

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС
ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ
ТОШКЕНТ МОЛИЯ ИНСТИТУТИ**

“МОЛИЯВИЙ МЕНЕЖМЕНТ” ФАКУЛЬТЕТИ

“МЕНЕЖМЕНТ ВА МАРКЕТИНГ” КАФЕДРАСИ

ХАМРОЕВ БЕКЗОД ХАМЗИЕВИЧ

**ТАДБИРКОРЛИК ФАОЛИЯТИНИ БОШҚАРИШДА ИШЧИ
ХОДИМЛАРНИ РАЎБАТЛАНТИРИШ**

(«Chorsu dehqon bozori» ОАЖ мисолида)

Битирув малакавий иши
ҳимояга тавсия этилди
“Менежмент ва маркетинг”
кафедраси мудири
и.ф.д., проф. Ф.Назарова

« _____ » _____ 2013
йил

Битирувчи:

“Молиявий менежмент”
факультетининг “Менежмент”
таълим йўналиши IV-курс М-54
гуруҳи талабаси Хамроев Бекзод
Хамзиевич

Илмий раҳбар:

“Менежмент ва маркетинг”
кафедраси профессори, и.ф.д.
Ф.Назарова

ТОШКЕНТ – 2013

Men, _____
Talabaning F.I.Sh.

ushbu BMI ni mustaqil bajardim,

ko'chirmachilik holati yo'qligiga javob beraman. Ko'chirmachilikka yo'l
qo'ygan holatimda BMI kafedra mudiri taqdimnomasiga asosan rektor buyrug'i
bilan bekor qilinishi va "qoniqarsiz" baho qo'yilishini bilaman.

Talabaning F.I.Sh. va imzosi, sana

	KIRISH.....	
I BOB	Тадбиркорлик фаолиятини бошқаришда ходимларни рағбатлантиришнинг назарий асослари	
1.1.	Тадбиркорлик фаолиятини бошқаришда ходимларни рағбатлантириш тушунчасининг моҳияти ва мазмуни	
1.2.	Корхоналарда ходимларни иш фаолиятини баҳолаш назарияси	
1.3	Хозирги даврда ходимларни рағбатлантиришнинг ижтимоий жихатлари.	
II BOB	Тадбиркорлик фаолиятини бошқаришда ходимларни рағбатлантиришнинг таҳлилий ҳолати	
2.1.	«Chorsu dehqon bozori» OAJ boshqaruvining tashkiliy-tarkibiy tuzilishi	
2.2.	«Chorsu dehqon bozori» OAJ ning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi tahlili	
III BOB	Тадбиркорлик фаолиятини бошқаришда ходимларни рағбатлантиришни такомиллаштириш йўналишлари	
3.1.	Корхоналарда меҳнат самарадорлигини оширишда мотивация ва рағбатлантиришнинг ролини кучайтириш	
3.2.	Рағбатлантириш корхонада меҳнат унумдорлиги ўсишининг асосий шарт сифатида.	
3.3.		
	HULOSA	
	FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YHATI.....	
	ILOVALAR	

“Tasdiqlayman”
Kafedra mudiri
prof. F.Nazarova
“ _____ ” _____ 2013 y.

Toshkent moliya instituti “Menejment va marketing” kafedrasida “Menejment” ta'lim yo'nalishi bo'yicha bajariladigan

BITIRUV MALAKAVIY ISH TOPSHIRIG'I

1. _____ guruhi talabasi

_____ ning
(familiyasi, ismi-sharifi)

« _____

_____ » bitiruv malakaviy ishining mavzusi
institut rektorining 2013 yil 7 fevraldagi 26-sonli buyrug'i bilan tasdiqlangan.

2. Bitiruv malakaviy ishini dastlabki himoyaga topshirish muddati

3. Bitiruv malakaviy ishini bajarish yuzasidan talab etiladigan ma'lumotlar

4. Bitiruv malakaviy ishining kirish, boblari va xulosalarini bajarish yuzasidan bajariladigan masalalar _____

5. Ishlab chiqilishi belgilangan jadvallar (soni va nomlari keltirilsin)

Topshiriq berilgan sana _____

Ilmiy rahbar (imzo) _____
(familiyasi, ismi-sharifi, ilmiy darajasi va ilmiy unvoni)

Topshiriqni olgan talaba _____
(familiyasi, ismi-sharifi, sana va imzo)

BITIRUV MALAKAVIY ISHNI BAJARISH MUDDATLARI

№	Bitiruv malakaviy ishining tarkibiy qismlari nomi	Bajarilish muddatlari	Eslatma

Talaba _____
(familiyasi, ismi-sharifi)

Ilmiy rahbar

(familiyasi, ismi-sharifi, ilmiy unvoni)

КИРИШ

БМИ мавзусининг долзарблиги. Рағбатлантириш бу инсон омилини кенг демократик асосида фаоллаштириш, унинг манфаатлари йўлида ғамхўрлик қилишни бошқаришдир. Меҳнатни пировард натижасига қараб ходимларни рағбатлантириш кўндаланг туради. Бунда моддий рағбатлантириш усули қўлланиладики, натижада бу катта самара беради.

Рағбатлантириш хар доим ҳам менежерлар учун муҳим ва эътиборли функция бўлиб келган. Бунинг муҳимлиги шундаки, менежерлар доимо ишчилар билан, одамлар билан ишлайдилар, мулоқотда бўладилар. Менежерлар ташкилотни мақсадларга эришиши учун, одамларни бирлаштириш учун одамларни хулк атворини қандайлиги тўғрисида бир канча маълумотларни олиш учун рағбатлантиришни амалга оширадилар.

Ижтимоий хизмат кўрсатиш фаолиятининг муҳим томонини хилма-хил рағбатлантириш омилларидан фойдаланиш ташкил этади. Бу омиллар жамоани ижтимоий ривожлантиришнинг мақсадли дастурларини ва режаларини бажариш, биргаликда куч-ғайрат сарфлаш натижаларини ошириш соҳасидаги фаол ишларга ундайди. Бунга ижтимоий ривожлантириш ишида ташаббус кўрсатиб, яхши намунаси билан ажралиб турадиган ходимларни моддий ва маънавий рағбатлантириш киради

Ҳар бир корхона ва ташкилот ўз ходимларини маълум бир шаклда рағбатлантиради, яъни улар корхона ва ташкилотнинг мақсадларига эришиши учун меҳнат қилиб, сарфлаган вақтлари, куч-қувватлари, ақл-идроклари ўрнини тўлдирадилар. Рағбатлантиришнинг энг кўп тарқалган ва одатдаги шакли албатта, пул билан мукофотлаш ёки иш хақи тўлашдир. Хусусан, Республикамиз Президенти И.А.Каримов таъкидлаганиек «Барчамиз, авваламбор, катта-кичик раҳбарлар бир нарсани ҳеч қачон эсимиздан чиқармаслигимиз лозим. Ҳар қайси оиладаги фаровонлик, юртдошларимизнинг ҳаётга бўлган муносабати, пировард натижада бутун

жамиятимизнинг барқарорлиги, аввало, одамларимизнинг қандай иш билан таъминлангани, ўз меҳнатига яраша муносиб маош олишига боғлиқдир».¹

Ходимларга компенсация тўлашнинг бошқа турлари ҳам борки, булар корхона ва ташкилот ишлаб чиқарган маҳсулот билан мукофотлаш, каттароқ маош тўланадиган ишга ўтказиш, шунингдек хайрия ташкилотлари аъзоларининг турли фаолиятларда иштирок этишдан олган маънавий қониқиш хосил қилишлари ва бошқалар.

Шундай қилиб, ташкилотни муваффақиятли ривожланиши учун кадрларни танлаш, ўқитиш, баҳо бериш ва рағбатлантириш, бошқариш, яъни мазкур жараёнларни ташкил этишнинг алоҳида усуллари, тадбирларини ишлаб чиқиши, фойдаланиши ва уларни такомиллаштириш зарур. Биргаликда олинган бу усуллар, тадбирлар, дастурлар инсон ресурсларини бошқариш тизимларидан иборатдир. Анъанавий равишда бундай тизимлар тўртта бўлиб, улар инсон ресурсларини бошқаришнинг асосий вазифаларига тўғри келади - бу тизимлар кадрларни танлаш, кадрларни ўқитиш ва малакаларини ошириш, уларга баҳо бериш ва рағбатлантиришдир. Баъзан бу сўнгги икки тизим бир-бирига чамбарчас боғлиқ бўлганлиги сабабли улар бирлаштирилади.

БМИ нинг объекти. «Chorsu dehqon bozori» ОАЖ БМИнинг объекти ҳисобланади.

БМИ нинг предмети. Бозор иқтисодиёти шароитида «Chorsu dehqon bozori» ОАЖда ходимларни рағбатлантириш билан боғлиқ жараёнлар БМИнинг предмети.

БМИнинг мақсади. Ходимларни бошқариш жараёнида мавжуд муаммоларни аниқлаш ва рағбатлантириш орқали ходимлар меҳнат

¹ O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning 2012-yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari hamda 2013-yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi. Xalq so'zi. 2013 yil, 19-yanvar, №

фаолияти самарадорлигини оширишга қаратилган таклифлар ва тавсияларни ишлаб чиқиш.

БМИ нинг вазифалари. Кўйилган мақсадга эришиш учун қуйидаги вазифалар белгилаб олинди:

- Меҳнат фаолиятини рағбатлантиришнинг замонавий услубларини тадқиқ этиш;
- Корхоналарда замонавий рағбатлантириш услубларини жорий этиш заруратини асослаб бериш;
- «Chorsu dehqon bozori» ОАЈда рағбатлантириш тизимини ходимларга бўлган таъсирини таҳлил қилиш;
- «Chorsu dehqon bozori» ОАЈда ходимларни танлаш ва рағбатлантириш тизимини такомиллаштириш бўйича таклифлар ишлаб чиқиш.

Мавзунинг назарий- амалий аҳамияти. Ходимларни бошқариш меҳнат фаолиятини рағбатлантириш муаммоларига қаратилган бир қатор назарий-амалий изланишлар хориждаги ва республикамиз олимлари томонидан ўрганилган. Қ.Ҳ.Абдурахмонов, Ё.Абдуллаев, Р.Я.Досумов, М.А.Турсунхўжаев, Н.М.Махсудов, Д.Н.Рахимова, Н.Ходжаев ва бошқа бир қатор иқтисодчи олимлар томонидан тадқиқ қилинган.

БМИ таркибининг қисқача тавсифи. Битирув малакавий ишининг тузилиши: кириш, учта боб, хулоса, фойдаланилган адабиётлар рўйхати ва иловалардан иборат. БМИ матни ___ бетни ташкил этиб, унда __ та жадвал, ___ та расм, ___ та диаграмма келтирилган.

1 БОБ. ТАДБИРКОРЛИК ФАОЛИЯТИНИ БОШҚАРИШДА ХОДИМЛАРНИ РАЎБАТЛАНТИРИШНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ

1.1. Тадбиркорлик фаолиятини бошқаришда ходимларни раъбатлантириш тушунчасининг моҳияти ва мазмуни

«Раъбат – бу ташкилот мақсадларига эришишнинг умумий режасига биноан корхона ходимларида уларга топширилган вазифаларга мувофиқ ҳолда ҳаракат қилишга интилиш яратишдир». Бундан ташқари, «ҳаракат қилишга интилиш яратиш» кераклиги ҳақидаги иборани алоҳида қайд этиш лозим – бу жуда муҳим жиҳат. Жарималар тизимини раъбат, деб бўлмайди, чунки жарималар тўғри йўл тутишга ундамайди, улар хато ҳаракатни, кўпи билан – ҳаракатсизликни таъқиқлашади. Айнан мана шунинг учун самарали раъбатлантириш схемасида жарима санкциялари ҳеч қачон биринчи ўринда турмаслиги лозим. Айниқса бу раҳбарлар раъбатига тааллуқлидир.

Ходимлар умумий раъбати уларнинг ўзлари ва ҳамкасбларига ҳам боғлиқ. Келиб чиқадики, раъбатлантирилган раҳбарлар ўзлари ва атрофдагиларни ҳам раъбатлантиришади, жараённи умумий раъбат ошишига йўналтиришади. Афсуски, айнан мана шу жараён орқага ҳам бирдек ишлайди – кўнгли совиган раҳбарлар бошқаларга салбий таъмир кўрсата бошлашади, ва агар кўнгли совиганлар сони раъбатлантирилганлар сонидан кўп бўлса, умумий раъбат юқори раҳбарият ҳаракатларидан катъий назар пасаяди. Айнан шунинг учун ҳам, инсонлар раъбатланишига таъмир қилувчи ҳар бир ҳаракатни эҳтиёткорлик ва натижасини ўйлаган ҳолда амалга ошириш лозим.

Бўлимларнинг энг яхши раҳбарлари – бу нима бўлишига қарамасдан ўз ходимлари ва бошқа раҳбарларни ижобий раъбатлантира оладиганларидир. Компания барқарорлиги айнан уларнинг гарданида туради, чунки барча ўзгарувчан ҳолатларда раъбат ўзидан-ўзи тушиб кетади, шу сабабдан атрофдагиларни раъбатлантириш учун барча кучларни ишга солиш керак.

Корхона мақсадига эришиш — ишлаб чиқаришда юкори самарадорликни таъминлаш персонал ўз хизмат вазифасини сидқидилдан, ташаббускорлик кўрсатиб бажаришига боғлиқ. Бунинг учун ходимлар ўз ишларига чинакамига қизиқишлари керак.

Мехнатни рағбатлантириш муайян, олдиндан белгилаб қўйилган натижаларга эришиш имконини берадиган жўшқин мехнат фаолияти ходимнинг мухим ижтимоий эхтиёжларини қондириш, унда мехнатга қизиқиш (мотив)ни шакллантириш учун зарур шарт-шароитларни яратишни кўзда туттади.

Мехнатга қизиқтириш ва рағбатлантириш тизими муайян асос — мехнат фаолиятининг меъёрий даражасига таяниши керак. Ходимнинг мехнат муносабатларига жалб этилишининг ўзи унинг олдиндан келишилган, муайян иш хақи хисобига муайян вазифаларни бажаришини назарда туттади. Бу муносабатларда рағбатлантириш шарт эмас.

Мазкур муносабатлар назорат қилинади, белгиланган талаблар бажарилмаслиги учун жазо чоралари қўллаш билан боғлиқ омиллар кучда бўлади. Моддий неъматларни йўқотиш билан ботиқ бу жазолар келишилган иш хақини қисман тўлаш ёки мехнат муносабатларини бекор қилишга олиб келиши мумкин.

