

85-53
X 18

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

PERSONAL MOTIVATSIYASI

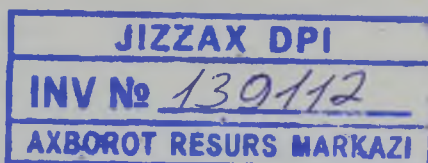


85-22
8-18
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA MAXSUS
TA'LIM VAZIRLIGI
TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

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

PERSONAL MOTIVATSIYASI

O'quv qo'llanma



Cho'lpon nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi
Toshkent — 2019

UDK 159.923(075.8)

BBK 85.53ya73

X 18

Mas'ul muharrir:

G.Q. Abduraxmonova – Toshkent Davlat iqtisodiyot universiteti Mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi kafedrası mudiri, iqtisod fanlari doktori, professor

TAQRIZCHILAR:

N.M. Maxmudov – Toshkent Davlat iqtisodiyot universiteti «Makroiqtisodiyot» kafedrası professori, iqtisod fanlari doktori;

M.X. Saidova – Toshkent irigatsiya va qishloq xo'jaligi mexanizatsiyalash muhandislari instituti «Iqtisodiy nazariya asoslari» kafedrası dotsenti, iqtisod fanlari nomzodi

Xayitov, A.B.

X 18 Personal motivatsiyasi [Matn]:/o'quv qo'llanma/A.B. Xayitov, G.A. Adilova, N.U. Arabov. /Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi. – T.: Cho'lpon nomidagi NMIU, 2019. – 240 b. ISBN 978-9943-5386-4-1

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

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

O'quv qo'llanma 5231700 – Kadrlar menejmenti bakalavriat boshichi hamda 5A231701 – Kadrlar menejmenti magistratura mutaxassisligi talabalariga, shuningdek, personal motivatsiyasi masalalari bilan shug'ullanuvchi mutaxassislar, ilmiy xodimlar, o'qituvchilar, tadqiqotchi-izlanuvchilar hamda ushbu sohaga qiziquvchilarga mo'ljallangan.

UDK 159.923(075.8)

BBK 85.53ya73

ISBN 978-9943-5386-4-1

© A.B. Xayitov va boshq., 2019

© Cho'lpon nomidagi NMIU, 2019

KIRISH

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

Iqtisodiyotning innovatsion rivojlanish sharoitida korxonada personal motivatsiyasi uchun shart-sharoitlar yaratish hozirgi kunning eng dolzarb masalalaridan biridir. Davlat va nodavlat xususiy sektorlardagi ishlab chiqarish hamda xizmat ko'rsatish korxonalarida personal mehnat motivatsiyasini shakllantirish turli xil vazifalarning har birini bir vaqtning o'zida va bir-biriga bog'liq holda kompleks hal etishni taqozo etadi. Mazkur vazifalar pirovardida xodimlarning yuqori malakali, professional ish tajribasiga ega hamda o'z ishining ustasi bo'lishi bilan birga, faoliyat olib boryotgan ish joyi doimiy kafolatlilikini ta'minlashda har bir xodimning mutaxassisligi bo'yicha raqobatlasha oladigan darajada bo'lishligiga qaratiladi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlis Senati va Qonunchilik Palatasi deputatlariga murojaatnomasida tadbirkorlar haqida: «...Biz raqobatbardosh mahsulot ishlab chiqarishga qodir, eng muhimi, yangi ish o'rinlari yaratib, nafaqat o'zini va oilasini boqadigan, balki butun jamiyatga naf keltiradigan ishbilarmon insonlarni

tushunamiz. Bunday tadbirkorlar safini kengaytirish, jumladan, yuqori texnologiyalar, ilm-fanning eng so'nggi yutuqlariga asoslangan texnika va asbob-uskunalarni mamlakatimizga olib kelish va joriy etish uchun ularga munosib sharoitlar yaratish bizning birinchi galdagi vazifamiz bo'lishi shart. Kerak bo'lsa, xorijdagi yetakchi kompaniya va tashkilotlarda tajriba orttirishi, o'zaro manfaatli hamkorlik qilishi uchun ularga har tomonlama imkoniyat tug'dirib berishimiz lozim»¹. — deb ta'kidlab o'tdi.

