

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

**TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI**

**MOLIYAVIY MENEJMENT FAKULTETI**

**“MENEJMENT VA MARKETING” KAFEDRASI**

**SAIBOV JAXONGIR MUXAMMADI O'G'LI**

**“TASHKILOTLARDA XODIMLARNI RAG'BATLANTIRISH  
ORQALI MEHNAT UNUMDORLIGINI OSHIRISH”**

5230200 - “Menejment (xizmatlar sohasi)” ta'lim yo'nalishi bo'yicha bakalavr  
darajasini olish uchun yozilgan

**BITIRUV MALAKAVIY ISHI**

**«HIMOYAGA RUXSAT ETILDI»**

«Moliyaviy menejment» fakulteti  
dekani iqtisod fanlari nomzodi, dotsent  
Astanakulov Olim Tashtemirovich

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 y.

**«HIMOYAGA RUXSAT ETILDI»**

«Menejment va marketing» kafedrası  
mudiri iqtisod fanlari doktori, professor  
Nabiyev Elshod Ganiyevich

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 y.

**Bitiruvchi:** 5230200- “ Menejment” – ta'lim  
Yo'nalishi 4- kurs talabasi  
Saibov Jaxongir Muxammadi o'g'li

**Ilmiy rahbar:** \_\_\_\_\_ k. o'q. Raxmatullayeva N.O.

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2018 y.

**TOSHKENT – 2018**

Men, Saibov Jaxongir Muxammadi o'g'li ushbu bitiruv malakaviy ishini mustaqil bajardim. Ko'chirmachilik holati yo'qligiga javob beraman. Ko'chirmachilikka yo'l qo'ygan holatimda bitiruv malakaviy ishi Yakuniy Davlat Attestatsiyasi Komissiyasi raisi taqdimotnomasiga asosan bekor qilinishi va "Qoniqarsiz" baho qo'yilishi bilan tanishganman.

Saibov Jaxongir Muxammadi o'g'li \_\_\_\_\_

<b>MUNDARIJA</b>		<b>betlar</b>
	<b>KIRISH.....</b>	3
<b>I-BOB.</b>	<b>TASHKILOTLARDA XODIMLAR MEHNATINI RAG'BATLANTIRISHNING NAZARIY ASOSLARI</b>	6
1.1.	Xodimlarini rag'batlantirish tushunchasi, uning mohiyati va iqtisodiy mazmuni.....	6
1.2.	Menejmentning motivlashtirish nazariyalarini qo'llash orqali tashkilotlarda xodimlar mehnatini rag'batlantirish usullari.....	13
1.3.	Tashkilotlarda mehnat unumdorligini oshirishda rag'batlantirish tizimi va unga ta'sir etuvchi motivlashtirish omillari.....	20
	Birinchi bob bo'yicha xulosa.....	27
<b>II-BOB.</b>	<b>ATB "XALQ BANKI"DA XODIMLARNI RAG'BATLANTIRISH ORQALI MEHNAT UNUMDORLIGINI OSHIRISHNING AMALIY HOLATI TAHLILI</b>	28
2.1.	ATB "Xalq banki"ning ijtimoiy- iqtisodiy tavsifi	28
2.2.	ATB "Xalq banki"da xodimlarni rag'batlantirishni amaliy holati tahlili .....	40
	Ikkinchi bob bo'yicha xulosa.....	45
<b>III-BOB.</b>	<b>BOZOR IQTISODIYOTI SHAROITIDA TASHKILOTLARDA XODIMLARNI RAG'BATLANTIRISH ORQALI MEHNAT UNUMDORLIGINI OSHIRISHNI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI</b>	47
3.1.	Mehnatni rag'batlantirishning zamonaviy usulublarini qo'llash orqali tashkilotlarda mehnat unumdorligini oshirish yo'llari.....	47
3.2.	Tashkilotlarda xodimlarni rag'batlantirish usuli orqali mehnat unumdorligini oshirishda xorijiy mamlakatlar tajribasini qo'llash.....	53
	Uchinchi bob bo'yicha xulosa.....	59
	<b>XULOSA VA TAKLIFLAR.....</b>	61
	<b>FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI.....</b>	63

## KIRISH

**Bitiruv malakaviy ishi mavzusining dolzarbligi.** Mamlakatimizda faoliyat yuritayotgan tashkilotlarning boshqaruv tizimida xodimlarni rag'batlantirish mehnat unumdorligini oshirishning asosiy omillaridan hisoblanadi. Xodimlarni rag'batlantirishning turli xil shakllari mavjud bo'lib, tashkilot rahbari ularni o'z o'rnida va to'g'ri qo'llay bilsagina natija va samaraga erishadi. Boshqaruv jarayonida rag'batlantirish shakllari moddiy va nomoddiy ko'rinishlarda amalga oshiriladi va uning natijasida xodim va korxonalar maqsadlarini uyg'unlashtirish, xodimlarning jonbozlik ko'rsatib faoliyat olib borishlari va boshqa bir qancha ijobiy yutuqlarga erishiladi.

Mamlakatimizda olib borilayotgan ijtimoiy va iqtisodiy islohotlar natijasida iqtisodiyotni rivojlanishini alohida ta'kidlab o'tish zarur. Mamlakatimiz Prezidenti Shavkat Mirziyoyev 7-fevral kungi farmoni bilan 2017—2021-yillarda O'zbekistonni rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha "Harakatlar strategiyasi" ni tasdiqladi. Avvalo, ushbu ustuvor yo'nalishlar va ulardagi amalga oshirilishi nazarda tutilgan vazifalar hamda chora-tadbirlarning ijrosi bugungi kunning hayotiy va ijtimoiy zarurati ekanligini ta'kidlash lozim. Shu jumladan milliy iqtisodiyotning mutanosibligi va barqarorligini ta'minlash, uning tarkibida sanoat, xizmatlar ko'rsatish sohasi, kichik biznes va xususiy tadbirkorlik ulushini ko'paytirish, xizmatlar ko'rsatish sohasini jadal rivojlantirish, yalpi ichki mahsulotni shakllantirishda xizmatlarning o'rnini va ulushini oshirish, ko'rsatilayotgan xizmatlar tarkibini, eng avvalo, xizmatlarning zamonaviy yuqori texnologik turlari hisobiga tubdan o'zgartirish zarurdir<sup>1</sup>.

Yuqorida etib o'tilgan barcha sohalarda insonlar, mehnatkashlar faoliyat yuritadilar. Agar mamlakatimizdagi korxonalar va tashkilotlarning rahbarlari xodimlarni o'z vaqtida mehnatiga yarasha adolatli rag'batlantirib tursalar, o'sha joyda mehnat unumdorligi oshadi ish jarayoni samarali kechadi.

Zamonaviy menejmentda rag'batlantirish omilidan faol foydalanib kelinadi.

---

<sup>1</sup> Mirziyoyev Sh.M. "2017-2021-yillarda O'zbekistonni rivojlantirishning beshta yo'nalishi bo'yicha "Harakatlar strategiyasi" Farmoni. 7 fevral 2017 yil.

Ma'lumki, tashkilot tarkibida turlicha shaxsiy va kasbiy xususiyatga ega individlar mehnat faoliyatini olib borishadilar. Mazkur individlar o'rtasidagi har doim yuzaga kelib turuvchi turlicha ziddiyatlarni bartaraf etib borish, ularni jiplashib faoliyat ko'rsatishga undaydigan muhitni yaratish menementdagi asosiy vazifalardan hisoblanadi. Tashkilotlarda mehnat unumdorligini oshirishda mehnatni rag'batlantirishning nazariy va amaliy asoslarini chuqur bilish, tashkilotlarda boshqaruv faoliyatini rivojlantirish va takomillashtirish xizmat ko'rsatish samaradorligini oshirishga yordam beradi. Bular esa mavzuning dolzarbligini belgilaydi.

**Bitiruv malakaviy ishining predmeti.** Tashkilotlarda xodimlarni rag'batlantirish orqali mehnat unumdorligini oshirishni o'rganishdagi mavjud muammolar va ularni hal etish yo'llari.

**Bitiruv malakaviy ishining ob'ekti.** Tashkilotlarda xodimlarni rag'batlantirish orqali mehnat unumdorligini oshirishda "Xalq banki" ATBning ma'lumotlaridan foydalanildi va bitiruv malakaviy ishning ob'ekti sifatida o'rganildi.

**Bitiruv malakaviy ishning asosiy maqsadi va vazifalari.** Tashkilotlarda xodimlarni rag'batlantirish orqali mehnat unumdorligini oshirishni rivojlantirish, takomillashtirish va istiqbollarini ko'rib chiqishdan iborat. Ushbu maqsaddan kelb chiqib quyidagi vazifalar belgilandi:

- tashkilotlarda xodimlar mehnatini rag'batlantirishning nazariy asoslarini o'rganish;
- xodimlarini rag'batlantirish tushunchasi, uning mohiyati va iqtisodiy mazmunini o'rganish;
- menejmentning motivlashtirish nazariyalarini qo'llash orqali tashkilotlarda xodimlar mehnatini rag'batlantirish usullarini o'rganish;
- ATB "Xalq banki"da xodimlarni rag'batlantirish orqali mehnat unumdorligini oshirishning amaliy holatini tahlil qilish;
- ATB "Xalq banki"ning ijtimoiy- iqtisodiy tavsifini tahlil qilish;
- bozor iqtisodiyoti sharoitida tashkilotlarda xodimlarni rag'batlantirish

orqali mehnat unumdorligini oshirishni takomillashtirish yo'llarini o'rganish;

-mehnatni rag'batlantirishning zamonaviy usulublarini qo'llash orqali tashkilotlarda mehnat unumdorligini oshirish yo'llarini o'rganish;

-tashkilotlarda xodimlarni rag'batlantirish usuli orqali mehnat unumdorligini oshirishda xorijiy mamlakatlar tajribasini qo'llash.

**Bitiruv malakaviy ishi mavzusining nazariy - amaliy ahamiyati.**

Respublikada bank tizimida xodimlarni boshqarish, ularni rag'batlantirish orqali mehnat unumdorligini oshirish mavzusi borasida xorijlik bir qator taniqli iqtisodchilar, jumladan E.Dollan, J.Keyns, V.Kolisnekov, L.Krasovina, O.Lavirushin tamonidan o'rganilgan. O'zbekiston iqtisodchi olimlaridan M.Sharifxo'jayev, Yo.Abdullayev, Sh.Abdullayeva, S.Berjanov, A.Qodirov, S.Norqobilov, O.Olimjanov, Z.Xolmahmadov, T.Qoraliyevlarning ilmiy ishlaridan mazkur masalani alohida muhim jihatlari o'z aksini topgan.

Bitiruv malakaviy ishning natijalari, xulosa va takliflari tashkilotlarning zamonaviy boshqaruv faoliyati, usullari va vazifalari to'g'risida nazariy va amaliy bilimlar doirasi o'rganiladi. Bitiruv malakaviy ishning amaliy ahamiyati O'zbekiston Respublikasi tashkilotlarida xodimlarni rag'batlantirish, mehnat unumdorligini oshirish, mehnatni rag'batlantirishni rivojlantirish, qarorlar qabul qilish, amaliy chora-tadbirlar ishlab chiqishda foydalanish mumkin.

**Bitiruv malakaviy ishi tarkibining qisqacha tavsifi.** Ushbu bitiruv malakaviy ishi kirish, uchta bob, xulosa va takliflar, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxatidan iborat bo'lib uzviy ketma-ketlikda ifodalangan. Bitiruv malakaviy ishining hajmi 66 bet va 13 ta rasm, 7 ta jadvaldan iborat.

## **I-BOB. TASHKILOTLARDA XODIMLAR MEHNATINI RAG'BATLANTIRISHNING NAZARIY ASOSLARI**

### **1.1.Xodimlarini rag'batlantirish tushunchasi, uning mohiyati va iqtisodiy mazmuni**

Zamonaviy sharoitlarda xodimlar mehnatni rag'batlantirishning o'rganar ekanmiz boshqaruv jarayonida inson - boshqaruvning bosh subyektidir. Inson qobiliyati uning jismoniy va bilim imkoniyatlari bilan belgilanadi. Bu imkoniyatlar bilan birga mehnat sharoiti hamda ishlashga tayyorgarlik ham samaradorlikni ta'minlaydi. Ishlashga tayyorlik esa shaxsning ishga qiziqishi va undan qanoatlanishi, ehtiyojlari, mehnat natijalariga muvofiq rag'batlantirilishi bilan belgilanadi. Ishga qiziqishni tahlil etishda qiziqtirish omillari - ehtiyoj, qiziqish sabablari (motivlari) va rag'batiga alohida e'tibor qaratish lozim.

Mehnatni rag'batlantirish -muayyan, oldindan belgilab qo'yilgan natijalarga erishish imkonini beradigan jo'shqin mehnat faoliyati xodimning muhim ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish, unda mehnatga qiziqishni shakllantirish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratishni ko'zda tutadi.

Mehnatga qiziqtirish va rag'batlantirish tizimi muayyan asos — mehnat faoliyatining me'yoriy darajasiga tayanishi kerak. Xodimning mehnat munosabatlariga jalb etilishining o'zi uning oldindan kelishilgan, muayyan ish haqi hisobiga muayyan vazifalarni bajarishini nazarda tutadi. Bu munosabatlarda rag'batlantirish shart emas.

Mazkur munosabatlar nazorat qilinadi, belgilangan talablar bajarilmasligi uchun jazo choralari qo'llash bilan bog'liq omillar kuchda bo'ladi. Moddiy ne'matlarni yo'qotish bilan bog'liq bu jazolar kelishilgan ish haqini qisman to'lash yoki mehnat munosabatlarini bekor qilishga olib kelishi mumkin.

Xodim unga qanday talablar qo'yilganligi, bu talablarga u qat'iy rioya etgan taqdirda qanday ish haqi olishi, belgilangan talablarni buzgan taqdirda qanday jazolanishini bilishi shart. Intizom hamisha majbur etish xususiyatlariga ega bo'ladi va o'zini tu'tish imkoniyatlarini muayyan doirada cheklaydi.

Biroq nazorat qilinadigan va qiziqtiriladigan faoliyatlar o'rtasidagi farq juda

shartli va o'zgaruvchidir. Jumladan, mehnatga qiziqishi kuchli xodim intizomli, talablarni sidqidildan bajaruvchan va bu narsalarga o'zining axloqiy me'yorlari sifatida munosabatda bo'ladi.

Korxonada maqsadga erishish - ishlab chiqarishda yuqori samaradorlikni ta'minlash personal o'z xizmat vazifasini sidqidildan, tashabbuskorlik ko'rsatib bajarishiga bog'liq. Buning uchun xodimlarni o'z ishlariga chinakamiga qiziqtirish kerak. Qiziqtirish (motiv) - "motiv" fransuzcha atama hisoblanib, lotincha "moveo" "harakat qildiraman" so'zidan olingan. Bu insonni muayyan faoliyatga undovchi ichki va tashqi harakatlantiruvchi kuchlardir. Qiziqish insonga uning ehtiyojlarini qondirish uchun nima qilish va buni qanday qilish kerakligini belgilaydi.

Rag'bat- insonga uning mehnat faoliyati natijalarini munosib ko'rish sifatida taklif etiladi. Rag'bat – bu tashkilot maqsadlariga erishishning umumiy rejasiga binoan korxonada xodimlarida ularga topshirilgan vazifalarga muvofiq holda harakat qilishga intilish yaratishdir<sup>2</sup>.

Rag'bat- insonga uning mehnat faoliyati natijalarini munosib baholash sifatida taklif etiladi. Inson ko'pgina rag'batlarni ularning mohiyatini anglab etmasdan, ya'ni beixtiyor qabul qiladi. Turli insonlarda rag'batlarga munosabat bir xil emas.

Ko'pgina tadqiqotlarda rag'batlar faoliyat uchun tashqi da'vat, qiziqish sabablari esa ichki da'vat deb ta'riflanadi. Shunday ekan rag'bat va qiziqish sabablarini, eng avvalo, ularning insonni faoliyat ko'rsatishiga undashi birlashtirib turadi. Biroq agar rag'bat manfaat orqali faoliyat ko'rsatishga undasa, qiziqish asosida esa ham manfaat (mukofotlash, lavozimda ko'tarilish), ham shaxsiy sabab (burch, qo'rqish, mas'uliyat hissi va hokazolar) yotadi. Shuning uchun qiziqish sabablari (motiv) rag'batga nisbatan kengroq ma'noga ega.

Mehnatni rag'batlantirish tizimi boshqaruvning ma'muriy-huquqiy uslubidan kelib chiqadigan bo'lsa, bu uslub o'rnini egallamaydi. Mehnatni rag'batlantirish boshqaruv organlari o'zlari haq to'layotgan ish darajasiga erishib, uni shu me'yorda ushlab tura olsalargina, samarali bo'ladi. Rag'batlantirishning maqsadi insonni mehnat

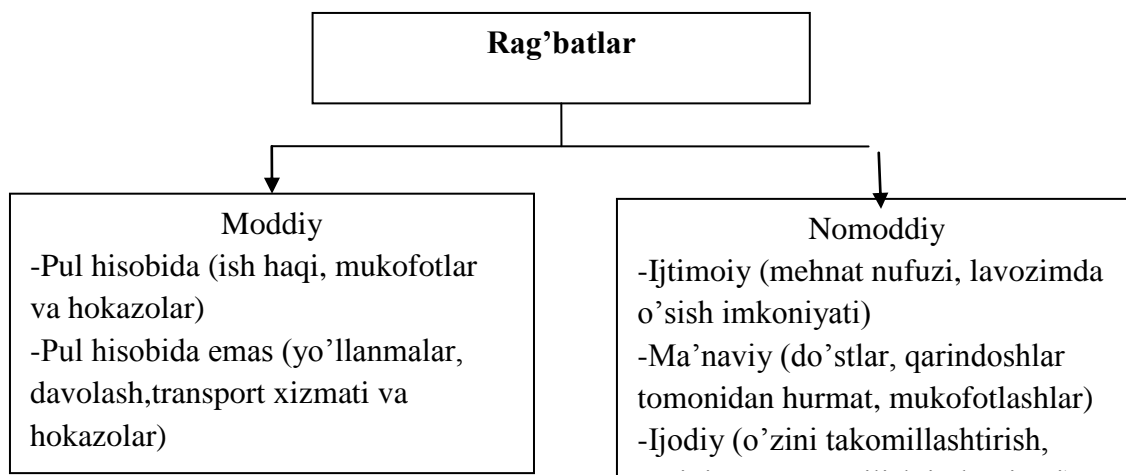
---

<sup>2</sup> Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. Учебное пособие,-Спб:Питер, 2011.56 стр.



qilishga undab qolmasdan, balki uni mehnat munosabatlarida belgilab qo'yilganidan samaraliroq mehnat qilishga undashdir.

O'z navbatida, rag'batlar moddiy va nomoddiy bo'ladi (1-rasm). Mehnatni rag'batlantirish murakkab jarayon hisoblanadi. Bu ishni tashkil etish uchun muayyan talablar qo'yiladi. Ular asosan quyidagilardan iborat:



### 1-rasm. Rag'bat turlari<sup>3</sup>

Rag'batlantirish chora-tadbirlari muayyan shaxslar ehtiyojlarini hisobga olgan holda ishlab chiqilishi darkor. Xodimning ishga qiziqishini tegishli rag'batlantirish usuli orqali o'zgartirish mumkin. Rahbarlar uchun bu rag'batlantirishlar bir xil shaklda emas, balki xodimlarning shaxsiy ehtiyojlariga muvofiq ishlatilishi kerak, degan ma'noni anglatadi. Mehnatni rag'batlantirish - oldindan belgilab qo'yilgan natijalarga erishish imkonini beradigan jo'shqin mehnat faoliyati xodimning muhim ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish, unda mehnatga qiziqish (motiv)ni shakllantirish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratishni ko'zda tutadi. Mehnatga qiziqtirish va rag'batlantirish tizimi muayyan asos — mehnat faoliyatining me'yoriy darajasiga tayanishi kerak. Xodimning mehnat munosabatlariga jalb etilishining o'zi uning oldindan kelishilgan, muayyan ish haqi hisobiga muayyan vazifalarni bajarishini nazarda tutadi. Bu munosabatlarda rag'batlantirish shart emas. Mehnatni rag'batlantirish tizimi boshqaruvning ma'muriy-

<sup>3</sup>Ильин Е.П.Мотивация и мотивы. Учебное пособие,-Спб:Питер, 2011.56 стр.

huquqiy uslubidan kelib chiqadigan bo'lsa, bu uslub o'rnini egallamaydi. Mehnatni rag'batlantirish boshqaruv organlari o'zlari haqto'layotgan ish darajasiga erishib, uni shu me'yorda ushlab tura olsalargina, samarali bo'ladi. Rag'batlantirishning maqsadi - insonni mehnat qilishga undab qolmasdan, balki uni mehnat munosabatlarida belgilab qo'yilganidan samaraliroq mehnat qilishga undashdir.

Mehnatni rag'batlantirishning bir necha funksiyalari mavjud:

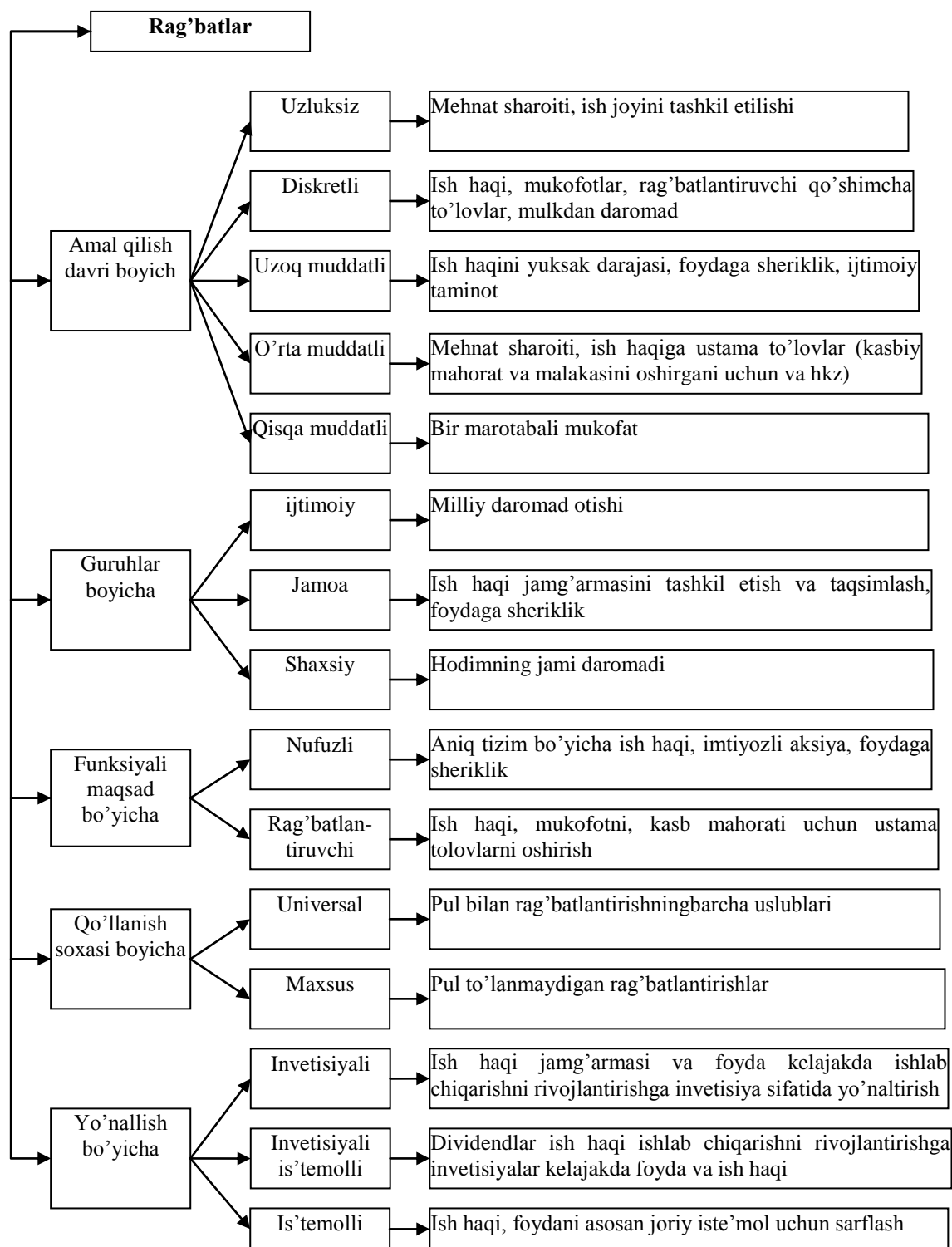
-Iqisodiy funksiya. U, eng avvalo, mehnatni rag'batlantirish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga ko'maqlashishda namoyon bo'ladi. Bu mehnat unumdorligining oshishi va mahsulot sifatining yaxshilanishida o'z ifodasini topadi.

