

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ
САМАРҚАНД ДАВЛАТ УНИВЕРСИТЕТИ

А.Б. ХАЙИТОВ, Г.А. АДИЛОВА,
Н.У. АРАБОВ

ПЕРСОНАЛ МОТИВАЦИЯСИ

Маъруза матни

САМАРҚАНД - 2013

А.Б.Хайитов, Г.А.Адилова, Н.У.Арабов. Персонал мотивацияси. Маъруза матни, 2013.

Ўзбекистонда иқтисодиётнинг бозор муносабатларига ўтиш жараёнида иқтисодчи кадрлар ва кенг омма ўртасида меҳнатга ҳақ тўлашнинг назарий асослари ва амалий тасаввурларини тубдан ўзгартириб, инсонлар ўртасидаги иқтисодий ва ижтимоий муносабатларни моҳиятан англаб, жамият фаолияти ривожининг мутлақо янги асослари ишлаб чиқилишни тақозо этди. Шунга кўра ушбу ўқув қўлланмада талабалардан ривожланган мамлакатларда аҳоли эҳтиёжларининг асосий манбаи бўлган иш ҳақи, уни ташкил этиш, меҳнатга ҳақ тўлаш шакллари ва тизимларини замон талаблари тарзда тушунишни, ходимнинг меҳнат харажатлари ва натижаларини унга тегадиган иш ҳақи миқдори билан қиёслашнинг ташкилий-иқтисодий механизмлари сифатида белгилаш, меҳнатга ҳақ тўлаш шакллари муайян вақт-мобайнида ходимнинг олган иш ҳақиунинг меҳнатидан олинган натижаларга боғлиқлигини аниқлаш усуллари (аниқроғи тамойиллари) сифатида меҳнатга ҳақ тўлаш тизими эса аслида ана шу боғлиқликни амалга ошириш технологияси сифатида эканлигининг назарий-амалий томонларини ўрганиш ва тадқиқ этиш масалалари ёритилган.

Ўқув Қўлланма 5А340114 – “Меҳнат иқтисодиёти” магистратура мутахассислиги талабаларига, шунингдек, иш ҳақини ташкил этиш масалалари билан шуғулланувчи мутахассислар, илмий ходилар, ўқитувчилар, тадқиқотчи-изланувчилар, ҳамда ушбу соҳага қизиқувчиларга мўлжалланган.

Масъул муҳаррир:

Н.Т.Шоюсупова,

Тошкент давлат иқтисодиёт университети
“Меҳнат ва ижтимоий соҳа иқтисодиёти” кафедраси

мудир

иқтисод фанлари номзоди, доцент

Такризчилар:

Зайнуддинов Ш.Н,

Г.В. Плеханов номидаги РИУнинг Тошкент

шаҳридаги

филиали, “Меҳнат иқтисодиёти ва бошқарув”

кафедраси

профессори, иқтисод фанлари доктори

Бакиева И.А, Тошкент давлат иқтисодиёт

университети

“Меҳнат ва ижтимоий соҳа иқтисодиёти” кафедраси
катта ўқитувчиси иқтисод фанлари номзоди,

Экспертлар:

Зуфарова.Г.А,

Андижон муҳандислик иқтисодиёт институти

“Иқтисодиёт”

кафедраси доценти, иқтисод фанлари номзоди.

Акбаров.А.М,

1-боб. Меҳнат иқтисодиётида шахс ва инсон

Меҳнатда ва ижтимоий фаолиятнинг турли шаклларида иштирок қилган ҳолда инсонлар ўзида башариятда шаклланиб улгурган ўзига хос инсоний қобилиятларни ривожлантиради. **Инсон – бу биологик, руҳий, ижтимоий ва иқтисодий ривожланиш, хусусан, инсоний белгилар ва хусусиятларнинг яхлитлиги туфайли табиий оламдан ажралиб чиққан ажойиб мавжудодни тавсифловчи умумий наслий тушунча.** Инсон тирик мавжудод сифатида асосий биологик ва физиологик қонунларга, иқтисодий ва ижтимоий мавжудод сифатида эса жамият ва иқтисодиётни ривожлантириш қонунларига бўйсунди.

«Индивид» – латинча сўз бўлиб, юнонча «атом» сўзининг синоними ҳисобланади. Ушбу иккала сўз ҳам «бўлинмас», «якуний» дея таржима қилинади. *Индивид* – бу алоҳида, муайян инсон, инсоний наслнинг алоҳида вакили; унинг бўлинмас «дастлабки ғиштчаси».

Инсон индивиди – ўзига хос руҳий-физиологик тузилишга ва фикрлаш, маданиятни (иккинчи табиатни) яратиш ҳамда цивилизациян ривожлантириш қобилиятларига эга бўлган тирик табиат вакили. Буларнинг барчаси индивидни инсоний наслнинг бирлигига айлантиради.

Индивидлар сифатида инсонлар бир биридан нафақат морфологик хусусиятлари (ўсиш, гавда конституцияси ва кўзларининг ранги), балки руҳий (психологик) хусусиятлари (қобилиятлари, темпераментлари, эмоционаллиги ва ҳ.к.) бўйича ҳам фарқ қилади.

Индивидуаллик – бу бир инсонни бошқасидан ажратиб турувчи бетакрор биологик, руҳий, ижтимоий ва иқтисодий хусусиятлар яхлитлиги. Индивидуалликнинг моҳиятий таърифи “ўзига хослик”, “бетакрорлик” тушунчалари билан эмас, балки “яхлитлик”, “бирлик”, “муаллифлик”.ю “ўз турмуш тарзи” тушунчалари билан боғлиқ. Индивидуалликнинг моҳияти индивиднинг ўзига хослиги, унинг ўзи билан ўзи бўлиш, мустақил бўлиш қобилияти билан боғлиқ, яъни у шахс персонификациясининг чуқурлигини ифодалайди.

Персона (лат, персона – кимса, зот, шахс) – кўп сонли индивидларга хос бўлиб, ижтимоий функцияларни бажариш учун зарур бўлган таянч (одати) белгилар мажмуи; умумаан инсоннинг персонализацияланган шахси сифатида намоён бўлади: профессионалнинг шахси, раҳбарнинг шахси, фуқаронинг шахси, ходимнинг шахси. Уларга нисбатан тегишли моделлар – профессиограммалар ишлаб чиқилади.

Инсон шахс бўлиб туғилмайди, балки шахсга айланади. Шахс – бу унинг ижтимоий шартланган, инсоннинг ижтимоий алоқалари ва хатти-ҳаракатларида намоён бўлувчи, унинг ўзи ва атрофдагилар учун муҳим аҳамият касб этувчи руҳий хусусиятлари тизимида олиб қараладиган инсон. Индивиднинг шахсга айланиши – нафақат тарихий ва ижтимоий, балки педагогик жараёндир. Индивид фақат унга атрофидаги барча нарсага: меҳнатга, ижтимоий тузумга, омма курашига, жамоа вазифаларига, бошқа инсоннинг тақдирига нисбатан ўзининг фаол нуқтаи назарини эркин, масаланинг моҳиятини тушунган ҳолда белгилаш имконини берувчи онг даражасида шахсга айланади¹. Лекин шу билан бирга инсонлар ҳеч қачон тарихда алоҳида ажратилган ижтимоий «атомлар» («монад») сифатида иштирок этмаган². Жамият – инсон индивидлари ва улар ўртасида ўз ҳаёт фаолияти жараёнида юзага келадиган муносабатларнинг тарихан ривожланувчи йиғиндиси.

“Шахс” тушунчаси – барча кўриб чиқилган тушунчалар ичида энг мураккаби, чунки у иккита мутлақо турлича маънода ишлатилади. Кундалик сўзлашувда, шунингдек айрим фанларда, масалан, тарихда ёки маданиятшуносликда ушбу атама яққол индивидуаллик, айрим алоҳида кўзга кўринган хусусиятларга эга бўлган инсонга нисбатан қўлланилади. Ушбу хусусиятлар тарихий жараёни ўзгартиришга, буюк ишни амалга оширишга, бундай хусусиятларга эга бўлмаган минглаб, миллионлаб индивидларни жалб этишга қодир. Сўзнинг бундай маъноси ўз индивидуаллигини, ўз “МЕН”ини ривожлантириш инсоннинг ҳақиқий белгиланиши деб ҳисоблана бошлаган Янги даврда пайдо бўлди (бунгача обшчина ҳаётига киришиб кетишни билан, у билан ягона бўлиш асосий ҳисобланган). Бу билан биз инсон тўғрисида ўзимизнинг ташқи таассуротимизни, яъни унинг аксарият хатти-ҳаракатларини, унинг мулоқат қилиш усулларини безатувчи энг яққол хусусиятларини ёритамиз.

Афсуски, бунда инсон муайян вазиятга қараб қатъий ёки журъатсиз бўлиши мумкинлиги назарда четда қолади.

Бошқа фанларда, хусусан, менеджмент, меҳнат иқтисодид, социология ва психологияда “шахс” сўзининг Антик даврда юзага келган дастлабки маъноси қўлланилади. Бунда шахс тушунчасига инсон муайян ҳаётий ролларни ўйнаган ҳолларда қабул қиладиган ташқи, юзаки, ижтимоий тарз киритилган.

Одатда инсон айнан шундай баҳоланади: «У ғайриоддий шахс», «У сирли шахс», «Шахс сифатида у – ҳеч нарса».

Бироқ, бундай ёндашув чоғида инсон хусусиятининг бир шахсни бошқасидан сазиларли даражада ажратиб турувчи кўплаб хусусиятлари четга сурилади.

Индивидуаллик ва шахснинг ўзаро нисбати шу нарса билан белгиланадики, инсон турмушининг ушбу иккита усули, унинг икки хил

¹ Кряжев П. Общество и личность. М., 1961. С. 11.

² Давыдов Ю. Н. Труд и свобода. М.: Высшая школа, 1962.

таърифи. Ушбу тушунчаларнинг бир-бирига мос келмаслиги шунда намоён бўладики, шахс ва индивидуаллик шаклланишининг иккита бир-биридан фарқ қилувчи жараёни мавжуд. Шахснинг шаклланиши инсоннинг социаллашуви жараёни бўлиб, бу инсон томонидан ўзининг наслий, ижтимоий моҳиятини англаб етишидан иборат. Ушбу англаб етиш ҳамма вақт инсон турмушининг муайян-тарихий вазиятларида амалга оширилади. Шахснинг шаклланиши индивид томонидан жамиятда шаклланган ижтимоий функциялар ва роллар, ижтимоий нормалар ва хатти-ҳаракат қоидаларининг қабул қилиниши, бошқа инсонлар билан муносабат ўрнатишни билишнинг шаклланиши билан боғлиқ. Шаклланган шахс социумда эркин, мустақил ва масъулиятли ҳуқ-атвор субъекти.

Шахсни ўрганишнинг амалий маъноси иккита асосий функциядан иборат:

- биз алоҳида инсон ҳақида эга бўлган маълумотлар ўзаро қандай боғлиқ эканлигини изоҳлаш.

- ушбу инсоннинг муайян вазиятда ўзини қандай тутишини прогноз қилиш.

Замонавий шахснинг шаклланишида индустриал жамиятдан шахс хусусиятларига нисбатан қизиқишга ундовчи менежеризмга ўтиш алоҳида роль ўйнади. XX асрнинг биринчи ярмида менежмент ва у билан боғлиқ ташкилий маданиятнинг ривожланиши ижтимоий тенгсизлик, хусусий мулк ва бозор муносабатлари шароитида ижтимоий тузилма муваффақиятга эришиши учун шахсга мурожаат этиш, унинг салоҳиятидан ҳар томонлама фойдаланиш заруратини юзага келтирди.

Шахснинг таркибий тузилиши 1.1-расмда келтирилган. Шахс таркибий тузилишининг барча учта унсури бир хилда муҳим; уларнинг барчаси ўзаро боғлиқ. Малакали, тажрибали, лекин умумий ишнинг муваффақиятидан манфаатдор бўлмаган ходим ҳудди тарбиясиз ва хатти-ҳаракат қоидаларига амал қилмайдиган ходим сингари ёмон.

Ички сабаблар жумласига шахснинг таркибий тузилиши ва инсонни ҳаракат қилишга мажбур этувчи ҳамда унинг хатти-ҳаракатларини йўналтирувчи ўзига хос сабабларни киритиш мумкин. Иш куни мобайнида ҳар қандай инсон турли вазиятларга тушиб қолади ва унинг ҳаракатларини ишонч билан прогноз қилиш мумкин.

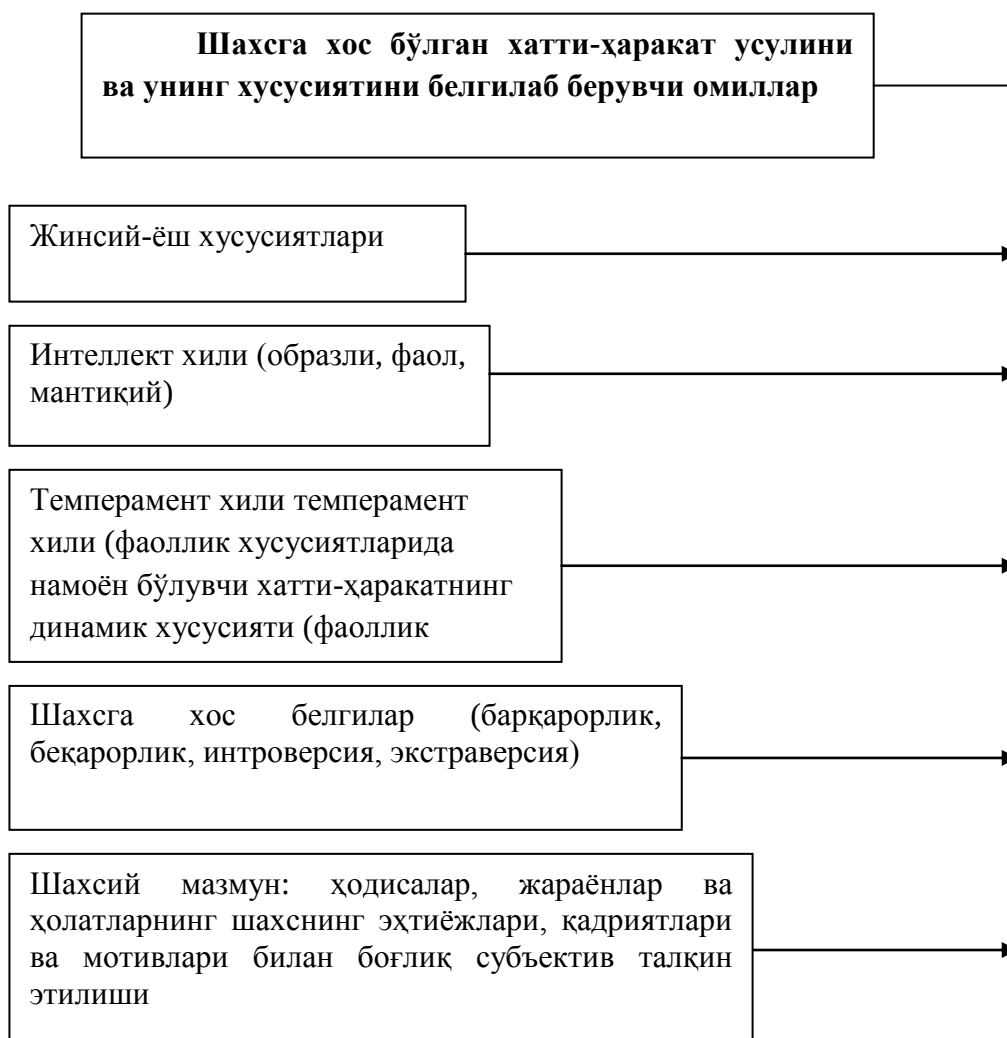
Хатти-ҳаракат прогнози инсонни ҳаракатлантирувчи ички сабаблар ҳақидаги тасаввурдан ва унинг ўзаро ҳамкорлигининг эҳтимолий вазиятларини прогностик моделлаштиришдан юзага келади.

Ўзига хос хусусиятлар, мойиллик, қобилиятларнинг уйғунлашуви шахсга хос бўлган хатти-ҳаракат усулини ва унинг хусусиятини белгилаб беради. Ушбу хусусият қуйидагилар билан белиланади:

- жинсий-ёш хусусиятлари;
- интеллект хили (образли, фаол, мантикий);
- темперамент хили (фаоллик хусусиятларида намоён бўлувчи хатти-ҳаракатнинг динамик хусусияти);

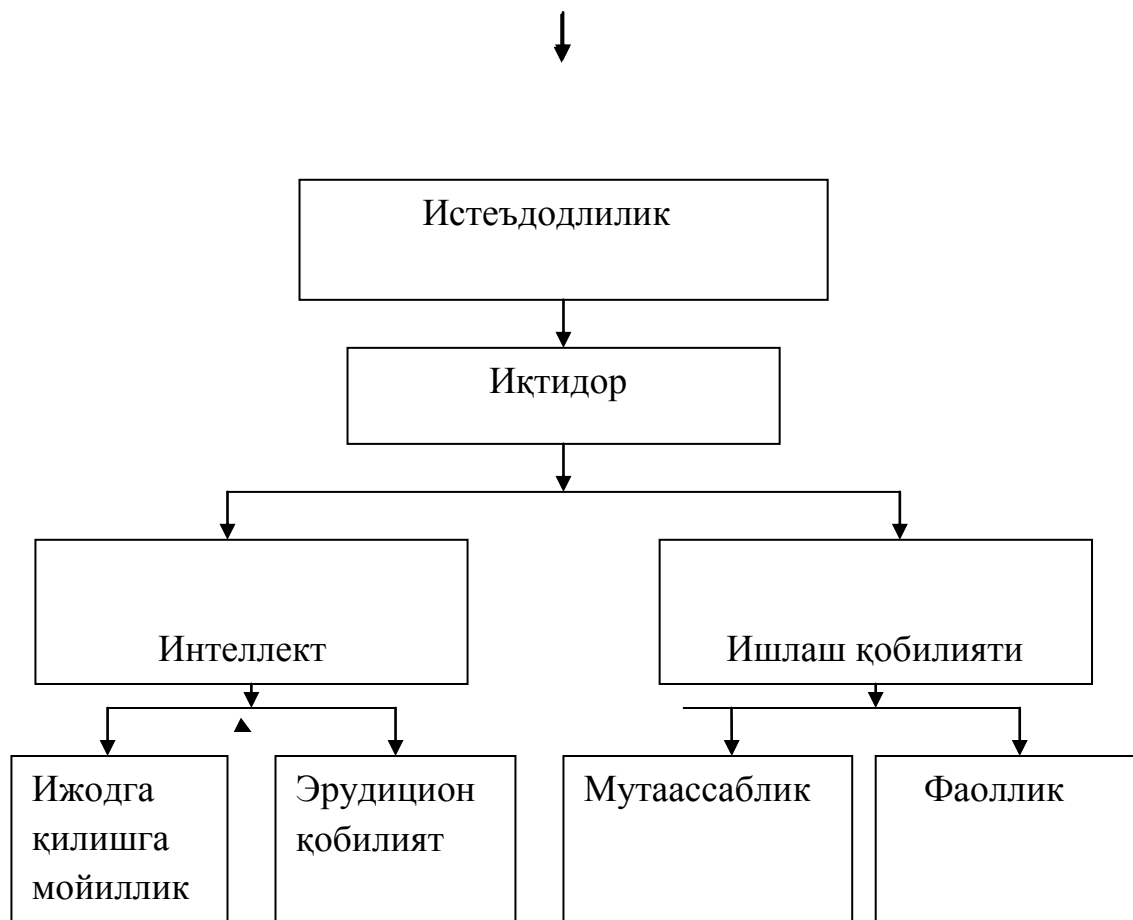
- шахсга хос белгилар (барқарорлик, беқарорлик, интроверсия, экстраверсия);

- шахсий мазмун: ҳодисалар, жараёнлар ва ҳолатларнинг шахснинг эҳтиёжлари, қадриятлари ва мотивлари билан боғлиқ субъектив талқин этилиши.



1-Чизма. Шахсга хос бўлган хатти-ҳаракат усулини ва унинг хусусиятини белгилаб берувчи омиллар

Шахсий хусусият ўзаро ҳамкорликлар тизимида «МЕН-реакциялар» (ҳаракатлар усуллари)нинг шахсий бойлигида, бошқа инсонлар томонидан келишилган муносабат шароитида ички коммуникация тизимларининг персонификациялашувида («МЕН-концепция») намоён бўлади (1.1-жадвал).



1.6-расм. Инсонлар қобилиятлари

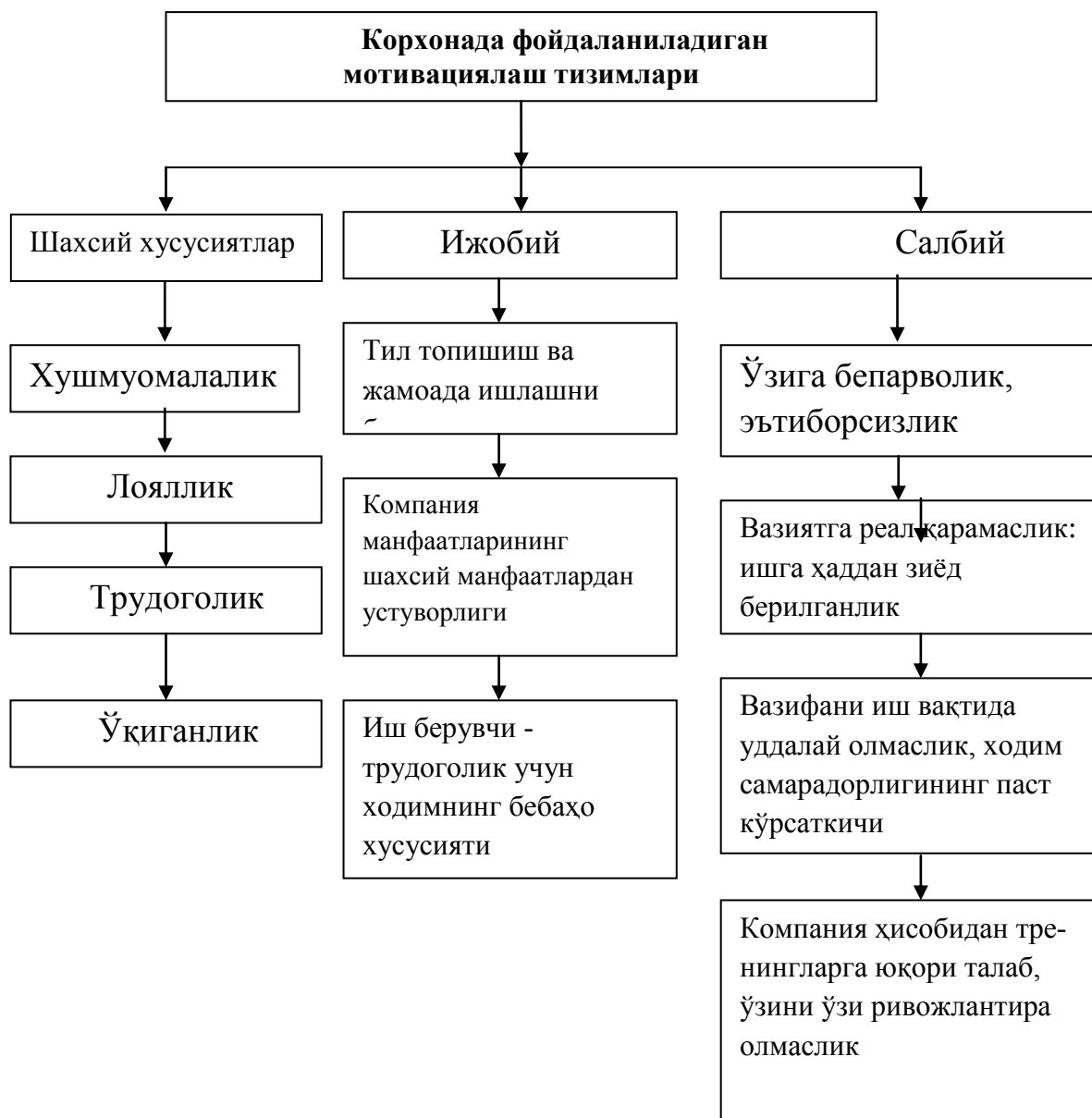
Инсон амалиётда қўллай оладиган билимлар уқувни шаклантиради. Инсонда уқувни шаклантиришнинг асосини ижод қилишга мойиллик, эрудицион қобилият, мутаассаблик ва фаоллик ташкил қилади (1.6-расм).

Маданият (1.7-расм). Одатий ҳаётӣ вазиятларда муайян қоидалар мавжуд: ҳар куни кўчада, уйда, ишда бошқа инсонлар билан ўзаро ҳамкорлик қилиш. Шунини билиш лозимки, инсонлар кўпинча биз ҳақимизда айнан ушбу ташқи хусусиятларнинг намоён бўлишига кўра фикр юритади.

Сўнгра зарарли нарсаларни фойдали нарсалардан ажратиш, вазиятнинг ўзгаришини ҳисобга олиш, жорий хатти-ҳаракатни янада муҳим талабларга бўйсундириш имконини берувчи хатти-ҳаракат тамойиллари ўрин тутади. Шахснинг негизда энг умумий ва барқарор тамойиллар туради. Уларни *виждон*, деб номлаш лозим. Виждон – инсоннинг энг муҳим ижтимоӣ хусусиятларидан бири ҳисобланади. бу ўзини назорат қилиш қобилияти ёки ўзининг хатти-ҳаракатини назорат қилиш қобилияти.

Замонавий жамиятда, шу жумладан ишлаб чиқаришда ижтимоӣ роллар шунчалик мураккаб ва кўп қирралики, уларни тўлиқ тартибга солиб ва уларнинг тўлиқ ижросини назорат қилиб бўлмайди. Агар илгари қуллар ишлаши учун мажбурлаш етарли бўлган бўлса, эндиликда ўзини ўзи назорат қилишга қодир бўлган ходим талаб этилади.

Ижод қилишга мойиллик – қандайдир вазифани ҳал этишнинг энг самарали усулини топишга, яъни уни ҳатосиз ҳал этишга интилиш.



1-8.Чизма. Корхонада фойдаланиладиган мотивациялаш тизимлари

Корхонада фойдаланиладиган мотивациялаш тизимлари айнан шахснинг фаоллигига таъсир кўрсатишга интилади. Шунинг назарда тутиш лозимки, аввало ишга корхона манфаатларига мос келувчи ходимни қабул қилган маъқул. Лекин бунда шахснинг айрим хусусиятлари икки хил талқин этилишини ҳам ҳисобга олиш лозим (1.3-жадвал).

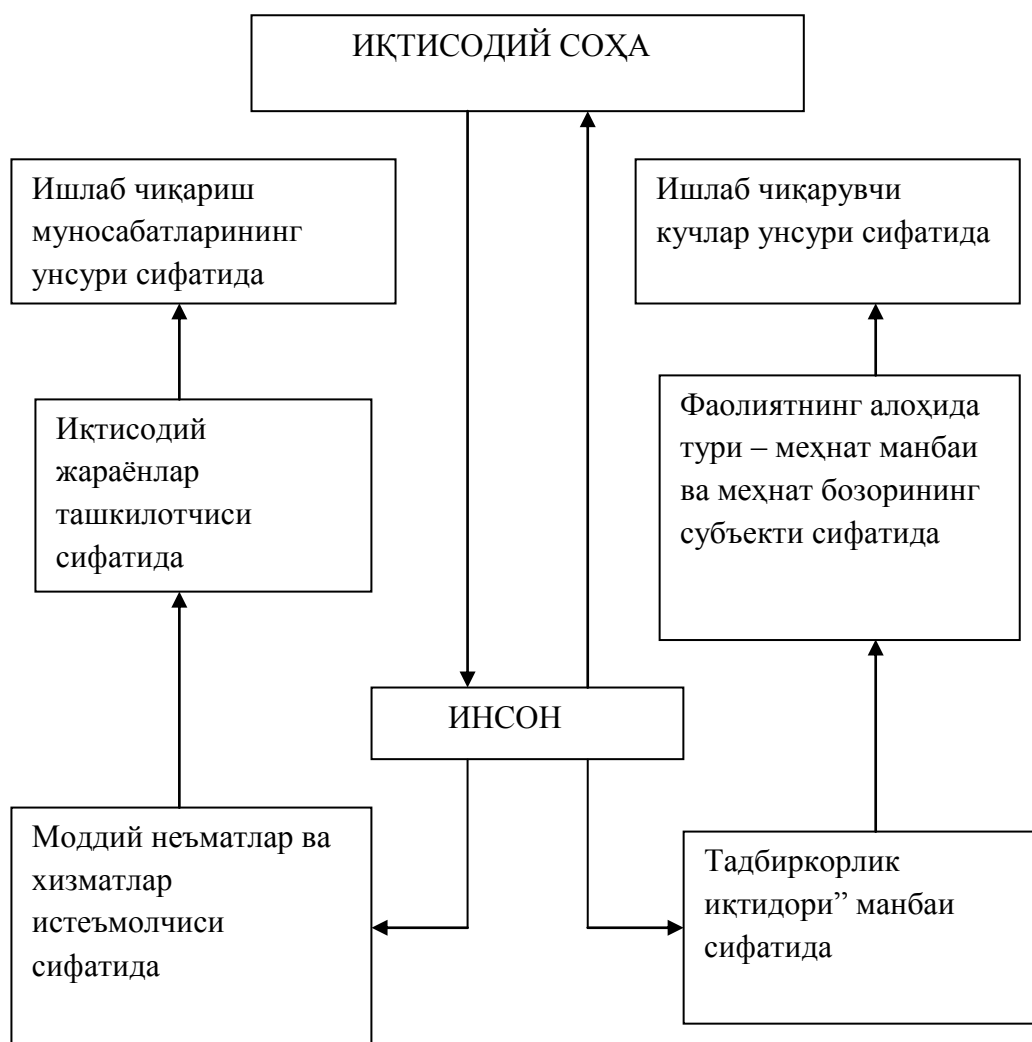
Шахс – бу психологик хусусиятларга эга бўлган ижтимоий индивид, ижтимоий фаолият ва ижтимоий муносабатлар субъекти. Махсус таҳлил учун ушбу хусусиятлар таркибида темперамент, феъл ва қобилиятлар ажратилади (1.8-расм). Шахсни таҳлил қилишнинг бундай йўналишини меҳнатга оид муаммоларни ҳал этишда амалий мақсадларда қўллаш мумкин.

Шахс ўзининг ривожланишида фаол роль ўйнайди ва ирсият, муҳит, жамоа маҳсули ҳисобланмайди.

Инсоннинг ишни бажариш қобилияти – бу шахснинг меҳнат фаолиятининг муайян туридаги муваффақиятини белгилаб берувчи хусусиятлари йиғиндиси. Қобилият – бу фақат инсон унда ниманидир бошқаларга қараганда яхшироқ қила оладиган муайян фаолиятга нисбатан мавжуд бўладиган хусусият.

Ўзининг ижтимоий-иқтисодий табиатига кўра у ижтимоий ҳаётнинг мураккаб таркибий тузилишга эга бўлган умумий объектини ўзида намоён этади (1.12 -расм). Инсон меҳнат фаолиятининг фаол ва кўп қиррали субъекти сифатида иштирок этади:

- иқтисодий – неъматлар ишлаб чиқарувчиси ва истеъмолчиси;
- биологик – муайян тана конструкцияси ва жисмоний саломатлик эгаси;
- ижтимоий – муайян (оила-қариндошчилик, демографик, стратификацион, этник ва б.) гуруҳ аъзоси;
- синфий – ёлланма ходим ёки мулкдор;
- сиёсий – давлат фуқароси, сайловчи, сиёсий партия, касаба уюшмаси, бошқа манфаатлар гуруҳлари аъзоси;
- ҳуқуқий – муайян ҳуқуқлар ва мажбуриятлар соҳиби;
- маданий – муайян менталитет, кадриятлар, маданий нормалар ва анъаналар эгаси;
- ахлоқий – у ёки бу ахлоқий нормаларга амал қилувчи;
- профессионал – динга итоат этувчи ёки атеист;
- эмоционал-ирода – муайян феъл-атворга ва умуман психологик қарашларга эга;
- оқил – интеллект ва билимларнинг муайян тизимига эга.



1.13-расм. Инсоннинг иқтисодий ҳаётдаги роли

Инсоннинг моҳияти унда ижодий асос, индивидуал хусусиятлар ва фаолият мотивларининг мавжуд бўлишидан иборат. Индивидлар ижтимоий муносабатлар субъектлари сифатида иш ўрнида турли ролларни бажарган ҳолда ўзаро ҳамкорлик қилади, хатти-ҳаракатларини намоён қиллади, ўзининг манфаатлари ва эҳтиёжларига, шахсий ва касбий хусусиятларга, онг ва тафаккурнинг маълум хилига, мотивация, меҳнатга нисбатан муносабатга эга. Меҳнат фаолиятига киришга ходим унинг қатъий унсури ҳисобланмайди. Меҳнат функциялари, иш ўрни ва шахсий қобилиятлар ўртасида муайян номуносабатлик мавжуд. Унга барҳам бериш мақсадида муайян ишни бажариш учун инсонни танлаб олиш жараёнида ишни ўргатиш ва изоҳлаш; малакавий талабларни белгилаш; малакавий талаблар бўйича номзодларни танлаб олиш ва инсонни муайян ишга тайинлаш зарур.

1.5-жадвал

Корхона ва унинг ходимлари мақсадларининг таснифи

Корхона ходимларининг мақсадлари	Юридик шахс сифатида корхонанинг мақсадлари
Индивидуумнинг ўз ҳаётининг мазмуни ва мақсадига	Бунга ўз ресурсларининг маълум қисmini ажратиш йўли билан

дунёқараши билан боғлиқ фалсафий мақсадлар	жамият эҳтиёжларини қондириш билан боғлиқ жамият мақсадлари
Жамият мақсадлари – хатти-ҳаракатнинг асосий қоидаларига тааллуқли мақсадлар (жамият аъзоси ҳисобланган ҳолда қарорлар қабул қилишда амал қилиниши лозим бўлган фикрлар)	Корхона ишининг натижалари билан боғлиқ мақсадлар. Бундай мақсадлар ушбу корхона маҳсулотининг истеъмолчиларига тааллуқли бўлиб, истеъмолчилар эҳтиёжларининг ўзгаришига қараб ўзгаради
Ижтимоий мақсадлар – индивидуум уларга амал қилиш шарт, деб ҳисоблайдиган ижтимоий, сиёсий ва иқтисодий стратегияларга тааллуқли мақсадлар	Корхона ходимларининг бизнес жараёнларга ва корхонанинг таркибий тузилишига таъсирини тадқиқ этиш билан боғлиқ корхонани ўзгарувчан ташқи шароитларга мослаштириш мақсадлари
Индивидуумнинг шахсий ҳаёти билан боғлиқ шахсий мақсадлар. Мақсадларнинг ушбу хилига ҳокимият, пул, нуфуз, қулайлик, хавфсизлик, ишдан қониқиш ҳосил қилиш, жамият манфаатларига хизмат қилиш истаги киради	Маҳсулот тафсилотлари билан боғлиқ мақсадлар. Ушбу мақсадлар корхона ўз ишининг натижаларини қандай кўришни хоҳлашига тааллуқли
Корпоратив мақсадлар – фақат ушбу корхонага хос бўлган мақсадлар. Корхона ходимлари корхонанинг манфаатларини четлаб ўтган ҳолда тўғридан-тўғри ўзининг шахсий мақсадларини кўзлай олишмайди	Ижтимоий тузилма ҳисобланган корхона ўзининг иқтисодий ёки ижтимоий мазмунига кўра ўз атрофига кўрсатадиган таъсир билан боғлиқ ҳосила мақсадлар

Шунинг учун инсон ташкилотда қандай ўринга даъвогарлик қилишини, у қандай ролни бажара олишини ва ташкилот унга қандай ролни беришини аниқ тасаввур этиш лозим, чунки ташкилот инсонга таклиф этадиган ролга мос келмаслик, унинг ташкилотда муайян ўринни эгаллашга эътирозлари инсон билан ташкилотий муҳит ўртасидаги низонинг асосини ташкил этади.

Инсон – атрофдаги оламнинг бир қисми ва Ер биосферасининг органик таркибий исми ҳисобланади, демак, у Қуёш тизимининг энергия алмашувига киради.

2-МАВЗУ.. Инсон иқтисодий ва ижтимоий таъсир этиш объекти сифатида

Мехнатни самарали бошқариш кўп жиҳатдан инсоннинг иқтисодий тизимдаги хатти-ҳаракати билан боғлиқ (2.1-расм). Ушбу хатти-ҳаракат қуйидагиларга қуйидагилар сабаб бўлади:

- ходимларга бўлган талабни шакллантирувчи корхоналар;
 - инсоннинг ўзига хос хусусиятлари ҳамда меҳнат бозорида ишчи кучининг таклифини шакллантиришда ўрин тутадиган объектив ва субъектив омиллар.

Ишчи кучи харидори – тадбиркорнинг профессионал хатти-ҳаракати босқичи қайси жавобда тўғри берилган?

- А) инновацион, функционал, хўжалик, маъмурий
- Б) функционал, инновацион, маъмурий, хўжалик,
- В, функционал, хўжалик, инновацион маъмурий
- Г) хўжалик,инновацион, функционал, маъмурий

Ишчи кучи харидори – тадбиркорнинг тадбиркорлик хатти-ҳаракати босқичи қайси жавобда тўғри берилган?

- А) Ташкилий, воситачилик,тижорат,конъюнктура*
- А) Воситачилик, ташкилий, тижорат,конъюнктура
- А) Тижорат, ташкилий, воситачилик, ,конъюнктура
- А) Конъюнктура, ташкилий, воситачилик,тижорат

Ишчи кучи сотувчиси – ёлланма ишчининг профессионал хатти-ҳаракат босқичи қайси жавобда тўғри берилган?

- А) Мослашириш, субординация, ижрочи, функционал*
- Б) Функционал, мослашириш, субординация, ижрочи
- В) Субординация, мослашириш, ижрочи, функционал
- Г) Ижрочи, мослашириш, функционал, субординация

Ишчи кучи сотувчиси – ёлланма ишчининг таълим хатти-ҳаракат босқичи қайси жавобда тўғри берилган?

- А) индивидуал-мақсадли, ижтимоий-мобил, конъюнктура*
- Б) ижтимоий-мобил, ндивидуал-мақсадли, конъюнктура
- В) конъюнктура, индивидуал-мақсадли, ижтимоий-мобил
- Г) индивидуал-мақсадли, ижтимоий, конъюнктура

Айниқса Россиядек мамлакатда ходимлар маданий сафiasининг турли хиллиги шароитида меҳнатни бошқаришга нисбатан энг самарали ёндашувларни аниқлаш учун меҳнат иқтисодиёти соҳасидаги мутахассислар бошқарув объекти сифатида ходимлар хатти-ҳаракатларининг турли хиллигини ҳисобга олишлари лозим (2.1-жадвал).



1-6. Чизма. Инсоннинг хатти-ҳаракатлари бошқарув объекти сифатида

2.1-жадвал

Инсоннинг хатти-ҳаракатлари бошқарув объекти сифатида

Шахснинг иқтисодий ҳаётдаги фаол роли кўп жиҳатдан *унинг иқтисодий хатти-ҳаракати мотивлари* билан белгиланади. Инглиз сиёсий иқтисод классиклари А.Смита ва Д.Рикардонинг асарларида “иқтисодий инсон” концепцияси (моделли) яратилган бўлиб у қуйидагилар билан тавсифланади:

1) иқтисодий хатти-ҳаракат мотивациясидан шахсий манфаатдорликнинг ҳал қилувчи роли;

- 2) иқтисодий субъектнинг ўз ишларида билимдонлиги;
- 3) бозор иқтисодиётида инсон хўжалик фаолиятининг асосий мотиви – фаровонликнинг ишочсиз омиллари (ўқишнинг осонлиги ёки қийинлиги, ишнинг ёқимлилиги ёки ёқимсизлиги, бандликнинг доимийлиги ёки доимий эмаслиги, жамиятдаги нуфуз, озми ёки кпми даражада муваффақият эҳтимоли)ни ҳисобга олган ҳолда фойдани кўпайтириш (бойиш) (2.2-жадвал).

2.2-жадвал

Ходим хатти-ҳаракатининг турли моделларида инсонга нисбатан ёндашув

Ходим сиймоси	Ташкилий таъсир
1. Иқтисодий инсон: • биринчи навбатда монетар рағбатлантирувчи омиллар билан мотивацияланган, пассив, раҳбарият у билан найранг қилади; • сиймо асосан «Х» назарияга таянади; • мамлакатимизда энг кенг тарқалган ходим сиймоси	Бошқарувнинг классик технологияси талаб этилади: режалаштириш, ташкил этиш, мотивациялаш ва назорат қилиш. менежернинг асосий вазифаларидан бири - дисфункционал ҳулқ-атвори аниқлаш ва унга барҳам беришдан иборат
2. Ижтимоий инсон: • биринчи навбатда ижтимоий эҳтиёжлар билан мотивацияланган, иш ўрнида ижтимоий муносабатлардан қониқиш қидиради, бошлиқнинг рағбатларига қараганда кўроқ ўз ишчи гуруҳининг нормалари билан бошқарилади; • сиймо инсон муносабатлари мактаби билан шаклланган	Менежмент кичик гуруҳлар назариясига таянади, мотивациялаш тизимини ишлаб чиқишда тан олинишга бўлган эҳтиёжларнинг қондирилиши зарурлигини ҳисобга олади, рағбатлантиришнинг якка тартибдаги тизимларига эмас, балки гуруҳли тизимларига урғу берилади
3. Ўзини ўзи амалга оширувчи инсон: • мустақилликка интилади ва ўзини ўзи мотивациялашга ва ўзини ўзи назорат қилишга интилади; • сиймо асосан «Й» назарияга таянади;; • бу асосан в бўлажак ходим сиймоси	Менежмент мотивациялаши ва назорат қилиши эмас, балки ривожланишга кўмаклашиши лозим, хизмат обрўси профессионал обрў билан алмашади, корхонани бошқаришда иштирок этиш имконияти
4. Мураккаб инсон: • ғоят ўзгарувчан, ўқиш қобилиятига эга, турли вазиятларда турли мотивлар аҳамиятли;	Менежердан биринчи навбатда вазиятни ташхис қила олиш ва шундан келиб чиққан ҳолда ўзининг бошқарув хатти-ҳаракатини

• сиймо менежмент назариясидаги вазиятли ёндашувга таянади; • Ғарбда энг кенг тарқалган ёндашув; барча қолган нарсаларни ўз ичига олади	белгилаш талаб этилади, универсал қоидалар мавжуд
--	---

Ҳар бир инсон муайян касбни эгаллаб, муайян соҳада ишлашга, малакали мутахассис бўлишга, ўз оиласини таъминлашга, уй қуришга ва ҳоказоларга интилади. У ўзига ўзи савол беради: иш ўрнида ушбу мақсадларга эришиб бўладими. Ижобий жавоб уни ишлашга рағбатлантиради, салбий жавоб эса унинг самарадорлигини пасайтиради. Инсон учун касбда ўсиш, хавфсизлик, тан олиниш ва мулоқот зарур. шулар ёрдамида инсон ўз маҳоратини оширади, ўзи ривожланади ва атроф муҳитни ташкил этишга кўмаклашади. Айни пайтда унда муайян эҳтиёжлар, кутишлар ва у ташкилотда ҳал этишга интиладиган муаммолар мавжуд. Инсон:

- ташкилот ҳақида муайян билимларга эга бўлгани ҳолда ўзини ва ўз имкониятларини баҳолайди;

- ўз мақсадлари ва мавжуд имкониятларидан келиб чиқиб, ташкилотга нисбатан муайян мақсадларни кўзлайди;

- ўз мақсадларига эришиш, ташкилотда муайян ўринни эгаллаш, муайян ишни бажариш ва муайян мукофотни олишни назарда тутган ҳолда ташкилот билан ўзаро ҳамкорликка киришади. Шундай қилиб, у корхона имконияти ва ўз эҳтиёжларини таққослаган ҳолда ўзига хос иқтисодий хатти-ҳаракатни шакллантиради.

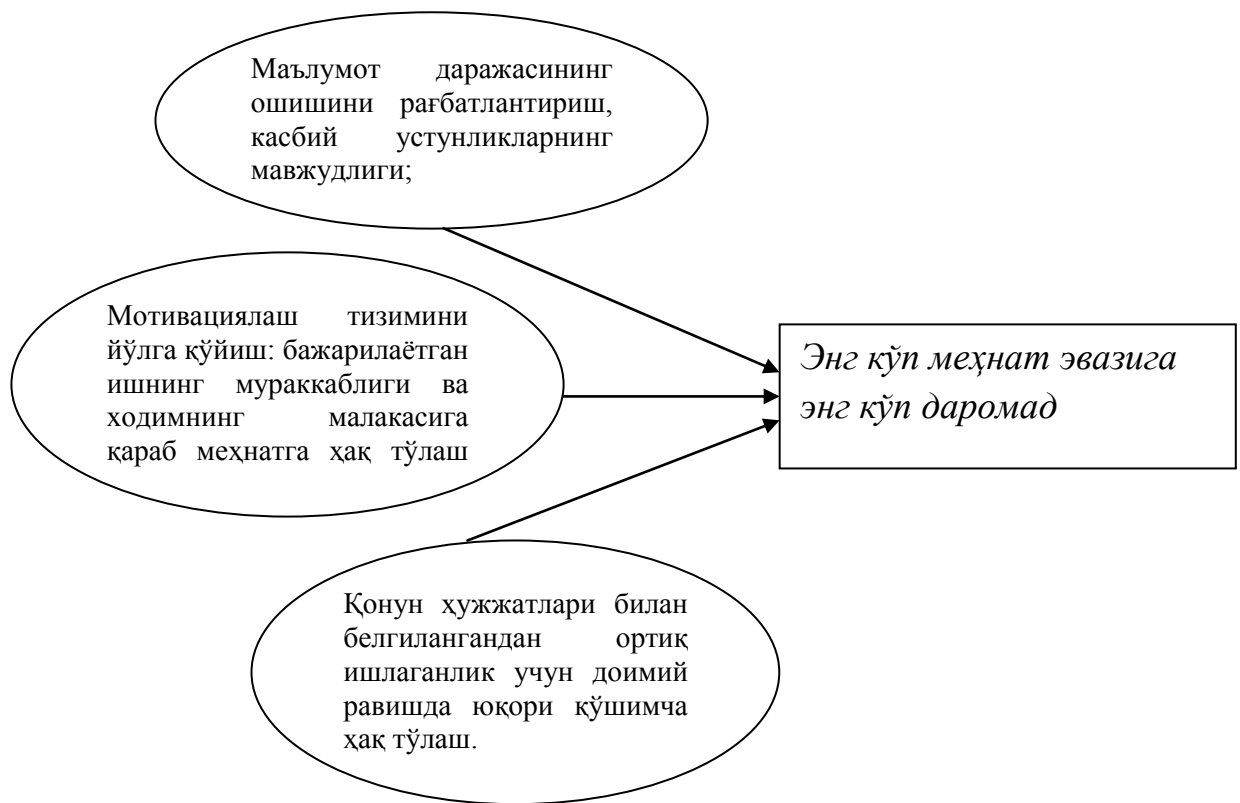
1. *Энг кўп меҳнат эвазига энг кўп даромад.* Қуйидаги кўрсаткичлар ҳисобидан меҳнат максимумига эришиш ушбу хилдаги стратегияни амалга оширишнинг энг кенг тарқалган варианты ҳисобланади: бандлик вақти бир ҳафтада 50 соатдан кўпни ташкил қилади; бажарилаётган ишнинг мураккаблик даражаси юқори (бу шуни англатадики, ишчилар 5 дан 8 гача, хизматчилар эса 12 дан юқори разрядга эга); ноиқтисодий ўзгарувчанлар таъсири жуда юқори даражада.

Бундай стратегияни фақат қуйидаги тарзда амалга ошириш мумкин:

- маълумот даражасининг ошишини рағбатлантириш, касбий устунликларнинг мавжудлиги;

- мотивациялаш тизимини йўлга қўйиш: бажарилаётган ишнинг мураккаблиги ва ходимнинг малакасига қараб меҳнатга ҳақ тўлаш даражасини ошириш;

- қонун ҳужжатлари билан белгилангандан ортиқ ишлаганлик учун доимий равишда юқори қўшимча ҳақ тўлаш.

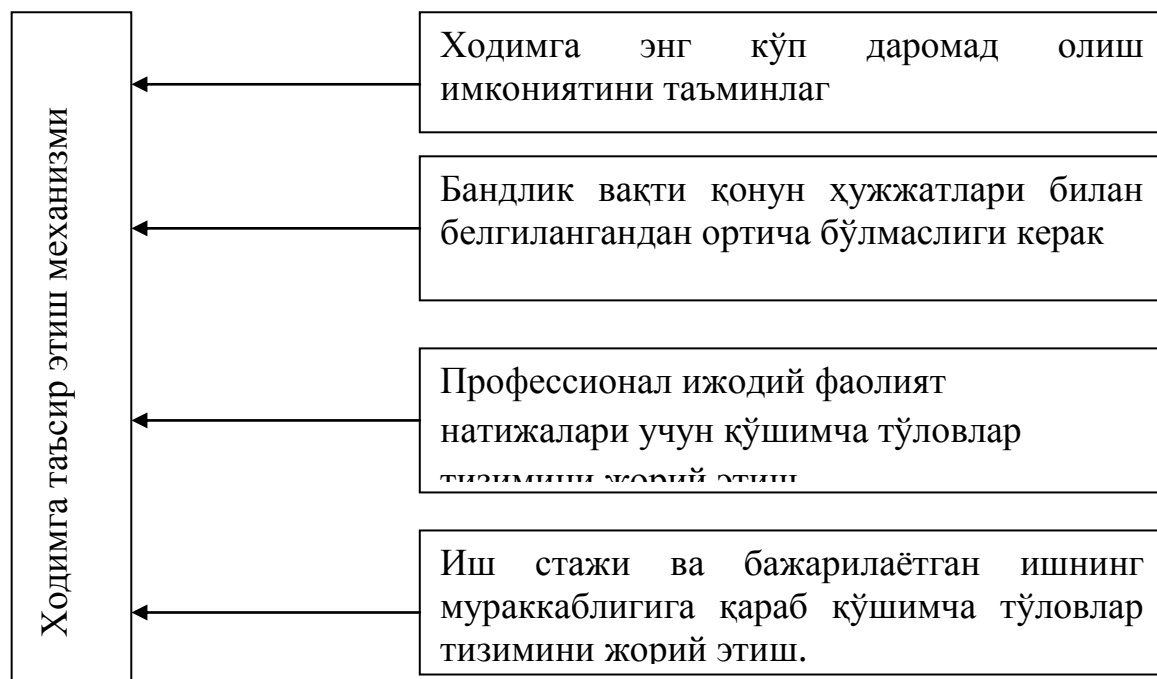


Ушбу хилдаги стратегияга йўналтирилган ходимнинг устунликдари шундан иборатки, бандлик вақти фақат инсоннинг жисмоний имкониятлари билан чегараланган. Ўз навбатида, иш берувчи ўзида юқори малакали ва қонун ҳужжатлари билан белгиланган иш куни давомийлигидан ортиқ ишлашга тайёр бўлган инсондан фойдаланиш имкониятига эга, ушбу ҳолатда агар ходим ўзи бажараётган иш мансабда ўсишга ва кейинчалик анча юқори лавозимларни эгаллашга олиб келишини билса, фаолият мотивларини шакллантиришга таъсир этиш мумкин.