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

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

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

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

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

1 BOB. «PERSONAL MOTIVATSIYASI» FANINING PREDMETI, MAZMUNI VA MOHIYATI

1.1. «Personal motivatsiyasi» fanining predmeti, mazmuni va mohiyati

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

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

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

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

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

Personalning mehnat faoliyatidagi xatti-harakatini motivatsiyalash mehnat iqtisodiyoti, sotsiologiya, sotsial psixologiya, mehnatni boshqarish singari qator fanlarning tadqiqot obyekti.

Inson xatti-harakati negizini motivlar tashkil etadi. Motivlar — inson xatti-harakatining ehtiyojlari va manfaatlari ta'sirida paydo bo'ladi va inson xayolidagi muayyan mehnat amallari bajarilgan taqdirda ehtiyojlarning o'rniiga keladigan manfaatlar obzari sifatida namoyon bo'ladi. Ya'ni motiv — murakkab psixologik tushuncha.

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

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

Adabiyotda motivatsiyalashga ikkita ta'rif berilgan:

1) motivatsiyalash – bu motivning shakllanishi jarayoni, ya'ni muayyan individga xos bo'lgan (o'zgalar nazaridan yopiq bo'lgan) ichki jarayon;

2) motivatsiyalash – bu insonni unga ta'sir o'tkazish orqali faoliyatga undash jarayonidir.

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

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

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

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

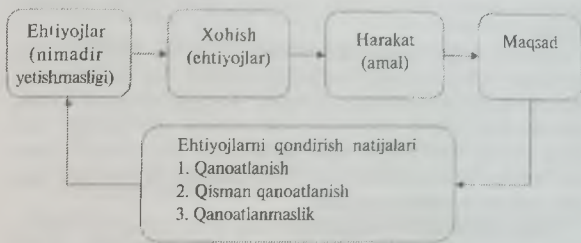
Birlamchi va ikkilamchi ehtiyojlar. Psixologlarning ta'kidlashlaricha, inson nimaningdir fiziologik yoki ruhiy taqchiligini his etganida unda ehtiyoj paydo bo'ladi. Garchi muayyan shaxs muayyan vaqtda, ongli ravishda uni his etish ma'nosida, ehtiyojlardan xoli bo'lishi mumkin bo'lsa-da, shunday ehtiyojlar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

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

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

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

Ehtiyojlar yordamida motivatsiyalashning murakkabligi. Ishchilarning barchasi ham yutuq va mustaqillikka erishishga katta ehti-



1.1.1-rasm. Ehtiyojlar orqali motivatsiyalashgan xatti-harakatning soddalashtirilgan modeli¹

yoj his etmasliklarini alohida aytib o'tish kerak. Odamlarning barmoq izlari bir-biridan farq qilishi singari, ularning tabiatlari ham bir-biridan farq qiladi.

Muayyan insoniy ehtiyojlar, har bir odamning bu ehtiyojlarining qanoatlanirilishiga olib keladigan o'z tasavvuridagi maqsadlari, shuningdek, bu maqsadga erishishda tutiladigan xatti-harakat turlari son-sanoqsizdir.

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

Taqdirlash. Motivatsiyalash muammosining tahlili davomida biz taqdirlashning odamlarni umumli faoliyatga undash maqsadida qo'llanishi xususida to'xtalamiz. Motivatsiyalash haqida so'z bo'lganda «taqdirlash» tushunchasi u bilan ko'pincha bog'lanadigan pul yoki huzur-halovat bilangina cheklanmaydi. Taqdirlash – inson o'zi uchun qadrga ega deb hisoblagan barcha narsalardir. Biroq qadriyat tushunchasi har bir odamda o'z jihatlariga ega va

¹ Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия. Учеб. – практ. пособие. – М.: Дело, 2003. – С 123.

taqdirlash hamda uning nisbiy qiymatiga baho berishi ham turlichadir.