-Axloqiy funksiya. U mehnatni rag'batlantirish, faol hayotiy pozitsiyani, jamiyatda sog'lom axloqiy-ijtimoiy muhitni shakllantiradi. Bunda rag'batlantirish tizimini an'analar va tarixiy tajribani hisobgaolgan holda shakllantirish katta ahamiyatga ega.

-Ijtimoiy funksiya. U jamiyatning ijtimoiy tizimini daromadlarning turli darajasini hisobga olgan holda shakllantirish bilan ta'minlanadi. Ushbu daromadlar esa rag'batlantirish omillarining turli insonlarga ta'siriga ko'p jihatdan bog'liqdir. Umuman olganda ehtiyojlarni shakllantirish pirovard darajada shaxsni rivojlantirish, jamiyatda mehnatni tashkil etish va rag'batlantirishga bog'liqligi yaxshi ma'lum.

-Komplektlilik - axloqiy va moddiy, jamoa va shaxsiy rag'batlar mushtarakligini anglatadi. Personalni boshqarishga yondashuvlar, kompaniya yoki firma tajribasi va an'analariga bog'liqdir. Komplektlik aksilrag'batlar (antistimullar) mavjud bo'lishini ham taqozo etadi.

Inson mehnat faoliyatiga kirishar ekan, unda yoshligidan egallagan muayyan qadriyatlar, tamoyillar mavjud bo'lib, ularga oila va maktabda asos solingan bo'ladi. Shu davrlarda mehnatga qadriyat sifatidagi munosabatlar, shaxsning mehnat sifatlari - mehnatsevarligi, mas'uliyat, intizomlilik, tashabbuskorlik va boshqa xislatlari shakllana boshlaydi va mehnat ko'nikmalari hosil qilinadi.



**2-rasm. Rag'batlarni sinflashuvi<sup>4</sup>**

Qiziqtirish tarkibini tushunish menejerlarga xodimlarning qaysi birlarini maqsadga erishish uchun o'z-o'zlarini qiziqтира olishlari, qaysilari uchun esa tashqi

<sup>4</sup> Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. Учебное пособие, -Спб:Питер, 2011.58 стр.

ta'sir talab qilinishini farqlay olishlariga imkon beradi. Amalda ichki - introvert va tashqi - ekstrovert qiziqtirishlar o'rtasida aniq chegara bo'lmaydi. Ba'zi hollarda ichki, boshqa hollarda tashqi, yana bir vaziyatda har ikki tur qiziqtirishga duch kelinadi. Faqat personalga samarali rahbarlik qilish uchun qiziqtirishning ushbu turlari mavjud ekanligini bilish darkor.

Qiziqtirish (motiv) sabablari darajasiga ko'ra ko'p yoki kam bo'lib, shaxsiy qiziqtirish va guruhiy qiziqtirishga bo'linadi.

Shaxsiy qiziqtirish quyidagilar: o'zini namoyon etish maqsadi, mavqe, nufuz, g'urur, aloqa qilishga, o'zaro tenglik asosida munosabat o'rnatishga intilish, barqarorlikka intilish, tavakkalchilikdan himoyalanih kabilar ikkilamchi ehtiyojlar tarkibiga kiradi.

Fiziologik ehtiyojlar: suvga tashnalik, ochlik, nafas olish kiyim-kechak va h.k. birlamchi ehtiyojlar tarkibiga kiradi.

Guruhiy qiziqtirish quyidagilar : jamoa uchun faxrlanish, guruhiy takabburlik, javobgarlik ruhi, raqobatda g'alabaga erishishga intilish, guruhiy muhit, guruhiy nafarat, guruhiy qiziqishlar, yetakchilarga ergashish hamfikrlik, jamoaning tashkil etilishi Manfaatlarning mosligi, bosim, ikkilamchi guruhlar va hokazolar .

Shaxsiy qiziqishlar inson bajarishi kerak bo'lgan ishga to'la-to'kis mos bo'lishi maqsadga muvofiqdir. Jumladan, insonni samarali mehnat qilishga quyidagi asosiy qiziqishlar undaydi: kasbga qiziqish, iloji boricha ko'proq moddiy rag'bat olishga intilish, xodim bajarayotgan ishining uni bu ish moddiy jihatdan uncha qiziqtirmasa ham muhimligi va zarurligini anglab etishi. Shaxs uchun biror narsa yetishmasa, u shu ehtiyojni qondirishga qaratilgan aniq maqsadli harakatlar qiladi. Shuning uchun ehtiyojlar insonni faollashtiruvchi manba vazifasini o'taydi. Hozirgi davrda insonning mehnat faoliyati bilan shug'ullanishga qiziqishi sabablari ancha murakkab, odatda ularni tushunib yetish qiyin, demakki bu qiziqishga ta'sir o'tkazish ham oson emas.

Maqsadlarni oddiy ijrochilar uchun tushunarli holda yetkazish, bu xodimlarda ushbu maqsadlarga erishishda o'zlarining rolini anglab yetishlari, o'z

kuch-g'ayratlarini iqtisodiy va texnik vazifasini bajarishga yo'naltirish, topshiriq bilan maqsad o'rtasidagi bog'liqlikni anglab etishdan iborat personalning o'z-o'zini qiziqtirishlarini ta'minlash yuqori bo'g'in rahbariyatining birinchi darajali vazifasi, deb hisoblanadi. Qiziqish tarkibini tushunish menejerlarga xodimlarning qaysi birlarini maqsadga erishish uchun o'z-o'zlarini qiziqtirish olishlari, qaysilari uchun esa tashqi ta'sir talab qilinishini farqlay olishlariga imkon beradi. Amalda ichki - introvert va tashqi - ekstrovert qiziqtirishlar o'rtasida aniq chegara bo'lmaydi. Ba'zi hollarda ichki, boshqa hollarda tashqi, yana bir vaziyatda har ikki tur qiziqtirishga duch kelinadi.

Mazkur munosabatlar nazorat qilinadi, belgilangan talablar bajarilmasligi uchun jazo choralarini qo'llash bilan bog'liq omillar kuchda bo'ladi. Moddiy ne'matlarni yo'qotish bilan bog'liq bu jazolar kelishilgan ish haqini qisman to'lash yoki mehnat munosabatlarini bekor qilishga olib kelishi mumkin<sup>5</sup>.

Xodim unga qanday talablar qo'yilganligi, bu talablarga u qat'iy rioya etgan taqdirda qanday ish haqi olishi, belgilangan talablarni buzgan taqdirda qanday jazolanishini bilishi shart. Intizom hamisha majbur etish xususiyatlariga ega bo'ladi va o'zini tutish imkoniyatlarini muayyan doirada cheklaydi. Biroq nazorat qilinadigan va qiziqtiriladigan faoliyatlar o'rtasidagi farq juda shartli va o'zgaruvchidir. Jumladan, mehnatga qiziqishi kuchli xodim intizomli, talablarni sidqidildan bajaruvchan va bu narsalarga o'zining axloqiy me'yorlari sifatida munosabatda bo'ladi.

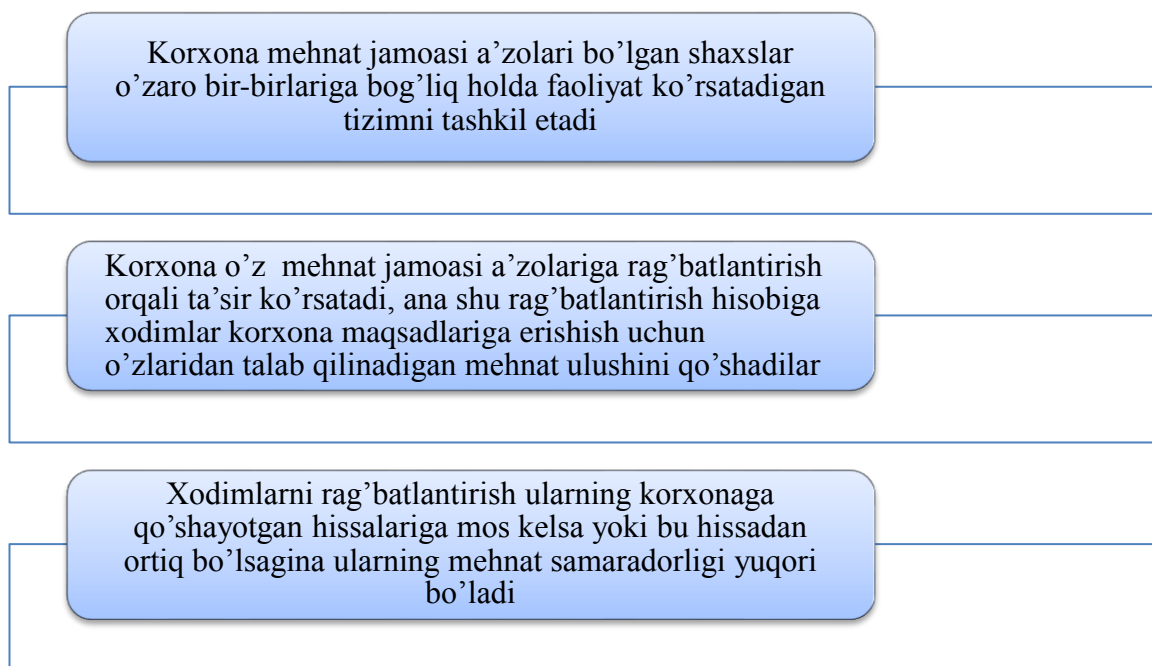
Yuqoridagilarga xulosa qilib aytadigan bo'lsak mehnatni rag'batlantirish tizimi boshqaruvning ma'muriy-huquqiy uslubidan kelib chiqadigan bo'lsa, bu uslub o'rnini egallamaydi. Mehnatni rag'batlantirish boshqaruv organlari o'zlari haq to'layotgan ish darajasiga erishib, uni shu me'yorda ushlab tura olsalargina samarali bo'ladi. Rag'batlantirishning maqsadi insonni mehnat qilishga undab qolmasdan, balki uni mehnat munosabatlarida belgilab qo'yilganidan samaraliroq mehnat qilishga undashdir.

---

<sup>5</sup> Anita Rothacker, Georg Hauer Leadership in multinational management – Procedia - Social and Behavioral Sciences Volume 130, 15 May 2014, Pages 226-236 (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814029371>)

## 1.2.Menejmentning motivlashtirish nazariyalarini qo'llash orqali tashkilotlarda xodimlar mehnatini rag'batlantirish usullari

Motivatsiya insonni maqsadga erishish uchun faoliyatga undash jarayonidir. Motivatsiyaning inson o'zini tutishiga ta'siri ko'plab omillarga bog'liq, u individual holat va motivlar ta'sirida hamda inson bilan teskari aloqa ta'sirida o'zgarishi mumkin. Motiv insonning ma'lum bir harakatlarga undaydigan, uning ichki va tashqi harakatlantiruvchi kuchlaridir. Bugungi kunda juda ko'p mashhur olimlar tomonidan yaratilgan motivlashtirish nazariyalari mavjud. Korxonalar boshqaruvchilari bu nazariyalardan foydalanib xodimlar mehnatini rag'batlantirish va natijada korxonani boshqaruv samaradorligini oshirish mumkin. Masalan S. Bernard nazariyasi. Ushbu nazariyaga muvofiq:

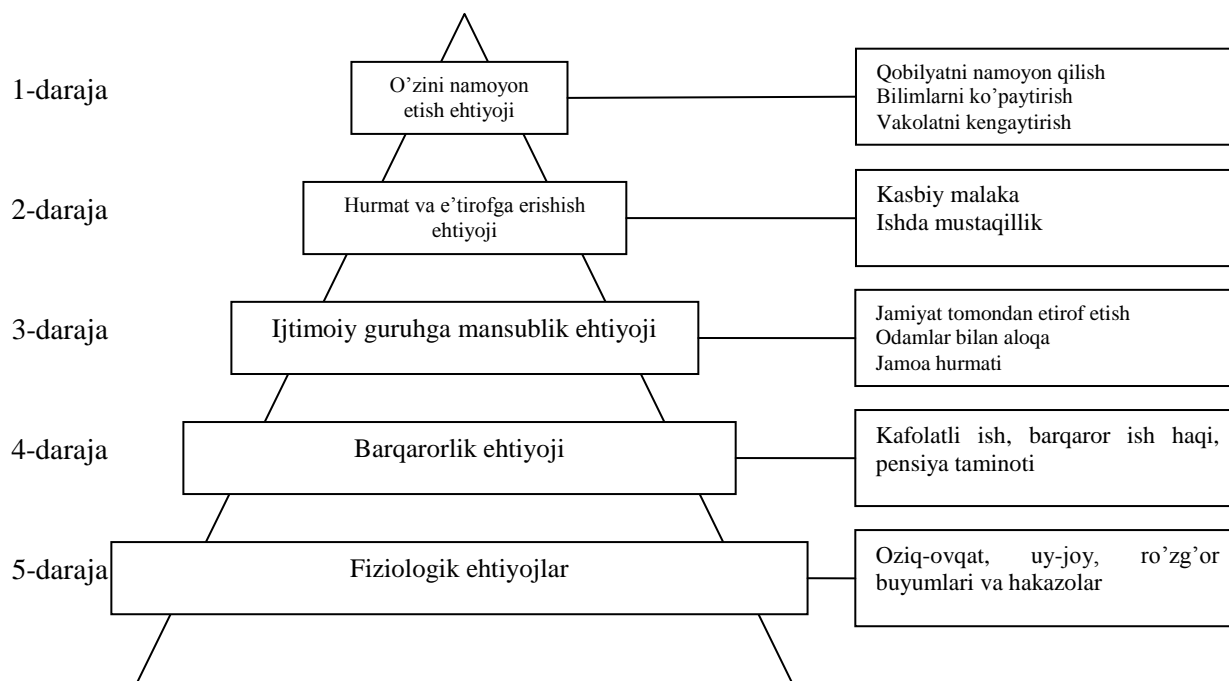


**3-rasm. S.Bernard nazariyasi<sup>6</sup>**

Mashhur psixolog A.Maslou nazariyasi qiziqtirishning eng mashhur nazariyasi hisoblanadi. Bu nazariyaga binoan insonlar hamisha qandaydir narsaga ehtiyoj sezadilar. Ehtiyojlar birlamchi va ikkilamchi, besh darajali bo'ladi. Bu ehtiyoj darajalari ustuvorligi bo'yicha bosqichma-bosqich joylashadi. Ehtiyojlar qondirilmagan bo'lsa insonni faoliyatga undaydi. Qondirilgan ehtiyojlar insonlarda qiziqishni so'ndiradi. Birorta ehtiyoj qondirilgan bo'lsa, uning o'rnini boshqa

<sup>6</sup> Ziyavtidinova N. M., O'rinov Y. M, Menejment. O'quv qo'llanma./T.: "Tafakkur -Bo'stoni ", 2012. - 312 c.

ehtiyoj egallaydi. Piramidaning pastki qismidagi ehtiyoj birinchi navbatda qondirilishi talab etiladi. Quyi darajadagi ehtiyojlar qondirilgandan so'ng yuqori darajadagi ehtiyojlar insonga kuchliroq ta'sir ko'rsata boshlaydi.



#### 4-rasm. A. Maslou boyicha ehtiyoj darajalari piramidasi<sup>7</sup>

Birinchi o'rindagi ehtiyojlar - bu bazis ehtiyojlar, ya'ni, yashashni ta'minlash uchun zarur bo'lgan ehtiyojlar. A.Maslouning fikricha, inson eng avvalo ana shu bazis ehtiyojlarini qondirish uchun ishlaydi. bazis ehtiyojlar, ya'ni oziq-ovqatga, kiyim-kechakka, uy-joyga, uyquga blgan ehtiyoj qondirilgan, boshqa darajadagi ehtiyojlar ham asta-sekin ahamiyat kasb etib boradi.

Masalan, xavfsizlikka, ya'ni tinchlik, tartib, himoyaga bo'lgan ehtiyoj ham birlamchi bosqichdagi ehtiyojning yangi darajasidagi zaruriyatdir. Biron ijtimoiy guruhda bo'lish, boshqa kishilar bilan aloqaga kirishish ehtiyoji iearxiyaning uchunchi bo'g'iniga kiradi. Bu guruhdagi ehtiyojlarni sotsial ehtiyojlar deb ham yuritiladi.

Xurmatga bo'lgan ehtiyoj ehtiyojlar piramidasi to'rtinchi bo'g'inini tashkil qiladi. Bu ehtiyojlar kishining boshqalar tomonidan tan olinishiga bo'lgan

<sup>7</sup> Мелникова М.Н. Мотивационный менеджмент. Учебное пособие, Хабаровск, 2013.425с

ehtiyoj, ya'ni mavqe, nufuz, shon-shuhrat, muvaffaqiyat, diqqat-e'tibor. O'zligini isbotlash ehtiyoji, ya'ni Maslou ierarxiyasidagi eng yuqori daraja yashirin imkoniyatlarning haqiqatga aylanishi, nimaga erishish mumkin bo'lsa shunga erishish. Bu ehtiyojlar shaxsning o'sishida o'z aksini topadi.

Yuqori darajadagi ehtiyojlarni quyi darajadagi ehtiyojlarga qaraganda ko'proq vositalar orqali qondirish mumkin.

A.Maslou, odamlar- bu qonmagan ehtiyojlarini qondirishga intiluvini "ochko'z maxluq" lardir, degan edi.

Birlamchi ehtiyojlar qondirilgach boshqa zaruriyatlar kishilarni yuqori darajadagi ehtiyojlarga qarab harakat qilishga majbur qiladi. Xo'sh, bu ehtiyojlarni qondirish uchun rahbar qanday usul va yondoshuvlarni qo'llashi kerak. Shularning ayrimlarini quyidagi jadvalda keltiramiz.

### 1-jadval

#### Yuqori darajadagi ehtiyojlarni qondirish usullari<sup>8</sup>

Sotsial ehtiyojlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>-xodimlarga shunday ish beringki, ular bir biri bilan aloqada bo'lish imkoni bo'lsin</li> <li>-ish joylarida birdamlik ruhi, mushtaraklik tuyg'usini yarating</li> <li>-bo'ysinuvchilar bilan davriy kengashlarni o'tkazib turing.</li> <li>-no formal guruhlarni "tinchitish"ga harkat qilmang, agar u korxonaga mavqeiga putur etkazmasa</li> <li>-xodimlarga korxonaga doirasidan tashqariga ham sotsial faollik qilishga imkon bering</li> </ul>
Xurmatga bo'lgan ehtiyoj	<ul style="list-style-type: none"> <li>-bo'ysinuvchilarga mazmunliroq ishni taklif qiling</li> <li>-xodimlarning erishgan yutuqlari bilan aks aloqani ta'minlang</li> <li>-xodimlar yutuqlarini yuqori baholang va rag'batlantiring</li> <li>-xodimlarni maqsadni aniqlashga va qaror qabul qilishga taklif qiling</li> <li>-bo'ysinuvchilarga vakolat va huquq bering.</li> <li>-bo'ysinuvchilarni amal pila poyalari sari ko'taring.</li> </ul>

<sup>8</sup> Мелникова М.Н. Мотивационный менеджмент. Учебное пособие, Хабаровск, 2013.445с



<p>O'zligini isbotlashga bo'lgan ehtiyojlar</p>	<p>-bo'ysinuvchilarning o'z imkoniyatlaridan to'liq foydalanishi uchun ularning o'qishiga sharoit yaratib bering</p> <p>-bo'ysinuvchilarga murkaaab va muhim ish bering, toki ular butun vujudini berib ishlasin.</p> <p>-bo'ysinuvchilarning tashabbusini rivojlantiring va rag'batlantiring.</p>
---	--

D. Mak-Klelland nazariyasi insonning uch ehtiyojiga asoslangan: Maqsadga erishish ehtiyoji. Bu insonning o'z oldida turgan maqsadga avvaldagiga qaraganda samaraliroq erishishga intilishini anglatadi. Sheriklik ehtiyoji insonning atrofdagilar bilan do'stona munosabatda bo'lishga intilishida namoyon bo'ladi. Hokimiyatga ehtiyoj insonlarning jamoaga rahbarlik qilish, resurslarni taqsimlash va hukmronlik qilishning boshqa vosita-lariga intilishlarida seziladi. Yuqoridagi nazariyaning asosiy mohiyati quyidagichadir: D. Mak-Klellandning ehtiyojlar nazariyasida ko'rsatilgan hokimiyatga ehtiyoj boshqa insonlarga ta'sir ko'rsatish xohishi sifatida namoyon bo'ladi. Shu ma'noda boshqaruv hokimiyatidan foydalanish, bunday ehtiyoj sezayotgan insonlarning o'z maqsadlarini amalga oshirish imkoniyatlari bilan jalb etadi. Bu toifa insonlar shijoatli, irodali, qat'iyatli shaxslar bo'lib, ular o'z nuqtai nazarlarini qattiq turib himoya qiladilar, o'zgacha fikrlarga qarshilik ko'rsatadilar. Ular ko'p hollarda yaxshi notiq bo'lib, boshqalarni o'ziga jalb eta oladilar. Maqsadga erishish ehtiyoji esa ko'zlangan, rejalangan narsaga erishish jarayoni orqali qondiriladi. Ya'ni bunga ehtiyoj sezuvchilar faqat muayyan lavozimni egallash (bu ko'p hollarda ro'y bersa ham) bilan qanoatlanib qola olmaydilar. Ana shunday shaxslar tavakkalchilikni ehtiyotkorlik bilan qiladilar. Ular muammoni hal qilish mas'uliyatini o'z zimmasiga olishdan cho'chimaydilar. Ayni vaqtda bu insonlar erishgan natijalari uchun aniqrag'batlantirishni xoxlaydilar. Ular ishda tashabbuskorlar. Bu shaxslar erishilgan natijalariga qarab muntazam takdirlanib turilishlari kerak. Sheriklik ehtiyoji hamkasblar, jamoa a'zolari bilan do'stona munosabatlar o'rnatishda, boshqalarga yordam ko'rsatishni yoqtirishda namoyon bo'ladi. Bu toifa kishilar doimiy muloqotda bo'lish imkoniyatini beradigan ishlarni xush ko'radilar.