Ходим унга қандай талаблар қўйилганлиги, бу талабларга у қатъий риоя этган тақдирда қандай иш хақи олиши, белгиланган талабларни бузган тақдирда қандай жазоланишини билиши шарт. Интизом хамиша мажбур этиш хусусиятларига эга бўлади ва ўзини тутиш имкониятларини муайян доирада чеклайди.

Бироқ назорат қилинадиган ва қизиқтириладиган фаолиятлар ўртасидаги фарқ жуда шартли ва ўзгарувчандир. Жумладан, мехнатга қизиқиши кучли ходим интизомли, талабларни сидқидилдан бажарувчан ва бу нарсаларга ўзининг ахлоқий меъёрлари сифатида муносабатда бўлади.

Мехнатни рағбатлантириш тизими бошқарувнинг маъмурий-хукукий услубидан келиб чиқадиган бўлса, бу услуб ўрнини эгалламайди. Мехнатни рағбатлантириш бошқарув органи ўзлари ҳақ тўлаётган иш даражасига эришиб, уни шу меъёрга ушлаб тура олсаларгина самарали бўлади. Рағбатлантиришнинг мақсади инсонни меҳнат қилишга ундаб қолмасдан, балки уни меҳнат муносабатларида белгилаб қўйилганидан самаралироқ меҳнат қилишга ундашдир.

Мехнатни рағбатлантиришнинг бир неча функциялари мавжуд:

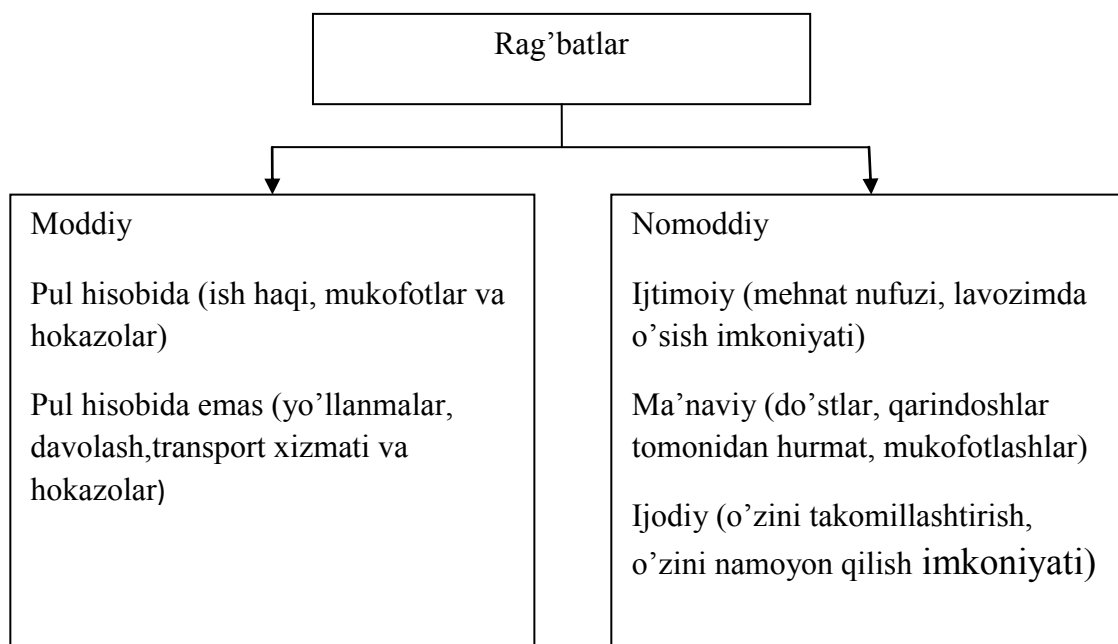
Иқисодий функция. У, энг аввало, меҳнатни рағбатлантириш, ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишга кўмаклашишда намоён бўлади. Бу меҳнат унумдорлигининг ошиши ва маҳсулот сифатининг яхшиланишида ўз ифодасини топади.

Ахлоқий функция. У меҳнатни рағбатлантириш, фаол ҳаётий позицияни, жамиятда соғлом ахлоқий-ижтимоий муҳитни шакллантиради. Бунда рағбатлантириш тизимини анъаналар ва тарихий тажрибани ҳисобга олган ҳолда шакллантириш катта аҳамиятга эга.

Ижтимоий функция. У жамиятнинг ижтимоий тизимини даромадларнинг турли даражасини ҳисобга олган ҳолда шакллантириш билан таъминланади. Ушбу даромадлар эса рағбатлантириш омилларининг турли инсонларга таъсирига кўп жихатдан боғлиқдир. Умуман олганда эса эҳтиёжларни шакллантириш пировард даражада шахсни ривожлантириш, жамиятда меҳнатни ташкил этиш ва рағбатлантиришга боғлиқлиги яхши маълум.

Ўз навбатида, рағбатлар **моддий** ва **номоддий** бўлади (10.12- расм). Меҳнатни рағбатлантириш мураккаб жараён ҳисобланади. Бу ишни ташкил этиш учун муайян талаблар қўйилади. Улар асосан қуйидагилардан иборат:

Комплектлиқ ахлоқий ва моддий, жамоа ва шахсий рағбатлар муштараклигини англатади. Уларнинг аҳамияти персонални



1.1-rasm. Rag'bat turlari²

бошқаришга ёндашувлар, компания ёки фирма тажрибаси ва анъаналарига боғлиқдир. Комплектик **аксил**рағбатлар (антистимуллар) мавжуд бўлишини ҳам тақозо этади.

Табақалаштириш ходимларнинг турли қатламлари ва гуруҳларини рағбатлантиришга яккама-якка ёвдашувни англатади. Маълумки, яхши таъминланган ва кам таъминланган ходимларга ёндашувлар жиддий равишда фарқланиши лозим. Шунингдек, тажрибали ва ёш ходимларга ёндашувлар ҳам турлича бўлиши даркор.

Эгилувчанлик ва **тезкорлик** рағбатлари жамиятда ва жамоада рўй бераётган ўзгаришларга мувофиқ равишда, мунтазам равишда қайта кўриб чиқишни билдиради.

Хаммабоплилик. Ходимлар ҳар бир рағбат турига даъвогарлик қилиш имкониятига эга бўлишлари керак. Рағбатлантириш шартлари демократик ва хамма учун тушунарли бўлиши лозим.

² Сафарбаев Ш.Н. Иқтисодий эркинлаштириш шароитида меҳнат фаолияти мотивациясини шакллантириш йўллари. Магистрлик диссертацияси.-Т., 2003 й.

Салмоқлик. Амалиёт рағатларнинг таъсир кучига эга бўлган муайян даражаси мавжудлигидан далолат беради. Бу даража турли мамлакатлар ва турли жамоаларда турлича бўлади. Баъзи ходимлар учун 5000 сум миқдоридаги мукофот ҳам салмоқи, бошқалар учун эса 50 минг сўмлик рағбат ҳам етарли бўлмаслиги мумкин. Рағбатнинг қуйи даражасини белгилашда ана шу хусусиятни ҳисобга олиш керак бўлади.

Босқичма-босқичлик. Моддий рағбатлар миқдори муттасил кўпайиб боришини амалиётда ҳисобга олиш керак. Бир маротаба катта миқдорда мукофот бериш, ходимларда навбатдаги рағбатлантириш миқдори уша катта мукофотдан кам бўлмаслигига умид уйғотади. Ана шу умид оқланмаса, ходимларнинг қизиқиши пасайишига сабаб бўлади. Шунинг учун рағбатлантириш даражаси қанча юқори бўлмасин, уни пасайтириш мақсадга мувофиқ эмас. Амалий тадқиқотлар рағбатлантиришнинг исталаётган ва реал даражаси ўртасида чизиқли боғлиқлик мавжуд эканлигини кўрсатади. Рағбатлантириш миқдори оширилган захоти, кўп ҳолларда, бажарилган бир хил меҳнат учун янада каттароқ мукофотга умид қилинади.

Меҳнат натижаси ва унга тўланадиган ҳақ ўртасидаги **узилишни иложи борича камайтириш.** Чет элдаги кўпчилик фирмаларнинг ҳафтабай иш ҳақи тўлашлари, энг аввало, худди ана шу тамойилга риоя этишлари билан боғлиқдир. Рағбатлантиришнинг дархол амалга оширилиши самарадорлиги кўпдан бери яхши маълум. Амалга оширилган тажрибалар ушбу тамойилга амал қилиш, хатто мукофот миқдорини камайтириш мумкинлигини ҳам исботлайди. Чунки, одамларнинг аксарияти „Кам бўлса ҳам дархол тўлансин!“ тамойилига мойилдирлар. Бундан ташқари, рағбатлантиришнинг тез-тез амалга оширилиши, унинг меҳнат натижаси билан боғлиқ бўлишидан иборат таъсирчан кучга эга.

Моддий ва маънавий рағбатлантириш усуллари кўшиб олиб бориш. Рағбатлантиришнинг бу икки тури ҳам катта таъсир кучига эга. Уларни қўллашда иқтисодиётнинг ривожланиш даражаси, анъаналар,

ходимнинг моддий ахволи, ёши ва жинси ҳисобга олинаши лозим. Масалан, ходим ёш бўлса уни моддий рағбатлантириш самаралироқдир.³

Бироқ бу маънавий рағбатлантиришни қўллаш самарали эмас, деган маънони келтириб чиқармайди.

Олимлар фикрича, иқтисодиётнинг барқарор ҳолатида ходим ёши 50 га етганда унинг учун моддий ва маънавий рағбатлантириш деярли бир хил аҳамият касб этади. Рағбатлантириш омиллари ва турларига етарлича эътибор бермаслик ёки ортиқча баҳо бериш корхонада самарали менежмент учун зарарлидир.

Юқоридагилардан келиб чиққан ҳолда рағбатларни 10.13-расмдаги каби таснифлаш мумкин.

Инсон меҳнат фаолиятига киришар экан, унда ёшлигидан эгаллаган муайян қадриятлар, тамойиллар мавжуд бўлиб, уларга оила ва мактабда асос солинган бўлади. Шу даврларда меҳнатга қадрият сифатидаги муносабатлар, шахснинг меҳнат сифатлари — меҳнатсеварлиги, масъулият, интизомлилик, ташаббускорлик ва бошқа хислатлари шакллана бошлайди. Айтилиши мумкин, даврада дастлабки меҳнат кўникмалари ҳосил қилинади.

Ишга қизиқишни шакллантириш учун, ушбу меҳнат меъёрлари ва қадриятларини эгаллаш ниҳоятда муҳимдир. Бевосита худди ана шу меъёр ва қадриятлар келгусидаги меҳнат фаолияти мазмунини, турмуш тарзини белгилайди.

Бозор иқтисодиёти шароитида меҳнатни инсонийлаштиришга **ижтимоий кафолат тизими** ҳам хизмат қилиши керак. Хусусан, Ўзбекистон Республикасининг амалдаги қонунларига мувофиқ ушбу ижтимоий кафолатлар қуйидагилардан иборат:

— бажарилган тегишли меъёрдаги меҳнатга иш ҳақининг энг кам миқдори;

— иш ҳақи тўлашда меҳнат улуши мезони бўйича иш ҳақини табақалаштиришга асосланган адолат тамойилига амал қилиниши;

³ Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. -21 б.

— ишлаб топилган пулни истеъмол бозорида сарф қилишда тенг имкониятлар;

— меҳнат — турмуш сифатининг муайян даражаси.

Маълумки, ҳар бир соҳадаги ислохотларнинг муваффақияти, амалга оширилиши мўлжалланаётган ўзгаришлар қанчалик чуқур ва пухта таҳлил этиб чиқилганлигига боғлиқдир. Ўзбекистон Республикасида иқтисодиёт соҳаси ислох қилинар экан, меҳнат кишиси ўз меҳнати самарасидан баҳраманд бўлиш имкониятини берадиган хўжалик юритиш шарт-шароитлари яратишга биринчи даражали аҳамият берилди.

Хўжалик юритишнинг янги шароитларига ўтилиши билан иш ҳақининг ходимларни меҳнатга қизиқтириш функциялари ҳам янги маъно ва мазмун касб этди. Улар асосан қуйидагилардан иборат:

— ҳар бир ходимнинг иш ҳақи, энг аввало, унинг жамоа меҳнатининг умумий натижасига қўшган меҳнат хиссаси билан белгиланади. Холбуки ҳозирги вақтда ҳам қатор корхоналарда иш Ҳақи миқдорида ходимнинг шахсий меҳнат улушидан ҳам кўпроқ корxonанинг умумий иш натижалари таъсир кўрсатиб келмоқда;

— меҳнатга ҳақ тўлашда меҳнатнинг мураккаблиги ва ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг истеъмол хусусиятлари ҳисобга олинган ҳолда иш ҳақини табақалаштиришни янада кучайтириш (ушбу ҳолатлар меҳнатнинг ижтимоий фойдали эканлиги ҳамда „ўзимга“ , ва „ўзга“ манфаатлар йўналишини уйғунлаштириш учун ўта муҳимдир);

— ноқулай иш шароити ва санитария-гигиена шароитлари учун пул билан компенсация тўлашдан аста-секинлик билан воз кечиш (бу компенсациялар ноқулай иш шароитлари бундан буён ҳам сақланиб қолаверишига йўл очиб берибгина қолмасдан иш ҳақининг меҳнат қилишга қизиқтириш омилини ҳам пасайтиради);

— иш ҳақининг рағбатлантириш ролини кенгайтириш. Бунга малакали ишчи кучи тайёрлашни таъминлайдиган, давлат томонидан қафолатланган энг кам иш ҳақи миқдори билан турлича меҳнат улуши

кўшаётган ходимлар фаровонлигида, сифат жихатдан фарқланадиган энг кўп иш хақининг энг мақбул нисбатини ўрнатиш орқали эришилади;

— мукофот тизимлари функция ва ролларини ўзгартириш. Мехнат фаолиятини рағбатлантириш иш вақти ва бўш вақт, мехнат ва дам олишнинг энг мақбул нисбати бўлишини тақозо этади. Фақат иқтисодий жихатдан қизиқтириш мехнат интенсивлигини ошириш ва иш вақти давомийлигини узайтиришга, натижада иш вақтидан ортиқча вақтда ишлашга олиб келади.⁴

Шунинг учун компания ва фирмаларнинг ижтимоий ривожлантириш хизматлари, эндиликда ижтимоий-маиший муаммоларни ҳал этишдан мехнат турмуши сифати муаммоларини ечишга ўтишлари керак.