2. *Ўртача даражали меҳнат эвазига энг кўп даромад.* Қуйидаги комбинация ва меҳнат саъй-ҳаракатлари ҳисобидан энг кўп даромадга эришиш ушбу стратегияни амалга оширишнинг энг кенг тарқалган варианты ҳисобланади: бандлик вақти бир ҳафтада 30 ва ундан кам соатни ташкил қилади, бажарилаётган ишнинг мураккаблик даражаси ўртача (яъни ишчилар 3-5, хизматчилар эса 8-12 разрядларга эга) ва ноиқтисодий ўзгарувчанлар таъсири жуда юқори даражада.

Ходимга таъсир этиш механизми:

- ходимга энг кўп даромад олиш имкониятини таъминлаш;
- бандлик вақти қонун ҳужжатлари билан белгилангандан ортича бўлмаслиги керак;
- профессионал ижодий фаолият натижалари учун қўшимча тўловлар тизимини жорий этиш;
- иш стажи ва бажарилаётган ишнинг мураккаблигига қараб қўшимча тўловлар тизимини жорий этиш.



• Иқтисодий хатти-ҳаракатнинг ушбу хилдаги стратегиясига йўналтирилган ходимнинг устунликдари шундан иборатки, бундай ходимнинг бандлик вақти катта бўлмаслигига қарамай у катта иш стажига эга бўлиб, юқори малака талаб этувчи ишларни бажаришга қодир. Амалда бу кўп билим ва кўникмаларга, касбий алоқаларнинг кенг тизимига эга бўлиб, ушбу алоқаларни сақлаб туриш учун фаол ишловчи ходимлар.

Мазкур хилдаги стратегияни амалга оширувчи ходимларнинг камчилиги шундан иборатки, булар янги билимларни эгаллашни мақсад қилмаган, ўз навбатида, янгиликларни оғир қабул қилувчи паст маълумотли инсонлар.

3. *Энг кам меҳнат эвазига энг кўп даромад.* Бир ҳафтада 30 соатдан 40 соатгача банд бўлиб, паст малака талаб этувчи ишни бажарган, лекин бунда ноиқтисодий ўзгарувчанларнинг юқори даражасига эга бўлган ҳолда даромадларнинг энг юқори даражасига эришиш ушбу хилдаги стратегияни амалга оширишнинг ўзига хос варианты ҳисобланади.

Мазкур ходимлар мавжуд бўш ўринлари ҳақида ахборот тўплаш учун жуда кўп вақт сарфлаши, яъни ноиқтисодий ўзгарувчанларнинг юқори даражасига эгалиги туфайли энг кўп даромад олишга эришишлари мумкин. Бундан ташқари, ушбу ходимлар қўшимча таълим олишга йўналтирилган. Бу ҳол шундан далолат бериб турибдики, ҳатто маълумот ҳақидаги ҳужжатга эга бўлмагани ҳолда, мазкур инсонлар иш берувчиларда маълумот ҳақидаги ҳужжатга эга, лекин расмийлик сабаблари туфайли уларни тақдим этмаган ходимлар сифатида тоифаланади ёки иш берувчи учун ушбу ходимлар келгусида мазкур ҳужжатларга эга бўлишини билишнинг ўзи кифоя қилади.

Иқтисодий хатти-ҳаракатнинг ушбу хилдаги стратегияни амалга оширувчи ходимлар фақат паст даражада мураккаб ишларни бажаришга

қодир; улар касбий устунликларга умуман эга эмас ва ижодий касбий фаолликнинг паст даражасига эга. Ташкилотда бундай хатти-ҳаракатга қуйидаги ҳолатларда эришиш мумкин:

- ташкилотда минтақа бўйича ўртача даражадан юқори иш ҳақини таъминлаш;
- бандлик вақтини бажарилаётган ишнинг натижаларига қараб белгилаш;
- қўшимча таълим олишни моддий рағбатлантириш;
- фақат оддий ишларнинг бажарилишини таъминлаш.

Ушбу хилдаги ходимлар муайян устунликларга ҳам эга. Чунки улар асосий вақтини бўш ўринлари ҳақида ахборотни тўплаш учун сарфлашади, демак, бундай инсонлар хушмуомалали бўлиб, ташкилотда норасмий коммуникациялар функциясини бажаришга қодир.

Уларнинг камчиликлари қуйидагилардан иборат: оддий ишни бажарувчи инсонлар мазкур ҳолатда паст ҳаётий фаолликка ҳам эга, демак, бундай инсонлар депрессив ҳолатлардан азият чекишлари ва ўз ҳолатидан ҳамма вақт нолиб юришлари мумкин. Ходимларнинг бундай хили ўзига ўзи юқори баҳо беришлари мумкин.

4. *Энг кўп меҳнат эвазига ўртача даромад.* Бир ҳафтада 50 соатдан кўп бандлик вақти, бажарилаётган иш мураккаблигининг ўртача даражаси ва ноиктисодий ўзгарувчанларнинг юқори даражаси ҳисобидан даромаднинг ўртача даражасига эришиш ушбу хилдаги иқтисодий хатти-ҳаракатни амалга оширишнинг энг кенг тарқалган варианты ҳисобланади.

Иқтисодий хатти-ҳаракатнинг ушбу хилдаги стратегиясини амалга оширишга қуйидаги шартларни таъминлаш ҳисобидан эришиш мумкин:

- ижодий касбий фаолликни рағбатлантириш ва янги билимларни ўзлаштириш;
- ходимга лимитланмаган иш кунида даромаднинг ўртача даражасини таъминлаш;
- ҳозирги вақтда юқори малака талаб қилмайдиган, лекин келгусида юқори малака талаб қилувчи иш ўрнини тақдим этиш;
- рағбатлантириш тизими таълим даражасини баҳолаш ва касбий фаолликни рағбатлантириш асосида қурилиши керак.

Иқтисодий хатти-ҳаракатнинг ушбу стратегиясини амалга оширувчи ходимлар қатор устунликларга эга: улар ўз малакаси даражасини онгли равишда баҳолаши оқибатида даромаднинг юқори даражасига онгли равишда даъвогарлик қилмайди; бу касбий фаолиятга нисбатан юқори салоҳиятга эга, янги билимларни тез ва сифатли ўзлаштиришга қодир бўлган инсонлар.

Бироқ иқтисодий хатти-ҳаракат стратегиясининг ушбу хили узоқ вақт мобайнида барқарор бўлиб қолиши мумкин эмас ва иш стажи ҳамда бажарилаётган ишнинг мураккаблик даражаси ўзгарганда унинг ҳам ўзгариши эҳтимоли катта.

5. *Ўртача даражали меҳнат эвазига ўртача даромад.* Бир ҳафтада 50 соатдан кўп бандлик вақти, бажарилаётган иш мураккаблигининг паст даражаси ва ноиктисодий ўзгарувчанларнинг энг паст даражаси ҳисобидан

даромаднинг ўртача даражасига эришиш ушбу хилдаги стратегияни амалга оширишнинг энг кенг тарқалган варианты ҳисобланади.

Қуйидаги шартлар бажарилган тақдирда ходимларнинг ушбу стратегияни амалга оширишига эришиш мумкин:

- ишлар мураккаблигининг ўртача даражаси билан бирга узок вақт мобайнидаги бандликни таъминлаш;
- ташкилотда ўзаро боғлиқ касбларни эгаллашни рағбатлантириш зарур. Шу муносабат билан ишлаб чиқариш жараёнини касбларни биргаликда олиб бориш имконияти мавжуд бўладиган тарзда ташкил этиш мақсадга мувофиқ ҳисобланади;
- ташкилотда касбий устунликларнинг мавжудлигини рағбатлантириш зарур.

Иқтисодий хатти-ҳаракатнинг мазкур стратегиясини амалга оширувчи ходимлар иш берувчиларда катта қизиқиш уйғотиши лозим. Ходимларнинг бундай хили юқори касбий фаоллик билан тавсифланади ва кўп, сифатли ишлашга тайёр. Бироқ, ўз касби доирасида. Яъни ушбу ходимлар касбни ўзгартиришга тайёр эмас, лекин ўз касби доирасида янги мутахассисликни осонгина ўзлаштиради.

6. *Энг кам меҳнат эвазига ўртача даромад.* Даромаднинг ўртача даражасига бир ҳафтада 30 соатдан кам бандлик вақти, паст даражали мураккаб ишни бажариш ва ноиқтисодий ўзгарувчанларнинг ўртача даражаси мавжудлиги туфайли даромаднинг ўртача даражасига эришиш ушбу хилдаги стратегияни амалга оширишнинг энг кенг тарқалган варианты ҳисобланади.

Агар қуйидагича тарзда таъсир этилса, бундай стратегиянинг амалга оширилишига эришиш мумкин:

- бажарилаётган ишларни биргаликда олиб бориш учун шароитлар яратиш. Ишлар мураккаб бўлмаслиги бир касб доирасида бир бўлиши керак;
- иш вақтининг давомийлиги фаолият натижаларига қараб белгиланиши лозим. Энг яхши вариант – иш кунининг ватинчалик чегараловчи доираларига эга бўлмаслик;
- даромаднинг ўртача даражасини таъминлаш.

Ушбу хилдаги ходимлар бундай стратегияни амалга ошириш учун шароитлар мавжуд бўлган ва иш ўринларида оддий, лекин фаол коммуникатив фаолиятни талаб этувчи ишларни бажариш назарда тутилادиган жойларда иш берувчиларда қизиқиш уйғотиши мумкин.

7. *Энг кўп меҳнат эвазига энг кам даромад.* Бир ҳафтада 40 соатдан 45 соатгача бандлик вақти, юқори даражали мураккаб ишни бажариш ва ноиқтисодий ўзгарувчанларнинг энг юқори даражаси мавжудлиги ҳисобидан даромаднинг энг кам даражасига эришиш ушбу хилдаги стратегияни амалга оширишнинг энг кенг тарқалган варианты ҳисобланади. Ўз навбатида, бундай ходимларнинг стратегик йўналишлари биринчи галда фаолиятнинг моддий томонига эмас, балки ноиқтисодий ўзгарувчанларга эгалик қилишга йўналтирилган.

Даромаднинг паст даражаси, одатда, иш кунининг оширилган давомийлиги билан эмас, балки юқори даражали маълумотга эгалик билан изоҳланади (мазкур ходимларнинг энг паст маълумот даражаси – олий маълумот). Бироқ, агар фаолият соҳаси ва маълумот (мутахасислик) хили бир-бирига мос келмаса, маълумот даражаси даромад даражасига таъсир кўрсатмаслиги ҳам мумкин. Бу ерда биз айнан ана шундай ҳолатни кузатамиз.

Ушбу стратегиянинг устунликлари куйидагилардан иборат: ходим мураккаб ишларни бажаришга йўналтирилган, янги билимларни фаоллик билан ўзлаштиради, касбий кўникмаларни доимий равишда такомиллаштиради ва шу билан бирга энг кам даромад олишга рози. Бундай хатти-ҳаракат кўп жихатдан иш стажининг камлиги билан изоҳланади. Бироқ, мазкур омил ушбу хилдаги стратегиянинг бекарор ва вақтга кўра чекланган бўлишига олиб келади.

8. *Ўртача даражали меҳнат эвазига энг кам даромад.* Бир ҳафтада 50 соатдан кўп бандлик вақти, ўртача даражали мураккаб ишни бажариш ва ноиқтисодий ўзгарувчанларнинг мавжуд эмаслиги ҳисобидан даромаднинг энг кам даражасига эришиш ушбу хилдаги стратегияни амалга оширишнинг энг кенг тарқалган варианты ҳисобланади.

Иқтисодий хатти-ҳаракатнинг бундай стратегиясини куйидаги йўллар билан амалга ошириш мумкин:

- энг кўп бандлик вақтини рағбатлантириш, яъни иш кунининг ўртача давомийлигида яхши ишлашнинг иложи йўқлиги тўғрисидаги ғояни ҳаётга татбиқ этиш;
- бажарилаётган ишнинг ижтимоий аҳамиятга моликлигига асосланган мотивациялаш тизимини яратиш;
- бандлик вақтининг давомийлигини рағбатлантириш асосида моддий рағбатлантириш тизимини яратиш.

Ушбу хилдаги ходимнинг устунликлари шундан иборатки, у бошданок даромаднинг паст даражасига йўналтирилган. Бироқ у кўпгина камчиликларга эга: паст касбий фаоллик, малакани оширишни истамаслик, юқори малака ва махсус кўникмаларни талаб қилмайдиган оддий ишни бажаришга тайёрлик.

Ходимларнинг ушбу хили муайян даражада хавфли. Меҳнат фаоллигини рағбатлантиришга йўналтирилган моддий рағбатлантириш тизими бажарилаётган ишга нисбатан муносабатнинг ўзгаришига таъсир кўрсатмайди.

9. *Энг кам меҳнат эвазига энг кам даромад.* Бир ҳафтада 30 соатдан кам бандлик вақти, ўртача даражали мураккаб ишни бажариш ва ноиқтисодий ўзгарувчанларнинг мавжуд эмаслиги ёки энг паст даражали мураккаб ишни бажариш ва ноиқтисодий ўзгарувчанларнинг ўртача даражаси мавжудлиги ҳисобидан даромаднинг энг кам даражасига эришиш ушбу хилдаги стратегияни амалга оширишнинг энг кенг тарқалган варианты ҳисобланади.

Инсоннинг иқтисодий ҳатти-ҳаракатига нисбатан иқтисодиётни ва психологияни яқинлаштиришга асосланган методологик ёндашувлар инсоннинг иқтисодий ҳатти-ҳаракатини ёритишнинг ахборот меҳнатига хос бўлган янги, ҳақиқатга яқин вариантларни берувчи ғояларни ривожлантиради.

“Инсон-меҳнат” тизимида омилларнинг ўзаро боғлиқлигини шакллантириш 2.3-расмда кўрсатилган.

Малака, маълумот, тажриба		
	Объектив меҳнат шароитлари	
Руҳий хусусиятлар, қобилиятлар		
Инсон	Меҳнат, муҳитнинг тескари таъсири	Меҳнат
Меҳнат хусусиятлари, ходимнинг ишончлилиги		
	Меҳнат томонидан қўйиладиган талаблар	
Меҳнатга бўлган муносабат, мотивация		

2.3-расм. “Инсон-меҳнат” тизимида омилларнинг ўзаро боғлиқлиги

Турли ижтимоий тузилмаларда фаолият субъектлари ўртасидаги ўзаро ҳамкорлик *мукофотлар* (ҳуқуқлар, фойда) ва *харажатлар* (мажбуриятлар, тўлов)ни тенглаштириш усуллари билан шартланган алмашувларнинг мураккаб тизими сифатида иштирок этади, яъни бозор шароитида ижтимоий-иқтисодий ва меҳнатга оид муносабатлар *алмашув* хусусиятига эга.

Бундай шароитда меҳнат ҳуқ-атвори ходимнинг унинг у ёки бу муайян соҳадаги фаолият шароитлари, мазмуни ва натижаларига нисбатан ички муносабатини акс эттирувчи ҳатти-ҳаракатларининг йиғиндиси сифатида иштирок этади (2.4-расм). Юқорида айтилганларнинг барчаси ходимларнинг меҳнат ҳуқ-атвори моделларида шаклланади.

1-модель – пассив-мослаштириш. Меҳнат фаоллиги ривожланишининг паст даражаси, ўз қобилиятлари ва ташаббусидан қисман ва тизимсиз фойдаланувчи ходимнинг кутувчи-пассив ҳатти-ҳаракати билан тавсифланади. Меҳнат ички эҳтиёж ҳисобланмайди, унда иштирок этиш ташқи ҳолатлар билан шартланади.

2-модель – латент (яширинча). Ушбу моделда ижобий меҳнат мотивацияси, индивид томонидан ўзининг ижтимоий аҳамиятининг англаши қайд этилган. Бироқ, ижобий мотивация юқори сифатли фаолиятда намоён бўлмайди ҳамда меҳнат жараёнида шахсий захираларнинг жалб этилиши ва амалга оширилиши билан кузатилмайди.

3-модель – *инструментал*. Меҳнатда иштирок этишнинг юқори мотивлари мавжуд эмаслиги, бироқ миқдорий ва сифат хусусиятларига кўра юқори самарадорликни таъминлаш имконини берувчи моддий манфаатдорлик мотивларининг кучлилиги билан тавсифланади.

4-модель – *ҳаваскор*. Ушбу модель учун касбни онгли равишда танлаш ва меҳнат фаолиятининг мазкур турини амалга ошириш, ижод қилиш қобилиятини ривожлантириш натижаси сифатида меҳнат мазмунига йўналтирилишнинг юқори даражаси ҳосилдир. Меҳнат жараёнида ходимнинг меҳнат салоҳиятидан юқари даражада фойдаланиш билан кузатиладиган ишлаб чиқариш фаолиятининг юқори миқдорий ва сифат хусусиятлари қайд этилади.

Инсон кадриятлари шкаласида моддий рағбатлантириш орқали моддий эҳтиёжларни қондириш имконини берувчи энг кўп шахсий ўсиш, эркин ҳаракат, ижод қилиш имкониятлари билан боғлиқ мотивлар мустаҳкам етакчи ўрин тутади.

	Касбни танлаш тизими	
Функционал танлаш	Ижтимоий муҳитнинг таъсири	Оқилона танлаш
Шаблонли	Меҳнат вазиятлари	Муаммоли
Ташқи	Меҳнат учун мукофот	Ички
Эҳтиёжлар, манфаатларнинг қондирилиш даражаси; шу муносабат билан юзага келадиган эмоциялар		
	Таққослаш	
	Меҳнат имкониятлари	
Вазиятли	Диспозицион	Мажбурлов
	Параметрлар-омиллар	
	Меҳнатга доир хатти-ҳаракат	
	Параметрлар-сифат	
Конструктив	Деструктив	Консервацион
Ижроия-ижод		Инновацион-мутаассиб
Фаол		Пассив
Профессионал		Нопрофессионал
Институционал		Ноинституционал

2.4-расм. Ходимнинг меҳнат ҳуқ-атвориға механизми

Ходимни шахсий мақсадларға эришишға ундовчи жараён сифатида мотивация ҳам меҳнат ҳуқ-атвориға тўғидан-тўғри таъсир кўрсатади. У қандайдир сезиларли қониқмаган эҳтиёждан бошланади (2.8-расм).

Сўнгги йилларда мамлакатимиз ва чет эл фанининг тадқиқотлари мотивациядаги ўзгаришларнинг иккита асосий йўналишида амалга оширилди: биринчидан, мотивлар ва тағбатларнинг ўзар ҳамкорлиги ва уларнинг инсоннинг иқтисодий ва меҳнат ҳуқ-атвориға таъсири; иккинчидан, меҳнат фаолиятини рағбатлантиришнинг амалий моделини яратиш ва уни ривожлантириш истиқболлари.

	Меҳнат ҳуқ-атвори	
Мотивлар – эҳтиёжларни қондириш бўйича фаолиятга ички ундаш	Қадриятли йўналишлар – у ёки бу қадриятларға йўналтирилганлик	Рағбатлар – эҳтиёжларни қондириш бўйича фаолиятга ташқи ундаш
	Қадриятлар – фаолиятнинг асосий ва муҳим мақсадлари ва ушбу мақсадларға эришишнинг асосий воситалари тўғрисидаги тасаввурлар	
	Манфаатлар – инсон томонидан англаб етилган эҳтиёж, эҳтиёжни қондиришға интилиш	
	Эҳтиёж – субъектнинг ўзининг нормал фаолият кўрсатиши учун нимагадир бўлган эҳтиёжи	

Мазкур соҳадаги илмий ишланмалар меҳнат хусусиятида рўй берган чуқур ўзгаришларни қайд этади. Шулардан – малака ва маҳорат талаб қилувчи энг илғор ва мукамал технологияларнинг кенг тарқалиши, ходимни ахборотни янада тўлиқ қабул қилиш, таҳлил этиш ва қайта ишлашға мажбур қилувчи интеллектга бўлган юкламанинг ўсиши, меҳнатдан воз кечишнинг пасайиши, тафаккурнинг ностандартлиги, ишонччилик, жавобгарлик ва б.

Меҳнат ҳуқ-атворининг иқтисодий табиатини ўзгартирган ҳолда бозор муносабатларига ўтиш мукофотлаш тизимида ҳам ана шундай ўзгаришларни

талаб қилади – бугунги кунда иш ҳақи миқдорини ходимдаги мавжуд барча эҳтиёжларни қондириш манбаи сифатида тасаввур этиб бўлмайди. Россияда иш ҳақиға аксарият ҳоллатларда жамғариш воситаси эмас, балки бевосита эҳтиёжларни қондириш воситаси сифатида қаралади (2.9-жадвал).

2.9-жадвал

Ходимларни мотивациялашга таъсир этиш воситалари

Воситалар	Мотивациялашга таъсир этиш воситаларининг асосий мазмуни
Ишларни ташкил этиш	Ишни бажариш учун талаб этиладиган кўникмаларнинг хилма-хиллиги. Бажарилаётган топшириқларнинг тугалланганлиги. Ишнинг аҳамияти ва жавобгарлиги. Ходимга мустақиллик бериш. Ишнинг белгиланган талабларга мос келиши тўғрисидаги ахборот
Моддий рағбатлантириш	Таклиф этилаётган иш ҳақининг рақобатбардошлиги. Иш ҳақининг доимий ва ўзгарувчан қисмининг нисбати. Меҳнатга ҳақ тўлаш ва иш натижаларининг боғлиқлиги. Меҳнатга ҳақ тўлашни бир касбий гуруҳ ёки лавозим тоифаси доирасида табақалаш имконияти
Маънавий рағбатлантириш	Бевосита раҳбар томонидан ҳам, корхона маъмурияти томонидан ҳам фойдаланиладиган номоддий рағбатлантириш усуллариининг кенг тўплами (оғзаки миннатдорчилик, фахрий ёрлик, ҳурмат тахтасидаги расм ва б.)
Мақсадларни қўйиш	Ходим олдиға муайян вақт мобайнида ҳал этилиши лозим бўлган аниқ вазифалар ва мақсадларнинг қўйилиши. Мақсадларнинг мотивациялаш самарасини таъминловчи асосий талаблар: • аниқлик; • мақсаднинг ходим учун жозибадорлиги; • эришилажаклик
Баҳолаш ва назорат қилиш	Ижрочининг ишини назорат қилишнинг бевосита раҳбар томонидан амалға ошириладиган турли шакллари ва унинг иш натижаларини ҳамда меҳнат ҳулқ-атворини баҳолаш
Хабардор қилиш	Ходимларнинг улар учун аҳамиятли ахборотға бўлган эҳтиёжларининг ўз вақтида ва тўлиқ қондирилиши
Бошқарув амалиёти	Бошқарув сифати, ташкилотда усунлик қилувчи бошқарув услуби ва бошқарув услубининг вазиятнинг муҳим ўзгаришларига мос келиши

Интизомий таъсир чоралари	Жойни тўғри танлаш (очиқча ёки рахбар хонасимда). Ўз вақтида интизомий таъсир этиш. Жазонинг қатъийлигининг қилмишининг оғирлигига мос келиши. Сабабларни изоҳлаш. Жазоларнинг ношахсий хусусияти.
Ходимлар учун энг аҳамиятли қадриятлар	Ўзини ўзи ҳурмат қилиш. Молиявий фаровонлик. Жамоа олдидаги жавобарлик. Компания (корхона, ташкилот) манфаатлари. Мансаб истиқболлари. Оила манфаатлари ва б.

Иқтисодий мотивациянинг шаклланиши ва ривожланиши ходимларни организмнинг биологик фаолиятини сақлаб туришга кўмаклашувчи инсон эҳтиёжларни қондиришга йўналтиради (овқатланиш, кийим-кечак, уй-жой, маиший буюмлар ва х.к.) (2.9-расм). Персонални рағбатлантиришнинг инновацион усулларига мулкда ва фойдани тақсимлашда иштирок этишга йўналтирилган усуллар киради.

Иқтисодий		Ноиқтисодий	
Лавозим оклади Имтиёзлар ёки танлаш Турли хизматлар учун имтиёзлар Қўшимча тўлов	Мукофртлар • шахсий ҳиссадан қатъи назар; • шахсий ҳиссага қараб; • спонтан	Иш мазмунини ўзгартириш Базавий таълим Қулай меҳнат шароитлари Жозибадорлик Фирмалар	Хизматда ўсиш Ўзаро муносабатлар Адолатлилик Алоҳида мақом Нуфузли мукофот Ишончлилик

2.9-расм. Мотивациялаш турлари

Хусусан, ходимлар учун – бу фирма ишининг натижаларига кўра йиллик мукофот: агар йиллик фойда муайян фоизга ошса, ходимлар шунга мос миқдорда бонусга эга бўлади, юқори бўгин (топ-менежерлар) учун – бу акциялар учун опцион.

3-МАВЗУ. Ходим персонал иқтисодиёти тизимида

Иқтисодиётни инсонлар яратади. Ва буни улар қандай қилишини тушуниш шуни англатадики, уларнинг ҳаракатлари олдиндан айтиб бўладиган даражага келади, жамият эса ўзини ўзи ташкил этиш қобилиятига эга бўлади. Назарияда ҳам, амалиётда ҳам ушбу муаммога эътиборсизлик қайта қуришнинг муваффақиятсизлигини, ўзгаришларнинг сустръатларини, ислохотларнинг тўлиқсизлиги ва самарасизлигини изоҳлайди. Ўтмишдан мерос бўлиб қолган ижтимоий тузумни юқоридан туриб, инсонларсиз, бошлиқлар буйруғи билан ўзгартириш мумкинлиги тўғрисидаги тасаввур кўп жиҳатдан Россия жамиятидаги ўзгаришларга тўсқинлик қилмоқда.

Бунда умумий йўсиндаги савол туғилади: иқтисодий назариялар, иқтисодий таҳлил воситалари – Ғарб иқтисодиёти амалиётига асосланган ҳолда ишлаб чиқилган иқтисодий тизимни ривожлантириш ва унинг мавжуд бўлишининг назарий моделлари Россияда кечаётган иқтисодий жараёнларни таҳлил қилиш учун яроқлими (3.1-жадвал).

3.1-жадвал

Теории управления о роли человека в организации

Назариянинг номланиши	Назария қоидалари	Ташкилот раҳбарининг вазифалари	Қўйлаётган натижалар
Классик назариялар	Аксарият ходимлар меҳнати қониқишни келтириб чиқармайди, бу уларга хос бўлган хусусият. Ходимлар нима қўйлаётганлиги улар учун буни қўйла туриб улар қанча пул ишлаб топишидан кўра қам аҳамиятга эга. Ижод, мустақиллик, ташаббус ёки ўзини ўзи назорат қилишни талаб қилувчи ишни бажаришни истовчи ёки бунга	Раҳбарнинг асосий вазифаси: қўл остидагиларни қатъий назорат қилиш ва қўзатиш; вазифаларни енгил ўзлаштириладиган , оддий ва такрорланувчи операцияларга ажратиш; меҳнатнинг оддий тартиботларини ишлаб чиқиш ва уларни амалиётга жорий этиш	Ходимлар ўз меҳнатини тегишли иш ҳақи эвазига ва агар раҳбар адолатли бўлса, бажаришлари мумкин. Агар вазифалар етарли даражада соддалаштирилган бўлса ва ходимлар қатъий назорат қилишса, улар ишлаб чиқаришнинг белгиланган нормаларига амал қилишлари мумкин

	кодир бўлган ходимлар жуда кам		
Инсон муносабатлар и назариялари	Ходимлар фойдали, аҳамиятли, интеграциялашган , индивидлар сифатида эътироф этилган бўлишга интилади. Ушбу эҳтиёжлар инсонларни меҳнат қилишга ундашда пулдан кўра муҳимроқ	Раҳбарнинг асосий вазифаси – ҳар бир ходим ўзини фойдали ва керакли деб ҳис қилишини таъминлашдан иборат. У ўз қўл остидагиларни ўз режаларидан хабардор қилиши, уларнинг таклиф этилаётган режалар бўйича эътирозларини тинглаши, уларга маълум даражада мустақиллик ва мутаассиб опера- цияларнинг бажарилиши устидан шахсий назорат қилиш имкониятини бериши лозим	Қўл остидагилар билан ахборот алмашиш ва уларнинг мутаассиб қарорларда иштирок этиши раҳбарга уларнинг ўзаро ҳамкорлиги бўйича ва ўз аҳамиятини ҳис қилишга бўлган асосий эҳтиёжларини қондириш имконини беради. Эҳтиёжларининг қондирилиши уларнинг руҳини кўтаради ва расмий ҳокимиятларга қарама-қаршилик ҳиссини камайтиради, яъни бўйсунувчилар улар билан чин дилдан мулоқот қиладилар
Инсон ресурслари назариялари	Аксарият ходимлар меҳнати қониқишни келтириб чиқаради. Улар ўзлари тушунган, уларни белгилашда иштирок этган мақсадларнинг амалга оширилишига ўз ҳиссасини қўшишга	Раҳбарнинг асосий вазифалари: инсон ресурсларидан самаралироқ фойдаланиш; унда ҳар бир инсон ўз қобилиятини имкон қадар намойиш этадиган муҳитни яратиш; ўз қўл остидагиларда мустақиллик ва	Ўз қўл остидагилар мустақиллиги ва ўзини ўзи назорат қилиши таъсирининг кенгайиши ишлаб чиқариш самарадорлигининг бевосита ошишига олиб келади. Меҳнатдан қониқиш ҳосил қилиш даражаси ҳам ортиши

	интилишади. Аксарият ходимлар мустақиллик, иждод, жавобгарлик, иерархия бўйича ҳозирда эгалаб тургандан кўра юқориқ жойда ўзини ўзи назорат қилишга қодир	ўзини ўзи назорат қилишни доимий равишда кенгайтирган ҳолда муҳим муаммоларни ҳал этишда тўлиқ қатнашишга кўмаклашиш	мумкин, чунки бўсунувчилар ўз инсон ресурсларидан тўлиқроқ фойдаланади
--	--	--	---

Билимларга асосланган иқтисодиётда касбий фаолиятни амалга ошириш учун зарур бўлган билиш кўникмалари алоҳида аҳамият касб этади. Инсон нафақат ўз меҳнатидан, балки бошқа кўпинча у учун янги бўлган, касбий фаолият билан боғлиқ (табiiй, ахборот, моддий-техник, молиявий ва б.) ресурслардан ҳам самарали фойдаланишни ўрганиши лозим.

Лекин, айнан ушбу ҳолат шунга олиб келдики, индивид хатти-ҳаракатини ёритиш операциялликни ва формализациялашдаги қулайликни йўқотди. Иқтисодий ҳаёт субъекти сифатида инсон ҳақидаги тасаввурлар ривожланишининг узоқ жараёни натижасида қатор тушунчалар пайдо бўлди: «ишчи кучи», «меҳнат ресурслари», «меҳнат салоҳияти», «инсон омили», «инсон капитали» (3.1-расм).

Ишчи кучи – инсоннинг меҳнат қилиш учун жисмоний, маънавий, интеллектуал қобилиятлари йиғиндиси	Инсон – меҳнат қилиш қобилиятлари манбаи	Инсон омили: инсонлар – ишлаб чиқариш ва жамият ривожланишининг асосий ҳаракатлантирувчи кучи
Инсон ресурслари – ишлаб чиқариш ресурсларининг бир тури	Меҳнат ресурслари – инсон ресурсларини ифодалаш шакли	Иқтисодий фаол аҳоли (ишчи кучи)
		Иқтисодий фаол бўлмаган аҳоли
Меҳнат салоҳияти – сифат жиҳатдан ўлчанган меҳнат ресурслари	Инсон капитали – инвестициялар киритиш натижасида олинган билимлар, кўникмалар ва хусусиятлар йиғиндиси	Интеллектуал капитал

3.1-расм. Ишчи кучи ва у билан боғлиқ тушунчалар

Россия иқтисодий адабиётларида меҳнат деганда инсоннинг мақбул фаолияти, ишчи кучи деганда эса моддий ва маънавий неъматларни ишлаб чиқариш учун фойдаланиладиган меҳнат қилиш қобилияти тушунилади. «Меҳнат ресурслари» атамаси илмий муомалада 1992 йилда академик С.Г.Струмилиннинг мақолаларидан бирида пайдо бўлиб, ҳар бир меҳнатга лаёқатли фуқаронинг меҳнат қилиш ҳуқуқи билан бир қаторда меҳнат қилиш мажбурияти ҳам қонунчилик билан мустаҳкамланган мамлакат инсон ресурсларини марказлашган тарзда бошқариш шароитида фойдаланилди. Шунинг учун меҳнатга лаёқатли аҳоли (меҳнат ресурслари)нинг қатъий статистик ҳисоби иқтисодиётни марказлашган тарзда режалаштириш унсурларидан бири бўлди.

Ғарбда чоп этилган касаба уюшмаларининг фаолияти билан боғлиқ мақолаларда ҳам ҳуман resoуркес - «меҳнат ресурслари» атамаси тез-тез учрайди. Рус тилига у “инсон ресурслари”, деб таржима қилинган. Россия адабиётида фақатгина мамлакат, тармоқ, ҳудуд назарда тутилган ҳолларда меҳнат ресурслари ҳақида сўз юритиш одат тусига кирган. Бошланғич меҳнат жамоаси – ташкилот, корхона, ишлаб чиқариш даражасида эса «ходимлар», «меҳнаткашлар», «корхонада банд бўлганлар», «меҳнат жамоаси аъзолари» каби атамалар қўлланилади. Ғарб иқтисодчилари «меҳнат ресурслари» («ҳуман resoуркес») атамасини ишлаб чиқариш ва корхонанинг хўжалик фаолияти даражасида қўллашади. Жамият ва халқаро ташкилотлар режаларига нисбатан кўпроқ «инсон ресурслари» атамаси мос келади.

Юқорида келтирилган таърифлар шуни кўрсатиб турибдики, кўриб чиқилган тушунчалар бир-бирига айнан ўхшаш эмас, лекин уларда бир умумий хусусият мавжуд – улар меҳнат қилиш қобилияти намоён бўлишининг шакллари ўзида ифода этади. меҳнат – бу қўлланилаётган қобилият, яъни мақбул фаолият.

3.2-жадвалда юқорида кўриб чиқилган барча тушунчалар уларнинг пайдо бўлиши ва фаол фойдаланишига мувофиқ салномавий изчилликда келтирилган. Ушбу салнома жамият томонидан инсоннинг иқтисодиётдаги ортиб боровчи ролининг аста-секин англаб етилиши ва уни ўрганишга нисбатан ялпи ёндашувнинг кучайганлигини акс эттирган. Пайдо бўлиш вақтида у ёки бу тушунча аниқ белгиланган маънога эга бўлади. Бироқ, кейинчалик у тараққиётнинг асосий ҳаракатланувчи кучига ва асосий ҳаракатланувчи шахсига айланган инсон ҳақидаги замонавий билимлар нуқтаи назаридан талқин этилади. Лекин, агар Ғарбда тадбиркорлик фалсафасида инсонга, унинг билимлари, меҳнат мотивацияси ва малакасига томон бурилиш амалга оширилган бўлса, Россия амалиётида персонал билан ишлашда муҳим ўзгаришлар кузатилмаяпти. Айни пайтда салоҳиятнинг чексизлиги, ривожланиш чегараларини прогноз қилиб бўлмаслик, ўта

мураккаблик ва алоҳида шахснинг ҳам, гуруҳнинг ҳам хатти-ҳаракатини моделлаштириб бўлмаслиги сифат жиҳатдан янги ёндашувларга ўтишни талаб қилади. Ана шундай ёндашувлардан персоналга нисбатан «Персонал – ташкилотнинг асосий бойлиги» концепциясига асосланган ижтимоий-руҳий ёндашув инсоннинг ишлаб чиқаришдаги ролига энг мос келадиган ёндашув ҳисобланади (3.3-жадвал).

3.2-жадвал

**Иқтисодий ҳаёт субъекти сифатида инсон ҳақидаги тасаввурнинг
ривожланиши**

Тоифа	Россия фанида фаол фойдаланиланиш даври	Инсон ҳақида кутилаётган тасаввур	Пайдо бўлиш омиллари
Ишчи кучи	ХИХ аср – ҳозирги вақт	Инсон меҳнат қилиш жараёнида унумли фойдаланилиши мумкин бўлган қобилиятлар ва хусусиятлар манбаи сифатида	Ишлаб чиқариш шахсий омилини белгилаш ва ҳисобга олиш зарурати
Меҳнат ресурслари	XX асрнинг 20- йиллари – ҳозирги вақт	Инсон ташқи бошқарувнинг пассив объекти, режали-ҳисоб бирлиги сифатида	Иқтисодиётни марказлашган тарзда бошқариш шароитида ишчи кучини такрор етиштириш жараёни кўрсаткичларини ўлчаш зарурати
Меҳнат салоҳияти	XX асрнинг 70- 80-йиллари – ҳозирги вақт	Инсон ўзининг меҳнат соҳасидаги эҳтиёжлари ва манфаатлари билан тавсифланувчи субъект сифатида	Шахсий омил билан боғлиқ имкониятларни фаоллаштириш ва улардан самарали фойдаланиш зарурати
Инсон омили	1980-йиллар охири - 1990- йиллар боши – ҳозирги вақт	Инсон – ижтимоий ишлаб чиқаришнинг асосий	Ижтимоий- сиёсий шароитлар, шахсий омилдан

		ҳаракатлантирувчи кучи, унинг самарадорлигини ошириш воситаси	эришиладиган самарани ошириш зарурати
Инсон капитали	1990-йиллар боши – ҳозирги вақт	Инсон – энг самарали қўйилмалар объекти ва уларни кейинчалик амалга ошириш мақсадида билимлар ва кўникмалар йиғиндисига айлантирувчи субъект	Инсоннинг инструментал қадриятлари ва инсон иқтисодиётига киритилган инвестицияларнинг унумли хусусиятини тан олиш

3.3-жадвал

Бизнеснинг ўсишига нима ҳалакит беради? Топ-менеджерлар ўртасида ўтказилган сўроқлар

Тез-тез тилга олинishi бўйича ўрин	Россияда	АҚШда	
1-ўрин	Малакали персоналнинг етишмаслиги – 64%	Малакали персоналнинг етишмаслиги – 46%	
2-ўрин	Юқори харажатлар – 56%	Компания маҳсулоти нархларининг пасайиши тенденцияси – 34%	
3-ўрин	Персоналнинг етарлича мотивацияланмаслиги – 44%	Бозорда анча жиддий рақобатчилар – 33%	

Манба: Экономика и жизнь. 2003. № 29. С. 2.

Лекин ташкилотлар томонидан тилга олинадиган малакали ходимлар тақчиллиги муаммоси, одатда, ишлаб чиқаришнинг самарасизлиги, раҳбарларнинг ҳозирги ва бўлажак ходимлар салоҳиятини ривожлантиришга инвестициялар киритишга қодир эмаслиги туфайли юзага келади (3.4-жадвал).

3.4-жадвал

Россия корхоналарида малакали кадрлар тақчиллигининг асосий сабаблари (респондентлар фоизи ҳисобида)

Жавоблар вариантлари	Олий ва ўрта махсус маълумотли	Квалифицированные рабочие
----------------------	--------------------------------	---------------------------

	мутахассислар	
1. Таълим тизимида етарлича тайёрламаслик	28,4	63,9
2. Иш ҳақи миқдоридан қониқмаслик	63,8	61,2
3. Оғир меҳнат шароитлари, қизиқарсиз иш	25,5	18,7
4. Рақобатчи корхоналарда анча юқори иш ҳақи	36,2	39,2
5. корхонада кадрлар тайёрлаш тизими мавжуд эмас	—	7,2

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

Ишчи кучига ресурсга каби ёндашиш ишлаб чиқариш эҳтиёжлари билан солиштирилганда малакали ходимлар айрим тоифалари (бошқарувчилар, ишчилар) манбалари чекланганлигининг англаб етилганлигини англатади, бу ҳол унинг энг муҳим ва тақчил тоифаларига эгалик қилиш учун рақобат курашига олиб келади. Хўжалик юритишнинг бозор тизими тез ўзгарувчан ишлаб чиқариш эҳтиёжлари билан ходимларни касбга тайёрлашнинг умумий даражси ва хусусияти ўртасидаги фарқни оширади. Илмий-техник ишланмалар фирмаларнинг ходимларни ўқитиш, касбга тайёрлаш, малакасини мунтазам ошириш ва қайта тайёрлаш харажатларини оширишни алаб қилади. “Инсон ресурслари” концепцияси персоналдан фойдаланишга нисбатан янги ёндашувларни асослаш учун иқтисодий далилларни келтириб, меҳнат ресурсларини ўзлаштиришда капитал қўйилмалар зарурлигини таъкидлайди. Ёлловчи ортиқча ишчи кучи, паст малакали ходимлар ёки тегишли иқтисодий конъюнктурага эга бозорга мурожаат этган ҳолларда, ушбу концепция бошқа томонга бурилади ва кадрлар иши, меҳнатни интенсификациялашнинг энг архаик шакллари билан уйғунлашади.

Кўплаб корпорацияларнинг амалий тажрибага эга бўлган энг малакали ишчи кучининг ортидан қувиши уларнинг хусусий муаммоларини ҳал этади, лекин меҳнат бозоридаги умумий номутаносибликни кучайтиради. Ушбу ҳолат юқори сифатли ишчи кучи учун рақобат курашида ўз аксини топади.

Келгусида ижтимоий-иқтисодий ривожланишнинг юқори ва барқарор суръатларига эришиш иқтисодиётга янги меҳнатга лаёқатли куч, биринчи галда ёш мутахассисларнинг киритилишини талаб қилади. Ўз компаниясини стратегик ривожлантириш ҳақида қайғурган ҳолда персонал бўйича менежерлар ва раҳбарлар шуни тушунадики: ҳозир иқтидорли битирувчиларга нисбатан катта маблағларни сарфлаб, улар бир неча йилдан сўнг содиқ, ижодкор, фаол, шижоатли ва илғор билимларни эгаллаган

мутахассисларга эга бўлади. Албатта, кадрлар стратегиясини шакллантиришга нисбатан бундай ёндашув, одатда, анча йирик ва барқарор ташкилотларга хосдир. Ғарб компаниялари учун ёш мутахассисларни жалб қилиш реал иқтисодий фойда келтиради. Инқирозий ҳолатлардан эзилган Россиянинг аксарият ташкилотлари ўз персоналининг маҳорати ва ижодий салоҳиятини ривожлантиришга етарлича маблағ сарфламасликнинг салбий оқибатларини англаб етмади.

Инсон ресурсининг кадр-қиммати ва уни ҳар томонлама ривожлантириш зарурлиги нуқтаи назаридан туб бурилиш 1970-йилларда, инсоннинг ижодий салоҳиятини ривожлантириш мумкинлиги тўғрисидаги фикр пайдо бўлганда юз берди. Ушбу даврда иқтисодиётнинг ҳаракатлантирувчи кучлари қайта баҳоланди – инсон омили дастлабки ўринга чикди, *инсон капитали* (ИК) назарияси пайдо бўлди. Мазкур назария доирасида инсон капиталининг қуйидаги хусусиятлари ажратилади:

- ИК иқтисодий ўсишнинг асосий шарти ҳисобланади;
- ИКни шакллантириш инсоннинг ўзидан ва бутун жамиятдан катта харажатларни талаб қилади;
- ИК кўникмалар, қобилиятлар кўринишида муайян захира ҳисобланади, яъни жамғарилишга қодир;
- ИКга киритилган инвестициялар унинг эгасига келгусида юқори даромад олишни таъминлайди;
- ИКга қўйилма катта ҳажмдаги, узок вақтли ва интеграл хусусиятга эга бўлган иқтисодий ва ижтимоий самара беради;
- ИКда инвестиция даври жисмоний капиталдагига қараганда анча узок давом этади: инсон таълим олиши учун қўйилмалар 12-20 йиллик инвестиция даврига эга, айти пайтда жисмоний капиталда бу давр 1-5 йилни ташкил қилади.

Билимларга асосланган иқтисодиётда барқарор иқтисодий, ижтимоий, маданий ва табиий ривожланиш учун зарур бўлган юксак инсон капиталини ҳосил қилиш ўта муҳим ҳисобланади. Интеллектуал капитал ҳокимият, обрў ва тараққиётга элтувчи йўл бўлиб, компаниянинг рақобат жиҳатдан асосий устунлигига айланиб бормоқда.

Ҳозирги шароитда меҳнат ресурсининг меҳнатга лаёқатли аҳолининг бир қисми сифатида талқин этилиши уни меҳнат қилиш қобилиятларининг йиғиндиси сифатида фақат бир томонлама тавсифлайди. Ушбу тушунчанинг мазмуни анча мураккаб, унда индивиднинг меҳнат фаолиятига қодирлигини белгилаб берувчи ва уни шакллантиришнинг ажралмас унсури ҳисобланган базавий унсурлар (активлар ёки фондлар) иштирок этади: саломатлик, маълумот, умумий маданият ва ижтимоий таркибий қисм (3.2-расм).

Замонавий индивид ижтимоий муҳитда яшайди, таълим олиш, ишлаб чиқариш, тажрибага эга бўлиш, меҳнат қилиш қобилиятларини такомиллаштириш жараёнида бошқа индивидлар билан мулоқатда бўлади, ҳамкорлик қилади ва алмашувда иштирок этади.

Инсон томонидан ўзининг меҳнат фаолиятини юритиш умумий қобилиятларининг қўлланиши индивид қанчалик сўзамоллигига, хушмуомалалигига, кичик гуруҳда ишлай олишига, меҳнат натижаси, ўз ҳаракатларининг иқтисодий, ижтимоий оқибатлари учун жавобгарликни қанчалик ҳис этишига боғлиқ. Инсон ресурсси АҚШ, Франция, Германия, Англия, Финляндия, Сингапур каби мамлакатларда 70 фоиздан кўпга; Испания, Австралия, Япония, Канада ва Чехияда кўпи билан 50 фоизга фойдаланилади. Паст кўрсаткичли гуруҳга (25% атрофида) Россия, Монголия, Украина, ХХР, Польша, Мексика киради³.

Ходимнинг меҳнат ресурси – бу иккита таркибий қисмдан иборат мувазанатлашган тизим: ҳозирги ҳўжаликда талаб этиладиган меҳнат фаолиятини юритиш умумий қобилиятлари ва ушбу қобилиятларни шакллантирувчи, индивид томонидан ўзининг меҳнат фаолиятини юритиш қобилиятларининг ривожланишини таъминлапган ҳолда тўпланадиган базавий унсурлар.

Ижодий жараён (фаолият) тақлид қилиш учун ўхшашликка эга эмас, янги моддий ва маънавий қадриятларни яратиш шаклида ностандарт, оригинал натижаларни беради. БСК (Мувазанатлашган Кўрсаткичлар Тизими; Д.Нортон ва Р.Каштан томонидан ишлаб чиқилган) тизими муаллифларининг таъкидлашларича: «Бизнес юритишнинг ҳозирги шароитида қийматнинг 70 фоизини номоддий активлар яратади». Ижодий инсонлар корпоратив муаммоларни ҳал этишга, ташкилот эҳтиёжларини қондиришга ва унинг имкониятларини кенгайтиришга кўмаклашувчи таклифларни киритади. Бироқ ижодий фаолият ўз ўзидан якуний натижа эмас, балки узлуксиз жараён ҳисобланади (3.3-расм).

		Муаммоларни/ имкониятларни тан олиш		
Баҳолаш ва бажариш				Ахборотни йиғиш
	Англаб етиш		Инкубацион давр	

³ См.: Вискребенцева Е. Ассессмент-центр: на сколько баллов «тянет» ваш персонал? // ААВВВ.ухр.ру.

3.3-расм. Ижодий жараён босқичлари

Интеллектуал ресурс ақлий (интеллектуал) меҳнат ходимларининг сонини эмас, балки:

- уларнинг касбий-шахсий хусусиятларини, масалан, ташаббускорлиги ва фаоллиги, ижодий қобилиятлари, етакчилиги ва б.;
- улар эгаллаган назарий ва амалий билимлар, кўникмаларни қамраб олади.

Шахс инсоннинг ўзига хос қобилиятлари ва у томонидан бажариладиган ижтимоий функциялар (роллар) бирлигида яхлит инсонни англатади; яъни бу унинг ҳаёт фаолияти жараёнида фаолият ва мулоқот орқали амалга ошириладиган ижтимоий-маданий хусусиятларга эга бўлган ҳар қандай нормал инсон. Ҳаёт фаолиятининг турли шароитларида барқарор фаолият кўрсатувчи ва хусусиятларнинг ўзига хос уйғунлигига эга бўлган инсон индивидаи шахс ҳисобланади. Индивидуаллик ҳар бир шахсга хос, лекин уни намоён этишнинг турли даражаси (ординарлик, истеъдодлилик, иқтидор ва ҳ.к.) фаолиятнинг муайян соҳасида шахснинг кўламини белгилаб беради.

Шахсни ўрганишнинг амалий маъноси иккита асосий функциядан иборат:

- биз алоҳида инсон ҳақида олган маълумотлар ўзаро қандай боғлиқлигини изоҳлаш;
- ушбу инсоннинг муайян вазиятдаги хатти-ҳаракатини прогноз қилиш.

Ушбу функциялар шу билан шартланганки, шахснинг меҳнат фаолиятидаги хатти-ҳаракатини изоҳлаш учун ходимлар улар асосида ўзини муайян тарзда тутиши сабабларини, яъни ходимлар шахс сифатида уларга таъсир кўрсатиш мақсадида кўплаб имкониятларни ягона реал ҳаракатга айлантириш учун фойдаланадиган мезонларни аниқлаш лозим (3.4-расм). Ушбу мақсадда шахснинг таркибий тузилишини, яъни инсонлар турли ҳолатларда ва турли вақтда намоиш этадиган ўзгармас хусусиятларни билиш зарур.

Стратегик вазифалар			
Шахс хусусиятлари	Шахснинг аниқланган ва баҳоланган хусусиятлари		Шахс хусусиятларига тузатишлар киритиш юзасидан тавсиялар
Шахс	Рухий ташҳис	Рухий ташҳис	
	Шахсни баҳолаш усуллари	Шахснинг келгуси хусусиятларини прогноз қилиш усуллари	

	Методология		Рухий тузатишлар киритиш
Шахсга таъсир этиш усуллари			
Шахсга рухий таъсир этиш			

3.4-расм. Ташкилот вазифаларини бажариш учун шахсни рухий бошқариш жараёни

Шахснинг белгилари турли омиллар таъсири остида шаклланади, лекин бунда ҳар қандай шахс 3.6-жадвалда келтирилган муайян хусусиятлар билан тавсифланади.