Rahbarlar bunday shaxslarga ko'proq e'tibor qaratishlari, jamoada do'stona munosabat o'rnatish, o'zaro fikr almashib turish uchun ularni tez-tez birga yig'ib turishlari lozim.

F. Gertsberg nazariyasi. U firmalardan birining 200 nafar xodimi o'rtasida so'rovnomaga o'tkazib, ushbu tadqiqotlari natijasida o'z qiziqtirish nazariyasini yaratgan. Bu nazariya F. Gertsbergning ikki omil nazariyasi ham deb ataladi.

## 2-jadval

### F. Gertsberg modeli<sup>9</sup>

Mehnat sharoitlari omillari	Qiziqtiruvchi omillar
Korxonasi siyosati	Muvaffaqiyat qozonish
Ish sharoiti	Shuhrat qozonish
Ish haqi	Ish natijalari etirof etilishi va ma'qullanishi
Jamoadagi o'zaro munosabat	Yuksak ma'suliyat darajasi
Ish ustidan bevosita nazorat darajasi	Ijodiy va kasbiy rivojlanish imkoniyati

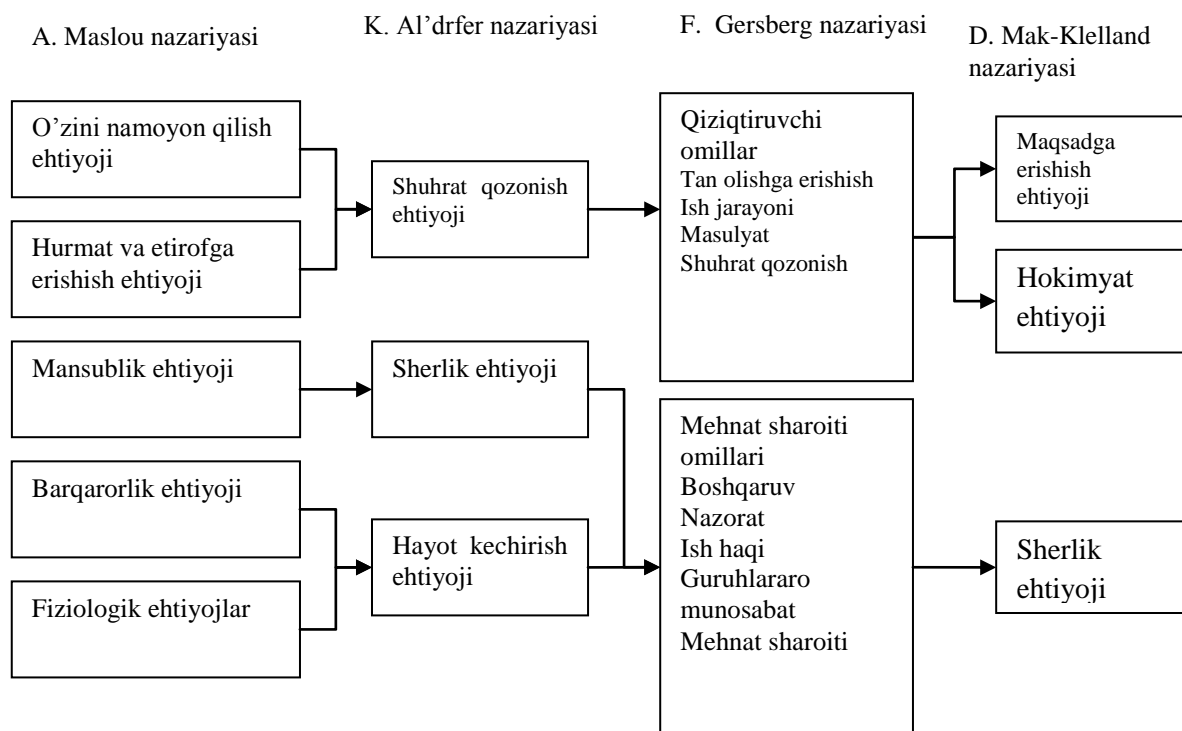
F. Gertsbergning ishdan qanoat hosil qilishning ikki omillik nazariyasi jadvalda keltirilgan. Ushbu nazariya qiziqtirishning barcha omillarini ikki guruhga ajratishni ko'zda tutadi. Mazkur nazariyaga ko'ra mehnat sharoiti omillari inson mehnat qiladigan muhit, qiziqtiruvchi omillar esa mehnat xususiyatlari va mohiyati bilan bog'liqdir. F. Gertsberg fikricha, mehnat sharoiti omillarining mavjudligi xodimlarni ishga qiziqtirmaydi. Bu omillar faqat ishdan qoniqmaslik hissini uyg'otmaslikka xizmat qiladi. Faoliyat samaradorligini oshirishga qiziqtirish uchun qiziqtiruvchi omillar mavjud bo'lishi kerak.

Ushbu nazariyadan samarali foydalanish uchun mehnat sharoiti va qiziqtiruvchi omillar ro'yxatini tuzish hamda xodimlarning o'zlariga ular nimani xoxlashlarini tanlab olish imkonini berish kerak.

Shu bilan bir qatorda, F. Gertsberg nazariyasi kamchiliklardan xoli

<sup>9</sup> Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. – М: ИНФРА-М, 2011 – 295 с.

emasligini ham ko'rsatish lozim. Insonlarning ehtiyojlari turlicha bo'lishi sababli muayyan bir omil bir xodimda ishdan qanoatlantirish, boshqasida esa qoniqmaslik hissini uyg'otishi mumkin. Insonlarning ehtiyojlari turlicha bo'lishi sababli muayyan bir omil bir xodimda ishdan qanoatlantirish, boshqasida esa qoniqmaslik hissini uyg'otishi mumkin. Shu sababli omillarni ikki guruhga bo'lishni shartli deb qabul qilingan.



### 5-rasm. Mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyalariga muvofiq ehtiyojlarning o'zaro bog'liqligi<sup>10</sup>

Ushbu nazariyadan samarali foydalanish uchun mehnat sharoiti va qiziqtiruvchi omillar ro'yxatini tuzish hamda xodimlarning o'zlariga ular nimani xoxlashlarini tanlab olish imkonini berish kerak.

Shu bilan bir qatorda, F. Gertsberg nazariyasi kamchiliklardan xoli emasligini ham ko'rsatish lozim. Insonlarning ehtiyojlari turlicha bo'lishi sababli muayyan bir omil bir xodimda ishdan qanoatlantirish, boshqasida esa qoniqmaslik hissini uyg'otishi mumkin. Insonlarning ehtiyojlari turlicha bo'lishi sababli

<sup>10</sup> Ильин.Е.П.Мотивация и мотивы. Учебное пособие,-Спб:Питер, 2011.88 с.

muayyan bir omil bir xodimda ishdan qanoatlantirish, boshqasida esa qoniqmaslik hissini uyg'otishi mumkin. Shu sababli omillarni ikki guruhga bo'lishni shartli deb qabul qilish darkor. Mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyalarida ehtiyojlar guruhlari va ular darajalari keltirilgan. Bu nazariyalarga muvofiq ehtiyojlar guruhlari taqqoslama nisbati bilan rasm orqali tanishish mumkin. Mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyalari insonlar faoliyatini belgilovchi ehtiyojlar va ular bilan bog'liq omillarga asoslangan. Toki kishilar mehnatiga, qobiliyatiga, bilim zakovatiga yarasha taqdirlanmas ekanlar, ular unumdorlikni, intensivlikni oshirishga harakat qilmaydilar. Korxonada hamjihatlik muhiti qaror topmaydi.

Bu ehtiyojlarni hech qachon to'la-to'kis qondirish imkoniyati bo'lmaydi. Shu sababli ehtiyojlarga asoslangan motivatsiya jarayoni cheksizdir.

Frederik Gertsbergning yana mashxur nazariyalaridan biri motivatsiya nazariyasi boisiy tozalanish (motivatsionnaya gigiena) deb yuritilib, uning asosida qoniqish keltiruvchi mehnat ruhiy sog'lom bo'lishga ham hamkorlik ko'rsatadi degan fikr yotadi. U quyidagi ikki guruh omillarga e'tiborni qaratadi.

### 3-jadval

#### Ishdan qoniqish omillari<sup>11</sup>

	Boisiy omillar (qoniqmaslik manbalari)		Motivatsiya (yuqori qoniqtirish manbalari)
1.	Korxonada va ma'muriyat siyosati	1.	Yutuqlarga erishish
2.	Mehnat sharoiti	2.	Xizmat pila poyalari bo'yicha ko'tarilish
3.	Ish haqi	3.	Yuqori mas'uliyat
4.	Ishchilar bilan o'zaro manosabat	4.	Natijani tan olish va qo'llab-quvvatlash
5.	Mehnat xavfsizligi mehnat intizomini nazorat qilish darajasi	5.	Ijodiy va xizmat doirasida o'sish imkoniyati
6.			

Birinchi guruh omillar "gigienik omillar" deb ataladi. Agar ish joyi iflos,

<sup>11</sup> Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. – М: ИНФРА-М, 2011 – 315 с.

qorong'i, ko'rimsiz bo'lsa bu mehnatga intilishni susaytiradi. Aksincha ish joyi toza, ergonometik nuqtai nazardan benuqson bo'lsa, mehnatga aniq yo'naltirilgan motivlar paydo bo'ladi. Bu erda pul masalasi ham muhimdir. Ammo pulga inson qadr-qimmatining o'lchovi sifatida qarash ham xavflidir. Agar pulga intilish insonni butunlay egallab olsa, u ko'payishga moyillik tug'dirib, uni boshqalarga nisbatan buyukligini isbotlashga olib keladi. Natijada kishilardan va jamoadan ajrab qoladi. Gertsberg nazariyasi Maslou nazariyasiga zid emas, bilaks uni to'ldiradi.

Ish joyida o'zini tutish natijalari ko'nikma va qobiliyat qiziqtirilishiga bog'liqdir. Ya'ni ko'zlangan natijaga yuksak qiziqtirish va uncha katta bo'lmagan ko'nikma hamda qobiliyat yoki uncha katta bo'lmagan qiziqtirish va katta qobiliyat hamda ko'nikma orqali erishish mumkin. Qiziqtirish yuqori darajada bo'lib, qobiliyat va ko'nikmalar past darajada bo'lsa xodimlarning maxsus o'quvini tashkil etmasdan ishga qiziqtirishni yanada kuchaytirishga intilmaslik kerak. Yuksak qobiliyat va ko'nikma hamda qiziqish darajasi past holda zarur rag'batlantirish omillarini izlab topish talab etiladi. Bunda ishga qiziqtirish maqsadlarini oldindan e'lon qilish darkor.

Quyida shunday fikrga kelamiz, qanchalik insonlatni ehtiyojlaridan kelib chiqib rag'batlantirsak, ularning ishga bo'lgan munosabatlari ijobiy tomonga o'zgariadi, natijada boshqaruv samarali kechadi.

### **1.3. Tashkilotlarda mehnat unumdorligini oshirishda rag'batlantirish tizimi va unga ta'sir etuvchi motivlashtirish omillari**

Rag'batlantirish tizimi va unga ta'sir etuvchi rag'batlantirish omillarini o'rganadigan bo'lsak birinchi o'rinda ehtiyojlarni, ya'ni xodimlardagi yetishmovchiliklarni o'rganishimiz lozim. Buning natijasida biz xodimlarni qiziqishlarini aniqlaymiz. Korxonada maqsadiga erishish - ishlab chiqarishda yuqori samaradorlikni ta'minlash personal o'z xizmat vazifasini sidqidildan, tashabbuskorlik ko'rsatib bajarishiga bog'liq. Buning uchun xodimlar o'z ishlariga chinakamiga qiziqishlari kerak. Qiziqish (motiv) - bu insonni muayyan faoliyatga undovchi ichki va tashqi harakatlantiruvchi kuchlardir. Qiziqish insonga uning

ehtiyojlarini qondirish uchun nima qilish va buni qanday qilish kerakligini belgilaydi. Qiziqish jarayonini to'rt bosqichga bo'lish mumkin:

1. Ehtiyojning paydo bo'lishi.
2. Ehtiyojni qondirish yo'llarini izlash.
3. Ehtiyojni qondirish uchun faoliyatga kirishish.
4. Ehtiyojning qondirilishi, moddiy yoki ma'naviy rag'batlantirishga ega bo'lish.

Ehtiyoj - insonning hayot kechirishi, shaxs va ijtimoiy guruhni rivojlantirish uchun ob'ektiv zarur narsalar. Biologik va ijtimoiy ehtiyoj bir-biridan farq qiladi.

#### 4-jadval

#### Ehtiyojlar ro'yxati<sup>12</sup>

	Shaxs uchun		Jamiyat uchun
1.	<b>Asosiy ehtiyojlar</b> -oziq-ovqat, kiyim-kechak va uy-joyga -dam olish va sog'liqqa	1.	Asosiy ehtiyojlar: -mehnatga -xavfsizlikka -qo'shimcha mahsulotga -boshqarishga
2.	<b>Sotsial ehtiyojlar</b> -ijodiy mehnatga -oila va muhabbatga -bilim va axborotga -toat ibodatga, jasoratga -zurriyatni davom ettirishga -tartib va barqarorlikka -bo'sh vaqt va dam olishga -o'zlikni anglashga	2.	<b>Sotsial ehtiyojlar</b> -barqarorlikka -ishonchga -mustaqil taraqqiyotga
3.	<b>Rag'bat va talablar</b> -moddiy -sotsial -estetik	3.	<b>Rag'bat va talablar</b> -zamonaviy ishlab chiqarishga -ma'naviy-ma'rifiy taraqqiyotga -rahm shavqatga

Biologik ehtiyoj - suv, havo, oziq-ovqatga, hayot kechirish uchun zarur boshqa narsalar - uy-joy, kiyim-kechak, ro'zg'or buyumlari, shuningdek, avlodni davom ettirishga ehtiyoj.

Ijtimoiy ehtiyoj - millat, ijtimoiy guruhga mansublikka, o'z shaxsini, erishgan muvaffaqiyatlarini rivojlantirish, o'z qobiliyatini namoyon etish,

<sup>12</sup> Bakieva I.A. "Inson resurslari iqtisodiyoti", o'quv qo'llanma- TDIU, 2011yil. 261b.

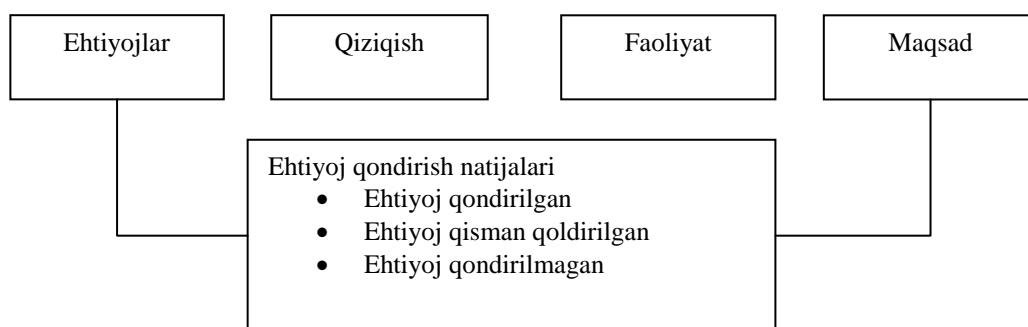
boshqalar tomonidan o'sish qobiliyatlari e'tirof etilishiga ehtiyojdir. Personal ehtiyojlarini qondirish hisobiga mehnatga qiziqtirishda inson, shaxs eng asosiy masaladir.

Zamonaviy menejmentda inson - boshqaruvning bosh sub'ektidir. Ushbu yondashuvga muvofiq inson korxonaga uchun emas, balki korxonaga inson uchun zarurdir.

Personalni boshqarish strategiyasi, tuzilmasi va jarayoni xuddi ana shu xodimlar shaxsiy xususiyatlarini hisobga olishga asoslanadi. Inson ko'pgina fanlar (falsafa, sotsiologiya, psixologiya, tibbiyot, pedagogika, tarix va boshqalar) tadqiqining ob'ekti hisoblanadi. Personalni boshqarish nazariyasida inson bir tomondan, ijtimoiy guruhning eng muhim yadrosi, ikkinchi tomondan esa boshqaruv jarayonining harakatlantiruvchi kuchi sifatidagi tadqiqot ob'ektidir.

Personalni boshqarish strategiyasi, tuzilmasi va jarayoni xuddi ana shu xodimlar shaxsiy xususiyatlarini hisobga olishga asoslanadi. Inson ko'pgina fanlar (falsafa, sotsiologiya, psixologiya, tibbiyot, pedagogika, tarix va boshqalar) tadqiqining ob'ekti hisoblanadi. Personalni boshqarish nazariyasida inson bir tomondan, ijtimoiy guruhning eng muhim yadrosi, ikkinchi tomondan esa boshqaruv jarayonining harakatlantiruvchi kuchi sifatidagi tadqiqot ob'ektidir.

Shaxs - individga jamiyat a'zosi sifatida tavsif beruvchi ijtimoiy muhim xususiyatlarning barqaror tizimidir.

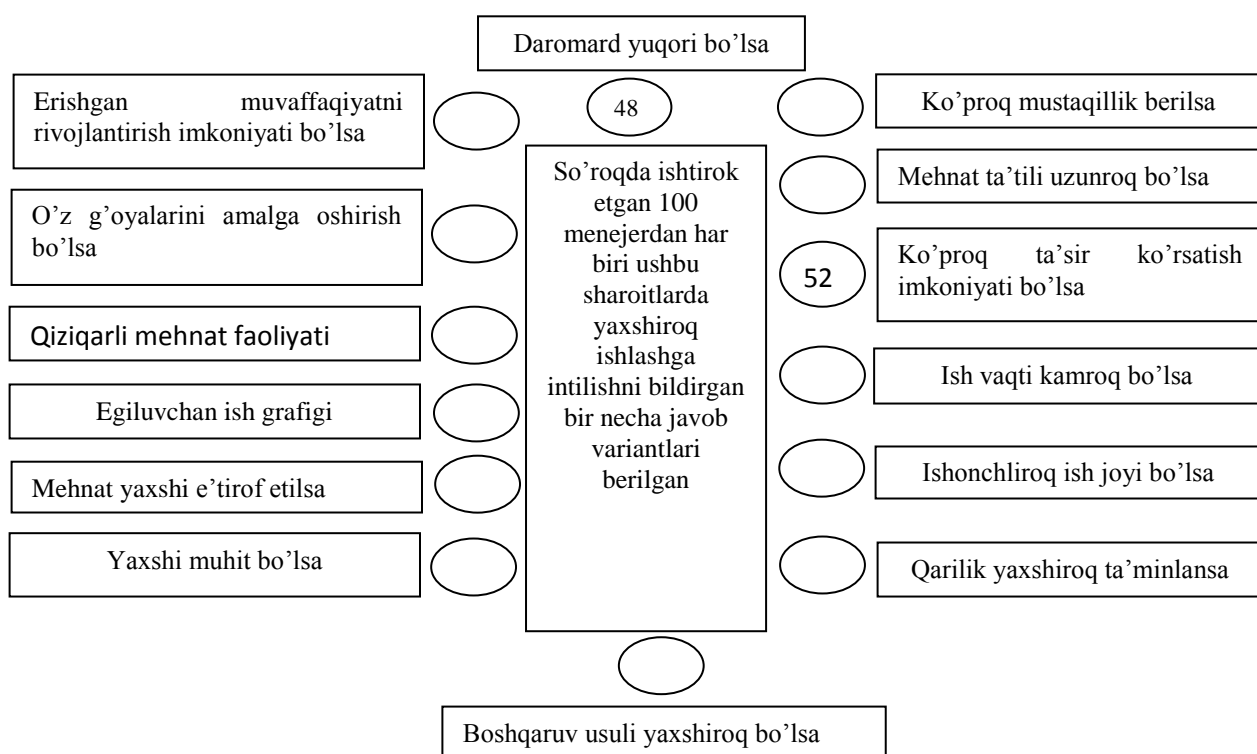


**6-rasm. Ehtiyoj ustunligi modeli<sup>13</sup>**

<sup>13</sup> Ziyavtidinova N.M, O'rinov Y.M, "Menejment". O'quv qo'llanma. T.: "Tafakkur -Bo'stoni ", 2012. – 312 b.

Ayni paytda shaxs bilan birga insoniyat avlodiga mansub alohida vakil - individ hamda ushbu individni boshqalardan farqchovchi xususiyatlar yig'indisi - individuallik tushunchalari ham mavjuddir.

Ko'rib turibmizki motivatsiya jarayoni qandaydir (bilib yoki bilmay orzu qilinayotgan) ehtiyojga bo'lgan etishmovchilikdan yoki qoniqishning etarli yohud umuman yo'qligidan boshlanadi. So'ngra shu qoniqishga erishish uchun maqsad sari harakat qilinadi. Ehtiyojning qondirilish darajasi kishini kelajak sari intilishini belgilab beradi. Agar u muayyan narsadan qoniqish hosil qilsa, u holda keyingi motiv uni boshqa yuqoriroq ehtiyojga rag'batlantiradi.



### 7-rasm. Yaxshiroq mehnat qilishga undovchi omillar<sup>14</sup>

7-rasmda menejerlar o'rtasida o'tkazilgan so'rovda yaxshi mehnat qilishga nima qiziqtirishi to'g'risidagi ma'lumotlar keltirilgan. Menejerlarning 48 nafari daromard yuqori bo'lsa, 52 nafari esa ko'proq ta'sir ko'rsatish imkoniyati bo'lsa

<sup>14</sup> Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. Учебное пособие, -Спб:Питер, 2011.85 с.



xodimlar camarali mehnat qilishadi deb hisoblashadi.

Mehnatga qiziqtirish va rag'batlantirish tizimi muayyan asos - mehnat faoliyatining me'yoriy darajasiga tayanishi kerak. Xodimning mehnat munosabatlariga jalb etilishining o'zi uning oldindan kelishilgan, muayyan ish haqi hisobiga muayyan vazifalarni bajarishini nazarda tutadi.

**5-jadval.**

**Mehnatni rag'batlantirishga ta'sir ko'rsatuvchi omillar.<sup>15</sup>**

Mehnat motivatsiyasiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar	Ta'sir ko'rsatish omillari xususiyatlari
Ishni tashkil etish	-ishni bajarish uchun talab etiladigan ko'nikmalar; - xodimga topshirilayotgan ishning ahamiyati va mas'uliyati; - xodimga ishda mustaqillik berish
Moddiy rag'batlantirish	- taklif etilgan ish haqining boshqa korxonalarda mehnatga to'lanayotgan haq bilan raqobatbardoshligi; - ish haqi doimiy va o'zgarib turadigan qismlarining nisbati; - ish haqi bilan ish natijalarining bog'liqligi; - bir kasb malakaga ega xodimlar ish haqlarini tabaqalashtirish imkoniyati
Ma'naviy rag'batlantirish	-korxonahabarining xodimni nomoddiy rag'batlantirish vositalaridan samarali foydalana olishga moyilligi (bu masalaga rasmiyatchilik bilan yondashish ularning xodimni mehnatga bo'lgan qiziqtirishdagi ahamiyatni yo'qqa chiqaradi); - xodimni moddiy va ma'naviy rag'batlantirishni qo'shib olib borish
Xodimga shaxsiy yondashish	-korxonahabari tomonidan har bir xodimga uning shaxsiy qobiliyatini hisobga olgan holda topshiriq berilishi
Vazifani belgilash	- xodimga belgilangan muddatda bajarilishi kerak bo'lgan aniq topshiriqlar berish
Baholash va nazorat	- korxonahabari tomonidan xodimga berilgan topshiriq ijrosini nazorat qilish, bajarilgan ishni baholashning turli usullaridan oqilona foydalanish
Intizomiy ta'sir choralari	-intizomiy ta'sir choralarini o'z vaqtida qo'llash; - jazoning qilmishga mosligi; - xodimga u nima uchun jazolanganligini tushuntirish
Qadriyatlar	- xodimning o'zligini namoyon qilish imkoniyati; - xodimning ish haqi miqdoridan qoniqishi; -xodimning korxonahabari oldidagi mas'uliyatini to'la his etishi; - xodimning xizmat vazifasida ko'tarilish istiqboli

<sup>15</sup>Abduraxmonov K.X. va boshqalar. Personal boshqaruvi. Mehnat nashriyoti. Toshkent 2011y. 284-b.