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

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

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

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

- **iqtisodiy boshqaruv uslublari.** Bunday uslublar iqtisodiy rag'batlarga tayanadi. Ular moddiy motivatsiyalashni, ya'ni muayyan topshiriqlarning bajarilishi va shundan so'ng mehnat natijalariga qarab iqtisodiy taqdirlashni ko'zda tutadi;
- **direktiv ko'rsatmalarga asoslangan tashkiliy-ma'muriy uslublar.** Bunday uslublar qonun, huquq-tartibot, lavozimi balandroq shaxs va h.k.ga nisbatan itoatga asoslangan hukm motivatsiyalashuvi bazasiga tayanadi. Ular tashkiliy rejalashtirish, tashkiliy me'yorlashtirish, ko'rsatma berish, taqsimlash va nazorat sohalarini qamraydi;

- xodimlarning ijtimoiy faolligini oshirish maqsadida qo'llaniladigan ijtimoiy-rubiy uslublar. Bunday uslublar yordamida, asosan, ishchilar orqiga, mas'ularning ijtimoiy, axloqiy, diniy va boshqa manfaatlariga ta'sir ko'rsatiladi va mehnat faoliyatining ijtimoiy rag'batlantirishiga erishiladi. Bunday uslublar sosiologiya, psixologiya va insonni o'qituvchi boshqa fanlar tomonidan ishlab chiqilgan usullar majmua o'z ichiga oladi.

Rag'batlash uslublari tashkilotning kengaytirilgan usmoni asosidan mavjud. Zamonaviy menejmentda rag'batlashning o'ziga uslublar sxemalari ham qo'llaniladi. Umumlashtiriladigan bo'lsak, rag'batlashning barcha uslublarini quyidagi to'rt guruhga ajratish mumkin:

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

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

3) **mehnatni boyitish** — bunday tizim ko'proq noiqtisodiy uslubga taalluqli bo'lib, u odamlarga chuqurroq mazmunga ega bo'lgan, istiqbolli ishning, mehnat rejimi, resurslardan foydalanish rejimini belgilashda kengroq mustaqillik berilishini anglatadi. Aksar hollarda bunday uslub mehnat haqini oshirish va ijtimoiy maqomni ko'tarish singari uslublar bilan birga qo'llaniladi;

4) **ishtirok tizimi hozir turli shakllarda qo'llanilmoqda**. Bunday uslublar jumlasiga, jamoani ishlab chiqarish va boshqaruv muammolarini hal etish borasidagi qarorlarni qabul qilish jarayoniga keng jalb qilishdan boshlab (Yaponiya), ishchi mehnat qilayotgan

korxona aksiyalariga imtiyozli ega bo'lish orqali mulkka sheriklik qilishgacha (AQSH, Britaniya) kiradi.

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

1.2. Motivatsiyalashning klassik nazariyalari

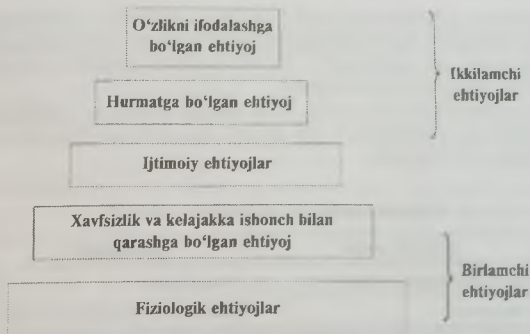
Motivatsiyalashning mazmuniy nazariyalari, birinchi navbatda, ayniqsa, ish hajmi va mazmunini belgilashda insonlarni harakatga undaydigan ehtiyojlarni aniqlashga urinadi. Motivatsiyalashning hozirgi zamon konsepsiyalari asoslarini yaratishda Abraxam Maslou, Frederik Gertsberg va Devid Mak Klellandning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

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

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

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

Mak Klellandning ehtiyojlar nazariyasi. Asosiy urg'uni yuqori pog'onalardagi ehtiyojlarga qo'ygan nazariyalardan yana biri Devid Mak Klellandning ta'limotidir. Uning fikriga ko'ra, bular hokimiyatga, muvaffaqiyatga va nimagadir taalluqlilikka bo'lgan ehtiyoj-



1.2.1-rasm. Maslouning ehtiyojlar iyerarxiyasi¹

lardir. Hokimiyatga bo'lgan ehtiyoj o'z ifodasini boshqalarga ta'sir qilish istagida topadi. Maslouning iyerarxiya strukturasi hokimiyatga bo'lgan ehtiyoj taxminan hurmatga va o'zlikni ifoda etishga bo'lgan ehtiyojlar oralig'idagi o'rinni egallaydi. Bunday ehtiyojga ega bo'lganlar to'qnashuvlardan qo'rqmaydigan va boshlang'ich pozitsiyalarni himoya qilishga intiluvchi ochiq va shijoatli odamlar sifatida o'zlarini ko'proq namoyon etishadi.