3.6-жадвал

Шахснинг асосий хусусиятлари

Шахснинг хусусиятлари	Шахс хусусиятнинг ўзига хос жиҳатлари
Умумий хусусиятлар	Интеллект даражаси, умумий дунёқараш ва эрудиция, ақл ва зийраклик, диққат ва уюшқоқлик, ишга лаёқатлилиқ, кузатуванлик, хушмуромалалиқ ва ҳ.к.
Ўзига хос хусусиятлар	Фаолиятнинг у ёки бу турига лаёқатлилиқ
Фаолият учун тайёргарлик	Фаолиятнинг муайян турига нисбатан билимлар, малака, кўникмалар, одатлар йиғиндиси
Йўналтирилганлик	Инсоннинг муносабатлари ва фаоллигини белгилаб берувчи барқарор, вазиятларга боғлиқ бўлмаган мотивлар
Хусусият тарзи	Инсоннинг хатти-ҳаракатини белгилаб берувчи рухий хусусиятларда ифодаланувчи унинг барқарор ҳолати
Биологик шартланган хусусиятлар	Инсоннинг хатти-ҳаракатига таъсир кўрсатувчи унинг рухий хусусиятлари билан белгиланадиган темперамент
Рухий (психологик) хусусиятлар	Шахс фаолиятининг умумий ёки махсус доираси; иш услуби ва руҳият ўзгаришининг динамикаси. Таъсир этиш шакли билимлар, тажриба ва эмоцияларга асосланиши мумкин, руҳият динамикаси эса куч, ҳаракатчанлик ва таъсирчанлик билан тавсифланади
Рухий ҳолат	Инсонга нисбатан узоқ вақт мобайнида хос бўлган барқарор рухий ҳолатлар билан тавсифланади (ҳаёжонланиш, бефарқлик, зикланиш, тушкунлик ва б.)

Шахс унинг ҳаракатлар ва ҳулқ-атворини белгилаб берувчи белгилар ва хусусиятлар тўпламига эга. Шахснинг асосини унинг табиий хусусиятлари (рухий хусусиятлар, нерв фаолиятининг у ёки бу хили ва б.) ҳосил қилса-да, ижтимоий аҳамиятга молик хусусиятлар, шу жумладан йўналтирилганлик, эҳтиёжлар ва манфаатлар ривожланишнинг ҳал қилувчи омиллари ҳисобланади. Ушбу белглар ўзини анча узоқ вақт мобайнида намоён этади.

Шу сабабли инсоннинг индивидуаллигини қайд этиш ва ҳис қилиш, омилларнинг қуйидаги учта гуруҳи таъсири остида унинг ривожланиши динамикасини кузатиш мумкин е:

- наслдан наслга ўтиш ва инсоннинг физиологик хусусиятлари;
- инсоннинг атроф муҳити (маданият, оила, муайян гуруҳлар ва ташкилотларга мансублик, ҳаётӣ тажриба, алоҳида ҳолатлар, тасодифӣ вазиятлар ва ҳ.к.);
- индивидуаллиги унинг ўзининг шаклланиши ва ривожланишига таъсир кўрсатувчи инсон ҳулқ-атворининг хусусиятлари (3.5-расм).

Инсон цивилизациялари ахлоқий ривожланишининг даражалари		
Наслдан наслга ўтувчи омил		Ижтимоий-маданий омил
Олий нерв фаолияти физиологиясининг хусусиятлари. Анатомо- физиологик хусусиятлар. Қобилият. Тепрамент	Шахс	Оила. Меҳнат фаолияти. Мулоқот. Ижтимоий мансублик. Маданият. Фан. Оммавий ахборот воситалари. Ўзини ўзи тарбиялаш. Ҳаётӣ тажриба. МЕН-образ
Табиий-жуғрофӣ муҳит омили		

3.5-расм. Асосий омиллар бўйича шахснинг хусусиятлари

Шахс ўзининг ривожланишида фаол роль ўйнайди ва мутлақ насл, муҳит ва жамоа маҳсули ҳисобланмайди (3.8-жадвал).

3.8-жадвал

Ҳозирги шароитда шахснинг рақобат жиҳатдан устунликлари тизими

Шахснинг рақобат жиҳатдан устунликлари	Вақт чақириқлари
Ўзини онгли равишда ўзгартира олиш	Ўзгаришларни тезлаштириш
Ёддан чиқара олиш	Ахборотлаштириш ва билимларнинг эскириши
Бошқа маданиятларда самарали яшай олиш	Глобаллашув
Муваффақиятли рақобатлаша олиш	

Инсон ҳулқ-атворининг асосида омилларнинг иккита гуруҳи ётади: ички сабаблар ва унда ҳулқ-атвор намоён бўладиган вазият, яъни ташқи омиллари (3.7-расм).

Шахснинг хатти-ҳаракатига таъсир кўрсатувчи омиллар

Ички омиллар		Ташқи омиллар		
Шахснинг табиий хусусиятлари	Шахснинг мотивлари тизими	Шахснинг мулоқот доираси	Шахснинг мақоми	Шахснинг роли

3.7-расм. Шахснинг хатти-ҳаракатига таъсир кўрсатувчи асосий омиллар

Ички сабаблар жумласига шахснинг таркибий тузилиши ва инсонни ҳаракат қилишга ундовчи ва унинг хатти-ҳаракатларини йўналтирувчи сабаблар киради. Иш куни мобайнида ҳар қандай инсон турли вазиятларга тушиб қолади ва ундан ушбу ҳолатда маълум даражадаги ишонч билан прогноз қилиш мумкин бўлган ҳаракатлар кутилади. Хатти-ҳаракат прогнози инсонни ҳаракатлантирувчи ички сабаблар ҳақидаги тасаввурдан ҳосил бўлади.

Юзага келадиган вазиятларнинг хилма-хиллиги туфайли хатти-ҳаракатга таъсир кўрсатувчи омилларнинг айримлари англаб етилади, кўпчилиги англаб етилмайди: айримлари оқилона, айримлари эса нооқилона; айримлари корхонанинг мақсадларига мос келади, бошқалари эса йўқ.

Меҳнат фаолияти жараёнида хатти-ҳаракатни изоҳлаш учун шахс улар асосида ўзини муайян тарзда тутувчи омилларни, яъни ходимлар кўплаб имкониятларни ягона реал ҳаракатга бирлаштириш учун фойдаланадиган хусусиятлар, мезонларни аниқлаш зарур (3.9-жадвал).

3.9-жадвал

Шахснинг ижтимоий-психологик хусусиятлари	Шахснинг индивидуал-психологик хусусиятлари
Қадриятли йўналишлар – бу шахснинг моддий ва маънавий неъматларга нисбатан барқарор ва ижтимоий шартланган танлаш муносабати. Улар тарбия билан шаклланади ва у ёки бу истеъмол турининг истиқболлилиги ёхуд истиқболсизлигини белгилаб берган ҳолда ижтимоий фикр таъсири остида бўлади. Ижтимоий установка – бу инсоннинг ушбу вазиятда муайян эҳтиёжни қондириш эҳтимолига муайян тарзда муносабат билдиришга руҳий	Қабул қилиш инсон онгида ҳиссиётлардан олинган ахборот ва унга ишлов бериш асосида яхлит буюмлар ва ҳодисаларнинг акс этишини назарда тутди. Темперамент хиллари (сангвиник, флегматик, холерик, меланхолик)ни билиш ходимнинг имкониятларини турли фаолият турларининг талаблари билан тўғри таққослашга ёрдам беради. Эмоциялар ва ҳиссиётлар инсон ҳаётини қувонч ёки ташвишлар билан тўлдиради, шахсни унинг руҳиятидаги стандартлаштириш имкониятларидан сақлайди. Инсоннинг фёъл-атвори унинг мажбуриятларга, қарзга, инсонларга ва

тайёрлиши. Даъвогар бўлиш – кутишлар – ходим ушбу ҳаракатларни амалга ошираётиб уларни кондиритиш кўзлаётган муҳим шахсий турмуш манфаатлари. Стереотиплар – онгда барқарор сақланиб турувчи эмоционал бойитилган ишонч ёки барқарор баҳо ҳисобланган образлар ва тасаввурлар	ўзига нисбатан муносабатларида намоён бўлади ва муайян вазятларда унга хос бўлган хатти-ҳаракат усулларида ифодаланади. Ирода инсоннинг тўсиқларни енгиб ўтиш ва олдинга қўйилган мақсадларга эришиш қобилият ҳисобланади. Фикрлаш фаолияти – муҳим, қонуний алоқалар ва муносабатларни акс эттиришнинг мураккаб билиш жараёни; мураккаб билиш жараёнлари: тафаккур, хотира ва тасаввурни ўз ичига олади. Қобилиятлар – инсоннинг муайян фаолият кўрсатишининг самарадорлигини белгилаб берувчи индивидуал хусусиятлар
--	---

Қадриятли йўналишлар шахс руҳий тузилишининг ҳар бир шахс ҳаёт фаолиятининг умумий ижтимоий шароитлари билан белгиланадиган ҳаёт мақсадлари ва уларга эришиш воситаларини ўз ичига олувчи етакчи таркибий қисми ҳисобланади. Улар шахснинг барча бошқа руҳий хусусиятлари – манфаатлар, эҳтиёжлар, мотивлар, истаклар, мақсадлар, шунингдек хотира, тафаккур, қобилиятлар ва тасаввур билан боғлиқ руҳий-физиологик жараёнларни муайян тарзда интеграциялайди ва мувофиқлаштиради. Қадриятли йўналишларнинг иккита гуруҳи ажратилади: терминал қадриятлар ва терминал қадриятларга эришиш учун хатти-ҳаракат усуллари ўзида намоён этувчи инструментал қадриятлар (3.10-жадвал).

3.10-жадвал

Қадриятли йўналишлар гуруҳлари (Н. Рокич бўйича)

Терминал қадриятлар		Инструментал қадриятлар	
Қулай ҳаёт.	Эркинлик.	Шухратпарастлик.	Ёрдам.
Муваффақият.	Ички уйғунлик.	Иқтидор.	Мустақиллик.
Чиройли ҳаёт.	Ўзини ўзи ҳурмат қилиш	Тозалик.	Жавобгарлик
Бахт.		Ҳалоллик.	

Манба: Энжел Дж. Ф., Бяжузл Р. Д., Миниард П. У. Поведение потребителей. СПб., 1999. С. 338.

Н.Рокич ёндашуви шундай тахминга асосланадики, барча инсонлар учун қадриятли йўналишлар ҳар қайси турининг таркиби бир хил, гап фақат ҳар бир мақсаднинг ҳар бир шахс учун муҳимлик даражасида. Муҳимлик даражаси тўғридан-тўғри сафга тузиш усули билан белгиланади: инсон таклиф этилган қадриятларни ўзи учун муҳимлик даражасига қараб

таксимлайди. Дастлабки бешта қадриятли йўналиш ҳақида ахборот олишнинг ўзи кифоя қилади, деб ҳисобланади, чунки кейинги камроқ аҳамиятга эга бўлган қадриятларнинг хатти-ҳаракатга таъсири ҳисобга олинмаслик учун жуда кам ҳисобланиши мумкин (3.11-жадвал).

3.11-жадвал

Ташкилотда персоналнинг турли тоифаларида меҳнат қадриятларининг иерархияси

Даража	Менежерлар	мутахассислар	Клерклар	Соатбай ҳақ тўланадиган ходимлар
1	Иш ҳақи ва мукофотлар	Хизмат бўйича кўтарилиш	Иш ҳақи ва мукофотлар	Иш ҳақи ва мукофотлар
2	Хизмат бўйича кўтарилиш	Иш ҳақи ва мукофотлар	Хизмат бўйича кўтарилиш	Меҳнат хавфсизлиги
3	Шахсий обрў	Қийин вазифалар	Мустақиллик	Ҳурмат
4	Фахр	Янги малака	Ҳурмат	Мустақиллик
5	Қийин вазифалар	Мустақиллик	Меҳнат хавфсизлиги	Хизмат бўйича кўтарилиш

Қадриятли йўналишлар уч таркибий қисмли таркибга эга.

Биринчи даража – *когнитив*. Уни жамиятнинг турли моддий ва маънавий қадриятлари тўғрисида тўпланган ва бир тизимга солинган билимлар ҳосил қилади.

Иккинчи даража – *эмоционал* – шахснинг турли қадриятларга нисбатан ўз муносабатининг эмоционал кечириши даражасини тавсифлайди.

Учинчи даража – *хатти-ҳаракат* – у ёки бу ижтимоий ролга боғланадиган ҳаракатлар, муайян хатти-ҳаракатлар режалаини ўзида мужассам этади.

Шу маънода қадриятли йўналишлар тушунчаси психология фанида кенг қўлланадиган установка тушунчасига яқин (3.8-расм).

Шахс установкалари		
Ташкилий хатти-ҳаракатдаги муҳим установкалар	Установкаларнинг аҳамияти	Установкалар функциялари
Меҳнатдан қониқиш ҳосил қилганлик. Ташкилотга содиқлик. биргаликда фаолият	Иш билан боғлиқ установкаларни келтириб чиқарувчи омиллар	Эгоҳимоя. Қадриятли йўналишлар ифодаси.
	Вазият омиллари	

кўрсатиш учун установка. МЕН-установка	(айниқса ишдаги ижтимоий муҳит). Шахс белгилари ва мойиллик. Инсоннинг ижобий ёки салбий аффактацияга мойиллиги	Мослашиш. Билимни ташкил этиш ва бир тизимга солиш
--	---	--

3.8-расм. Ташкилий хатти-ҳаракатда установкаларнинг аҳамияти

Мақсад – англаб етилган ҳаракатлар мўлжали – ҳамма вақт шахс тамонидан қайта ишланади ва ушбу шахс эҳтиёжлари билан белгиланади, яъни мақсад – бу ҳавасни келтирадиган ҳаракат натижасининг англаб етилган образи. Атроф борликдаги мавжуд объектлар инсон фаолиятининг мақсадларига айланади, мақсадларнинг ўзлари эса шахс (ходим) ўз орзусини амалга ошириш учун эришишни истаган муайян натижалар.

Шахсий мақсадлар стереотиплар таъсири остида шаклланади. Ушбу стереотиплар хатти-ҳаракатингиз ва хатти-ҳаракатда намоён бўладиган ички эҳтиёжларингиз мотивларини яширади, яъни ҳақиқий мотивлар хатти-ҳаракат ортида яширинган (3.12-жадвал). Аксарият инсонларнинг энг асосий мотиви – бахтли бўлиш. Уни амалга оширишнинг энг энг муҳим шарт – жисмоний ва руҳий саломатлик. Демак, бизнинг хатти-ҳаракатимиз, ташқи муҳит ҳолатлари билан эмас, балки кўпроқ ўз ички эҳтиёжларимиз билан белгиланади.

3.12-жадвал

Шахс мақсадларининг хиллари

Ишлаб чиқариш мақсадлари	Ўз лавозим мажбуриятларининг бажарилиши, унумдорликнинг ўсиши, сифатга, буюртмачининг талабларига бўлган муносабат, шунингдек меҳнат хавфсизлиги ва меҳнат фаолияти барча параметрларининг юқори даражасини таъминлаш билан боғлиқ
Шахсий мақсадлар	Инсоннинг ўзини ўзи такомиллаштиришга, ривожлантиришга, ўзини ифодалаш қобилиятига бўлган шахсий талаблари, ўзининг шахсий муҳимлигини ва ушбу оламда ўз ўрнини, ўзининг шахсий миссиясини ҳис этиш билан боғлиқ
Мақомли мақсадлар	Ҳокимият, обрўни бирлаштирувчи, ўз кадр-қиммати ва ягоналигини, жамоа учун ўзининг алоҳида аҳамиятини исботлаш
Ижтимоий	Инсонлар ҳаёт фаолиятининг хусусияти туфайли юзага

мақсадлар	келадиган, биргаликда иштирок этиш, мулоқот, эмоционал боғлиқлик, қайғуриш, муҳаббат, ижтимоий кўллаб-қувватланишга бўлган эҳтиёжлар билан боғлиқ
Оптималлаштириш мақсадлари	Инсон ҳаёти босқичларининг ҳар бирига ўзгарувчи шароитлар: ёш, саломатлик ҳолати, ташкилотлаги ва мамлакатдаги вазият, пайдо бўлган янги вазиятлар ва имкониятларга мувофиқ тузатишлар киритувчи

Манба: Гурней Б. Введение в науку управления. М.: Прогресс. 1969. С. 74

Шахснинг мақсадлари унинг кучли ва заиф томонларини баҳолаш асосида шаклланади ва мувазанатлашган кўрсаткичлар тизими доирасида муваффақиятнинг асосий омилларини таҳлил қилишдан келиб чиқади. Ушбу омиллар инсон ҳаётида муайян йўларни белгилаб беради ва бевосита миссия, қараш ва асосий роллардан келиб чиқади.

Муваффақиятнинг асосий омиллари қуйидаги саволга жавоб билан белгиланади: сизнинг шахсий интилишларингиздан қайсилари шахсий фаровонлик ва муваффақиятингиз учун ҳал қилувчи аҳамиятга эга (3.13-жадвал).

Муваффақиятнинг шахсий асосий омиллари

Молиявий соҳа	Атрофдагилар билан муносабатлар
Молиявий барқарорлик	Юксак кадрланадиган оила аъзоси, дўст, ҳамкасб, иш берувчи бўлиш. Ишнинг юқори сифатига эришиш
Ички жараёнлар	Билимлар ва ўқиш
Ҳамкасблар билан монанд муносабатларни сақлаб туриш, бир-бирига ёрдам бериш, бошқаларни руҳлантириш ва ўз билимларини улар билан баҳам кўриш. Жисмоний саломатлик ва руҳий барқарорликка эришига интилиш	Ташаббус кўрсатиш, ўз ҳатоларидан ўрганиш, узлуксиз ўзини ўзи такомиллаштириш ва шахс сифатида ўсиш. Ҳар кун нимадир янги нарсани ўрганиш ва ҳеч қачон ўқиб-ўрганишдан тўхтамаслик

Ташкилот ходимни ишга ёллаган ҳолда ишнинг ташкилий тузилиши ва мазмунига мувофиқ ўз мақсадларидан келиб чиқади. Бунда ходим билан юридик шахс сифатида ташкилотнинг мақсадлари кўплаб жиҳатларга эга (3.14-жадвал).

3.14-жадвал

Ташкилот ва унинг ходимлари мақсадларининг таснифи

Ташкилот персоналининг мақсадлари	Юридик шахс сифатида ташкилотнинг мақсадлари
Индивидуумнинг ўзининг мавжуд бўлиши маъноси ва мақсадига	Ўз ресурсларининг айрим қисмини ажратиш йўли билан жамият

қараш билан боғлиқ фалсафий мақсадлар	эҳтиёжларининг қондирилиши билан боғлиқ жамоат мақсадлари
Жамоат мақсадлари – хатти-ҳаракатнинг асосий қоидаларига даҳлдор бўлган мақсадлар (жамият аъзоси бўлган ҳолда қарорлар қабул қилишда амал қилиш лозим бўлган фикрлар)	Корхона ишининг натижалари билан боғлиқ мақсадлар. Бундай мақсадлар ушбу корхона маҳсулотининг истеъмолчиларига даҳлдор бўлиб, истеъмолчилар эҳтиёжларининг ўзгаришига мувофиқ тарзда ўзгаради
Ижтимоий мақсадлар – ижтимоий, сиёсий иқтисодий стратегияларга даҳлдор бўлган мақсадлар, индивидуумнинг фикрича, уларга амал қилиш унинг учун шарт	Корхона ходимларининг бизнес-жараёнларга ва корхонанинг таркибий тузилишига таъсирини тадқиқ этиш билан боғлиқ корхонани ўзгарувчан ташқи шароитларга мослаштириш мақсадлари
Индивидуумнинг хусусий ҳаёти билан боғлиқ шахсий мақсадлари. Мақсадларнинг ушбу хилига ҳокимият, пул, обрў, қулайлик, хавфсизлик, ишдан қониқиш ҳосил қилиш, жамият манфаатлари йўлида хизмат қилиш ва ҳоказолар киради	Маҳсулот хусусиятлари билан боғлиқ мақсадлар. Ушбу мақсадлар корхона ўз ишининг натижаларини қандай кўришни хоҳлашига тааллуқли

Мақсадлар ташкилотда ва жамиятда юз берадиган ўзгаришлар таъсири остида узлуксиз равишда ўзгариб туради. Шунинг учун мақсадлар табиатини аниқ белгилаш осон эмас, чунки дастлабки мақсадлар қўлга киритилган мақсадларга ўзгаради ва корхонанинг мақсади унинг раҳбарининг эмас, балки корхонанинг ўзининг хизматкорига айланади. Айни пайтда инсон иқтисодий тизимнинг унсури сифатида мақсадли функцияни оширишга интилади, ташкилий тизим унсури сифатида эса мувазанат ҳолатига эришишга интилади. Инсон учун айнан мувазанатга интилиш хосдир. Бу инсон ҳаётида цикли жараёнлар ўйнайдиган ролда ҳам намоён бўлади.

Қарама-қарши мақсадларни мувофиқлаштириш вазифаси нақд ресурсларнинг камайишига қараб янада долзарб аҳамият касб этади. Танлов нафақат мақсадлар ичида, балки улар ёрдамида ушбу мақсадларга эришиладиган воситалар ичида ҳам амалга оширилиши керак. Буларнинг барчаси улар ёрдамида инсон ва ташкилотнинг бир-бирига нисбатан кутишлари қаноатлантириладиган муросаларнинг ишлаб чиқирилишига ва улардан фойдаланишга олиб келади.

Шахсий мақсадлар билан ташкилот мақсадлари ўртасидаги мувазанатни топиш мувазанатлашган кўрсаткичларнинг шахсий ва ташкилий тизимларини уйғунлаштириш билан боғлиқ (3.9-расм).

Шахсий мақсадлар		Ташкилот мақсадлари
• Ички хатти-ҳаракат паттернлари • Ўзини билишнинг юқори даражаси • Шахсий интилиш, ўз идеаллари ва қадриятлари • Шахснинг ҳаракатлантирувчи кучлари • Ўз образи ҳақида тасаввур ва ўзини билиш	Мувазанатлашганликни таъминловчи унсурлар • Мотивация • Қарорлар қабул қилишда мустақиллик • Қониқиш • Иштирок этиш • Энергия • Қўшилган бойлик, барча учун ютуқ • Ички жалб этилганлик • Ахлоқий хатти-ҳаракат • Ишда стресс ҳолатини ва “ёнишни” пасайтириш	• Ташкилотнинг фаолият кўрсатиш сабаблари, ташкилотнинг ажойиблиги, ташкилий мақсадлар, қадриятлар ва манфаатлар • Жамоанинг ташкилий нуфуз ҳақида тасаввурлари ва жамоавий билимлар • Жамоавий хатти-ҳаракат

3.9-расм. Шахсий мақсадлар билан ташкилот мақсадлари ўртасида мувазанатни ўрнатиш

Шахс деярли бутун ҳаёти мобайнида янги ва янги ролларни ўзлаштириш билан шуғулланади. Дастлаб у ўз оиласида бола ролини бажаради, сўнгра ёш бўйдоқ йигит ёки қиз роли, сўнгра эр ёки хотин, ота ёки она роли ва ҳ.к. Ҳар бир ролни инсон биринчи галда техник жиҳатдан ўзлаштириши, яъни унинг мазмунини эгаллаши, сўнгра эса ушбу ролни ўзи учун қабул қилиши лозим, яъни ролни эгаллаш техник ва мазмуний томонларни ўз ичига олади (3.17-жадвал). Иккала ҳолатда ҳам қуйидаги қийинчиликлар юзага келиши мумкин:

- ролларни, яъни у ёки бу муайян ижтимоий муҳитда ёки вазиятда хатти-ҳаракат маданиятини ўзлаштирмаслик;
- ролларни қабул қилмаслик. Шахс унга нисбатан қўйиладиган, лекин уларга амал қилишни истамайдиган бутун кутишлар тизимини билиши ва ўзига тасаввур қилиши мумкин. Мазкур ҳолатда ролга қарши хатти-ҳаракат ҳақида гапириш мумкин.

3.17-жадвал

Ходимлар шахсий хусусиятларининг уларнинг ишлаб чиқаришдаги ролига мос келиши

Асосий	Шахсий хусусиятлар	Иш фаолияти
Ғояларни ўйлаб топиш	Бир ёки икки соҳадаги мутахассис: концепту-аллаштириш ва мавҳум тафаккурга мойил:	Янги ғояларни ўйлаб топади ва уларнинг техник-иқтисодий асосланганлигини текширади; муаммоларни

	ноанъанавий усулларни қўллайди; ёлғиз ишлашни хоҳлайди	муваффақиятли тарзда хал этади: янги усулларни топади ва янги ютуқларга интилади
Тадбиркорлик ёки ортида қолиш	Яққол амалий мойилликлар; ҳар томонлама манфаатлар; қатъий ва шижоатли; ўз мақсадларини иошкора баён этади	Янги ғояларни муваффақиятли тарғиб қилади; маблағлар ажратилишига эришади; ғоясида қатъий туради; хатарга қўл уради
Лойихага раҳбарлик	Мустақил арор қабул қилади: бошқаларнинг эҳтиёжларини тушунади; ташкилий тузилмадан қандай фойда олишни билади; билимларнинг кўплаб соҳалари билан ва улар қандай ўзаро ҳамкорлик қилиши билан қизиқади (масалан, маркетинг ва молия)	Раҳбариятни ишчи гуруҳ билан таъминлайди; лойиҳани режалаштиради ва ташкил қилади; маъмурий талабларга риоя этилишини назорат қилади; ишчи гуруҳидаги ҳаракатларни мувофиқлаштиради; лойиҳанинг барқарор амалга оширилишини назорат қилади; лойиҳанинг мақсадларини ташкилотнинг эҳтиёжлари билан мувофиқлаштиради
Ахборот назорати	Ўз фаолияти соҳасида чуқур билимга эга; мулоқотда содда ва хушмуомалали; ёрдам бериш учун алоқага тезда киришади	Журналлар, конференциялар, ҳамкасблар ва бошқа ташкилотлар вакиллари билан алоқалар орқали қобилиятларни очишга ёрдам беради, улар билан ахборотни баҳам кўради; ходимлар учун ахборот манбаи бўлиб хизмат қилади; норасмий даражада улар ўртасида мувофиқликни таъминлайди
Қўллаб-қувватлаш ва йўл-йўриқ	Янги ғояларни ишлаб чиқиш тажрибасига эга; ҳамкасбларини иштиёк билан тинглайди ва уларга ёрдам беришга интилади; баҳо беришда ҳолисона йўл тутаяди	Бошқаларнинг қобилиятларини очишга ёрдам беради, маънавий қўллаб-қувватлайди, маслаҳатлар беради, лойиҳа гуруҳи ва унинг раҳбари учун маслаҳатчи вазифасини ўтайди, лойиҳа гуруҳини ортиқча ташкилий муаммолардан муҳофаза

		қилади, қонунийликнинг кафолати сифатида иштирок этади
--	--	--

Иқтисодий мунсабатлар субъекти ҳисобланган ходим унинг меҳнатининг миқдори ва сифати ҳамда мукофот миқдори ўртасида ўзаро боғлиқлик бўлишини; корхонанинг иқтисодий сиёсати таъсир этиш имконияти мавжуд бўлишини; ташкилотнинг иқтисодий аҳволи тўғрисида хабардор бўлишни хоҳлайди. Корхона нуктаи назаридан ходим ундан талаб этиладиган меҳнатининг миқдори ва сифатидан иқтисодий жиҳатдан манфаатдор бўлиши лозим. Иккинчи томондан, ёлланма ходимни кўриб чиқаётиб, ташкилот ходимнинг ташкилотнинг иқтисодий фаровонлигидан шахсий манфаатдор бўлишини таъминлашга интилади (3.11-расм), чунки фақат ижобий мувазанат ўрнатилган ҳоларда, яъни фойда харажатлардан юқори бўлганда, ходимнинг хатти-ҳаракати фаол хусусиятга эга бўлади. Акс ҳолда инсон, бир томондан, ходимнинг масъулиятсизликка интилишига кўмаклашувчи, иккинчи томондан эса ташкилотнинг ўзи ўз ходимлари билан ишлашни чуқур ўйланмаган ҳаракатлар туфайли юзага келтирадиган инфантил мавқени эгаллашга мажбур бўлади.

Ходим	Ўзаро ҳамкорлик фойдали бўладиган шароитлар	Иш берувчи (корхона мулкдори)
Шахсий эҳтиёжлар		Нуфуз, ижтимоий мақом, бизнеснинг ривожланиши ва даромад келтириши
Ходимнинг мотивлари	Ишлаб чиқариш ҳажми, ресурслардан фойдаланиш самарадорлиги ва ишлаб чиқаришнинг хавфсизлиги нуктаи назаридан ишлаб чиқариш фаолиятининг натижаларини режалаштириш	Мулкдорнинг мотивлари
Миқдорий хусусиятлар		Миқдорий хусусиятлар
Сифат хусусиятлари		Сифат хусусиятлари
Ходимнинг хатти-ҳаракати	Ишлаб чиқариш ҳажми, ресурслардан фойдаланиш самарадорлиги ва ишлаб чиқаришнинг	Ривожланиш стратегияси

	хавфсизлиги нуқтаи назаридан ишлаб чиқариш фаолиятини ташкил этиш	
Фаолиятнинг амалдаги натижаларини баҳолаш	Фаолият натижалари	Фаолиятнинг норматив белгиланган натижаларини баҳолаш
Ишлаб чиқариш ҳажми, ресурслардан фойдаланиш самарадорлиги ва ишлаб чиқаришнинг хавфсизлиги нуқтаи назаридан ишлаб чиқариш фаолиятининг натижаларини назорат қилиш		

3.11-расм. Ходим билан ташкилот мулкдори ўртасидаги ўзаро ҳамкорлик схемаси

Ташкилот, раҳбарлар, бўйсунувчилар – бу биринчи галда қандайдир тарзда ўзаро ҳамкорлик қилувчи инсонлар. Ҳар қандай қарорни мавҳум “раҳбарият” эмас, балки муайян инсон қабул қилади. Янги ходим шахс сифатида, янги муҳитга маслашиш баробарида, ўз хатти-ҳаракатига тузатишлар киритиб ёки уни ўзгартирган ҳолда ташкилот билан ўзаро ҳамкорлик қилади, лекин мослашиш муваффақияти иккала томонга ҳам боғлиқ (3.21-жадвал). Ташкилотнинг ўзи янги инсонга мослашиши, лекин бунда янги инсоннинг ташкилотга ташкилотга хотиржам ва уйғунлашган тарзда киришига интириш лозим.

3.21-жадвал

Ташкилот билан ходимнинг ўзаро ҳамкорлиги

Ташкилотнинг ҳаракатлари	Ходимнинг ҳаракатлари
Ёлланма ходимнинг иш ўрнини белгилаш	Ишлаб чиқариш фаолиятининг мазмунини аниқлаш. Ишлаб чиқариш фаолиятини режалаштириш тизимини ташкил этишни баҳолаш. Ходимлар ўртасида меҳнатни тақсимлаш тизимида баҳо бериш
Меҳнат шароитларини белгилаш	Маҳсулот параметрлари ва фаолият номаларининг қай даражада бажарилишини белгилаш. Ишлаб чиқариш топшириғини бажариш шароитларини ташкил этишни баҳолаш
Ёлланма ходимнинг фаоллигини рағбатлантириш	Ишлаб чиқариш фаолиятининг назоратини ташкил этишни баҳолаш. Мукофотлаш тизимини ташкил этишни баҳолаш

тизимини белгилаш	
-------------------	--

Ходимни социаллаштириш – бу инсоннинг ташкилотий муҳитга кириши жараёни. У инсон атрофидагиларнинг хусусиятларига ва шахснинг кўп режавий ҳаракатларига боғлиқ (3.12-расм).

Индивид томонидан таъсир кўрсатувчи омиллар			
Ижтимоий-демографик хусусиятлар			
Ҳаётий ресурслар		Шахсга хос вазият	
Мавжуд ресурслардан даромадли фойдаланиш имконияти			
Хабардорлик даражаси		Меҳнатни қўллаш объектига бўлган муносабат	
Ҳуқуқий маданият		Мумкин бўлган ишга жойлашиш соҳалари	
Даромад олиш манбалари			
Бўш вақт омиллари (қадрият, сифат ва ҳ.к.)			
Қуйидаги мақсадларни кўзлаб:			
Фаровонлик	Муваффақият	Ўзини ифодалаш	Ҳаётий фаоллик (пассивлик)

3.12-расм. Инсон томонидан ташкилотий муҳитга таъсир кўрсатувчи омиллар

Агар инсон билан ташкилотий муҳитнинг ўзаро ҳамкорлигини кўриб чиқишда инсон бошланғич нуқта сифатида иштирок этса, ушбу ўзаро ҳамкорлик модели қуйидаги кўринишга эга бўлиши мумкин (3.13-расм).

Ташкилотий муҳитни шакллантириш			
Онг	Хатти-ҳаракат мотивлари	Рағбатлар	Қадриятлар
Индивид	Ҳаракатлар манфаатлари		Мақсадлар
Инстинктлар	Эҳтиёжлар		Ташкилот
	Хусусиятлар		Жамият
Ташкилий хатти-ҳаракат			

3.13-расм. Инсоннинг ташкилотий муҳитга кириши модели

Инсон билан ташкилотий муҳитнинг ўзаро ҳамкорлиги жараёнида инсонга ушбу муҳит ҳаракат қилиш учун рағбатлантирувчи таъсир кўрсатади. Бундай таъсирларни амалга ошириш учун инсон муайян ишларнинг бажарилишига олиб келувчи ҳаракатларни амалга оширади ва бир вақтнинг ўзида ташкилотий муҳитга таъсир кўрсатади.

Кутишлар назариясига мувофиқ, инсон билан ташкилотий муҳитнинг ўзаро ҳамкорлигидаги тушунмовчилик, қарама-қарши ҳаракатлар ва низоларни келтириб чиқарувчи кўплаб сабабларнинг асосида индивиднинг кутишлари ва ташкилотий муҳит ҳамда ташкилотдаги ўз ўрни тўғрисидаги тасаввурлари, шунингдек ташкилотнинг индивидга ва унинг ташкилотдаги ролига нисбатан кутишлари ётади.

4-боб. Фаолият ва меҳнат фаоллиги

Бундан қарийиб икки юз йил аввал сиёсий иқтисодчилар томонидан меҳнатнинг объектив тарзда мавжуд бўлиши – меҳнат предмет сифатида эмас, балки фаолият тури сифатида кўриб чиқиладиган “жонли меҳнат” тушунчаси муомалага киритилган (4.1-расм).

	ФАОЛИЯТ	
ФИЗИОЛОГИК ШАРТЛАНГАН		ФИЗИОЛОГИК ШАРТЛАНМАГАН
ИНСТИНКТИВ	ОНГЛИ	РУҲИЯТНИНГ БУЗИЛИШИ БИЛАН БОҒЛИҚ
ЛИГИТИМ		ТАЪҚИҚЛАНГАН
АНИҚ МАҚСАДГА ЙЎНАЛТИРИЛГАН		МАҚСАДСИЗ
ЯРАТУВЧАНЛИК		ИСТЕЪМОЛ ҚИЙМАТИНИ ЯРАТИШ БИЛАН БОҒЛИҚ БЎЛМАГАН
ТАЛАБ ЭТИЛГАН		ТАЛАБ ЭТИЛМАГАН
МАҚСАДГА МУВОФИҚ		МАҚСАДГА МУВОФИҚ ЭМА
ФОЙДАЛИ		ФОЙДАСИЗ
МЕҲНАТ		

4.1-расм. “Меҳнат” ва “фаолият” тушунчаларининг ўзаро нисбати

Фаолият – унда меҳнат воситалари билан шахсий ва ижтимоий эҳтиёжларни қондирувчи предметга таъсир кўрсатувчи инсоннинг жисмоний ва ақлий салоҳияти амалга ошириладиган фаол жараён. Мазкур ҳолатда фаолият кўпроқ меҳнат билан боғлиқ. Фаолиятни меҳнат фаолияти, деб аташ учун ундан онгли равишда кутиладиган натижа ижобий қийматга эга бўлган ижтимоий бойлик бўлиши керак. «Ишловчи инсон» - ишлаб чиқариш жараёни ва ташкилот фаолиятнинг асоси ҳисобланади.

Ҳаётнинг ҳар бир лаҳзасида инсон иккита ҳолатдан бирида бўлади – фаолият ёки фаолиятсизлик. Ҳаракатсизлик – ишлаш қобилиятини тиклаш (уйқу, пассив дам олиш), шунингдек мажбурий (оғир касаллик, камалиш вақти ва ҳ.к.) ёки ихтиёрий ҳаракатсизлик даврлари билан боғлиқ пассив жараён.

«Фаолият» атамаси кенг маънога эга. Инглиз тилида «фаолият» тушунчасига «активитй» сўзи мос келиб, у амалий ёки билиш фаоллигининг исталган турини англатади. Бироқ, инсон ҳаётий фаоллиги намоён бўлишининг барча ҳолатлари ҳам онгли равишда тартибга солинадиган ва субъектнинг ҳолатига тўғридан-тўғри боғлиқ бўлган инсон фаоллиги намоён

бўлишининг олий шаклини ўзида намоён этувчи “фаолият” жумласига кирмайди.

«Фаолият – бу инсоннинг мақсад билан бошқариладиган ички (руҳий) ва ташқи (жисмоний) фаоллиги... Инсонлар фаолиятининг катта қисми онгли равишда, ички асосланган туйғулар асосида амалга оширилади. Меҳнат – бу муайян ижтимоий фойдали (ҳеч бўлмаганда жамият томонидан истеъмол қилинадиган) моддий ёки маънавий маҳсулотларни ишлаб чиқаришга йўналтирилган фаолият⁴, яъни «фаолият» тушунчаси «меҳнат» тушунчасига қараганда кенгрок, чунки ҳамма фаолият ҳам меҳнат бўлиши мумкин эмас.

Ўз моҳиятига кўра фаолият инсонлар ҳаёт кечиришининг шаклларида бири, қандайдир эҳтиёжларни қондиришга йўналтирилган ички (руҳий) ва ташқи (жисмоний) фаоллиқнинг намоён бўлиш жараёни сифатида иштирок этади. Унинг унсурлари қуйидагилардан иборат:

- ўз фаоллигини намоён этувчи *субъект* (бу алоҳида инсон ёки яхлит тузилмани ўзида намоён этувчи инсонлар гуруҳи);

- фаоллиқ йўналтирилган *объект* (фаолият йўналтирилган предмет, инсон, ҳодиса);

фаолиятни ҳосил қилувчи ҳолат сифатида *фаоллиқ*.

Фаолият орқали инсон ўзининг ҳаётдаги ўрнини белгилаб олади ва ўзининг ижтимоий табиатини тасдиқлайди. Ҳақиқий фаолият, одатда, борлиқни ўзгартириш билан боғлиқ бўлиб, жисмоний, ақлий ва бошқа шаклларни (руҳий фаолият ва б.) қамраб олади.

Фаолият ҳам ички, идеал-ўзгартирувчи хусусиятга эга бўлиши (фикрлаш фаолияти, унинг натижаси - интеллектуал маҳсулот, фикр, ғоя), ҳам реал, амалий, ташқи шаклда намоён бўлиши, кузатиладиган бўлиши (хатти-ҳаракат) мумкин. Бунда фаолият ва хатти-ҳаракатнинг ўзаро боғлиқлиги келиб чиқади.

Ушбу тушунчага катта эътибор қаратилса-да, унинг умумий тан олинган таърифи мавжуд эмас. Фаолият «инсоннинг атрофдаги борлиққа фаол муносабати намоён бўлишининг муҳим шакли» сифатида кўриб чиқилади⁵.

«Фаолият – атрофдаги оламга фаол мақбул муносабатда бўлишнинг ўзига хос инсони шакли бўлиб, унинг мазмунини ушбу оламнинг ўзгариши ташкил қилади»⁶. Мазкур ҳолатда фаолият онгли равишда қўйилган мақсад орқали таърифланади. Шунингдек, фаолиятни муносабат орқали таърифлаш ҳам мавжуд, масалан, А.Н.Леонтьевнинг таъкидлашича: «Субъектнинг борлиққа нисбатан у ёки бу ҳаётий, яъни фаол *муносабатини* амалга оширувчи ўзига хос жараёнларни биз, бошқа жараёнлардан фарқли ўларок, фаолият жараёнлари, деб атаيمиз». Ушбу ғояга аниқлик киритган ҳолда, муаллиф шундай дейди: «Биз ҳамма жараённи ҳам фаолият, деб атамаймиз. Мазкур атама билан биз фақат инсоннинг оламга бўлган у ёки бу

⁴ См.: Экономика труда: Учебник / Под ред. П. Э. Шлендера. С. 22—23.

⁵ Костюк Г. С. Деятельность // Педагогическая энциклопедия / Гл. ред. И.А.Каиров Т. 1 М.: Сов. энциклопедия, 1964. С. 709.

⁶ Философский энциклопедический словарь/ Гл. ред. Л. Ф. Ильичев. М.: Сов. энциклопедия.1983. С.51.

муносабатини амалга оширган ҳолда унга мос келувчи эҳтиёжларга жавоб берувчи жараёнларни белгилаймиз»⁷. Бошқа ишларда фаолият ҳаракат орқали белгиланади: «Фаолият деб инсоннинг ўз эҳтиёжлари ва манфаатларини қондиришга йўналтирилган ҳаракатларининг йиғиндисига айтилади»⁸, бу бир мунча етарли бўлмаган таъриф, чунки ҳаракатнинг ўзи изоҳ талаб қилади.

Лекин, ушбу тушунчанинг у ёки бу хусусиятларини очиб берувчи ва таъкидловчи фарқларнинг хилма-хиллигига қарамай, кўпчилик таърифларда қандайдир умумийлик мавжуд, хусусан, фаолият – бу фақат инсонга тегишли бўлган ҳаётий фаоллик намоён бўлишининг ўзига хос шакли.

Фаолият психологик ва умумижтимоий маънода – шахснинг ижтимоий ва табиий муҳит билан ўзаро боғлиқлиги шакли, инсонларнинг муайян тарихий ҳаёт кечириши шакли. Ҳақиқий фаолият ҳамма вақт борлиқни ўзгартириш билан боғлиқ бўлиб, мақсад билан белгиланган муайян натижани кўзлайди; ижодий, сермахсул хусусиятга эга. Фаолият жараёнида инсон моддий ва маънавий маданият предметларини яратади, ўз қобилиятларини ўзгартиради, табиатни сақлайди, жамиятни қуради. Фаолият таркиби 4.4-расм да келтирилган⁹.

		Фаолият				
Ғоя	Ташқи муҳит				ФАОЛЛИК	
	Шахс томонидан англаб етилган мақсад					
	Муайян мақсадга онгли равишда ундаш (мотив)					
Амалга ошириш	Ҳаракат қилиш учун ички тайёрлик					
	Фаолиятни бажариш усуллари ва воситаларини танлаш					
ЎЗГАРТИРИШ ЖАРАЁНИ						
Меҳнат ҳаракати						
Ҳаракат					МЕҲНАТ	
Операция						
Фаолият натижаси						
ИШ					ДАМ ОЛИШ	
	ЎҚИШ	ИШ	МАШҒУЛОТ	ЎЙИН		

4.4-расм. Фаолият таркиби

Фаолият – мақсадга эришишга йўналтирилган ва эҳтиёжлар туфайли амалга ошириладиган ҳаракатлар йиғиндисиди; фаолият бирлиги сифатида ҳаракат иштирок этади.

⁷ Леонтьев А.Н. Проблемы развития психики. М.: Изд-во Академии педагогических наук. 1981. С. 49, 518.

⁸ Рудик П. А. Психология. М.: Физкультура и спорт. 1964. С. 409.

⁹ Куценко В., Удовиченко В., Опалева И. Образование как фактор стабильности и национальной безопасности Украины // Экономика Украины. 1998. №1.

Меҳнат фаолиятидаги ўзгаришлар, иқтисодчиларнинг фикрига кўра, қуйидагилардан иборат:

- ишлаб чиқариш секторида бандликнинг пасайиши;
- феминизация;
- вақтинчалик бандликнинг ўсиши;
- малакали ходимлар улушининг ортиши.

Ҳар қандай фаолият моделини қуйидаги схема орқали ифодалаш мумкин: эҳтиёж – мақсад – мақсадга онгли равишда ундаш (мотив) – усул – ҳаракат – натижа (4.5-расм).

??????

4.5-расм. ходим фаолиятининг мотивацион модели

В. Дальнинг лўғатига кўра¹⁰, эҳтиёж – бу нимагадир бўлган зарурат, яъни бу ниманингдир етишмаслигини онгли равишда ҳис этиш, бу ички кўзғатувчи кўринишида таъсир этади ва инсонни ҳаракат қилишга тайёрлик ҳолатига олиб келади. Уларнинг хусусиятлари 4.1-жадвалда келтирилган. Улар ҳамма вақт физиологик ёки руҳий мувазанат бузилганда, масалан, инсонда бошқа инсонлар жамияти етишмаган ҳолларда юзага келади. Инстинктлар ва қизиқишлардан фарқли ўлароқ, эҳтиёжлар асосан – билиш натижаси (4.6-расм).

4.1-жадвал

Эҳтиёжлар хусусиятлари

Хусусиятлар	Таъриф
Иерархиклик ва биргалик бўйсунтириш	Биринчи навбатда, эҳтиёжлар тизимида қондириладиган қуйи эҳтиёжларни ортиқча қондиришнинг оқилона чегарасига яқинлашган сайин юқори эҳтиёжларнинг сезиларли даражада ўсишида ўз ифодасини топадиган сифат жиҳатдан сезиларли силжишлар юз беради
Динамиклик	Эҳтиёжлар ҳам экстенсив, ҳам интенсив ўсиш қобилиятига эга. Улар учун ҳам миқдорий, ҳам сифат жиҳатдан ўсиш, ортиқча қондиришнинг муайян чегарасигача ривожланиш хосдир
Ўзаро ўрин боса олишлик	Бир юқори эҳтиёжни бошқаси билан алмаштириш имкониятлари: масалан, қандайдир корхонада меҳнатнинг мазмундорлигини оширишнинг чекланган имкониятлари маълум даражада хизматчиларнинг ижодий илмий иши учун меҳнат шароитларининг яхшиланиши билан қопланиши мумкин
Нисбийлик	Эҳтиёжларимиз тизимининг ривожланиши кўшнилари, таниш-билишларда эҳтиёжларнинг қондирилиш даражаси билан доимий равишда

¹⁰ Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка. Т. 3. М.: Русский язык, 1982. С. 358.

	солиштирилиш ва умумий қабул қилинган стандартларга ўзига хос интилиш билан кечади
--	--

Эҳтиёж (ниманингдир етишмаслигини ҳис этиш)	Мотив (ниманингдир етишмаслигини ҳис этиш ва унга барҳам беришга тайёрлик)	Рағбатлар	Хатти-ҳаракат (эҳтиёжларни қондириш)
		Фаоллик	

4.6-расм. Энг содда мотивацион модель

Қаноатлантирилиши ҳар қандай меҳнатнинг якуний мақсади ҳисобланган инсонлар эҳтиёжларларининг таркиби 4.7-расмда келтирилган. Бу асосий, биринчи галда биологик эҳтиёжларни қондириш имконини берувчи моддий неъматлар (товарлар ва хизматлар)га эғалик қилиш, ҳаётий неъматлар, қулайлик ва ҳоказолардан баҳра олиш субъектив истаклари бўлиши мумкин. Шу билан билан бирга инсон қобилиятларининг амалга оширилиши ёки унинг ўзини ўзи ифодалаши билан боғлиқ бошқа даража ва тартибдаги эҳтиёжлар бўлиши ҳам мумкин. Мазкур ҳолатда меҳнат мақсадга эришиш воситаси, инсон ўзининг ҳаётий неъматларига эришиш учун амалга оширишига тўғри келадиган харажатлар эмас, балки мақсаднинг ўзи, индивидга фойда келтирадиган мустақил неъмат (*меҳнат мукофот сифатида*) бўлиши мумкин. Меҳнат билан боғлиқ ва унга ҳамроҳлик қилувчи қониқиш ҳисси фақат севимли, қизиқарли, ижодий меҳнатга хос бўлиши шарт эмас. У ҳар қандай, ҳатто оғир ва хавфли меҳнатга ҳам хос бўлиши мумкин.

Ҳаракат шаклига кўра		Субъект бўйича			Объект бўйича			Ижтимоий ишлаб чиқаришдаги роль бўйича	
Моддий	Идеал	Умуминсоний	Миллий	Синфий	Табиий	Ижтимоий	Маънавий	Умумий	Хусусий
		Гуруҳий			Шахсий				

4.7-расм. эҳтиёжлар таснифи

Ходим ҳамма вақт ташқи муҳитнинг эҳтиёжлар хусусиятини (ички ва ташқи, англаб етилган ва/ёки англаб етилмаган) акс эттирувчи рағбатлантирувчи таъсирига дучор бўлади. Эҳтиёжлар одатда инсон томонидан англаб етилади. Ушбу англаб етиш даражаси инсон томонидан ўзини ўзи билиши даражасига боғлиқ. Ўз салоҳиятига асосланган ҳолда, ходим эҳтиёжларни маълум даражада ҳис қилиш, таассуротлар, кечинмалар ва бошқа ҳам яққол, ҳам яширинча ҳислар даражасида қабул қилади.

Ушбу эътирофларни ўз ташрибасига қўшиб, ҳотира, одатлар, анъаналарни ҳисобга олган ҳолда ходим эҳтиёж билан боғлиқ вазиятни англай ва баҳолай бошлайди. Англаб етилишига қараб унда у ёки бу тарзда ҳаракат қилиш қарори туғилади, эҳтиёж кучи ва вазиятга қараб *кутилаётган натижага* эришиш ва тегишли мукофотни олиш мақсади пайдо бўлади.

Англаб етилган эҳтиёжлар инсонни ҳаракат қилишга ундовчи ва фаол иқтисодий фаолиятга рағбатлантирувчи *манфаатлар* сифатида иштирок этади (4.8-расм). Бундай манфаатнинг идеал моделини куйидаги тарзда ёритиш мумкин. Меҳнат ўз мазмунига кўра жозибали бўлиши лозим. Ишчи меҳнатдан ҳудди кўп энергия сарфларини талаб қилувчи шахмат ёки футбол ўйнагандаги каби завқланиши керак. Ишчининг меҳнати ўз мазмунига кўра мускуллар, мия, нервлар ўйини сифатида иштирок этиши даркор. Бу инсонга табиатдан берилган. Агар иш берувчи энг самарали меҳнатга эришишни хоҳласа, у бунинг учун тегишли шароитларни яратиши, яъни ходимларни мотивациялаши лозим.

Ички меҳнат бозори (технологик меҳнат тақсимоти)			Ташқи меҳнат бозори (ижтимоий меҳнат тақсимоти)
Хусусий мулкдаги неъматларга бўлган эҳтиёжлар	Манфаат	Мотивлар	Меҳнат хатти- ҳаракати (эҳтиёжга алмашиш учун эквивалентга эришиш усулини топиш)
Мақсад (яратилган эквивалентни неъматларга бўлган эҳтиёжларга алмашиш)	Бойлик (умумбашарий бойликларни ўзлаштириш)	Мотиватор (эквивалентга эришиш усулининг мустаҳкамланиши)	Рағбатлар (эквивалентни яратиш учун инсонга таъсир этиш васиталари)

**4.8-расм. Хусусий мулкдаги неъматларга бўлган эҳтиёжлар орқали
фаолият кўрсатиш**

Мотивация – бу унинг доирасида ходимда фидокорона меҳнат қилиш эҳтиёжи пайдо бўладиган фаолиятни тартибга солувчи шароитларнинг яратилиши (4.9-расм).