Юқори самара билан фаолият кўрсатаётган компания ва фирмаларнинг тажрибаси бошқарув персоналани рағбатлантиришда асосий иш хақи ҳамда фойдада шерикликни ҳисобга олишга асосланган.

Ходим лавозимида кўтарила борган сари унинг фойдадаги шериклиги белгилаб қўйилганга нисбатан учдан бир қисмга кўпайиб боради.

Бундан ташқари, компания ва фирмаларда **ходимларни рағбатлантиришнинг шахсий тизими** ҳам бўлади. Унга кўра алоҳида ҳолларда моддий ёрдам ходимнинг илтимосига ёки маъмурият ташаббуси билан берилади.

Корхоналарда ҳозирги вақтда мукофотлаш тизими икки даражали: **йиллик мукофот тизими ва хар ойлик мукофот тизими**га бўлинади. Йиллик мукофот тизими йил якунига қараб берилади ва одатда „ўн учинчи маош“ деб юритилади. Хар ойлик мукофотлаш тизими ходимлар меҳнати рағбатлантиришнинг тизими турли шакл ва услубларидан иборатдир.

⁴ Одегов О.Ю. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. – М.: Академический Проект, 2005. – 1088 с.

1.2. Корхоналарда ходимларни иш фаолиятини баҳолаш назарияси

Инсоният цивилизациясининг барча даврларида, ҳар қандай тузумда объектив равишда ходимлар ҳамма нарсани ҳал қилган ва шундай бўлиб қолаверади. Президент Ислоҳ Каримов таъкидлаганидек: «Биз олдимизга қандай вазифа қўймайлик, қандай муаммони ечиш зарурати туғилмасин, гап охир-оқибат, барибир ходимларга ва яна ходимларга бориб тақалаверади. Муболағасиз айтиш мумкинки, бизнинг келажагимиз, мамлакатимиз келажаги ўрнимизга ким келишига ёки бошқачароқ айтганда, қандай ходимлар тайёрлашимизга боғлиқ».⁵

Бугунги кунда раҳбар ходимларни танлаш жой-жойига қўйиш, қайта тайёрлаш ва ўқитиш масалаларини давлат сиёсати даражасига кўтарилди, бу эса «Chorsu dehqon bozori» ОАЖ га ўзига хос маъсулият юклайди. Замон талабларига жавоб берадиган профессионал раҳбар ходимларни тайёрлаш раҳбарлик сифатлари, фазилатлари, раҳбарга қўйилаётган талабларни назарий асосларни ва амалий хусусиятларни ўрганиш ва уларни такомиллаштириш йўллари излаш жуда муҳимдир. Менежерларда мавжуд сифатий фазилатларини ўрганиш, уларни баҳолаш, умумий ва ўзига хос томонларини ёритиш, ходимларни танлаш ва қайта тайёрлаш. Барча соҳаларга бўлажак раҳбарларни тайёрлаш таянчи бўлиб олий ўқув юртлари ҳисобланадилар.

Ривожланган мамлакатларда ҳам ходимларни тайёрлаш ва қайта тайёрлашга катта аҳамият қаратилади. Япония донишмандларида шундай гап бор: "Ёмон хўжайин курмак ўстиради, яхшиси гуруч етиштиради, ақллиси тупроқни яхшилади, узоқни кўзловчиси ходим тайёрлайди". Америкаликлар эса: "Америка ҳеч нарса қилмайди, америкаликлар қилади, ташкилот ҳеч нарса қилмайди, ташкилотдаги раҳбарлар ва ходимлар қиладилар", деб таъкидлашади.

⁵ Каримов И.А. «Биздан озод ва обод Ватан қолсин». – Т.: Ўзбекистон, 1996. 357-358 бетлар.

Япония, АҚШ ва Ғарбий Европа мамлакатларида 2 йиллик «Олий бизнес мактаблар»и мавжуд бўлиб, уларда ёш раҳбар ходимлар ва истеъдодли мутахассислар махсус ўқув режа ва дастурлар асосида замонавий иктисодиёт, бошқариш ва сиёсий соҳалар бўйича билим оладилар.

Аксарият ривожланган мамлакатлардаги етакчи олий ўқув юртлари қошида муддати бир ойдан бир йилгача бўлган турли даражадаги раҳбар ходимларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш марказлари фаолият олиб боради.

Ривожланган мамлакатларнинг аксарият йирик компаниялари ўзининг қайта тайёрлаш ва малака ошириш марказларига эга бўлиб, уларда оддий ишчидан, то юқори лавозимдаги раҳбарларгача мунтазам ўқитилиши йўлга қўйилган.

Ривожланган мамлакатларда раҳбар ходимларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш ички ва ташқи бўлади. Йирик компанияларда ходимларни қайта тайёрлаш ва малакасини оширишнинг ички тизими мавжуд бўлиб, асосий эътибор бошқарув билимларига, соҳа хусусиятларига ва инсон муносабатлари билан боғлиқ билимларга эътибор қаратилади ва бу тизимда асосан бўлажак раҳбарларга мослаштирилган махсус ўқув дастурларидан фойдаланилади. Бу ўқишлар бир ва икки йиллик бўлади. Бундан ташқари ҳар бир компания ва фирмада "Микросиёсат ва раҳбарлик этикаси" мавзуида қисқа мудатли мунтазам семинарлар ташкил этилади.

Раҳбар ходимларни тайёрлаш ва қайта тайёрлашнинг ташқи тизими асосан университетлар қошидаги ва мустақил "бизнес мактаблари"да амалга оширилади. Бунда асосий эътибор бошқарув билимларига, бизнес юритиш қоидаларига, давлат ва муниципал идоралар тизимига, ҳуқуқий таълимга ҳамда инсон муносабатлари назарияларига қаратилади.

Ходимлар билан ишлашнинг яна бир муҳим томони турли даражадаги раҳбар ходимларнинг қисқа муддатли ўқув семинарларини ташкил этиш масаласидир. Бу борада юртбошимиз И.А.Каримов иккинчи чақириқ Олий Мажлиснинг биринчи сессиясидаги маърузасида: «... илмий марказлар, ўқув даргоҳлари, турли муассаса ва идораларда мамлакатимиз тараққиёти билан боғлиқ муҳим ва долзарб, ҳал қилувчи муаммолар таҳлиliga бағишланган амалий семинарлар ўтказишнинг аҳамияти катта деб ўйлайман. Айти вақтда бундай семинарлар мунтазам фаолият кўрсатиши, уларга имкон қадар кўпроқ истеъдод эгаларини жалб этиш лозим»⁶ эканлигини уқтирдилар.

Ходимлар ишининг муҳим жиҳати — бошқарув ходимлари фаолиятини баҳолаш ҳисобланади. Бундай баҳолаш ходимларни самарали танлаш ва жой-жойига қўйиш, ходимларни тақдирлаш тизимини такомиллаштириш, уларни лавозим бўйича юқори поғонага кўтариш ва ниҳоят бошқарув ходимларининг малакасини ошириш учун зарурдир.

«Chorsu dehqon bozori» ОАЖда ходимларнинг меҳнат унумдорлигини ошириш бўйича олиб борилаётган фаолиятни шартли равишда икки гуруҳга ажратиш мумкин:

Биринчи гуруҳга меҳнат жамоасининг меҳнат унумдорлигининг оширилишига олиб келувчи ташкилий-техник жиҳозлар билан оптимал таъминланиши бўйича олиб борилаётган ишлар мажмуасини киритиш мумкин;

Иккинчи гуруҳга ходимларнинг меҳнат унумдорлигига таъсир этувчи рағбатлантириш тизимини қўллаш бўйича юритилаётган фаолиятни киритиш мумкин.

⁶ Каримов И.А. Ўзбекистон Республика Олий Мажлисининг иккинчи чақириқ биринчи сессиясида сўзлаган нутқи.// Халқ сўзи, 2000, 23 январ.

Ходимлар одатда моддий рағбатни бажарилаётган ишнинг, шу ишни бажаришдаги шахсий улушнинг ва ниҳоят эришилган натижанинг муҳимлиги учун олишади.

«Chorsu dehqon bozori» ОАЖ раҳбарияти томонидан ходимларнинг ўз хизмат вазифаларини бажаришлари бўйича доимий мониторинг юритилади, бу тегишли бўлим бошлиқларининг билдиришномалари, ҳисоботлари ёрдамида раҳбарга етказилади. Раҳбар ўз навбатида олдида турган вазифаларнинг қай даражада бажарилганлигига қараб алоҳида ходимни рағбатлантириш масаласини кўриб чиқади.

Ходимлар фаолиятининг натижаларини баҳолаш ходим хулқи ва маҳсулдорлигининг самарадорлик меъзонларига (миқдор, сифат ва ўз вақтида бажариш) қиёсан баҳолашни назарда тутди. Ходимлар фаолияти натижаларини баҳолаш тизими бир неча мақсадни кўзлайди. Бу мақсадларнинг асосида ҳар бир ходимнинг ўз олдига қўйган мақсадининг ташкилот мақсадига ҳамоҳанг бўлишига эришишни таъминлаш ётади.

Бошқарув ходимлари учун қандай турдаги баҳолашлар қўлланишини кўриб чиқамиз:

1. Шахсий фаолиятини мажмуавий баҳолаш — унинг барча вазифаларини камраб олишдан иборат. Бу муҳим ва мураккаб баҳолаш туридир. Шахсни мажмуавий баҳолаш ходимнинг ёки раҳбарнинг самарали меҳнатини бевосита шарти бўлган сифатларни қўшилишидан келиб чиқади, (яъни унинг барча иш вазифаларини бажариши).
2. Локал баҳолаш. Баҳолаш қандайдир бир вазифани ёки уни бир қисмини бажариш натижалари асосида амалга оширилади. Масалан, директор фаолияти бир неча вазифаларни ўз ичига олади. Улар ичида корхона меҳнаткашларини шикоят ва таклифларини кўриб чиқишдир. У вазифани

яхши бажараяптими ёки йўқми? Ушбу вазифани амалга ошириш қуйидаги ўлчамларда баҳоланади:

- уларни кўриш муҳлати;
- уларга қандай жавоб беради;
- унинг рад жавобидан кейин одамларнинг ушбу шикоят бўйича юқори ташкилотларга тез-тез шикоят қилишлари;
- унинг жавоб шакллари.

Ушбу ўлчамлар раҳбарнинг одамлар билан ижтимоий соҳада ишлай олишининг умумий кўринишини ташкил этади. Бу каби тавсиф унинг тавсифлари мажмуасининг бир қисми ҳисобланади. Шундай қилиб, тавсиф-қоида бўйича ходимнинг алоҳида вазифаларини бажариш ишига бериладиган баҳодир.

3. Узайтирилган баҳолаш. Ушбу баҳо мутахассисни меҳнат фаолиятини узок муддатда ўрганилишидан иборат. Бу баҳолаш раҳбар хизматининг ўтган даврдаги ва жорий фаолиятини таҳлил қилишга асосланган. Бу баҳолаш усули раҳбар ва мутахассислар фаолиятини умумий тавсифини бериши мумкин.

4. Экспрессив баҳолаш (тезкор баҳолаш) фақат раҳбарнинг жорий фаолиятини акс эттиради. Бу инсонни ҳозирги даврда қачон бўлаётган сифатлари ва қандай ишлаётганини таҳлил қилади.⁷

Ходимларни баҳолашнинг алоҳида тури ходимларни аттестациядан ўтказишдир.

Аттестациянинг асосий мақсади — хизматчининг эгаллаб турган лавозимига лойиқлигини аниқлашдан иборатдир. Агар у мазкур лавозимга лойиқ деб топилса, унда уни яна юқори лавозимга кўтариш имконини кидириш керак бўлади. Шундай қилиб, аттестация унинг меҳнат

⁷ Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. -21 б.

фаолиятига берилган объектив баҳо, деб билиш мумкин. Шу билан бирга аттестациядан касб маҳоратини рағбатлантириш воситаси сифатида ҳам фойдаланиш мумкин, яъни унга энг юқори малака берилиши ёки юқори ойлик маоши тайинланиши мумкин. Аттестация 3-5 йилда бир марта ўтказилиши мўлжалланади.

Аттестациянинг аниқ маъноси, уни ўтказиш усули ва шакли, соҳа ва бошқарув бўлимлари хусусиятларига, ихтисослик турига, ходимлар касбига қараб турли хил бўлиши мумкин. Ҳар қандай аттестация (унинг ҳар қандай шакли) ўз ичига қуйидагиларни олади:

1. Аттестациядан ўтувчи қандай иш бажаради.
2. Ўтган даврдаги ишининг сифати.
3. Ишга муносабати.
4. Меҳнат интизомига риоя қилиши.
5. Жамoa фаолияти натижасига хизматининг қўшган улуши ва бошқалар.

Кадрлар билан ишлашда ходимларни танлаш, жой-жойига қўйиш ва тайёрлаш — марказий масала ҳисобланади.

Кадрларни танлаш - бу, раҳбарлар, ходимлар ва мутахассисларни ўрганиш жараёни бўлиб, ундан мақсад уларни вазифавий мажбуриятларини маълум лавозимларда бажаришга яроқлилигини аниқлашдан иборатдир. Бошқарув ходимларини танлаш қуйидаги учта йўналишда олиб борилади.

1. Ташкилот ичида бошқарув ходимини бошқа жойларга ўтказиш билан (бу хизмат бўйича кўтариш, бўш лавозимларга тайинлаш).
2. Раҳбарларни ташқаридан ёллаш ёки сайлов орқали вазифага қўйиш.
3. Ходимлар заҳирасини махсус тайёрлаш.

Ходимларни жой-жойига қўйиш — бу бошқарув аппаратидаги мавжуд ёки ёлланган ходимларни унинг ичида мақсадга мувофиқ тақсимлашдир. Табиийки, имкони борича ходимларни тўғри тақсимлаш зарур. Ходимларни танлаш ва жой-жойига қўйиш ўзига хос мураккаб жараёндир.

1.3. Хозирги даврда ходимларни рағбатлантиришнинг ижтимоий жихатлари.

Рағбатлантириш бу инсон омилини кенг демократик асосида фаоллаштириш, унинг манфаатлари йулида гамхурлик килишни бошкаришдир. Мехнатни пировард натижасига караб ходимларни Рағбатлантириш кундаланг туради. Бунда моддий Рағбатлантириш усули кулланиладики, натижада бу катта самара беради.