Bu munosabatlarda rag'batlantirish shart emas. Qiziqtirish, motivatsiya tushunchasi fanda bir necha ma'noga ega. Boshqaruv nazariyasida bu o'zini va boshqalarni korxonaga maqsadiga erishishga qaratilgan muayyan faoliyatga qiziqtirish jarayonidir. Psixologik nuqtai nazardan esa qiziqish xodim sub'ektiv faoliyati jarayoni, deb tushuniladi.

Motivatsiya-bu faqat mukofotlarni tarqatish emas. O'z xizmat vazifalarini bajara olmagan, ki mehnat intizomini buzgan xodimlarni adolatli jazolash ham ularni o'z faoliyatlarini yaxshilashga undaydi.

Qo'yida nemis olimlari V. Zigert va L. Langlarning mehnatni tashkil qilish va uni motivlashtirish bo'yicha takliflarini keltiramiz:

-har bir harakat, ayniqsa mazkur harakatni bajarilishini talab qiluvchining harakati obdon o'ylangan bo'lishi kerak;

-kishilar mehnatidan zavq olishi kerak, ishi uchun javob berishi lozim, natija uchun birga kurashi darkor;

-har bir kishi o'z ish joyida o'zini nimaga qodir ekanligini ko'rsatgisi keladi;

-kishilarning o'z ishlarini takomillashtirish to'g'risidagi fikrlarini bilish lozim;

-kishilarni o'zligini anglashga imkon berish kerak;

-maqsadga erishishga o'z daxldorligini his etgan xodim yanada ko'proq kuch bilan ishlashga, o'zini ko'rsatishga harakat qiladi;

-yaxshi ishlaydigan kishilar ham moddiy ham ma'naviy tomondan tan olinishiga haqlidirlar;

-har bir xodimga barcha axborotlarga kira olish huquqi bo'lishi kerak, buning ustiga tez bo'lishi muhimdir;

-xodimlarning ish faoliyati yo'nalishini o'zgartirish to'g'risidagi qaror ularning ishtrokida, ularning tajribasi, bilimiga asoslangan holda qabul qilinishi kerak;

-o'z o'zini nazorat bo'lishi kerak;

-ish jara'nida xodimlar yangi bilimlarni o'z olishi lozim;

-xodimlardan suvini siqib chiqarish emas, balki ularning tashabbuslarini qo'llab quvvatlash darkor;

-xodimlar o'z mehnatlarining sifati to'g'risida axborotga ega bo'lishlari lozim;

-har bir xodim o'z o'ziga imkoniyat boricha xo'jayin, boshliq bo'lishi kerak:

-har bir kishi muvaffaqiyatga intiladi.

Ish hajmini kengaytirish va mazmunini boyitish uslublari charchashning salbiy oqibatlari va ular bilan bog'liq mehnat unumdorligining pasayishiga barham beradi. Ishning zeriktirishini kamaytirish maqsadida ish hajmini kengaytirish buning bir vositasidir. Bu xodimga bir-biri bilan bog'liq xilma-xil vazifalarni o'z kasbiy malakasi darajasida hal etishiga imkoniyat yaratadi. Ish mazmunini boyitish katta malaka talab etadigan vazifalar qo'yish, qaror qabul qilish mas'uliyatini oshirish, ayrim tashabbuslarni ko'tarishda kenfoq erkinlik berishga asoslangan.

Demotivlashtirish-bu motivlashtirishga teskari harakat qilish, imkoni borcha bilinar-bilmas holda xodimlarning tashabbusining bo'g'ish, ular bilan hisoblashmaslik, ularni doimo qo'rquv va ikkilanish holatida o'zini tutishga majbur etish kabi nomaqbul hatti-xarakatlar majmuasidir.

Bunday harakatlar rahbarning quyidagi munosabatlarida namoyon bo'ladi.

-O'z qo'l ostingizdagi xodimga ko'rsatmalar berar ekangiz, shunday noaniq atamalarni ishlatingki, toki u Sizning nima istayotganingizni taxminan bo'lsa ham aniqlay olmaydigan bo'lsin. Birorta aniq bir voqea to'g'risida so'z ochmang, birorta aniq misol keltirmang. O'z-o'zidan ravshan bir nima to'g'risida gapirilayotgandek va biroz zehni bor har qanday odam ham gapning tagiga etib olishga shubha bo'lmagandek qilib ko'rsatma bering.

-Uni shunday tanqid qilingki, toki u yo'l qo'ygan xatolarini tuzatish uchun nimalar qilish kerakligini bilmaydigan bo'lsin.

-Agar Sizning aytganlaringizdan biror narsani tushuntirib berishni so'raydigan bo'lsa, bunga ko'nganingizni bildirib aslo ajablanmang va o'zingizni haddan tashqari hayratlangan qilib ko'rsating. Bu xildagi oddiy ko'rsatmalarni tushuntirib berishni uning o'zidan boshqa xech kim, xech qachon iltimos

qilmaganini aytib qo'ying. Mavjud vaziyatni bir qadar oydinlashtirib beradigan misollardan narsani juda tez tushunib oladigan bo'lsa, u o'zini ancha dadil tutadigan bo'lib qoladi. Agar qo'l ostingizdagi xodim bir narsa haqida ikki marta so'raydigan bo'lsa, o'zingizni vazminlik bilan tutib, uning savoliga ilgari javob berganingizni ayting va boshqalar.

### **Birinchi bob bo'yicha xulosa**

Bitiruv malakaviy ishini birinchi bobiga xulosa qilib quyidagi fikrga kelamiz. Zamonaviy sharoitlarda xodimlar mehnatni rag'batlantirishning o'rganar ekanmiz boshqaruv jarayonida inson - boshqaruvning bosh subyektidir. Inson qobiliyati uning jismoniy va bilim imkoniyatlari bilan belgilanadi.

Mehnatni rag'batlantirish -muayyan, oldindan belgilab qo'yilgan natijalarga erishish imkonini beradigan jo'shqin mehnat faoliyati xodimning muhim ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish, unda mehnatga qiziqishni shakllantirish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratishni ko'zda tutadi.

Mehnatga qiziqtirish va rag'batlantirish tizimi muayyan asos — mehnat faoliyatining me'yoriy darajasiga tayanishi kerak. Xodimning mehnat munosabatlariga jalb etilishining o'zi uning oldindan kelishilgan, muayyan ish haqi hisobiga muayyan vazifalarni bajarishini nazarda tutadi. Bu munosabatlarda rag'batlantirish shart emas.

Motivatsiya insonni maqsadga erishish uchun faoliyatga undash jarayonidir. Motivatsiyaning inson o'zini tutishiga ta'siri ko'plab omillarga bog'liq, u individual holat va motivlar ta'sirida hamda inson bilan teskari aloqa ta'sirida o'zgarishi mumkin.

Rag'batlantirish tizimi va unga ta'sir etuvchi rag'batlantirish omillarini o'rganadigan bo'lsak birinchi o'rinda ehtiyojlarni, ya'ni xodimlardagi yetishmovchiliklarni o'rganishimiz lozim. Buning natijasida biz xodimlarni qiziqishlarini aniqlaymiz. Korxonada maqsadga erishish - ishlab chiqarishda yuqori samaradorlikni ta'minlash personal o'z xizmat vazifasini sidqidildan, tashabbuskorlik ko'rsatib bajarishiga bog'liq.

## **II-BOB. ATB “XALQ BANKI”DA XODIMLARNI RAG'BATLANTIRISH ORQALI MEHNAT UNUMDORLIGINI OSHIRISHNING AMALIY HOLATI TAHLILI**

### **2.1. ATB “Xalq banki”ning ijtimoiy- iqtisodiy tavsifi**

O‘zbekiston Respublikasi Davlat-tijorat Xalq banki (keyingi o‘rinlarda “Bank” deb ataladi) “Banklar va bank faoliyati to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Qonuniga va Vazirlar Mahkamasining “O‘zjamg‘armabank”ni O‘zbekiston Respublikasi Xalq bankiga aylantirish to‘g‘risida” 1995 yil 4 oktyabrdagi 386-son qaroriga muvofiq tashkil etilgan.

Bankning firma nomi: davlat tilida: to‘liq – “O‘zbekiston Respublikasi Davlat-tijorat Xalq banki”, qisqartirilgan holda - Xalq banki;

rus tilida: to‘liq - "Gosudarstvenno-kommercheskiy Narodniy bank Respubliki Uzbekistan", qisqartirilgan holda - Narodniy bank.

Bank o‘z firma nomidan mutlaq foydalanish huquqiga ega. Bank ochiq aksiyadorlik jamiyati shaklida tashkil etiladi. O‘zbekiston Respublikasi Moliya vazirligi va Markaziy banki bankning muassislari hisoblanadilar.

Bank yuridik shaxs hisoblanadi hamda o‘zining filiallari va alohida bo‘linmalari bilan yagona tizimni tashkil etadi. Bank o‘zining mustaqil balansida hisobga olinadigan alohida mol-mulkka ega bo‘ladi<sup>16</sup>.

Bank aholi omonatlarining saqlanishi va ularning o‘z vaqtida qaytarilishini kafolatlovchi mulkiy, moliyaviy, boshqa majburiyatlar va talablar bo‘yicha "O‘zjamg‘armabank"ning huquqiy vorisi hisoblanadi.

Bank o‘z firma nomi to‘liq yozilgan va O‘zbekiston Respublikasi Davlat gerbi tasvirlangan dumaloq muhrga, shuningdek shtamplarga, o‘z nomi davlat tilida va boshqa tillarda yozilgan blankalarga ega bo‘ladi. Bank o‘z emblemasiga (xizmat ko‘rsatish belgisiga) va vizual identifikatsiyalashning boshqa vositalariga ega bo‘ladi.

Bank o‘z faoliyatida O‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlariga, shuningdek mazkur Ustavga amal qiladi.

---

<sup>16</sup> Aktsiyadorlik tijorat Xalq bankining ma’lumotlari asosida tayyorlandi

Bank o'z majburiyatlari bo'yicha o'zining barcha mol-mulki bilan javob beradi.

Bank qonun hujjatlarida belgilangan tartibda mulkiy va nomulkiy huquqlarni amalga oshiradi, majburiyatlar oladi, sudda da'vogar hamda javobgar bo'ladi.

Bank o'z faoliyatini O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki tomonidan berilgan litsenziya asosida amalga oshiradi.

Bankning operatsiyalari:

-Jismoniy va yuridik shaxslarga keng doiradagi yuqori sifatli bank xizmatlari va boshqa xizmatlarni ko'rsatish, shu jumladan ko'rsatib o'tilgan shaxslardan pul mablag'larini omonatga jalb qilish, kredit-hisob-kitob va boshqa xil bank operatsiyalarini amalga oshirish, shuningdek o'z faoliyatidan foyda olish Bank faoliyatining asosiy maqsadi hisoblanadi.

Bank amaldagi qonun hujjatlariga muvofiq quyidagi operatsiyalarni amalga oshiradi:

-jismoniy va yuridik shaxslarning, shu jumladan vakil banklarning hisobvaraqlarini ochish va yuritish, hisobvaraqlar bo'yicha hisob-kitoblarni amalga oshirish;

-omonatlarni jalb etish;

-kreditlarning qaytarilishi, foizlilik va muddatliligi sharti bilan o'z mablag'lari va jalb qilingan mablag'lar hisobidan o'z nomidan kreditlar berish;

-mablag' egasi yoki mablag'ni tasarruf etuvchi bilan tuzilgan shartnomaga binoan pul mablag'larini boshqarish;<sup>17</sup>

-chet el valyutasini naqd pul va naqd bo'lmagan pul shakllarida yuridik hamda jismoniy shaxslardan sotib olish va ularga sotish;

-cheklar, to'lov va hisob-kitob hujjatlarini inkassatsiya qilish;

-pul mablag'larini inkassatsiya qilish, shu jumladan o'zining inkassatsiya xizmati orqali mijozlarning pul mablag'larini inkassatsiya qilish;

-qimmatli qog'ozlar chiqarish, xarid qilish, sotish, hisobini yuritish va ularni

---

<sup>17</sup> Aktsiyadorlik tijorat Xalq bankining ma'lumotlari asosida tayyorlandi

saqlash, mijoz bilan tuzilgan shartnomaga binoan qimmatli qog'ozlarni boshqarish, qimmatli qog'ozlar bilan boshqa operatsiyalarni bajarish;

-bank faoliyati yuzasidan maslahat va axborot xizmati ko'rsatish;

-jismoniy va yuridik shaxslarga hujjatlar va boshqa boyliklarni saqlash uchun maxsus binolar yoki ular ichidagi po'lat sandiqlarni ijaraga berish;

-moliyaviy lizing;

-xalqaro bank amaliyotiga muvofiq litsenziyada maxsus ko'rsatilgan boshqa operatsiyalar.

Ayni paytda, Hukumatning doimiy ravishda qo'llab quvvatlashi tufayli Xalq bankining salohiyati yanada oshib bormoqda.

Mustaqillik yillarida Xalq banki mamlakat iqtisodiyotining pul-kredit sohasidagi islohotlar jarayonida Hukumatning moliya agenti sifatida faoliyat olib borib, zimmasiga yuklangan mas'uliyatli vazifalarni doimiy ravishda ado etib kelmoqda. Bank o'z salohiyatini barqarorlashtirish, aholining ishonchini qozonish, mamlakat bank xizmatlari bozorida o'z mavqei va rolini mustahkamlash uchun barcha sa'y-harakatlarini safarbar etmoqda.

Bugungi kunda, Xalq banki O'zbekiston bank tizimining muhim bo'g'ini hisoblanadi. Uning 197 hududiy va tuman (shahar) filiallari, 33 ta mini-bank va 1 000 dan ortiq jamg'arma va maxsus kassalari iqtisodiyotning real sektoriga - kichik biznes sub'ektlari va aholiga keng qamrovli bank xizmatlarini ko'rsatib kelmoqda.

Xalq bankining asosiy vazifalaridan biri O'zbekistonning keksa fuqarolarini nafaqalar bilan o'z vaqtida ta'minlashdan iborat. O'zbekiston Respublikasi «Fuqarolarning jamg'arib boriladigan pensiya ta'minoti to'g'risida»gi Qonuniga asosan fuqarolarning davlat pensiya ta'minotiga qo'shimcha tariqasida jamg'arib boriladigan pensiya ta'minoti tizimi yo'lga qo'yilgan. Xalq banki yagona, o'z filiallarini bir-biri bilan bog'lovchi va etarlicha himoyalovchi elektron baza yaratish uchun ko'p ishlarni amalga oshirdi.

Xalq banki jamoasi doimiy ravishda o'z oldiga yangi strategik maqsad va vazifalarni qo'yib keladi. Ayni paytda mazkur qadam mijozlarga xizmat ko'rsatishning sifat jihatidan yangi darajasiga chiqishga, raqobatbardosh

pozitsiyaga erishishga, investitsion jozibadorlikni ta'minlashga, boshqaruv va texnologik jarayonlarni modernizatsiyalash hisobiga moliya xizmatlar bozorida qator ko'rsatkichlar bo'yicha peshqadam pozitsiyani egallashga xizmat qilmoqda.

Bank aktsiyadorlari: O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligi (51%); O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki (49%).

Bankning reytinglari: «Standard & Poor's» uzoq muddatli va qisqa muddatli reytingini B+ darajasi bilan tasdiqladi;

«Ahbor-Reyting» bankning reytingini milliy shkala bo'yicha «uzA» yuqori darajasida «Barqaror» prognozi bilan 2015 yil iyun oyida tasdiqladi.

Boshqarish strukturasi deganda boshqaruv maqsadlarini amalga oshiruvchi va funktsiyalarini bajaruvchi bir-biri bilan bog'langan turli boshqaruv organlari va bo'g'inlarining majmuasi tushuniladi. Bunday struktura odatda "boshqaruv apparati strukturasi" deb yuritiladi. U biron-bir boshqaruv organining bo'limlari tarkibini bildiradi.

Har qanday menejmentning tadbirkorlik xususiyati va mulkchilik turidan qat'iy nazar eng muhim ikki vazifasi mavjud:

a) mukammal va samarador tashkiliy tuzilmani tashkil etish va undan foydalanish;

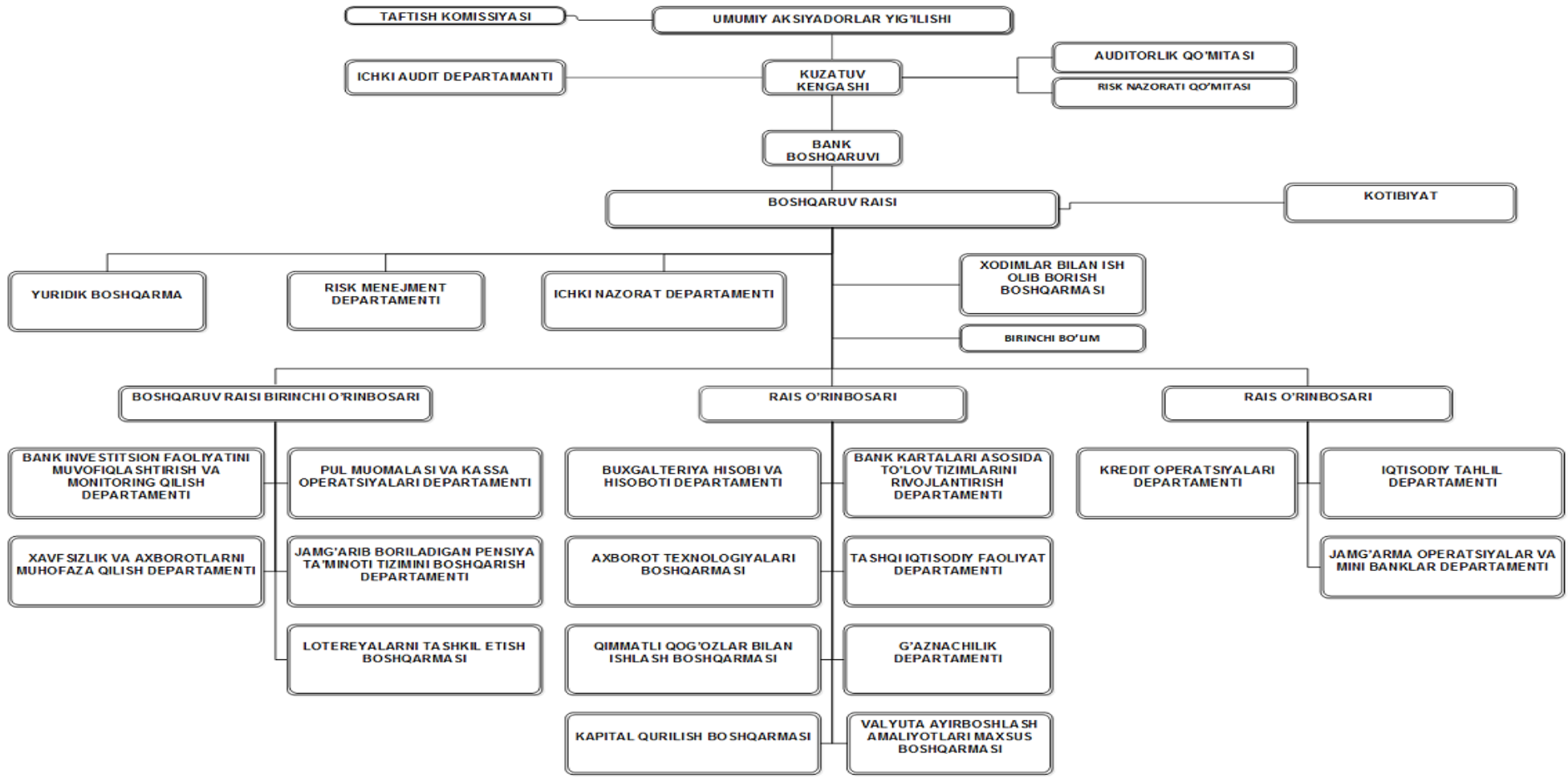
b) qaror qabul qilish jarayonini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan ichki nazorat tizimini yaratish.

Yangi iqtisodiy va tadbirkorlik muxitida muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatish uchun menejment mehnat resurslarini boshqarish bo'yicha departament tashkil etishga munosib e'tibor berishi zarur.

Boshqarish strukturasi ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish strukturasi bilan ham ifodalanadi. U o'zaro bog'langan asosiy, yordamchi va xizmat ko'rsatuvchi jarayonlardan iborat bo'lib, bu jarayonlar bo'limlar va xodimlar o'rtasida mehnat taqsimotini talab qiladi. Shu maqsadda ishlab chiqarish bo'limlari va ularga xos bo'lgan boshqaruv apparati tuziladi.

Shunday qilib, boshqarishning maqsadlari, funktsiyalari, vazifalari, ob'ektlari va organlari uning tashkiliy strukturasi belgilab beradi.





8-rasm. Aktsiyadorlik tijorat Xalq bankining tashkiliy tuzilishi<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Aktsiyadorlik tijorat Xalq bankining ma'lumotlari asosida tayyorlandi

Aktsiyadorlik tijorat Xalq bankining tashkiliy tuzilmasi chiziqli funksional struktura turiga talluqli. Har bir bo'lim menejerlariga funksional vazifalar yuklatilgan. Masalan bank boshqaruvchisi - bank filialining rahbari hisoblanib, Markaziy bank roziligi bilan bank boshqaruvi tomonidan tasdiqlanadi. Bank boshqaruvchisi bosh bankning ishonchnomasiga asosan bank nomidan ish yuritib, mijozlar, boshqa banklar va partnyorlar bilan shartnomalar tuzadi.

Boshqaruvchi o'rinbosari - bankning mansabdor shaxsi hisoblanib, bank operatsiyalarini amalga oshirishga ruxsat beradi va filial ishini tashkil qiladi; o'ziga biriktirilgan bo'lim va ob'ektorlar bo'yicha axborot, ma'lumotlar va ish rejalarini, barcha oylik, choraklik, yillik hisobotlarni tayyorlash bo'yicha nazoratni olib boradi, bo'lim va sektorlarga yuklatilgan vazifalarni o'z vaqtida va to'liq bajarilishini ta'minlaydi;

-o'ziga biriktirilgan bo'lim va sektorlarda faoliyat yuritayotgan xodimlarning iqtisodiy va ma'naviy bilimlarini oshirish, iqtisodiy va texnik o'quv mashg'ulotlarini muntazam ravishda olib borilishini nazorat qilish, o'quv mashg'ulotlari rejalarini tasdiqlaydi;

-bo'lim va sektorlarda faoliyat yuritilayotgan xodimlarning kasbiy malakasini aniqlash va o'z lavozimiga muvofiqligini tekshirish yuzasidan kasbiy sinovlar o'tkazadi.