Мотив – бу индивид томонидан англаб етилган фаолият қилишга ундоввчи омил, лекин у инсон фаолиятининг мазмуни, хусусиятлари ва таркибини белгилаб бермайди, чунки эҳтиёжни фаолиятнинг турли хиллари шаклида турли усуллар билан қондириш мумкин.

		Ички рағбат – мотив (шахсни онгли равишда фаолият кўрсатишга ундаш)			
Эҳтиёж (ходим томонидан англаб етилган зарурат)					
		Ички рағбат (эҳтиёжни қондириш учун танланган объектнинг қобилияти)			
Эҳтиёжларни қондириш бўйича фаолият натijasи: 1) тўлиқ қондириш; 2) қисман қондириш; 3) қондирмаслик				Фаолият (унда шахснинг қобилиятлари очиладиган хатти- ҳаракат шакли)	

4.9-расм. инсон эҳтиёжларини фаолият орқали қондириш цикли

Эҳтиёжнинг қондирилиши субъектнинг ривожланиш даражасига, унинг салоҳиятига, яъни ушбу эҳтиёжни генетик (физиологик), психологик (эмоционал) ва онг (билиш-интеллектуал) даражаларда қабул қилиш имкониятлари ва қобилиятларининг йиғиндисига, шунингдек юзага келадиган ташқи имкониятларга боғлиқ.

Эҳтиёж инсоннинг ҳолати сифатида маълум миқдордаги моддий неъматлар ва хизматлардан фойдаланиш истаги (интилиши)ни акс эттиради. Аксарият инсонларда у эҳтиёжнинг объектив ҳажмига мос келмайди. Миқдорий ва сифат хусусиятларига кўра у катта ёки кичик бўлиши мумкин. лекин ҳар қандай ҳолатда ҳам биз инсонлар эҳтиёжларининг етарлича ривожланмаганлигига дуч келамиз

Инсоннинг ҳолати сифатида эҳтиёжларнинг ривожланишига қуйидаги омиллар таъсир кўрсатади:

- эҳтиёжларнинг амалда қондирилиши. Неъматлар ва хизматларни истеъмол қилиш уларга бўлган янги эҳтиёжни келтириб чиқаради, лекин бунда уларнинг оқилоналик мезонларига риоя этиш лозим (4.11-расм);
- бошқа мамлакатларда юзага келган эҳтиёжларнинг қондирилиш даражаси. Бошқа мамлакатларда инсонлар қандай яшаётганлигини

кузатаётиб, россияликлар кўпинча ҳато қилади ва америкаликлар, немислар ва французларнинг яхши ҳаёт кечириши уларда меҳнат унумдорлиги юқорилиги, улар анча сифатли маҳсулот ишлаб чиқариши билан боғлиқлигини кўрмайди;

- аҳолининг турли ижтимоий гуруҳлари ўртасида моддий неъматлар ва хизматлар истеъмолидаги фарқ. Аҳолининг кўпроқ таъминланган қатлами қандай яшаётганлигини кузатаётиб камроқ таъминланган ҳам фаровонликнинг ушбу даражасига эришишга интилади;

- умумий ва касбий таълим даражасининг ўзгариши, аҳоли умумий маданиятининг ўсиши. Таълим ва маданият даражасининг ўсиши билан эҳтиёжлар ҳажми ва таркиби ҳам ўзгаради: маданият, соғлиқни сақлаш муассасаларининг хизматларига, яхши турмуш ўароитларига бўлган эҳтиёж ўсади.

Ўзини ифодалаш эҳтиёжи	Муваффақиятга эришиш эҳтиёжи	Мотивацияловчи омиллар: тан олинисш, эришиш, кўтарилиш, мустақил ваколатлар, жавобгарлик, қизиқарли иш, касбга ўқитиш ва малака ошириш	
Ҳурматга бўлган эҳтиёж	Ҳокимият эҳтиёжи		Ўсиш эҳтиёжи
Мансублик а алоқадорлик эҳтиёжи (ижтимоий эҳтиёжлар)	Биргаликда иштирок этиш эҳтиёжи		
Ҳимояланганлик эҳтиёжи		Саломатлик омиллари: иш шароитлари, меҳнатга ҳақ тўлаш, ижтимоий неъматлар, мақом, раҳбарият сиёсати, жамоадаги ўзаро ҳамкорлик	Алоқа эҳтиёжи
Физиологик эҳтиёжлар			
			Ҳаёт кечириш эҳтиёжи

4.11-расм. Ходим эҳтиёжлар тизимининг оқилоналиги мезонлари

Аҳолининг эҳтиёжлари ишчи кучини такрор тиклаш учун ижтимоий зарур харажатларда ўз ифодасини топиши мумкин. Иқтисодий адабиётда “эҳтиёж” тушунчасига катта эътибор қаратилган бўлса-да, уларни ишчи кучини такрор тиклаш учун ижтимоий зарур харажатлар сифатида баҳолаш

методика амалга оширилмаяпти. Ушбу тушунчадан ислохотлардан аввалги даврда халқ хўжалигини режалаштириш ва бошқариш амалиётида ҳам фойдаланилмади.

Фаоллик – *лотинча* актус – «ҳаракат, қандайдир фаолиятнинг ёлғиз, алоҳида намоён бўлиши» (4.12-расм).

Мазкур тушунча рус тилида икки хил маънога эга. Бир томондан, бу кенг маънода тирик организмларнинг умумий хусусияти сифатида кўриб чиқиладиган фаолият сўзининг синоними. Ушбу маънода фаоллик тушунчаси қандайдир жараёни ёритади. Иккинчи томондан, гап фаолиятнинг сифат тавсифи – қўлланиладиган саъй-ҳаракатларнинг интенсивлиги, шижоатлилиги; хатти-ҳаракат шакли, ўзидаши имкониятларни амалга ошириш даражаси сифатидаги фаоллик ҳақида борапти.

Инглиз тилида, масалан, бир вақтнинг ўзида ҳам фаолият, ҳам фаоллик, ҳам шижоатлиликини англатувчи «активитй» тушунчаси мавжуд. Немис тилида турли тушунчаларни белгилаш учун турли категориялар қўлланилади: Тāтигкеит – фаолият, Хандлунг – хатти-ҳаракат, Активитāt – фаоллик.

Фаоллик		
Фаолият		
Фикрлаш	Амалий	
Ижтимоий хатти-ҳаракат Ижтимоий фаоллик		Иқтисодий хатти-ҳаракат Иқтисодий фаоллик
		Меҳнат хатти-ҳаракати Меҳнат фаолияти Меҳнат фаоллиги

4.12-расм. Тушунчаларнинг ўзаро боғлиқлиги ва “меҳнат фаоллиги” тушунчасини илмий жиҳатдан кўриб чиқиш натиғи

Сўзнинг кенг маъносида «фаоллик» тушунчаси (жонли материя хусусияти сифатида) «умуман фаоллик» сифатида «фаолият» тушунчасига қараганда кенгроқ маънони англатади (4.12-расм). Фаоллик бу ерда оддий ҳаракат қилиш қобилияти сифатида кўриб чиқилади. Ушбу маънода инсон ҳаётий фаоллигининг барча намоён бўлишини ҳам фаолият, деб бўлмайди. Билиш, бўш вақт, ўйин фаоллиги ҳозиргача мунозарали масала бўлиб қолмоқда.

Торроқ маънода “ижтимоий фаоллик” атамаси қўлланилади. У материя ҳаракатининг ижтимоий шакли билан боғланади. Материя ҳаракатининг ушбу шаклини инсон ўзида намоён этади. Онг, инсоннинг ўз хатти-ҳаракатларига нисбатан муносабати ҳақида гап кетганда фаолиятнинг муайян турига нисбатан ижтимоий фаоллик тушунилади. Ташқаридан бу тез кечувчи ва ўзгарувчан истаклар кўринишида намоён бўлади, унинг ортида анча барқарор ва кам ўзгарувчан манфаатлар, улар ортида шахснинг барқарор йўналтирилишини белгилаб берувчи қадриятли йўналишлар туради (масалан, унинг учун пул, мансаб, оила, маълумот ва ҳ.к. қанчалик қимматга эга).

Негиззда ҳаётнинг мазмунини белгилаб берувчи энг умумий қадриятлар жойлашган. Бу индивидуализм ёки коллективизм, эгоизм ёки альтруизм, сақлаб қолиш ёки ўзгартиришга интилиш, атеизм ёки ҳудоба ишониш, тақдирга ёки ўз кучига ишониш ва ҳ.к.

Меҳнат фаоллиги – бу ходимг меҳнат салоҳиятининг амалга оширилиши борасида юзага келадиган ижтимоий-иқтисодий муносабатлар субъекти сифатида ёлланма ходимнинг сифат тавсифи (4.13-расм). Ушбу таркибий модель, унда ажратилган блоклар ва кўрсаткичлар шахс меҳнат салоҳиятининг ҳолати орқали меҳнат фаоллигига тайёрликни, яъни умумий меҳнат қобилиятини, касбий билимдонликни, меҳнат қилиш учун ижтимоий-руҳий установкани тавсифлайди.

Меҳнат фаоллиги		
Меҳнат салоҳияти		
Умумий меҳнат қобилияти	Професионаллик, билимдонлик, касбий қобилиятлар	Ижтимоий-руҳий тайёрлик
Жисмоний маълумотлар	Маълумот даражаси	Ҳаётӣ қадриятлар тизимида меҳнат
Саломатлик ҳолати (жисмонӣ, руҳӣ)	Касбий билимлар	Шахс онги ва ижтимоӣ ваколатларининг даражаси
Ишлаш қобилияти	Меҳнат кўникмалар, тажриба	Шахсий ва ижтимоӣ хусусиятлар
Ёш	Тафакур (иқтисодӣ, бошқарув)	Касбга ихтисослашиш ва мослашиш
Ҳаётӣ цикл босқичи, оиланинг ривожланиш босқичлари		Меҳнат мотивацияси ва меҳнатга бўлган муносабат

4.13-расм. Шахснинг меҳнат салоҳияти билан меҳнат фаоллиги ўртасидаги ўзаро боғлиқлик

Меҳнат фаоллиги мураккаб тузилишга ва турли томонларга эга. Унинг таркибини таркибий модель сифатида тасвирлаш мумкин (4.14-расм). Унда инсонларнинг хатти-ҳаракат шакллари ва моделини ташкил қилувчи муайян ҳаракатлари ва қилиқлари фаолликнинг турли томонлари кесишувида ҳосил бўлиши кўрсатилган.

	Меҳнат фаоллиги даражаси: • давлат; • минтақа; • ижтимоӣ гуруҳ; • шахс	
Фаоллик хусусияти:	Меҳнат фаоллиги	Меҳнат фаоллиги шакллари:

• жисмоний; • ақлий	савияси: • юқори; • ўртача; • паст; • мослашмаган хатти-ҳаракат	• ташаббус; • ижод; • рационализаторлик; • тадбиркорлик
--	---	--

4.14-расм. Меҳнат фаоллиги таркибининг ҳажмий модели

Меҳнат фаоллиги, меҳнатга бўлган муносабат ва меҳнат салоҳияти тушунчаларнинг ўзаро боғлиқлиги муаммоси потенциал ва реал меҳнат фаоллиги муаммосини кўяди. *Потенциал меҳнат фаоллиги* – бу ходимнинг ишлаб чиқариш жараёнида муайян якуний натижага эришиш қобилияти. *Реал меҳнат фаоллиги* – бу ходимнинг ишлаб чиқариш жараёнида амалга оширилган, муайян ишлаб чиқариш натижаси орқали намоён бўладиган меҳнат қилиш **установкаси**. Потенциал меҳнат фаоллиги, ўз навбатида, ўзининг асосий муҳим жиҳатлари билан меҳнат салоҳияти тушунчасига мос келади.

Иқтисодий хатти-ҳаракат ресурслар чекланганлиги шароитида фаолиятни амалга оширишнинг муқобил вариантларини танлашни назарда тутати. Меҳнат бозорида иқтисодий хатти-ҳаракат ходимнинг кутишлари билан боғлиқ айрим хусусиятларга эга (4.3-жадвал). Ушбу кутишлар шунга олиб келадик, ёлланма ходимлар вақти вақти билан турли масалалар бўйича мустақил қарорлар қабул қилишлари лозим: иш вақтидан ташқари ишлашга қандай муносабатда бўлиш, янги иш қидириш, хизмат бўйича кўтарилишга эришиш, бошқа соҳага ўтиб кетиш, мутахассисликни алмаштириш, малака ошириш, олий маълумотга эга бўлиш, касаба уюшмасига аъзо бўлиш керакми ва ҳ.к.

4.3-жадвал

Ходимларнинг кутишлари

Унсурлар	Тавсиф
«Шахсий» кутишлар	Янги иш ўрнидаги ишнинг хусусиятига тааллуқли (унинг мазмуни, натижаларга нисбатан қўйиладиган талаблар, ривожланиш истиқболлари). Одатда ўзаро муносабатларнинг икки томонлама қайта аңгланишини келтириб чиқаради: ёлловчининг янги ходимлардан ва ходимларнинг HR-менежмент тимсолидаги ёлловчидан кутишлари ўртасида мувофиқликни ўрнатиш; шу муносабат билан ишўрнини такомиллаштириш, келажак учун қафолат
«Гуруҳ» кутишлари	Бир касб ходимлари ёки гуруҳ учун умумий топшириқни бажарувчи ходимлар гуруҳи ўзини қанчалик қулай ҳис этади (ушбу кичик жамоанинг бошқа бўлинмалардан фарқи, унинг ролининг

	аҳамияти, бажарилган иш учун жавобгарлик даражаси, нисбай мухторликни ривожлантириш)
Мақом кутишлари	Янги ходимлар ўзининг корпорация ичидаги мавқеини қандай қабул қилишади – улар компанияда қабул қилинган иш мақомини такомиллаштириш тартиботлари асносида ўз ўрни ва ролини олдиндан қандай кўра билишади
Маданий-ахлоқий кутишлар	Янги компанияга хос бўлган маданий-ахлоқий нормалар, менежментнинг умумий услуби, шу жумладан барча даражадаги раҳбарлар томонидан қўл остидагиларга кўрсатиладиган «куч босими»

Иш берувчилар ҳам, масалан, маҳсулот номенклатураси ва ишлаб чиқариш ҳажми, ишлаб чиқаришда капитал ва ишчи кучи комбинацияси, ходимлар меҳнатига ҳақ тўлаш даражаси, фирмадаги кадрлар сиёсати, таълим ва ходимлар малакасини ошириш харажатлари, касаба уюшмаларига нисбатан муносабат тўғрисида қарор қабул қилаётиб танлашни амалга оширади.

Кутишларнинг амалга оширилиши даражаси ходимнинг меҳнатга бўлган муносабатини шакллантиради ва меҳнат субъектлари ўртасида зиддиятларнинг иккита гуруҳи пайдо бўлишига олиб келади (4.15-расм). Биринчидан, ўзини ўзи бошқариш субъектлари - индивидлар, гуруҳлар ва ташкилот ўртасида; иккинчидан, бошқарувнинг «ташқи» субъектлари – юқори раҳбарият, линия раҳбарлари ва персонални бошқариш бўйича мутахассислар ўртасида. Уларнинг мақсадлар ва манфаатлари 4.4-жадвалда келтирилган.

	Ходимнинг малакаси ва иш вақти	
Меҳнат субъекти	Ёллаш шартлари	Мулк субъекти
	Иш ҳақи ва фойда	

4.15-расм. Ёлларма ходимлар билан иш берувчи ўртасидаги муносабатлар

4.4-жадвал

Меҳнатга бўлган муносабатни бошқариш субъектларининг мақсадлари ва манфаатлари

Персонални бошқариш бўйича мутахассислар	Линия раҳбарлари	Юқори раҳбарият	Ходим
<i>Меҳнатга бўлган муносабатни бошқариш субъектларининг мақсадлари</i>			
Индивид, гуруҳ, ташкилотнинг меҳнатга бўлган стратегик зарур	Гуруҳнинг меҳнатга бўлган стратегик зарур муносабатини	Ташкилотнинг меҳнатга бўлган стратегик зарур муносабатини	Камроқ мажбуриятга ва кўпроқ иш ҳақиға эга бўлиш

муносабатини шакллантириш	шакллантириш	шакллантириш	
<i>Меҳнатга бўлган муносабатни бошқариш субъектларининг манфаатлари</i>			
Персонални бошқариш ҳар бир кичик тизимида меҳнатга бўлган стратегик зарур муносабат талабларини ҳисобга олиш. меҳнатга бўлган муносабатни ўзини ўзи бошқаришни рағбатлантириш тадбирларини ташкил этиш ва б.	Муайян даражадаги гуруҳ ходимларининг меҳнат фаоллигини рағбатлантириш ва қўллаб қувватлаш. Гуруҳда энг “мос келувчи” ходимлардан фойдаланиш	Тегишли мотивацион ва касбий- малакавий таркибга эга ходимларнинг мавжудлиги	Барқарорликка интилиш, раҳбарият нимани талаб қилишини тушуниш, мукофотни ошириш имкониятига эга бўлиш

Меҳнат фаоллиги меҳнат хатти-ҳаракати сингари шахсий хусусиятга эга бўлиб, иккита ўзаро боғлиқ тушунчани ўзида намоён этади. Шахс манфаатлари ва қобилиятлари, инсон ички дунёси хилма-хиллигининг объектив тарзда белгиланган шароитлар тизими билан ўзаро нисбатининг белгиланиши “*меҳнат хатти-ҳаракати*” тушунчасини ёратида. «ходимларни иш хатти-ҳаракатини чуқурроқ тушуниш учун, - дея таъкидлайди Ю.Д.Красовский, - шахсга назар ташлаш, яъни унинг шахсий “мени”нинг хатти-ҳаракат орқали намоён бўлишини тушуниш лозим. *Меҳнат хатти-ҳаракати* – бу муайян ишлаб чиқариш ташкилоти доирасида кузатиладиган ва ёлланма ходимнинг мақсадлари ва манфаатларига мувофик инсон салоҳиятини амалга оширишнинг йўналиши ва интенсивлигини белгилаб берувчи онгли ҳаракатлар ва қилиқлар йиғиндиси. У инсонларнинг фаолият шароитлари ва натижаларига нисбатан ички муносабатини акс эттиради.

Агар, “фаолият” ва “хатти-ҳаракат” тушунчаларининг “ҳажмини” тасаввур қилишга урниб кўрсак, улар қуйида келтирилган изчилликда жойлашиши керак. Биз фаолият ҳақида гапирганимизда, амалга оширилиши субъектга боғлиқ бўлган фаол жараёни назарда тутамиз. Хатти-ҳаракат ҳақида гапирганимизда, фаолиятни амалга оширишнинг субъект ва ижтимоий муҳитнинг ўзига хос хусусиятларига боғлиқ бўлган қилиқлар ва ҳаракатлар йиғиндисидан иборат ўзига хос шаклини назарда тутамиз. Биз инсоннинг жамиятдаги хатти-ҳаракати ҳақида гапирганимизда эса, унинг ижтимоий хатти-ҳаракатини назарда тутамиз (4.16-расм).

Меҳнат хатти-ҳаракати, унинг дастурлари ва моделлари эҳтиёжларни кондиритишга ва объектив тарзда белгиланган шароитлар ҳамда ижтимоий

такрор ишлаб чиқариш воситалари ва усуллари тизимида инсон манфаатларини амалга оширишга йўналтирилган якка тартибдаги фаоллик шакли сифатида иштирок этади. Хатти-ҳаракат модели –бу якка тартибдаги фаоллик шакллариининг йиғиндиси, уларнинг реал ҳаётий вазиятларда амалда намоён бўлишидир. Хатти-ҳаракат стратегияси инсон фойдаланадиган хатти-ҳаракат шакллариининг тугалланган сонини ўз ичига олади ва уларни ўзининг келгуси мақсадлари ва режаларига эришиш учун танлаб олади. Меҳнат фаоллиги кўриб чиқиш даражаси ва субъектларига қараб турли кўрсаткичларда ифодаланиши мумкин.

Меҳнат хатти-ҳаракатининг мавҳум тарзда ажратилган турлари амалиётда бир-бири билан аралашиб кетади ва бир-бирини тўлдиради (4.5-жадвал). Субъект томонидан хатти-ҳаракат хилининг танланиши, у оқилона ёки эмоционал асосда амалга оширилишидан қатъи назар, инсон томонидан ҳаракат қилиш ёки ҳаракат қилмаслик, агар ҳаракат қилинса, буни қандай амалга ошириш тўғрисида тегишли қарор қабул қилинишини англатади. Яъни қарорлар ҳаракатларнинг мавжуд муқобил вариантлардан аниқ мақсадга йўналтирилган таврда танланганлигини акс эттиради ва шунинг учун мотивациянинг органик қисми ҳисобланади.

4.5-жадвал

Меҳнат хатти-ҳаракати турларининг таснифи

Тасниф асослари	Меҳнат хатти-ҳаракатининг турлари
Ишлаб чиқариш функцияси	Ижроия, бошқарув
Хатти-ҳаракат субъектлари	Индивидуал, жамоавий
Натижалар ва оқибатлар	Ижобий, салбий
Мотивациялаш хусусияти	Қимматли, вазиятли
Ижтимоий нормаларга мос келиш даражаси	Норматив, нормадан четга чиқувчи (шу жумладан инновацион)
Хатти-ҳаракат соҳаси	Касбий-функционал, коммуникатив, ташкилий, иқтисодий, статификацион
Хатти-ҳаракат мақсадлари	Мақсадли, мақсадсиз (шу жумладан характерологик, мослаштириш)
Меҳнат салоҳиятини қайта тиклаш хусусияти	Оддий такрор ишлаб чиқаришни назарда тутувчи, кенгайтирилган такрор ишлаб чиқаришни талаб қилувчи
Формализация ва детерминацияланганлик даражаси	Формал (белгиланган), ташаббус
Меҳнат салоҳияти, меҳнат фаоллигини амалга ошириш даражаси	Фаол, формал (латент), пассив-мослаштириш, мослаштирилмаган

Меҳнатга бўлган муносабат ва ундан қониқиш ҳосил қилганлик тўғрисида гапираётиб, инсонларга нисбатан бошланғич таклифларни,

хусусан Дуглас Макгрегорнинг «Х» ва «Й» назариясини ҳисобга олиш лозим (4.8 –жадвал).

4.8 -жадвал

«Х» ва «Й» назарияси: қиёсий таҳлил

Анъанавий ёндашув («Х» назария)	Истикболли ёндашув («Й» назария)
Инсонлар табиатдан эринчоқ; ҳеч нарса қилмасликни афзал кўришади	Инсонлар табиатдан фаол; улар ўз олдига мақсадларни қўяди ва уларга эришиш йўлидаги тўсиқларни енгишдан қувончни ҳис этади
Инсонлар кўпроқ пул мукофоти ва мақом учун ишлайди	Ишда инсонлар кўплаб рағбатларни кўради: кўнгилли натижага эришишдан фахрланиш, жараённинг ўзидан завқланиш, умумий ишга ўзининг ҳиссасини ҳис этиш, бошқа инсонлар билан узвий алоқада ишлашдан завқланиш, янги чақириқлар стимули
Инсонларни ўз фаолиятида самарали бўлишга мажбур қилувчи асосий омил – бу пасайиш ёки ишдан бўшашдан кўрқиш	Инсонларни ўз фаолиятида самарали бўлишга мажбур қилувчи асосий омил – бу ўзининг шахсий мақсадлари ва ижтимоий ролини амалга ошириш истаги
Ёши катта инсонлар катта болалар бўлиб қолади, улар раҳбарсиз ишлай олишмайди	Одатда, инсонлар ўз инфантилизмидан ўсиб чиқишга эришади, уларни мустақиллик ва масъулият истикболи илҳомлантиради
Инсонлар асосий йўналишнинг мавжуд бўлишини назарда тутати ва унга боғлиқ бўлади, улар мустақил фикр юритишни хоҳлашмайди	Қандайдир муаммо устида ишловчи инсонлар нима қилиш кераклигини тушунади, биринчи галда, стратегик йўналишни мустақил белгилашга қодир
Инсонларга ишнинг керакли усуллари ҳақида ҳикоя қилиш, ушбу усулларни кўрсатиб бериш, тегишли тайёргарликни ўтказиш зарур	Ўз фаолиятининг мазмунини тушунган ва унга бефарқ бўлмаган инсонлар ўз мажбуриятларини бажаришга нисбатан ўз ёндашувини ўйлаб топишга қодир
Инсонларга шунчалик қатъий назорат зарурки, яхши иш учун мукофотлаш ва ёмон иш учун ундириб олиш мумкин бўлсин	Инсонлар масъулиятни ўз зиммасига олишга ва ҳатога йўл қўйилган ҳолларда уни мустақил тузатишга қодирлиги туфайли уларга ҳурмат билан муносабатда бўлишларини ҳис этишлари лозим
Инсонларни ўзларининг моддий манфаатларидан ташқари ҳеч	Биринчи галда, инсонлар ўзини миллат, ҳамжамият, дин, қандайдир бирлашма,

нарсa тaшвишлaнтирмaйди	компaния, тaмoйиллaр билaн идентификациялaгaн ҳoлдa ўз ҳaётигa мaзмун aтo этишгa интилaди
Инсонлaргa нимa қилмoқ вa қaндaй қилмoқ кeрaклиги бoрaсидa aниқ йўл-йўриқлaр зaрур; стрaтeгик мaсaлaлaргa уларнинг aқли eтмaйди	Инсонлaр мaзмунгa чукyрpoқ кириб бoришлaри кeрaк: улар ўзлaри бaжaриши лoзим бўлгaн oпeрaциялaрнинг мoҳиятини тушуниши зaрур
Инсонлaр мулoйим муносабaтни кaдрлaшaди	Инсонлaр ўзигa тeнг инсонлaр тoмoнидaн ҳaқиқий ҳурмaтни чин дилдaн истaйди

Биринчи («X») назария шундан келиб чиқадики, барча инсонлар эринчок, уларни иқтисодий, маъмурий, руҳий йўл билан мажбур қилиш – машҳур қамчи ва пряник сиёсатини қўллаш зарур. Бундан ташқари, кўпчилик ўз зиммасига масъулиятни олишга қодир эмас, ташаббус кўрсатмайди ва доимий назорат қилинишга муҳтож.

Иккинчи («Й») назария, аксинча, шундай дейди: инсон учун иш керак, ҳар бир ишчи масъулиятли, ташаббускор, ихтирочи ва яхши натижалардан манфаатдор. Мукофотлаш тиўими ушбу хусусиятларни рағбатлантиради.

Ҳозирги вақтда ривожланган мамлакатларда «X» назария деярли амал қилмайди. «Қамчи» шунчаки бошқарувчининг қўлида иш бермай қоли, «пряник» ҳам табиий рағбатлантирувчи ролидан мусова бўлган. Гуллаб-яшнаётган Америка фирмаларининг энг яхши менежерлари «Й» назария усули бўйича фаолият кўрсатади. Энг асосийси – ходимларнинг самарали меҳнат қилишдан манфаатдорлигини ошириш.

Япония менежерлари ўзининг персонални бошқариш услубини ўйлаб топишди. Уильям Оучи уни «З» назария, деб номлади. У иқтисодий муъжиза яратган мамлакатнинг ўзига хос хусусиятларига асосланган. «З» назария формуласи қанақа ва унинг америкача усулдан фарқи нимада?

Биринчидан, фарқ шундаки, унда инсонлар ҳақида қайғуришга урғу берилади. Агар уддабурон янки-ишбилармон кўпроқ персонал иш ҳақининг ўсишидан манфаатдор бўлса, япон менежерлари ходим турмуши сифатининг бутун йиғиндисига эътибор қаратади: ҳаерда ҳаёт кечириш, нима билан озиқланиш, бўш вақтни қандай ўтказиш, хотинимга нима ёқади, болалар қаерда ўқийди ва ҳ.к.

Иккинчидан, бошарув қарорларининг қандай қабул қилинишида: америкаликлар авторитар (хукумронлик, диктаторлик) ёки маслаҳат умуллари қўллашга мойил. Уларнинг Тинч океанининг бошқа томонидаги рақобатчилари қўл остидагилар билан ахборот ва ғояларни очиқчасига алмашади, шунингдек қарорларни “оилавий шароитда” ишлаб чиқиб, тасдиқлайди.

Учинчидан, бандлик, кўтарилиш ва жавобгарлик тамойилларида. Америка фирмаларидан фарқли ўлароқ, Япония фирмаларига умрбод ёллаш тизими, кадрларни ҳар икки уч йилда горизонтал ва вертикал ротациялаш, натижалар учун жамоавий жавобгарлик ҳосдир.

АҚШда меҳнатга бўлган муносабат қуйидаги усуллардан фойдаланган ҳолда тадқиқ этилади:

- ишнинг дескриптив индексини аниқлаш;
- ташкилий қарорлар индексини аниқлаш;
- қониқиш ҳосил қилганлик тўғрисида Миннесот саволномаси;
- ишдан қониқиш ҳосил қилганлик шкаласи, ишларни субъектив таҳлил қилиш усули ва б.

Масалан, ходимларнинг “ишни ташхисли баҳолаш” ва “иш жиҳатларининг рўйхати” шаклида тақдим этиладиган ўзи ҳақидаги ҳисоботлари таҳлил қилинади. Тадқиқотнинг махсус усуллари ишнинг қуйидаги параметрларининг миқдорий ифодасига эга бўлиш имконини беради:

- ишнинг тугалланганлиги, унинг аҳамияти;
- ишни бажариш усуллари танлашда маълум даражада эркинлик, саъй-ҳаракатлар натижаларининг баҳосига эга бўлиш учун тескари алоқанинг мавжудлиги билан уйғунликда мустақиллик ва жавобгарлик.

Олинган маълумотлардан ишнинг мотивацион салоҳияти кўрсаткичи (МСК)ни қуйидаги формула бўйича ҳисоблаб чиқишда фойдаланилади:

$$\text{Хилма-хиллик} + \text{Тугалланганлик} + \\ + \text{Аҳамият}$$

$$\text{МСК} = \frac{\text{-----}}{\text{X}} \times \text{Мустақиллик} \times \text{Тескари алоқа}$$

МСКнинг паст даражаси ишни қайта лойиҳалаштириш зарурлигини таъказо этади.

Меҳнатдан қониқиш ҳосил қилишнинг юқори даражасини сақлаб туришнинг муҳим йўналишлари қуйидагилардан иборат:

- бир лавозимдаги персоналнинг ишлаш муддатини ва тахминан беш йиллик оралиқ билан хизмат бўйича бошқариладиган горизонтал кўтарилишни мунтазам текшириш. Горизонтал силжишлар нуфузли бўлиши керак. Шунингдек, хизмат жараёнининг қандайдир босқичларида хизмат иерархияси бўйича қуйига силжишни ҳам маъқуллаш ва нуфузли қилиш лозим;

- ишнинг мазмунини бойитиш ва унинг доираларини кенгайтириш (5 йилгача бўлган муддатга таъсир кўрсатади);

- ташкилотни фаол таркибий режалаштириш ва мослашувчан ташкилий шаклларни қўллаш;

- ташкилот фаолиятини, ўқиш ва ижодий ёндашувнинг кадр-қимматини мунтазам ривожлантириш;

- ўзаро ҳамкорликнинг янги шакллари амалга ошириш, масалан, самарали бошқарувнинг таркибий қисми сифатида бошлиқ билан ходим ўртасидаги суҳбатлар, ишлаб чиқариш демократияси.

Меҳнат фаоллигини кўриб чиқишда инсоннинг шахс сифатидаги хусусиятлари эмас, балки унинг ижтимоий моҳияти ўрганиб чиқилиши керак. Меҳнат хатти-ҳаракати меҳнат фаолиятининг инсонларнинг ижтимоий муҳитни акс эттирувчи ижтимоий хусусиятларига боғлиқлигини ифодалайди.

Ижтимоий-ижтимоий категория сифатида меҳнат фаоллигини кўриб чиқиш унинг мазмуни уни белгилаб берувчи омиллар ва жараёнлар тизими билан узвий боғлиқлиги тўғрисидаги фикрни таъкидлайди.

Назарий ёндашувлар ва қарашларнинг умумлаштирилиши қуйидаги хулосаларга олиб келади:

1. Меҳнат фаоллиги – ижтимоий фаолиқнинг муҳим тури бўлиб, турмуш тарзининг аҳамиятли таркибий қисми ҳисобланади. Унинг шахснинг ижтимоий хусусиятлари тизимида иштирок этиши шахснинг фаол ҳаётий мавқеини тавсифлайди. Бу субъектнинг ижтимоий салоҳиятини амалга ошириш жараёни.

2. Шахснинг фаоллиги инсоннинг муҳим ижтимоий хусусияти бўлиб, нафақат унинг меҳнат бозорининг субъекти сифатида рақобатбардошлигига таъсир кўрсатади, балки шахснинг умуман ҳаётий стратегияларни тузиш ва амалга оширишдаги муваффақиятини белгилаб беради. Фаолиқ шахснинг ижтимоий-руҳий нуқтаи назардан ташаббус ва масулиятда намоён бўлувчи субъектив асосини ифодалайди.

3. Меҳнат фаоллиги кўриб чиқиш даражаси ва субъектларига қараб турли кўрсаткичларда ифодаланиши мумкин.

Меҳнат фаоллигини ўрганиш уни белгилаб берувчи ижтимоий шароитлар ва омиллар тизимида амалга оширилиши лозим.

6-боб. Персонал меҳнат мотивациясининг асослари

Инсонни бошқариш – бу унинг хатти-ҳаракати мотивларини бошқариш демакдир. Таъсир этишнинг ушбу тури, яъни мотивларга таъсир этиш бевосита (маъмурий) таъсир этишга қараганда анча самарали ҳисобланади. Лекин, шу билан бирга бу таъсир этишнинг анча мураккаб туридир, чунки нафақат ташкилот олдида турган мақсадларга, балки ходимлар хатти-ҳаракатининг мотивларига ҳам аниқ мос келувчи рағбатларни танлашни талаб қилади.

Персонални бошқариш тизимида ходимни мотивациялаш ва рағбатлантириш муҳим роль ўйнайди. Мотивациялашнинг тегишли даражасини таъминлаш ҳар бир ходим меҳнатининг унумдорлигини ва бутун ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш, кадрлар малакасининг мунтазам ўсишини таъминлаш, жамоани барқарорлаштириш вазифасини ҳал этиш имконини беради.

Ҳозирги шароитда ишда юксак натижаларга эришиш ва талаб этиладиган стандартларга риоя қилиш учун жавобгарлик кўпроқ ходим зиммасига юклатилмоқда. Бироқ, бу ҳол мотивациялаш зарурлигини истисно этмайди, боз устига, меҳнат хусусияти ва мазмунидаги ўзгаришлар персоналнинг меҳнат мотивациясига инновацион жиҳатларни киритади. Мотивацияни бошқариш функцияси бир вақтнинг ўзида фаолиятнинг барча даражаси ва йўналишлари менежментининг ваколатига киради. Бироқ ҳозиргача Россиянинг кўпчилиқ ташкилотларида мотивациялаш ўзининг кадрлар борасидаги қарорларида иш тажрибасига, инсонлар билан мулоқатларга, ходимлар ҳақидаги ахборотга таянувчи менежернинг ички ҳиссига асосланади. Аммо муайян инсонни маълум даражадаги самарадорлик билан меҳнат қилишга ундовчи ҳақиқий мотивлар тўғрисидаги маълумотлар ҳамма вақт ҳам реал ҳолатни объектив тарзда акс эттирмайди. Шунинг учун персонални мотивациялашнинг умумий мақсади уни бошқариш, тегишли бошқарув қарорларини ташкилотнинг бизнес-мақсадларига эришиш нуктаи назаридан баҳолаш ва назорат қилишдан иборат, деб ҳисоблаш лозим.

Персонални бошқаришда мотивациялаш механизмидан фойдаланишнинг кенг амалиётига қарамасдан «мотивация» тушунчасининг таърифларида катта фарқ мавжуд. Ушбу фарқлар кўп жиҳатдан муаллифнинг фаннинг қайсидир соҳасига (иқтисодиёт, бошқарув, психология, социология ёки тилшунослик) мансублиги билан белгиланади. Мотивация – шахс, гуруҳ ва жамият мақсадларига эришиш учун инсоннинг меҳнат хатти-ҳаракатига ташқи таъсир этиш. Мотивациялаш шакллари ва усуллари танлашда, биринчи галда, инсонлар мотивларини, яъни у ёки бу ҳаракатларни қилишга ундовчи омилларни ҳисобга олиш лозим (6.13-расм).

Хатти-ҳаракатни бошқариш нуктаи назаридан ходим хатти-ҳаракатнинг амалга оширилган натижасига таъсир этиш учун эмас, балки

бошқарув мақсадларига мувофиқ фаолият йўналишини шакллантиришга нисбатан олдиндан таъсир кўрсатиш учун қандай манфаатдорликка эгаллигини билиш зарур. Шунинг учун манфаатларни таснифлаш зарурати мавжуд (6.14-расм).

Шахс манфаатларининг йириклаштирилган таснифидан инсоннинг ташкилотдаги мақоми белгиси бўйича ёки унда бажариладиган функциялар хусусияти бўйича табақаланган таснифга ўтамиз (6.2-жадвал).

6.2-жадвал

Ташкилот ходимлари асосий гуруҳларининг манфаатлари

Иш берувчи	Мулкдор	Фойдани кўпайтириш, харажатларни қисқартириш, ташкилотнинг мақсадига эришиш. Ходимларга ошиқча ҳақ тўламаслик. Мотивацияни ошириш, персоналнинг содиқлиги. Рағбатлантиришга бўлган ўз саъй-ҳаракатларини камайтириш
	Менежмент	Ўзининг мукофот пулини кўпайтириш. Мотивацияни ошириш, персоналнинг содиқлиги. Ўз қўли остидагилар ҳақида қайғуриш. Персонални мотивациялашга бўлган саъй-ҳаракатларини камайтириш
	Кадрлар хизмати	Барча ходимларнинг эҳтиёжларини қондириш ҳақида қайғуриш. Биринчи шахснинг стратегик ҳамкори бўлиш. Мураккаб ХР-лойиҳани бажариш, ўз касбининг устаси эканлигини намоён этиш
Ходим	Персонал	Камроқ мажбуриятларга эга бўлиш ва кўпроқ маош олиш. Раҳбарият нимани талаб қилаётганлигини тушуниш. Иш ҳақини ошириш имкониятига эга бўлиш. Барқарорликка интилиш

Манфаатлар таркибидаги фарқлар мотивациялаш воситаларини бошқарув даражалари, бизнес-қарорлар қабул қилиш учун масъул бўлган кадрлар негизига мансублиги бўйича **стратификацияланган** персонал тоифалари учун маслаштиришни талаб қилади. Албатта, меҳнат фаолияти соҳасида ётувчи манфаатлар ёлланма ходимлар тоифалари бўйича табақаланади.

6.6-жадвал

Ходимларни мотивациялашнинг асосий омиллари, %

Жавоблар вариантлари	2003 й.	2004 й.
Меҳнатга ҳақ тўлаш	47	57
Барқарорлик	42	52
Имтиёзлар тизими	22	47
Рағбатлантириш схемаси	47	68

Юқорида санаб ўтилган мотивациялаш омиллари бевосита ходимлар манфаатларидан келиб чиқади. Яна шуни ҳисобга олиш лозимки, жамиятдаги иқтисодий муносабатлар барча иштирокчиларининг манфаатлари ўзгариб туради. Россияда иқтисодий манфаатлар трансформацияси бозор ислохотларининг дастлабки босқичида (1990-йиллар бошида) яққол намоён бўлди. Бутун ижтимоий муносабатларнинг ўзгариши мотивация муҳитига катта таъсир кўрсатди. Қатор ҳолатларда мутахассислар ўша даврда Россия иқтисодиёти учун хос бўлган қатор салбий ҳодисалар: нархларнинг асоссиз тарзда оширилиши, чайқовчилик, коррупция, қарши рағбатлантирувчи омиллар, сохта фойда, тўланмасликлар ва ҳ.к. таъсири остида шаклланган мотивацион инқироз тўғрисида сўз юрита бошлашди. Меҳнат иқтисодиёти ва ижтимоий-меҳнатга оид муносабатлар соҳасида машҳур мутахассис РФА муҳбир аъзоси Е.И.Капустиннинг таъкидлашича, «биз бозор иқтисодиётидаги ёмон жиҳатларга эга бўлдик: ишлаб чиқаришнинг ихчамлиги, юқори меҳнат унумдорлиги ва самарадорлиги эмас, балки тарқоқлик, индивидуализм, эгоизм»¹¹.

Ушбу ҳодисалар натижасида ўша йилларда амалиётда фойдаланилган иқтисодий механизмлар кўпинча ходимларнинг меҳнатга бўлган муносабатига ва ишлаб чиқариш тузилмалари фаолият кўрсатишининг якуний натижаларига салбий таъсир кўрсатди. Буни ривожланган бозор иқтисодиётида ва XX асрнинг сўнгги ўнйиллигида Россия иқтисодиётида юз берган жараёнларни таққослаш натижалари тасдиқлаб турибди.

Манфаатни шакллантириш мураккаб кўп босқичли жараёндир. Биринчидан, бу инсон томонидан ўзи ҳаёт кечириши учун ушбу эҳтиёж аҳамиятининг англаб етилиши. Иккинчидан, эҳтиёжни қондириш зарурати қониқтириш усуллари қидиришга олиб келади. Унда эҳтиёжни энг яхши тарзда қониқтира оладиган объект аниқланади. Ушбу объектни эҳтиёжни қондириш жараёнига киритиш йўллари, усуллари изланади ва бунинг натижасида ушбу объект билан боғлиқ ҳаракатлар содир бўлади. Шундай қилиб, манфаат инсонлар хатти-ҳаракатларининг реал сабаби бўлиб хизмат қилади.

Персонал хатти-ҳаракатини бошқариш қуйидаги формула бўйича тақдим этилиши мумкин:

$$B = \phi (M \times \Phi),$$

бу ерда: **B** – ходимнинг хатти-ҳаракати; **M** – мотивация; **Φ** – қобилиятлар.

6.8-жадвал

Ходимлар хатти-ҳаракати мотивлари ва хилларининг нисбати

Ходим хили	Умумий микдордаги улуши	Мотивациялаш даражаси	Хатти-ҳаракат шакли
Нормативдан	5%	Идеал	Инновацион,

¹¹ Труд. 1999. 27 январь.

юқори, ўта инсофли		мотивациялаш ва рағбатлантириш	иқтисодий, стратификацияланган
Норматив, етарлича инсофли	60%	Етарлича мотивациялаш ва рағбатлантириш	Иқтисодий, ташкилий
Субнорматив, етарлича инсофли эмас	30%	Мотивлар ноаниқ, рағбатлантириш етарлича эмас	Характерологик, деструктив
Нонорматив, ноинсоф	5%	Мотивлар ноаниқ, рағбатлантириш мавжуд эмас	Характерологик, деструктив
Жами	100%		

Илғор фирмалар муваффақиятининг гарови 85 фоизга ҳар бир ходимнинг фирманинг гуллаб-яшнаши учун шахсий манфаатлардан воз кечишга тайёрлигига боғлиқ (6.15-расм).

Фирманинг кутишлари		
	60% - 30%	
		Ходимнинг манфаатлари

6.15-расм. Ходим манфаатлари ва фирманинг кутишларини интеграциялаш

Бошқарув назариясида мотивация ўзини ва бошқаларни шахсий мақсадлар ёки ташкилотнинг мақсадларига эришиш учун фаолият қилишга ундаш жараёни сифатида кўриб чиқилади. Мотивация инсонни ишлашга ундаш жараёни сифатида эҳтиёжлар ва уларни амалга ошириш усулларининг шаклланиши билан узвий боғлиқ (6.16-расм). Меҳнат фаолиятига ундовчи мотивларни баҳолаш 6.9-жадвалда келтирилган.

Мотивациянинг инсоннинг ташкилотдаги хатти-ҳаракатини изоҳловчи ҳозирги назариялари иккита асосий тушунчага асосланган: эҳтиёж ва мукофот.

Бошқарув назарияси				
	Мақсаднинг аниқлиги	Қобилиятла р ва кўникмалар	Ички натижалар	
Саъй- ҳаракатлар		Ишларни бажариш сифати		Мотивацияла ш назарияси
	Ресурслар Асбоблар Материалла		Ташқи натижалар	

	р ва ҳ.к.			
	Ишдан қониқиш ҳосил қилиш		Кутилаётган муносиб мукофот	

6.16-расм. Нима учун инсонлар ишлашади

6.9-жадвал

Мулкчиликнинг турли шаклларидаги корхоналарда шахсни меҳнат қилишга ундовчи мотивларни баҳолаш

Меҳнат фаоллиги мотивларини очиқ бериш тури	Меҳнат қилишга ундовчи мотивларни таҳлил қилиш кўрсаткичи	Кўрсаткични ҳисоблаш методикаси	Методикага кирувчи белгилар талқини
Ижтимоий- меҳнат фаоллиги	Харажатлар самарадорлиги коэффициенти (меҳнат натижаларини ифодалаш усули бўйича таснифланади: қиймат, натурал ва меҳнат)	$\Pi = B/Zat$	Π – харажатлар самарадорлиги коэффициенти; B – маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми; Zat – ишлаб чиқариш харажатлар
Ижтимоий таъсир	Иш ҳақи харид қобилияти ижтимоий таъсири кучининг коэффициенти	$U_{mm} \text{ раб.} =$ $= Zp/PM$	Zp – ойлик иш ҳақи, рублда; PM – прожиточный минимум, ой, руб., статистик маълумотларга кўра
Ижроия фаолият	Ижроия фаолият кучининг коэффициенти (1 - даража)	$1U \text{ с.и.л.} =$ $= Tc/PM$	Tc – 1-разряд ойлик тариф ставкаси, руб.
	Ижроия фаолият кучининг коэффициенти (2 - даража)	$2U \text{ с.и.л.} = Tc/MPB$	MPB – ойлик энг кам истеъмол бюджети, руб.

Эҳтиёж – бу инсонда ниманингдир етишмаслиги ва у инсонни ҳаракат қилишга умумий тайёрлик ҳолатига олиб келади. Эҳтиёж – бу инсоннинг уларсиз ҳаёт кечириб бўлмайдиган ёки ана шундай туюладиган предметлар,

объектлар, шароитларга муҳтожлик ҳолати. Эҳтиёжлар ҳамма вақт физиологик ёки руҳий мувазанат бузилганда, масалан, тана ҳужайралари овқат ёки сувдан маҳрум бўлганда ёки инсонга бошқа инсонлар жамоаси етишмаганда юзага келади. Эҳтиёжларнинг кўплаб таснифлари мавжуд, лекин универсал тасниф ҳозиргача яратилмаган.

6.10-жадвал

Эҳтиёжлар иерархияси

Ишлаб чиқариш муҳити	Физиологик	Хавфсизлик	Ижтимоий	Ҳурмат	Ўзини ифодалаш
Иш ўрни	Иш ўрнидаги тозалик	Хавфсиз меҳнат шароитлари	Ўртоқлар билан яхши ўзаро ҳамкорлик	Чақириқ ташловчи иш	Жамиятга юксак шахсий улуш қўшувчи лойиҳалар
Ташкил от	Иш ҳақининг кулай даражаси	Пенсиялар tizими	Умумий йиғилишлар, компания ҳисобидан жамоавий дам олиш	Имкон қадар кам қоидалар ва йўриқнома лар	Бошқарувдаги шахсий иштирокни рағбатлантири ш
Етакчи	Зарур жойда танаффусла р қилиш имконини беради	Ишчилар учун ҳимоя бўлиш	Дўстона муҳитни яратиш	Меҳнат натияжалари ни муносаб баҳолаш	Ижод қилиш ва янги ғояларни олға суришга ундаш

- Қизиқувчанлик – янги билимлар олишга бўлган эҳтиёж.
- Атрофдагиларни маъқуллаш – бошқа инсонлар томонидан қабул қилинадиган бўлиш эҳтиёжи.
- Тартиб – ўзи атрофида макон ташкил этишга бўлган эҳтиёж.
- Заҳираларни яратиш – жамғармалар қилишга бўлган эҳтиёж.
- Шъан – ўз оиласига ва аждодларига содиқ бўлиш эҳтиёжи.
- Идеализм – ижтимоий адолатлиликка бўлган эҳтиёж.
- Ижтимоий алоқа – жамоага бўлган эҳтиёж.
- Оила – ўз фарзанларини ўстиришга бўлган эҳтиёж.
- Мақом – юксак ижтимоий мавқега эга бўлиш эҳтиёжи.
- Ҳисоб юритиш – ғолиб бўлиш, ҳафагарчилик учун қасос олишга бўлган эҳтиёж.
- Севги – чиройли бўлиш эҳтиёжи.
- Овқатланиш – овқатланишга бўлган эҳтиёж.
- Жисмоний фаоллик – жисмоний юкламага бўлган эҳтиёж.
- Осудалик – эмоционал хотиржамликка бўлган эҳтиёж.

Тўпланган ахборотга статистик ишлов бериш натижалари шуни кўрсатдики, барча инсонларда 16 та асосий эҳтиёж мавжуд бўлиб, лекин улардан исталган бирининг муайян инсон учун аҳамияти ҳар хил бўлиши мумкин ва нормал тақсимлаш қонунига бўйсунди. Бошқача айтганда, кўпчилик мойил бўлган ўртача статистик қиймат мавжуд бўлиб, лекин инсонларнинг 30 фоизига яқини ўртача қийматдан у ёки бу томонга четга чиқади. Ўз навбатида, инсонларнинг ушбу сониди асосий эҳтиёжлардан исталган бири ўртача қийматдан сезиларли даражада юқори ёки паст даражада ифодаланиши мумкин.

Райснинг фикрига кўра, 16 та асосий эҳтиёж инсонда генларда «ўтирибди» ва тарбия ёки маълумотга деярли боғлиқ эмас. Бунда эҳтиёжнинг «абсолют» қиймати йиллар ўтиб ўзгариши мумкин, лекин унинг “нисбий” ифодаси – ушбу ёшдаги инсонлар барча гуруҳлари учун ўртача қийматга нисбатан ўзгармаслигича қолмоқда. Масалан, ҳаёт ўтиши билан барча инсонлар кам ҳаракатчан бўлиб қолишади. Лекин, агар инсон ёшликда спортда муваффақиятларга эришган бўлса, у етук ёшда ўз тенгқўрларига қараганда жисмонан анча фаол бўлади.

Асосий эҳтиёжлар бизнинг онгимиздан ташқарида мавжуд бўлади, шунинг учун аксарият ҳолатларда нима учун бизга яхши ёки ёмонлигини тушунишимиз қийин. Агар инсон, масалан, янги билимни эгаллаётиб ўзини бахтли ҳис этса, демак унда қизиқувчанлик кучли тарзда ифодаланган. Бунда у ўқиш ким учундир оғир синов бўлиши мумкинлигини тушуниши ва қабул қилиши қийин. Яъни ҳар бир инсон онгли равишда барча инсонлар ҳам худди у сингари “қурилган” ва шунинг учун ҳам у учун яхши бўлган нарсалар барча инсонлар учун ҳам яхши, деб ҳисоблайди. Ушбу таъсирни Райс ўзини ўзи алдаш деб номлаган. Унинг фикрига кўра, инсонлар ўртасидаги низолар катта қисмининг асосий сабаби айнан шунда.