Рағбатлантириш хар доим хам менежерлар учун мухим ва эътиборли функция булиб келган. Бунинг мухимлиги шундаки, менежерлар доимо ишчилар билан, одамлар билан ишлайдилар, мулокотда буладилар. Менежерлар ташкилотни мақсадларга эришиши учун, одамларни бирлаштириш учун одамларни хулк атворини кандайлиги тугрисида бир канча маълумотларни олиш учун Рағбатлантиришни амалга оширадилар.

Ижтимоий хизмат курсатиш фаолиятининг мухим томонини хилма-хил Рағбатлантириш омилларидан фойдаланиш ташкил этади. Бу омиллар жамоани ижтимоий ривожлантиришнинг мақсадли дастурларини ва режаларини бажариш, биргаликда куч-гайрат сарфлаш натижаларини ошириш соҳасидаги фаол ишларга ундайди. Бунга ижтимоий ривожлантириш ишида ташаббус курсатиб, яхши намунаси билан ажралиб турадиган ходимларни моддий ва маънавий Рағбатлантириш киради

Хар бир корхона ва ташкилот уз ходимларини маълум бир шаклда рағбатлантиради, яъни улар корхона ва ташкилотнинг мақсадларига эришиши учун мехнат килиб, сарфлаган вақтлари, куч-куватлари, акл-

идроклари урнини тулдирадидлар. Рағбатлантиришнинг энг куп таркалган ва одатдаги шакли албатта, пул билан мукофотлаш ёки иш хаки тулашдир. Лекин ходимларга компенсация тулашнинг бошка турлари хам борки, булар корхона ва ташкилот ишлаб чикарган махсулот билан мукофотлаш, каттарок маош туланадиган ишга утказиш, шунингдек хайрия ташкилотлари аъзоларининг турли фаолиятларда иштирок этишдан олган маънавий коникиш хосил килишлари ва бошкалар.

Шундай килиб, ташкилот муваффакиятли ривожланиши учун кадрларни танлаш, укитиш, бахо бериш ва Рағбатлантириш, бошкариш, яъни мазкур жараёнларни ташкил этишнинг алохида усуллари, тадбирларини ишлаб чикиши, фойдаланиши ва уларни такомиллаштириш зарур. Биргаликда олинган бу усуллар, тадбирлар, дастурлар инсон ресурсларини бошкариш тизимларидан иборатдир. Анъанавий равишда бундай тизимлар туртта булиб, улар инсон ресурсларини бошкаришнинг асосий вазибаларига тугри келади - бу тизимлар кадрларни танлаш, кадрларни укитиш ва малакаларини ошириш, уларга бахо бериш ва Рағбатлантиришдир. Баъзан бу сунгги икки тизим бир-бирига чамбарчас боглик булганлиги сабабли улар бирлаштирилади.

Рағбатлантириш тугрисида куплаб назариялар мавжуд булиб, улар менежерларга одамларни самарали фаолиятини ташкил килишда турли хил йул йуриклар курсатади.

Рағбатлантириш бу менежерларни чукур уйга солади, чунки истак ва ниятлар тугридан-тугри бирон-бир чора тадбир амалга ошмай туриб рағбатлантирилмайди. Улар факатгина иш натижасидан сунг, ходимларнинг узларини тутишларига караб амалга оширилади. Бундан ташкари одамларни нима учун ва кандай Рағбатлантириш назариялари мавжуд булиб, бу назариялар менежерларнинг самарали натижага эришиш йулларини таъминлаш билан фарк килади. Хозирда янги ва эски назариялар уюшган холда урганилиб, Рағбатлантириш ва уни ишда куллаш тугрисидаги фикрлар уйгунлашмокда.

Рағбатлантириш бу факат бир ходимнинг ишини бажара олиш даражасига таъсир килиш эмас, балки корхонанинг барча ходимларига таъсир килишидир.

Рағбатлантиришнинг иккита омили мавжуд булиб, “истеъдод” ва узини кандай тутиш оркали юкори даражага эришиш, яъни “кобилият” омилларидир. Рағбатлантириш, истеъдод ва кобилият омиллари доимо узаро богланишда амалга оширилади. Чунки кобилиятли ва истеъдодли ишчи ходимлар рағбатлантирилади.

Агар бу учала омиллардан бирортаси суст булса, ишни амалга ошиши хам суст булади ва аксинча.

Алохида олинган хар бир ходимдан самарали фойдаланиш унинг талаб килинган ишни бажара олиш кобилиятига боғлиқдир. Кобилият дейилганда ходимда узига юкланган вазифаларни бажариш учун касб малакасининг мавжудлиги, етарли даражадаги жисмоний куч-кувват ва чидамлилик, укувлилик, умумий маданият борлиги ва шу кабилар тушунилади. Масалан, олийгох уқитувчиси учун кобилият фанни дастурини билиш, талабалар рухиятини тушуниш, тингловчилар олдида сузлай олиши, конспектларни текшириш, уларга хар жихатдан уртак булиш ва уларга маслахатлар бера олиш ва мураббийлик килиш тушунилади.

Менежментнинг эволюцион боскичларида айтилишида менежерлар Рағбатлантиришнинг куйидаги учта усулини курсатадилар. Булар:

1. Анъанавий усул.
2. Инсоний муносабатлар усули.
3. Инсоний ресурслар усули.

Менежерлар Рағбатлантиришнинг шу учта усули оркали одамларни белгиланган тартибда бошкаришга ишонч хосил киладилар.

Анъанавий усул. Бу усул Фредрих Тейлор ва бошка илмий бошкариш мактабларининг илмий изланишлари билан боғланган булиб, бошлангич усул хисобланади. Бу усул асосан, менежерлар кандай килиб уз

касбларини ҳамда ишчи ходимларини Рағбатлантиришда иш хаки тизимини тугри куллашни куриб чиқади.

Тажриба шуни курсатадики, ишчилар одатда дангасарок буладилар ва менежерлар бу шароитни тушунган холда, ишчиларни молиявий мукофот билан такдирлаб, озгина булса ҳам уларнинг ишларига кумак берадилар. Куп вазиятларда бу усул самаралидир.

Анъанавий ҳақ тулаш тизимлари билан бир каторда (ишбай ва вақтбай турлари) меҳнатга ҳақ тулашнинг меҳнат ҳаёти киймати буйича ҳақ тулаш, меҳнат рейтинги буйича, меҳнатда иштирок этиш коэффициенти ва хоказолар буйича ҳақ тулаш ҳам кулланади.

Бозор иқтисодиётига утиш шароитида анъанавий тизимлардан ташқари хорижий тажрибани ҳам ҳисобга олган холда куйидаги тизимлар тадбиқ этилади, чунончи: фойдада иштирок этиш, ҳиссадорлар сармоёсида қатнашиш, транспорт харажатларига ҳақ тулаш ёки раҳбар ходимларга транспорт воситаларини бириктириб қуйиш, тиббий хизмат курсатиш дастури, таълим дастури, турли хил сугурталар, имтиёзлар ва компенсациялар, имтиёзли қарз олиш тизими ва шу қабилар. Бу тизимдан қуплари меҳнатнинг нуфузини, шахсни ташаббускорлигини, ижодий фаоллигини, яъни унинг асослаш узаги турли томонларини Рағбатлантиришга қаратилган.

Масалан, фойда тизимидан фойдаланишда фойданинг улуши белгиланади, ундан Рағбатлантириш фонди шаклланади. Ана шу фонддан фойдага ҳақиқатда таъсир курсата оладиган ходимлар тоифаси рағбатлантирилади.

Инсоний муносабатлар усули. Рағбатлантиришнинг анъанавий усули узок давом этмади. Эльтон Мейо ва илмий тадқиқот институти ходимлари “Инсоний муносабатлар усули” устида ишладилар. Мейо ва бошқалар шунга амин булдиларки, менежерлар ишчиларнинг ижтимоий эҳтиёжларини билган холда, ҳамда уларни қорхона ишини муҳим ва

фойдали эканлигини хис килишга даъват этиш оркали рағбатлантира оладилар.

Анъанавий усулда ишчилар томонидан ишлаб чиқилган ва ишчилар томонидан амалга ошириладиган самарали тизим оркали юзага келиши мумкин булган катта миқдордаги иш хақи натижасида менежментнинг ваколатларини қабул килиш кутилади.

Инсоний муносабатлар усулида эса ишчилар раҳбарларни, уларга нисбатан маънавий муносабатда бўлишини ва уларнинг эҳтиёжига доимо диққат эътибор килишлари натижасида менежментнинг ваколатларини қабул килишлари керак.

Инсоний ресурслар усули. Кейинчалик Марк Грейгор ва Маслов каби назариятчилар ҳамда Аргрис ва Лайкрет каби илмий изланувчилар инсоний муносабатлар усулини танқид қилдилар. Бу назариятчиларнинг фикрича, ишчилар ёки уларнинг эҳтиёжларини қондириш учун каби факторлар билан эмас, балки ютуққа ҳамда мазмунли иш учун эҳтиёжларни қондириш мумкин. Шундай қилиб ишчиларга қарорлар қабул килиш учун ҳамда уз вазифаларини амалга оширишлари учун масъулиятлар берилади.

Шахснинг эҳтиёжи - инсонда ҳаракатга интилишни вужудга келтирувчи бирор-бир нарсанинг йуқлигини англашдир. Унинг нормал ҳаёт кечириши учун озуқа, уй-жой, об-ҳаво зарур бўлса, хотин-қизлар учун уларнинг қузга ташланиб туриши учун қиройли безаклар дарқор.

Инсон эҳтиёжларининг миқдори ва қилма-қиллиги ниҳоятда катта бўлиб, бошланғич эҳтиёжлар ажратиб қурсатилади. Булар инсон физиологияси томонидан вужудга келтириладиган озик-овқатга, ҳаво, уйқу ва бошқаларга булган эҳтиёжлар бўлиб, улар инсоннинг биологик тур сифатида мавжуд бўлишини таъминлайди.

Иккиламчи эҳтиёжлар ҳаётий тажрибани ривожлантириш ва ҳосил қилиш жараёнида пайдо бўлади. Улар бирламчи эҳтиёжлардан анчагина қилма-қилроқ бўлиб, шахснинг психологик ривожланишига, турмуш

шароитига, жамиятда, гуруҳда қабул қилинган ижтимоий нормаларга боғлиқдир.

Шахс эҳтиёжларининг бутун хилма-хиллиги унинг фаолиятининг манбаини, сабабини ташкил этади. Сабаб - инсоннинг нима учун ҳаракат қилишини курсатувчи, фаолиятга ички ундовчи нарса бўлиб, у муайян эҳтиёжларни қондириш билан боғлиқдир.

Мисол: яхши ҳақ олиб ишламайдиган мутахассис ходимнинг даромадлироқ янги иш излаши муқаррардир. Бундай ҳатти-хааракатнинг сабаби ишдан қониқмаслик, бажараётган вазифаларига қизиқишнинг пасайганлиги, эҳтимол, бошлиқ билан муносабатларининг бузилиши, жамоадаги шароитнинг узгарганлиги ва ҳамкасблари билан муносабатларида қескинликнинг қучайганлиги ва бошқа сабаблар бўлиши мумкин.

Бу барча ҳолларда мутахассис ходимлар ҳулқ-атворининг ҳақиқий сабабларини урганиб бориш уз навбатида яхши ходимдан ажралиб қолишнинг олдини олиш, жамоадаги эҳтимол тутилган низони олдини олиш имконини беради.

А.Маслов ижтимоий Рағбатлантиришда бешта эҳтиёжлар иерархиясини тузиб чиққан;

1. Психологик эҳтиёжлар. Уз ичига ҳаво, сув, таом эҳтиёжларини олади.

2. Ҳавфсизлик эҳтиёжи. Уз ичига ҳар қандай ташқи ҳавф-хатардан сақланиш эҳтиёжларини олади.

3. Ижтимоий эҳтиёжлар. Севги ва ижтимоий муносабатлар қиради.

4. Ҳурмат. Уз узини ҳурмат қилиш, ютуқларга эришиш ва бошқалардан ҳурмат талаб қилиш эҳтиёжларини олади.

5. Уз-узини фаоллаштириш, мансабини қутарилиши ҳамда уз салоҳиётини оширишга бўлган эҳтиёжларини уз ичига олади.

II БОБ Тадбиркорлик фаолиятини бошқаришда ходимларни рағбатлантиришнинг таҳлилий ҳолати

2.1. «Chorsu dehqon bozori» OAJ boshqaruvining tashkiliy-tarkibiy tuzilishi

«Chorsu dehqon bozori» OAJ xo'jalik yuritish huquqiga asoslangan jamiyat sifatida tijorat, xo'jalik va boshqa har qanday qonunda taqiqlanmagan faoliyatlarni amalga oshirish uchun tashkil topgan mustaqil xo'jalik yurituvchi sub'ektdir.

«Chorsu dehqon bozori» OAJ O'zbekiston Respublikasining Fuqarolik kodeksi, "Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida" hamda amaldagi qonunchilik va qonun osti hujjatlariga asosan faoliyat ko'rsatadi. Jamiyat qonun hujjatlarida belgilangan tartibda boshqa yuridik shaxslarning muassisi bo'lishga yoki ularning Ustav fondida boshqacha tarzda ishtirok etishga, vakolatxonalar va filiallar tuzishga haqlidir. Jamiyat davlat ro'yxatidan o'tkazilgan paytdan boshlab yuridik shaxs huquqlarini qo'lga kiritadi. Jamiyatning faoliyati hech qanday muddat bilan cheklangan emas. Jamiyat o'zining firma nomi to'liq yozilgan dumaloq muhriga, o'z nomi yozilgan shtampi va blankalariga, o'z belgisiga, shuningdek, belgilangan tartibda ro'yhatdan o'tkazilgan tovar nishoniga hamda boshqa o'z belgi alomatlariga ega bo'lishga haqlidir.