Bosh buxgalter - bankning hisob-operatsion ishlariga rahbarlik qiladi. Bank moliyaviy-xo'jalik operatsiyalari hisobini yuritishni ta'minlaydi. Bundan tashqari quyidagi ishlarning bajarilishini nazorat qiladi:

-buxgalteriya hisobi qonunchiligini;

-fuqarolik huquqi, bank, moliya, soliq va xo'jalik qonunchiligining buxgalteriya hisobini yuritishga tegishli qismini;

- bank tuzilishi, strategiyasi va uning rivojlani istiqbollarini;

-soliq, statistika, boshqaruv va moliyaviy hisobotlarni;

-operatsiyalarni rasmiylashtirish va hisob uchastkalari hujjatlar aylanishini tashkillashtirish tartibi, pul mablag'lari va ularning ekvivalentlari, shuningdek boshqa tovar-moddiy zahiralarni qabul qilish, kirim qilish, saqlash va sarflash

tartibini;

-asosiy vositalar, nomoddiy aktivlar va boshqa tovar-moddiy zahiralarni kirim qilish va hisobdan chiqarish tartibini, shuningdek, debitor va kreditor qarzdorlikni hisobdan chiqarish, asosiy vositalar, nomoddiy aktivlarga eskirish hisoblash;

Kredit bo'limi boshlig'i - bankning kreditlash jarayonini tashkil etadi. Qarz oluvchi yuridik va jismoniy shaxslarning moliyaviy ahvolini tahlil qiladi, qarz oluvchi shaxs moliyaviy xo'jalik faoliyati yuzasidan bank kredit qo'mitasiga xulosalar beradi, berilgan kreditlar hisobi va monitoringini yuritadi. Bo'lim boshligi qonun hujjatlariga va Bankning ichki-me'yoriy hujjatlariga muvofiq boshqa huquqlarga xam ega bo'lishi mumkin. Qonunchilikka zid bo'lgan hujjatlar loyixalarini puxta ishlash uchun ijrochilariga qaytarish, aniqlangan kamchiliklarni bartaraf etish to'grisida, o'z e'tirozlarini asoslagan holda xulosalar berish, rahbariyat topshirig'iga ko'ra yoki o'z tashabbusi bilan boshqa bo'linmalar bilan birgalikda loyixalarni puxta ishlashda qatnashishi mumkin.

Pul muornalasi bo'limi - bankdagi naqd pul kirimi va chiqimini nazorat qiluvchi filialning tarkibiy bo'linmasidir.

Valuta operatsiyalari bo'limi - chet el valyutalari bilan bank operatsiyalarini amalga oshirilishini ta'minlaydi.

Xodimlar bo'limi - Xodimlar bilan ish olib borish xizmati bosh mutaxassisi yillik ish rejani belgilaydi, xodimlar bilan ish olib borish xizmati bosh mutaxassisi har yili mehnat ta'tili jadvalini tayyorlaydi va tasdiqdan o'tkazadi hamda ushbu jadvalga muvofiq mehnat ta'tillaridan foydalanish bo'yicha nazorat ishlarini olib boradi.

Markaziy bank va Bosh bank nomenklaturasiga kiritilgan lavozimlarga xodimlarni tayinlash to'g'risida filial rahbariga o'z taklifini beradi.

Rahbariyat bilan birgalikda xodimlarni yuqori lavozimlarga ko'tarish bo'yicha zahirani shakllantiradi va ushbu zahira tarkibiga kiritilgan xodimlar bilan muayyan ishlarni amalga oshiradi;

Xodimlarni tanlash, ularni joy-joyiga qo'yishda filial boshqaruvchisiga o'z

takliflarini berish, xodimlarga ularning qobiliyatiga qarab xolis baho beradi. Xodimlarga nisbatan mehnat qonunchiligida ko'zda tutilgan jazo choralarini qo'llash bo'yicha taklif beradi.

Yuridik bo'lim - bank mijozlar bilan shartnomalar tuzish, bank operatsiyalarini amalga oshirishda ishtirok elib, bank filialining huquqiy maslahatchisi hisoblanadi va quyidagi funksional vazifalarni bajaradi. Filialning huquqiy xarakterdagi hujjatlarini ishlab chiqish yoki ularni ishlab chiqishda ishtirok etish;

Filialda tayyorlanadigan buyruqlar, farmoyishlar, kelishuvlar va huquqiy xarakterga ega bo'lgan boshqa hujjatlarning amaldagi qonunchilikka mos kelishini dastlabki tekshiruvdan o'tkazish;

Filial faoliyatida vujudga keladigan boshqa huquqiy masalalar boshqa huquqiy masalalar bo'yicha xulosa tayyorlash;

Filial xodimlariga bankning kredit va boshqa xo'jalik shartnomalarini tuzish bo'yicha huquqiy va amaliy yordam ko'rsatish, shuningdek ularga boshqa yuridik masalalar bo'yicha maslahatlar berish.;

Kassa operatsiyalari bo'limi - pul mablag'lari va boshqa boyliklarni saqlash, kirim va chiqim qilish hisobini yuritish vazifalarini bajaradi.

Xavfsizlik bo'limi - bankning xavfsizligi va axborot xavfsizligini ta'minlash maqsadida tashkil qilinadi.

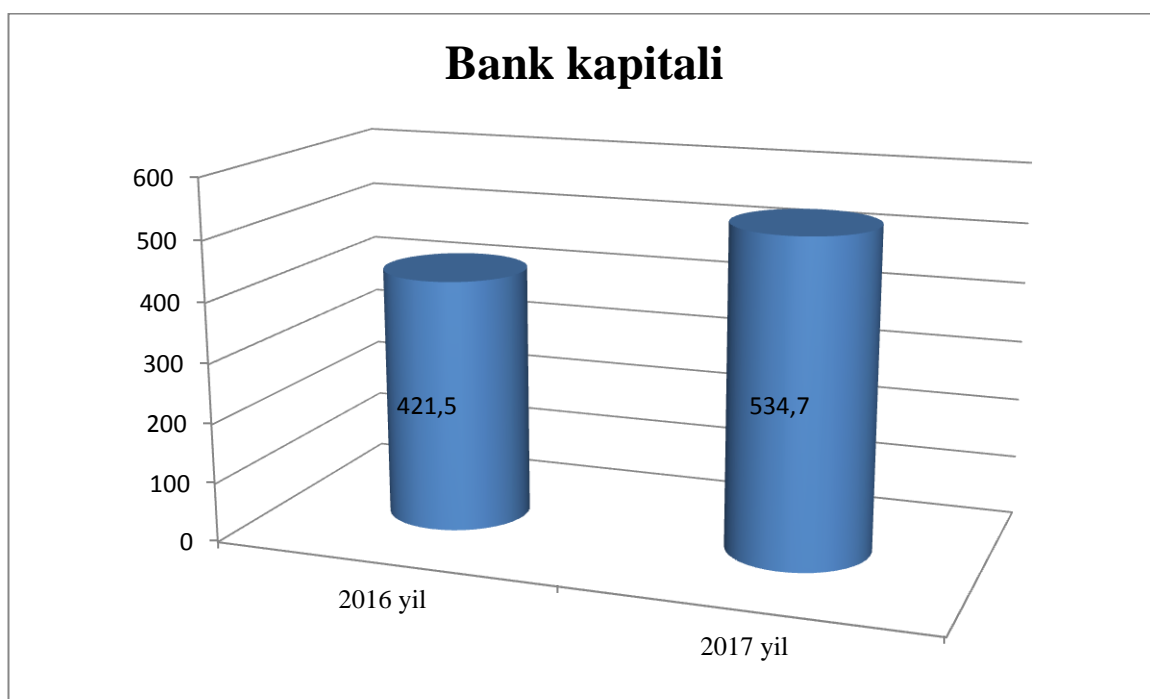
Axborotlashtirish bo'limi - axborotlashtirilgan bank tizimini uzluksiz ishlash jarayonini va bank axborot texnologiyalarini me'yoriy talablarga javob berishini ta'minlaydi.

Prezidentimiz va hukumatimizning banklar faoliyatini rivojlantirishga qaratilgan qator farmon va qarorlari tijorat banklari zimmasiga muhim vazifalarni yuklab kelmoqda. Aksiyadorlik tijorat Xalq banki jamoasi bank tizimi nufuzini yanada oshirish, Prezidentimiz va hukumatimiz tomonidan qo'yilayotgan talablarga qat'iy amal qilgan holda, bankning kapitallashuvini yanada ko'paytirish, uning investitsion faolligini oshirish, iqtisodiyotning istiqbolli tarmoqlarida ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish, texnik va texnologik yangilash jarayonlarini

moliyaviy qo‘llab-quvvatlash, kichik biznes sub’ektlarining biznes loyihalarini moliyalashtirish, aholi va yuridik shaxslarning bo‘sh pul mablag‘larini bank aylanmasiga jalyu etish orqali taklif etilayotgan xizmatlar ko‘lamini kengaytirishga katta e’tibor bermoqda<sup>19</sup>.

Aktsiyadorlik tijorat Xalq banki mamlakatimiz aholisiga quyidagi xizmatlarni ko‘rsatadi va shu xizmatlar orqali foyda ko‘radi. Masalan jismoniy va yuridik shaxslarga keng doiradagi yuqori sifatli bank xizmatlari va boshqa xizmatlarni ko‘rsatish, shu jumladan ko‘rsatib o‘tilgan shaxslardan pul mablag‘larini omonatga jalb qilish, kredit-hisob-kitob va boshqa xil bank operatsiyalarini amalga oshirish, shuningdek o‘z faoliyatidan foyda olish Bank faoliyatining asosiy maqsadi hisoblanadi.

2016 yilda bank kapitali 421,5 mlrd.so‘mni tashkil qilgan edi, ya’ni 2016 yilning davomida erishilgan natijalar misolida to‘xtaladigan bo‘lsak, jami aktivlarni yil boshiga nisbatan 113,2 mlrd.so‘mga yoki 123,1 foizga ortdi va bu ko‘rsatkich 421,5 mlrd.so‘mga etkazildi.



**9-rasm. Aktsiyadorlik tijorat Xalq bankining kapitali(mlrd.so‘m)<sup>20</sup>**

<sup>19</sup> B.Akromov. “Xalq banki: yurt obodligi, iqtisodiyot barqarorligini ta’minlash faoliyat bosh mezoni” BPK, 12/2015(223).

<sup>20</sup> Aktsiyadorlik tijorat Xalq bankining ma’lumotlari asosida tayyorlandi

Bankning jami kapitali esa 2016 yilga nisbatan 99,8 mlrd.so‘mga ko‘payib, bu ko‘rsatkich 2017 yilda 534,7 mlrd.so‘mni tashkil etdi. Joriy yilda bankning 62,0 mlrd.so‘mlik aksiyalari muomalaga chiqarildi va ularning bugungi kungacha 39,0 mlrd so‘mlik miqdori joylashtirildi.

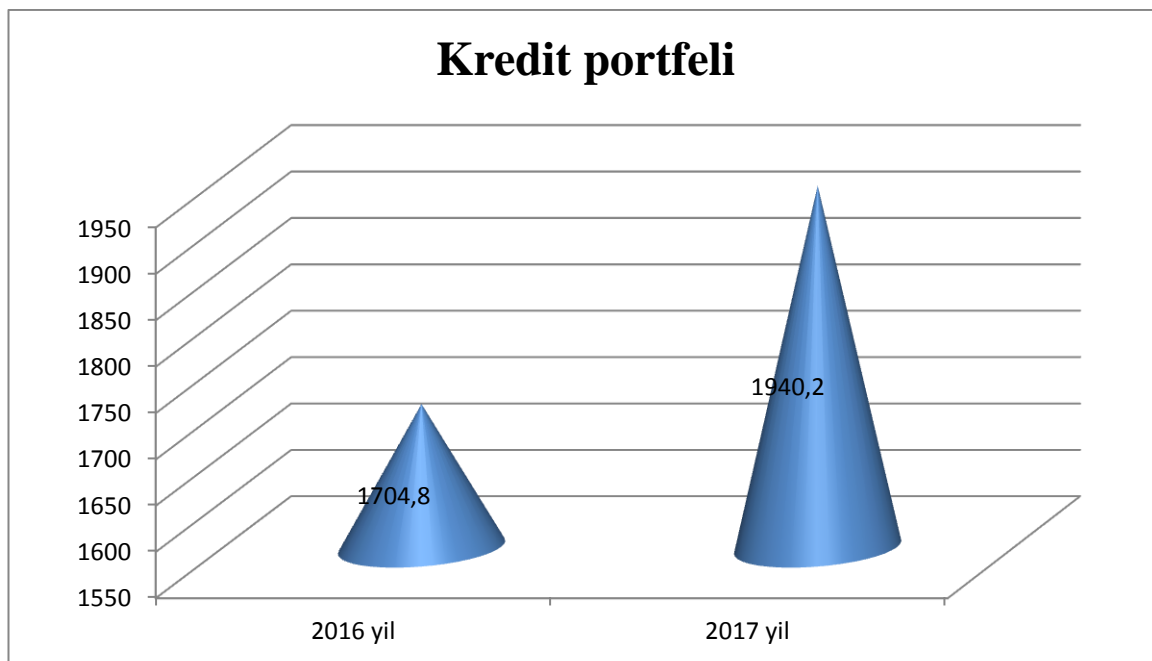
Shu bilan birga, xo‘jalik yurituvchi sub’ektlarni vaqtincha bo‘sh pul mablag‘larini bank aylanmasiga jalb qilish orqali iqtisodiyotning real sektorini moliyalashtirish maqsadida bank tomonidan doimiy ravishda yuridik shaxslar uchun depozit sertifikatlari chqarib kelinmoqda. Chunonchi, 2017 yilning 2 martida depozit sertifikatlarini navbatdagi 100,0 mlrd.so‘mlik shartlari ro‘yxatdan o‘tkazildi. 2017 yilning 1 dekabr holatiga ko‘ra, muomalada bankning 63,4 mlrd. so‘mlik depozit sertifikatlari mavjud.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015 yil 25 martdagi “O‘zbekiston Respublikasi Davlat tijorat Xalq bankining kapitallashuv darajasini yanada oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-2325-sonli Qarori bilan 2015-2017 berayotgan baholarini yanada yaxshilash, faoliyat barqarorligini ta‘minlash imkonini beradi.

Tijorat banklarining asosiy daromad keltiruvchi operatsiyalari bu - kredit operatsiyalaridir. Shu sababli bank kredit operatsiyalari bo‘yicha oladigan daromadi va u bo‘yicha tavakkalchilik darajasini aniqlashi lozim. Bankning kredit siyosati - kreditlash jarayonida yuzaga keluvchi tavakkalchilikni boshqarishda bank rahbariyati tomonidan qabul qilinadigan choralar va uslublarni belgilovchi hamda bank rahbariyati va xodimlar tomonidan kredit portfelini samarali boshqarishga doir ko‘rsatmalar bilan ta‘minlovchi hujjatdir. Kredit siyosati bankning kredit faoliyati maqsadlarini aniq ko‘rsatishi va aniqlab berishi shart. Tijorat banklari kredit siyosati alohida hujjat sifatida ishlab chiqiladi va bank Kengashi tomonidan tasdiqlanadi.

Xalq banki tomonidan kredit loyihalarining qisqa muddatlarda atroflicha o‘rganib chiqilishi, mablag‘larning tez foyda keltiradigan va qo‘shimcha ish o‘rinlari yaratish imkonini beradigan sohalarga yo‘naltirilishi o‘z ijobiy samarasini berdi. Natijada bank kredit portfelini yil boshiga nisbatan 235,4 mlrd. so‘mga yoki

114,6 foizga ortib, bu ko'rsatkich 1940,2 mlrd.so'mni tashkil etdi. Ajratilayotgan kredit mablag'larining asosiy qismi istiqbolli investitsion loyihalarni moliyalashtirishga, kichik biznes sub'ektlarini qo'llab-quvvatlash va aholini iste'mol mahsulotlariga bo'lgan talabini qondirishga yo'naltirilgan.



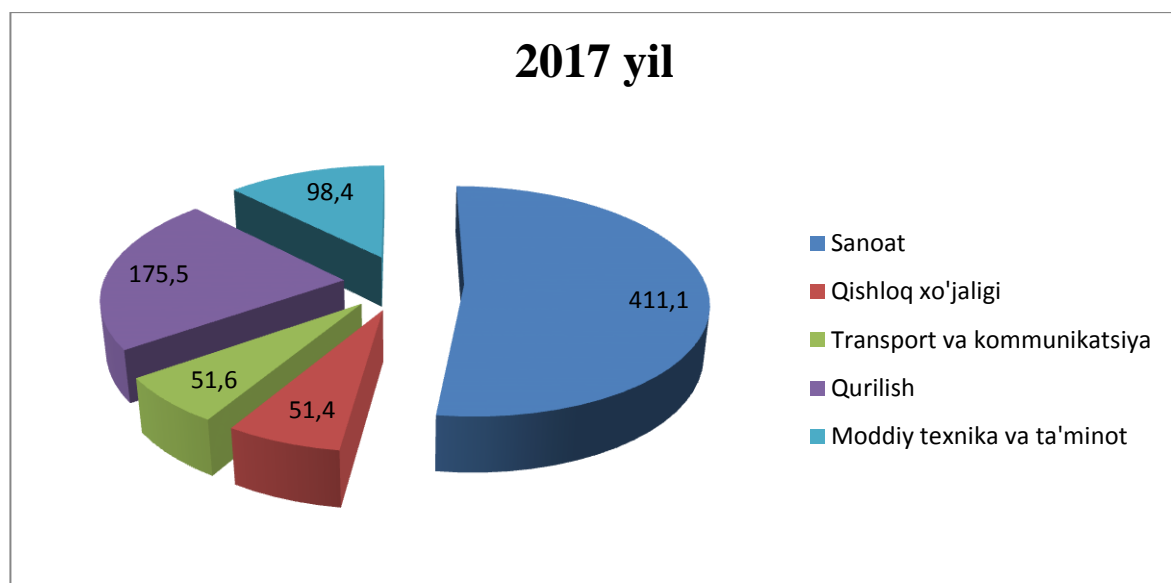
**10-rasm. Aksiyadorlik tijorat Xalq bankining kredit portfeli(mlrd.so'm)<sup>21</sup>**

Xalq banki joriy yilning 11 oyi mobaynida 11588 nafar kichik biznes va xususiy tadbirkorlik sub'ektlariga 955,6 mlrd.so'm miqdorida kreditlar ajratdi. Bu ko'rsatkich o'tgan yilga qaraganda 136 foizga ortgan. Ushbu kreditlar maqsadli va samarali yo'naltirilganligi bois 10400 dan ziyod yangi ish o'rinlari yaratildi.

Yoshlar mamlakatimizning ertangi kuni, kelajagidir. Yoshlarni, yosh oilalarni har tomonlama qo'llab-quvvatlash davlat siyosati darajasiga ko'tarilgani ham aslida shundan. Xalq banki ham bu jiddiy masalaga alohida e'tibor qaratgan. Prezidentimizning 2007 yil 18 maydagi «Yosh oilalarni moddiy va ma'naviy qo'llab-quvvatlashga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risidagi» Qaroriga muvofiq, 371 nafar oilaga jami 42,4 mlrd. so'm, shu jumladan, 299 nafar yosh oilagta 33,6 mlrd. so'mlik ipoteka, bundan tashqari, 373 oilaga 58,9 mlrd. so'mlik iste'mol kreditlari ajratildi.

<sup>21</sup> Aktsiyadorlik tijorat Xalq bankining ma'lumotlari asosida tayyorlandi

Bank nufuzi uning mablagʻlari qaysi sohalarga yoʻnaltirilganiga ham bevosita bogʻliq. Yirik investitsion loyihalarni moliyalashtirish mamlakat iqtisodiyotining yanada mustahkamlanishi, pirovardida, ishlab chiqarish tarmoqlarining yanada kengayishga xizmat qilgani singari huddi shu tarmoqni moliyalash uchun zarur boʻlgan mablagʻni bergan muassasaga ham katta foyda keltiradi. Xuddi shu maʼnoda davlatimiz Rahbarining qator farmon va qarorlarida nazarda tutilgan manzilli investitsion loyihalar oʻz vaqtida moliyalashtirilib kelinmoqda. Joriy yilning oʻtgan 11 oylik davri mobaynida 725,9 mlrd. soʻmdan ortiq investitsiya kreditlari ajratildi. Oʻtgan yilning shu davriga nisbatan ushbu koʻrsatkich 110 foizga ortgan. Ajratilgan investitsiya kreditlarining 411,1 mlrd. soʻmi sanoat sohasiga, 51,4 mlrd. soʻmi qishloq xoʻjaligiga, 51,6 mlrd. soʻmi transport va kommunikatsiyaga, 175,5 mlrd. soʻmi qurilishga, 98,4 mlrd. soʻmi moddiy texnika taʼminotiga hamda 400 mln. soʻmni boshqa sohalarni rivojlantirishga yoʻnaltirilgan.



**11-rasm. Aksiyadorlik tijorat Xalq bankining investitsiya kreditlari(mlrd.soʻm)<sup>22</sup>**

Bir soʻz bilan aytganda, mamlakatimiz taraqqiyotining oʻziga xos shakli shamoyili, yurtboshimiz taʼkidlaganlaridek, hech kimnikiga oʻxshamaydigan ustuvor jixatlari, mazmun-mohiyati xalqimiz erishayotgan yutuqlar misolida

<sup>22</sup> Aktsiyadorlik tijorat Xalq bankining maʼlumotlari asosida tayyorlandi



yakkol namoyon bo'lmoqda. Bunda mamlakatimiz moliya-bank tizimini barqaror rivojlantirish, oqibati noma'lum bo'lgan tavakkalchilikka yo'l qo'ymaslik, islohotlarni amalga oshirishda axolining kam ta'minlangan qatlamini har tomonlama himoya qilish, ish bilan band aholi sonini uzluksiz ravishda oshirish - muvaffaqiyatlar bosh omili sifatida o'z samarasini bermoqda. Respublikamizda olib borilayotgan chuqur va keng ko'lamli islohotlarning afzal jihati ham ana shunda.

Banklar faoliyatida kredit operatsiyalari asosiy o'rinni egallagani uchun ularning kredit portfelini to'g'ri tashkil qilish banklarning samarali va barqaror faoliyat ko'rsatishi, moliyaviy resurslardan samarali foydalanishi uchun imkoniyat yaratib beruvchi asosiy omillardan biri hisoblanadi. Kredit operatsiyalarini olib borishda yo'l qo'yilgan kamchiliklar banklar daromadining kamayishiga, ba'zi hollarda ularning sinib ketishiga olib kelishi mumkin.