Ёлланма ходимларнинг меҳнат мотивациясини бошқариш нуқтаи назаридан, асосий эҳтиёжлар назариясидан келиб чиқиб бир неча амали хулосаларни билдириш мумкин. Биринчидан, Райснинг иши – барча инсонлар турлича эканлигини статистик ва психологик жиҳатдан асосланган тарзда ёдга солишдир (математик ҳисоб-китобларга кўра, Райс профилининг тахминан бир триллионга турли вариантлари, яъни турли инсонлар бўлиши мумкин). Райс сўровномаси ва профили – инсон асосий эҳтиёжларининг шахсий таркибини таҳлил қилиш ҳамда касбни танлаш ва мансаб стратегияси масалалари бўйича маслаҳат бериш учун қулай воситалардир.

Иккинчидан, агар компанияда катта ва турли хил жамоа мавжуд бўлса, уни аҳолининг репрезентатив танлови деб ҳисоблаш мумкин. Бундай ҳолатда қандайдир битта асосий эҳтиёжни ёқловчи персонални мотивациялаш дастури ходимларнинг бор-йўғи 15-20 фоизини рағбатлантиради. Қарши томондаги яна 15-20 фоиз инсон учун эса таъсир тўғридан-тўғри қарама-қарши бўлади.

Учинчидан, Райс шуни аниқладики, айрим касблар эҳтиёжларнинг ўхшаш профилларига эга бўлган инсонларни “ўзига тартади”. Масалан, файласуфларда қизиқувчанлик каби эҳтиёж ўртача кўрсаткичдан анча юқори

даражада, деярли барча қолган эҳтиёжлар эса ўртача кўрсаткичдан паст даражада ифодаланган. Профессионал зобитларда обрў (ҳокимият) ва жисмоний фаолликка бўлган эҳтиёж устунлик қилади, осудалик, эмоционал хотиржамликка бўлган эҳтиёж эса ўртача кўрсаткичдан паст даражада. Кашишлар эса кўпроқ мустақилликка эҳтиёж сезишади.

Шундай қилиб, компания ичидаги алоҳида касбий гуруҳларга йўналтирилган бирхиллаштирилган **(унификацияланган)** мотивациялаш дастурлари анча самарали бўлиши мумкин¹².

Эҳтиёжлар бирламчи ва иккиламчи турларга бўлинади. *Бирламчи эҳтиёжлар*, одатда, туғма бўлади. Улар жумласига организмнинг овқатга, сувга, уйкуга, нафс олишга ва ҳ.к.га бўлган физиологик эҳтиёжлари киради. *Иккиламчи эҳтиёжлар* ўз табиатига кўра руҳий (психологик) ҳисобланади. Бу, масалан, ҳурматга, муваффақиятга, бойликка, ҳокимиятга ва ҳ.к.га бўлган эҳтиёжлардир. Эҳтиёжлар бошқа мезонлар бўйича ҳам таснифланиши мумкин (6.18-расм).

Эҳтиёжлар таснифи			
Харакат шакли бўйича • моддий • идеал	Субъект бўйича • умуминсоний • миллий • синфий • гуруҳий • шахсий	Объект бўйича • табиий • ижтимоий • маънавий	Ижтимоий ишлаб чиқаришдаги роли бўйича • умумий • хусусий

Эҳтиёжлар фақат улар ходимлар томонидан англаб етилган тавқидирда ички ундовчи ва тартибга солувчи омилларга айланади. Мазкур ҳолатда улар муайян шаклга – фаолиятнинг у ёки бу турларига, объектларга, предметларга бўлган қизиқиш шаклига эга бўлади. Қизиқиш (манфаат) ҳамма вақт муайян имкониятлардан эҳтиёжларни қондириш учун фойдаланиш билан боғлиқ. Қизиқиш – субъектнинг ўзи тушган шароитдан ўз эҳтиёжларини қондириш учун фойдаланишга бўлган фаол муносабати. Инсоннинг эҳтиёжлари унинг хатти-ҳаракатини белгилаб беради. Инсон қандайдир эҳтиёжни ҳис эта бошласа, унда ушбу эҳтиёжни қондириш учун муайян мақсадга эришишга интилиш пайдо бўлади. Инсон ўз олдида қўйган мақсадга эришса, унинг эҳтиёжи тўлиқ ёки қисман қондирилиши мумкин. Бироқ, мутахассислар томонидан шу нарса исботландики, фақат инсон ўз эҳтиёжларини қондирадиган нарсалар уни мотивациялайди ва фаолиятга ундайди.

6.11-жадвал

Мотивациялаш назарияси

Мазмунли назариялар		Процессуал назариялар	
назария	асос	назария	асос
Маслоу назарияси	• Физиологик ва ўаҳвоний эҳтиёжлар	Дуглас Макгрегорнинг Х ва Й	Инсоннинг иккта қарама-қарши интилишига асосланади:

¹² См.: Кошелева Н. Человек в 16 измерениях //Директор по персоналу. 2006. № 1. С. 52—54.

	• Экзистенциал эҳтиёжлар • Ижтимоий эҳтиёжлар • Ҳурмат, нуфузга бўлган эҳтиёжлар • Шахсий, маънавий эҳтиёжлар		ишлаш (Й) ва ишламаслик (Х)
ЕРГ (ССР) Клайтон Альдерфер назарияси	• Ҳаёт кечириш эҳтиёжлари • Боғловчи эҳтиёжлар • Ўсиш эҳтиёжлари	Кутишлар назарияси	• Эришилган натижаларга жавобан муайян мукофотни кутииш • Муайян мукофотни олиш натижасида юзага келган нисбий қониқиш ёки қоникмасликнинг кўзда тутилаётган даражаси
МакКлелланд эҳтиёжлар назарияси	• Ҳокимият • Муваффақият • Дахлдорлик	Адолат назарияси	Инсонлар олинган мукофотнинг сарфланган саъй-ҳаракатларга нисбатини субъектив тарзда аниқлашади ва сўнгра уни шунга ўхшаш ишни бажарувчи бошқа инсонлар мукофотлари билан солиштириб кўришади
Герцбергинг икки омилли назарияси	• Иш амалга оширилаётган атроф муҳит билан боғлиқ гигиеник омиллар • Мотивация	Портер-Лоулер модели	Эришилган натижалар ходим томонидан қилинган саъй-ҳаракатларга боғлиқ

Мотивацион жараён – бу бошқарув субъекти (корхона) ва бошқарув объекти (муайян ходим)нинг мақсадларини мувофиқлаштириш жараёни. Бундай мувофиқлаштириш жараёнида мувофиқлаштиришнинг ўзини баҳоламаслик мумкин эмас (6.22-расм). Ташкилотларда у норматив ҳужжатлар тизими билан регламентланади, улар жумласига қуйидагилар киради: корхона устави ва ходимларининг ахлоқий кодекси, персонални бошқариш хизмати тўғрисидаги низом ва унинг ходимларининг лавозим йўриқномалари, мотивациялаш ва рағбатлантириш тизими тўғрисидаги

низом, меҳнатга ҳақ тўлаш ва мукофотлаш тизими тўғрисидаги низом, манавий рағбатлантириш тўғрисидаги низом ва ҳ.к. Шунингдек, тармоқ стандартлари ва корхона стандартлари, методикалар, буйруқ ва фармойишлар ҳам шулар жумласидандир.

Бошқарув объекти (мутахассис)нинг мақсадлари			Бошқарув субъекти (корхона)нинг мақсадлари
Мотивлар	Меҳнат фаолияти	Фаолиятни баҳолаш	Рағбатлар
Мотивациялаш бошқарув субъекти ва объектининг мақсадларини мувофиқлаштириш жараёни сифатида			

6.22-расм. Ходимларни мотивациялаш жараёнида баҳолашнинг роли

Меҳнат фаолиятининг мотивлари – бу меҳнат жараёнида инсоннинг хатти-ҳаракатини белгилаб берувчи сабаблар. Меҳнат мотивларининг таркиби демографик, ижтимоий ва касбий-малакавий хусусиятларининг умумийлиги билан бирлашган ходимлар гуруҳлари бўйича табақаланган. Персонал меҳнат мотивациясининг таркиби тармоққа хос хусусиятга эга бўлиши мумкин (6.13-жадвал). 6.23-расмда мотивациялаш турлари келтирилган.

Иккита рақибий қисм – инсоннинг нимадир қила олиши ва муайян вазифани бажаришни хоҳлаши – ўзаро боғлиқ ҳолат. Ўқиш, яхши тайёргарлик – ва албатта мотивация. Ходим айнан ушбу компанияда ишлаши ва муайян фаолият билан шуғулланиши учун уни мотивациялаш зарур.

МОТИВАЦИЯЛАШ				
ИЧКИ		ТАШҚИ		
Мазмунли	Мақом (роль)	Маъмурий	Иқтисодий	Ижтимоий

6.23-расм. Мотивациялаш турлари

6.14-жадвал

Ташкилот ходимларини мотивациялаш омиллари

Моддий	Номоддий
1. Бозор талабларига мос келувчи иш ҳақи.	1. Меҳнатга ҳақ тўлашнинг адолатли тизими.
2. Компенсацияларни индивидуаллаштириш.	2. Ўзининг интеллектуал салоҳиятидан фойдаланиш имкониятлари.
3. Бўинма ва умуман ташкилот ишининг натижаларига кўра мукофотлаш.	3. Касбга ўқитиш ва малака ошириш имкониятлари. Ўқув маркази. Кутубхона.
4. Узоқ муддат хизмат қилганлик	4. Лавозим бўйича ўсиш истиқболлари.

учун мукофотлаш. 5. Интеллект учун кўшимча тўлов. 6. Кўшимча таътилар. 7. Овқатланиш учун кўшимча тўлов. 8. Махсус кийим-кечак билан таъминлаш. 9. Уй-жой харид қилиш учун ссудалар. 10. Ходимлар ёки фахрийларни даволаш учун кўшимча тўлов. 11. Янги йил совғалари ва юбилейлар учун совғалар. 12. Печка билан иситиладиган уйларда истиқомат қилувчи ходимларга ёқилғи учун кўшимча тўлов. 13. Пенсияга чиқиш ёки ногиронлик муносабати билан кўшимча тўлов. 14. комбинат пенсионерларига кўшимча тўлов: пенсияларга, коммунал хизматлар учун ва ҳ.к. Диний маросим хизматлари ҳақини тўлаш. 15. Мактаб ўқувчиларига шахсий стипендиялар. 16. Завод стипендиатларига имтиёзлар: стипендияга кўшимча тўлов, йўл кира ҳақи учун тўлов.	Кадрлар заҳирасини шакллантириш тизими. 5. Ходимларнинг ижтимоий ҳимояланганлиги. Касаба уюшма кўмитаси, жамоа шартномаси. Ижтимоий инфратузилма: • спорт саройи, ўйингоҳ; • маданият саройи; • болалар соғломлаштириш маскани; • дам олиш уйи; • ишламаётган пенсионерларга ижтимоий ёрдам. 6. Хавфсиз ва қулай меҳнат шароитлари яратиш. Жиҳозларни модернизация қилиш истиқболли дастури. Ишлаб чиқариш маданияти тўғрисида низом. 7. Маънавий мукофот: • «касб бўйича энг яхши» унвони; • «хизмат кўрсатган фахрий» унвони; • Меҳнат шон-шухрати китоби ва ҳ.к. 8. Жамоада қулай иш шароитлари. Мослаштириш тизими. 9. Тескари алоқа тизми ва корпоратив маданият кадриятларини трансляция қилиш. Ходимларнинг раҳбарият билан мунтазам учрашувлари. Сўровлар. Газета. 10. Мактаб ўқувчилари билан касбга йўналтириш ишлари
---	--

Иқтисодий (моддий) мотивациялаш қатор тармоқлар орқали амалга оширилади: меҳнатга ҳақ тўлаш тизими, меҳнат турлари ва самарадорлигини табақаланган тарзда ҳисобга олиш тизими, меҳнат учун олинган пул маблағлариреализация қилиш тизими (олинган меҳнат даромадларини сарфлаш соҳасини ривожлантириш).

Ижтимоий ёки маънавий мотивлар ва рағбатлар инсоннинг ахлоқий кадриятларига, ушбу меҳнатнинг кадр-қимматини ва фойдалилигини тушунишга асосланган. Шунингдек, ушбу тоифага меҳнатнинг ижодий бойитилганлиги ва мазмундорлиги билан боғлиқ ундовчи мотивлар ҳам киради.

Ташкилий (ёки маъмурий) мотивациялаш маъмурият (иш берувчи)нинг конун билан мустаҳкамланган ходимлардан меҳнат фаолиятининг РФ Меҳнат кодекси билан ҳам, фирманинг ички ҳужжатлари билан ҳам регламентланган қоидаларига риоя этишни талаб қилиш ҳуқуқига таянади.

Мотивациялаш турлари меҳнат хатти-ҳаракатининг устувор жиҳатлари бўйича ҳам табақаланиши мумкин, масалан:

- *ютуқ мотивацияси (муваффақиятга мотивациялаш)* – индивиднинг муваффақиятга эришишга, орзуни ҳақиқатга айлантиришга қаратилган фаоллиги;

- *муваффақиятсизликни олдини олиш мотивацияси* – индивиднинг ноқулай вазиятлар, муваффақиятсизликлар, танбехлар, танқидларнинг олдини олишга йўналтирилганлиги;

- *ўсиш мотивацияси* – самарали (жисмоний, руҳий, маънавий) ривожланиш мақсадини кўзлаш, масалан, касбда ўсишга, хизмат бўйича кўтарилишга мотивациялаш;

- *ҳокимият мотивацияси* – инсоннинг бошқа инсонлар устидан ҳокимиятга эга бўлиш учун барқарор ва аниқ ифодаланган интилиши;

- *альтруизм мотивацияси* – бошқа инсонларга қулайлик (фаровонлик) яратиш, уларга мукофот талаб қилмаган ҳолда ёрдам кўрсатиш истаги;

- *тажавуз мотивацияси* – олдинга қўйилган мақсадларга эришишга, бошқа инсонларга зиён етказган, улар манфаатларини камситган ҳолда шахсий фаровонликни яратишга интилиш.

Ички ва ташқи мотивациялар йиғиндиси персонални мотивациялашнинг қуйидагиларга асосланган тизимини ҳосил қилади:

- корхонанинг корпоратив маданияти. Уни амалиётга жорий қилиш персонални бошқариш функцияларидан бири ҳисобланади;

- менежмент томонидан ташкилий, моддий, номоддий ва ижтимоий хусусиятдаги чора-тадбирларнинг амалга оширилиши (6.26-расм).

Мотивациялаш чора-тадбирлари тизими					
Моддий хусусиятдаги чора-тадбирлар			Номоддий хусусиятдаги чора-тадбирлар		
Иш ҳақи	Мукофотлар	Устама ҳақлари	Кафолатлар	Компенсациялар	Имтиёзлар
Ташкилий хусусиятдаги чора-тадбирлар			Ижтимоий хусусиятдаги чора-тадбирлар		
Рағбатлантириш	Танбех бериш		Маъқуллаш	Рағбатлантириш	

6.26-расм. Асосий мотивациялаш чора-тадбирларининг умумий тавсифи

Ҳозирги вақтда исталган ташкилот ходимларини мотивациялашнинг асосий йўналишлари жумласига қуйидагиларни киритиш мумкин:

- *жалб этиш мотивацияси* (компания номи, унинг ўлчами, рейтинг, бизнеси хусусияти; иш ҳақининг миқдори);

- *самарали меҳнат қилишга мотивациялаш* (мақсадга эришиш муваффақияти, самарали пулли рағбатлантириш; ахлоқий қв мафкуравий омиллар);

- *ушлаб туриш мотивацияси* (ўсиш имконияти, ижтимоий пакет ўлчами ва таркиби, корпоратив мафкура ва маданият).

Нима учун сиз жалб қилиш, ушлаб туриш ёки самарали меҳнатга эришиш учун мотивациялаш тизимини яратаётганингизни тушунишингиз керак.

Корхона персоналини мотивациялаш тизимининг чизмаси 6.27-расмда келтирилган.

Ташкилотда кадрлар сиёсатининг устувор йўналишлари ва ташкилий маданият нормаларининг йўналтирилишига қараб менежерлар ходимларга мотивацион таъсир кўрсатишнинг у ёки бу хилини танлашади.

Корхонанинг корпоратив маданияти	
Персонални мотивациялаш тизими	
Ходимларни ички мотивациялаш (ўзини ўзи мотивациялаш) кичик тизими	Ходимларни ташқи мотивациялаш (рағбатлантириш) кичик тизими
Мотивациялаш дастурлари	Мотивациялаш технологиялари
Моддий, номоддий, ташкилий ва ижтимоий хусусиятдаги чора-тадбирлар	

6.27-расм. Корхона персоналини мотивациялаш тизимининг чизмаси

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

Муайян мотивларнинг ҳар бир инсон учун аҳамияти унинг ҳаёти ва фаолиятининг турли босқичларида турлича, кўпинча мотивларнинг турли йўналишларга эгаллиги ходим томонидан меҳнат хатти-ҳаракати у ёки бу моделининг танланишига таъсир этадиган вазият юзага келади. Манбаларда мотивларнинг турлича таснифлари учрайди (6.15-жадвал).

6.15-жадвал

Мотивлар таснифи

Таснифий белгилар	Мотивлар турлари
Инсон эҳтиёжларининг турли хиллари	• биологик ва ижтимоий; • ўзини ўзи ҳурмат қилиш, ўзини ўзи фаоллаштириш; • муваффақиятга эришиш ва муваффақиятсизликнинг олдини олиш; • ютуқлар ва б.
Шахснинг йўналтирилганлиги	• шахсий ва ижтимоий; • эгоистик ва ижтимоий аҳамиятга молик
Инсон томонидан намоён этиладиган фаоллик турлари	• мулоқот; • ўйинлар; • таълимот; • касбий, спорт ва ижтимоий фаолият ва ҳ.к.
Вақтга кўра тавсифлаш	• қисқа вақтли ва барқарор; • вазиятга қараб ва доими (даврий равишда)

	намоён бўлгучи
Субъектнинг ҳаёти ва ривожланиши учун аҳамияти	• базавий; • ҳосила
Мотив таркиби	• бирламчи; • иккиламчи
Ижтимоий мувофиқлик	• норматив; • кўнгилли; • таъқиқлангаг ва ҳ.к.
Муайян вазифаларни ҳал этишга ундаш манбаи	• ташқи; • ички
Онгга бўлган муносабат	• англомайдиган; • англонадиган

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

7-боб. Ташкилий маданиятнинг ходимни мотивациялашга таъсири

7.1. Жамият, ташкилот, инсон маданиятининг ўзаро таъсир этиш схемаси

Маданият – қадриятлар, ғоялар, артефактлар ва индивидуумларга мулоқат қилиш, талқин этиш ва бир-бирини жамият аъзоси сифатида баҳолашга ёрдам берувчи бошқа аҳамиятли белгилар тўпламидан таркиб топган мураккаб мажмуа (7.1-расм).

Ижтимоий-маданий муҳит					
Ижтимоий гуруҳлар	Стратлар ва синфлар	Нормалар	Ахлоқ	Қадриятлар	Анъаналар
Маълумот даражаси	Маданият даражаси	Ижтимоий таъминот даражаси	Шахсий хавфсизлик даражаси	Ижтимоий фаолият	

7.1-расм. Маданиятнинг таркибий қисмлари

Ташкилотий маданият унсурлари жумласига қуйиданилар киради:

1. *Баҳам кўриладигн қадриятлар.* Ташкилот аъзолари томонидан баҳам кўриладигн диний эътиқодлар, қадриятлар, анъаналар ва мотивлар.

2. *Стратегия.* Ташкилотнинг ўзининг асосий мақсадига эришиш учун узоқ муддатли режаси. Бошқа унсурларга кучли таъсир кўрсатади, чунки асосий мақсадларга эришиш ва асосий қадриятларни қўллаб-қувватлаш учун узоқ муддатли пойдевор яратади.

3. *Таркиб.* Ташкилотнинг иерархия, ҳокимият, ваколатлар, шу жумладан ташкилот аъзоларининг ҳаракатларига таъсир этувчи омиллар каби узоқ муддатли стратегияни қўллаб-қувватловчи унсурларини ўз ичига олади.

4. *Тизим.* Ташкилот мақсади ва стратегиясига эришиш учун қуйидаги тизимлар ишлайди:

- коммуникациялар;
- қарорлар қабул қилиш;
- бошқарув, ахборот;
- компенсациялар, мукофотлар;
- мукофотлаш тизими;
- мақсадларни қўйиш тизими ва б.

5. *Персонал.* Инсон ресурсларининг тавсифлари ва қобилиятлари: қадриятлар ва диний эътиқодлар, истак ва мотивлар, муносабатлар, установкалар ва ҳ.к.

6. *Услуб.* Анъаналар ва ташкилот аъзолари хатти-ҳаракатининг бир хил унсурлари.

7. *Кўникмалар, уларни ҳосил қилиш, ривожлантириш ва бошқариш.* Гап ходимлар ташкилотда қўллайдиган кўникмалар, шу жумладан низолар, ўзгаришларни бошқариш ва операция фаолиятининг бошқа ўзига хос жиҳатлари ҳақида бораяпти.

Маданият ҳам тор, ҳам кенг маънода кўриб чиқиш мумкин.

Тор маънода маданият – бу инсонларнинг маънавий ҳаёти, ахлоқий нормалар, қоидалар, урф-одатлар ва анъаналар тўплами, «индивиднинг ўзи томонидан кадриятлар сифатида идрок этиладиган ва жамиятда кадрланадиган ақл, феъл-атвор, ўй, хотира хусусиятлари. Шу маънода ахлоқий, эстетик, сиёсий, маиший (турмуш), касбий, гуманитар ва илмий-техникавий маданият ҳақида сўз юритиш мумкин. Кундалик турмушда маданият ривожланган ижодий қобилиятлар, эрудиция, санъат асарларини тушуниш, тилларни эркин эгаллаш, хушмуомалалик, ўзини тута биллаш, ахлоқий масъулият, бадиий дид, маданий мерос содиқлик даражаси, шахсий қобилиятларнинг ривожланиш даражаси билан тавсифланади»¹³. *Кенг маънода* маданият инсонлар фаолиятининг бинолар, техника, қонунчилик нормалари, умуминсоний кадриятлар ва ижтимоий институтлар кўринишидаги натижаларини ўз ичига олади. Жамиятда маданият моддий буюмлар, ижтимоий қоидалар (институтлар, анъаналар), маънавий кадриятлар билан намоён этилган.

И.Заславская ва Р.В.Ривкина ижтимоий-иқтисодий муносабатлар соҳасига умумий маданият “лойиҳаси” сифатида иқтисодий маданиятни ажратишади. Иқтисодий маданият деганда улар иқтисодий хатти-ҳаракатнинг тартибга солувчиси ҳисобланган ва иқтисодий ривожланишнинг ижтимоий хотираси ролини бажарувчи ижтимоий кадриятлар ва нормалар йиғиндисини тушунишади. Жамиятнинг иқтисодий маданияти – бу иқтисодий фаолият ва хатти-ҳаракат нормаларининг манбаи бўлиб, у иқтисодий ролни доимий равишда тўлдириш ва яхшилашга, улар орқали эса индивидларни керакли йўналишда фаоллаштиришга қаратилган.

Миллиятлар ва жамиятлар каби ташкилотлар ҳам муайян маданиятга эга бўлиб, у урфодаптарлар ва анъаналарда; кадриятлар, тамойиллар ва этиқодларда; ахлоқда, хатти-ҳаракат ва инсонлар ўртасидаги муносабатлар нормаларида намоён бўлади. Буларнинг барчаси социумнинг маданий йўналишини шакллантиради: жамият – ташкилот – гуруҳ – индивидуум (7.2-расм).

Ташкилотий (корпоратив) маданият ташкилотнинг барча унсурлари учун боғловчи асос ҳисобланади. Улар инсонларнинг таркибланган гуруҳида юзага келиб, вақт ўтиши билан фақат кучайиб боради.

Агар тарихга назар ташлайдиган бўлсак, ҳам ёзилган, ҳам ёзилмаган хатти-ҳаракат қоидалари ўрта асрлар гильдияларидаёқ касбий ҳамжамиятлар ичида юзага келган бўлиб, бунда ушбу қоидаларнинг бузилиши уларнинг ҳамжамиятлардан четлатилишига олиб келиши мумкин эди. Касбий ва бошқа ҳамжамиятлар ўша вақтдаёқ кўпинча ташқи белгиларга эга бўлган. Одатда улар кийим-кечак ранги, аксессуарлар, мансубликнинг махфий белги-аломатлари, хатти-ҳаракат белгилари билан боғлиқ бўлиб, улар орқали ҳамжамиятлар аъзолари “ўзиникини” “бегоналардан” ажратиб олиши

13Разделяемые ценности. Верования, ценности, традиции и мотивы, разделяемые членами организации.

мумкин эди. Ҳозиргача Оксфорд ва Кембрид университетларининг талабалари муайян рангдаги галстукларни тақишади, Тартус университетининг талабалари эса алоҳида бош киими кийишади.

«Корпоратив маданият» атамаси XIX асрда пайдо бўлди. У немис фельдмаршали Мольтке томонидан ифодаланган бўлиб, у ушбу атамани зобитлар муҳитидаги ўзаро муносабатларни тавсифлашда қўллади. Ўша вақтда ўзаро муносабатлар нафақат уставлар, шаън судлари билан, балки дуэллар билан ҳам тартибга солинар эди: ханжар изи зобитлар «корпорациясига» мансубликнинг мажбурий белгиси эди.

7.2. Корпоратив маданиятни таҳлил қилиш алгоритми

Маданият ходимлар хатти-ҳаракатига ва умуман корпоратив фаолиятга сезиларли таъсир кўрсатувчи бир қатор ёзилмаган қоидаларни ўзида мужассам этиши мумкин. У ишдаги кундалик ўзаро муносабатларни, мулоқот хусусиятини, хатти-ҳаракатнинг қулай шакллари, ҳокимиятнинг тақсимланиши ва қабул қилинишини белгилаб беради; ташкилотнинг атроф муҳит билан муваффақиятли ўзаро ҳамкорлик қилиши учун қадриятлар ва эътиқодларни ифодалайди.

Маданий қадриятлар мослашиш қобилиятини, бўлимлар ўртасидаги ҳамкорликни ва атроф муҳитнинг ўзгаришига тезда мослаша олишни қўллаб-қувватлаши лозим, чунки кескин рақобат шароитида тезлик ва мослашувчанлик талаб этилади.

Э.Шейннинг ҳисоблашича, ташкилотий маданият шакллари (хиллари) ташкилот дуч келадиган иккита асосий чақириққа жавоб беради:

- ташқи муҳитнинг тажаввузкорлиги;
- ички дезинтеграция.

Маданиятнинг ҳар бир хили қадриятларига мос келувчи фикрларни ифодалаш		Маданиятнинг ҳар бир хили учун индикаторлар тўпламини шакллантириш	
	Ахборот йиғиш	Маданиятнинг ташқи намоён бўлишини кузатиш	
	Олинган маълумотларга ишлов бериш		
Корпоратив қадриятларни аҳамиятлилик даражасига қараб	Қадриятли таркибнинг зиддиятлилигини баҳолаш	Ходимларнинг қадриятли таркибини таҳлил қилиш	Устунлик қилувчи қадриятларнинг реал хатти-ҳаракатга мос

гурухлаш			келишини таҳлил қилиш
Корпоратив маданиятнинг хили ва ўзига хос хусусиятларини аниқлаш		Корпоратив маданиятнинг кучи ва ўзгаришларга қаршилик кўрсатиш эҳтимоли тўғрисида хулоса	

7.2-расм. Корпоратив (ташкilotий) маданиятни таҳлил қилиш алгоритми

Ташкилот жамоадаги ишни, ҳамкорлик ва ўзоро ишончни қўллаб-қувватлаш учун инсонларни аҳил жамоага бирлаштирувчи кучли маданиятни шакллантиришга интилади. Ишонч мавжуд бўлса, инсонлар ғоялар ва билимлар билан алмашишга, ижодий фаоллик намоён этишга ва очиқликка, яъни атроф муҳитга мослашишга кўпроқ мойил бўлишади.

Ташкilotий маданиятни аниқ мақсадга йўналтирилган ҳолда шакллантириш ва ўзгартириш унга таъсир кўрсатувчи омилларни ҳисобга олган ҳолда амалга оширилиши керак. энг умумий кўринишда улар иккита гуруҳга бўлиниши мумкин: ташқи муҳит омиллари ва ички муҳит омиллари. Уларнинг ўзгариши ташкilotий маданиятнинг ҳам ўзгаришини талаб қилади. Алоҳида олиб қаралган ташкilot доирасида ташқи омилларга таъсир этиб бўлмайди, балки фақат уларни эътиборга ва ҳисобга олиш мумкин, шунинг учун ташкilotий маданиятнинг шаклланиши ва ўзгаришини бошқаришда ички омиллар биринчи даражали ҳисобланади, ваҳоланки улар таъсирга кўпроқ дучор бўлади (7.1-жадвал).

Компания фалсафаси ёки, бошқача айтганда, компания раҳбарияти амал қиладиган тамойиллар корпоратив маданиятнинг вужудга келишида ҳал қилувчи омил ҳисобланади. Ушбу тамойиллар реклама материалларида, компания асосчиларининг сўзларида, ахборот ҳужжатларида шаклланади. Бундай тамойилларни шакллантириш ўз ходимларининг кўзи ўнгида ва ташқи муҳитда корпорациянинг муайян нуфузини ҳосил қилиш мақсадини кўзлайди.

7.1-жадвал.

Компаниянинг ташкilotий маданиятига таъсир кўрсатувчи омиллар

Ички омиллар	Ташқи омиллар
<i>Умумташкilotий омиллар:</i> • компаниянинг тарихи, мол-мулки ва ўлчами; • компаниянинг мақсади ва вазифалари; • стратегияси; • компаниянинг ташкилий тузилиши;	• миллий хусусиятлар (анъаналар, маданият ва ҳ.к.). • умумий иқтисодий шароитлар.

• компания илмий-техник ривожланишининг даражаси; • компания ишининг хусусияти ва мазмуни; • компаниянинг жадал ўсиши, оилавий бизнестдан профессионал бошқарувга ўтиш; • компания биносининг ички ва ташқи дизайни	• мамлакатнинг жаҳон иқтисодиёти ва маданий муносабатлар тизимида интеграциялашганлик даражаси, жаҳон рақобати. • синфий, этник, ирсий фарқлар, миллий маданиятнинг ўзига хослиги.
<i>Бошқарув омиллари:</i> • компаниянинг инновациялар соҳасидаги сиёсати; • мақсадларга эришиш учун фойдаланиладиган воситалар ва усуллар; • эришилган натижаларни ўлчаш мезонларини белгилаш ва назорат қилиш; • персонални мотивациялаш тизими; • жамоада ижодий муҳитни яратиш; • раҳбарнинг шахси, унинг нуфузи; • раҳбарлик услуги; • компания олий раҳбариятининг мақсадлари ва қадриятлари, унинг ишга бўлган муносабати ва критик вазиятларга бўлган муносабатининг хили; • ҳокимият, мақом ва ҳокимиятни қўлга киритиш, қўллаб-қувватлаш ва йўқотиш қоидаларини белгилаш, компанияда мақомларни белгилаш ва тақсимлаш	• умуман ва муайян тармоқда ишбилармонлик муҳити. • тармоқнинг илмий-техник ривожланиш даражаси. • жамиятнинг ҳуқуқий ривожланиш даражаси, шу жумладан фуқароларнинг ҳуқуқий ҳимояланганлиги ва меҳнат тўғрисидаги қонун ҳужжатлари.
<i>Ходимлар билан боғлиқ омиллар:</i> • расмий усуллар ва коммуникациялар тизимлари, ходимларнинг умумий тили ва ташкилий жараёнлар; • персонал малакаси, маълумоти ва умумий ривожланиш даражаси; • ишнинг хусусияти ва мазмуни; • ижтимоий гуруҳлар чегаралари ва ушбу гуруҳларга кириш ва улардан чиқиш мезонлари; • компания барча аъзоларининг шахсий қарашлари; • компания бўлинмаларининг локал маданиятлари	• жамият ривожланишининг ахборот даражаси. • инновациялар соҳасидаги давлат сиёсати. • жамиятда устунлик қилувчи ахлоқий нормалар ва қадриятлар (шу жумладан меҳнатга ва ходимга бўлган муносабат, дин). • мафкура ва дин. Изоҳланмайдиган ва компания томонидан назорат қилинмайдиган нарсаларнинг аҳамиятини белгилаш, ишонч стресс ҳолатини енгувчи восита сифатида

Корпоратив маданият, ҳар қандай бошқа тизим каби ўзининг ҳаётий даврига эга, яъни дунё юзини кўришдан то тугатилгунгача (йўқ бўлиш, алмаштириш) бўлган барча босқичларни босиб ўтади.

Корпоратив маданиятнинг пайдо бўлиши одатда янги хўжалик юритувчи ташкилотнинг пайдо бўлиши билан бирга кечади. Маълум маънода ушбу маданиятнинг алоҳида унсурлари жамиятда эскириб қолган тасаввурлар ва кайфиятларга чақириқ ташлайди. Мазкур босқичда пайдо бўлаётган маданиятда пассив-риояли ёки салбий муносабат устунлик қилади. Ҳатто умумий қоралаш ва санкциялар ҳам бўлиши мумкин. Бироқ, айнан янги маданият ташкилотни янада ривожлантириш учун замин ҳозирлаш учун асос бўлади.

Корпоратив маданиятнинг барқарорлашуви ушбу маданиятга аксарият кўпчилик амал қилганида, у фаолият кўрсатиш ва ривожланишнинг органик муҳитига айланганда юз бериши мумкин. Бунда гап ушбу маданиятнинг турмушда (кийинишда, бўш вақтда ва ҳ.к.) намоён бўлиши ва унинг маънавий таркибий қисмлари (дунёқараш, афзал билиш, мотивлар ва ҳ.к.) ҳақида борапти.

Корпоратив маданиятнинг тарихи классика даражасига ўтишда. Маданиятнинг асосий унсурлари умумлаштирилади, мифлар ва афсоналар билан бўрттирилади. Мазкур босқич жамият ва маданиятнинг янада ривожланиши учун плацдармга айланади. Яъни маданият корпоратив маданият доирасидан ташқарига чиқади ва корпоративлараро маданиятга, сўнгра эса умуман бизнес маданиятига айланади.

Ушбу шароитда лойиҳаларни амалга ошириш учун бир компаниянинг ресурслари кўпинча етишмайди ва менежмент корпоративлараро маданиятга ўтишига, яъни қадриятлар, нормалар, коммуникациялар шакллари тизимига тезкор тузатиш киритишига тўғри келади. Буларнинг барчаси рақобатдан шерикликка ўтиш тенденциясининг ривожланишига хизмат қилади.

7.3. Корпоратив маданиятнинг турли даражаларига эга бўлган компаниялар истиқболлари

“Ташкилотий маданият” ва “корпоратив маданият” тушунчаларининг ўзаро нисбати борасида адабиётларда бир неча нуқтаи назарлар мавжуд. Муаллифларнинг биринчи гуруҳи (Т.Дил, А.Кеннеди, В.Шейн) корпоратив маданиятни ташкилотий маданият билан айнан бир хил тушунча сифатида кўриб чиқади ва умумий таъриф беради: ташкилотий (корпоратив) маданият – бу ташкилотда (корпорацияда) ташқи муҳитга мослашиш ва ички интеграция муаммоларини ҳал этиш учун ишлаб чиқилган базавий тасаввурлар мажмуи. Муаллифларнинг иккинчи гуруҳи корпоратив маданиятнинг пайдо бўлишини индустриал-капиталистик жамиятнинг постиндустриал жамиятга ўтиши билан боғлайди (Й.Масуда, А.Тоффлер, О.Н.Антипина, В.Л.Иноземцев). Учинчи ҳолатда корпоратив маданият позитив корпоративизм (неокорпоративизм) турлари доирасидаги

маънавий-амалий кадриятлар ва ҳаракатлар мажмуи сифатида талқин этилади. Ушбу нуқтаи назарга кўра, корпоратив маданият фақат ижтимоий шериклик кадриятларига амал қилувчи корхоналар шароитида мавжуд бўлиши мумкин, қолган ҳолатларда эса ташкилотий маданият ҳақида гапириш лозим. Бироқ, бундай ёндашув бизда ҳам, хорижда ҳам “корпоратив маданият” атамасини қўллашнинг реал амалиётига мутлақо зид келади.

“Корпоратив маданият” тушунчасини «корпоративизм» атамасидан эмас, балки «корпорация» атамасидан чиқариш самаралироқдир. Корпоратив маданият биринчи галда корпорациялар – кўпинча фаолиятнинг эксхудардий кўламларига эга бўлган кўплаб турли хилдаги ташкилий бирликлардан таркиб топган йирик ташкилий тузилмаларга хос бўлган ҳодисани ўзида намоён этади. Ташкилотий маданият билан корпоратив маданият ўртасидаги муҳим фарқлар сифатида қуйидагиларни ажратиш мумкин:

- корпоратив маданият тавсифлари ушбу корпорациянинг ўзига хос хусусиятлари билан эмас, балки корпорация макромухитининг маданияти билан белгиланади;

- корпоратив маданият бир-биридан кескин фарқ қилувчи бир қатор субмаданиятларни ўзида мужассам этади, айна пайтда ташкилотий маданият нисбатан бир хил.

Социологик адабиётлардаги мавжуд таърифларни умумлаштирган ҳолда корхонанинг корпоратив маданиятини ташкилот аъзоларининг кўпчилиги томонидан амал қилинадиган расмий ва норасмий ташкилотий кадриятлар, нормалар, анъаналар, урф-одатлар, шунингдек ташкилотни ходимларга ва ташқи муҳит субъектларига тақдим этувчи ташқи рамзий белгилар йиғиндиси сифатида таърифлаш мумкин.

Ташкилотий маданият феномени шу нарса билан боғлиқки, омон қолишнинг ташқи муаммоларини ҳамда ўзаро ҳамкорлик ва интеграциялашнинг ички муаммоларини ҳал этиш жараёнида гуруҳ азолари унинг янги иштирокчиларига олдинга қўйилган вазифаларни бажаришни ўргатиш лозимлигини англаб етади. Бунинг учун инсонлар хатти-ҳаракатини аниқлаштирувчи, ташвишланиш даражасининг пасайишини белгилаб берувчи умумий тахминлар, қоидалар, воқеаларни англаб етиш усуллари зарур.

Корхонанинг асосий вазифаси, миссияси, стратегияси ва унинг ходимлари умумий мақсадларининг ўзлаштирилган умумий таърифларини ўзида намоён этувчи ташкилотий маданият ана шундай феноменга айланиб бормоқда. Ушбу феноменга бўлган қизиқиш ташкилотни самарали бошқариш ва ходимлар салоҳиятини очиб бериш учун қўшимча ресурсларга эга бўлишга интилиш билан шартланган (7.2-жадвал).

7.2-жадвал

Компанияга корпоратив маданият нима учун зарур

Мақсад	Ушбу мақсадни белгиланган респондентлар сони, %				
	жа	ХР-	рахба	бош	менежментли

	м	мене- жерла р	р-лар	қалар	компаниялар	
					россиялик	хорижий
Ходимларда зарур қадриятли йўналишларни шакллантириш	50	61	44	14	62	
Ходимлардан энг катта самарага эга бўлиш	29	28	56	29	27	50
Ходимларда зарур тафаккур стереотипларини шакллантириш	24	11	44	29	27	25
Ташқи муҳитда компаниянинг зарур нуфузини шакллантириш	21	28	22		12	50
Илғор компания нуфузига мос келишга интилиш	12	11		29	12	25

Ма н б а : Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах. М.: ИНФРА-М, 2007. С. 289.

Шундай қилиб, ташкилотий маданият билан боғлиқ кўплаб “тугунли” масалалар янги эмас. Сўнгги 15-20 йил мобайнида ҳозиргача тарқоқ бўлган ғоялар, назариялар ва моделлар анча сиғимли ва универсал ҳисобланган “корпоратив маданият” тушунчаси остида бирлаштирилди.

Корпоратив маданият ҳақида, у алоҳида ходимларга ва жараёнларнинг самарадорлигига қандай таъсир кўрсатиши ҳақида жуда кўп ёзилган. Корпоратив маданият тушунчасининг кўплаб таърифлари (50 тага яқин) ҳам мавжуд¹⁴.

Корпоратив маданият одат тусига кирган, анъанага айланган истак тарзи ва корхона ходимлари томонидан у ёки бу даражада амалга ошириладиган ҳаракат усули (Э.Джакс, 1952).

Бу ташкилот олдида қўйилган мақсадларга эришиш учун алоҳида гуруҳлар ва шахсларни бирлаштириш усулига айланиб бораётган нормалар, қадриятлар, эътиқодлар ва хатти-ҳаракат намуналарининг йиғиндиси (Д.Элдридж, А.Кромби, 1974).

¹⁴ Корпоратив маданиятга бўлган қизиқишнинг энг авжига чиқиши 1980-1990 йилларда рўй берди. Бунда Япония ҳал қилувчи роль ўйнади. АҚШда у 1980-йилларнинг бошида, нима учун Америка корпорациялари ўзларининг япониялик рақобатчилардан ортда қолмоқда, деган савол пайдо бўлганида, эътиборни ўзига жалб қилди.

Юқорида келтирилган таърифлардан кўриниб турибдики, “қадриятлар”, “тизим” ва бошқа атамалар ҳозирча бир хил маънода ёритиладиган, улар устида қандайдир ҳаракатларни амалга ошириш мумкин бўлган объект ҳисобланмайди. Менежмент назарияси нуқтаи назаридан ёритиладиган ва амалиётда қўллаш учун яроқли бўлган қандайдир модель зарур. Бундай моделни Эдвард Шейн таклиф этди. Даража қанчалик паст бўлса, маданиятнинг намоён бўлиши шунчалик кўзга ташланмайди.

Ушбу даражаларни батафсилроқ кўриб чиқамиз. Корпоратив маданиятнинг биринчи, юзаки даражаси ташқи кузатувчига артефактлар орқали кўриниб туради. Артефактлар деганда Шейн маданиятнинг муайян маҳсуллари (оғзаки, ёзма, буюмлар) тушунади. Ташқи даражада кўзга кўринадиган артефактлар жойлашади – кийиниш услуби, хатти-ҳаракат шакллари, жисмоний белги-аломатлар, ташкилий маросимлар, офис дизайни. Кўзга кўринадиган артефактлар – бу кўриш, ташкилот аъзоларини кузатиш орқали қабул қилиш ёки уларнинг сўзлашувларидан эшитиш мумкин бўлган барча нарсалар. Компанияда артефактларда мустаҳкамланган тарих қанчалик катта ҳажмда мавжуд бўлса, фирманинг ташкилотий маданияти шунчалик қудратли бўлади.

Рамзий белгилар, қаҳрамонлар ва диний маросимлар ҳар қандай ташқи кузатувчига кўриниб туради. Бироқ, уларнинг маданий аҳамияти кўзга кўринмайди ва фақат ушбу амалиёт мазкур тизим ичидаги инсонлар томонидан қандай талқин этилиши билан аниқ белгиланади.

Иккинчи даража – бу биз кўришимиз мумкин бўлган расмий тарзда эълон қилинадиган нормалар ва қадриятлар. Аммо компанияда кўпинча «икки хил ахлоқ», улар ҳақида ҳеч қаерда гапирилмайди, лекин ҳамма биладиган қоидалар мавжуд. Бу латент нормалар, яъни ташқи кузатувчи учун яширинча, ташқаридан кўринмайдиган, лекин улар ҳақида инсонлар ўз ҳаракатларини қандай изоҳлашлари ва оқлашларига қараб фикр юритиш мумкин бўлган нормалар. Ушбу қадриятларни ташкилот аъзолари онг даражасида “сақлайди”. Эътиқод дастлабки босқичда қадриятларнинг кўзга кўринадиган тарзда намоён бўлиши билан боғлиқ. Лекин сўнгра улар онгнинг энг чуқур даражасига кетади.

Айрим қадриятлар ташкилот маданиятига шунчалик хос бўлиб катадики, ташкилот аъзолари уларни ҳатто англамайди ҳам. Бу хатти-ҳаракатни онгли даражада белгиловчи ва ташкилотий маданиятнинг моҳияти ҳисобланган фундаментал эътиқодлар ва тасаввурлар. Ташкилот аъзолари уларни маълумот сифатида қабул қилади ва кўпинча улар хатти-ҳаракатининг шакллари, сўзлашиш ва ижтимоий ўзаро ҳамкорлик усуллари белгилаб берувчи эътиқодларни англай олмай қолади¹⁵.

Учинчи – чуқур даража бизга барча ушбу артефактлар, нормалар ва қоидалар фақат инсонлар хатти-ҳаракати билан белгиланадиган устқурма эканлигини кўрсатиб турибди. Америка дарсликларида “хатти-ҳаракат”

¹⁵ Қ.: Дафт Р. Л. Уроки лидерства. М.: Эксмо, 2006. С. 404.

атамаси остида қуйидагилар тушунилади: хатти-ҳаракат – бу биз ўзимизга рухсат этадиган ва қабул қиладиган реал базавий тахминимиз. «Биз» атамаси остида, биринчидан, фирманинг ташкилотчиси, иккинчидан эса, унинг персонали (Шейн атамаларида) тушунилади. Психологларнинг фикрига кўра, инсоннинг хатти-ҳаракатини 90 фоизга унинг базавий эътиқодларида ўз ифодасини топадиган онгсиз ҳаракати бошқаради. Ушбу эътиқодлар эса, ўз навбатида, архетипларда акс этади¹⁶.

Ташкилотий маданиятнинг “чуқур” даражасини ўрганиш билан, одатда, психология, фалсафа ва маданиятшунослик шуғулланади. Иқтисодиётда ва менежментда кўпинча персонал кундалик хатти-ҳаракатининг сабаблари ва ўзига хос хусусиятлари ўрганилиб, таҳлил қилинади.

Э.Шейн корхонанинг ташкилотий маданиятини субъектив ва объектив турларга бўлади (7.3-расм)¹⁷.

КОРПОРАТИВ МАДАНИЯТ		
ГЛОБАЛ ДАРАЖА		ЮЗАКИ ДАРАЖА
• инсонга нисбатан муносабат • ишга бўлган муносабат • кадриятли йўналишлар • эътиқодлар • нормалар, тамойиллар	• хатти-ҳаракат моделлари • тил, мулоқат • анъаналар, диний маросимлар • рамзий белгилар, шиорлар • инфология • ёрлиқлар	• архитектура • жойлашган жой • интерьер • иш ўрни • машиналарни парковка қилиш ва ҳ.к.
СУБЪЕКТИВ МАДАНИЯТ		ОБЪЕКТИВ МАДАНИЯТ

7.3-расм. Ўрганиш даражалари бўйича корпоратив маданиятнинг таркибий қисмлари

Шундай қилиб, дастлабки тахминда белгилаш мумкинки, корпоратив маданиятни қуйидагилар ташкил этади:

- артефактлар;
- расмий тарзда эълон қилинадиган кадриятлар, нормалар;
- персоналнинг хатти-ҳаракати.

Объектив ташкилотий маданият ташкилотнинг предметли муҳити: табиий шароитлар, фирма биноси архитектураси ва дизайнининг ўзига хос хусусиятлари, асбоб-ускуналар, мебель, коммуникациялар, инфратузилма, йўллар, қаҳвахоналар ва ҳоказолар билан боғлиқ. У ташкилий тузилмани унинг асосий кадриятлари ва тасаввурлари акс эттириладиган ва ушбу кадриятларга мувофиқ ўзгариши мумкин бўлган даражада акс эттиради.

¹⁶ Архетипы — это базовые способы поведения, которые определяются национальной культурой.

¹⁷ Қ.: Шейн. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. С. 140—154 Шейн Е. Н. Организационная Культура и Лидерство. Сан Франкиско: Йосей Басс Паблишер. 1991. П. 28.

Субъектив ташкилотий маданият – бу ходимлар томонидан баҳам кўриладиган тахминлар, кутишлар, ташкилотий муҳитни унинг қадриятлари, нормалари ва роллари билан бирга қабул қилиш. Бунга рамзий белгиларнинг айрим унсурлари, ташкилотнинг тарихи, унинг етакчиларининг таржимаи холи, мифлар, табу, урф-одатлар, диний маросимлар, мулоқот тили, шиорлар киритилади. Ушбу маданият бошқарув маданиятини, яъни раҳбарлик ва қарорлар қабул қилиш, ваколатларни ўтказиш ва бошқарувда иштирок этиш услубларини, мижозлар ва таъминотчилар билан муносабатлар, персонални мотивациялаш тизимларини шакллантириш учун асос бўлиб хизмат қилади.

Корпоратив маданият сифатида фақат қандайдир ташқи белгиларни қабул қилиб бўлмайди.

Аслида “корпоратив маданият” тушунчаси ғоят мураккаб ва кўп қиррали тушунча бўлиб, у бир-бирини тўлдирувчи ва ташкилотнинг муваффақиятли фаолият кўрсатиши учун асосни ташкил қилувчи кўплаб ўзаро боғлиқ унсурларни ўз ичига олади.

7.4. Ташкилий маданиятни шакллантиришда бошқарув усуллари

Умуман бизнес маданияти корпоратив маданият ривожланишининг навбатдаги босқичи ҳисобланади. Йирик интеграциялашган тузилмалар (хусусан, тармоқлар)нинг пайдо бўлиши шунчаки шартнома муносабатларини шакллантириш эмас, балки қадриятлар, мафкурани интеграциялаш зарурлигини англаб етишга олиб олиб келади.

Корпоратив маданиятни ёритиш учун кўп сонли моделлар ишлаб чиқилган (7.3-жадвал).