Jamiyat o'z faoliyatini O'zbekiston Respublikasining tegishli me'yoriy hujjatlariga, mazkur Ustavga hamda boshqa qonun hujjatlari bilan belgilangan xo'jalik yuritish shartlariga amal qilgan holda olib boradi. Xo'jalik faoliyatini xo'jalik hisobi va o'zini-o'zi mablag' bilan ta'minlash jamiyat ishtirokchilari va mehnat jamoasining moddiy hamda ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish maqsadida amalga oshiradi. Jamiyat faoliyatining sohasi quyidagilardan iborat :

-Qishloq xo'jaligi, oziq-ovqat mahsulotlari va uni qayta ishlashdan olinadigan mahsulotlar, yordamchi va hunarmandchilik korxonalarini mahsulotlari savdosini tashkil qilish uchun kerakli sharoitlarni yaratish;

-Keng turdagi qishloq xo'jaligi, oziq-ovqat mahsulotlarining va uni qayta ishlashdan olinadigan mahsulotlarning savdo rastalari, savdo o'rinlari, turg'un savdo shahobchalari (shu jumladan savdo pavilonlari, kioskalari) dan foydalangan holda chakana va mayda ulgurji oldi-sottisini amalga oshirish;

-Jismoniy shaxslar- dehqon fermer xo'jaliklari vakillari, bog'bonlar, polizchilar, yuridik shaxs bo'lmagan yakka tartibdagi tadbirkorlar savdo o'rinlarda patta to'lovini majburiy to'lagan holda va nazorat-kassa mashinalarini qo'llangan holda amalga oshirish;

-Yuridik shaxslar – qishloq xo'jaligi korxonalari, qishloq xo'jaligi mahsulotlarini qayta ishlash, t'minot, sotish va savdo korxonalari tomonidan ijara shartnomasi shartlarida, turg'un savdo shahobchalari orqali nazorat – kassa mashinalarini majburiy qo'llangan holda va qonunda ko'rsatilgan tartibda amalga oshirish;

-Jismoniy va yuridik shaxslarga o'z tasarrufidagi binolarni ijaraga berish;

-O'ziga tegishli bo'lgan hududda arava xizmati, yuk saqlash xizmati va boshqa xizmatlarni tashkil etish va ushbu xizmatlarni ijaraga berish;

-Xalq iste'mol buyumlari, ishlab chiqarish texnikaviy mahsulotlari, kundalik zarur bo'lgan uy -ro'zg'or buyumlari va boshqa mollar bilan chakana xalq iste'moli mollarini savdosini tashkil etish, chet mamlakatlarda cavdo uylar»ini va «Savdo markazlari»ni ochish, bozor kon'yunkturasini o'rganish sotiladigan tovarlarni baho va baholarni tashkil qilishni o'rganish, ichki va tashqi hamkorlar bilan aloqalarni tiklash tadbirlarini o'tkazish va h.k.

«Chorsu dehqon bozori» OAJ ko'rsatilgan faoliyatlarni bajarish maqsadida aksionlarda birja va boshqa savdolarida, yarmarkalarda fond va tovar bozorlaridagi tijorat tadbirlarida qatnashishi mumkin. U shartnomalar, bitimlar va bitishuvlar tuzadi.

Jamiyatning ustav fondi quyidagicha taqsimlangan.

Ishtirokchilarning ustav fondidagi ulushlari quyidagicha taqsimlangan :

-Toshkent shahar hokimiyati ustav fondining -51 %

Mahalla jamg'armasi- ya'ni ustav fondining -0,1 %

Jamiyat ishtirokchilari o'rtasida taqsimlash uchun muljallangan sof foyda ularning jamiyat Ustav fondidagi ulushlariga mutanosib ravishda taqsimlanadi.

Jamiyat faoliyatini boshqarishni uning idoralari amalga oshiradilar.

Jamiyatni ishtirokchilarning umumiy yig'ilishi, Kuzatuv Kengashi va ijroiya organi boshqaradi. Jamiyatning yakkaboshchilik asosidagi ijro etuvchi organi- Direktor jamiyat Kuzatuv Kengashi tomonidan bir yil muddatga saylanadi va ishtirokchilarning umumiy yig'ilishi tomonidan tasdiqlanadi. Jamiyatning direktori uning ishtirokchilari bo'lmaganlar orasidan ham saylanishi mumkin.

Jamiyat o'z faoliyati quyilgan maqsadlarga erishish uchun qonunchilikka muvofiq xodimlarni yollaydi, ular jamiyat ishchilarini tashkil etadilar. Doimiy va vaqtincha ishlovchi xodimlarning tashkiliy tarkibi, soni jamiyat direktori tomonidan jamiyat faoliyatining joriy va loyiha rejasiga muvofiq aniqlanadi.

Jamiyat ma'muriyati jamiyatda tuziladigan kasaba uyushmalari tashkilotlari bilan jamoa shartnomalari tuzishi shart. Ushbu shartnomalarning, jumladan, jamoaning ijtimoiy rivojlanishi to'g'risidagi nizomlarning mazmuni O'zbekiston Respublikasi qonunlari bilan belgilanadi.

Moliya hisobotlari to'g'riligini buxgalteriya hisobini yuritish taribining belgilangan talablarga muvofiqligini tekshirish uchun jamiyat ishtirokchilari umumiy yig'ilishining qaroriga binoan qonun hujjatlarida belgilangan auditorlik tashkiloti jalb etiladi. Jamiyat quyidagi hujjatlarni to'liq tugatdi.

-Jamiyatning ta'sis hujjatlari shuningdek, jamiyatning ta'sis hujjatlariga kiritilgan hamda belgilangan tartibda ro'yxatdan o'tkazilgan o'zgartirishlar va qo'shimchalar .

-Jamiyat mussasalari yig'ilishining jamiyatni tashkil etish va jamiyatning ustrav fondi ga qo'shiladigan pulsiz hissalarining pul bahosini tasdiqlash to'g'risidagi qarorni, shuningdek, jamiyatni tashkil etish bilan bog'liq boshqa qarorlarni o'z ichiga olgan bayonnomasi

-Jamiyat davlat ro'yhatidan o'tkazilganligini tasdiqlovchi hujjat

-Jamiyatning o'z balansida turgan mol-mulkka bo'lgan xuquqini tasdiqlovchi hujjatlari

-Jamiyatning filiallari va vakllatxonalari to'g'risidagi nizomlar

-Jamiyat ishtirokchilari umumiy yig'ilishlarning va jamiyat Kuzatuv kengashi majlislarining bayonnomalari

-Jamiyat taftish komissiyasining auditorlik tashkilotining xulosalari, Jamiyat faoliyati jamiyat ishtirokchilari umumiy yig'ilish qarori va h.k.

«Chorsu dehqon bozori»OAJ boshqaruvining tashkiliy-tarkibiy tuzilishini hamda ularning ayrimlarini funksional vazifalari izohlaymiz.3-rasmga qaraymiz.

Jamiyat boshqaruvi raisi xizmat vazifalari: jamiyatning kundalik faoliyatiga rahbarlik qiladi. U aksiyadorlar umumiy yig'ilshi va kuzatuv kengashining qarorlari bajarilishini tashkil etadi va nazorat qiladi.

Boshqaruv raisining bosh vazifasiga aksiyadorlik jamiyatini rivojlantirish uchun yangi uslublarni, taktika usullarini izlash va ularni amalga oshirish, jamiyatning foyda olishini doimiy ravishda ko'paytirib borishni ta'minlash kiradi.

Boshqaruv raisining vakolatlariga qonunda belgilangan doirada jamiyatga, jamiyat mulkiga rahbarlik qilish, jamiyat nomidan O'zbekiston Respublikasida va boshqa davlatlarda korxonalar bilan ish yuritish, ishonchnomalar berish, xodimlarning lavozim vazifalarini tasdiklash, xodimlarni ishga qabul qilish va ishdan bo'shatish, ularni ragbatlantirish, ichki mehnat intizomiga yarasha jazo choralarini kurish, jamiyatning xujalik va moliyaviy hamda biznes-rejalarini tuzish va amalga oshirish hamda xodimlar ruyxatini tasdiklash kiradi. Boshqaruv raisi aksiyadorlik jamiyati xakidagi qonunga, jamiyat nizomiga, umumiy majlis qaroriga va amaldagi qonunchilikka asosan o'z vazifalarini amalga oshiradi. Jamiyat xodimlari malakasini oshirish rejasini tasdiklaydi.

Qimmatli qog'ozlar mutaxassisning xizmat vazifalari-«Yunusobod dehqon bozori» OAJ qimmatli qog'ozlar mutaxassisi bozorlar faoliyatini belgilovchi tartibga soluvchi me'yoriy hujjatlar,O'zbekiston Respublikasi Prezidentining

2010 yil 26 apreldagi «Dehqon bozorlari va savdo komplekslari faoliyatini tashkil qilishni yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi PQ-1326-sonli Qarori, yuqori tashkilotlarning farmoyishi, qaror va buyruqlari, O'zbekiston Respublikasi Xalq Deputatlari Toshkent shahar Kengashining 2012 yil 18 apreldagi «Toshkent shahridagi bozorlar va savdo komplekslarida unduriladigan bir martalik yig'imlar, jami ijara xaqlari, ijara to'lovlari va ko'rsatiladigan xizmatlar qiymatining yangi miqdorlarini joriy etish to'g'risida»gi Qarori, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasining 2012 yil 28 avgustdagi № 253-sonli «Bozor va savdo komplekslari faoliyatini tartibga solishga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida»gi Qarorining, bozorlar faoliyatiga taaluqli bandlari ijro uchun qabul qiladi, zarur xollarda tayyorlashda ishtirok etadi va bo'limlarga amaliy yordam ko'rsatadi.

Jamiyatning iqtisodiy taraqqiyotiga oid istiqbol loyihalarni ishlab chiqadi, ro'yobga chiqarish choralarini ko'radi. Bozorlar bo'yicha mablag'lar yig'ilishidagi rejalar ishlab chiqilishida bevosita qatnashadi. Amaldagi qonunchilikka va jamiyat ustaviga ko'ra qimmatli qog'ozlar hisob-kitobi hamda ro'yxatini olib boradi, ularni joylashtirilishida qatnashadi. Fond birjalari, uning brokirlar bo'limlarida qimmatli qog'ozlarni sotishdisobga olish, saqlash yo'zasidan yaqin munosabatlar o'rnatadi. Aksiyalarni sotish, u haqda shartnomalar tuzilishini tashkil etish yo'zasidan jismoniy va yuridik shaxslar bilan muloqat o'rnatadi.

Aksiyadorlar umumiy majlisi o'tkazilishini tayyorlash, o'tkazish, uning qarorlarini ijro etilishida qatnashadi. Jamiyatning iqtisodiy axvoli qimmatli qog'ozlar muomilasi haqida umumiy majlisni Kuzatuv Kengashini jamiyat raisini xabardor qilib turadi.

Bo'shab qolgan rahbar lavozimlar urnini to'ldirish va xodimlar zaxirasini shakllantirish maqsadida uyushma mutaxassislarining malakasi, ish tajribasi va boshqa xususiyatlarni muntazam ravishda urganib boradi. Zaxiraning yangilanib turilishi ustidan nazorat qiladi. Rahbar xodimlar zaxirasiga kiritilgan mutaxassislar malakasini oshirish, ularning rahbar

lavozimlarida ishlashga tayyorlash buyicha faoliyat olib boradi. Xodimlarni sinovdan utkazish, attestatsiya komissiyalari tavsiyalarini amalga oshirish tadbirlarini tuzish ishlarida ishtirok etadi. Navbatdagi va kayta sinovdan utilishi lozim bulgan xodimlar doirasini aniqlaydi, buning uchun zarur hujjatlarni tayyorlaydi.

Boshqa korxonalar bilan xodimlarni tanlash masalasida aloqa bog'lab turadi. Tabel hisobi olib borilipshni, mehnat ta'tili jadvali tuzilishi va uning bajarilishini tashkil etadi, mehnat intizomi, ichki mehnat tartibi qoidalari talablarining bajarilishi ustida nazorat olib boradi, mehnat intizomini mustaxkamlash ish vaqti yo'qotilishini kamaytirish tadbirlarini tuzadi va ularning bajarilishini nazorat qiladi. Xodimlarni boshqarish, ularni tanlash va joy-joyiga quyish ishlarni olib boradi. Boshqaruv xodimlaridan birontasining ta'tildagi vaqtida mehnatga layokatsizligi davrida yoki o'zrli sababga ko'ra ishda yo'q xollarida uning mehnat vazifalarini boshqa xodimga yo'qatish ishlarini tashkil etadi.

2.2. «Chorsu dehqon bozori» OAJ ning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi tahlili.

Korxonona iqtisodiy-moliyaviy faoliyati tahlilini amalga oshbrish murakkab va izchil faoliyatdir. Iqtisodiy tahlilning asosiy mazmuni iqtisodiy qonunlardan foydalangan holda xo'jaliklarda, uning tarmoqlari va tarkibiy bo'limlarida samaradorlikni oshirish maqsadida imkoniyatlarni axtarib topish va ulardan samarali foydalanish yo'llarini aniqlashdir. «Chorsu dehqon bozori»OAJ ning faoliyatining tahlil qilishda eng ko'p qo'llaniladigan usullardan biri – taqqoslash usulidan foydalanildi. Bu usulda sotilgan (mahsulotlar) tovarlar, sof foyda, soliq to'langungacha bo'lgan foyda, asosiy fondlar qiymati, kapital qo'ylmalarar, asosiy faoliyatning foydasi, moliyaviy faoliyatning daromadlari, moliyaviy faoliyatning harajatlari, umumiy xo'jalik faoliyatining foydasi, daromad solig'ini to'lagunga qadar foyda, ma'muriy xarajatlar, yalpi foyda, foydadan soliq va ajratmalar, davr xarajatlari kabi ko'rsatkichlar va h.k bir

necha iqtisodiy ko'rsatkichlardan foydalanildi. Jumladan, haqiqatda erishilgan natijalarni joriy reja yoki kelajakdagi reja topshiriqlari bilan, majburiyatlar bilan taqqoslash; yillik yoki davriy hisobot ko'rsatkichlarini o'tgan yilgi yoki davriy ma'lumotlar bilan taqqoslash, o'rganilayotgan xo'jalik ko'rsatkichlarini shunga o'xshash boshqa xo'jalik ko'rsatkichlari bilan taqqoslashdir. Tahlil qilishda qo'llaniladigan taqqoslash usulining mazkur shakllari korxon va tashkilotlarda tovar aylanishi rejasining bajarilishini ta'minlash, muomala xarajatlarini kamaytirish va shuning hisobiga rentabellik darajasini oshirish imkoniyatlarini topishga imkon beradi.