Muvaffaqiyatga bo'lgan ehtiyoj ham hurmat bilan o'zlikni ifoda etishga bo'lgan ehtiyojlar oralig'ida turadi. Bu ehtiyoj muvaffaqiyatni e'lon qilish bilangina emas, ishni muvaffaqiyatli ravishda yakunlashgacha olib borish orqali qanoatlaniriladi.

Gertsbergning ikki omillik nazariyasi. O'tgan asrning 50-yillarida Frederik Gertsberg boshchiligidagi mutaxassislar guruhi ehtiyojlarga asoslangan yana bir motivatsiyalash modelini ishlab chiqdi. Tadqiqotchilar guruhi yirik lak-bo'yoq firmasining 200 muhandisi va ma'muriyat xizmatchilari orasida: «Xizmat vazifalaringizni bajarib bo'lganingizdan so'ng qachon o'zingizni juda

¹ Трапін В.В. Менеджмент персонала предприятия. Учеб. – практ. пособие. – М.: Дело, 2003. – С.129

yaxshi his qilganingizni batafsil tasvirlay olasizmi?» va «Xizmat vazifalaringizni bajarib bo'lganingizdan so'ng qachon o'zingizni juda yomon his qilganingizni batafsil tasvirlay olasizmi?» degan savolga javob berishni so'ragan.

Gertsbergning xulosalariga ko'ra, olingan javoblarni «gigiyenik omillar» va «motivlashuv» deb atalgan ikki yirik guruhga ajratsa bo'ladi (1.2.1-jadval).

1.2.1-jadval

«Gigiyenik omillar» va «motivlashuv» guruhlari¹

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

Gigiyenik omillar ish amalga oshirilayotgan joydagi muhit bilan, motivatsiyalashuv esa bevosita ishning tabiati va mohiyati bilan bog'liq. Gertsbergning fikriga ko'ra, odamda gigiyenik omillar bo'lmagan yoki yetarli darajada rivojlanmagan hollarda, unda ishdan qanoatmaslik hissi paydo bo'ladi. Biroq ular yetarli darajada rivojlangan bo'lsa, bu odamlarning ishdan avtomatik ravishda qoniqish hosil qilishlari va biror narsaga motivlanishlarini anglatmaydi. Bundan faqli o'laroq, motivlanishning yo'qligi yoki ularning noadekvatligi ishdan qanoatlanmaslikka olib kelmaydi. Biroq ularning mavjudligi to'la qanoatlanishga olib keladi va ishchilarning faoliyatlari unumdorligini ko'tarishga motivlaydi.

Motivatsiyalashning protsessual nazariyalari. Motivatsiyalashning mazmuniy nazariyalari ehtiyojlar hamda ular bilan bog'liq

¹ Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия. Учеб. — практ. пособие. — М.: Дело, 2003. — С 135.

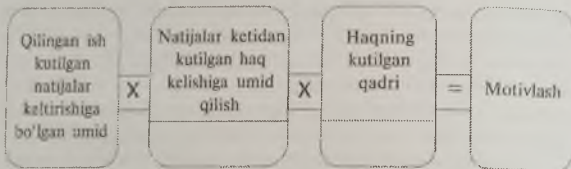
bo'lgan va odamlarning xatti-harakatlarini belgilovchi omillarga tayanadi. Protsessual nazariyalar insonni birmuncha o'zga nuqtayi nazardan o'rganadi. Ularda insonning turli maqsadlarga erishish uchun urinishlarini qanday taqsimlashi va xatti-harakat turini qanday tanlashi tahlil qilinadi. Protsessual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

Protsessual motivatsiyalash nazariyasining uch asosiy yo'nali-shi mavjud. Bular kutilgan natija nazariyasi, adolat nazariyasi va Porter-Louler nazariyalaridir.