### **2.3. ATB "Xalq banki"da xodimlarni rag'batlantirishning amaliy holati tahlili**

Bank maqsadiga erishish - xizmat ko'rsatishda yuqori samaradorlikni ta'minlash xodimlar o'z xizmat vazifasini sidqidildan, tashabbuskorlik ko'rsatib bajarishiga bog'liq. Buning uchun xodimlar o'z ishlariga chinakamiga qiziqishlari kerak. Xodimlar ehtiyojlarini qondirish hisobiga mehnatga qiziqtirishda inson, shaxs eng asosiy masaladir. Zamonaviy menejmentda inson - boshqaruvning bosh sub'ektidir. Ushbu yondashuvga muvofiq inson tashkilot uchun emas, balki tashkilot inson uchun zarurdir. Personalni boshqarish strategiyasi, tuzilmasi va jarayoni xuddi ana shu xodimlar shaxsiy xususiyatlarini hisobga olishga asoslanadi. Qiziqtirishning boshqaruvdagi hamda shaxsiy-psixologik mazmuni o'zaro bog'liqligi personalni boshqarishda texnika tizimlarini boshqarishdan farqli o'laroq, boshqaruv ob'ekti va sub'ekti maqsadlarining muvofiqlashtirilishi bilan belgilanadi. Bunday muvofiqlashtirish turlicha tarzda amalga oshirilishi mumkin. Lekin bu jarayonda albatta ikki tomon - ob'ekt ham, sub'ekt ham ishtirok etadi. Buning natijasida esa boshqaruv ob'ektining muayyan mehnat faoliyati, pirovard natijada bu faoliyatning muayyan natijasi bo'ladi. Qiziqtirish jarayoni negizida

qiziqishning moddiy, ijtimoiy-psixologik, ma'naviy, ijodiy va boshqa omillari yotadi.

Bank boshqaruvi asosida avvalambor, odamlar bilan ishlay olish mahorati yotadi, shu bois banklar boshqaruvining muhim tarkibiy qismlaridan biri xodimlarni boshqarishdir. Sir emaski, mehnat resurslari sifati ularning bank oldida turgan maqsadlarini amalga oshirishga qo'shgan hissasi hamda bank faoliyatining sifatini ko'p jihatdan xodimlar bilan ishlashni samarali yo'lga qo'yilganiga bog'liq.

Bank uchun kasbiy tayyorgarlikka ega bo'lgan va zamonaviy bank texnologiyalaridan foydalana oladigan, o'z ishini muntazam ravishda takomillashtirishga intiladigan mutaxassislar kerak. Bunday sharoitda yuqori ishchanlikka ega jamoani shakllantirish uchun xodimlar sonini rejalashtirish va istiqbolini belgilash, uning kasbiy darajasini oshirish va mutaxassislarni maqsadga muvofiq holda tanlash, barcha turdagi mukofotlashlarni hisobga olishning yagona tizimini yaratish lozim.

## 6-jadval

### Aktsiyadorlik tijorat Xalq banki xodimlari soni (kishi)<sup>23</sup>

№	Xodimlar	2015		2016		2017	
		kishi	%	kishi	%	kishi	%
1.	Asosiy xizmat ko'rsatish xodimlari	100	70	107	70	112	68
2.	Yordamchi xodimlari	20	11	22	11	24	12
3.	Injener-texnik xodimlar	8	4	9	4	10	5
4.	Ma'muriy-boshqaruv xodimlari	22	15	22	15	24	15
	Jami	150	100	160	100	170	100

Jadval ma'lumotlari shuni ko'rsatadiki bank ma'muriyat boshqaruvi 2015 yilda 22 nafar boshqaruvchidan iborat bo'lgan bo'lsa, 2016 yilda 22 nafar va 2017 yillarda 24 nafar boshqaruvchidan iborat bo'lgan. Injener – texnik xodimlar soni 2015 yilda 8 nafar xodimni tashkil etgan bo'lsa, 2016 yilda 9 nafar xodimni va 2017 yilda 10 nafar xodimni tashkil etdi. Asosiy xizmat ko'rsatish xodimlari

<sup>23</sup> Aktsiyadorlik tijorat Xalq bankining ma'lumotlari asosida tayyorlandi

2015 yilda 100 nafar xodimni, 2016 yilda 107 nafar xodimni va 2017 yilda 112 nafar xodimni tashkil qilgan. Uch yil ichida 12 nafar xodimga ko'paygan. Bankning jami ishchi xodimlari 2015 yilda 150 nafar kishidan iborat bo'lgan bo'lsa, 2017 yilga kelib 170 nafar kishini tashkil qildi, ya'ni 20 nafar kishiga ko'paydi. Bularning hammasi bankda xodimlarga munosabat yaxshiligidan, boshqaruv jarayoni adolatli va demokratik tarzda olib borilayotganidan dalolat beradi.

Aktsiyadorlik tijorat Xalq bankida va uning filiallarida mehnat unumdorligini oshirish maqsadida xodimlarni malakasini oshirish, o'qitish xodimlarni rivojlantirish va kasbiy tayyorlash kabi dasturlarga katta ahamiyat berishadi. Xodimlar bilan ishlashning yakuniy maqsadi - tashkilot maqsadlarini xodimning manfaatlariga yuqori darajada yaqinlashtirish kerak.

O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki tomonidan O'zbekiston banklari Assotsiatsiyasi hamkorligida 2015 yil uchun mo'ljallangan «Zaxiraga olingan xodimlarni o'qitish grafigi» hamda Xalq banki o'quv markazida va xududiy filiallarda 2015 yilda o'tkaziladigan o'quv kurslari va seminarlar dasturining ijrosini ta'minlash maqsadida muayyan ishlar amalga oshirildi.

2015 yilning 11 oyi davomida Bank-moliya akademiyasida tashkil etilgan bir haftalik o'quv kurslarida 66 nafar xodim, 4 oylik malaka oshirish kurslarida 2 nafar xodim malaka oshirib kelgan bo'lsa, yana 18 nafar xodim mazkur akademiyaning magistratura bosqichida taxsil oldi.

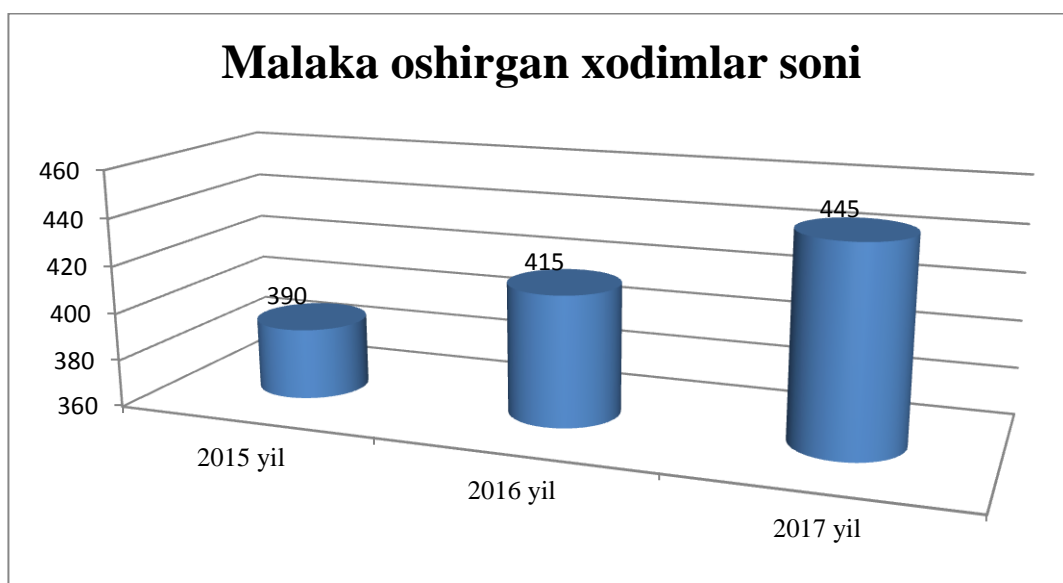
Shuningdek, O'zbekiston banklari Assotsiatsiyasida 28 nafar, Mintaqaviy bank o'quv markazida 153 nafar xodim o'qitildi.

Bundan tashqari, Toshkent Singapur menejmentni rivojlantirish institutida tashkil etilgan bir haftalik o'quv kurslarida 5 nafar, O'zbekiston moliya-iqtisodiy rivojlantirish xalqaro markazida 42 nafar, Toshkent davlat iqtisodiyot universitetida 14 nafar va Toshkent moliya institutida 16 nafar xodimning taxsil olishi ta'minlandi.

Shu bilan birga, «Uztelekom» qoshidagi o'quv markazida 26 nafar va «Ma'naviyat targ'ibotchisi» nodavlat ta'lim muassasasida 20 nafar xodim malaka

oshirish imkoniyatiga ega bo'ldi.

Umuman olganda, o'quv markazlarida jami 390 nafar bank xodimining malakasi oshirildi.



**12-rasm. Aktsiyadorlik tijorat Xalq banki xodimlarining malaka oshirganlari soni (kishi)<sup>24</sup>**

12-rasmdan korib turibmizki Aktsiyadorlik tijorat Xalq banki xodimlaridan 2015 yilda jami 390 nafari, 2016 yilda 412 nafari, 2017 yilda 445 nafari malakasini oshirdi. Bank faoliyatida xodimlar malakasini oshirishdagi yana bir e'tiborli voqea 2015 yilning 6 iyulida Xalq bankining Toshkent viloyati filiali binosida O'quv markazi tashkil etilgani bilan bog'liqdir. Bank Boshqaruvining 2015 yil 25 iyundagi 59/3-sonli qarori asosida faoliyat boshlagan mazkur O'quv markazida bank tizimidagi kredit operatsiyalari bo'limi xodimlari uchun 5 kunlik o'quv kurslari tashkil qilinib, unda 186 nafar xodim ishtirok etdi.

Bundan tashqari, mamlakatimizda amalga oshirilayotgan keng ko'lamli islohotlarning mohiyatini, milliy g'urur va iftixor tuyg'ularini yosh avlod qalbi va ongiga ta'sirchan usullar orqali singdirish, yurtimizga qarshi qaratilgan g'oyaviy va axborot xurujlari, ular ortida turgan kuchlarning g'arazli maqsadlarini anglash, xodimlarni hushyorlik va ogohlikka da'vat etish maqsadida tashkil etilgan ma'naviy-ma'rifiy, ijtimoiy-siyosiy, huquqiy tadbirlarda 1515 nafar bank xodimi qatnashdi.

<sup>24</sup> Aktsiyadorlik tijorat Xalq bankining ma'lumotlari asosida tayyorlandi

2015 yilning 11 oyi davomida Xalq banki tizimida tashkil etilgan o'quv kurslari va seminarlarda jami 8680 nafar bank xodimining ishtiroki ta'minlandi<sup>25</sup>.

Aktiyadorlik tijorat Xalq bankida xodimlarni rag'batlantirishning va bu orqali mehnat unumdorligini oshirishning manaviy usulini ko'rib chiqdik. Endi moddiy turini korib chiqamiz.

Aktiyadorlik tijorat Xalq bankida xodimlarni rag'batlantirishning va bu orqali mehnat unumdorligini oshirishning mukofotlash va rag'batlantirish ularning lavozim maoshlariga xodimlarning ish faoliyati natijalari, mehnat samaradorligini oshirishda bajarilgan ishlarga qo'shgan shaxsiy ulushi va yutuqlari asosida belgilanadi. Ayni vaqtda bankda har bir xodim uchun mukofotlash, rag'batlantirish va ustama haq to'lash yoki aksincha ushbu imtiyoz turlaridan qisman yoki to'liq mahrum qilish masalalari muassasa rahbarining farmoyishi bilan amalga oshiriladi. Boshqa holatlarda mukofotlash, rag'batlantirish va boshqa imtiyozlar bilan taqdirlash masalalari kasaba uyushmasining bildirishnomasiga muvofiq muassasa rahbari farmoyishi asosida amalga oshirilmoqda. Ayniqsa Xalq bankida xodimlarni rag'batlantirishda chorak (kvartal) oyi mukofotlari tolanmoqda. Dam olish sanatoriylariga yollanmalar berish, xodimlarning farzandlariga yozgi oromgohlarga yollanmalar berish, bayramlarda mukofotlar berish, yaxshi ishlab o'zini ko'rsatgan xodimlarni lavozimlarga tayinlash juda yaxshi yo'lga qo'yilgan. Bu qilinayotgan ishlarning natijasida bank xodimlarining ishga bo'lgan munosabatlari o'zgaradi, ya'ni ishga qiziqishlari ortadi, buning natijasida mehnat unumdorligi oshadi.

Banklarda mehnat unumdorligini oshirishning yana bir omili bu xodimlarga ish sharoitlarini qulay tashkil etilganligi, zamonaviy texnika asboblari bilan jixozlanganligi, bank menejerining boshqaruvchilik qobiliyati kiradi. Biz bilamizki Xalq bankida bunday muammolar yo'q, ish jarayonlari a'lo darajada tashkil qilingan.

Zamon talabiga mos ravishda ayni paytda Xalq bankining veb-sayti o'z mijozlari va yurtimiz aholisiga Xalq banki faoliyati va undagi yangiliklar bilan

---

<sup>25</sup> Akromov B. "Xalq banki: yurt obodligi, iqtisodiyot barqarorligini ta'minlash faoliyat bosh mezoni" BPK, 12/2015(223).

uzluksiz tanishtirib bormoqda. Saytda interaktiv xizmatlar bo'limi, fuqarolar murojaatlari haqida statistik ma'lumot bloki, onlayn konsultant, ekspertga savol, Boshqaruv Raisiga to'g'ridan-to'g'ri murojaat yo'llash hamda bank xizmatlariga onlayn arizalar yuborish kabi qator xizmat turlari tizimli ravishda ishlab turibdi. Yana bir ahamiyatli jihat - saytning shaxsiy kabinetiga ID.UZ yagona identifikatsiya tizimi orqali kirish imkoniyati mavjud.

Xulosa qilib aytganda, Xalq banki jamoasi o'z oldiga doimiy ravishda yangi strategik maqsad va vazifalarni qo'yib keladi. Ayni paytda mazkur qadam mijozlarga xizmat ko'rsatishning sifat jixatidan yangi bosqichga chiqishiga, raqobatbardoshlikka erishishga, investitsion jozibadorlikni ta'minlashga, boshqaruv va texnologii jarayonlarni modernizatsiyalash hisobiga moliya xizmatlari bozorida qator ko'rsatkichlar bo'yicha yuqori mavqeni egallashga xizmat qilmoqda.

### **Ikkinchi bob bo'yicha xulosa**

O'zbekiston Respublikasi Davlat-tijorat Xalq banki (keyingi o'rinlarda "Bank" deb ataladi) "Banklar va bank faoliyati to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Qonuniga va Vazirlar Mahkamasining "O'zjamg'armabank"ni O'zbekiston Respublikasi Xalq bankiga aylantirish to'g'risida" 1995 yil 4 oktyabrdagi 386-son qaroriga muvofiq tashkil etilgan.

Bankning jami kapitali esa 2016 yilga nisbatan 99,8 mlrd.so'mga ko'payib, bu ko'rsatkich 2017 yilda 534,7 mlrd.so'mni tashkil etdi. Joriy yilda bankning 62,0 mlrd.so'mlik aksiyalari muomalaga chiqarildi va ularning bugungi kungacha 39,0 mlrd so'mlik miqdori joylashtirildi.

Xalq banki tomonidan kredit loyihalarining qisqa muddatlarda atroflicha o'rganib chiqilishi, mablag'larning tez foyda keltiradigan va qo'shimcha ish o'rinlari yaratish imkonini beradigan sohalarga yo'naltirilishi o'z ijobiy samarasini berdi. Natijada bank kredit portfelini yil boshiga nisbatan 235,4 mlrd. so'mga yoki 114,6 foizga ortib, bu ko'rsatkich 1940,2 mlrd.so'mni tashkil etdi. Ajratilayotgan kredit mablag'larining asosiy qismi istiqbolli investitsion loyihalarni moliyalashtirishga, kichik biznes sub'ektlarini qo'llab-quvvatlash va aholini iste'mol mahsulotlariga bo'lgan talabini qondirishga yo'naltirilgan.

Xalq banki joriy yilning 11 oyi mobaynida 11588 nafar kichik biznes va xususiy tadbirkorlik sub'ektlariga 955,6 mlrd.so'm miqdorida kreditlar ajratdi. Bu ko'rsatkich o'tgan yilga qaraganda 136 foizga ortgan. Ushbu kreditlar maqsadli va samarali yo'naltirilganligi bois 10400 dan ziyod yangi ish o'rinlari yaratildi.

Shu bilan birga, xo'jalik yurituvchi sub'ektlarning vaqtincha bo'sh pul mablag'larini bank aylanmasiga jalb qilish orqali iqtisodiyotning real sektorini moliyalashtirish maqsadida bank tomonidan doimiy ravishda yuridik shaxslar uchun depozit sertifikatlari chqarib kelinmoqda. Chunonchi, 2017 yilning 2 martida depozit sertifikatlarini navbatdagi 100,0 mlrd.so'mlik shartlari ro'yxatdan o'tkazildi. 2017 yilning 1 dekabr holatiga ko'ra, muomalada bankning 63,4 mlrd. so'mlik depozit sertifikatlari mavjud.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015 yil 25 martdagi "O'zbekiston Respublikasi Davlat tijorat Xalq bankining kapitallashuv darajasini yanada oshirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-2325-sonli Qarori bilan 2015-2017 berayotgan baholarini yanada yaxshilash, faoliyat barqarorligini ta'minlash imkonini beradi.

Aktiyadorlik tijorat Xalq bankida va uning filiallarida mehnat unumdorligini oshirish maqsadida xodimlarni malakasini oshirish, o'qitish xodimlarni rivojlantirish va kasbiy tayyorlash kabi dasturlarga katta ahamiyat berishadi. Xodimlar bilan ishlashning yakuniy maqsadi - tashkilot maqsadlarini xodimning manfaatlariga yuqori darajada yaqinlashtirish kerak.

O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki tomonidan O'zbekiston banklari Assotsiatsiyasi hamkorligida 2015 yil uchun mo'ljallangan «Zaxiraga olingan xodimlarni o'qitish grafigi» hamda Xalq banki o'quv markazida va xududiy filiallarda 2015 yilda o'tkaziladigan o'quv kurslari va seminarlar dasturining ijrosini ta'minlash maqsadida muayyan ishlar amalga oshirildi.

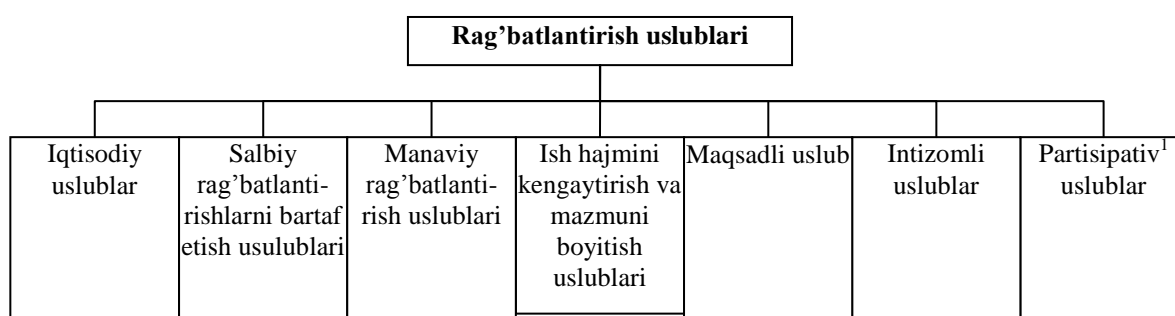
Xulosa qilib shuni aytishimiz mumkinki tijorat banklari faoliyatining barqarorligi va raqobatbardoshligi ularning moliyaviy, xodimlarni rag'batlantirish va mehnat unumdorligini oshirishga bog'liq.

### III-BOB. BOZOR IQTISODIYOTI SHAROITIDA TASHKILOTLARDA XODIMLARNI RAG'BATLANTIRISH ORQALI MEHNAT UNUMDORLIGINI OSHIRISHNI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI

#### 3.1. Mehnatni rag'batlantirishning zamonaviy usulublarini qo'llash orqali tashkilotlarda mehnat unumdorligini oshirish yo'llari

Mehnatni rag'batlantirishning zamonaviy usulublarini qo'llash orqali tashkilotlarda mehnat unumdorligini oshirish yo'llari o'rganar ekanmiz xodimlarni ishqa qiziqtirishda iqtisodiy usulublar- qiziqtirishning eng ko'p tarqalgan uslubi ekanligini ko'ramiz. Bu usulublarning bevosita (ish haqi, mukofot, qo'shimcha to'lovlar) va bilvosita (imtiyozlar: ovqatlantirish, pul to'lanadigan mehnat ta'tillari, hayot va salomatlikni sug'urta qilish, pensiya ta'minoti va hokazolar) turlari mavjuddir.

Iqtisodiy usulublar asosida samarali mehnat uchun moddiy rag'batlantirish yotadi. Ko'pgina korxonalarda xodimning ish haqini joriy davrdagi ish natijalariga bog'lashga harakat qilishadi. Bu masalada bozor tamoyillari: turmush kechirish qiymati, ishchi kuchi taklifi, raqobatchilar to'layotgan ish haqi darajasi, ish haqining davlat tomonidan muvofiqlashtirib borilishi va hokazolar hisobga olinishi kerak.



13-rasm. Rag'batlantirish usulublari<sup>26</sup>

Moddiy rag'batlantirish hamisha ham qiziqirishning eng ta'sirchan vositasi bo'lib qolaveradi. Biroq personal farovonligi ko'tarilgan sari birgina uning o'zi yetarli bo'lmaydi. Yana shuni ham hisobga olish kerakki, qiziqtirishning iqtisodiy

<sup>26</sup> Травин В.В, Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. Учебно - практическое пособие. - М.: Дело, 2009. - 272 с.



uslublari kompaniya yoki firma tomonidan sezilarli darajada xarajatlarni talab etadi.

Salbiy rag'batlantirishlarni bartaraf etish uslublari deyilganda personal ishidagi salbiy holatlarni bartaraf etish tushuniladi. Bu salbiy rag'batlantirishlarga adolatsizlik, nopok munosabatlar, erkatoylik va hokazolar kiradi. Xodimlar o'zlariga adolatli munosabatlarda bo'lishlarini xohlaydilar. Agar inson unga xuddi boshqalarga bo'lganidek munosabatda bo'linayotganligi, ular mehnati natijalari xuddi boshqalarniki kabi baholanayotganligini aniq his etib tursa, o'ziga adolatli munosabatda bo'layotganlarini anglaydi va bundan qanoat hosil qiladi.

Ma'naviy rag'batlantirish uslublari hisoblangan ishdan qoniqish hosil qilish, yuksak mas'uliyat hissi, jamoa tomonidan xizmatlarni e'tirof etish qo'shimcha xarajatlar talab etmaydi. Ma'naviy rag'batlantirishda xodim xizmatlari e'tirof etilib, uni taqdirlashni quyidagicha amalga oshirish mumkin:

-sezilarli natijalarga erishgan xodim mehnatini e'tirof etish;

-mehnatda erishilgan yuksak natijalarga korxonaga jamoasi va rahbariyatining munosabatini namoyon etish;

-e'tirofqa sazovor bo'lgan alohida xodimlar ish natijalarini ommalashtirish.

Ma'naviy rag'batlantirish xodimlarning samarali mehnati korxonaning o'zida ham, uning tashqarisida ham juda qadrlanishini ifoda etadi va ularni yanada samarali mehnat qilishga rag'batlantiradi.