7.3-жадвал

Иш ўрнида турли ташкилотий маданиятларнинг намоён бўлиши

1. Жараёнга йўналтирилган маданият	Натижага йўналтирилган маданият
Инсонлар таваккал қилмайди	Инсонлар нотаниш вазиятда ўзларини эркин ҳис қилишади
Инсонлар кам саъй-ҳаракатларни амалга оширади	Инсонлар энг кўп саъй-ҳаракатларни амалга оширади
Ҳар бир кун бошқасига ўхшайди	Ҳар бир кун ходимларни янгиликка ундайди
2. Ишга йўналтирилган маданият	Ходимга йўналтирилган маданият

Асосий эътибор ишнинг бажарилишига қаратилади Муҳим қарорлар алоҳида ходимлар томонидан қабул қилинади Ташкилот фақат инсонлар ўз ишини бажаришларидан манфаатдор	Шахсий муаммоларга эътибор қаратилади Муҳим қарорлар гуруҳ томонидан қабул қилинади Ташкилот ўз ходимлари ва улар оилаларининг фаровонлигидан манфаатдор
3. Касбий маданият Инсонлар келажак ҳақида бир неча йил олдиндан бош қотиришади Ходимларнинг шахсий ҳаёти уларнинг шахсий муаммоси ҳисобланади Ишга ёллашда фақат ваколат роль ўйнайди	Цех маданияти Инсонлар узоқ келажак ҳақида бош қотиришмайди Ташкилот қоидалари ишда ва уйдаги хатти-ҳаракатни қамраб олади Ишга ёллашда оила, ижтимоий синф ва мактаб роль ўйнайди
4. Очиқ тизим Ташкилот ва унинг ходимлари янги ходимлар ва бегона инсон учун аниқ-равшан Ташкилотда ишлаш учун деярли ҳар бир инсон мос келади Янги ходимларга ўзини ўз уйидагидек ҳис этиши учун бор-йўғи бир неча кун талаб этилади	Ёпиқ тизим Ташкилот ва унинг ходимлари ҳатто ўз аъзолари учун ҳам ёпиқ ва сирли Фақат алоҳида хусусиятларга эга бўлган инсонлар ташкилотга мос келади Янги ходимларга ўзини ўз уйидагидек ҳис этиши учун бир йилдан кўпроқ вақт талаб этилади
5. Қатъий назорат Ҳар бир киши таннаrxнинг аҳамиятини англаб етади Мажлислар вақтига аниқ амал қилинади	Суст назорат Ҳеч ким таннаrxнинг аҳамиятини англаб етмайди Мажлислар вақтига тахминан амал қилинади
6. Прагматик маданият Асосий эътибор истеъмол эҳтиёжларини кондиришга қаратилади Натижалар тартиботларга қараганда	Норматив маданият Асосий эътибор тартиботларнинг аниқ бажарилишига қаратилади Тартиботларнинг аниқ бажарилиши

муҳимроқ	натижаларга қараганда муҳимроқ
Ахлоқ масалаларига догматик эмас, балки прогматик муносабат	Ахлоқ масалаларида ҳатто натижалар зиёнига юксак стандартлар

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

Бизнес маданиятини корпорация фаолиятини тизимли ташкил этиш технологиясида бошқарув технологияларини ўзгартириш воситаси сифатида таърифлаш мумкин. Бизнес маданияти даражасига чиқаётган компаниялар ўзининг ривожланиши учун энг яхши шароитларга эга бўлади, чунки:

- бизнесни ривожлантириш учун янги имкониятларнинг шаклланишига кўмаклашади;
- жамиятнинг бизнеснинг қўшимча турларини ривожлантиришга бўлган янги эҳтиёжларини таъминловчи янги маданий муҳитни шакллантиради.

Албатта, корпоратив маданият ривожланишининг турли даражаларида турган компаниялар турли истиқболларга эга.

7.4-жадвал

Ташкилотий маданиятни шакллантиришда бошқарув усулларининг мазмуни

Маъмурий усуллар	Иқтисодий усуллар	Социологик усуллар	Психологик усуллар
Шартномалар, устав, низомлар асосида ташкилий таъсир	Бутун фаолият рақобат муҳитига қаратилган	Ҳамжиҳатлик ва дўстона муносабатларни шакллантириш учун тадқиқот усулларида фойдаланилади	Жамоанинг ижоди, креатив тафаккури рағбатлантирилади. Ходимлар феъл-атвори, шахснинг хили ҳисобга олинади
Буёруқлар ва расмий эълонлар асосида фаолиятни мувофиқлаштириш ва унинг самарадорлиги ҳақида қайғуриш	Ташкилий мақсадлар аниқ, индивидуаллаштирилган; иқтисодий натижалар ҳисобга олинган	Ижтимоий сиёсатни амалга ошириш орқали ходимлар ҳақида қайғуриш	Раҳбар новатор, хатарга қўл урувчи экспериментатор ҳисобланади ва буни ходимларда қадрлайди
Фаолият даражасини сақлаб туриш, қатъий интизом асосида ресурслардан самарали	Бозор улушини сақлаб туриш/кенгайтириш Бозорда янги сегментларни	Ходимлар салоҳиятини имкон қадар ривожлантириш ва ундан фойдаланиш. Ўзини кўрсатиш	Янги товарлар (хизматлар)ни яратишда ва уларни бозорга чиқаришда персоналга ишонч

фойдаланиш	кидириш, янги товарлар (хизматлар) яратиш	имконияти	муҳитини сақлаб туриш
Лавозим йўриқномалари, низомлар, регламентлар, расмий қоидалар, нормаларнинг мавжудлиги	Нисбий муҳит натижани тезлаштиради ва қўшимча ҳақ келтиради	Персонални бошқарувга жалб этиш анъаналарининг мавжудлиги	Ижодий муҳит, эксперимент ўтказиш имконияти рағбатлантирилади
Юксак даражадаги ижрога паст харажатлар эвазига эришилади	Муайян кўзланган мақсадларга эришилади	Ижтимоий ҳамкорлик асосида мулоқот, музокара орқали ғамхўрлик намоён этилади	Такомиллаштириш, янгилаш, янгиликни жорий этиш, позитив рағбатлантирилади
Белгилаб берилган функцияларни аниқ бажариш учун рағбатларнинг мавжудлиги	Кўзланган шахсий натижаларга эришилганда муваффақият ва иш ҳақининг ўсиши ўрин тутади	Маҳоратнинг такомиллаштирилиши ва фахрий ёрлик, маъқуллаш билан рағбатлантирилади. Ходим мақомининг ўсиши	Ташаббус кўрсатиш ва ижодкорлик қўшимча рағбат ҳисобланади
Раҳбарият фармойишлари бажарилмаган тақдирда ҳайсан эълон қилиш, лавозимни пасайтириш, ишдан бўшатишлар ўрин тутади	Ташкилот мақсадларига эришишда умумий манфаатлар ҳисобга олинади	Демократия асосида умумий фикр, мажлис ҳисобга олинади	Олдинга қўйилган вазифаларни ҳал этишнинг янги йўллари синаб кўриш, ижобий эъмоийларни ривожлантириш имконияти мавжуд
Юқори турувчи раҳбариятга субординацияни ҳисобга олган ҳолда мурожаат этиш	Низоли вазиятлардан чиқиш йўллари иқтисодий натижага қаратилган	Консенсус, мурося – низоларни ҳал этишда қўлланилади	Эътиқод, маслаҳатлар, мақтовлар, илтимослар, шахснинг таъсири ва ҳоказолар қўлланилади

Раҳбар тасодифийлик элементини инобатга олиши ва мотивлашда ҳеч қачон энг яхши услуб мавжуд эмаслигини доим ёдда сақламоғи керак. Айрим одамларни мотивлашда унумли бўлган нарсаси, бошқа одамлар учун мутлақо аҳамиятсиздир. Бундан ташқари, ташкилотлар алоҳида шахсларга мўлжалланган мотивлаш назариясининг амалда тадбиқ этилишини мураккаблаштириб юборишади.

Тақдирлаш. Мотивлаш муаммосининг таҳлили давомида биз тақдирлашнинг одамларни умумли фаолиятга ундаш мақсадида қўлланиши хусусида тўхталамиз. Мотивлаш ҳақида сўз борганда “тақдирлаш” тушунчаси у билан кўпинча боғланадиган пул ёки ҳузур-ҳаловат билангина чекланмайди. Тақдирлаш – инсон ўзи учун қадрга эга деб ҳисоблаган барча нарсалардир. Бироқ қадрият тушунчаси ҳар бир одамда ўз жиҳатларига эга ва тақдирлаш ҳамда унинг нисбий қийматига баҳо бериши ҳам турличадир.

Ички ва ташқи тақдирлаш. Раҳбар ихтиёрида тақдирлашнинг икки асосий: ички ва ташқи тақдирлаш услублари бор. Ички тақдирлашни бевосита меҳнатнинг ўзи беради. Натижага эришганлик ҳисси, бажарилаётган ишнинг мазмун ва аҳамиятга эга эканлиги, ўз-ўзига ҳурмат ҳисси бунга мисол бўла олади. Иш фаолияти давомида юзага келадиган дўстона муносабатлар ва мулоқот ҳам ички тақдирлаш сифатида қаралади.

Ташқи тақдирлаш – “тақдирлаш”нинг бу сўзни эшитганда биринчи навбатда ҳаёлга келадиган туридир. Ташқи тақдирлаш бевосита меҳнатнинг ўзидан келмайди, балки ташкилот томонидан берилади. Ойлик, хизматда кўтарилиш, хизмат мақоми ва ҳурмат нишонлари, мақтов ва миннатдорчилик, ҳамда кўшимча тўловлар ташқи тақдирларнинг кўринишларидир. Мотивлаш мақсадида ички ва ташқи тақдирлашни қандай нисбатда қўллаш кераклигини билиш учун маъмурият олдин ходимларининг эҳтиёжларини аниқлаб олиши керак.

Ходимларни рағбатлантириш услублари турлича бўлиб улар корхонадаги рағбатлантириш тизими хусусиятлари, умумий бошқарув тизими ва корхона фаолиятининг хусусиятларига боғлиқдир.

Келтирилган тасниф бошқарув услубларининг мотивлаштириш йўналишларига асосланган. Бошқарув усуллари таъсирнинг у ёки бошқа эҳтиёжларга йўналтирилганлигига қараб қуйидагиларга бўлинади:

- Иқтисодий бошқарув услублари. Бундай услублар иқтисодий рағбатларга таянади. Улар моддий мотивлашни, яъни муайян топшириқларнинг бажарилиши ва шундан сўнг меҳнат натижаларига қараб иқтисодий тақдирлашни кўзда тутади.

- Директив кўрсатмаларга асосланган ташкилий-маъмурий услублар. Бундай услублар қонун, ҳуқуқ-тартибот, лавозими баландроқ шахс ва ҳ.к.з ларга нисбатан итоатга асосланган ҳукм мотивлашуви базасига таянади. Улар ташкилий режалаштириш, ташкилий меъёрлаштириш, кўрсатма бериш, тақсимлаш ва назорат соҳаларини қамрайди.

- Ходимларнинг ижтимоий фаоллигини ошириш мақсадида

қўлланиладиган ижтимоий-рухий услублар. Бундай услублар ёрдамида асосан ишчилар онгига, инсонларнинг ижтимоий, эстетик, диний ва бошқа манфаатларига таъсир кўрсатилади ва меҳнат фаолиятининг ижтимоий рағбатлантирилишига эришилади. Бундай услублар социология, психология, ва инсонни ўрганувчи бошқа фанлар томонидан ишлаб чиқилган воситалар мажмуини ўз ичига олади.

Бошқарув жараёнида, одатда, турли услублар ва уларнинг комбинациялари қўлланилади. Мотивлашни унумли бошқариш учун корхонани бошқаришда барча уч услубни қўллаш лозим. Мисол учун, фақат ҳукм ва моддий мотивлашнинг қўлланилиши ташкилотнинг мақсадларига эришиш йўлида персоналнинг ижодий фаоллигини сафарбар қилиш имконини бермайди. Максимал унумдорликка эришиш учун маънавий мотивлаш қўлланилиши зарур.

Қискача хулосалар

Маданият – қадриятлар, ғоялар, артефактлар ва индивидуумларга мулоқат қилиш, талқин этиш ва бир-бирини жамият аъзоси сифатида баҳолашга ёрдам берувчи бошқа аҳамиятли белгилар тўпламидан таркиб топган мураккаб мажмуа. Жамиятнинг иқтисодий маданияти – бу иқтисодий фаолият ва хатти-ҳаракат нормаларининг манбаи бўлиб, у иқтисодий ролни доимий равишда тўлдириш ва яхшилашга, улар орқали эса индивидларни керакли йўналишда фаоллаштиришга қаратилган.

Ташкилотий (корпоратив) маданият ташкилотнинг барча унсурлари учун боғловчи асос ҳисобланади. Улар инсонларнинг таркибланган гуруҳида юзага келиб, вақт ўтиши билан фақат кучайиб боради. Аслида “корпоратив маданият” тушунчаси ғоят мураккаб ва кўп қиррали тушунча бўлиб, у бир-бирини тўлдирувчи ва ташкилотнинг муваффақиятли фаолият кўрсатиши учун асосни ташкил қилувчи кўплаб ўзаро боғлиқ унсурларни ўз ичига олади.

Корпоратив маданиятнинг барқарорлашуви ушбу маданиятга аксарият кўпчилик амал қилганида, у фаолият кўрсатиш ва ривожланишнинг органик муҳитига айланганда юз бериши мумкин. Ходимларни рағбатлантириш услублари турлича бўлиб улар корхонадаги рағбатлантириш тизими хусусиятлари, умумий бошқарув тизими ва корхона фаолиятининг хусусиятларига боғлиқдир.

Назорат ва мулохаза саволлари

1. Маданият деганда нимани тушунаси?
2. Маданиятнинг таркибий қисмлари нималардан иборат?

3. Қайси олимлар ижтимоий-иқтисодий муносабатлар соҳасига умумий маданият “лойихаси” сифатида иқтисодий маданиятни ажратишади?
4. “Ташкилотий маданият” ва “корпоратив маданият” тушунчаларининг ўзаро нисбатини тушунтириб беринг.
5. Компанияга корпоратив маданият нима учун зарурлигини айтинг.
6. Корпоратив (ташкilotий) маданиятни таҳлил қилиш алоритмини изоҳлаб беринг.
7. Компаниянинг ташкilotий маданиятига қандай омиллар таъсир кўрсатади?
8. Ташкilotий маданиятни шакллантиришда бошқарув усуллариининг мазмунини тушунтириб беринг.

8-боб. Персонални мукофотлаш

8.1. Таъсир этиш шакли ва усули бўйича мотивациялаш турлари

Меҳнатни бошқаришнинг инсон омилининг фаоллашувини таъминловчи самарали усуллари кидириб топиш мулкчиликнинг барча шаклларидаги ва фаолиятнинг барча соҳаларидаги ташкилотларнинг асосий вазифаларидан бири ҳисобланади. Хўжалик юритишнинг ҳозирги усуллари мотивациялаш механизмларидан фойдаланиш асосида иқтисодий ҳатти-ҳаракатнинг янги хилини эгаллашни талаб қилади. Меҳнат фаолиятини бошқаришнинг мотивацион жиҳатлари бозор иқтисодиёти ривожланган мамлакатларда кенг қўлланилмоқда ва улардан ривожланаётган ташкилотларда фаол фойдаланилмоқда. Ҳар қандай бошқарув қарорининг муваффақияти ходимни шахсий ва умумий мақсадларга эришишга ундовчи мотивациялашнинг қўлланилаётган моделининг самарадорлиги билан бевосита боғлиқ.

Мотивациялаш – инсонни ички шахсий ва ташқи омиллар ёрдамида муайян фаолиятга ундаш жараёни. Ходимлар ҳатти-ҳаракатига таъсир кўрсатган ҳолда у ташкилотнинг асосий мақсадларига эришишга кўмаклашади ва персонални шахсий юксак натижаларга эришиш йўли билан меҳнатда ўзини кўрсатишга йўналтиради.

Мотивациялаш – инсоннинг ички хусусияти, инсон феъл-атворининг унинг қизиқишлари билан боғлиқ ва ташкилотдаги ҳатти-ҳаракатни белгилаб берувчи таркибий қисми. Ушбу ички хусусиятларни ҳисобга олиш ва улардан имкон қадар фойдаланиш рағбатлардан, яъни инсонга унинг ташкилотдаги ҳатти-ҳаракатига тузатишлар киритувчи муайян таъсирлардан фойдаланиш имконини беради.

Мотивациялашнинг турли усуллари ва уларни таснифлашга нисбатан турлича ёндашувлар мавжуд. Таъсир этиш усулига кўра мотивациялашни бевосита ва билвосита усуллари ажратиш мумкин. *Бевосита таъсир этишга* қуйидагилар киради:

- норматив мотивациялаш, яъни инсонни ғоявий-руҳий таъсир этиш (эътиқод, ишонтириш, хабардор қилиш ва ҳ.к.) орқали муайян ҳатти-ҳаракатга ундаш;
- ҳокимиятдан фойдаланишга ва ходим томонидан тегишли талаблар бажарилмаган ҳолларда унинг эҳтиёжлари қондирилишининг ёмонлашуви таҳдидига асосланган мажбурлаш мотивацияси.

Билвосита таъсир этиш ходимни муайян ҳатти-ҳаракатга ундовчи рағбатлантирувчи омиллар ёрдамида ташқи вазиятга таъсир этиш кўринишидаги ташқи омиллар ҳисобидан амалга оширилади.

Таъсир этиш шаклига кўра мотивациялаш бунда бевосита ва билвосита таъсирни амалга оширган ҳолда ички ва ташқи турларга бўлиниши мумкин (8.1-расм).

	МОТИВАЦИЯЛАШ (таъсир этиш шаклига кўра)			
Ички (бевосита таъсир этиш)		Ташқи (билвосита таъсир этиш)		
Мазмуний	Мақомли (ролли)	Маъмурий	Иқтисодий	Ижтимоий
НОРМАТИВ	МАЖБУРЛАШ			
МОТИВАЦИЯЛАШ (таъсир этиш усулига кўра)				

8.1-расм. Таъсир этиш усули ва шаклига кўра мотивациялаш турлари

Ички мотивация ҳаракатлар эркинлигини, билим ва кўникмалардан фойдаланиш ва уларни ривожлантириш имкониятини, қизиқарли ишни ва ривожланиш ва кўтарилиш имкониятини ўз ичига олади. Ташқи мотивациялашга моддий ва маънавий рағбатлантиришлар (иш ҳақини ошириш, бонуслар ва мукофотлар, хизмат бўйича кўтариш, мақтовлар, масъулият) жазолаш ва танқид қилиш киради. Ташқи мотивациялаш омиллари бир зумда ва кучли таъсир кўрсатади, лекин анча давомли ва чуқур таъсирга эга бўлган ички мотивациялаш омилларидан фарқли ўлароқ узок вақт таъсир кўрсатмаслиги мумкин.

Мотивациялашнинг асосий функциялари қуйидагилардан иборат:

- ҳаракат қилишга ундаш;
- фаолиятни йўналтириш;
- хатти-ҳаракатни назорат қилиш ва қўллаб-қувватлаш.

Мотиваторлар тўплами турли-туман бўлиши мумкин. Ўз фаолиятини меҳнат жамоалари шароитида амалга оширувчи ходим эҳтиёжларининг турли томонлари қуйидаги мотивациялаш омиллари томонидан ҳисобга олиниши мумкин:

- 1) юқори иш ҳақи ва моддий рағбатлантириш;
- 2) жисмоний иш шароитлари;
- 3) таркиблаш;
- 4) ижтимоий шартномалар;
- 5) ўзаро муносабатлар;
- 6) тан олиш;
- 7) ютуқларга интилиш;
- 8) ҳокимият ва таъсирчанлик;
- 9) хилма-хиллик ва ўзгаришлар;

- 10) креативлик;
- 11) ўзини ўзи такомиллаштириш;
- 12) қизиқарли ва фойдали иш.

Ҳар бир омилнинг таъсирини ва уларнинг ўзаро боғлиқлигини аниқлаш асосланган бошқарув қарорини қабул қилишнинг муҳим шартларидан бири ҳисобланади.

Мотивациялаш жараёнини амалга ошириш доирасида кўплаб ўхшаш ва масъулиятли вазиятларда ходимлар узок вақт мобайнида ўзини ўзи мотивациялаган ҳолда ташқи таъсирларсиз ҳаракат қилиши мумкинлигини назарда тутувчи персоналнинг ўзини ўзи мотивациялаш эҳтимоли кўриб чиқилади. Мазкур ҳолатда ўзини ўзи намоён этиш асосий мотивацияловчи омил ҳисобланади. Зарур шароитларни яратишда у ижобий самара беради, улар мавжуд бўлмаган ҳолларда эса ходим компанияни тарк этади. Ўзини ўзи мотивациялаш, одатда, муаммоларни ҳал этишга мойил ва ўз ҳаракатларининг натижаси учун ижобий **установкага** эга бўлган ходимларда шаклланади.

8.2. Ходимларни бошқаришда мотивлар ва рағбатларнинг ўзаро боғлиқлиги

Мотивациялаш жараёнида **мотив**, яъни шахсни эҳтиёжларни қондиришга йўналтирилган муайян хатти-ҳаракатни амалга оширишга ички ундаш марказий ўрин тутаяди. Мотив – инсон фаоллигининг англаб етилган ундашни ўзида намоён этувчи асосий сабаби. Мотив муайян ҳаракатларда амалга ошириладиган муайян эҳтиёж туфайли юзага келади. Эҳтиёжлар туғма бўлиши ҳамда ҳаёт ва тарбия жараёнида юзага келиши мумкин. Интилишлар ва кутишлар эҳтиёжларнинг намоён бўлиш шакллари сифатида иштирок этади. Бир эҳтиёж асосида турли интилишлар ва кутишлар шаклланиши мумкин. Бунда кутишлар муайян вазиятга қараб интилишни аниқлаштиради.

Мотив бевосита *рағбат* билан боғлиқ. Рағбат (**лот.** стимулус) ҳаракат қилишга ундаш, ундовчи сабаб. Рағбатлантириш – нимагадир қизиқтириш. «Мотив» тушунчаси «рағбат» тушунчасига қараганда кенгроқ тушунчадир. Рағбат муайян ҳаракатларни амалга оширишда эҳтиёжни қондиришга қодир бўлган неъматлар (буюмлар, бойликлар ва ҳ.к.)ни ўзида намоён этади. Рағбатлар персонални мукофотлаш тизими орқали амалга оширилади. Рағбатлар таснифи 8.2-расмда келтирилган.

РАҒБАТЛАР		
Таъсир этиш вақтига кўра	Узлуксиз	Меҳнат шароитлари, иш ўрнини ташкил этиш
	Дискрет	Иш ҳақи, мукофотлар, рағбатлантирувчи хусусиятга эга бўлган устама ҳақлари ва қўшимча ҳақлар, мол-мулкдан олинадиган даромад
Таъсир этиш даврига кўра	Узоқ муддатли	Иш ҳақи юқори даражаси, фойдаларда реал иштирок этиш, ижтимоий таъминот
	Ўрта муддатли	Меҳнат шароитлари, иш ҳақи, устама ҳақлар (касбий маҳорат, малакани ошириш ва ҳ.к. учун)
	Қисқа муддатли	Бир марта тўланадиган мукофотлар
Таъсир этиш соҳаси бўйича	Жамоат	Миллий даромаднинг ўсиши
	Жамоавий	Меҳнатга ҳақ тўлаш фондини шакллантириш ва тақсимлаш, фойдаларда иштирок этиш
	Шахсий	Ходимнинг умумий даромади
Функционал мақсади бўйича	Нуфузли	Муайян тизим бўйича иш ҳақи, имтиёзли шартлардаги акциялар, фойдаларда иштирок этиш
	Рағбатлантирувчи	Иш ҳақини ошириш, мукофотлар, касбий маҳорат учун устама ҳақлар
Қўлланиш соҳаси бўйича	Универсал	Пулли рағбатларнинг барча турлари
	Ўзига хос	Пулсиз рағбатлар
Йўналиши бўйича	Инвестицион	Ишлаб чиқаришни ривожлантиришга маблағларни инвестиция қилиш натижаси сифатида истиқболда меҳнатга ҳақ тўлаш фонди ва фойданинг ошиши
	Инвестицион-истеъмол	Дивидендлар, меҳнатга ҳақ тўлаш, келгусида фондини меҳнатга ҳақ тўлаш фонди ва фойданинг оширилиши билан ишлаб чиқаришни ривожлантиришга

		инвестиция қилиш
	Истеъмол	Меҳнатга ҳақ тўлаш, фойдани асосан жорий истеъмол учун ишлатиш

8.2-расм. Рағбатлар таснифи

Эҳтиёж билан рағбат ўртасида рағбатни қабул қилиш (баҳолаш) ва мотивни ҳосил қилиш жараёнини тавсифловчи қатор билвосита бўғинлар мавжуд. Ушбу бўғинларга боғлиқ ҳолда инсоннинг муайян хатти-ҳаракатни амалга оширишга тайёрлигини акс эттирувчи муайян **установка** шаклланади. Тегишли хатти-ҳаракатнатijasида содир бўладиган эҳтиёжнинг кондирилиши мотивациялаш жараёнини якунлаб беради. Мотивлар ва рағбатларнинг ўзаро боғлиқлиги қуйидаги тарзда намоён этилиши мумкин (8.1-жадвал).

8.1-жадвал

Персонални бошқаришда мотивлар ва рағбатларнинг ўзаро боғлиқлиги

Мотивлар	Рағбатлар
<i>Ҳаётий муҳим материаллар ва маънавий бойликларга бўлган эҳтиёжларни қондириши бўйича мотивлар.</i> Унумдорлик. Ишнинг сифати. Бандликни ошириш. Малака ва маҳоратни ошириш. Масъулиятни ошириш. Лавозимларни қўшиб олиб бориш. Бир корхонада ишлаш	Иш ҳақини ошириш. Иш ҳақиға қўшимча ҳақлар. Иш ҳақиға устама ҳақлар. Моддий ёрдам. Бир марталик тўловлар. Мукофотлаш тизими. Ижтимоий пакет. Фойдаларда иштирок этиш тизими. Сотувлар ҳажмидан воситачилик ҳақлари.
<i>Ҳаётий ўз тақдирини белгилаш (шахсий)</i>	Қизиқишларға қараб иш билан таъминлаш.

<i>мотивлари.</i> Чақириш. Кўчириш. Ўзини ифодалаш. Қизиқувчанлик. Ижод. Ихтирочилик. Рационализаторлик. Фан билан шуғулланиш	Касбга йўналтириш. Ишни қайта қуриш: алмаштириш, кенгайтириш, бойитиш. Меҳнатнинг ижодий хусусиятини ошириш Ходимнинг шахсий хусусиятлари ва қобилиятларини ҳисобга олиш. Ихтисослашмаган мансабни ривожлантириш. Ўқиш, билим кўникмаларига эга бўлиш учун кенг имкониятлар. Новаторлик, ихтиролар, кашфиётлар учун мукофотлар. Ғоя учун мукофотлаш дастурлари, фирманинг совғалари. Мослашувчан иш тартиблари. Янги ахборотдан фойдаланиш. Умумий эътироф ва ҳурмат
<i>Ижтимоий ўзаро ҳамкорлик мотивлари.</i> Мулоқот. Тақлид қилиш. Алоқадорлик. Бирдамлик. Қўллаб-қувватлаш. Хавфсизлик. Дўстлик. Ўзаро ёрдам	Иш ўрнида мулоқот қилиш имконияти Қулай ижтимоий макромухит. Раҳбарликнинг демократик услуби. Бошқариш ва қарорлар қабул қилишда иштирок этиш. Ходимларнинг ягона мақоми. Тенг имкониятлар. Ҳурмат тахтаси. Миннатдорчилик изҳор этиш, хизматни эътироф этиш. Барча жиҳатларда адолатлилик (ишларни тақсимлаш, баҳолаш, мукофотлаш). Маданий-соғломлаштириш тадбирлари дастурлари. Ижтимоий пакет

Ўз мақомини белгилаш мотивлари. Мақсадга эришиш. Нуфуз. Мансабни ривожлантириш. Юқори мақом. Ҳокимият. Муваффақият. Ўзига ишониш. Ўзини тасдиқлаш.	Бошқариш ва қарорлар қабул қилишда иштирок этиш. Рахбарлик ишини тақдим этиш. Ваколатларни кенгайтириш. Шахсий қулайликлар: хона, автомобиль, самолёт ва ҳ.к. Нуфузли клублар ишида иштирок этиш. Муваффақиятда, капиталда иштирок этиш. Бизнесда биргаликда иштирок этиш тўғрисида таклиф. Бошқа ташкилотлар учун факиллик функциялари. Кадрларни жой-жойига қўйиш. Бўйсунувчилар сонини ошириш. Халқаро эътироф. Йилнинг энг яхши ходими унвонини бериш
Ҳаётий даврни оптималлаштириш мотивлари. Ижтимоий ихчамлик. Касбий ихчамлик. Ёш релаксацияси. Мақом билан боғлиқ ва руҳий ноқулайликларни енгиб ўтиш	Истак ва имкониятларга қарб иш билан таъминлаш. Ихтисослашмаган мансабни ривожлантириш. Ёшлар билан тажрибани ўртоқлашиш – мураббийлик. Салбий рағбатларга барҳам бериш. Руҳий рағбатлантириш. Ходимларнинг ягона мақоми. Руҳий ёрдам ва чарчоқ ёзиш марказлари. “Очиқ эшиклар” сиёсати. Меҳнатга оид низолар бўйича комиссиялар

Манба: Саломадина Т., Саломадина Л. Чего ждут компании от своих работников // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2007. №2. С. 25.

Рағбатлантириш мотивациялашдан принципал жихатдан фарқ қилади. ушбу фарқнинг моҳияти шундан иборатки, рағбатлантириш – унинг ёрдамида мотивациялаш амалга оширилиши мумкин бўлган воситалардан бири ҳисобланади. Ташкилотда муносабатларнинг ривожланиш даражаси қанчалик юқори бўлса, рағбатлантириш инсонларни бошқариш воситаси сифатида шунчалик кам қўлланилади. Бунга сабаб, тарбия ва ўқитиш инсонларни мотивациялаш усуллари сифатида шунга олиб келадики, ташкилот аъзоларининг ўзлари, кутиб турмасдан ёки тегишли рағбатлантирувчи таъсирга умуман эга бўлмаган ҳолда, зарур ҳаракатларни амалга ошириб, ташкилотнинг ишларида манфаатли тарзда иштирок этишади.

Рағбатлантириш ходимни мотивациялаш усули сифатида унинг хатти-ҳаракатига мотивлардан фойдаланган ҳолда, ҳаёт фаолияти шароитларига таъсир этиш орқали аниқ мақсадга йўналтирилган таъсир кўрсатишдан иборат. Сўзнинг кенг маъносида рағбатлантириш – бу талаблар йиғиндиси ва унга мос келувчи рағбатлантириш ва жазолаш тизими. Меҳнатни рағбатлантиришга ташқи ундаш, инсоннинг меҳнат соҳасидаги хатти-ҳаракатига таъсир этувчи меҳнат вазиятининг унсури сифатида қаралади. Кенг маънода рағбатлантириш – бу яхшиларни рағбатлантириш, ёмонларни жазолаш, энг билимдонларни хизмат бўйича кўтариш ва нўноқларни бошқа ўринга ўтказиш. Рағбатлантиришдан мақсад – инсонни шунчаки ишлашга ундаш эмас, балки уни меҳнат муносабатлари билан белгиланганга қараганда яхшироқ ёки кўпроқ ишлашга ундашдан иборат.

Рағбатларнинг таъсирини ошириш мақсадида қуйидаги тамойилларга амал қилиш зарур:

- барча ходимлар томонидан рағбатларнинг қабул қилинишининг қулайлиги ва соддалиги, уларни қўллашнинг демократиклиги;
- рағбатни қабул қилишнинг қуйи чегарасини ошириш ҳисобидан унинг таъсирчанлигининг ҳис қилинажаклиги;
- рағбатни уни руҳий қабул қилишнинг янги қуйи чегарасини шакллантирувчи ошириш томонга ўзгартиришнинг изчиллиги;
- жинс-ёш ва ижтимоий-руҳий хусусиятларни ҳисобга олган ҳолда персоналнинг турли тоифаларини рағбатлантиришга нисбатан ёндашувнинг индивидуаллиги;
- содир бўлаётган ўзгаришларга қараб рағбатларни қайта кўриб чиқишнинг мослашувчанлиги ва тезкорлиги;
- моддий ва маънавий, жамоавий ва шахсий рағбатларнинг комплекслиги;
- ходим фаолиятининг натижалари билан унинг меҳнат жамоаси ва умуман фирма фаолиятининг натижалари ўртасидаги ўзаро боғлиқлик;

- ташкилотда амалда бўлган рағбатлантиришнинг ходимларда адолатлилиқ ҳиссини шакллантирувчи тизими ҳақидаги ахборотнинг очиқлиги ва ҳолисоналиги.

Рағбатлантириш усуллари таъсир этиш соҳасига қараб иқтисодий ва ноиқтисодий турларга бўлинади. Ноиқтисодий усуллар эса, ўз навбатида, ишнинг ўзига тааллуқли бўлган ташкилий ва иш шароити билан боғлиқ маънавий турларга бўлинади (8.3-расм).

РАҒБАТЛАНТИРИШ СОҲАЛАРИ	
Рағбатлантиришнинг иқтисодий соҳаси	Рағбатлантиришнинг ноиқтисодий соҳаси
Иш ҳақи • Асосий (ишбай, вақтбай, окладли) • Қўшимча (мукофотлар, устама ва қўшимча ҳақлар)	Ишнинг таркибий қисмлари • Мажбурият • Масъулият • Ўтироф • Қўтарилиш • Меҳнатни муҳофаза қилиш
Қўшимча моддий рағбатлар • Фойдада иштирок этиш • Бонуслар • Билим учун ҳақ тўлаш • Мукофотлар	Иш шароити • Қулай иш шароитлари • Қулай ижтимоий муҳит • Раҳбарлик услуби • Мақом ва мавқе • Компенсацияларнинг адолатли сиёсати • Қулай иш тартиби • Сифат тугараклари • Овқатланишни ташкил қилиш • Ташкилотда нималар содир бўлаётанлиги ҳақида хабардор қилиш • Персоналнинг мақсадларини ташкилотнинг мақсадлари билан мувофиқлаштириш • Алоҳида ўтибор • Персонал эҳтиёжларини ҳисобга олиш • Компания нуфузи • Корпоратив маданият • Ишонч ва иштирок этиш муҳити • Байрамлар, туғилган кунлар
Нафақалар ва имтиёзлар • Пенсия жамғармасига ажратмалар (қўшимча пенсия таъминоти) • Тибий хизмат кўрсатиш • Персонални ўқитиш • Ходимларни сертификатлаш • Акциядорлик капиталида иштирок этиш • Ишсизлик учун компенсация • Ижтимоий хавфсизлик • Кредитлар олиш уюшмаси • Сервис хизматлари кўрсатиш • Ходимларни суғурта қилиш • Ижтимоий дастурлар (уй-жой қурилиши, транспорт харажатлари, болаларни тарбиялаш ва ўқитиш, таълим харажатлари)	

8.3-расм. Ташкилотда персонални рағбатлантириш соҳалари

Манба: *Одегов Ю. Г.* Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. М.: Академический проект, 2005. С. 941

Рағбатлантириш жараёни деб номланувчи персонални мотивациялаш учун турли рағбатларни қўллаш жараёни турли шаклларга эга. Бошқарув амалиётида мотивациялашда асосий ролни ўйновчи моддий рағбатлантириш рағбатлантириш унинг энг кенг тарқалган шаклларида бири ҳисобланади. Рағбатлантириш ушбу жараёнининг роли катталигига қарамай, бошқа омилларни ҳисобга олмасдан туриб персоналга таъсир этиш ўз мақсадларига эришмайди. У қуйидаги ижтимоий-руҳий ва ташкилий-маъмурий омиллар билан уйғунлашиши керак: жамоа эътирофи, бошқарув қарорларини қабул қилиш, ҳокимият, имтиёзлар, қизиқарли иш, хизмат бўйича кўтарилиш, меҳнатнинг қулай шароитлари ва ҳ.к.. Ходимларни рағбатлантириш жараёнларининг таснифи 8.4-расмда келтирилган.

	РАҒБАТЛАР	
Моддий		Номоддий
Пулли	Пулсиз	
• Иш ҳақи • Қўшимча ҳақлар • Устама ҳақлар • Компенсациялар • Бонуслар • Фойдадан ажратмалар • Акциядорлик капиталида иштирок этиш • Қўшимча тўловлар режалари • Ссудалар • Степендия дастурлари • Имтиёзли кредитлар	- Ижтимоий • Меҳнатга лаёқатсизлик бўйича тўловлар дастурлари • Тиббий ва бошқа суғурта дастурлари • Тиббий хизмат кўрсатиш • Пенсия фондига ажратмалар • Кредитлар олиш уюшмаси • Йўлланмалар • Овқатланиш • Транспорт харажатларини тўлаш • Маслаҳат хизматлари Функционал • Ташкилотни ва	• Бўш вақт: қўшимча таътил, мослашувчан иш тартиби, қўшимча дам олиш кунлари, таътил вақтини танлаш • Ижтимоий-руҳий: меҳнатнинг нуфузлилиги, мансабда ўсиш имконияти, жамоат эътирофи ва фирманинг нуфузи, бошқарувда иштирок этиш. • Маънавий: дўстлар ва қариндошлар ҳурмати, мукофотлар (мақтов ёрлиқлари, медаллар ва ҳ.к.). • Ижодий: ўзини такомиллаштириш, ўзини амалга ошириш имконияти, малака ошириш

	меҳнат шароитларини яхилаш	
--	----------------------------------	--

8.4-расм. Ташкилот персонални рағбатлантириш турлари

Рағбатлантириш турлари турли белгилар бўйича таснифланиши мумкин. Масалан, моддий рағбатлантириш аҳамиятлилик белгиси бўйича асосий ва қўшимча турларга бўлиниши мумкин. Асосий турга қуйидагилар киради:

- меҳнатнинг алоҳида шароитлари устама ҳақлари ва компенсация ва ҳ.к.ни ҳисобга олган ҳолда меҳнатга ҳақ тўлашнинг базавий даражаси;
- ходимнинг шахсий меҳнат улуши ва фаолиятининг натижаларига боғлиқ бўлган мукофотлаш қисми;
- капиталда, фойдада ва даромадларда иштирок этиш иштирок этиш билан боғлиқ рағбатлантирувчи қисм.

Иш ўрнининг ўзгариши билан боғлиқ мукофотлар: ходим иш ўрнини техник жиҳозлаш ва декоратив пардозлашнинг яхшиланишига ва унинг эргономикаси (иш ўрнини кўчириш, алоҳида хона ажратиш, котибани ёллаш, қўшимча офис жиҳозлари бериш)га олиб келувчи чора-тадбирлар, шунингдек ходимга хизмат автомобилни бериш.

Бўш вақт билан рағбатлантиришга ходимга фаол ва ижодий иш учун қўшимча дам олиш кунлари, таътил, таътил вақтини танлаш имконияти, мослашувчан иш тартиби, юқори меҳнат унумдорлиги ҳисобидан иш кунининг давомийлигини қисқартириш имконияти, танаффусларнинг мослашувчан тартибини тақдим этиш йўли билан эришилади.

Фойдаланиш имконияти билан мукофотлаш: офисдаги қўшимча жиҳозлар, деворий кўргазмалар, компаниянинг дам олиш уйидан фойдаланиш, ўз лойиҳаларини амалга ошириш учун компаниянинг жиҳозларидан фойдаланиш.

Малака ошириш имконияти билан мукофотлаш: иш ўринларини ротация қилиш, ўзаро боғлиқ мутахассисликларга ўқитиш ва малака ошириш, юқори ҳақ тўланадиган иш учун иш берувчининг ҳисобидан қўшимча таълим, компания жойлашган шаҳардан ташқарига ходимнинг ўзини қизиқтирувчи мавзу бўйича семинарга, конференцияга юбориш.

Иш ўрнини лойиҳалаштириш: меҳнатни тақсимлаш, қарорлар қабул қилишда иштирок этиш ва жамоада ишлаш.

Ваколатларни ўтказиш: мажбуриятлар, жавобгарлик ва қарорлар қабул қилиш ваколатларининг бир қисми ташкилий тузилманинг қуйи пағонасига топшириладиган жараён.

Имтиёзлар билан мукофотлаш: мажлисда стол атрофидаги энг яхши жой, ходимларга ўзингиз ҳозир бўлмаган ҳолларда сизни намоён этиш имкониятини бериш, юқори даражадаги иш натижалари ҳақидаги даврий ҳисоботларда иштирок этиш, автомобилни қўйиш учун махсус жой тақдим этиш.

Корхонани бошқаришида иштирок этиши: маъмурият билан ходимлар ўртасида корхона кенгашининг иши доирасида маслаҳатлар; ходимларнинг компания акцияларининг эгаси сифатида умумий йиғилишларда иштирок этиши ва овоз бериши; ходимлар вакиллари директорлар кенгашига сайлаш.

«Ташланган чақириқ муҳитини» яратиши: ходимлар натижа айнан уларга боғлиқ бўлган вазиятни ижобий қабул қилишади.

Жавобгарлик билан мотивациялаш: айрим ходимлар улар зиммасига юклатилган масъулият ва эгаллаб турган лавозимининг муҳимлигидан қониқиш ҳосил қилади ва ғурурланади.

Тесқари алоқа: айниқса, агар ходимлар натижага эришишга мотивацияланган бўлса, ўз ишлари қандай кетаётганлиги ҳақида билиш истаги ходимларга хос хусусиятдир.

Мансабда кўтарилиш ва уни ривожлантириш имконияти: айрим ходимлар (айниқса ёш ходимлар) учун мансабда ўсиш истиқболи кўпинча моддий мукофотлашга қараганда муҳимроқ.

Иш берувчи томонидан персоналга ишониш ва тўғри муносабатда бўлиш ўзаро тушуниш ва ҳамкорлик муҳитини яратишга кўмаклашади.

Ташкилотнинг ишончлилигига шубҳа қилмаслик ва унинг фаолияти учун ғурурланиш, шунингдек касбий фаолият билан шахсий ҳаёт ўртасидаги мувазанатга эришиш руҳий жиҳатдан қулай иш кўникмасини шакллантиради.

8.3. Иқтисодий мукофотлар тизимини шакллантириш омиллари

Турли ташкилотларда меҳнатга ҳақ тўлаш ва рағбатлантиришнинг ўз тизимлари амал қилади. Кичик ва йирик фирмаларда мукофотлаш схемаларини тузишда сезиларли фарқлар мавжуд. Кичик фирмаларнинг аксарияти имтиёзларнинг чекланган тўпламига эга. Одатда, қўшимча пенсия суғуртаси ва фирма чегарасида мансабни ривожлантиришнинг аниқ белгиланган йўллари мавжуд эмас. Рағбатлантириш асосан оклад ва мукофотларни ўз ичига олган асосий иш ҳақининг юқори даражаси ҳисобидан амалга оширилади. Ходимларни ишга эга бўлиш имкониятининг ўзи, мустақилликнинг юқори даражаси, нуфузли фирмаларга ишга жойлашиш учун талаб қилинадиган тажрибага эга бўлиш имконияти жалб қилади.

Иқтисодий мукофотлаш тизимининг шаклланиши ички ва ташқи омиллар таъсири остида кечади. Ташқи омиллар жумласига тартибга солишнинг бозор ва нобозор механизмлари орқали амалга ошириладиган сиёсий, ҳуқуқий ва ижтимоий таъсир этиш киради. Ички муҳит техник-ташкилий ва ижтимоий-иқтисодий омилларининг таъсири бозор рақобати шароитида намоён бўлади (8.2-жадвал).

8.2-жадвал

Иқтисодий мукофотлаш тизимини шакллантириш омиллари

	Бозор	Нобозор
Ташқи	Меҳнат бозорида талаб ва таклиф. Бандлик соҳасида меҳнат ҳақининг даражаси ҳақида хабардорлик. Истеъмол товарларининг нархлари	Иш ҳақини давлат томонидан тартибга солиш Нарх-наво ва солиқ сиёсатини ўрнатиш. Ижтимоий шериклик
Ички	Ташкилот маҳсулоти (ишлари, хизматлари)нинг рақобатбардошлиги. Ташкилот персоналининг рақобатбардошлиги Ташкилот ривожланишининг ҳаётий даври. Ташкилотий маданият	Ишлаб чиқаришнинг техник-технологик хусусиятлари. Меҳнат фаолиятини ташкил этиш. Ижтимоий-меҳнат муносабатларини жамоавий шартнома йўли билан тартибга солиш

Фаолият натижаси учун мукофотлаш иш ўрнида ўтказилган вақт учун ҳақ тўлаш ўрнига ходимлар иши учун айрим мезонлар асосида ҳақ тўлашни англатади. Ходим ижро ва ўзи оладиган мукофот ўртасидаги боғлиқликни ҳис қилмоғи даркор. Агар мукофотлар узқ вақт ишлаганлик ёки лавозим учун ҳисобланса, ходимлар ўз саъй-ҳаракатларини сусайтиришлари эҳтимолдан холи эмас.

Ички муҳитнинг персонални мукофотлашга таъсир этувчи нобозор омилларини қуйидаги тарзда таснифлаш мумкин (8.3-жадвал).

8.3-жадвал

Ташкилотнинг ички муҳит омилларини таснифлаш

Техник-ташкилий	Ижтимоий-иқтисодий	Ижтимоий-руҳий	Шахсий
Меҳнат воситалари, буюмлари ва маҳсуллари. Меҳнатнинг хусусияти ва мазмуни. Меҳнат шароитлари, иш ва дам олиш тартиби Меҳнатнинг механизациялашганли	Меҳнат тўғрисидаги конун ҳужжатлари ва ходимларнинг меҳнатга доир муносабатларини тартибга солувчи бошқа нормалар ва ҳуқуқлар.	Жамоанинг ҳамжиҳатлиги. Жамоада раҳбарлар билан ходимлар ўртасидаги ўзаро муносабатлар. Ходим имкониятларининг бажарилаётган	Ходимларнинг жинсий-ёш таркиби. Ходимларнинг оилавий аҳволи. Бошқа оила аъзоларининг ушбу жойда ишлаши учун

к даражаси.	Моддий ва маънавий рағбатлантириш тизими.	ишга мос келиши.	имкониятлар.
Меҳнатни ва бошқарувни ташкил этиш.	Ушбу тармоқда, худудда, корхонада иш учун тақдим этиладиган имтиёзлар ва устунликлар тизими.	Ходимларнинг ишлаб чиқаришни ва корхонани ижтимоий ривожлантириш масалаларини ҳал этишдаги иштироки.	Туман, шаҳардаги демографик вазият.
Ишлаб чиқариш таркиби.	Малака ва маълумот даражаси.	Касбга йўналтириш ва касбга саралаб олиш.	Ходимларнинг шахсий хусусиятлари (қобилиятлари , тафаккур тарзи) ва мойиллиги (афзал кўриш, иш манфаатлари, мотивация)
Ишнинг ритмikliги.	Уй-жой маъиший шароитлар ва таъминотни ташкил этиш.	Ижтимоий-руҳий иқлим.	
Меҳнатни нормалаш.	Тиббий хизмат кўрсатиш ва ишчиларнинг дам олишини ташкил қилиш.	Ходимларнинг меҳнатдан қониқиш ҳосил қилиш даражаси	
Ишлаб чиқариш ва меҳнат интизоми	Ўз вақтида касбий ўсиш ва иш бўйича кўтарилиш		

Ташқи муҳит омиллари асосий иш ҳақининг миқдорига, ички муҳит омиллари эса ушбу ташкилотда мукофотлашнинг турли шакллари қўллаш имкониятига таъсир кўрсатади.

«Бажарганлик учун тўлов»ни амалга ошириш қуйидагиларни назарда тутлади:

- *якка тартибдаги рағбат*, бунда ҳақ тўлаш якка тартибдаги мақсадларнинг бажарилиши билан бевосита боғлиқ;

• *бир марталик тўловлар*, бунда бир марталик мукофотлаш якка тартибдаги ютуқларга асосланади;

• *фойдаларда иштирок этиш*, бунда барчага ёки хизматчиларнинг аксариятига бир хил тўловлар ташкилотнинг даромадига асосланади;

• *фойдаларда иштирок этиш*, бунда мукофотлаш хизматчилар ўртасида бўлинмага ёки ташкилотга келтирилган фойдага мутоносиб равишда тақсимланади;

• *кичик гуруҳларни рағбатлантириш*, бунда гуруҳнинг барча аъзолари бир вақтнинг ўзида муайян мақсадларга эришганлик учун тақдирланади.

Мукофотлаш учун мос воситани танлашдан олдин раҳбарият рағбатлантириш сиёсатининг йўналишларини белгилаб олиши лозим. Етита рағбатлантирувчи стратегияни таклиф этиш мумкин бўлиб, уларни қўллаш корхона фаолиятининг муайян хусусиятларига боғлиқ. Бунда рағбатлантириш сиёсатини қабул қилиш учун жавобгарлик раҳбарият зиммасида бўлади.

Шу он учун эмас, балки истиқбол учун қабул қилиган қарорлар учун тақдирлаш. Умумий қийматни ва келгуси рентабелликни кучайтирувчи узоқ муддатли эмас, балки кўпроқ қисқа муддатли (шу он учун қабул қилиган) қарорлар ва фойдани рағбатлантирувчи компания раҳбарияти жиддий салбий оқибатларга дуч келади. Шу он учун қабул қилиган қарорларга мисоллар ичида шундай ҳолатни учратиш мумкинки, тежаш учун эски жиҳоздан фойдаланишга, харажатларни ҳаддан зиёд қисқартиришга, тезкор фойда олиш учун эса тасодифий миждозлар билан ишлашга эътибор қаратилади. Ушбу стратегияга қарама-қарши равишда ташкилотни глобал ва янада самарали истиқболларга эришишга жалб қилиш узоқ муддатли мақсадларни аниқлашни, ишлаб чиқариш ускуналари ва воситаларига инвестициялар киритишни, истиқболли фаолиятни барқарор рағбатлантиришни, оқилona таъминотни, содиқ буюртмачиларни қизиқтирувчи амалий хизматлар тўпламини назарда тутати.

Хатардан қочиб қолувчиларни эмас, балки уни ўз зиммасига олувчиларни тақдирлаш. Кўплаб ташкилотларда ходимларни масъулиятни, хатарни қабул қилиш билан боғлиқ бўлмаган консерватив хатти-ҳаракат учун тақдирлашади ва уларнинг ижодий фаоллигини кузатиб боришади. Масалан, персоналдан “ҳеч нарсани нотўғри қилмасликни” талаб қилувчи банк, агар унумдорликнинг ошиши йўқотишлар хатарининг ортишини келтириб чиқарса, уни рағбатлантирмайди. Хатти-ҳаракатнинг ушбу хилида қулай муҳитни яратиш учун турли қарорларни, масалан, хоҳ у муваффақиятли операция ёки йўл қўйилган хато ҳақида очикча ҳикоя бўлсин, маблағларни жалб қилганлик учун тақдирлашни таклиф қилиш мумкин, чунки йўқотишлар муваффақиятнинг баҳосини, ҳисоблаб чиқилган хатар эса бемулоҳазаликка қарама-қаршилиқни ўзида намоён этади.

Кўр-кўрона бўйсунганини эмас, балки ижодий ишни тақдирлаш. Айрим ижодий муваффақиятлар эсанкиратиб қўяди, лекин фаолияти учун шароитлар яратишга йўналтирилган кўрсатмалар ишлаб чиқилган бўлиб,

улар ичидан қуйидагиларни ажратиш мумкин: ижодий фаолликни рағбатлантирувчи норасмий шарт-шароитларни ҳам эркинлаштирувчи жозибали муҳитни яратиш, ишга берилиб кетган персонални қўллаб-қувватлаш; ҳатоларни кечириш; ижодий мақсадларни қўйиш; янгиликлар учун пулли мукофотлаш; махсус ўқиш имкониятини тақдим этиш.