Kutilgan natija nazariyasi faol ehtiyojning mavjudligi insonning muayyan maqsadga erishishga bo'lgan motivatsiyalashning zaruriy va yagona sharti emas degan qarashga asoslanadi. Inson, shuningdek, o'zi tanlagan xatti-harakat modeli haqiqatdan ham qanoatlanishga olib kelishga umid qilishi kerak. Kutilgan natijaga muayyan hodisaning sodir bo'lishi ehtimoliga beriladigan baho sifatida qarash mumkin. Insonlarning ko'pchiligi kollej diplomini olish ularga yaxshiroq ish joyiga ega bo'lish, bor kuchini ishga solib ishlasalar, xizmat pog'onasida ko'tarilish imkonini ochishga umid qilishadi. Mehnatga bo'lgan motivatsiyalashuv tahlilida kutilgan natija nazariyasi tarafdorlari uch bog'liqlikning ahamiyatiga e'tiborni qaratishadi, bular: mehnat chiqimlari — natijalar; natijalar — rag'batlantirish va rag'batlantirishdan qanoatlanish (valentlik). Mehnat xarajatlari — natijalar (MH-N) kutilgan natija — bu sarflangan ish va olingan natijalar orasidagi nisbatdir. Natijalar — haq (N-H)dan kutilgan natija — erishilgan natija darajasiga javoban muayyan haq to'lanishi yoki boshqa shaklda rag'batlantirishni kutish.

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

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



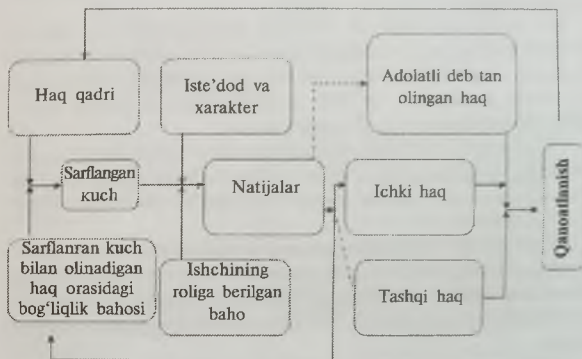
1.2.2-rasm. Vrumming motivatsiyalash modeli¹

Adolat nazariyasi. Odamlarning qo'yilgan maqsadlarga erishish yo'lida kuch-g'ayratlarini qanday taqsimlashlari va yo'naltirishlarining yana bir talqinini adolat nazariyasi beradi. Nazariyada ta'kidlanishicha, odamlar haqning sarflangan kuchga munosabatini subyektiv ravishda belgilab, so'ng uni xuddi shunday ishni bajargan boshqa odamlarning haqlari bilan solishtirishadi. Taqqoslash disbalans yoki adolatsizlikni ko'rsatsa, ya'ni odam hamkasbi aynan shunday ish uchun ko'proq haq oldi, degan xulosaga kelsa, unda ruhiy tanglik paydo bo'ladi. Bunday xodimni motivatsiyalash, tanglikni yechish va adolatni tiklash uchun disbalansni to'g'rilash kerak. Tadqiqotlar odamlar ularga kam haq berilayapdi, deb hisoblaganlarida sust ishlashlarini ko'rsatadi. Biroq agar ular o'zlariga ortiqcha haq to'lanayapdi, deb hisoblaganlarida xatti-harakatlari va faoliyatlarini o'zgartirishga ehtiyoj sezishmaydi.

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

¹ Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия. Учеб. — практ. пособие. — М.: Дело, 2003. — С 139.

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



1.2.3-rasm. Porter-Louler modeli¹

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

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

- ijrochi zimmasiga yuklatilgan topshiriqlar;
- topshiriqlarning bajarilish sifati;
- topshiriqning olinish muddatlari;

¹ Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия. Учеб. — практ. пособие. — М.: Дело, 2003. — С 142.

- topshiriq bajarilishining kutilgan muddati;
- topshiriqning bajarilishi uchun mavjud vositalar;
- ijrochi ishlayotgan jamoa;
- ijrochiga berilgan ko'rsatmalar;
- ijrochini topshiriqni bajarish qo'lidan kelishiga ishonitirish;
- ijrochining ish bilan bog'liq muammolar doirasiga jalb etilganligi darajasi.

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

«X nazariyasi» bu boshqaruvning avtoritar uslubi bo'lib, hokimiyatning yuqorida sanab o'tilgan omillar bo'yicha jiddiy ravishda markazlashtirilishi, qattiq nazorat o'rnatilishini taqozo etadi (1.2.2-jadval).