«Chorsu» dehqon bozori OAJ faoliyatining asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlari⁸

2.1-jadval

№	Ko'rsatkichlar	O'lchov birligi	2010 yil	2011 yil	2012 yil
1.	Sotilgan (mahsulotlar) tovarlar	ming so'm	2809132	375355	532578.8
2.	Soliq to'languncha bo'lgan foyda	ming so'm	2113225	241947	384033
3.	Sof foyda	ming so'm	231221	15165.8	17739,9
4.	Asosiy fondlar qiymati	ming so'm	2273719	231518,6	1897399
5.	Kapital qo'yilmalar	ming so'm	113189	1262954	1262954
6.	«Chorsu» dehqon bozori OAJ da faoliyat ko'rsatuvchilar Shu jumladan:	kishi	39	42	45
	Ma'muriyat boshqaruvi	kishi	9	8	10
	Ishchi-xodimlar	kishi	13	15	19
	Xo'jalik bo'limi xodimlari	kishi	17	19	16
7.	O'rtacha ish xaqi	so'm	330	375	440,3

Jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki "Chorsu" dehqon bozori OAJning 3 yillik faoliyati natijalari bo'yicha iqtisodiy ko'rsatkichlar aks ettirilgan. Sotilgan tovarlar(xizmatlar) hajmi 2010-yilda 2809132 ming so'mni,

⁸«Chorsu» dehqon bozori OAJning yillik hisobotlari asosida tuzilgan.

2012-yilda 532578,8 ming so'mni tashkil qilgan, ya'ni -251665,6 ming so'mlik tovarlar (xizmatlar) sotilgan. Sof foyda 2010-yil 231221 ming so'm bo'lsa, 2012-yil 17739,9 ming so'mni tashkil qilgan. Asosiy fondlar qiymati 2010-yilda 2273719 ni tashkil qilgan bo'lsa, 2012-yilda 1897399 ming so'mni tashkil qilgan. Kapital quyilmalar 2010-yilga nisbatan 1149765 so'mga ko'paygan. «Chorsu» dehqon bozori OAJ da faoliyat ko'rsatuvchilar jami 2010-yilda 39 ta kishi 2012-yilda ishlovchi xodimlar soni 6 kishiga ko'paygan. O'rtacha ish xaqi 2010-2012 ga qadar 110,8 ming so'mga ortgan.

2.2-jadval

«Chorsu» dehqon bozori OAJ faoliyatining iqtisodiy-moliyaviy ko'rsatkichlari tahlili⁹

№	Ko'rsatkichlar	O'lchov birligi	Reja	Haqiqat	Bajarilish darajasi %
1.	Mahsulot ishlab chiqarish hajmi	ming so'm	-	-	-
2.	Mahsulot sotishdan tushgan tushum	ming so'm	280121	532578,8	190
3.	Davr xarajatlari	ming so'm	171324,7	218159,2	127
4.	Sotishdan olingan sof tushum	ming so'm	280913.2	375355.3	133
5.	Asosiy faoliyatning foydasi	ming so'm	109588,5	151796,1	138
6.	Moliyaviy faoliyatning daromadlari		101734.8	84750.9	0.83
7.	Umumiy xo'jalik faoliyatining foydasi	ming so'm	211322.8	241947.0	114
8.	Daromad solig'ini to'lagunga qadar foyda	ming so'm	211322.8	241947.0	114
9.	Ma'muriy xarajatlar	ming so'm	270913	282360,5	133
10.	Yalpi foyda	ming so'm	532500	532578,8	100.1
11.	Sof foyda	ming so'm	231221	2325781	100.6
12.	Foydadan soliq	ming so'm	226781.2	3662593,2	161
13.	Korxonalar rentabelligi	%	29	31	106

⁹«Chorsu» dehqon bozori OAJning yillik hisobotlari asosida tuzilgan.

Jadval ma'lumotlaridan xulosa shuki, Chorsu» dehqon bozori OAJ faoliyatining iqtisodiy-moliyaviy ko'rsatkichlari bo'yicha mahsulot sotish ko'rsatkichlari belgilangan rejaga nisbatan haqiqatda 190 foizga, ya'ni, ikki baravar bo'lishiga erishilgan. Sotishdan olingan sof tushum rejada 280913,2 ming so'm belgilangan bo'lsa, haqiqatda 375355,3 ming so'mga, sof foyda rejada 15165,8 ming haqiqatda 17739,9 ming, ya'ni, 17 foizga ko'p bajarilgan. Bundan tashqari jadvalda davr xarajatlari, ma'muriy xarajatlar, yalpi foyda ko'rsatkichlari aks ettirilgan. Bundan tashqari, foydadan soliq rejada 226781,2 ming so'mni rejalashtirilgan bo'lsa haqiqatda to'lovlar va yig'inlar miqdori 3662593,2 ming so'mni tashkil etgan.

2.3-jadval

«Chorsu dehqon bozori» OAJ xodimlarining harakatini tahlili¹⁰

№	Xodimlar	2010		2011		2012	
		kishi	%	kishi	%	kishi	%
1.	Ma'muriyat	9	32	8	14,03	10	16,3
2.	Ishchi-xodimlar	13	24.5	15	26,3	19	31,1
3.	Xo'jalik bo'limi xodimlari	31	58.5	34	59,6	32	52,4
	Jami	53	100	57	100	61	100

Ushbu jadval ma'lumotlaridan «Chorsu dehqon bozori» OAJ xodimlarining harakatini tahlili qilishimiz mumkin. 2012 yil jamiyatda jami ishlovchilar 61 kish bo'lib, shundan ma'muriyat xodimlari-10 kishi (16%), ishchi –xodimlar 19 kishi (31.1%), xo'jalik bo'limi xodimlari 32 (52.4%) kishini tashkil etadi. Bundan ko'rinib turibdiki, boshqariluvchiga (piramida) nisbatan yuqoriga ko'tarilgan sari, boshqaruvchilar soni kamaya boradi. Jamiyatda jami ishlovchilar soni 2010 yilda 53 kishini tashkil etgan bo'lsa, 2012 yilda- jami 61 kishi faoliyat ko'rsatmoqda. 2010 yilda ma'muriyat xodimlari -9 kishi , 2012 yilda -10 kish boshqaruv bo'ginida ishlaydi. 2010 yiga nisbatan 2012 yilda

¹⁰ «Chorsu» dehqon bozori OAJning yillik hisobotlari asosida tuzilgan.

ishchi xodimlarning harakati o'zgarishi 7 % ga, ya'ni 6 kishiga ko'paygan. Xo'jalik bo'limida ishlovchilar soni 2011yilga nisbatan 1 ta farrosh va 1 ta qorovul ishdan bo'shaganligi sababli 59,2% dan 52,4 % ga tushgan. «Chorsu dehqon bozori» OAJ xodimlarining harakatini 2010 yilga nisbatan 2012 yilga solishtirilganda umumiy ishchi xodimlar soni ko'payganligidan faoliyat doirasi(qo'shimcha xizmat ko'rsatish) kengaygan deb xulosa qilish mumkin.

2.4-jadval
«Chorsu dehqon bozori» OAJ xodimlarining o'rtacha yillik ish xaqi¹¹
(ming so'm)

№	Ko'rsatkichlar	2010	2011	2012	2012 yilning 2010 yilga nisbati, %
1.	Ma'muriyat	455	498	583	128,1
2.	Ishchi-xodimlar	345	394	452	131
3.	Xo'jalik bo'limi xodimlari	190	235	286	150,5
	Jami	330	375	440,3	133,4

Ushbu jadvalda «Chorsu dehqon bozori» OAJ xodimlarining o'rtacha yillik ish xaqi ma'lumotlari berilgan. Jamiyatda ma'muriyat xodimlariga o'rtacha yillik ish haqi 2010 yilda 455 ming somni, ishchi xodimlar o'rtacha yillik ish haqi 345 ming so'mni, xo'jalik bo'limi xodimlari o'rtacha yillik ish haqi-190 ming so'mni, «Chorsu dehqon bozori» OAJ xodimlarining o'rtacha yillik ish xaqi 330 ming so'mni tashkil etgan , 2012 yilga kelib, 133% ga o'sganligini tahlil davomida har bir ishchiga to'g'ri keladigan o'rtacha yillik ish haqi rejaga nisbatan 33.4% ga o'sish sabablari aniqlanadi. O'rtacha yillik ish haqining ortishi ishchining xizmat ko'ratishi bo'yicha belgilangan narmani ortigi bilan bajarishi, hamda ish haqi tarkibidagi unumsiz harajatlar mavjudligi tudaqli yo'z beradi. Bundan tashari bir ishchining yillik ish haqining o'zgarishi hisobiga ishchilarning ish haqi fondiga ta'sir etgan. Ma'lumotlardan ko'rinadiki, korxonada joriy yilda ishchilarning moliyaviy ahvoriga bir qadar e'tior kuchayganligini hamda moddiy e'tibor kuchayganligini hamda ularning moddiy holati yaxshilanganligini ko'rishimiz mumkin.

¹¹ «Chorsu» dehqon bozori OAJning yillik hisobotlari asosida tuzilgan.

Boshqaruv tizimida rahbar xodimning faoliyati muhim o'rin egallaydi. Bu esa, o'z tavsifi bo'yicha siyosiy va mumtoz faoliyatdir. Rahbar xodim davlat ko'rsatmalarini ro'yobga chiqaradi. u xo'jalik tizimida davlatning vakili hisoblanadi. Boshqacha qilib aytganda, haqiqiy rahbar xodim Ushbu jamoaning ilg'or qishisi bo'lib, u o'z korxonaga va tashkilotining foydasini ko'zlovchi va korxonaga sha'nini himoya qiluvchi shaxsdir.

III БОБ ТАДБИРКОРЛИК ФАОЛИЯТИНИ БОШҚАРИШДА ХОДИМЛАРНИ РАЎБАТЛАНТИРИШНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ ЙЎНАЛИШЛАРИ

3.1. Корхоналарда меҳнат самарадорлигини оширишда мотивация ва рағбатлантиришнинг ролини кучайтириш

Ўзбекистонда меҳнат омилини ривожлантириш давлат иқтисодий сиёсатининг устувор вазифаси сифатида белгиланган экан, бу соҳадаги хориж мамлакатлари тажрибаси ҳам ҳисобга олинган.

Иқтисодчи олимлар жаҳон мамлакатларида ходимнинг меҳнати мотивацияси тизимини ташкил этишда учта моделни фарқлайдилар:

1.Европа модели. У ижтимоий давлат модели сифатида ҳам таърифланиб, меҳнат мотивацияси тизимини ташкил этишда давлатнинг иштироки назарда тутилади. Бу модель Швеция, Дания, Германия, Норвегия, Франция, Финляндия каби мамлакатларга хосдир.

2.Америка моделида меҳнат мотивацияси тизимини ташкил этишда давлатнинг иштироки нисбатан камроқдир. Бу тизим кўпроқ АҚШ, Буюк Британия, Австралия, Янги Зеландия каби давлатларга тааллуқлидир.

3.Осиё модели. Кўпроқ Япония, Жанубий Кореяга хос бу мотивация тизими асосида ходим ўзаро муносабатларида бир-бирига ҳурмат, катта ёшдагиларга иззат-икром, ўзаро ишонч ётади.

Япон менежментининг етакчилари К.Мацусита ва А.Морита корхона стратегияси ва ташкилий тузилмаси асосига инсон хоҳиш - истаги ва қобилияти кўйилиши керак¹²деган қонидани илгари сурадилар.

¹² Управление человеческими ресурсами: стратегия и практика. -Алма-Ата, 1996. -23-25 с.

А.Моританинг таъкидлашича, “Бирорта назария, дастур ёки ҳукумат сиёсати корхона муваффақият қозонишини таъминлай олмайди. Буни фақат инсонлар таъминлай оладилар”.¹³

“Sony”, “Mitsubishi”, “Toyota”, “Nissan” каби йирик япон компанияларининг ишлаб чиқаришни ташкил этишдаги тажрибалари, уларнинг улкан муваффақиятлари бевосита ана шу тамойилга таянган ҳолда ходимни меҳнатга энг самарали равишда қизиқтира олганликлари самараси эканлигидан далолат беради.

Хусусан, А.Морита томонидан “Sony” компанияси учун ишлаб чиққан асосий тамойиллари қуйидагилардан иборатдир:

-компания учун йирик мақсадларни танлаш ва ходим олдига улкан илмий-техникавий вазифаларни қўйиш;

-ходимда бир оила аъзолари ҳис-туйғуларини шакллантириш ва бутун чоралар билан рағбатлантириш;

-ходим ижодий ташаббускорлигини бутун чоралар билан кучайтириш, онгли равишда қатъий режалашдан воз кечиш.

Хитойда корхоналарни давлат томонидан қўллаб-қувватланиши уларда энг замонавий технологияларни жорий этиш учун махсус жамғарма ташкил этилишида ўз ифодасини топган. Мазкур жамғарма орқали корхоналарга грантлар ажратиш йўлга қўйилган. Бу тоифадаги корхоналар ташкил этилиши вақтида ишлаб чиқаришни энг замонавий технологиялар асосига қўйишни режалаган бўлсалар, 1 млн. юан (120 минг АҚШ доллари) миқдоридаги грант олиш ҳуқуқига эга бўладилар. Ишлаб чиқаришни янада кенгайтирадиган бўлсалар 2 млн. юангача, технологияларни модернизация қилишга 1 млн. юандан 2 млн. юангача молиявий ёрдам - субсидия олиш имкониятига эга бўладилар¹⁴. “Мотив” французча атама ҳисобланиб, лотинча “moveo” (“ҳаракат қилдираман”) сўзидан олинган. Абдурахмонов Қ.Х. ва Шарифуллина Т.А. фикрича,

¹³ Морита А. Сделано в Японии: История фирмы «Сони».- М.: «Прогресс», 1990. – 192 с.

¹⁴ Эгамбердиев Э., Хўжакулов Ҳ. Кичик бизнес ва тадбиркорлик, Тошкент: Маънавият, 2003. 85-87б.

ходимнинг меҳнат мотивацияси уч асосий гуруҳи билан боғлиқдир: таъминот мотиви, эътироф мотиви ва нуфуз мотиви¹⁵. Улар жуда таъсирчан омиллардир.