Ish hajmini kengaytirish va mazmunini boyitish uslublari charchashning salbiy oqibatlari va ular bilan bog'liq mehnat unumdorligining pasayishiga barham beradi. Ishning zeriktirishini kamaytirish maqsadida ish hajmini kengaytirish buning bir vositasidir. Bu xodimga bir-biri bilan bog'liq xilma-xil vazifalarni o'z kasbiy malakasi darajasida hal etishiga imkoniyat yaratadi. Ish mazmunini boyitish katta malaka talab etadigan vazifalar qo'yish, qaror qabul qilish mas'uliyatini

Maqsadli uslub. Xodimning xatti-harakati u oldiga qo'ygan maqsadlar orqali belgilanadi. Zero, u belgilangan maqsadlarga erishish uchun muayyan xatti-harakatlar qiladi. Bugungi kunda, menejerlar ma'naviy rag'batlantirish uslublaridan foydalanib, katta samaradorlikka erisha oladilar. Ular, shuningdek,

maqsadli uslubning tashkiliy jarayondagi va insonlar ijodiy faolligini oshirishdagi rolini yaxshi biladilar. Maqsadlar diqqat-e'tiborni muayyan jihatlarga yo'naltirilishiga, natijalarni taqqoslash uchun me'yorlar bo'lishiga, tashkiliy tizimlar tarkibiy tartibiga ta'sir ko'rsatishiga xizmat qiladi.

Intizomiy uslublar noto'g'ri xatti-harakatlar uchun hayfsan e'lon qilish, ogohlantirish, imtiyozlardan mahrum etish, ishdan bo'shatish va boshqa choralar ko'rishdan iboratdir.

Intizomiy uslublar xodimlar xatti-harakatini tartibga solish uchun ularni tanqid etishni ham nazarda tutadi. Ammo hech vaqt tanqid xodim shaxsiyatiga tegib ketmasligi kerak.

Xodim uchun uning ishi qanday tashkil etilganligi, u qaysi sharoitda ishlashi, uning mehnati korxonaga faoliyatiga qanday ta'sir ko'rsatishi baribir emas. Partisipativ - xodimni boshqaruvga jalb etish usulimuammoni hal etishda o'z fikriga ega bo'lish, tayyorlangan qarorga rozilik bildirish, umuman korxonaga va jamoaga hayotida teng huquqlilik asosida ishtirok etishini ta'minlashni ko'zda tutadi.

Ushbu usul xodimlarning ijodiy faolligini oshirish, iste'dodli insonlarga o'z salohiyatlarini namoyon etish uchun hamma shart-sharoitlarni yaratish, shu bilan birga alohida xodimlar kuch-g'ayrati va intilishlarini jamoaga yagona maqsadiga qo'shishni anglatadi. Buning eng yorqin misoli sifatida Yaponiya firmalarida keng qo'llaniladigan sifat to'garaklarini keltirish mumkin.

Rag'batlantirish mexanizmi asosiga pirovard natijalarga erishishga yo'naltirilgan boshqaruvga maqsadli yondashish qo'yilgan. Xodim nimaga intilayotganini hamisha aniq bilishi zarur. Menejer xodim bilan birgalikda maqsadni amalga oshiradi.

Menejer maqsad qo'yilgan zahoti ijro jarayonini baholab, qiziqtirishning, eng avvalo, ma'naviy rag'batlantirish, salbiy rag'batlantirishlarni bartaraf etish, intizomiy jazo usullarini qo'llashi darkor.

Korxonada rag'batlantirish tarkibi <sup>27</sup>

t/r	Rag'batlantirish		Asosiy mazmuni va manbalari
	Turlari	Shakli	
1.	Moddiy pulli	Ish haqi	Xodimning ish haqi, shu jumladan, asosiy (ishbay, vaqtbay, oklad) ish haqi va qoshimcha to'lovlar.
2.		Mukofotlar	Korxonada foydasi hisobidan to'lovlar (mukofotlar, qo'shimcha mukofotlar). Chet ellarda bu bonus shaklida bo'ladi: yillik, yarim yillik, yangi yil munosabati bilan.
3.		Aksiyadorlik kapitalida ishtirok	Korxonada (tashkilot) aksiyalarini sotib olish va ularga dividend olish, aksiyalarni imtoyozli narxlarda hamda bepul olish.
4.		Foydaga sheriklik	Foydaulushi belgilanib, undan mukofot jamg'armasi tashkil etiladi.
5.		Qo'shimcha to'lov rejalari	Bu rejalarda aksariyat hollarda mahsulotlarni realizatsiya qiluvchi korxonada bo'limlariga mo'ljallangan hamda mahsulot sotish uchun yangi bozorlar topish, sotuv hajmini ko'paytirishni rag'batlantirishga qaratilgan.
6.	Nomodiy	Bo'sh vaqt ajratish orqali rag'batlantirish	Ish bilan bandlik bo'yicha vaqtni mukofotlashtirish: 1) Xodimning faol va ijodiy mehnati uchun unga qo'shimcha dam olish kunlari, ta'til berish, xodimga mehnat ta'tili vaqtini tanlash huquqini berish va hokazolar; 2) Ish grafigini egiluvchan tarzda tashkil etish hisobiga; 3) Mehnat unumdorligi hisobiga ishchi kuchi miqdorini qisqartirish.
7.		Tashkiliy rag'batlantirish	Xodimning faoliyatini uning mehnatidan qoniqish hosil qilish his-tuyg'usini o'zgartirish asosida boshqaradi. Bu xodimning mehnat faoliyatini tashkil etish jarayonida ijodiy yondashuvni; boshqaruvda ishtirok etish imkoniyatini, xizmat lavozimida siljishni; ijodiy safarlarni ko'zda tutadi.
8.		Ma'naviy rag'batlantirish	Xodim faoliyatini ijtimoiy e'tirof qilish asosida boshqariladigan rag'batlantirish
			Yoriqlar, nishonlar, belgilar taqdim etish
9.		Transport harajatlarini qoplash yoki o'z transporti bilan xizmat ko'rsatish	Mablag' ajratish: 1. Transport harajatlarini qoplash uchun 2. Transport harid qilish uchun. a) To'la xizmat ko'rsatish uchun (transport haydovchisi bilan) b) Tez-tez sarf qiladigan xodimlar, rahabarlarga, qisman xizmat ko'rsatish
10.		Omonat jamg'armalari	Korxonada xodimlari uchun tijoret banklarida belgilangan foizdan kam miqdorda bo'lmagan omonat

<sup>27</sup> Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. / Стаут Л.У., пер. с англ. - М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2011. - 336 с.

			jamg'armalari tashkil etish. Mablag'larni jamg'arishning imtiyozli tartiblari.
11.		Ovqatlanishni tashkil etish	Mablag' ajratish: 1. Korxonada ovqatlanish uchun. 2. Ovqatlanish uchun tolovlar.
12.		Korxonada mahsulotini imtiyozli narxlarda sotish	Ushbu tovarlarini chegirma bilan sotish uchun mablag' ajratish
13.		Stipendiya dasturlari	Chetda ta'lim olish uchun mablag' ajratish (ta'lim olish uchun sarf-harajatlarini qoplash).
14.		Korxonaning o'qitish dasturlari	O'qitishni (qayta o'qitishni)tashkiletish uchun harajatlarni qoplash.
15.		Tibbiy xizmat korsatish dasturlari	Tibbiy xizmat ko'rsatishni tashkil etish yoki tibbiyot muasasalari bilan personalga xizmat ko'rsatish to'g'risidagi shartnoma tuzish. Shu maqsadlarga mablag' ajratish.
16.		Maslahat xizmatlari	Maslahat xizmatini tashkil etish yoki shunday xizmatlar bilan personalga maslahat xizmatini ko'rsatish haqidagi shartnoma tuzish.
17.		Uy-joy qurilishi dasturlari	Xodimlarga o'zlari uchun uy qurishga mablag' ajratish.
18.		Bolalarni tarbiyalash va o'qitish bilan bog'liq dasturlar	Korxonada personalni farzandlarining maktabgacha tarbiyasi, maktab, kollej, litsey va oila o'quv yurtlarida o'qishini tashkil etish uchun mablag', imtiyozli stipendiyalar ajratish.
19.		Egiluvchan ijtimoiy to'lovlar	Korxonada zarur imtiyozlar va xizmatlar uchun muayyan mablag'lar ajratadi. Xodim ajratilgan ushbu mablag' doirasida o'zi uchun zarur imtiyoz va xizmatlarni tanlab olish huquqiga ega bo'ladi.
20.	Moddiy	Hayotni sug'urta qilish	Korxonada mablag'lari hisobiga: Xodim hayotini sugurta qish hamda imtiyozli ravishda xodim oila a'zolari hayotinisug'urta qilish. Xodim daromadi hisobidan ushlab qolinadigan mablag' hisobiga: Baxtsiz hodisa uchun xodimning yillik daromadi darajasida; inson halok bo'lishiga olib kelgan baxtsiz hodisa uchun ushbu to'lov ikki karra ko'paytiriladi.
21.		Vaqtinchalik mehnat qbilyati yo'qotilganligi uchun to'lovlar	Nogironligi uchun qo'shimcha mablag' ajratish, bir martali yordam ko'rsatish.
22.		Tibbiy sug'urta	Xodimlar ham, ular oila a'zolari ham tibbiy sug'urta qilinadi.

Xodim lavozimida ko'tarila borgan sari uning foydadagi sherikligi belgilab qo'yilganga nisbatan uchdan bir qismga ko'payib boradi. Bundan tashqari, kompaniya va firmalarda xodimlarni rag'batlantirishning shaxsiy tizimi ham

bo'ladi. Unga ko'ra alohida hollarda moddiy yordam xodimning iltimosiga yoki ma'muriyat tashabbusi bilan beriladi.

Rag'batlantirish bu inson omilini keng demokratik asoslarida faollashtirish, uning manfaatlari yulida gamxo'rlik qilishni boshqarishdir. Mehnatni pirovard natijasiga qarab, xodimlarni rag'batlantirish ko'ndalang turadi. Bunda moddiy rag'batlantirish usuli qo'llaniladiki, natijada bu katta samara beradi.

Rag'batlantirish har doim ham menejerlar uchun muhim va e'tiborli funksiya bo'lib kelgan. Buning muhimligi shundaki, menejerlar doimo ishchilar bilan, odamlar bilan ishlaydilar, muloqotda bo'ladilar. Menejerlar tashkilotni maqsadlarga erishishi uchun, odamlarni birlashtirish uchun odamlarni hulq atvorini qandayligi to'g'risida bir qancha ma'lumotlarni olish uchun rag'batlantirishni amalga oshiradilar.

Ijtimoiy xizmat ko'rsatish faoliyatining muhim tomonini xilma-xil rag'batlantirish omillaridan foydalanish tashkil etadi. Bu omillar jamoani ijtimoiy rivojlantirishning maqsadli dasturlarini va rejalarini bajarish, birgalikda kuch-g'ayrat sarflash natijalarini oshirish sohasidagi faol ishlarga undaydi. Bunga ijtimoiy rivojlantirish ishida tashabbus ko'rsatib, yaxshi namunasi bilan ajralib turadigan xodimlarni moddiy va ma'naviy rag'batlantirish kiradi

O'zbekiston Respublikasida Qonunchilik talablariga muvofiqlik, xuddi boshqa davlatlarda bo'lgani kabi mehnat haqi shakli va tizimlari, mukofotlar, qo'shimcha to'lovlar, ustamalar, rag'batlantirish tarzidagi to'lovlar amaldagi qonunchilik bilan muvofiqlashtiriladi. Ularga qa'tiy amal etilishi shart.

Rag'batlantirishning yuqorida keltirilgan maqsadlari bir-biriga muayyan darajada zid kelishi mumkin (masalan, ishchi kuchi uchun xarajatlarni nazorat qilish hamda malakali personalni korxonaga jalb etish). Bunday hollarda kompaniya va firmalar rahbarlari bu vazifalarni oqilona hal etishni o'zlari halqilishlari kerak bo'ladi.

Har bir korxonada va tashkilot o'z xodimlarini ma'lum bir shaklda rag'batlantiradi, ya'ni ular korxonada va tashkilotning maqsadlariga erishishi uchun mehnat qilib, sarflagan vaqtlari, kuch-quvvatlari, aql-idroklari o'rnini to'ldiradilar.

Rag'batlantirishning eng ko'p tarqalgan va odatdagi shakli albatta, pul bilan mukofotlash yoki ish haqi to'lashdir. Lekin xodimlarga kompensatsiya to'lashning boshqa turlari ham borki, bular korxonalar va tashkilot ishlab chiqargan mahsulot bilan mukofotlash, kattaroq maosh to'lanadigan ishga o'tkazish, shuningdek xayriya tashkilotlari a'zolarining turli faoliyatlarda ishtirok etishdan olgan ma'naviy qoniqish hosil qilishlari va boshqalar.

Shunday qilib, tashkilot muvaffaqiyatli rivojlanishi uchun kadrlarni tanlash, o'qitish, baho berish va rag'batlantirish, boshqarish, ya'ni mazkur jarayonlarni tashkil etishning alohida usullari, tadbirlarini ishlab chiqishi, foydalanishi va ularni takomillashtirish zarur. Birgalikda olingan bu usullar, tadbirlar, dasturlar inson resurslarini boshqarish tizimlaridan iboratdir. An'anaviy ravishda bunday tizimlar to'rtta bo'lib, ular inson resurslarini boshqarishning asosiy vazifalariga to'g'ri keladi - bu tizimlar kadrlarni tanlash, kadrlarni o'qitish va malakalarini oshirish, ularga baho berish va rag'batlantirishdir.

### **3.2. Tashkilotlarda xodimlarni rag'batlantirish usuli orqali mehnat unumdorligini oshirishda xorijiy mamlakatlar tajribasini qo'llash**

Motivatsiya insonni maqsadga erishish uchun faoliyatga undash jarayonidir. Motivatsiyaning inson o'zini tutishiga ta'siri ko'plab omillarga bog'liq, u individual holat va motivlar ta'sirida hamda inson bilan teskari aloqa ta'sirida o'zgarishi mumkin. Motiv insonning ma'lum bir harakatlarga undaydigan, uning ichki va tashqi harakatlantiruvchi kuchlaridir.

XIX asr boshidagi shotlandiyalik sanoatchi Robert Ouen zamonaviy biznesning rag'batlantirish tizimi kabi usulni birinchi bo'lib qo'lladi: Ouen o'z tekstil korxonasi xodimlarini "jonsiz mashinalar" ishlab chiqarish uskunalaridan farqli o'laroq "tirik mashinalar" deb hisoblagan va ularni "ishchi holatida" saqlash shunchalik muhim deb uqtirgan. O'sha vaqtda uning bu qarashlarini juda kam kishilar tushunganlar. Faqat XIX asr oxiriga kelib, sanoatchilar ijtimoiy kuchlar tazyiqi ostida o'z xodimlari motivatsiyasi bilan shug'ullanish kerakligi haqida o'ylay boshladilar.

Bunday ish haqi to'lash tizimida kvotani bajaruvchi ishchilar har bir

tayyorlangan mahsulot uchun ma'lum miqdorni oladi. Bu kvotani ortiq mahsulot uchun emas, balki barcha tayyorlangan mahsulot uchun yuqori stavka bo'yicha ish haqi oladilar. Bu tizim xodimlar mehnat unumdorligini oshirishda juda kuchli rag'batni vujudga keltirdi.

Rag'batlantirishning xorijiy nazariysi – mehnat faolligining yagona rag'bati pullar deb hisoblaydigan nazariya.

Ishbay mehnat haqi tizimida xodimlar har bir ishlab chiqarilgan mahsulot uchun belgilangan stavka(ish haqi)ni, ishlab chiqarish me'yorini oshirib bajarganida hamma ishlab chiqarilgan mahsulot uchun yuqori stavkani oladilar. Motivatsiyaning klassik nazariyasi insonlarni "iqtisodiy jonzod" sifatida ko'rib, ular faqat oziq-ovqat, kiyim-kechak, uy-joy (imkoniyatga qarab zeb-ziynat buyumlari) haqini to'lash uchungina mehnat qiladi degan fikrni ilgari suradi. Demak, motivatsiya sifatida menedjerlar xodimlar firma maqsadlariga muvofiq faoliyat yuritsalar ko'proq pullar ishlab topishini ko'rsatsa bas. Bu nazariyani baralla targ'ib qiluvchi shaxs Frederik U.Teylor (1856-1915) bo'lib, uni ilmiy boshqarish otasi deb ataganlar. Mehnat taqsimotining izchil tarafdori bo'lgan Teylor ishni kichik operatsiyalarga bo'lgan. Bunda u ish natijalari oson o'rganiladigan va yetarli samarador bo'lishini nazarda tutgan. So'ngra u har bir operatsiya uchun unumdorlikning ma'qul darajasini aniqlab kvotalar o'rnatgan, yoki minimal ishlab chiqarish me'yorlarini belgilagan.

Gotorn tadqiqotlari. 1927-1932 yillar oralig'ida Sayserodagi (Illinoys shtati) Vestern Elestris kompaniya zavodida motivatsiya sohasi bo'yicha o'tkazilgan tadqiqotlar mehnat sharoitlari – quruqlik, havo harorati, ish haqi darajasi va mehnat unumdorligi o'rtasidagi bog'lanishni o'rganishga qaratilgan edi. Bu sharoitlarning o'zgarishi kutilgan natijaga olib kelmasligi aniqlandi. Juda keskin o'zgarishlargina sezilarli natijaga olib keldi, boshqa hollarda kishilar "fizik muhit"ning o'zgarishlarni inkor qilib, o'zgarmas sur'at bilan ishlayverdilar.

Olimlar ishchilarni bu o'zgarishlarga e'tibor bermaslikka yoki ularga moslashishga majbur qilayotgan qarama-qarshi harakatlantiruvchi kuch mavjudligi haqida bosh qotira boshladilar. Keyingi izlanishlar haqiqatan ham shunday

motivlashtiruvchi kuch - ijtimoiy tazyiq mavjudligini ko'rsatdi. Ishchilar o'zlarining maxsus ish me'yorlarini yoki "to'g'ri" ishlab chiqarish miqdorini aniqlovchi xulq-atvor me'yorlarini o'rnatdilar<sup>28</sup>. Guruhda bu darajani oshirganlar va bu darajani bajara olmaganlar ustidan kulish qabul qilingan edi. Bunday tazyiq ancha samarali bo'lib, ishchilar ish haqini o'stirishdan ko'ra o'z hamkasblarning olqishiga erishish haqida ko'proq qayg'urar edilar. Gotorn zavoddagi tadqiqotlar norasmiy tashkiliy tuzilma xodimlar uchun rasmiy tuzilma kabi motivlashtirish kuchiga egaligini ko'rsatdi. Tahlil yana bir muhim xulosani keltirib chiqardi. Ish usullari va uskunalar avvalgi ko'rinishda qolishiga qaramay, tadqiqotlar o'tkazish davri davomida mehnat unumdorligi 30% ga o'sdi. Buning sababi ishchilarga savollar berish orqali ularning fikr-mulohazalarini o'rganish va berilgan javoblarning e'tiborga olinishiga qaratilgan chora-tadbirlarda qatnashishi degan xulosaga kelindi. Bu fenomen Gotorn samarasi degan nomni oldi. Uning mohiyati shundaki, xodimlarga ko'rsatilayotgan e'tiborning o'zi ularning mehnat unumdorligini oshiradi.

Motivatsiya borasidagi xalqaro zamonaviy muammolarni ko'rib chiqadigan bo'lsak, xodimlarda zaruriy rag'batlarni hosil qilishga erishuvchi menejerlar bir qator qiyinchilikka duch keladi. Bu qiyinchiliklar iqtisodiyotdagi, tashkilotlardagi madaniy munosabatlarning o'zgarishidan kelib chiqadi.

Tashkilotda madaniy shart-sharoitlarning o'zgarishi. Xatti-harakatni modifikatsiyalash zamirida yotgan g'oyani tushunish juda oson: kerakli harakatlarni rag'batlantirish, keraksizlarini esa, rag'batlantirmaslik. Tadqiqotlardan shu narsa ma'lum bo'ldiki: kerakli natijalarga erishish uchun, norozilik bildirishdan ko'ra, maqtov va izhorlar yaxshiroq ta'sir etar ekan.

Bu uslubdan ko'pgina firmalar foydalanadi. "Emery Air Frate" kompaniyasi mijozlar talabini 90 daqiqada bajarishni o'z maqsadi sifatida qo'yganda, hamma xodimlardan har bir buyurtmaga qancha vaqt ketishini yozib borish talab etildi. Yozuvlarga ko'ra, agar xodimning ko'rsatkichi yuqori bo'lgan bo'lsa, u holda rahbar

---

<sup>28</sup> Qosimova D.S, Nazarova G.G, Salixova N.M, Ismoilova N.S, "Inson resurslarini boshqarish". Darslik-T.: Iqtisodiyot, 2011. 65b.



uni maqtar edi, teskari holda esa rahbar uni rostgo'yligi va orastaligi uchun maqtar edi, xolos. Ana shunday qayta aloqadan so'ng 90 % xodimlarning ko'rsatkichi ijobiy natijaga (90ga) etdi. Rag'batlantirishning shunga o'xshash samarali dasturlari dunyonong eng mashhur kompaniyalarda joriy etilgan.

Ko'pgina kompaniyalar yaxshi xodimlarni rag'batlantirishning turli shakllaridan foydalanadi. Masalan, "Omni Hotels" kompaniyasida xodimlar mexmonxona mijozlariga o'z vazifasiga kirmaydigan xizmatni ko'rsatganda, ularga minnatdorchilik bildiriladi. Bir necha minnatdorchilikdan so'ng xizmatchilar medal, pul mukofotlari yoki "Omni" xizmatining g'oliblari" sharafiga o'tkaziladigan bayramlarga taklifnomalar oladilar.

Ishga yo'naltiruvchi uslublar. Bir bo'lim yoki ish joyida asoslanishga oid muammolarni boshdan kechirayotgan ma'lum bir turli xizmatchilar ko'p bo'lsa, buning sababini ishning o'zidan qidirish lozim. Bunday hollarda xizmatchilar xatti-harakatini emas, ishning tarkibini o'zgartirish yo'llarini qidirish lozim. Bu esa, odatda, boshqaruvning avtoritar uslubini yumshatib, xodimlar o'zlarini "komanda"ning bir bo'lagi sifatida his etish imkoniyatini berish kerakligini bildiradi. Bunday maqsadni amalga oshirishning bir usuli - sifat to'garaklari. Rahbariyat, xizmatchi va menejerlarga o'z g'oyalarini erkin ifodalash imkoniyatini berish bilan birgalikda, ularning mehnat faoliyati davomida zarur bo'ladigan ijodiy quvvatlariga ham yo'l ochib beradilar. Shu bilan bir qatorda, xizmatchilar faoliyati ko'lamini kengaytirish va ish joylarini o'zlashtirish, qulay ish jadvalini hamda telekommunikatsiyani joriy etish, ish vaqtini qisqartirish va vazifalarni taqsimlash kabi usullar ham keng qo'llanishi mumkin. Bu erda, eng muhimi mehnatning tashkillashtirilishini yaxshilash va qulay ish grafiklarini kiritish bo'yicha olib borilayotgan tadbirlar, butun kompaniya va xizmatchilarning foydasi uchun qilinishi kerak.

Ishchilar faoliyat ko'lamining kengaytirilishi va ish joylarining mukammallashtirilishi. Faoliyat ko'lamining kengaytirilishi - tashkilotda vazifa taqsimlashda, butun ish faoliyatlari uchun xizmatchilarning zimmasiga yuklanadigan ma'suliyat.

Sperrouz Poynt (Merilend shtati) shahridagi "Batlehem Still" zavodida faoliyat ko'lami kengaytirilishining o'zgacha usulini qo'llashdi. Haftada bir marta butun

korxonalar ishchilariga metall ishlab chiqarishga ta'sir etadigan iqtisodiy kuchlarni to'la anglashga yordam beruvchi ma'lumotlar tarqatiladi. Bundan tashqari, yo'nalishdagi operatorlarga, vaqti-vaqti bilan "Batlehem Still" mahsulotining xaridorlaridan xabar olib turish vazifasi beriladi.