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

Misol uchun Uilyam Ouchi bu masalaning, adabiyotda «Z nazariyasi» va «A nazariyasi» nomlarini olgan o'z talqinini taklif qildi¹.

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

Ehtiyojlar faqat ular xodimlar tomonidan anglab yetilgan taqdirda ichki undovchi va tartibga soluvchi omillarga aylanadi. Mazkur holatda ular muayyan shaklga — faoliyatning u yoki bu turlariga, obyektlarga, predmetlarga bo'lgan qiziqish shakliga ega

¹ Оучи У.Г. Методы организации производств: японский и американский подходы. — М.: Экономика, 1993. — С 96.

Motivatsiyalash nazariyasi¹

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

bo'ladi. Qiziqish (manfaat) hamma vaqt muayyan imkoniyatlardan ehtiyojlarni qondirish uchun foydalanish bilan bog'liq. Qiziqish – subyektning o'zi tushgan sharoitdan o'z ehtiyojlarini qondirish

¹ Сотникова С.М. Управление карьерой. Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2009. – С 135.

uchun foydalanishga bo'lgan faol munosabati. Insonning ehtiyojlari uning xatti-harakatini belgilab beradi. Inson qandaydir ehtiyojni his eta boshlasa, unda ushbu ehtiyojni qondirish uchun muayyan maqsadga erishishga nisbatan intilish paydo bo'ladi. Inson o'z oldiga qo'ygan maqsadga erishsa, uning ehtiyoji to'liq yoki qisman qondirilishi mumkin. Biroq, mutaxassislar tomonidan shu narsa isbotlandiki, faqat insonning o'z ehtiyojlarini qondiradigan narsalar uni motivatsiyalaydi va faoliyatga undaydi.

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

Bunga, odatda, quyidagilar sabab bo'ladi:

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

«Xodimlarning ideal ishi qanday bo'lishi kerak?» degan savolga javob berilganida o'ta sinchkovlikka va originallikka intilmaslik kerak. Barchaning didi va shaxsiy fikridagi farqlarni inobatga olish qiyin. Shu bois, rahbar, odatda, integral mahsuldorlikni ko'tarishga intiladi. Agar rahbar quyida keltirilgan omillarni inobatga olsa, u xodimlari tomonidan maksimal qo'llab-quvvatlanish imkoniyatiga ega bo'ladi.

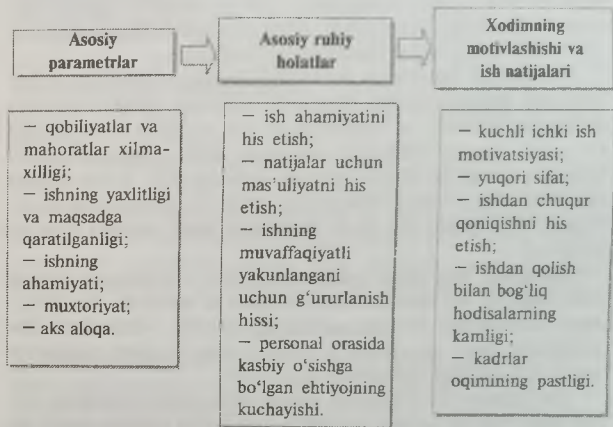
Shunday qilib, ideal ish quyidagi jihatlarga ega bo'lishi kerak:

- maqsadga ega bo'lishi, ya'ni muayyan natijaga olib kelishi kerak;
- hamkasblari tomonidan muhim va ahamiyatli sifatida baholanishi lozim;

– xodimga ishning bajarilishi uchun zarur bo‘lgan qarorlar qabul qilish imkonini berishi darkor, ya’ni xodim (belgilangan doiradagi) erkinlikka ega bo‘lishi kerak;

– xodim bilan aks aloqani ta’minlash, qilgan ishi natijalariga qarab baholanishi kerak;

– xodim nuqtayi nazarida adolatli deb hisoblangan ish haq keltirishi kerak.



1.2.4-rasm. Xekman va Oldxemning motivatsiyalash nazariyasi modeli¹

Bu tamoyillar asosida qurilgan ish ichki qanotlanishni ta’minlaydi. Bu ishning sifatli bajarilishini rag‘batlantiradigan o‘ta kuchli motivatsiyalashtiruvchi omildir.