Ишнинг ҳажми учун эмас, балки унинг натижаси учун тақдирлаш. Кўпинча самарали фаолият, мақсадга эришиш ва шунчаки фаолият ўртасида катта фарқ мавжуд. Уларда унумдорликни ошириш эмас, балки самарадорликни ошириш рағбатлантириладиган ташкилотларга айрим мисолларни келтириш мумкин. Айрим тадқиқотчиларнинг таъкидлашларича, турли тадбирлар ҳисобидан унумдорликни 50 фоизгача ошириш мумкин бўлиб, ушбу тадбирлар туфайли мақсадларга эришиш одатий ишга қарама-қарши қўйилади. Улар жумласига, масалан, қуйидагилар киради: мукофотлаш, унинг миқдори мақсадларга эришиш тезлигига мос келади; уддабурон ходимларни танлаб олиш; натижага йўналтирилган саъй-ҳаракатларни рағбатлантириш; бюрократик тартиботларга барҳам бериш; мақсадларни ва ташкилот ичида мажбуриятлар тақсимланишини изоҳлаш; ишни соддалаштириш.

Фойдасиз мураккаблаштиришларни эмас, соддалаштиришларни тақдирлаш. Уддабурон раҳбарлик – мураккаб нарсалардан содда нарсаларни ҳосил қилиш ва содда нарсаларни мураккаблаштирмаслик санъати. Иш тартиб-қоидаларини соддалаштириш моҳияти: «ҳаддан зиёдликка барҳам бериш». Бу оддий ибора ташкилий тузилмани соддалаштириш, ёлланма ходимлар мажбуриятларини ёзма равишда тасдиқлаш, ўз вазифаларини соддалаштирувчи ходимларни рағбатлантириш, иш ва назорат тартиб-қоидаларини янада оқилона бажариш учун шароитлар яратиш, унинг турли бўлинмалари ўртасидаги ўзаро алоқани осонлаштириш зарурати борасидаги кплб амалий тахминлар билан мустаҳкамланган.

Тезда бажарилган иш учун эмас, балки сифат учун тақдирлаш. Кўпинча тезда бажариладиган иш ва унинг паст нархига эътибор қаратилади, бунда у сифат нуқтаи назаридан қимматга тушиши ҳисобга олинмайди. Ишни қандай қилиб яхши бажаришни билиб ва ўз билимларини асослаган ҳолда ходимлар мукамалликка яқин сифат даражасига эришишлари мумкин. Лекин сифат муаммоси барибир мавжуд бўлиши мумкин, чунки сифатли иш тақдирланмаган.

Бир-бирига қарши эмас, бир-бири билан ишловчи инсонларни тақдирлаш. Компания муваффақиятли фаолият юритиши учун катта ҳажмдаги гуруҳий иш зарур. Ғийбатчилик, ички низолар, шахсий рақиблик ва бошқа шахсларга ёрдам беришдан бош тортиш ҳолатлари кўп сонли аутсайдерларни ва жуда кам сонли ғолибларни етиштирувчи мукофотлаш тизимига эга бўлган ташкилотларда тез-тез учраб туради. Аммо рақобат ва низолар муваффақиятли компанияларда ҳамон муҳим роль ўйнаши мумкин, гуруҳлардаги иш энг муҳимлигича қолмоқда.

Предмет соҳалари менежерлари ва мутахассислари учун иш ҳақи матричасига мисол (банк, Буюк Британия)

Баҳо	Иш ҳақи матричасидаги позиция				
	94%дан кам	94-99%	100-104%	105-109%	110 ва ундан кўп %
А	9%, лекин кўпи билан кейинги даражанинг максимумигача				
В	7,5%, лекин кўпи билан кейинги даражанинг 110%гача ва камида 4%гача				4%
С	6%, лекин кўпи билан кейинги даражанинг максимумигача		3%	3%	3%
Д	3%	2%	1%	0%	0%
Е	0%	0%	0%	0%	0%

Ходим лавозимда кўтарилиши муносабати билан унинг иш ҳақини қайта кўриб чиқиш учун имконият пайдо бўлади. Ходимнинг лавозимда кўтарилиши баҳолаш натижаларига боғлиқ. Масалан, компания сиёсати шуни назарда тутиши мумкинки, “А” ёки “В” якуний баҳо олган ходимлар тегишли бўш ўринлар мавжуд бўлган ҳолларда янги позицияга ўтади.

Мукофотлар (бонуслар) йил якунида – ҳисобот даври якунида ҳисобланади. компенсация пакети ушбу қисмининг миқдори персонални баҳолаш натижалари билан бевосита боғлиқ – баҳолаш жараёнида олинган маълумотлар асосида компаниянинг бонус фонди тақсимланади. Мукофот тўловларининг миқдорини белгилашдаги ҳаракатлар изчиллиги 8.5-расмда келтирилган.

Молиявий натижаларни чиқариш
Ажратиладиган мукофот фондини тасдиқлаш
Ходимлар ишини баҳолашни ўтказиш
Мукофот фондини тақсимлаш

8.5-расм. Йил якунида мукофотларни тақсимлашдаги ҳаракатлар изчиллиги

Мукофотлаш тизими персоналнинг учта гуруҳини қамраб олади:

- ишлаб чиқариш бўлимларининг ходимлари ва сейлз-менежерлар;
- қўллаб-қувватловчи хизматлар ходимлари;
- топ-менежерлар.

Ушбу учта гуруҳ учун меҳнат натижаларига кўра мукофотлашнинг ўзига хос жиҳатлари қуйидагилардан иборат:

1. *Ишлаб чиқариш бўлимларининг ходимлари ва сейлз-менежерлар.* Мукофотни ҳисоблаш учун ҳал қилувчи омиллар:

- компания фаолиятининг молиявий натижалари;
- бўлинма (ишлаб чиқариш) режасининг бажарилиши;
- самарадорлик асосий (молиявий, миқдорий, сифат) кўрсаткичларининг якка тартибдаги қийматларига эришиш.

Мукофотлаш турлари:

- одатда наст базавий иш ҳақи ва сотувлар ҳажмидан фоизларга асосланадиган юқори бонусларнинг уйғунлашуви қўлланилади (воситачилик фоизи йил бошида аниқланади);

- йиллик иш режаси билан боғлиқ мақсадли бонусларни ҳисоблаш усулидан фойдаланилади, - мақсадли бонуслар йил учун олдинга қўйилган вазифаларнинг бажарилиши ва самарадорликнинг асосий кўрсаткичларига мос келиш даражасига боғлиқ. Вазифаларнинг бажарилиши даражасини ҳисоблаш учун вазифаларга вазнлар бериш усулидан фойдаланиш мумкин.

8.5-жадвал

Мақсадли бонусларни ҳисоблашга мисол

Режанинг бажарилиш даражаси (вазифалар сонига кўра)	Мукофот миқдorigа таъсир этиш
Режанинг 120 фоиздан кўпга бажарилиши	Мукофотни ¼ марта ошириш
Режанинг кўпи билан 80 фоизга бажарилиши	Мукофотни 1/8 марта камайтириш
Режанинг кўпи билан 40 фоизга бажарилиши	Мукофот ҳисобланмайди

2. *Қўллаб-қувватловчи бўлинмалар ходимлари.* Мукофотни ҳисоблаш учун ҳал қилувчи омиллар:

- олдинга қўйилган вазифаларни бажаришнинг сифат параметрлари;
- касбий стандартлар ва нормаларгана амал қилиш;

Мукофотлаш турлари. Мақсадли бонуслар ҳисобланиб, улар қуйидагиларда ўз ифодасини топади:

- ходимнинг умумий баҳосига қараб иш ҳақининг фоизларида;
- ҳар бир ходимнинг якка тартибдаги кўрсаткичларига қараб самарадорликнинг асосий кўрсаткичлари тизимида.

Оптималликка барча учала томоннинг ҳам иқтисодий манфаатларини мувазанатлашган тақдирда эришилади. Агар учбурчакнинг томонларидан

бири кескин камайса – фирма бизнесни тарк этади. Шундай қилиб, фирма бизнес соҳасида барқарор бўлиши учун компенсация пакетининг асосланган механизми зарур. Бу ўз навбатида уни ишлаб чиқишнинг муайян қоидаларига риоя этилишини талаб қилади (8.6-расм).

	Ходимни зарур натижага эришига йўналтириш, шунинг учун иш ҳақи ва бошқа пулли тўловлар ташкилотнинг ўзининг ҳам, ишчи гуруҳлар, тақибий бўлинмалар ва ходимнинг ўзининг ҳам иш самарадорлигининг кўрсаткичлари билан боғланиши керак
Компенсациялаш тизими:	Пулли мукофотни белгилаш қоидаларининг қатъийлигини ҳамда ташқи ва ички вазиятнинг ўзгаришига муносабат билдиришдаги мослашувчанликни ўзида уйғунлаштириши лозим, яъни компенсациялар нафақат меҳнат фаолиятининг мотиватори сифатида, балки раҳбарлик қилиш учун бошқарув воситаси сифатида ҳам иштирок этиши зарур
	Жорий этишда ходимларни пулли мукофотлашнинг янги қоидалари ҳақида хабардор қилишнинг чуқур ўйланган механизми, компенсация пакети самарадорлигининг доимий мониторинги билан кузатилиши керак
	Бир томондан, ходимнинг моддий жиҳатдан аҳволини ёмонлаштирмаслиги, лекин, иккинчи томондан, компаниянинг иқтисодий қодирлигига ва рақобатбардошлилигига путур етказмаган ҳолда унга нисбатан ҳадан зиёд талабларни қўймаслиги лозим

8.6-расм. Компенсация пакетини ишлаб чиқишнинг асосий қоидалари

Компенсация пакетининг самарасизлигига уни ишлаб чиқиш қоидаларининг бузилиши ҳамда қуйидаги ҳолатларнинг ўрин тутиши сабаб бўлиши мумкин:

- энг малакали ва тажрибали мутахассисларнинг ишдан бўшаши билан тавсифланувчи кадрлар қўнимсизлигининг ортиши, чунки уларнинг манфаатларига, одатда, биринчи навбатда, улар ўрнининг паст малакали ходимлар томонидан эгалланиши даҳл қилади;
- меҳнатга ҳақ тўлашда тенглаштирувчи тамойилнинг устунлик қилиши, бу ҳол ходимларни шахсий ютуқларга рағбатлантирмайди ва

фақатгина натижага йўналтирилмаган паст малакали ходимлар томонидан ижобий қабул қилинади;

- бизнес-жараёнларини тавсифловчи кўрсаткичларнинг ёмонлашиши: ялпи айланма, маржинал даромад, меҳнат унумдорлигининг пасайиши;

- жамоада маънавий-руҳий муҳитнинг ёмонлашиши, низоли вазиятларнинг кескинлашуви, компания нуфузига путур етиши.

Ҳозирги шароитда персонални мотивациялаш, жойлаштириш ва ривожлантириш ва шу асосда стратегик мақсадларга эришиш имконини берувчи компенсация ва ижтимоий пакетларнинг мавжуд бўлиши ҳар қандай ташкилот рақобатбардошлигининг муҳим омилларидан бири ҳисобланади.

Компенсация пакетини моделлаштиришни амалга оширган ҳолда қуйидаги умумий қоидаларга риоя этиш лозим.

1. Компенсациялаш тизими ходимни корхона учун натижага эришишга йўналтириши керак, шунинг учун иш ҳақи ташкилот (компания айланмаси, фойда, сотувлар ҳажми, сифатнинг яхшиланиши ва ҳ.к.), ишчи гуруҳи, ходимнинг ўзининг иши самарадорлигининг кўрсаткичлари билан боғланади.

2. Компенсациялаш тизими пулли мукофотни белгилаш қоидаларининг қатъийлигини ҳамда ташқи ва ички вазиятнинг ўзгаришига муносабат билдиришдаги мослашувчанликни ўзида уйғунлаштириши лозим, яъни компенсациялар нафақат меҳнат фаолиятининг мотиватори сифатида, балки раҳбарга ҳам рағбатлантириш, ҳам жазолаш имконини берувчи бошқарув воситаси сифатида ҳам иштирок этиши зарур.

3. Жорий этилаётган компенсациялаш тизими корхонанинг иқтисодий қодирлигига ва рақобатбардошлилигига путур етказмаган ҳолда ходимларга амалдаги тизимга қараганда пулли мукофотни ошириш имкониятини яратиши лозим.

4. Компенсациялаш тизимининг жорий этилиши компенсация пакети самарадорлигининг доимий мониторинги натижаларидан ҳамда ходимларни пулли мукофотлашнинг янги қоидалари ҳақида хабардор қилиш механизмидан фойдаланишни назарда тутиши зарур.

5. Ходимларнинг корхонадаги меҳнати натижалари учун уларни ташқи мукофотлашни ўз ичига олувчи компенсациялаш тизими корхонани ривожлантириш истикболларини ҳисобга олувчи компенсация сиёсатига мувофиқ қурилиши лозим.

6. Компенсациялаш тизимининг асосий маъноси – ходимларнинг ишлаб чиқариш хатти-ҳаракатини ташкилот олдида турган стратегик вазифаларга эришишга йўналтирган ҳолда уларни рағбатлантиришдан иборат бўлиб, бу компенсациялаш тизимининг қуйидаги мақсадларини белгилб беради:

- ташкилотга тегишли касбий-малакавий хусусиятларга эга бўлган рақобатбардош персонални жалб қилиш;

- компенсациялаш тизимининг рақобатбардошлигини таъминлаш йўли билан ташкилотда ходимларни сақлаб туриш;

- компенсациялаш тизими орқали меҳнат унумдорлигини, ижод, тажриба, ташкилот фалсафасига содиқликни рағбатлантириш йўли билан ишлаб чиқариш хатти-ҳаракатини рағбатлантириш;

- ташкилотга компенсациялаш тизими орқали персонал учун қилинадиган харажатларни назорат қилиш ва самарали бошқариш имконини берувчи ишчи кучи учун қилинадиган харажатларни назорат қилиш.

Иш ҳақини белгилаш компенсациялаш тизимининг асосий унсури ҳисобланади. Мазкур жараён қуйидаги босқичларнинг бажарилишини назарда тутади:

1. Иш ўринларини ёритиш иш ўринларини ишлаб чиқариш функциялари нуқтаи назаридан таҳлил қилиш ва ёритишни назарда тутади. Ходимнинг эгаллаб турган лавозимига мос келиши даражасини аниқлаш имконини берувчи лавозим йўриқномаси ходим томонидан бажариладиган асосий функцияларнинг стандартлаштирилган тарзда ёритилиши ҳисобланади.

2. Иш ўринларини таснифлаш уларни сафга тузиш йўли билан амалга оширилади, бу корхона учун ҳар бир иш ўрнининг нисбий қийматини аниқлаш ва лавозимлар иерархиясини тузиш имконини беради. Таснифлаш иш ўринларини (лавозим йўриқномаларини) таҳлил қилишга асосланиб, унинг натижасида ҳар бир иш ўрнининг корхона мақсадларига эришишга қўшган ҳиссаси аниқланади ва уни эгаллаб турган ходимнинг жавобгарлиги даражаси, маълумотга нисбатан қўйиладиган талаблар, меҳнатнинг тиғизлик даражаси ва шарт-шароитларнинг қулайлик даражаси баҳоланади.

Иш ҳақини белгилаш рағбатлантирувчи стратегиялардан фойдаланиш билан уйғунлаштирилиб, уларни танлаш ва қўллаш ташкилот фаолиятининг ўзига хос хусусиятларига боғлиқ. Мукофотлашни қуйидагилар учун амалга ошириш мақсадга мувофиқ ҳисобланади:

- қисқа муддатли хусусиятга эга бўлган қарорларни эмас, балки истикболли қарорларни ишлаб чиққанлик учун;

- ижодий фаолликлаги хатардан қутилиб қолганлик учун эмас, балки ушбу хатар учун;

- кўр-кўрона бўйсунуш учун эмас, балки ижодий иш учун;

- ишнинг ҳажми учун эмас, балки унинг натижалари учун;

- ишдаги асоссиз мураккаблаштиришлар учун эмас, балки самарали соддалаштиришлар учун;

- ишнинг тезлиги учун эмас, балки унинг сифати учун;

- рақиблик учун эмас, балки хушмомалалик учун.

Юқорида санаб ўтилган йўналишлар инсон ресурсидан самарали фойдаланишга кўмаклашади. Яна шуни ҳисобга олиш лозимки компенсация сиёсати нафақат персонални мотивациялаши, балки компания акциядорлари ва мижозларининг манфаатларига хизмат қилиши лозим.

8.4. Ташкилот стратегияси, кадрлар стратегияси ва ишга ҳақ тўлаш стратегияси

Компания даромадининг ходимларнинг сонига нисбати сифатида ҳисоблаб чиқиладиган персонал учун айланма корхона самарадорлигининг энг муҳим кўрсаткичларидан бири ҳисобланади. Ушбу кўрсаткич одатда инвесторларда катта қизиқиш уйғотади, чунки бир бозорда фаолият юритувчи турли компанияларнинг самарадорлигини таққослаш имконини беради.

Аксарият ҳолатларда ўзаро фойдали муносабатларга унда компенсация пакетининг турли таркибий қисмлари (базавий оклад, бонуслар, опционлар ва имтиёзлар) умумий мукофотлаш орқали намоён этилган улушда ўз аксини топувчи мослашувчан компенсация сиёсатини амалга ошириш йўли билан эришилади. Бунда қуйидаги стратегиялар қўлланиши мумкин (8.10-жадвал):

- самарадорликка йўналтирилиш;
- бозорга тўғриланиш;
- иш ва шахсий ҳаётнинг мувазанатлашганлиги;
- ҳақ тўлашнинг ишончлилиги.

8.6 - жадвал

Компенсация сиёсатининг турли стратегияларида персонални мукофотлаш таркиби, %

Компенсация сиёсатининг стратегияси	Базавий оклад	Бонуслар	Опционлар	Имтиёзлар
Самарадорликка йўналтирилиш	50	17	16	17
Бозорга тўғриланиш	70	6	4	20
Иш ва шахсий ҳаётнинг мувазанатлашганлиги	50	10	10	30
Ҳақ тўлашнинг ишончлилиги	80	-	-	20

Манба: Милкович Дж., Ньюман Дж. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. М.: Вершина, 2003. С. 52.

Самарадорликка йўналтирилиш сиёсатида рағбатлантирувчи тўловлар ва фонд опционлари катта улушга эга. Самарадорликка эришишнинг энг муҳим шарти – ташкилот стратегияси, кадрлар стратегияси ва ҳақ тўлаш стратегиясининг ягоналиги (8.7-расм).

Ташкилот стратегияси	Асосий мақсадлар	Кадрлар стратегияси	Ҳақ тўлаш стратегияси
Тежаш	Харажатларни пасайтириш	Ўша қўйилмалар учун ҳар бир ходимдан кўпроқ нарса олиш йўллари қидириш	• Рақибларга қараганда кўпроқ ҳақ тўламаслик. • Асосий эътиборни самарадорликка қаратиш. • Йўриқномаларга

			аниқ амал қилиш рағбатлантирилади
Истеъмолчига йўналтириш	Истеъмолчилар талабларини имкон қадар тўлиқ қондириш	Асосий эътиборни истеъмолчиларни қаноатлантиришга кўмаклашувчи кўникмаларни баҳолаш ва ривожлантиришга қаратиш	• Истеъмолчилар кутишларини оқлаганлик учун рағбатлантириш. • Истеъмолчиларни қаноатлантиришга кўмаклашувчи кўникмалар алоҳида баҳоланади
Инновацион стратегия	Янги маҳсулотлар ва хизматлар яратиш орқали бозорда етакчилик	Тезда мослашувчи, инновацион фикрловчи ходимларга таяниш	• Янгиликлар киритилишини мукофотлаш • Юқори ташаббускорлик алоҳида рағбатлантирилади • Компенсациялар тизимининг ҳаракатчанлиги ва фойдаланиладиган рағбатларнинг хилма-хиллиги

8.7 - расм. Ташкилот стратегияси, кадрлар стратегияси ва ҳақ тўлаш стратегияси

Манба: Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации или мотивация без секретов // Управление персоналом. 2007. № 13—14. С. 338.

Ташкилотнинг компенсация сиёсати ва қабул қилинган стратегиянинг амалга оширилиши даромадлар таркибининг шаклланиши ва барча тоифадаги персонал учун улар даражасининг белгиланишида намоён бўлади. Унинг ижтимоий таркибий қисмини ўз ичига олувчи компенсация пакети – ижтимоий пакет ходимлар даромадларининг таркибий унсурларини тавсифлайди.

Иш ҳақи – ходим ташкилотда олиши мумкин бўлган даромадларнинг бирдан бир тури эмас. Мулкни давлат тасарруфидан чиқариш жараёнида ходимлар акциядорларга айланишди. Муваффақиятли ишловчи корхоналар акцияларига, одатда, йил якунида хўжалик фаолиятининг натижаларига кўра тўланадиган дивидендлар ҳисобланади. Ҳозирги вақтда аксарият ташкилотларнинг молиявий ночорлиги, фаолият якунлари бўйича тўланадиган мукофотнинг кадрсизланишига олиб келувчи инфляциянинг таъсири туфайли дивидендларни тўлаш чекланган.

Иш ҳақи фондининг таркибига ташкилот томонидан ҳисобланган пул ва натура шаклидаги меҳнат ҳақи суммаси, рағбатлантирувчи қўшимча ва устама ҳақлар, иш тартиби ва меҳнат шароитлари билан боғлиқ компенсация тўловлари, мукофотлар ва бир марталик тўланадиган рағбатлантирувчи тўловлар, шунингдек овқатланиш, уй-жой, ёқилғи учун мунтазам равишда амалга ошириладиган тўловлар киритилади. Ижтимоий хусусиятга эга бўлган тўловлар таркибига компенсациялар ва ходимларга, хусусан, даволаниш, дам олиш, йўл кира, ишга жойлашиш учун берилган ижтимоий имтиёзлар киритилади.

8.5. Ходимлар даромадларини шакллантириш шартлари

Бозор муносабатларининг шаклланиши шароитида товарлар ва хизматлар бозорида жамоавий меҳнатни баҳолаш ўзгарувчан нархлар ёрдамида амалга оширилади. Шунинг учун меҳнатга ҳақ тўлаш фонди ва ҳар бир ходимнинг иш ҳақи меҳнат натижалари билан сустр боғланган бўлиши мумкин. Бу ҳол ижтимоий имтиёзлар ва тўловларнинг аҳамиятини оширади. Ташкилотларнинг молиявий беқарорлиги ходимга унинг ижтимоий ҳимояланишини кафолатлаш заруратини келтириб чиқаради. Бундай шароитда иш ҳақи ходимлар даромадларининг асосий қисми сифатида иштирок этади. Тарифли иш ҳақи (ёки меҳнат кўникмаларини ҳисобга олган ҳолда бажарилган иш учун ҳақ тўлаш), қўшимча ва устама ҳақлар, мукофотлар, дивидендлар, ижтимоий имтиёзлар ва суғурта кафолатлари суммасини ўз ичига олувчи меҳнатга ҳақ тўлаш маблағларининг суммасини асослашнинг ижтимоий йўналтирилган моделидан фойдаланиш мақсадга мувофиқ ҳисобланади. Ходимнинг даромади уни шакллантирувчи унсурлардан келиб чиққан ҳолда энг тўлиқ кўринишда қуйидаги таркибга эга:

$$D_{и} = (Z_{мин} + \Delta Z) \times K_{и} + ДВ_{и} + П_{и} + D_{и} + СЛ_{и} + СГ_{и},$$

бу ерда $D_{и}$ – $и$ -ходимнинг даромади;

$Z_{мин}$ – қонунчилик билан ўрнатилган энг кам иш ҳақи;

ΔZ – 1-разрядли ходимнинг белгиланган ойлик тариф ставкаси (ёки меҳнат кўникмаларини баҳолаш шкаласини бошлаш учун белгиланган иш ҳақи)нинг энг кам иш ҳақидан ортиши;

$K_{и}$ – $и$ -ходимнинг тариф коэффиценти (ёки ходимнинг меҳнат кўникмаларини ҳисобга олувчи умумий коэффицент);

$ДВ_{и}$ – $и$ -ходимнинг қўшимча ҳақлари ва тўловлари;

$П_{и}$ – $и$ -ходимга корхона фойдасидан тўланадиган мукофот;

$D_{и}$ – $и$ -ходимнинг акциялар бўйича тўланадиган дивидендларининг суммаси;

$СЛ_{и}$ – $и$ -ходим томонидан олинадиган ижтимоий имтиёжлар ва тўловлар;

$СГ_{и}$ – $и$ -ходимнинг суғурта кафолатлари.

Ташкилот фаолиятининг муайян шароитларида ушбу формуланинг модификациялари ҳисобланган ва ходим даромадининг у ёки бу таркибий

унсурлари мавжудлигини акс эттирвчи турли хилдаги боғлиқликлардан фойдаланиш мумкин, масалан:

$$Д_{и} = (З_{мин} + \Delta З) \times K_{и} + ДВ_{и} + П_{и} + СЛ_{и},$$

$$Д_{и} = (З_{мин} + \Delta З) \times K_{и} + ДВ_{и} + Д_{и} + СГ_{и},$$

Ушбу модель бўйича даромаднинг тегишли унсурлари мавжуд бўлмаган ҳолларда *и*-ходимнинг иш ҳақи мукофотни ҳисобга олган ёки олмаган ҳолда, 1-разрядли ходимнинг белгиланган ойлик тариф ставкасининг энг кам иш ҳақидан ортиши ёки ортмаслиги билан ҳисоблаб чиқилади.

Ходимлар даромадлари турли белгилар бўйича таснифланади (8.8-расм).

Ходимлар даромадларининг таснифи			
Ифодалаш шакли бўйича		Нархларнинг таъсирига қараб	
Пулли даромадлар	Натура шаклидаги даромадлар	Номинал даромадлар	Реал тасарруфдаги даромадлар
Суғурта кафолатларининг мавжудлигига қараб		Олиш усулига қараб	
Олинган даромадлар	Тузатиш киритилган даромадлар	Меҳнат даромадлари	Шартли меҳнат даромадлари
Қонунчилик-ҳуқуқий нормаларга мос келишига қараб		Солиқ солишнинг таъсирига қараб	
Қонунлар ва нормаларга риоя қилинган ҳолда олинган даромадлар	Қонунлар ва нормаларга риоя қилинган ҳолда олинган даромадлар	Солиқ солингунга қадар (бошланғич) даромадлар	Солиқ солинганидан кейинги (тасарруфдаги) даромадлар

8.8-расм. Ходимлар даромадларининг таснифи

Ходимларнинг даромадлари ишлаб чиқариш фаолияти натижалари ва ижтимоий шериклик тизимининг таъсири остида юзага келган ижтимоий-меҳнатга доир муносабатлар шароитида шаклланади (8.9-расм).

Ижтимоий-меҳнатга доир муносабатлар
Ходимлар даромадлари

Ходимнинг ишлаб чиқариш фаолиятида шахсий иштирок этиши натижалари	
Сарфланган меҳнат миқдори ва сифати	Корхона мулкида иштирок этиш
Касбий-малакавий даража	Ишлаб чиқариш фаолиятида иштирок этиш намоён бўлишининг алоҳида шакллари
Корхона фаолиятининг натижалари	
Ишлаб чиқариш (сотувлар, хизматлар) ҳажми	Корхонанинг даромади (иш ҳақи фонди, фойда, шу жумладан ижтимоий имтиёзлар ва тўловлар, суғурта кафолатлари)
Ижтимоий шерикликни ривожлантириш	
Меҳнат шартномасида компенсация пакети шакллантириш усулини акс эттириш	Меҳнат шартномасида персонални мукофотлаш усулини акс эттириш

8.9 - расм. Ходимлар даромадларини шакллантириш шарт-шароитлари

Ходимлар даромадларига ташқи ва ички муҳит омиллари таъсир кўрсатади. Ташқи омиллар жумласига юзага келган ижтимоий-меҳнатга доир муносабатлар доирасида ижтимоий шериклик тизими орқали минтақавий ва **федерал** даражада намоён бўлувчи ходимлар даромадларига таъсир этишнинг барча манбалари киради (8.10-расм).

Ижтимоий-меҳнатга доир муносабатлар		
	Ижтимоий шериклик	
	Ташқи муҳит омиллари	
	Ички муҳит омиллари	
Ходимларнинг даромадларига бевосита таъсир этувчи (институционал) омиллар		Ходимларнинг даромадларига билвосита таъсир этувчи (ижтимоий-иқтисодий) омиллар
Қонунчилик ва норматив ҳужжатлар	Ички фирма даражаси	Меҳнат бозори
Давлат институтлари	Минтақавий, тармоқ даражаси	Иқтисодий ривожланиш даражаси
Касаба уюшмалари	Федерал даража	Ижтимоий сиёсатнинг йўналтирилганлиги

8.10-расм. Ташқи ва ички муҳит омилларининг ходимларнинг даромадларини тартибга солишга таъсири

Ташқи муҳит омиллари ходимларнинг даромадларига бевосита ва билвосита таъсир кўрсатади. Бевосита таъсир кўрсатувчи омиллар жумласига қонунчилик ва норматив ҳужжатлар, давлат институтлари, касаба уюшмаларининг таъсири орқали намоён бўлувчи институционал омиллар киради. Ходимларнинг даромадларига бевосита таъсир кўрсатувчи омиллар ичида етакчи омил сифатида қонунчилик ва норматив ҳужжатларнинг таъсири ажратилади, чунки давлат институтлари, касаба уюшмаларининг ходимларнинг даромадларини тартибга солишга таъсири айнан қонунчилик ва норматив ҳужжатлар орқали амалга оширилади. Институционал омиллар бошқарувнинг барча даражаларига (**федерал** даражадан торти то ички фирма даражасигача) таъсир кўрсатади.

Қискача хулосалар

Мотивациялаш – инсоннинг ички хусусияти, инсон феъл-атворининг унинг қизиқишлари билан боғлиқ ва ташкилотдаги хатти-ҳаракатни белгилаб берувчи таркибий қисми.

Мотив бевосита *рағбат* билан боғлиқ. Рағбат (*лот.* стимулус) ҳаракат қилишга ундаш, ундовчи сабаб. Рағбатлантириш – нимагадир қизиқтириш. «Мотив» тушунчаси «рағбат» тушунчасига қараганда кенгроқ тушунчадир.

Рағбатлантириш мотивациялашдан принципиал жихатдан фарқ қилади. ушбу фарқнинг моҳияти шундан иборатки, рағбатлантириш – унинг ёрдамида мотивациялаш амалга оширилиши мумкин бўлган воситалардан бири ҳисобланади.

Фаолият натижаси учун мукофотлаш иш ўрнида ўтказилган вақт учун ҳақ тўлаш ўрнига ходимлар иши учун айрим мезонлар асосида ҳақ тўлашни англатади. Ходим ижро ва ўзи оладиган мукофот ўртасидаги боғлиқликни ҳис қилмоғи даркор.

Компенсациялаш тизимининг асосий маъноси – ходимларнинг ишлаб чиқариш хатти-ҳаракатини ташкилот олдида турган стратегик вазифаларга эришишга йўналтирган ҳолда уларни рағбатлантиришдан иборат.

Самарадорликка йўналтирилиш сиёсатида рағбатлантирувчи тўловлар ва фонд опционлари катта улушга эга. Самарадорликка эришишнинг энг муҳим шарт – ташкилот стратегияси, кадрлар стратегияси ва ҳақ тўлаш стратегиясининг ягоналигидир. Ходимлар даромадларига ташқи ва ички муҳит омиллари таъсир кўрсатади.

Назорат ва мулохаза саволлари

6. Мотивациялаш деганда нимани тушунаси?
7. Мотивациялашнинг асосий функцияларини тушунтириб беринг.
8. Мотивациялашнинг усулларини ва уларни таснифлашга ёндашувларни айтиб беринг.
9. Мотивлар ва рағбатларнинг ўзаро боғлиқлигини аниқлаб беринг.
10. Рағбатлантиришнинг иқтисодий соҳасини изоҳлаб беринг.
6. Буюк Британия мисолида предмет соҳалари менежерлари ва мутахассислари учун иш ҳақи матричасига изоҳ беринг.
7. Мақсадли бонусларни ҳисоблаш моделининг афзалликларини тушунтириб беринг.
8. Компенсациялаш тизимининг жорий этилишида компенсация пакети қандай таъсир кўрсатади?
9. Компенсация сиёсатининг стратегияси қандай омиллардан иборат?
10. Ташқи муҳит омиллари ходимларнинг даромадларига қандай таъсир кўрсатади?

8-боб. Персонални мукофотлаш

8.3. Таъсир этиш шакли ва усули бўйича мотивациялаш турлари

Меҳнатни бошқаришнинг инсон омилининг фаоллашувини таъминловчи самарали усулларини қидириб топиш мулкчиликнинг барча шаклларидаги ва фаолиятнинг барча соҳаларидаги ташкилотларнинг асосий вазифаларидан бири ҳисобланади. Хўжалик юритишнинг ҳозирги усуллари мотивациялаш механизмларидан фойдаланиш асосида иқтисодий ҳатти-ҳаракатнинг янги хилини эгаллашни талаб қилади. Меҳнат фаолиятини бошқаришнинг мотивацион жиҳатлари бозор иқтисодиёти ривожланган мамлакатларда кенг қўлланилмоқда ва улардан ривожланаётган ташкилотларда фаол фойдаланилмоқда. Ҳар қандай бошқарув қарорининг муваффақияти ходимни шахсий ва умумий мақсадларга эришишга ундовчи

мотивациялашнинг қўлланилаётган моделининг самарадорлиги билан бевосита боғлиқ.

Мотивациялаш – инсонни ички шахсий ва ташқи омиллар ёрдамида муайян фаолиятга ундаш жараёни. Ходимлар хатти-ҳаракатига таъсир кўрсатган ҳолда у ташкилотнинг асосий мақсадларига эришишга кўмаклашади ва персонални шахсий юксак натижаларга эришиш йўли билан меҳнатда ўзини кўрсатишга йўналтиради.

Мотивациялаш – инсоннинг ички хусусияти, инсон феъл-атворининг унинг қизиқишлари билан боғлиқ ва ташкилотдаги хатти-ҳаракатни белгилаб берувчи таркибий қисми. Ушбу ички хусусиятларни ҳисобга олиш ва улардан имкон қадар фойдаланиш рағбатлардан, яъни инсонга унинг ташкилотдаги хатти-ҳаракатига тузатишлар киритувчи муайян таъсирлардан фойдаланиш имконини беради.

Мотивациялашнинг турли усуллари ва уларни таснифлашга нисбатан турлича ёндашувлар мавжуд. Таъсир этиш усулига кўра мотивациялашни бевосита ва билвосита усуллари ажратиш мумкин. *Бевосита таъсир этишга* қуйидагилар киради:

- норматив мотивациялаш, яъни инсонни ғоявий-руҳий таъсир этиш (эътиқод, ишонтириш, хабардор қилиш ва ҳ.к.) орқали муайян хатти-ҳаракатга ундаш;

- ҳокимиятдан фойдаланишга ва ходим томонидан тегишли талаблар бажарилмаган ҳолларда унинг эҳтиёжлари қондирилишининг ёмонлашуви таҳдидига асосланган мажбурлаш мотивацияси.

Билвосита таъсир этиш ходимни муайян хатти-ҳаракатга ундовчи рағбатлантирувчи омиллар ёрдамида ташқи вазиятга таъсир этиш кўринишидаги ташқи омиллар ҳисобидан амалга оширилади.

Таъсир этиш шаклига кўра мотивациялаш бунда бевосита ва билвосита таъсирни амалга оширган ҳолда ички ва ташқи турларга бўлиниши мумкин (8.1-расм).

	МОТИВАЦИЯЛАШ (таъсир этиш шаклига кўра)			
Ички (бевосита таъсир этиш)		Ташқи (билвосита таъсир этиш)		
Мазмуний	Мақомли (ролли)	Маъмурий	Иқтисодий	Ижтимоий
НОРМАТИВ	МАЖБУРЛАШ			
МОТИВАЦИЯЛАШ (таъсир этиш усулига кўра)				

8.1-расм. Таъсир этиш усули ва шаклига кўра мотивациялаш турлари

Ички мотивация ҳаракатлар эркинлигини, билим ва кўникмалардан фойдаланиш ва уларни ривожлантириш имкониятини, қизиқарли ишни ва ривожланиш ва кўтарилиш имкониятини ўз ичига олади. Ташқи мотивациялашга моддий ва маънавий рағбатлантиришлар (иш ҳақини ошириш, бонуслар ва мукофотлар, хизмат бўйича кўтариш, мактовлар, масъулият) жазолаш ва танқид қилиш киради. Ташқи мотивациялаш омиллари бир зумда ва кучли таъсир кўрсатади, лекин анча давомли ва чуқур таъсирга эга бўлган ички мотивациялаш омилларидан фарқли ўлароқ узок вақт таъсир кўрсатмаслиги мумкин.

Мотивациялашнинг асосий функциялари қуйидагилардан иборат:

- ҳаракат қилишга ундаш;
- фаолиятни йўналтириш;
- хатти-ҳаракатни назорат қилиш ва қўллаб-қувватлаш.

Мотиваторлар тўплами турли-туман бўлиши мумкин. Ўз фаолиятини меҳнат жамоалари шароитида амалга оширувчи ходим эҳтиёжларининг турли томонлари қуйидаги мотивациялаш омиллари томонидан ҳисобга олиниши мумкин:

- 6) юқори иш ҳақи ва моддий рағбатлантириш;
- 7) жисмоний иш шароитлари;
- 8) таркиблаш;
- 9) ижтимоий шартномалар;
- 10) ўзаро муносабатлар;
- 10) тан олиш;
- 11) ютуқларга интилиш;
- 12) ҳокимият ва таъсирчанлик;
- 13) хилма-хиллик ва ўзгаришлар;
- 13) креативлик;
- 14) ўзини ўзи такомиллаштириш;
- 15) қизиқарли ва фойдали иш.

Ҳар бир омилнинг таъсирини ва уларнинг ўзаро боғлиқлигини аниқлаш асосланган бошқарув қарорини қабул қилишнинг муҳим шартларидан бири ҳисобланади.

Мотивациялаш жараёнини амалга ошириш доирасида кўплаб ўхшаш ва масъулиятли вазиятларда ходимлар узок вақт мобайнида ўзини ўзи мотивациялаган ҳолда ташқи таъсирларсиз ҳаракат қилиши мумкинлигини назарда тутувчи персоналнинг ўзини ўзи мотивациялаш эҳтимоли кўриб чиқилади. Мазкур ҳолатда ўзини ўзи намоён этиш асосий мотивацияловчи омил ҳисобланади. Зарур шароитларни яратишда у ижобий самара беради, улар мавжуд бўлмаган ҳолларда эса ходим компанияни тарк этади. Ўзини ўзи мотивациялаш, одатда, муаммоларни ҳал этишга мойил ва ўз

ҳаракатларининг натижаси учун ижобий **установкага** эга бўлган ходимларда шаклланади.

8.4. Ходимларни бошқаришда мотивлар ва рағбатларнинг ўзаро боғлиқлиги

Мотивациялаш жараёнида **мотив**, яъни шахсни эҳтиёжларни қондиришга йўналтирилган муайян хатти-ҳаракатни амалга оширишга ички ундаш марказий ўрин тутати. Мотив – инсон фаоллигининг англаб етилган ундашни ўзида намоён этувчи асосий сабаби. Мотив муайян ҳаракатларда амалга ошириладиган муайян эҳтиёж туфайли юзага келади. Эҳтиёжлар туғма бўлиши ҳамда ҳаёт ва тарбия жараёнида юзага келиши мумкин. Интилишлар ва кутишлар эҳтиёжларнинг намоён бўлиш шакллари сифатида иштирок этади. Бир эҳтиёж асосида турли интилишлар ва кутишлар шаклланиши мумкин. Бунда кутишлар муайян вазиятга қараб интилишни аниқлаштиради.

Мотив бевосита *рағбат* билан боғлиқ. Рағбат (**лот.** стимулус) ҳаракат қилишга ундаш, ундовчи сабаб. Рағбатлантириш – нимагадир қизиқтириш. «Мотив» тушунчаси «рағбат» тушунчасига қараганда кенгроқ тушунчадир. Рағбат муайян ҳаракатларни амалга оширишда эҳтиёжни қондиришга қодир бўлган неъматлар (буюмлар, бойликлар ва ҳ.к.)ни ўзида намоён этади. Рағбатлар персонални мукофотлаш тизими орқали амалга оширилади. Рағбатлар таснифи 8.2-расмда келтирилган.

РАЎБАТЛАР		
Таъсир этиш вақтига кўра	Узлуксиз	Меҳнат шароитлари, иш ўрнини ташкил этиш
	Дискрет	Иш ҳақи, мукофотлар, рағбатлантирувчи хусусиятга эга бўлган устама ҳақлари ва қўшимча ҳақлар, мол-мулкдан олинадиган даромад
Таъсир этиш даврига кўра	Узоқ муддатли	Иш ҳақи юқори даражаси, фойдаларда реал иштирок этиш, ижтимоий таъминот
	Ўрта муддатли	Меҳнат шароитлари, иш ҳақи, устама ҳақлар (касбий маҳорат, малакани ошириш ва ҳ.к. учун)
	Қисқа муддатли	Бир марта тўланадиган мукофотлар
Таъсир этиш соҳаси бўйича	Жамоат	Миллий даромаднинг ўсиши
	Жамоавий	Меҳнатга ҳақ тўлаш фондини шакллантириш ва тақсимлаш, фойдаларда иштирок этиш
	Шахсий	Ходимнинг умумий даромади
Функционал мақсади бўйича	Нуфузли	Муайян тизим бўйича иш ҳақи, имтиёзли шартлардаги акциялар, фойдаларда иштирок этиш
	Рағбатлантирувчи	Иш ҳақини ошириш, мукофотлар, касбий маҳорат учун устама ҳақлар
Қўлланиш соҳаси бўйича	Универсал	Пулли рағбатларнинг барча турлари
	Ўзига хос	Пулсиз рағбатлар
Йўналиши бўйича	Инвестицион	Ишлаб чиқаришни ривожлантиришга маблағларни инвестиция қилиш натижаси сифатида истиқболда меҳнатга ҳақ тўлаш фонди ва фойданинг ошиши
	Инвестицион-истеъмол	Дивидендлар, меҳнатга ҳақ тўлаш, келгусида фондини меҳнатга ҳақ тўлаш фонди ва фойданинг оширилиши билан ишлаб чиқаришни ривожлантиришга

		инвестиция қилиш
	Истеъмол	Меҳнатга ҳақ тўлаш, фойдани асосан жорий истеъмол учун ишлатиш

8.2-расм. Рағбатлар таснифи

Эҳтиёж билан рағбат ўртасида рағбатни қабул қилиш (баҳолаш) ва мотивни ҳосил қилиш жараёнини тавсифловчи қатор билвосита бўғинлар мавжуд. Ушбу бўғинларга боғлиқ ҳолда инсоннинг муайян хатти-ҳаракатни амалга оширишга тайёрлигини акс эттирувчи муайян **установка** шаклланади. Тегишли хатти-ҳаракатнатijasида содир бўладиган эҳтиёжнинг кондирилиши мотивациялаш жараёнини якунлаб беради. Мотивлар ва рағбатларнинг ўзаро боғлиқлиги қуйидаги тарзда намоён этилиши мумкин (8.1-жадвал).

8.1-жадвал

Персонални бошқаришда мотивлар ва рағбатларнинг ўзаро боғлиқлиги

Мотивлар	Рағбатлар
<i>Ҳаётий муҳим материаллар ва маънавий бойликларга бўлган эҳтиёжларни қондириши бўйича мотивлар.</i> Унумдорлик. Ишнинг сифати. Бандликни ошириш. Малака ва маҳоратни ошириш. Масъулиятни ошириш. Лавозимларни кўшиб олиб бориш. Бир корхонада ишлаш	Иш ҳақини ошириш. Иш ҳақиға кўшимча ҳақлар. Иш ҳақиға устама ҳақлар. Моддий ёрдам. Бир марталик тўловлар. Мукофотлаш тизими. Ижтимоий пакет. Фойдаларда иштирок этиш тизими. Сотувлар ҳажмидан воситачилик ҳақлари.
<i>Ҳаётий ўз тақдирини белгилаш (шахсий)</i>	Қизиқишларға қараб иш билан таъминлаш.

<i>мотивлари.</i> Чақириш. Кўчириш. Ўзини ифодалаш. Қизиқувчанлик. Ижод. Ихтирочилик. Рационализаторлик. Фан билан шуғулланиш	Касбга йўналтириш. Ишни қайта қуриш: алмаштириш, кенгайтириш, бойитиш. Меҳнатнинг ижодий хусусиятини ошириш Ходимнинг шахсий хусусиятлари ва қобилиятларини ҳисобга олиш. Ихтисослашмаган мансабни ривожлантириш. Ўқиш, билим кўникмаларига эга бўлиш учун кенг имкониятлар. Новаторлик, ихтиролар, кашфиётлар учун мукофотлар. Ғоя учун мукофотлаш дастурлари, фирманинг совғалари. Мослашувчан иш тартиблари. Янги ахборотдан фойдаланиш. Умумий эътироф ва ҳурмат
<i>Ижтимоий ўзаро ҳамкорлик мотивлари.</i> Мулоқот. Тақлид қилиш. Алоқадорлик. Бирдамлик. Қўллаб-қувватлаш. Хавфсизлик. Дўстлик. Ўзаро ёрдам	Иш ўрнида мулоқот қилиш имконияти Қулай ижтимоий макромухит. Раҳбарликнинг демократик услуби. Бошқариш ва қарорлар қабул қилишда иштирок этиш. Ходимларнинг ягона мақоми. Тенг имкониятлар. Ҳурмат тахтаси. Миннатдорчилик изҳор этиш, хизматни эътироф этиш. Барча жиҳатларда адолатлилик (ишларни тақсимлаш, баҳолаш, мукофотлаш). Маданий-соғломлаштириш тадбирлари дастурлари. Ижтимоий пакет

Ўз мақомини белгилаш мотивлари. Мақсадга эришиш. Нуфуз. Мансабни ривожлантириш. Юқори мақом. Ҳокимият. Муваффақият. Ўзига ишониш. Ўзини тасдиқлаш.	Бошқариш ва қарорлар қабул қилишда иштирок этиш. Рахбарлик ишини тақдим этиш. Ваколатларни кенгайтириш. Шахсий қулайликлар: хона, автомобиль, самолёт ва ҳ.к. Нуфузли клублар ишида иштирок этиш. Муваффақиятда, капиталда иштирок этиш. Бизнесда биргаликда иштирок этиш тўғрисида таклиф. Бошқа ташкилотлар учун факиллик функциялари. Кадрларни жой-жойига қўйиш. Бўйсунувчилар сонини ошириш. Халқаро эътироф. Йилнинг энг яхши ходими унвонини бериш
Ҳаётий даврни оптималлаштириш мотивлари. Ижтимоий ихчамлик. Касбий ихчамлик. Ёш релаксацияси. Мақом билан боғлиқ ва руҳий ноқулайликларни енгиб ўтиш	Истак ва имкониятларга қарб иш билан таъминлаш. Ихтисослашмаган мансабни ривожлантириш. Ёшлар билан тажрибани ўртоқлашиш – мураббийлик. Салбий рағбатларга барҳам бериш. Руҳий рағбатлантириш. Ходимларнинг ягона мақоми. Руҳий ёрдам ва чарчоқ ёзиш марказлари. “Очиқ эшиклар” сиёсати. Меҳнатга оид низолар бўйича комиссиялар

Манба: Саломадина Т., Саломадина Л. Чего ждут компании от своих работников // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2007. №2. С. 25.

Рағбатлантириш мотивациялашдан принципал жихатдан фарқ қилади. ушбу фарқнинг моҳияти шундан иборатки, рағбатлантириш – унинг ёрдамида мотивациялаш амалга оширилиши мумкин бўлган воситалардан бири ҳисобланади. Ташкилотда муносабатларнинг ривожланиш даражаси қанчалик юқори бўлса, рағбатлантириш инсонларни бошқариш воситаси сифатида шунчалик кам қўлланилади. Бунга сабаб, тарбия ва ўқитиш инсонларни мотивациялаш усуллари сифатида шунга олиб келадики, ташкилот аъзоларининг ўзлари, кутиб турмасдан ёки тегишли рағбатлантирувчи таъсирга умуман эга бўлмаган ҳолда, зарур ҳаракатларни амалга ошириб, ташкилотнинг ишларида манфаатли тарзда иштирок этишади.

Рағбатлантириш ходимни мотивациялаш усули сифатида унинг хатти-ҳаракатига мотивлардан фойдаланган ҳолда, ҳаёт фаолияти шароитларига таъсир этиш орқали аниқ мақсадга йўналтирилган таъсир кўрсатишдан иборат. Сўзнинг кенг маъносида рағбатлантириш – бу талаблар йиғиндиси ва унга мос келувчи рағбатлантириш ва жазолаш тизими. Меҳнатни рағбатлантиришга ташқи ундаш, инсоннинг меҳнат соҳасидаги хатти-ҳаракатига таъсир этувчи меҳнат вазиятининг унсури сифатида қаралади. Кенг маънода рағбатлантириш – бу яхшиларни рағбатлантириш, ёмонларни жазолаш, энг билимдонларни хизмат бўйича кўтариш ва нўноқларни бошқа ўринга ўтказиш. Рағбатлантиришдан мақсад – инсонни шунчаки ишлашга ундаш эмас, балки уни меҳнат муносабатлари билан белгиланганга қараганда яхшироқ ёки кўпроқ ишлашга ундашдан иборат.

Рағбатларнинг таъсирини ошириш мақсадида қуйидаги тамойилларга амал қилиш зарур:

- барча ходимлар томонидан рағбатларнинг қабул қилинишининг қулайлиги ва соддалиги, уларни қўллашнинг демократиклиги;
- рағбатни қабул қилишнинг қуйи чегарасини ошириш ҳисобидан унинг таъсирчанлигининг ҳис қилинажаклиги;
- рағбатни уни руҳий қабул қилишнинг янги қуйи чегарасини шакллантирувчи ошириш томонга ўзгартиришнинг изчиллиги;
- жинс-ёш ва ижтимоий-руҳий хусусиятларни ҳисобга олган ҳолда персоналнинг турли тоифаларини рағбатлантиришга нисбатан ёндашувнинг индивидуаллиги;
- содир бўлаётган ўзгаришларга қараб рағбатларни қайта кўриб чиқишнинг мослашувчанлиги ва тезкорлиги;
- моддий ва маънавий, жамоавий ва шахсий рағбатларнинг комплекслиги;
- ходим фаолиятининг натижалари билан унинг меҳнат жамоаси ва умуман фирма фаолиятининг натижалари ўртасидаги ўзаро боғлиқлик;

- ташкилотда амалда бўлган рағбатлантиришнинг ходимларда адолатлилиқ ҳиссини шакллантирувчи тизими ҳақидаги ахборотнинг очиқлиги ва ҳолисоналиги.

Рағбатлантириш усуллари таъсир этиш соҳасига қараб иқтисодий ва ноиқтисодий турларга бўлинади. Ноиқтисодий усуллар эса, ўз навбатида, ишнинг ўзига тааллуқли бўлган ташкилий ва иш шароити билан боғлиқ маънавий турларга бўлинади (8.3-расм).