Ishchilardan biri: "Endi biz nima ishlab chiqarayotganimizni bilamiz, ilgari esa biz faqat po'lat quyishni bilar edik xolos", - deb gapirdi. Ishi tarkibiy qayta qurilishga duchor bo'lib, butunlay yangi vazifalari paydo bo'lgan kishilar o'zlarini qanday his etadilar? "Gulf Oil" kompaniyasida 28 yil temir quyish bilan mashg'ul bo'lgan bir ishchiga, boshqa kasb yo'nalishidagi ishchilarga yordam berish vazifasi yuklanganda, u norozi bo'lib: "Senga hech qachon o'rgatilmagan ishni bajarishni talab etish asabingni buzadi", - dedi. Mana bu misolda esa, buning aksini ko'ramiz: 17 yil davomida Chikago bankida faqat cheklarni tekshirish bilan mashg'ul bo'lgan ayolga, yangi maxsus ixtisos bo'yicha vazifa yukladilar.

Bunda bank avtomatlashtirish sohasidagi yutuqlardan foydalanib, uni kompyuter oldiga biriktirib, cheklarga ishlov berib, ularni hisobga olish bilan bog'liq operatsiyalarni bajarishni topshirdi. "Butun jarayonni boshidan oxirigacha kuzatish imkoniyatiga ega bo'lganim uchun bu ish menga juda yoqdi. O'zimni yaxlit butunlikning bir qismi etib his etish, men uchun maroqliroqdir. Har bir inson hayotida qandaydir o'zgarishlar sodir bo'lishi kerak", - dedi ayol.

Ishning qulay jadvali. Ishning qulay jadvali — ishchi-xodimlar ish boshi va yakunini mustaqil belgilay oladigan ish tartibi<sup>29</sup>.

Mehnat resurslarining o'zgarishi bilan insonlar turmush tarzi va ehtiyojlari ham o'zgarib qoldi. Ishlayotgan er-xotinlar, farzandlari o'z vaqtida maktabga yoki enaga oldiga, o'zlari esa ishga etib borishlari uchun aniqlik mo'jizalarini sodir etishlari kerak. Yoki ota, yoki onasi bor oilalarda esa, imkoniyatlar ikki hissa kam, muammolar ikki hissa ko'pdir. Ko'p kishilar o'ziga uy yoki avtomashina olishlari uchun qo'shimcha ishda ishlashga majburlar.

Shuning uchun, ko'pchilikka qulay ish jadvali zarurdir. Hammaga o'xshab,

---

<sup>29</sup> Москвин В.А. Управление качеством в бизнесе: Рекомендации для руководителей предприятий, банков и риск-менеджеров.-М.: Финансы и статистика, 2012. - 384 с.

haftada besh kun ertalab to'qqizdan kech soat beshgacha ishlamay, ishchi imkoniyatlariga qarab o'ziga qulay vaqtni belgilab oladi. Masalan, kompaniya hamma xizmatchilaridan soat 10 dan 14 gacha ishda bo'lib, ishlab berish vaqtlari 8 soatni tashkil etsa bo'ldi, qolgan vaqtda ular o'zlari xoxlagan narsalar bilan mashg'ul bo'lishlari mumkin. Bunday qulaylik, kishilarga mushkul hayotlarini osonlashtirish imkoniyatini beradi. O'z ish vaqtlarini mustaqil rejalashtirganliklari tufayli nazoratdan halos bo'lganlik hissi ko'p insonlar uchun asoslanishning muhim omili hisoblanadi.

Telekommunikatsiya - uy sharoitida ofisga ulangan telefon, kompyuter modemi va faks orqali ish yuritish. Aholi zich joylashgan shaharlarda ertalabki "tig'iz" paytda ishga etib borish og'ir va chidab bo'lmaydigan sinovdir. Bu vaqtni uyda, markaziy ofisga kompyuter orqali ulangan holda, unumliroq o'tkazish mumkin. Telekommunikatsiyaning ko'pgina afzalliklari bor: xodimning ish unumdorligi 15-20 %ga oshadi, ofisni saqlash uchun ketadigan mablag'lar birmuncha qisqaradi, firmadan ketib qolishi mumkin bo'lgan xodim saqlanadi, nogironlar mehnatidan foydalanish engillashtiriladi. Uyda ishlash kishilarga yoqadi, negaki ular ish tartibini o'zlari tuzadilar, transportga ketadigan xarajatlarni qisqartirib, ko'proq oila davrasida bo'lish imkoniyatiga ega bo'ladilar. Albatta har qanday ishni ham uyda o'tirib bajarib bo'lmaydi, bundan tashqari, xodim ishlagan vaqtni ham nazorat qilib bo'lmaydi. Buning ustiga, uy ofisini jihozlash ham juda qimmatga tushadi, ayniqsa - faks apparatlari qo'llanib, telekengashlar o'tkazish uchun maxsus jihozlansa va hokazo.

"Sheersow Leman Brothers" kompaniyasi ijrochi direktorining o'rinbosari, Elen Gartsarelli, uch yil davomida o'zining Grinvich Villidjdagi xonadonini tark etmay, Nyu-Yorkning dallollik firmasida ishlagan. Ishining afzalligi shunda bo'ldiki, u o'zining eng muhim ishlarini qilishga ulgurar, uni hech kim chalg'itmas edi. Lekin, oqibatda, u shovqin-suronni sog'inib, ofisga qaytib keldi. Uyda ishlaydigan boshqa xizmatchilar, ish kuni uzayganligidan, uyda ularni bolalar chalg'itib, halaqit berishlaridan norozi bo'ladilar. Lekin, umuman olganda, ko'pchilik xodimlarning fikricha, telekommunikatsiya tizimi kamchilikdan ko'ra ko'p afzalliklarga ega.

Norvokvdagi (Konnektikut shtati) "Hiller Real Estate Associates" kompaniyasi - tijorat, ishbilarmonlik operatsiyalari va xususiy mulkni boshqarish ishlari bilan shug'ullanadi. Uyda ishlayotgan Pol Xills, o'z ofisi va mijozlari bilan haftada 4 marta kompyuter, faks va telefon orqali bog'lanib turadi<sup>30</sup>.

Ishchilarni ishdan bo'shatish o'rniga, kompaniya ish vaqtini qisqartirish usulidan foydalansa, natijada hamma yutgan bo'ladi, xodimlar ishsiz qolib ketishlaridan cho'chimay ko'proq pul sarf qilishga tayyor bo'ladilar. Ko'p kishilar ishdan-ishga sakrash o'rniga o'z ish joylarida tinch ishlab yursalar, ular ishlab chiqarayotgan mahsulotning sifat darajasi ancha vaqtgacha yuqori bo'ladi. Haftalik ish vaqtini qisqartirgan va ishi yurisha boshlagan firmalar, iste'molchilarning tobora o'sayotgan talablariga tayyor turadi, chunki ular ish miqdori kengaygani uchun yangi xodimlar taklif etib, ularni ish o'rgatishga majbur bo'lmaydilar.

### **Uchinchi bob bo'yicha xulosa**

Uchinchi bobga xulosa qilib quyidagi fikrga kelamiz. Mehnatni rag'batlantirishning zamonaviy usulublarini qo'llash orqali korxonalar boshqaruv samaradorligini oshirish yo'llari o'rganar ekanmiz xodimlarni ishga qiziqtirishda iqtisodiy usulublar- qiziqtirishning eng ko'p tarqalgan uslubi ekanligini ko'ramiz.

Bu usulublarga iqtisodiy usulublar, salbiy rag'batlantirishlarni bartaraf etish usulublari, manaviy rag'batlantirish usulublari, ish hajmini kengaytirish va mazmuni boyitish usulublari, maqsadli uslub, intizomli usulublar, partisipativ usulublar kiradi.

Moddiy rag'batlantirish hamisha ham qiziqtirishning eng ta'sirchan vositasi bo'lib qolaveradi. Biroq personal farovonligi ko'tarilgan sari birgina uning o'zi yetarli bo'lmaydi. Yana shuni ham hisobga olish kerakki, qiziqtirishning iqtisodiy usulublari kompaniya yoki firma tomonidan sezilarli darajada xarajatlarni talab etadi. Rag'batlantirish mexanizmi asosiga pirovard natijalarga erishishga yo'naltirilgan boshqaruvga maqsadli yondashish qo'yilgan. Xodim nimaga intilayotganini hamisha aniq bilishi zarur. Menejer xodim bilan birgalikda maqsadni amalga oshiradi.

---

<sup>30</sup> Москвин В.А. Управление качеством в бизнесе: Рекомендации для руководителей предприятий, банков и риск-менеджеров.-М.: Финансы и статистика, 2012. - 395 с.

Menejer maqsad qo'yilgan zahoti ijro jarayonini baholab, qiziqtirishning, eng avvalo, ma'naviy rag'batlantirish, salbiy rag'batlantirishlarni bartaraf etish, intizomiy jazo usullarini qo'llashi darkor. Xodim lavozimida ko'tarila borgan sari uning foydadagi sherikligi belgilab qo'yilganga nisbatan uchdan bir qismga ko'payib boradi. Bundan tashqari, kompaniya va firmalarda xodimlarni rag'batlantirishning shaxsiy tizimi ham bo'ladi. Unga ko'ra alohida hollarda moddiy yordam xodimning iltimosiga yoki ma'muriyat tashabbusi bilan beriladi.

Motivatsiya insonni maqsadga erishish uchun faoliyatga undash jarayonidir. Motivatsiyaning inson o'zini tutishiga ta'siri ko'plab omillarga bog'liq, u individual holat va motivlar ta'sirida hamda inson bilan teskari aloqa ta'sirida o'zgarishi mumkin. Motiv insonning ma'lum bir harakatlarga undaydigan, uning ichki va tashqi harakatlantiruvchi kuchlaridir.

XIX asr boshidagi shotlandiyalik sanoatchi Robert Ouen zamonaviy biznesning rag'batlantirish tizimi kabi usulni birinchi bo'lib qo'lladi: Ouen o'z tekstil korxonasi xodimlarini "jonsiz mashinalar" ishlab chiqarish uskunalaridan farqli o'laroq "tirik mashinalar" deb hisoblagan va ularni "ishchi holatida" saqlash shunchalik muhim deb uqtirgan. O'sha vaqtda uning bu qarashlarini juda kam kishilar tushunganlar. Faqat XIX asr oxiriga kelib, sanoatchilar ijtimoiy kuchlar tazyiqi ostida o'z xodimlari motivatsiyasi bilan shug'ullanish kerakligi haqida o'ylay boshladilar.

Yuqoridagi ma'lumotlardan kelib chiqib quyidagi xulosaga kelamiz. Demak rag'batlantirish mehnat unumdorligini oshirishda muhim omillardan biri bo'lib hisoblanadi. Chunki ijtimoiy-iqtisodiy rag'bat hamma xodimga hush yoqadi. Bank menejeri qo'l ostidagi xodimlarni qanchalik ko'p mehnatiga yarasha rag'batlantirsa, xodimlar ham sidqidildan mehnat qilib bank uchun qayg'uradilar, natijada bankda sog'lom ruhiy muxit shakllanib, bank faoliyati ijobiy bo'ladi.

## XULOSA VA TAKLIFLAR

Tashkilotlarda xodimlar mehnatini rag'batlantirish va bu orqali mehnat unumdorligini oshirish nihoyatda katta ahamiyatga ega. Chunki mehnat unumdorligi - rivojlanib boruvchi ko'rsatkichdir. U ko'pgina sabablar va omillar ta'sirida doimiy ravishda o'zgarib turadi. Ulardan bir xillari mehnat unumdorligi oshishiga yordam bersa, boshqalari uni pasaytirishga sabab bo'lishi mumkin. Bundan tashqari, mehnat unumdorligi darajasi va o'sishiga mehnat jarayoni kechadigan sharoit ham ta'sir ko'rsatishi mumkin. Shart-sharoitlar qulay bo'lsa, u yoki bu omilning ta'sir etishini kuchaytiradi yoki noqulay bo'lsa, bu ta'sirni zaiflashtiradi.

Ichki omillarga korxonaning texnika bilan qurollanish darajasi, qo'llanilayotgan texnologiyaning samaradorligi, mehnat va ishlab chiqarishning energiya bilan ta'minlanishi darajasi, tatbiq etilayotgan ragbatlantirish tizimlarining ta'sirchanligi, kadrlarni tayyorlash va malakasini oshirish, kadrlar tarkibining yaxshilanishi kabi korxonalar rahbarlariga bog'lik bo'lgan barcha narsalar kiradi. Tashqi omillarga quyidagilarni kiritish mumkin: davlat buyurtmalari va bozordagi talab hamda takliflarning o'zgarishi munosabati bilan maxsulot xillari va ularning sarmexnatlik darajasi o'zgarishi; jamiyat va mintaqalarning ijtimoiy-iqtisodiy o'zgarishlari; mehnatning kooperatsiyalashuv darajasi, moddiy texnika ta'minoti, tabiiy shart-sharoitlar va xokazolar.

Ko'rib chiqilgan tashkilotlar faoliyatida xodimlar mehnatini rag'batlantirish va tashkilotda mehnat unumdorligini oshirish, uni takomillashtirish yuzasidan quyidagi takliflarni berishimiz mumkin:

Birinchi zamonaviy rahbar xodimlar mehnatini rag'batlantirish, tashkilotning strategiyasi, malakali ishchilarni joylashtirish, o'qitish masalalarini yecha olish texnologiyani doimo yangilashga intilishi, doimo o'z raqobatchilari to'g'risida ma'lumotga ega bo'lish, jazo va rag'batlantirish choralarini o'z vaqtida va adolatli holatda amalga oshirishi, tashkilotda qattiq tartib va nazorat o'rnatilishi va doimo tashkilotda ishchilar bilan yaxshi muomalada bo'lishi va har doim ularni ishdagi tashabbuskorligini oshirishi, ularni ruhlantirishi, qo'llab-quvvatlashi va imkon darajada maksimal foyda olishga intilishi lozim, shunda tashkilot

faoliyatida mehnat unumdorligi ortadi.

Ikkinchidan rahbar tashkilot xodimlari mehnatini rag'batlantirishda aniq mo'ljal olish uchun xodimlarni ehtiyojlarini aniqlash, rag'batlantirish bo'yicha xodimlarni fikrlarini so'rovnoma yordamida o'rganib chiqsalar maqsadga muvofiq bo'lar edi. Bu tashkilotga katta foyda keltirishi mumkin.

Uchinchidan tashkilotda xodimlar mehnatini rag'batlantirishda xorijiy kompaniya tajribalaridan foydalanishi lozim. Masalan "Google" kompaniyasining xodimlarni motivlashtirish va ularga ijtimoiy xizmatlar ko'rsatish borasida olib borayotgan ishlari juda ham samarali natija bermoqda.

To'rtinchidan rahbar tashkilotda xodimlar mehnatini rag'batlantirishda har doim tinimsiz mehnatni emas, ma'noli mehnatni qo'llab-quvvatlashi lozim. Shu bilan birga xodimlarga ishlashlari uchun ish jarayonida zamonaviy asbob-uskunalar, mehnat natijalaridan moddiy va ma'naviy manfaatdorlik, xodimlarning malaka darajasi, ularning kasbiy tayyorgarligi sifati va umumiy madaniy-texnikaviy saviyasi, mehnatga munosabat va mehnat intizomi darajasi, mehnat jamoalari o'z-o'zini boshqarishining rivojlanishiga sharoit yaratishi lozim.

Beshinchidan rahbar har bir erishgan muvaffaqiyatidan hamma ishchilarni bahramand qilishi, ularni rag'batlantirishi bundanda kattaroq muvaffaqiyatlarga erishishi uchun yo'naltirishi, harakatlantirishi, qo'llashi lozim.

Bitiruv malakaviy ishimiz nihoyasida shuni yana bir bor ishonch bilan ta'kidlamochimizki, tashkilotda xodimlar mehnatini rag'batlantirishda va tashkilotda mehnat unumdorligini oshirishda xodimlar o'zlari ishlayotgan tashkilotning strategiyasi, yo'nalishi, maqsadlari va istiqbollari yaxshi o'rgangan bo'lishi lozim, tashkilot menejrlari xodimlar mehnatini adolatli tarzda, kerakli vaqtda rag'batlantirib turishlari kerak. Barcha imkoniyatlardan, insonda mujassamlashgan tuganmas qobiliyatlardan foydalanish, umuman, xodimlar faoliyatini samarali tashkil qilish nafaqat firma darajasidagi muvaffaqiyatni, balki butun jamiyatning rivojini ta'minlab beradi.

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

### 1. Normativ-huquqiy xujjatlar:

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. -T.: O'zbekiston, 2014.
2. "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi PF-4947-sonli Farmoni.

### 2. O'zbekiston resublikasi Prezidentining asarlari va ma'ruzalari:

3. Mirziyoev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2017. – 488 b.
4. Mirziyoev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. – Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2017. – 104 b.
5. Mirziyoev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. – Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2017. – 200 b.
6. Mirziyoev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta'minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. – Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2017. – 250 b.

### 3. Darslik va o'quv adabiyotlari:

7. Ziyavtidinova N. M., O'rinov Y. M., Menejment. O'quv qo'llanma./T.: "Tafakkur -Vo'stoni ", 2012. – 312 b.
8. Кокошин А.А. Стратегическое управление: теория, исторический опыт, сравнительный анализ и задачи. М.: РОССПЭН, 2012. – 525 с.
9. Турчанинов В.Н. Стратегическое управление развитием региона. Учебное пособие. М.: Дашков, 2014. – 217 с.
10. Abdurahmonov K.X. va boshqalar. Personal boshqaruvi. Mehnat nashriyoti. Toshkent 2011y.284-b.
11. Мелникова М.Н. Мотивационный менеджмент. Учебное пособие, Хабаровск, 2013.425с
12. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. – М: ИНФРА-М, 2011 – 295 с.



13. Анцупов А.Я. Стратегическое управление: рабочая книга лидера. – СПб: Издательство СГУ, 2015 – 398 с.
14. Jalolov J., Hotamov I., Ahmedov I., “Zamonaviy tashqi iqtisodiy faoliyat asoslari”, TDIU, -Toshkent, 2008, - 270 b.
15. Soliev A., Buzrukxonov S. Marketing, Bozorshunoslik. Darslik. –Т.: Iqtisod-Moliya, 2010.- 424 b.
16. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. Учебное пособие, -Спб: Питер, 2011. 450 стр.
17. Данилин В.И. Финансовый менеджмент: задачи, тесты, ситуации. Учебное пособие. - М.: Проспект, 2009.-360 стр.
18. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. - М.: Эксмо, 2012.-432 стр.
19. Авдиев В.В. “Управление персоналом: технология формирования команды” -М.: Финансы и статистика, 2010.-544 стр.
20. Химселл Деборра руководство в стиле Сопрано. Как стать настоящим боссом своей организации. Учебное пособие. – М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2014. – 200 с. .
21. Эдершайм Э. Стратегия, лидерство, создания управленческого консалтинга. Учебник. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 278 с.
22. Stephen P. Robbins., Mary Coulter. “Management” 2012. 672p
23. Philip Kotler., Gari Armstrong. “Prinsiples of marketing” 2014. 719p
24. Алавердов. А. Р. Менеджмент персонала в коммерческом банке. Учебник./ - М.: Маркет ДС, 2010. - 360 с
25. Грибов В. Д. Менеджмент. Учебное пособие. М.: КНОРУС, 2011. - 280 с
26. Zaynutdinov SH.N. “Menejment”. O’quv qo’llanma./ - Т.: Cho’lpon, 2011. - 320 bet
27. Robbins Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R5647 2012.-1025 bet
28. Шапкина И. Н. Менеджмент. учебник для бакалавров/ - Москва:

Юрайт, 2012. - 690 с

29. Осипов М. Н., Лисичкин В. А., Корягин Н. Д., Менеджмент. Учебник./ - Москва: ИНФРА-М, 2011. - 528 с

30. Осипов М. Н., Лисичкин В. А., Корягин Н. Д.. Менеджмент. Учебник./ - Москва: ИНФРА-М, 2011. - 528 с

31. Тебекин А. В., Касаев Б. С. Менеджмент организации. Учебник./ - М.: КНОРУС, 2011. - 424 с

32. Ткачук Л. Т., Щадова М. И. Менеджмент./ - Москва: Ростов н/Д Феникс, 2012. – 539с

33. Qosimova D. S., Menejment nazariyasi. Darslik.T.: “Tafakkur -Bo'stoni”, 2011. - 336 с

34. Гончаренко Л. П. Менеджмент инвестиций и инноваций. Учебник. М.: КНОРУС, 2011. - 160 с

35. Кнышова Е. Н.Менеджмент. Учебное пособие./ - Москва: Форум, 2010. - 304 с

36. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. Учеб. пособ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 239 с.

37. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. Учебник. – М.: “Проспект”, 2012. – 688 с.

38. Bakieva I.A. “Inson resurslari iqtisodiyoti”(o'quv qo'llanma)- TDIU, 2011yil. 261bet.

39. Zaynutdinov SH.N., R.I.Nurimbetov.”Personalni boshqarish” O'quv qo'llanma 2007, 325 bet.

40. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник–самый эффективный ресурс компании: учеб. пособ. -М.: Инфра-М, 2011.-282 с.

41. Дафт Р. Менеджмент. 8 - е изд./ Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина.- СПб.: Питер, 2011.- 800 с.

42. Кибанова А.Я. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 524 с.

43. Чаусова Н.Ю., Калугина О.А., Менеджмент: учебное пособие / кол.

авторов; М.: КНОРУС, 2012. – 496 с.

44. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента, 3-е издание: Пер. с англ.- М.: ООО “И.Д. “Вильямс”, 2010.- 672 с.

45. Драчева Юликов Е.Л., Менеджмент Л.И. Практикум. Учебное пособие./ - М.: Академия, 2010. - 304 с

46. Qosimova D.S, Nazarova G.G,Salixova N.M, Ismoilova N.S, “Inson resurslarini boshqarish”. Darslik-T.:Iqtisodiyot, 2011. 450 b.

47. Москвин В.А. Управление качеством в бизнесе: Рекомендации для руководителей предприятий, банков и риск-менеджеров.-М.: Финансы и статистика, 2012. - 384 с.

48. Травин В.В, Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. Учебно - практическое пособие. - М.: Дело, 2009. - 272 с.

49. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. / Стаут Л.У., пер. с англ. - М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2011. - 336 с.

#### **4.Davriy nashrlar(gazeta va jurnallar):**

50. O'zbekiston Respublikasi Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligi ma'lumotlari to'plami.

51. Anita Rothacker, Georg Hauer Leadership in multinational management – Procedia - Social and Behavioral Sciences Volume 130, 15 May 2014, Pages 226-236.

52. Akromov B. “Xalq banki: yurt obodligi, iqtisodiyot barqarorligini ta'minlash faoliyat bosh mezoni” ВРК, 12/2015(223).

#### **5. Internet saytlari:**

53. <http://www.cer.uz> “Экономическое обозрение” jurnalining sayti

54. <http://www.google.com> “Ma'lumotlar qidiruv sayti”

55. <http://www.uza.uz> “O'zbekiston axborot agentligi” sayti

56. <http://www.stat.uz> Davlat Statistika qo'mitasining sayti

57. <http://www.mf.uz> O'zbekiston Respublikasi Moliya Vazirligi

58. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814029371>