Меҳнат мотивациясига таъсир кўрсатувчи омиллар	Таъсир кўрсатиш омиллари хусусиятлари
Ишни ташкил этиш	- ишни бажариш учун талаб этиладиган кўникмалар; - ходимга топширилаётган ишнинг аҳамияти ва масъулияти; - ходимга ишда мустақиллик бериш
Моддий рағбатлантириш	- таклиф этилган иш ҳақининг бошқа корхоналарда меҳнатга тўланаётган ҳақ билан рақобатбардошлиги; - иш ҳақи доимий ва ўзгариб турадиган қисмларининг нисбати; - иш ҳақи билан иш натижаларининг боғлиқлиги; - бир касб малакага эга ходимлар иш ҳақларини табақалаштириш имконияти
Маънавий рағбатлантириш	- корхона раҳбарининг ходимни номоддий рағбатлантириш воситаларидан самарали фойдалана олишга мойиллиги (бу масалага расмиятчилик билан ёндашиш уларнинг ходимни меҳнатга бўлган қизиқтиришдаги аҳамиятни йўққа чиқаради); - ходимни моддий ва маънавий рағбатлантиришни қўшиб олиб бориш
Ходимга шахсий ёндашиш	- корхона раҳбари томонидан ҳар бир ходимга унинг шахсий қобилиятини ҳисобга олган ҳолда топшириқ берилиши
Вазифани белгилаш	- ходимга белгиланган муддатда бажарилиши керак бўлган аниқ топшириқлар бериш
Баҳолаш ва назорат	- корхона раҳбари томонидан ходимга берилган топшириқ ижросини назорат қилиш, бажарилган ишни баҳолашнинг турли усуллари билан оқилона фойдаланиш
Интизомий таъсир чоралари	- интизомий таъсир чораларини ўз вақтида қўллаш; - жазонинг қилмишга мослиги; - ходимга у нима учун жазоланганлигини тушунтириш
Қадриятлар	- ходимнинг ўзлигини намоён қилиш имконияти; - ходимнинг иш ҳақи миқдоридан қониқиши; - ходимнинг корхона олдидаги масъулиятини тўла ҳис этиши; - ходимнинг хизмат вазифасида кўтарилиш истиқболи

¹⁵ Абдурахманов К.Х., Шарифуллина Т.А. Экономика и социология труда: Учебное пособие. –М.: 2002. – С.219.

3.1-расм. Меҳнат мотивациясига таъсир кўрсатувчи омиллар.

Бунда ходимга нисбатан:

эътибор омили – ўзига нисбатан ҳурмат-иззат ифодаси;

таъсир омили – ўзининг жамоадаги кадр-қиммати ифодаси;

мақом омили – хизмат вазифаси, касб маҳорати ҳар бир ходим учун ниҳоятда муҳимдир.

Меҳнат мотивациясининг ижтимоий йўналишлари деб аталган мотивация омиллари (3.1.2-расм) катта аҳамиятга эгадир.



3.2-расм. Ходимни меҳнат мотивациясининг ижтимоий йўналишлари

Жаҳон банки маълумотлари ҳам ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишда ходимни меҳнатга бўлган қизиқтириш бу омили ҳал қилувчи ролидан яққол далолат беради. Чунончи, ушбу маълумотларга кўра АҚШ миллий даромадининг 76,0 % бевосита ана шу “инсон салоҳияти” – унинг билими, малакаси, тажрибаси, ташаббускорлиги, корхонасига садоқати натижасидир. Ғарбий Европа мамлакатларида ҳам корхоналар ишлаб чиқариш самарадорлигининг 74,0 % и “инсон салоҳияти” улушига тўғри келаётган экан¹⁶.

¹⁶ Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. -21 б.

3.1-жадвал

Ходим меҳнат фаолияти турли босқичларида меҳнат мотивацияси хусусиятлари

Ходим Ёши	Меҳнат фаолияти мақсадлари	Меҳнат салоҳияти хусусиятлари	Меҳнат фаоллигини ошириш омиллари
25 ёшгача	Иш тажрибаси, кизиқишлари, малакаси асосида меҳнат фаолияти йўналишларини аниқлаш	Касбий тайёргарлик, меҳнат қобилиятининг шаклланиши, меҳнат натижаси учун шахсий маъсулиятини ҳис қилиш	1.Жамоада соғлом муҳит. 2.Шахсий ва ижтмий хавфсизлик. 3.Меҳнатни баҳолаш ва унга ҳақ тўлаш адолатлилиги. 4.Меҳнат фаолияти йўналишини тўғри танлаш учун касбга йўналтириш.
25-35 ёш	Оилавий турмушда, ижтимоий ҳаёт ва меҳнат фаолиятида барқарорликнинг шаклланиши	Ўз қобилиятига мос касб танланиши. Ижтимоий маъсулият ҳиссининг шаклланиши. Ижтимоий муҳим вазифаларни бажаришга тайёргарлик.	1.Шахс сифатида ривожланиш,янги тажриба, билимлар орттириш. 2.Қарорлар қабул қилишда иштирок этиш, ўз меҳнат фаолияти мақсадни аниқлаш. 3.Моддий манфаатдорлигининг ортиши. 4.Корхона лойиҳаларини амалга оширишда иштирок этиш.
35-50 ёш	Ходим ҳаёти барча томонларининг уйғунлашиши	Касбий ва ижтимоий соҳаларда етуклик.Меҳнат фаолиятида етакчилик,бой касбий ва амалий салоҳият.	1.Меҳнат мазмунига алоҳида эътибор. 2.Мустақил қарор қабул қилиш, бошқарувда иштирок этиш зарурати. 3.Хизмат вазифасида ўсиш, раҳбарлик қилишга интилиш. 4.Моддий ва маънавий рағбатлантиришга юксак талаблар. 5.Ўз билими ва малакасини ошириш учун барча имкониятлар.
60 ёш ва ундан юқори	Таркиб топган ўз ижтимоий ва хизмат мақомини сақлаб қолиш ёки пенсияга чиқиш	Бой ҳаётий тажриба,улкан касб маҳорати билан жисмоний жиҳатдан тобора заифланиб бориш ўртасидаги зиддият	1.Пенсияга чиқиш. 2.Юксак обрў-эътибор. 3.Тажрибасини ёшларга ўргатиш, мураббийлик қилиш. 4.Ортиқча жисмоний куч талаб этмайдиган ишга ўтиш.

Иқтисодчи олимлардан Э.Мэйо биринчилар қатори илмий асосланган иш операциялари ҳамда иш ҳақи миқдори юқорилигининг ўзигина ҳамisha ҳам меҳнат унумдорлигини оширишга хизмат қилмаслигини аниқлади. Унинг тадқиқотлари меҳнат мотивацияси психологик жиҳатларига эътиборни кучайтириш зарурлигини кўрсатди. Натижада “инсонни бошқариш” назарияси юзага чиқди. Меҳнат мотивациясида ходимлар ёшини ҳам ҳисобга олиш керак. таҳлиллар бунда қуйидаги хусусиятларни аниқлаш имконини берди. (3.1.1-жадвал)

Албатта, ишлаб чиқаришни ташкил этиш, технология даражаси Ўзбекистондагидан фарқ қиладиган тараққий этган давлатлардаги компания ва фирмаларда қўлланилаётган меҳнат мотивацияси тажрибасини мамлакат ишлаб чиқаришларига айнан кўчириш билан кўзланган натижага эришиб бўлмайди. Лекин, жаҳон корхоналари энг илғор тажрибаларини ўрганиш, умумлаштириш, таҳлил этиш асосида ишлаб чиқилган шундай ҳаммабоп қоидалар мавжудки, улардан ижодий фойдаланмасдан корхонани оёққа турғизиш, бозордаги кескин рақобат шароитларида муваффақиятли фаолият юргизишини таъминлаш жуда мушкул. Меҳнат мотивацияси корхона муваффақиятини таъминлайдиган ана шундай омилларнинг энг асосийларидан биридир.

3.2. Рағбатлантириш корхонада меҳнат унумдорлиги ўсишининг асосий шарти сифатида.

Ҳозирги кунда ривожланган ғарб мамлакатларида ахлоқий хулқ кодексларини қабул қилишга катта эътибор қаратилмоқда. Бу кодекслар ташкилот ишловчиларига ўзларини хушхулқ тутишларига ёрдам беради, яъни уларда умумэътироф этилган ахлоқ тамойилларининг ташкилот фаолиятига тадбиқ этилиши имкониятлари кўрилади. Номланиши кодекс деб аталишига қарамай расман мажбурий ҳужжат ҳисобланмайди, чунки ҳеч кимни буйруқ билан ахлоқли бўлишга мажбурлаб бўлмайди.

«Chorsu dehqon bozori» OAJda ish muхитини янада такомил-лаштириш учун ахлоқий хулқ кодексини қабул қилиш айна муддао бўлар эди. Бу кодекснинг қабул қилиниши билан ходимлараро корпоратив руҳнинг шаклланишига замин яратилиб, Марказда раҳбар бошчилигидаги ходимларнинг ягона командаси тузилишига ёрдам берган бўлар эди.

Корхонада лойиҳа-смета ҳужжатларини ишлаб чиқаришда ноаниқликларга йул қўйилмаслиги керак. Қурилиш меъёрлари ва қоидалари давлат стандартларига қатъий таянган ҳолда ишлаб чиқарилишини таъминлаш ва илмий жиҳатдан асослаб бериш керак, акс ҳолда МЧЖ хатоси сабабли бошқа пудратчи қурилиш ташкилотлари, тузатиб бўлмайдиган муаммоларга дуч келиши табиийдир.

"Chorsu dehqon bozori" OAJ га лойиҳа-смета ҳужжатларни тайёрлашда юқори малакага эга бўлган ходимларни жалб этиш режаларини ишлаб чиқиш зарур. Жорий йилда шартнома асосида ишчи-хизматчиларни ишга олишга тўғри келди, аммо уларнинг ҳаммаси ҳам юқори малакага эга деб бўлмайди.

"Chorsu dehqon bozori" OAJ ва унинг бўлинмаларида мақсад ва вазибалари, умумий иқтисодий кўрсаткичлари, меҳнат сифати, ишлаб чиқариш жараёнининг йўлга қўйилиши, ишлаб чиқариш қуввати меҳнатни ташкил этиш, меҳнатга бўлган талаб, ресурсга бўлган талаб, ресурслар қиймати, технологияларнинг ривожланиш тенденциялари ва шу кабилар.

Шунингдек, ишлаб чиқариш қувватларининг режалаштириш моддий ишлаб чиқариш заҳираларини бошқариш, чиқарилаётган маҳсулот сифатининг назорат қилиниши ҳам таҳлилдан ўтказилади. Бу тадбирлар, албатта, "Chorsu dehqon bozori" OAJ, унинг бўлинмаларини самарали бошқариш ва уни рақобатбардош ташкилот сифатида шакллантиришга, такомиллаштиришга катта ҳисса қўшади.

Юқорида айтилганлардан келиб чиқадики, ходимлар сиёсати барча мамлакатларда корхоналарнинг муваффақиятли фаолият юритиши учун асосий омиллардан бири ҳисобланади. Бизнинг фикримизча, мамлакатимиздаги корхоналар ҳам бундан мустасно эмас. Улар чет элнинг илгор корхоналари ютуқларини ўзлаштиришдан ташқари, ўз ходимлар сиёсатини яхшилаши, ходимлар малакасининг ўсиши ва ҳаётнинг меҳнат билан боғлиқ даври сифатини оширишга эътибор беришлари зарур. Бу вазифаларнинг муваффақиятли ҳал этилишига, корхоналарнинг мустақиллигидан ташқари корхона ва ишлаб чиқаришни бошқаришнинг акциядорлик шакллари, шунингдек, иқтисодиётда ривожланиб бораётган бозор муносабатлари ўз хиссасини қўшмоқда.

Мотивциялашда ходим меҳнат қилаётган соҳага қизиқиши, ўз меҳнатидан завқланиши, меҳнат натижасининг жамият учун аҳамиятлилиги, меҳнат қилаётган корхонасининг нуфузи муҳим рол ўйнайди.

«Chorsu dehqon bozori» ОАЖнинг барча аъзоларига ёши, умумий маълумоти миллати ва диний эътиқодидан қатъий назар ўз малакасига мувофиқ меҳнат қилиш ҳуқуқини амалга ошириш учун тўлиқ имкониятлар яратади.

Ҳар бир ходим фаолиятидан қатъий назар, унинг меҳнат даромадлари ходимнинг меҳнат соҳасида шахсан қўшган қиссаси билан белгиланади.

1. «Chorsu dehqon bozori» ОАЖ қуйидагиларни ўз зиммасига олади.

- Меҳнатга ҳақ тўлаш шакли ва системасини, иш куни тартибини, баъзи тезкор буюртмаларни ишдан ташқари вақтда бажарганлиги учун ҳақ тўлаш, дам олиш кунлари ва таътил бериш.

- Ходимларни ишларини уларнинг ихтисослиги бўйича ягона тариф тасниф маълумотномаси бўйича таърифлайди, ходимларга касб категориялари беради ва шу категорияларга қараб маош белгилайди
- Мукофотлаш қоидаларини қайта кўриб чиқиш билан бирга меҳнатга ҳақ тўлашнинг иш фаолияти провад натижаларига боғлиқлигини кучайтиришни кўзда тутувчи янги шаклларни киритади.
- Ҳар йилги ҳақ тўланадиган меҳнат таътилларини бериш.

1. Тезкор ва шошилиш буюртмаларни бажаришда банд бўлган ходимларга истисно сифатида ишбай ҳақ тўлашни жорий этади.

2. Меҳнатни меъёрлаштиришни такомиллаштиришдан мақсад: меҳнат унумдорлигини ўсишини таъминлайдиган тадбирларни ўз вақтида бажариш асосий вазифа қилиб белгиланади.

3. Ўзбекистон Республикасининг меҳнат қонунига биноан:

- Ишлаб чиқариш тақозо этган ҳолларда ходимлар вақтинча бошқа ишга ўтказилиши мумкин;
- Иш вақтидан ташқари бажарилган иш учун тўланадиган ҳақ икки баробардан кам бўлмаслиги керак. Ёки ходимнинг розилигига кўра дам олиш куни берилади ва бир хисса ҳақ тўланади.

4. Ходимларни мукофотлаш соҳасида:

- Ҳар ойда ишлаб чиқариш режасининг оширилиб бажарилиши ва даромад олиш муносабати билан ойлик иш ҳақининг 2-3 баробаригача миқдорда мукофот ажратилади.

Бошқача қилиб айтганда мотивлаштириш — бу кишилар фаолиятини руҳий йўллар билан мақсадга мувофиқ йўналтиришдир. У муайян эҳтиёжни қондириш билан боғлиқ. Эҳтиёж эса сабабларда намоён бўлади.

Инсоннинг моддий эҳтиёжлари билан бирга социал-ижтимоий эҳтиёжлари ҳам борки, буларга билим олиш, маданий савияни ошириш, малака, маҳоратга эга бўлиш ва соғлом ҳаёт кечириб, узок умр кўриш киради. Айтилган эҳтиёжлар моддий шаклга эга бўлмаган ҳар хил хизматлар кўрсатиш орқали қондирилади. Умуман:

Эҳтиёж қатъиян табақалашган бўлади, яъни у кишиларнинг одати, диди ва руҳиятига, ёши ва жинсига, оилавий аҳволи ва миллатига, меҳнат ва яшаш шароитларига ҳам боғлиқ.