Bu tamoyillar asosida ishning Xekman va Oldxemning motivatsiyalash nazariyasi nuqtayi nazariga tayangan xarakteristikasi modeli ishlab chiqildi (1.3.1-rasm).

¹ Сотникова С.М. Управление карьерой. Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2009. – С 146.

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

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

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

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

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

Yuqorida ko'rib chiqilgan birinchi uch omil ishni uning murakabligi, ahamiyati va zarurligi nuqtayi nazaridan baholashga hissa qo'shadi. Agar ish bunday jihatlardan xoli bo'lsa, u ichki motivatsiyalashdan ham xoli bo'ladi. Ishning bajarilishi sifati burch

bajarilgani, yangilik, foydali biror narsaga erishilganlik tuyg'usining paydo bo'lishiga olib kelmaydi.

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

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

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

Qisqacha xulosalar

Inson xatti-harakati negizini motivlar tashkil etadi. Motivlar — inson xatti-harakatining ehtiyojlari va manfaatleri ta'sirida paydo bo'ladi va inson xayolidagi muayyan mehnat amallari bajarilgan taqdirda ehtiyojlarning o'rniga keladigan manfaatlar obrazi sifatida namoyon bo'ladi. Motivatsiyalashning mazmuniy nazariyalari birinchi navbatda, ayniqsa, ish hajmi va mazmunini belgilashda insonlarni harakatga undaydigan ehtiyojlarni aniqlashga urinadi. Motivatsiyalashning hozirgi zamon konsepsiyalari asoslarini yaratishda Abraxam Maslou, Frederik Gertsberg va Devid Mak Klellandning asarlari katta ahamiyatga ega.

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

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. «Personal motivatsiyasi» fanining predmeti, mazmuni va mohiyati deganda nimani tushunasiz?
2. Motivlashning klassik nazariyalarini aytib bering.
3. Motivlash jarayoni bosqichlarini sanab bering.
4. Motivlar bu nima?
5. A. Shopengauer tomonidan olg'a surilgan inson va hayvonlar xatti-harakati sabablarini tushuntirib bering.
6. Birlamchi va ikkilamchi ehtiyojlar mohiyatini ochib bering.
7. Ehtiyoj va motivatsion xatti-harakat tushunchalarning o'zaro bog'liqligini asoslab bering.
8. Ehtiyojlar orqali motivatsiyalashgan xatti-harakatning soddalashtirilgan modeli mazmunini aytib bering.
9. Maslouning ehtiyojlar iyerarxiyasi tarkibini ko'rsatib bering.
10. «Gigiyenik omillar» va «motivlashuv» guruhleri o'zaro bog'liqligini tushuntirib bering.
11. Xekman va Oldxemning motivatsiyalash nazariyasi modeli¹.

Tavsiya etilgan adabiyotlar

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «2017—2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича ҳаракатлар стратегияси тўғрисида»ги 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли Фармони. Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 й, 6-сон, 70-модда.
2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Аҳоли бандлигини таъминлаш бўйича олиб борилаётган ишлар натижадорлиги ва самарадорлигини оширишда маҳаллий ижро ҳокимияти ва иқтисодий комплекснинг ҳудудий органлари раҳбарларининг шахсий масъулиятини ошириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-2960-сонли қарори. 2017 йил 6 май. www.lex.uz
3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Бандлик соҳасида давлат сиёсатини янада такомиллаштириш ва меҳнат органлари фаолияти самарадорлигини тубдан ошириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПФ-5052-сонли қарори, 2017 йил 24 май. www.lex.uz.
4. Одегов Ю.Г. и другие. Мотивация персонала Учебное пособие. — М.: Альфа-пресс, 2010. — 640 с.
5. Мартин П. Управление мотивацией. Учебное пособие. — М.: Юнити-дана, 2009. — 399 с.
6. <http://www.economics.com.ua>

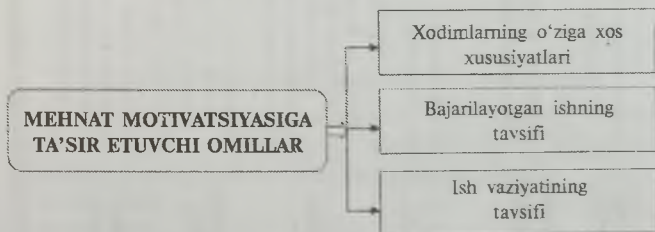
¹ Сотникова С.М. Управление карьерой. Учебное пособие. — М.: Инфра-М, 2001. — С 134.