РАҒБАТЛАНТИРИШ СОҲАЛАРИ	
Рағбатлантиришнинг иқтисодий соҳаси	Рағбатлантиришнинг ноиқтисодий соҳаси
Иш ҳақи • Асосий (ишбай, вақтбай, окладли) • Қўшимча (мукофотлар, устама ва қўшимча ҳақлар)	Ишнинг таркибий қисмлари • Мажбурият • Масъулият • Ўтироф • Қўтарилиш • Меҳнатни муҳофаза қилиш
Қўшимча моддий рағбатлар • Фойдада иштирок этиш • Бонуслар • Билим учун ҳақ тўлаш • Мукофотлар	Иш шароити • Қулай иш шароитлари • Қулай ижтимоий муҳит • Раҳбарлик услуби • Мақом ва мавқе • Компенсацияларнинг адолатли сиёсати • Қулай иш тартиби • Сифат тугараклари • Овқатланишни ташкил қилиш • Ташкилотда нималар содир бўлаётанлиги ҳақида хабардор қилиш • Персоналнинг мақсадларини ташкилотнинг мақсадлари билан мувофиқлаштириш • Алоҳида ўтибор • Персонал эҳтиёжларини ҳисобга олиш • Компания нуфузи • Корпоратив маданият • Ишонч ва иштирок этиш муҳити • Байрамлар, туғилган кунлар
Нафақалар ва имтиёзлар • Пенсия жамғармасига ажратмалар (қўшимча пенсия таъминоти) • Тибий хизмат кўрсатиш • Персонални ўқитиш • Ходимларни сертификатлаш • Акциядорлик капиталида иштирок этиш • Ишсизлик учун компенсация • Ижтимоий хавфсизлик • Кредитлар олиш уюшмаси • Сервис хизматлари кўрсатиш • Ходимларни суғурта қилиш • Ижтимоий дастурлар (уй-жой қурилиши, транспорт харажатлари, болаларни тарбиялаш ва ўқитиш, таълим харажатлари)	

8.3-расм. Ташкилотда персонални рағбатлантириш соҳалари

Манба: *Одегов Ю. Г.* Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. М.: Академический проект, 2005. С. 941

Рағбатлантириш жараёни деб номланувчи персонални мотивациялаш учун турли рағбатларни қўллаш жараёни турли шаклларга эга. Бошқарув амалиётида мотивациялашда асосий ролни ўйновчи моддий рағбатлантириш рағбатлантириш унинг энг кенг тарқалган шаклларида бири ҳисобланади. Рағбатлантириш ушбу жараёнининг роли катталигига қарамай, бошқа омилларни ҳисобга олмасдан туриб персоналга таъсир этиш ўз мақсадларига эришмайди. У қуйидаги ижтимоий-руҳий ва ташкилий-маъмурий омиллар билан уйғунлашиши керак: жамоа эътирофи, бошқарув қарорларини қабул қилиш, ҳокимият, имтиёзлар, қизиқарли иш, хизмат бўйича кўтарилиш, меҳнатнинг қулай шароитлари ва ҳ.к.. Ходимларни рағбатлантириш жараёнларининг таснифи 8.4-расмда келтирилган.

	РАҒБАТЛАР	
Моддий		Номоддий
Пулли	Пулсиз	
• Иш ҳақи • Қўшимча ҳақлар • Устама ҳақлар • Компенсациялар • Бонуслар • Фойдадан ажратмалар • Акциядорлик капиталида иштирок этиш • Қўшимча тўловлар режалари • Ссудалар • Степендия дастурлари • Имтиёзли кредитлар	- Ижтимоий • Меҳнатга лаёқатсизлик бўйича тўловлар дастурлари • Тиббий ва бошқа суғурта дастурлари • Тиббий хизмат кўрсатиш • Пенсия фондига ажратмалар • Кредитлар олиш уюшмаси • Йўлланмалар • Овқатланиш • Транспорт харажатларини тўлаш • Маслаҳат хизматлари Функционал • Ташкилотни ва	• Бўш вақт: қўшимча таътил, мослашувчан иш тартиби, қўшимча дам олиш кунлари, таътил вақтини танлаш • Ижтимоий-руҳий: меҳнатнинг нуфузлилиги, мансабда ўсиш имконияти, жамоат эътирофи ва фирманинг нуфузи, бошқарувда иштирок этиш. • Маънавий: дўстлар ва қариндошлар ҳурмати, мукофотлар (мақтов ёрлиқлари, медаллар ва ҳ.к.). • Ижодий: ўзини такомиллаштириш, ўзини амалга ошириш имконияти, малака ошириш

	меҳнат шароитларини яхилаш	
--	----------------------------------	--

8.4-расм. Ташкилот персонални рағбатлантириш турлари

Рағбатлантириш турлари турли белгилар бўйича таснифланиши мумкин. Масалан, моддий рағбатлантириш аҳамиятлилик белгиси бўйича асосий ва қўшимча турларга бўлиниши мумкин. Асосий турга қуйидагилар киради:

- меҳнатнинг алоҳида шароитлари устама ҳақлари ва компенсация ва ҳ.к.ни ҳисобга олган ҳолда меҳнатга ҳақ тўлашнинг базавий даражаси;
- ходимнинг шахсий меҳнат улуши ва фаолиятининг натижаларига боғлиқ бўлган мукофотлаш қисми;
- капиталда, фойдада ва даромадларда иштирок этиш иштирок этиш билан боғлиқ рағбатлантирувчи қисм.

Иш ўрнининг ўзгариши билан боғлиқ мукофотлар: ходим иш ўрнини техник жиҳозлаш ва декоратив пардозлашнинг яхшиланишига ва унинг эргономикаси (иш ўрнини кўчириш, алоҳида хона ажратиш, котибани ёллаш, қўшимча офис жиҳозлари бериш)га олиб келувчи чора-тадбирлар, шунингдек ходимга хизмат автомобилни бериш.

Бўш вақт билан рағбатлантиришга ходимга фаол ва ижодий иш учун қўшимча дам олиш кунлари, таътил, таътил вақтини танлаш имконияти, мослашувчан иш тартиби, юқори меҳнат унумдорлиги ҳисобидан иш кунининг давомийлигини қисқартириш имконияти, танаффусларнинг мослашувчан тартибини тақдим этиш йўли билан эришилади.

Фойдаланиш имконияти билан мукофотлаш: офисдаги қўшимча жиҳозлар, деворий кўргазмалар, компаниянинг дам олиш уйидан фойдаланиш, ўз лойиҳаларини амалга ошириш учун компаниянинг жиҳозларидан фойдаланиш.

Малака ошириш имконияти билан мукофотлаш: иш ўринларини ротация қилиш, ўзаро боғлиқ мутахассисликларга ўқитиш ва малака ошириш, юқори ҳақ тўланадиган иш учун иш берувчининг ҳисобидан қўшимча таълим, компания жойлашган шаҳардан ташқарига ходимнинг ўзини қизиқтирувчи мавзу бўйича семинарга, конференцияга юбориш.

Иш ўрнини лойиҳалаштириш: меҳнатни тақсимлаш, қарорлар қабул қилишда иштирок этиш ва жамоада ишлаш.

Ваколатларни ўтказиш: мажбуриятлар, жавобгарлик ва қарорлар қабул қилиш ваколатларининг бир қисми ташкилий тузилманинг қуйи пағонасига топшириладиган жараён.

Имтиёзлар билан мукофотлаш: мажлисда стол атрофидаги энг яхши жой, ходимларга ўзингиз ҳозир бўлмаган ҳолларда сизни намоён этиш имкониятини бериш, юқори даражадаги иш натижалари ҳақидаги даврий ҳисоботларда иштирок этиш, автомобилни қўйиш учун махсус жой тақдим этиш.

Корхонани бошқаришида иштирок этиши: маъмурият билан ходимлар ўртасида корхона кенгашининг иши доирасида маслаҳатлар; ходимларнинг компания акцияларининг эгаси сифатида умумий йиғилишларда иштирок этиши ва овоз бериши; ходимлар вакиллари директорлар кенгашига сайлаш.

«Ташланган чақириқ муҳитини» яратиши: ходимлар натижа айнан уларга боғлиқ бўлган вазиятни ижобий қабул қилишади.

Жавобгарлик билан мотивациялаш: айрим ходимлар улар зиммасига юклатилган масъулият ва эгаллаб турган лавозимининг муҳимлигидан қониқиш ҳосил қилади ва ғурурланади.

Тесқари алоқа: айниқса, агар ходимлар натижага эришишга мотивацияланган бўлса, ўз ишлари қандай кетаётганлиги ҳақида билиш истаги ходимларга хос хусусиятдир.

Мансабда кўтарилиш ва уни ривожлантириш имконияти: айрим ходимлар (айниқса ёш ходимлар) учун мансабда ўсиш истиқболи кўпинча моддий мукофотлашга қараганда муҳимроқ.

Иш берувчи томонидан персоналга ишониш ва тўғри муносабатда бўлиш ўзаро тушуниш ва ҳамкорлик муҳитини яратишга кўмаклашади.

Ташкилотнинг ишончлилигига шубҳа қилмаслик ва унинг фаолияти учун ғурурланиш, шунингдек касбий фаолият билан шахсий ҳаёт ўртасидаги мувазанатга эришиш руҳий жиҳатдан қулай иш кўникмасини шакллантиради.

8.3. Иқтисодий мукофотлар тизимини шакллантириш омиллари

Турли ташкилотларда меҳнатга ҳақ тўлаш ва рағбатлантиришнинг ўз тизимлари амал қилади. Кичик ва йирик фирмаларда мукофотлаш схемаларини тузишда сезиларли фарқлар мавжуд. Кичик фирмаларнинг аксарияти имтиёзларнинг чекланган тўпламига эга. Одатда, қўшимча пенсия суғуртаси ва фирма чегарасида мансабни ривожлантиришнинг аниқ белгиланган йўллари мавжуд эмас. Рағбатлантириш асосан оклад ва мукофотларни ўз ичига олган асосий иш ҳақининг юқори даражаси ҳисобидан амалга оширилади. Ходимларни ишга эга бўлиш имкониятининг ўзи, мустақилликнинг юқори даражаси, нуфузли фирмаларга ишга жойлашиш учун талаб қилинадиган тажрибага эга бўлиш имконияти жалб қилади.

Иқтисодий мукофотлаш тизимининг шаклланиши ички ва ташқи омиллар таъсири остида кечади. Ташқи омиллар жумласига тартибга солишнинг бозор ва нобозор механизмлари орқали амалга ошириладиган сиёсий, ҳуқуқий ва ижтимоий таъсир этиш киради. Ички муҳит техник-ташкилий ва ижтимоий-иқтисодий омилларининг таъсири бозор рақобати шароитида намоён бўлади (8.2-жадвал).

8.2-жадвал

Иқтисодий мукофотлаш тизимини шакллантириш омиллари

	Бозор	Нобозор
Ташқи	Меҳнат бозорида талаб ва таклиф. Бандлик соҳасида меҳнат ҳақининг даражаси ҳақида хабардорлик. Истеъмол товарларининг нархлари	Иш ҳақини давлат томонидан тартибга солиш Нарх-наво ва солиқ сиёсатини ўрнатиш. Ижтимоий шериклик
Ички	Ташкилот маҳсулоти (ишлари, хизматлари)нинг рақобатбардошлиги. Ташкилот персоналининг рақобатбардошлиги Ташкилот ривожланишининг ҳаётий даври. Ташкилотий маданият	Ишлаб чиқаришнинг техник-технологик хусусиятлари. Меҳнат фаолиятини ташкил этиш. Ижтимоий-меҳнат муносабатларини жамоавий шартнома йўли билан тартибга солиш

Фаолият натижаси учун мукофотлаш иш ўрнида ўтказилган вақт учун ҳақ тўлаш ўрнига ходимлар иши учун айрим мезонлар асосида ҳақ тўлашни англатади. Ходим ижро ва ўзи оладиган мукофот ўртасидаги боғлиқликни ҳис қилмоғи даркор. Агар мукофотлар узқ вақт ишлаганлик ёки лавозим учун ҳисобланса, ходимлар ўз саъй-ҳаракатларини сусайтиришлари эҳтимолдан холи эмас.

Ички муҳитнинг персонални мукофотлашга таъсир этувчи нобозор омилларини қуйидаги тарзда таснифлаш мумкин (8.3-жадвал).

8.3-жадвал

Ташкилотнинг ички муҳит омилларини таснифлаш

Техник-ташкилий	Ижтимоий-иқтисодий	Ижтимоий-руҳий	Шахсий
Меҳнат воситалари, буюмлари ва маҳсуллари. Меҳнатнинг хусусияти ва мазмуни. Меҳнат шароитлари, иш ва дам олиш тартиби Меҳнатнинг механизациялашганли	Меҳнат тўғрисидаги конун ҳужжатлари ва ходимларнинг меҳнатга доир муносабатларини тартибга солувчи бошқа нормалар ва ҳуқуқлар.	Жамоанинг ҳамжиҳатлиги. Жамоада раҳбарлар билан ходимлар ўртасидаги ўзаро муносабатлар. Ходим имкониятларининг бажарилаётган	Ходимларнинг жинсий-ёш таркиби. Ходимларнинг оилавий аҳволи. Бошқа оила аъзоларининг ушбу жойда ишлаши учун

к даражаси.	Моддий ва маънавий рағбатлантириш тизими.	ишга мос келиши.	имкониятлар.
Меҳнатни ва бошқарувни ташкил этиш.	Ушбу тармоқда, худудда, корхонада иш учун тақдим этиладиган имтиёзлар ва устунликлар тизими.	Ходимларнинг ишлаб чиқаришни ва корхонани ижтимоий ривожлантириш масалаларини ҳал этишдаги иштироки.	Туман, шаҳардаги демографик вазият.
Ишлаб чиқариш таркиби.	Малака ва маълумот даражаси.	Касбга йўналтириш ва касбга саралаб олиш.	Ходимларнинг шахсий хусусиятлари (қобилиятлари , тафаккур тарзи) ва мойиллиги (афзал кўриш, иш манфаатлари, мотивация)
Ишнинг ритмikliги.	Уй-жой маъиший шароитлар ва таъминотни ташкил этиш.	Ижтимоий-руҳий иқлим.	
Меҳнатни нормалаш.	Тиббий хизмат кўрсатиш ва ишчиларнинг дам олишини ташкил қилиш.	Ходимларнинг меҳнатдан қониқиш ҳосил қилиш даражаси	
Ишлаб чиқариш ва меҳнат интизоми	Ўз вақтида касбий ўсиш ва иш бўйича кўтарилиш		

Ташқи муҳит омиллари асосий иш ҳақининг миқдорига, ички муҳит омиллари эса ушбу ташкилотда мукофотлашнинг турли шакллари қўллаш имкониятига таъсир кўрсатади.

«Бажарганлик учун тўлов»ни амалга ошириш қуйидагиларни назарда тутлади:

- *якка тартибдаги рағбат*, бунда ҳақ тўлаш якка тартибдаги мақсадларнинг бажарилиши билан бевосита боғлиқ;

• *бир марталик тўловлар*, бунда бир марталик мукофотлаш якка тартибдаги ютуқларга асосланади;

• *фойдаларда иштирок этиш*, бунда барчага ёки хизматчиларнинг аксариятига бир хил тўловлар ташкилотнинг даромадига асосланади;

• *фойдаларда иштирок этиш*, бунда мукофотлаш хизматчилар ўртасида бўлинмага ёки ташкилотга келтирилган фойдага мутоносиб равишда тақсимланади;

• *кичик гуруҳларни рағбатлантириш*, бунда гуруҳнинг барча аъзолари бир вақтнинг ўзида муайян мақсадларга эришганлик учун тақдирланади.

Мукофотлаш учун мос воситани танлашдан олдин раҳбарият рағбатлантириш сиёсатининг йўналишларини белгилаб олиши лозим. Етита рағбатлантирувчи стратегияни таклиф этиш мумкин бўлиб, уларни қўллаш корхона фаолиятининг муайян хусусиятларига боғлиқ. Бунда рағбатлантириш сиёсатини қабул қилиш учун жавобгарлик раҳбарият зиммасида бўлади.

Шу он учун эмас, балки истиқбол учун қабул қилиган қарорлар учун тақдирлаш. Умумий қийматни ва келгуси рентабелликни кучайтирувчи узоқ муддатли эмас, балки кўпроқ қисқа муддатли (шу он учун қабул қилиган) қарорлар ва фойдани рағбатлантирувчи компания раҳбарияти жиддий салбий оқибатларга дуч келади. Шу он учун қабул қилиган қарорларга мисоллар ичида шундай ҳолатни учратиш мумкинки, тежаш учун эски жиҳоздан фойдаланишга, харажатларни ҳаддан зиёд қисқартиришга, тезкор фойда олиш учун эса тасодифий мижозлар билан ишлашга эътибор қаратилади. Ушбу стратегияга қарама-қарши равишда ташкилотни глобал ва янада самарали истиқболларга эришишга жалб қилиш узоқ муддатли мақсадларни аниқлашни, ишлаб чиқариш ускуналари ва воситаларига инвестициялар киритишни, истиқболли фаолиятни барқарор рағбатлантиришни, оқилona таъминотни, содиқ буюртмачиларни қизиқтирувчи амалий хизматлар тўпламини назарда тутати.

Хатардан қочиб қолувчиларни эмас, балки уни ўз зиммасига олувчиларни тақдирлаш. Кўплаб ташкилотларда ходимларни масъулиятни, хатарни қабул қилиш билан боғлиқ бўлмаган консерватив хатти-ҳаракат учун тақдирлашади ва уларнинг ижодий фаоллигини кузатиб боришади. Масалан, персоналдан “ҳеч нарсани нотўғри қилмасликни” талаб қилувчи банк, агар унумдорликнинг ошиши йўқотишлар хатарининг ортишини келтириб чиқарса, уни рағбатлантирмайди. Хатти-ҳаракатнинг ушбу хилида қулай муҳитни яратиш учун турли қарорларни, масалан, хоҳ у муваффақиятли операция ёки йўл қўйилган хато ҳақида очикча ҳикоя бўлсин, маблағларни жалб қилганлик учун тақдирлашни таклиф қилиш мумкин, чунки йўқотишлар муваффақиятнинг баҳосини, ҳисоблаб чиқилган хатар эса бемулоҳазаликка қарама-қаршилиқни ўзида намоён этади.

Кўр-кўрона бўйсунгани эмас, балки ижодий ишни тақдирлаш. Айрим ижодий муваффақиятлар эсанкиратиб қўяди, лекин фаолияти учун шароитлар яратишга йўналтирилган кўрсатмалар ишлаб чиқилган бўлиб,

улар ичидан қуйидагиларни ажратиш мумкин: ижодий фаолликни рағбатлантирувчи норасмий шарт-шароитларни ҳам эркинлаштирувчи жозибали муҳитни яратиш, ишга берилиб кетган персонални қўллаб-қувватлаш; ҳатоларни кечириш; ижодий мақсадларни қўйиш; янгиликлар учун пулли мукофотлаш; махсус ўқиш имкониятини тақдим этиш.

Ишнинг ҳажми учун эмас, балки унинг натижаси учун тақдирлаш. Кўпинча самарали фаолият, мақсадга эришиш ва шунчаки фаолият ўртасида катта фарқ мавжуд. Уларда унумдорликни ошириш эмас, балки самарадорликни ошириш рағбатлантириладиган ташкилотларга айрим мисолларни келтириш мумкин. Айрим тадқиқотчиларнинг таъкидлашларича, турли тадбирлар ҳисобидан унумдорликни 50 фоизгача ошириш мумкин бўлиб, ушбу тадбирлар туфайли мақсадларга эришиш одатий ишга қарама-қарши қўйилади. Улар жумласига, масалан, қуйидагилар киради: мукофотлаш, унинг миқдори мақсадларга эришиш тезлигига мос келади; уддабурон ходимларни танлаб олиш; натижага йўналтирилган саъй-ҳаракатларни рағбатлантириш; бюрократик тартиботларга барҳам бериш; мақсадларни ва ташкилот ичида мажбуриятлар тақсимланишини изоҳлаш; ишни соддалаштириш.

Фойдасиз мураккаблаштиришларни эмас, соддалаштиришларни тақдирлаш. Уддабурон раҳбарлик – мураккаб нарсалардан содда нарсаларни ҳосил қилиш ва содда нарсаларни мураккаблаштирмаслик санъати. Иш тартиб-қоидаларини соддалаштириш моҳияти: «ҳаддан зиёдликка барҳам бериш». Бу оддий ибора ташкилий тузилмани соддалаштириш, ёлланма ходимлар мажбуриятларини ёзма равишда тасдиқлаш, ўз вазифаларини соддалаштирувчи ходимларни рағбатлантириш, иш ва назорат тартиб-қоидаларини янада оқилона бажариш учун шароитлар яратиш, унинг турли бўлинмалари ўртасидаги ўзаро алоқани осонлаштириш зарурати борасидаги кплб амалий тахминлар билан мустаҳкамланган.

Тезда бажарилган иш учун эмас, балки сифат учун тақдирлаш. Кўпинча тезда бажариладиган иш ва унинг паст нархига эътибор қаратилади, бунда у сифат нуқтаи назаридан қимматга тушиши ҳисобга олинмайди. Ишни қандай қилиб яхши бажаришни билиб ва ўз билимларини асослаган ҳолда ходимлар мукамалликка яқин сифат даражасига эришишлари мумкин. Лекин сифат муаммоси барибир мавжуд бўлиши мумкин, чунки сифатли иш тақдирланмаган.

Бир-бирига қарши эмас, бир-бири билан ишловчи инсонларни тақдирлаш. Компания муваффақиятли фаолият юритиши учун катта ҳажмдаги гуруҳий иш зарур. Ғийбатчилик, ички низолар, шахсий рақиблик ва бошқа шахсларга ёрдам беришдан бош тортиш ҳолатлари кўп сонли аутсайдерларни ва жуда кам сонли ғолибларни етиштирувчи мукофотлаш тизимига эга бўлган ташкилотларда тез-тез учраб туради. Аммо рақобат ва низолар муваффақиятли компанияларда ҳамон муҳим роль ўйнаши мумкин, гуруҳлардаги иш энг муҳимлигича қолмоқда.

Предмет соҳалари менежерлари ва мутахассислари учун иш ҳақи матричасига мисол (банк, Буюк Британия)

Баҳо	Иш ҳақи матричасидаги позиция				
	94%дан кам	94-99%	100-104%	105-109%	110 ва ундан кўп %
А	9%, лекин кўпи билан кейинги даражанинг максимумигача				
В	7,5%, лекин кўпи билан кейинги даражанинг 110%гача ва камида 4%гача				4%
С	6%, лекин кўпи билан кейинги даражанинг максимумигача		3%	3%	3%
Д	3%	2%	1%	0%	0%
Е	0%	0%	0%	0%	0%

Ходим лавозимда кўтарилиши муносабати билан унинг иш ҳақини қайта кўриб чиқиш учун имконият пайдо бўлади. Ходимнинг лавозимда кўтарилиши баҳолаш натижаларига боғлиқ. Масалан, компания сиёсати шуни назарда тутиши мумкинки, “А” ёки “В” якуний баҳо олган ходимлар тегишли бўш ўринлар мавжуд бўлган ҳолларда янги позицияга ўтади.

Мукофотлар (бонуслар) йил якунида – ҳисобот даври якунида ҳисобланади. компенсация пакети ушбу қисмининг миқдори персонални баҳолаш натижалари билан бевосита боғлиқ – баҳолаш жараёнида олинган маълумотлар асосида компаниянинг бонус фонди тақсимланади. Мукофот тўловларининг миқдорини белгилашдаги ҳаракатлар изчиллиги 8.5-расмда келтирилган.

Молиявий натижаларни чиқариш
Ажратиладиган мукофот фондини тасдиқлаш
Ходимлар ишини баҳолашни ўтказиш
Мукофот фондини тақсимлаш

8.5-расм. Йил якунида мукофотларни тақсимлашдаги ҳаракатлар изчиллиги

Мукофотлаш тизими персоналнинг учта гуруҳини қамраб олади:

- ишлаб чиқариш бўлимларининг ходимлари ва сейлз-менежерлар;
- қўллаб-қувватловчи хизматлар ходимлари;
- топ-менежерлар.

Ушбу учта гуруҳ учун меҳнат натижаларига кўра мукофотлашнинг ўзига хос жиҳатлари қуйидагилардан иборат:

1. *Ишлаб чиқариш бўлимларининг ходимлари ва сейлз-менежерлар.* Мукофотни ҳисоблаш учун ҳал қилувчи омиллар:

- компания фаолиятининг молиявий натижалари;
- бўлинма (ишлаб чиқариш) режасининг бажарилиши;
- самарадорлик асосий (молиявий, миқдорий, сифат) кўрсаткичларининг якка тартибдаги қийматларига эришиш.

Мукофотлаш турлари:

- одатда наст базавий иш ҳақи ва сотувлар ҳажмидан фоизларга асосланадиган юқори бонусларнинг уйғунлашуви қўлланилади (воситачилик фоизи йил бошида аниқланади);

- йиллик иш режаси билан боғлиқ мақсадли бонусларни ҳисоблаш усулидан фойдаланилади, - мақсадли бонуслар йил учун олдинга қўйилган вазифаларнинг бажарилиши ва самарадорликнинг асосий кўрсаткичларига мос келиш даражасига боғлиқ. Вазифаларнинг бажарилиши даражасини ҳисоблаш учун вазифаларга вазнлар бериш усулидан фойдаланиш мумкин.

8.5-жадвал

Мақсадли бонусларни ҳисоблашга мисол

Режанинг бажарилиш даражаси (вазифалар сонига кўра)	Мукофот миқдори таъсир этиш
Режанинг 120 фоиздан кўпга бажарилиши	Мукофотни ¼ марта ошириш
Режанинг кўпи билан 80 фоизга бажарилиши	Мукофотни 1/8 марта камайтириш
Режанинг кўпи билан 40 фоизга бажарилиши	Мукофот ҳисобланмайди

2. *Қўллаб-қувватловчи бўлинмалар ходимлари.* Мукофотни ҳисоблаш учун ҳал қилувчи омиллар:

- олдинга қўйилган вазифаларни бажаришнинг сифат параметрлари;
- касбий стандартлар ва нормаларга амал қилиш;

Мукофотлаш турлари. Мақсадли бонуслар ҳисобланиб, улар қуйидагиларда ўз ифодасини топади:

- ходимнинг умумий баҳосига қараб иш ҳақининг фоизларида;
- ҳар бир ходимнинг якка тартибдаги кўрсаткичларига қараб самарадорликнинг асосий кўрсаткичлари тизимида.

Оптималликка барча учала томоннинг ҳам иқтисодий манфаатларини мувазанатлашган тақдирда эришилади. Агар учбурчакнинг томонларидан

бири кескин камайса – фирма бизнесни тарк этади. Шундай қилиб, фирма бизнес соҳасида барқарор бўлиши учун компенсация пакетининг асосланган механизми зарур. Бу ўз навбатида уни ишлаб чиқишнинг муайян қоидаларига риоя этилишини талаб қилади (8.6-расм).

	Ходимни зарур натижага эришига йўналтириш, шунинг учун иш ҳақи ва бошқа пулли тўловлар ташкилотнинг ўзининг ҳам, ишчи гуруҳлар, тақибий бўлинмалар ва ходимнинг ўзининг ҳам иш самарадорлигининг кўрсаткичлари билан боғланиши керак
Компенсациялаш тизими:	Пулли мукофотни белгилаш қоидаларининг қатъийлигини ҳамда ташқи ва ички вазиятнинг ўзгаришига муносабат билдиришдаги мослашувчанликни ўзида уйғунлаштириши лозим, яъни компенсациялар нафақат меҳнат фаолиятининг мотиватори сифатида, балки раҳбарлик қилиш учун бошқарув воситаси сифатида ҳам иштирок этиши зарур
	Жорий этишда ходимларни пулли мукофотлашнинг янги қоидалари ҳақида хабардор қилишнинг чуқур ўйланган механизми, компенсация пакети самарадорлигининг доимий мониторинги билан кузатилиши керак
	Бир томондан, ходимнинг моддий жиҳатдан аҳволини ёмонлаштирмаслиги, лекин, иккинчи томондан, компаниянинг иқтисодий қодирлигига ва рақобатбардошлилигига путур етказмаган ҳолда унга нисбатан ҳадан зиёд талабларни қўймаслиги лозим

8.6-расм. Компенсация пакетини ишлаб чиқишнинг асосий қоидалари

Компенсация пакетининг самарасизлигига уни ишлаб чиқиш қоидаларининг бузилиши ҳамда қуйидаги ҳолатларнинг ўрин тутиши сабаб бўлиши мумкин:

- энг малакали ва тажрибали мутахассисларнинг ишдан бўшаши билан тавсифланувчи кадрлар қўнимсизлигининг ортиши, чунки уларнинг манфаатларига, одатда, биринчи навбатда, улар ўрнининг паст малакали ходимлар томонидан эгалланиши даҳл қилади;
- меҳнатга ҳақ тўлашда тенглаштирувчи тамойилнинг устунлик қилиши, бу ҳол ходимларни шахсий ютуқларга рағбатлантирмайди ва

фақатгина натижага йўналтирилмаган паст малакали ходимлар томонидан ижобий қабул қилинади;

- бизнес-жараёнларини тавсифловчи кўрсаткичларнинг ёмонлашиши: ялпи айланма, маржинал даромад, меҳнат унумдорлигининг пасайиши;

- жамоада маънавий-руҳий муҳитнинг ёмонлашиши, низоли вазиятларнинг кескинлашуви, компания нуфузига путур етиши.

Ҳозирги шароитда персонални мотивациялаш, жойлаштириш ва ривожлантириш ва шу асосда стратегик мақсадларга эришиш имконини берувчи компенсация ва ижтимоий пакетларнинг мавжуд бўлиши ҳар қандай ташкилот рақобатбардошлигининг муҳим омилларидан бири ҳисобланади.

Компенсация пакетини моделлаштиришни амалга оширган ҳолда қуйидаги умумий қоидаларга риоя этиш лозим.

7. Компенсациялаш тизими ходимни корхона учун натижага эришишга йўналтириши керак, шунинг учун иш ҳақи ташкилот (компания айланмаси, фойда, сотувлар ҳажми, сифатнинг яхшиланиши ва ҳ.к.), ишчи гуруҳи, ходимнинг ўзининг иши самарадорлигининг кўрсаткичлари билан боғланади.

8. Компенсациялаш тизими пулли мукофотни белгилаш қоидаларининг қатъийлигини ҳамда ташқи ва ички вазиятнинг ўзгаришига муносабат билдиришдаги мослашувчанликни ўзида уйғунлаштириши лозим, яъни компенсациялар нафақат меҳнат фаолиятининг мотиватори сифатида, балки раҳбарга ҳам рағбатлантириш, ҳам жазолаш имконини берувчи бошқарув воситаси сифатида ҳам иштирок этиши зарур.

9. Жорий этилаётган компенсациялаш тизими корхонанинг иқтисодий қодирлигига ва рақобатбардошлилигига путур етказмаган ҳолда ходимларга амалдаги тизимга қараганда пулли мукофотни ошириш имкониятини яратиши лозим.

10. Компенсациялаш тизимининг жорий этилиши компенсация пакети самарадорлигининг доимий мониторинги натижаларидан ҳамда ходимларни пулли мукофотлашнинг янги қоидалари ҳақида хабардор қилиш механизмидан фойдаланишни назарда тутиши зарур.

11. Ходимларнинг корхонадаги меҳнати натижалари учун уларни ташқи мукофотлашни ўз ичига олувчи компенсациялаш тизими корхонани ривожлантириш истикболларини ҳисобга олувчи компенсация сиёсатига мувофиқ қурилиши лозим.

12. Компенсациялаш тизимининг асосий маъноси – ходимларнинг ишлаб чиқариш хатти-ҳаракатини ташкилот олдида турган стратегик вазифаларга эришишга йўналтирган ҳолда уларни рағбатлантиришдан иборат бўлиб, бу компенсациялаш тизимининг қуйидаги мақсадларини белгилб беради:

- ташкилотга тегишли касбий-малакавий хусусиятларга эга бўлган рақобатбардош персонални жалб қилиш;

- компенсациялаш тизимининг рақобатбардошлигини таъминлаш йўли билан ташкилотда ходимларни сақлаб туриш;

- компенсациялаш тизими орқали меҳнат унумдорлигини, ижод, тажриба, ташкилот фалсафасига содиқликни рағбатлантириш йўли билан ишлаб чиқариш хатти-ҳаракатини рағбатлантириш;

- ташкилотга компенсациялаш тизими орқали персонал учун қилинадиган харажатларни назорат қилиш ва самарали бошқариш имконини берувчи ишчи кучи учун қилинадиган харажатларни назорат қилиш.

Иш ҳақини белгилаш компенсациялаш тизимининг асосий унсури ҳисобланади. Мазкур жараён қуйидаги босқичларнинг бажарилишини назарда тутади:

3. Иш ўринларини ёритиш иш ўринларини ишлаб чиқариш функциялари нуқтаи назаридан таҳлил қилиш ва ёритишни назарда тутади. Ходимнинг эгаллаб турган лавозимига мос келиши даражасини аниқлаш имконини берувчи лавозим йўриқномаси ходим томонидан бажариладиган асосий функцияларнинг стандартлаштирилган тарзда ёритилиши ҳисобланади.

4. Иш ўринларини таснифлаш уларни сафга тузиш йўли билан амалга оширилади, бу корхона учун ҳар бир иш ўрнининг нисбий қийматини аниқлаш ва лавозимлар иерархиясини тузиш имконини беради. Таснифлаш иш ўринларини (лавозим йўриқномаларини) таҳлил қилишга асосланиб, унинг натижасида ҳар бир иш ўрнининг корхона мақсадларига эришишга қўшган ҳиссаси аниқланади ва уни эгаллаб турган ходимнинг жавобгарлиги даражаси, маълумотга нисбатан қўйиладиган талаблар, меҳнатнинг тиғизлик даражаси ва шарт-шароитларнинг қулайлик даражаси баҳоланади.

Иш ҳақини белгилаш рағбатлантирувчи стратегиялардан фойдаланиш билан уйғунлаштирилиб, уларни танлаш ва қўллаш ташкилот фаолиятининг ўзига хос хусусиятларига боғлиқ. Мукофотлашни қуйидагилар учун амалга ошириш мақсадга мувофиқ ҳисобланади:

- қисқа муддатли хусусиятга эга бўлган қарорларни эмас, балки истикболли қарорларни ишлаб чиққанлик учун;

- ижодий фаолликлаги хатардан қутилиб қолганлик учун эмас, балки ушбу хатар учун;

- кўр-кўрона бўйсунуш учун эмас, балки ижодий иш учун;

- ишнинг ҳажми учун эмас, балки унинг натижалари учун;

- ишдаги асоссиз мураккаблаштиришлар учун эмас, балки самарали соддалаштиришлар учун;

- ишнинг тезлиги учун эмас, балки унинг сифати учун;

- рақиблик учун эмас, балки хушмомалалик учун.

Юқорида санаб ўтилган йўналишлар инсон ресурсидан самарали фойдаланишга кўмаклашади. Яна шуни ҳисобга олиш лозимки компенсация сиёсати нафақат персонални мотивациялаши, балки компания акциядорлари ва мижозларининг манфаатларига хизмат қилиши лозим.

8.6. Ташкилот стратегияси, кадрлар стратегияси ва ишга ҳақ тўлаш стратегияси

Компания даромадининг ходимларнинг сонига нисбати сифатида ҳисоблаб чиқиладиган персонал учун айланма корхона самарадорлигининг энг муҳим кўрсаткичларидан бири ҳисобланади. Ушбу кўрсаткич одатда инвесторларда катта қизиқиш уйғотади, чунки бир бозорда фаолият юритувчи турли компанияларнинг самарадорлигини таққослаш имконини беради.

Аксарият ҳолатларда ўзаро фойдали муносабатларга унда компенсация пакетининг турли таркибий қисмлари (базавий оклад, бонуслар, опционлар ва имтиёзлар) умумий мукофотлаш орқали намоён этилган улушда ўз аксини топувчи мослашувчан компенсация сиёсатини амалга ошириш йўли билан эришилади. Бунда қуйидаги стратегиялар қўлланиши мумкин (8.10-жадвал):

- самарадорликка йўналтирилиш;
- бозорга тўғриланиш;
- иш ва шахсий ҳаётнинг мувазанатлашганлиги;
- ҳақ тўлашнинг ишончлилиги.

8.6 - жадвал

Компенсация сиёсатининг турли стратегияларида персонални мукофотлаш таркиби, %

Компенсация сиёсатининг стратегияси	Базавий оклад	Бонуслар	Опционлар	Имтиёзлар
Самарадорликка йўналтирилиш	50	17	16	17
Бозорга тўғриланиш	70	6	4	20
Иш ва шахсий ҳаётнинг мувазанатлашганлиги	50	10	10	30
Ҳақ тўлашнинг ишончлилиги	80	-	-	20

Манба: Милкович Дж., Ньюман Дж. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. М.: Вершина, 2003. С. 52.

Самарадорликка йўналтирилиш сиёсатида рағбатлантирувчи тўловлар ва фонд опционлари катта улушга эга. Самарадорликка эришишнинг энг муҳим шарт – ташкилот стратегияси, кадрлар стратегияси ва ҳақ тўлаш стратегиясининг ягоналиги (8.7-расм).

Ташкилот стратегияси	Асосий мақсадлар	Кадрлар стратегияси	Ҳақ тўлаш стратегияси
Тежаш	Харажатларни пасайтириш	Ўша қўйилмалар учун ҳар бир ходимдан кўпроқ нарса олиш йўллари қидириш	• Рақибларга қараганда кўпроқ ҳақ тўламаслик. • Асосий эътиборни самарадорликка қаратиш. • Йўриқномаларга

			аниқ амал қилиш рағбатлантирилади
Истеъмолчига йўналтириш	Истеъмолчилар талабларини имкон қадар тўлиқ қондириш	Асосий эътиборни истеъмолчиларни қаноатлантиришга кўмаклашувчи кўникмаларни баҳолаш ва ривожлантиришга қаратиш	• Истеъмолчилар кутишларини оқлаганлик учун рағбатлантириш. • Истеъмолчиларни қаноатлантиришга кўмаклашувчи кўникмалар алоҳида баҳоланади
Инновацион стратегия	Янги маҳсулотлар ва хизматлар яратиш орқали бозорда етакчилик	Тезда мослашувчи, инновацион фикрловчи ходимларга таяниш	• Янгиликлар киритилишини мукофотлаш • Юқори ташаббускорлик алоҳида рағбатлантирилади • Компенсациялар тизимининг ҳаракатчанлиги ва фойдаланиладиган рағбатларнинг хилма-хиллиги

8.7 - расм. Ташкилот стратегияси, кадрлар стратегияси ва ҳақ тўлаш стратегияси

Манба: Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации или мотивация без секретов // Управление персоналом. 2007. № 13—14. С. 338.

Ташкилотнинг компенсация сиёсати ва қабул қилинган стратегиянинг амалга оширилиши даромадлар таркибининг шаклланиши ва барча тоифадаги персонал учун улар даражасининг белгиланишида намоён бўлади. Унинг ижтимоий таркибий қисмини ўз ичига олувчи компенсация пакети – ижтимоий пакет ходимлар даромадларининг таркибий унсурларини тавсифлайди.

Иш ҳақи – ходим ташкилотда олиши мумкин бўлган даромадларнинг бирдан бир тури эмас. Мулкни давлат тасарруфидан чиқариш жараёнида ходимлар акциядорларга айланишди. Муваффақиятли ишловчи корхоналар акцияларига, одатда, йил якунида хўжалик фаолиятининг натижаларига кўра тўланадиган дивидендлар ҳисобланади. Ҳозирги вақтда аксарият ташкилотларнинг молиявий ночорлиги, фаолият якунлари бўйича тўланадиган мукофотнинг кадрсизланишига олиб келувчи инфляциянинг таъсири туфайли дивидендларни тўлаш чекланган.

Иш ҳақи фондининг таркибига ташкилот томонидан ҳисобланган пул ва натура шаклидаги меҳнат ҳақи суммаси, рағбатлантирувчи қўшимча ва устама ҳақлар, иш тартиби ва меҳнат шароитлари билан боғлиқ компенсация тўловлари, мукофотлар ва бир марталик тўланадиган рағбатлантирувчи тўловлар, шунингдек овқатланиш, уй-жой, ёқилғи учун мунтазам равишда амалга ошириладиган тўловлар киритилади. Ижтимоий хусусиятга эга бўлган тўловлар таркибига компенсациялар ва ходимларга, хусусан, даволаниш, дам олиш, йўл кира, ишга жойлашиш учун берилган ижтимоий имтиёзлар киритилади.

8.7. Ходимлар даромадларини шакллантириш шартлари

Бозор муносабатларининг шаклланиши шароитида товарлар ва хизматлар бозорида жамоавий меҳнатни баҳолаш ўзгарувчан нархлар ёрдамида амалга оширилади. Шунинг учун меҳнатга ҳақ тўлаш фонди ва ҳар бир ходимнинг иш ҳақи меҳнат натижалари билан сустр боғланган бўлиши мумкин. Бу ҳол ижтимоий имтиёзлар ва тўловларнинг аҳамиятини оширади. Ташкилотларнинг молиявий беқарорлиги ходимга унинг ижтимоий ҳимояланишини кафолатлаш заруратини келтириб чиқаради. Бундай шароитда иш ҳақи ходимлар даромадларининг асосий қисми сифатида иштирок этади. Тарифли иш ҳақи (ёки меҳнат кўникмаларини ҳисобга олган ҳолда бажарилган иш учун ҳақ тўлаш), қўшимча ва устама ҳақлар, мукофотлар, дивидендлар, ижтимоий имтиёзлар ва суғурта кафолатлари суммасини ўз ичига олувчи меҳнатга ҳақ тўлаш маблағларининг суммасини асослашнинг ижтимоий йўналтирилган моделидан фойдаланиш мақсадга мувофиқ ҳисобланади. Ходимнинг даромади уни шакллантирувчи унсурлардан келиб чиққан ҳолда энг тўлиқ кўринишда қуйидаги таркибга эга:

$$D_{и} = (Z_{мин} + \Delta Z) \times K_{и} + ДВ_{и} + П_{и} + D_{и} + СЛ_{и} + СГ_{и},$$

бу ерда $D_{и}$ – $и$ -ходимнинг даромади;

$Z_{мин}$ – қонунчилик билан ўрнатилган энг кам иш ҳақи;

ΔZ – 1-разрядли ходимнинг белгиланган ойлик тариф ставкаси (ёки меҳнат кўникмаларини баҳолаш шкаласини бошлаш учун белгиланган иш ҳақи)нинг энг кам иш ҳақидан ортиши;

$K_{и}$ – $и$ -ходимнинг тариф коэффиценти (ёки ходимнинг меҳнат кўникмаларини ҳисобга олувчи умумий коэффицент);

$ДВ_{и}$ – $и$ -ходимнинг қўшимча ҳақлари ва тўловлари;

$П_{и}$ – $и$ -ходимга корхона фойдасидан тўланадиган мукофот;

$D_{и}$ – $и$ -ходимнинг акциялар бўйича тўланадиган дивидендларининг суммаси;

$СЛ_{и}$ – $и$ -ходим томонидан олинадиган ижтимоий имтиёзлар ва тўловлар;

$СГ_{и}$ – $и$ -ходимнинг суғурта кафолатлари.

Ташкилот фаолиятининг муайян шароитларида ушбу формуланинг модификациялари ҳисобланган ва ходим даромадининг у ёки бу таркибий

унсурлари мавжудлигини акс эттирвчи турли хилдаги боғлиқликлардан фойдаланиш мумкин, масалан:

$$Д_{и} = (З_{мин} + \Delta З) \times K_{и} + ДВ_{и} + П_{и} + СЛ_{и},$$

$$Д_{и} = (З_{мин} + \Delta З) \times K_{и} + ДВ_{и} + Д_{и} + СГ_{и},$$

Ушбу модель бўйича даромаднинг тегишли унсурлари мавжуд бўлмаган ҳолларда *и*-ходимнинг иш ҳақи мукофотни ҳисобга олган ёки олмаган ҳолда, 1-разрядли ходимнинг белгиланган ойлик тариф ставкасининг энг кам иш ҳақидан ортиши ёки ортмаслиги билан ҳисоблаб чиқилади.

Ходимлар даромадлари турли белгилар бўйича таснифланади (8.8-расм).

Ходимлар даромадларининг таснифи			
Ифодалаш шакли бўйича		Нархларнинг таъсирига қараб	
Пулли даромадлар	Натура шаклидаги даромадлар	Номинал даромадлар	Реал тасарруфдаги даромадлар
Суғурта кафолатларининг мавжудлигига қараб		Олиш усулига қараб	
Олинган даромадлар	Тузатиш киритилган даромадлар	Меҳнат даромадлари	Шартли меҳнат даромадлари
Қонунчилик-ҳуқуқий нормаларга мос келишига қараб		Солиқ солишнинг таъсирига қараб	
Қонунлар ва нормаларга риоя қилинган ҳолда олинган даромадлар	Қонунлар ва нормаларга риоя қилинган ҳолда олинган даромадлар	Солиқ солингунга қадар (бошланғич) даромадлар	Солиқ солинганидан кейинги (тасарруфдаги) даромадлар

8.8-расм. Ходимлар даромадларининг таснифи

Ходимларнинг даромадлари ишлаб чиқариш фаолияти натижалари ва ижтимоий шериклик тизимининг таъсири остида юзага келган ижтимоий-меҳнатга доир муносабатлар шароитида шаклланади (8.9-расм).

Ижтимоий-меҳнатга доир муносабатлар
Ходимлар даромадлари

Ходимнинг ишлаб чиқариш фаолиятида шахсий иштирок этиши натижалари	
Сарфланган меҳнат миқдори ва сифати	Корхона мулкида иштирок этиш
Касбий-малакавий даража	Ишлаб чиқариш фаолиятида иштирок этиш намоён бўлишининг алоҳида шакллари
Корхона фаолиятининг натижалари	
Ишлаб чиқариш (сотувлар, хизматлар) ҳажми	Корхонанинг даромади (иш ҳақи фонди, фойда, шу жумладан ижтимоий имтиёзлар ва тўловлар, суғурта кафолатлари)
Ижтимоий шерикликни ривожлантириш	
Меҳнат шартномасида компенсация пакети шакллантириш усулини акс эттириш	Меҳнат шартномасида персонални мукофотлаш усулини акс эттириш

8.9 - расм. Ходимлар даромадларини шакллантириш шарт-шароитлари

Ходимлар даромадларига ташқи ва ички муҳит омиллари таъсир кўрсатади. Ташқи омиллар жумласига юзага келган ижтимоий-меҳнатга доир муносабатлар доирасида ижтимоий шериклик тизими орқали минтақавий ва **федерал** даражада намоён бўлувчи ходимлар даромадларига таъсир этишнинг барча манбалари киради (8.10-расм).

Ижтимоий-меҳнатга доир муносабатлар		
	Ижтимоий шериклик	
	Ташқи муҳит омиллари	
	Ички муҳит омиллари	
Ходимларнинг даромадларига бевосита таъсир этувчи (институционал) омиллар		Ходимларнинг даромадларига билвосита таъсир этувчи (ижтимоий-иқтисодий) омиллар
Қонунчилик ва норматив ҳужжатлар	Ички фирма даражаси	Меҳнат бозори
Давлат институтлари	Минтақавий, тармоқ даражаси	Иқтисодий ривожланиш даражаси
Касаба уюшмалари	Федерал даража	Ижтимоий сиёсатнинг йўналтирилганлиги

8.10-расм. Ташқи ва ички муҳит омилларининг ходимларнинг даромадларини тартибга солишга таъсири

Ташқи муҳит омиллари ходимларнинг даромадларига бевосита ва билвосита таъсир кўрсатади. Бевосита таъсир кўрсатувчи омиллар жумласига қонунчилик ва норматив ҳужжатлар, давлат институтлари, касаба уюшмаларининг таъсири орқали намоён бўлувчи институционал омиллар киради. Ходимларнинг даромадларига бевосита таъсир кўрсатувчи омиллар ичида етакчи омил сифатида қонунчилик ва норматив ҳужжатларнинг таъсири ажратилади, чунки давлат институтлари, касаба уюшмаларининг ходимларнинг даромадларини тартибга солишга таъсири айнан қонунчилик ва норматив ҳужжатлар орқали амалга оширилади. Институционал омиллар бошқарувнинг барча даражаларига (**федерал** даражадан торти то ички фирма даражасигача) таъсир кўрсатади.

Қискача хулосалар

Мотивациялаш – инсоннинг ички хусусияти, инсон феъл-атворининг унинг қизиқишлари билан боғлиқ ва ташкилотдаги хатти-ҳаракатни белгилаб берувчи таркибий қисми.

Мотив бевосита *рағбат* билан боғлиқ. Рағбат (*лот.* стимулус) ҳаракат қилишга ундаш, ундовчи сабаб. Рағбатлантириш – нимагадир қизиқтириш. «Мотив» тушунчаси «рағбат» тушунчасига қараганда кенгроқ тушунчадир.

Рағбатлантириш мотивациялашдан принципиал жихатдан фарқ қилади. ушбу фарқнинг моҳияти шундан иборатки, рағбатлантириш – унинг ёрдамида мотивациялаш амалга оширилиши мумкин бўлган воситалардан бири ҳисобланади.

Фаолият натижаси учун мукофотлаш иш ўрнида ўтказилган вақт учун ҳақ тўлаш ўрнига ходимлар иши учун айрим мезонлар асосида ҳақ тўлашни англатади. Ходим ижро ва ўзи оладиган мукофот ўртасидаги боғлиқликни ҳис қилмоғи даркор.

Компенсациялаш тизимининг асосий маъноси – ходимларнинг ишлаб чиқариш хатти-ҳаракатини ташкилот олдида турган стратегик вазифаларга эришишга йўналтирган ҳолда уларни рағбатлантиришдан иборат.

Самарадорликка йўналтирилиш сиёсатида рағбатлантирувчи тўловлар ва фонд опционлари катта улушга эга. Самарадорликка эришишнинг энг муҳим шарт – ташкилот стратегияси, кадрлар стратегияси ва ҳақ тўлаш стратегиясининг ягоналигидир. Ходимлар даромадларига ташқи ва ички муҳит омиллари таъсир кўрсатади.

Назорат ва мулохаза саволлари

- 11.Мотивациялаш деганда нимани тушунаси?
- 12.Мотивациялашнинг асосий функцияларини тушунтириб беринг.
- 13.Мотивациялашнинг усулларини ва уларни таснифлашга ёндашувларни айтиб беринг.
- 14.Мотивлар ва рағбатларнинг ўзаро боғлиқлигини аниқлаб беринг.
15. Рағбатлантиришнинг иқтисодий соҳасини изоҳлаб беринг.
6. Буюк Британия мисолида предмет соҳалари менежерлари ва мутахассислари учун иш ҳақи матричасига изоҳ беринг.
7. Мақсадли бонусларни ҳисоблаш моделининг афзалликларини тушунтириб беринг.
8. Компенсациялаш тизимининг жорий этилишида компенсация пакети қандай таъсир кўрсатади?
9. Компенсация сиёсатининг стратегияси қандай омиллардан иборат?
10. Ташқи муҳит омиллари ходимларнинг даромадларига қандай таъсир кўрсатади?