Энг муҳими хилма-хил эҳтиёжни қондириш учун хилма-хил фаолият ва уни мувофиқлаштирувчи бошқарув талаб қилинади.

«Chorsu dehqon bozori» ОАЖда ходимларни мотивациялаштириш тизимини такомиллаштириш қуйидаги йўналишларда амалга оширилиши керак:

- Моддий рағбатлантириш.
- Ходимларни маънавий рағбатлантириш ва ижтимоий ҳимоялаш.
- Меҳнат жараёнининг мавсумийлигидан келиб чиқиб, меҳнатни самарали ташкил қилиш ва ходимларнинг малакасини доимо ошириб боришга имкониятлар яратиш.
- Корхоналарда бошқарув қарорларини қабул қилишда ходимларнинг жалб қилиш.

Юқоридагилардан хулоса қилиб шуни айтишимиз, мумкинки, «Chorsu dehqon bozori» ОАЖда ходимлар меҳнатини мотивациялаштириш тизимини бу тизимни самарадорлигини ошириш учун корхонадаги ходимлар меҳнатини рағбатлантиришда мотивациянинг қуйидаги иқтисодий ва ноиқтисодий омилларини такомиллаштириш зарур деб ўйлаймиз:

Иқтисодий омиллар:

I. Иш ҳақи ходимлар меҳнати натижаларини рағбатлантиришда асосий иқтисодий омил бўлиб ҳисобланади. Меҳнат статистикаси бўйича XII Халқаро конференция тавсияларига кўра иш ҳақи таркибига унинг кўйидаги элементлари киради:

1. Нормал иш вақти учун тўланган ҳақ.
2. Ишдан ташқари вақти ва байрам кунлари ишлаганлиги учун қўшимча ҳақ.
3. Сменали, тунги иш ва шу кабилар (уларни ишдан ташқари иш деб ҳисоблашмайди) учун тўланган қўшимча ҳақ.
4. Ишлаб чиқариш мукофотлари ва шу кабилар.
5. Бошқа мунтазам тўлаб бориладиган мукофотлар.
6. Иш берувчи томонидан бевосита тўлаб бориладиган мукофотлар.
7. Турмуш қиймати ёки қимматлашиши билан боғлиқ устамалар.
8. Бевосита иш берувчи томонидан тўланадиган уй жой ижараси учун қўшимча ҳақ¹.

II. Жарима ёки мукофотдан тўлиқ ва қисман маҳрум қилиш. Ходимларни мативациялаш бу фақат мукофотлар бериш эмас, балки ўз хизмат вазифаларини бажара олмаган ёки меҳнат интизомини бузган ходимларни адолатли равишда жазолаш ҳам уларни ўз фаолиятларини яхшилашга ундайди.

Ноиқтисодий омиллар:

- ходимлар олдига улар фаолиятининг юксалтирувчи ва аниқ, равшан мақсадлар қўйиш.
- муносиб меҳнат шарт–шароитларини яратиб бериш.

¹ Абдурахманов К.Х. Меҳнат иқтисодиёти. –Т.: “Меҳнат”, 2004, 489- бет.

- ходимларнинг иш фаолияти доирасини кенгайтириш.
- ходимларга меҳнатга ижодий ёндашиш учун имкон бериш.
- ходимлар меҳнатини бойитиш.
- ижтимоий масалаларни ечишда ходимларга ҳал қилувчи овозни бериш, бошқарув қарорларини қабул қилишда ходимларни жалб қилиш каби мотивациялашнинг мақсадли, меҳнатни бойитишга, ходимларни дахлдорлигини оширишга йўналтирилган омилларни такомиллштириш орқали ходимларни мотивациялаштиришнинг самарадорлигини ошириш мумкин.

Корхона раҳбарларини рағбатлантиришда асосий мезон қилиб корхонанинг йиллик молия натижаларини олиш мақсадга мувофиқдир. Ходимларни билим олишга бўлган эҳтиёжларини қондириш учун, назарий амалий ўқув курсларини, тажриба алмашиш курслари сингари тадбирлар уюштириб малакаларини ошириб бориш лозим деб ҳисоблаймиз. Ходимларни мотивациялашда корхонанинг нуфузи, меҳнат жараёнининг экономикаси, дизайни, ихчамлиги ва озодалилик даражаси муҳим омил бўлиб ҳисобланади.

Мотивациялашда ҳар бир ходимга индивидуал ёндашиши лозим, чунки у алоҳида шахс бўлиб, ўзининг дунё қараши, фикрлари, имкониятлари, эҳтиёжлари ва бу эҳтиёжларининг даражаси бор. Шу нуқтаи назардан ходимларнинг мотивациялаштириш тизимининг такомиллаштириш учун қуйидагилар тавсия этилади.

3.2– жадвал

Мотивациялаштириш воситалари¹

№	Мотивациялаштириш воситалари	Мотивациялаштириш омиллари
1.	Ишчи кучи	- ихчам иш жойи

¹ Муаллиф тамонидан тузилди.

		- корхонанинг нуфузи
2.	Рағбатлантириш	- яхши иш ҳақи - меҳнатига яраша адолатли рағбатлантириш - ижтимоий шароитлар (тиббий хизмат, маданий хордик)
3.	Хавфсизлик	- меҳнатининг хавфсизлиги - корхонага зарурлигини ҳис қилиш - ҳурмат, ҳамкасблари ва раҳбарлари томонидан тан олиниши
4.	Шахсий ўсиш, юксалиш	- ўқитиш учун имконият - ташаббус, ўзини кўрсатиш ва синаш имконияти - мансаб пиллапояларидан кўтарилиш.
5.	Дахлдорлик ҳисси	- раҳбарият томонидан ходимлар фикрини ҳисобга олиниши - корхона фаолияти ва режалари ҳақида маълумотга эга бўлиши
6.	Қизиқиш ва ундаш	- қизиқ ва мароқли меҳнат - юқори мавсулият - рақобатга чорловчи натижа - мароқли ва мураккаб мақсад

«Chorsu dehqon bozori» ОАЈда ходимларнинг рағбатлантириш тизимида ижодий фаоллик мезони асосий мезон бўлмоғи керак. Қозонилган муваффақиятлари учун ходимлар доимо моддий ва маънавий рағбатлантириб боришлари лозим. Бу ходимлардан самарали фойдаланиш учун, ишни шундай ташкил этиш керакки, ижодий фаоллик кўрсатган кишилар тез–тез янги вазифа олиб турмайдиган ва шу билан бирга битта муаммо устида кўп вақт сарфлашга йўл қўймаслик лозим.

Мотивация умумий иқтисодий категория бўлиб, иқтисодий муносабатлар тизимида муҳим ўрин эгаллайди. Мотивация инсонлар иродасини мустаҳкамлашга кўмаклашадиган ва уларни ҳаракат қилишга ундайдиган, идрок ва хис-туйғуларининг кучидир.

ХУЛОСА

Рағбатлантириш бу менежерларни чуқур уйга солади, чунки истак ва ниятлар тугридан-тугри бирон-бир чора тадбир амалга ошмай туриб

рағбатлантирилмайди. Улар факатгина иш натижасидан сунг, ходимларнинг узларини тутишларига караб амалга оширилади. Бундан ташкари одамларни нима учун ва кандай рағбатлантириш назариялари мавжуд булиб, бу назариялар менежерларнинг самарали натижага эришиш йулларини таъминлаш билан фарк килади. Хозирда янги ва эски назариялар уюшган холда урганилиб, рағбатлантириш ва уни ишда куллаш тугрисидаги фикрлар уйгунлашмоқда.

Рағбатлантириш бу факат бир ходимнинг ишини бажара олиш даражасига таъсир килиш эмас, балки корхонанинг барча ходимларига таъсир килишидир.

Рағбатлантиришнинг иккита омили мавжуд булиб, “истеъдод” ва узини кандай тутиш оркали юкори даражага эришиш, яъни “кобилият” омилларидир. Рағбатлантириш, истеъдод ва кобилият омиллари доимо узаро богланишда амалга оширилади. Чунки кобилиятли ва истеъдодли ишчи ходимлар рағбатлантирилади.

Агар бу учала омиллардан бирортаси суест булса, ишни амалга ошиши хам суест булади ва аксинча.

Алоҳида олинган хар бир ходимдан самарали фойдаланиш унинг талаб килинган ишни бажара олиш кобилиятига богликдир. Кобилият дейилганда ходимда узига юкланган вазифаларни бажариш учун касб малакасининг мавжудлиги, етарли даражадаги жисмоний куч-кувват ва чидамлилик, укувлилик, умумий маданият борлиги ва шу кабилар тушунилади.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

I. Ўзбекистон Республикаси қонунлари. Ўзбекистон Республикаси Президент фармонлари ва қарорлари, Вазирлар Маҳкамасининг

қарорлари, Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг асарлари.

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. - Т.: Ўзбекистон, 2002.
2. Ўзбекистон Республикасининг «Ўзбекистон Республикаси Марказий банки тўғрисида»ги қонун. - Т.: Ўзбекистон, 1995.
3. Ўзбекистон Республикасининг «Банклар ва банк фаолияти тўғрисида»ги қонун. - Т.: Ўзбекистон, 1996.
4. Ўзбекистон Республикасининг «Валютани тартибга солиш тўғрисида»ги қонуни. – Т.: Ўзбекистон, 2003.
5. Ўзбекистон Республикасининг «Фуқароларнинг банклардаги омонатларини ҳимоялаш кафолатлари тўғрисида»ги қонуни. – Т.: Ўзбекистон, 2002.
6. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 26.11.2010 й. ПҚ-1438 –сон «2011-2015 йилларда республика молия-банк тизимини янада ислоҳ қилиш ва барқарорлигини ошириш ҳамда юқори халқаро рейтинг кўрсаткичларига эришишнинг устувор йўналишлари тўғрисида»ги қарори. // Халқ сўзи, 2010 йил 27 ноябрь.
7. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 12.07.2007 й. ПҚ-670-сон “Банкларнинг капиталлашувини янада ошириш ва иқтисодийни модернизациялашдаги инвестиция жараёнларида уларнинг иштирокини фаоллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги қарори // Халқ сўзи, 2007 йил 13 июль.
8. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2005 йил 15 апрелдаги «Банк тизимини янада ислоҳ қилиш ва эркинлаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги қарори. // Халқ сўзи, 2005 йил 16 апрель.
9. Каримов И.А. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси: Ўзбекистон Республикаси Олий мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маъруза. – Т.: Ўзбекистон, 2010. 56 б.

10. Каримов И.А. Асосий вазифамиз– Ватанамиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир. – Т.: Ўзбекистон, 2010. 80 б.
11. Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. – Т.: Ўзбекистон, 2009. 54 б.
12. Каримов. И.А. Банк тизими, пул муомаласи, кредит, инвестиция ва молиявий барқарорлик тўғрисида. – Т.: Ўзбекистон, 2005.
13. I.A. Karimov «2012-yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari hamda 2013-yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlari»ga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma‘ruzasi. Xalq so‘zi. 2013 yil, 19-yanvar

II. Асосий адабиётлар.

14. Каримов И.А. Бизнинг бош мақсадимиз - жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислох этишдир. - Т.: Ўзбекистон, 2005.
15. Каримов И.А. "Ўзбекистон демократик тараққиётнинг янги босқичида". – Т.: Ўзбекистон, 2005.
16. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. - Т.: Ўзбекистон, 1995.
17. Абдурахманов К.Х., Шарифуллина Т.А. Экономика и социология труда: Учебное пособие. –М.: 2002. –С.219.
18. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. -21 б.
19. Валижонов Р., Қабулов О. Менежмент асослари. – Т.: Университет, 1997 . – 157 б.
20. Кабаков В.С. и др. Предпринимательство и менеджмент в малой фирме: Учебное пособие. –СПб.: СПбГИЭА, 1998, -197 с.
21. Махмудов Э.Х. “Корхона иқтисодиёти” -Т.: “Ўзбекистон ёзувчилар уюшмаси адабиёт жамғармаси” нашриёти, 2004.

22. Менежмент ва бизнес асослари. -Т., Меҳнат, 1997. -352 б.
23. Молодчик А.В. и др. Менеджмент. –М.: Изд. дом ГУВШЭ, 2005
24. Отахонов Ф.Х., Саматов Ғ.А., Сирожиддинов К.Ш. Тадбиркорлик фаолиятини ривожлантириш асослари. -Т.: Консаудитинформ-Нашр. 2005.
25. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. “Менежмент”.- Т.: “Ўқитувчи”, 2001
26. Тўхтабаев А. “Маъмурий менежмент”. –Т.: “Молия”, 2003.
27. Ғуломов С.С. “Менежмент асослари”.- Т.: “Шарқ” , 2002.
28. Сафарбаев Ш.Н. Иқтисодий эркинлаштириш шароитида меҳнат фаолияти мотивациясини шакллантириш йўллари. Магистрлик диссертацияси.-Т., 2003 й.
29. Мухамедов Ғ.А. Рахбар кадрлар онги ва тафаккуридаги ўзгаришлар эркинлаштириш омили. Магистрлик диссертацияси.- Т., 2004 й.

III Қўшимча адабиётлар

- 30.Максютов А.А. Банковский менеджмент: Учебно-практ. пособ.- М.: Изд. «Альфа-Пресс», 2007.-444 с.
31. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учеб. – М.: Проспект, 2009. – 224 с.
32. Менеджмент: учебное пособие / кол. авторов; под ред. Н.Ю. Чаусова, О.А. Калугина. – М.: КНОРУС, 2010. – 496 с.
33. Меркулова И.В. Деньги, кредит, банки: учебное пособие / И.В. Меркулова, А.Ю. Лукьянова. – М.: КНОРУС, 2010. – 352 с.
- 34.Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента, 3- е издание: Пер. с англ.- М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008.- 672 с.
- 35.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1995. – 704 с.
- 36.Одегов О.Ю. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. – М.: Академический Проект, 2005. – 1088 с.

37. Основы менеджмента: учебное пособие. / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др. - М.: КНОРУС, 2009.- 496 с.

IV. Интернет сайтлари.

38. **www.gov.uz**

39. **www.ziynet.uz**

40. **www.xs.uz**

41. **[www. bookboon.com](http://www.bookboon.com)**