II BOB. PERSONAL MEHNAT MOTIVATSIYASINING ASOSLARI

2.1. Mehnat motivatsiyasiga ta'sir etuvchi omillar

Insonni boshqarish — bu uning xatti-harakati motivlarini boshqarish demak. Ta'sir etishning ushbu turi, ya'ni motivlarga ta'sir etish bevosita (ma'muriy) ta'sir etishga qaraganda ancha samarali hisoblanadi. Lekin, shu bilan birga, bu ta'sir etishning ancha murakkab turi hamdir, chunki u nafaqat tashkilot oldida turgan maqsadlarga, balki xodimlar xatti-harakatining motivlariga ham aniq mos keluvchi rag'batlantiruvchi omillarni tanlashni talab qiladi.

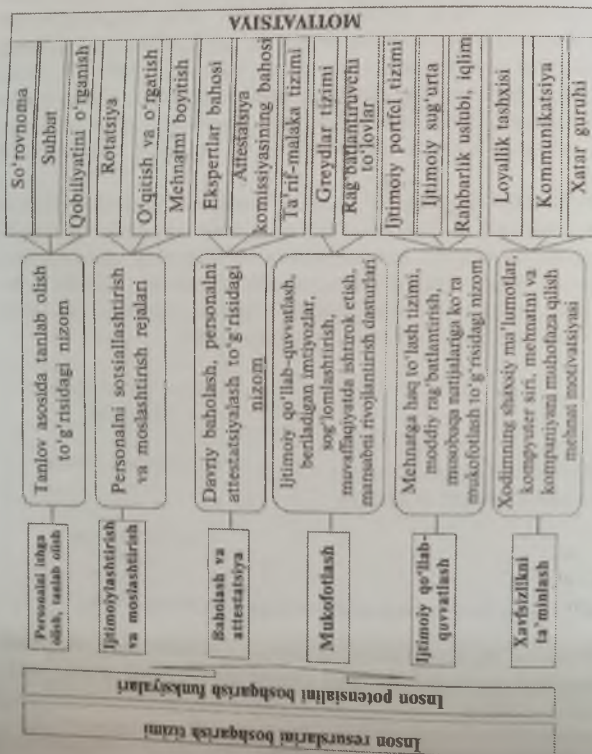
Personalni boshqarish tizimida xodimni motivatsiyalash va rag'batlantirish muhim rol o'ynaydi. Motivatsiyalashning tegishli darajasini ta'minlash har bir xodim mehnatining unumdorligini va butun ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, kadrlar malakasining muntazam o'sishini ta'minlash, jamoani barqarorlashtirish vazifasini hal etish imkonini beradi.



2.1.1-rasm. Mehnat motivatsiyasiga ta'sir etuvchi omillar¹

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

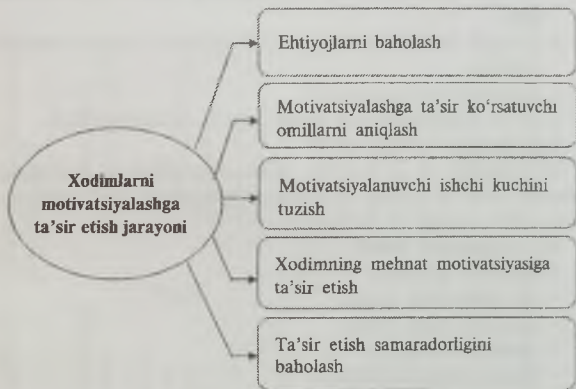
¹ Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan.



2.1.2-rasm. Personalni boshqarish tizimida motivatsiyalashni amalga oshirish shakllari

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

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



2.1.3-rasm. Xodimlarni motivatsiyalashga ta'sir etish jarayoni¹

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

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

¹ Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan.

Shundan kelib chiqib, mehnat motivatsiyasining asoslarini quyidagilar tashkil etadi:

1) yarim-motivatsiyalanganlik; 2) motivlarni iyerarxik tashkil etish; 3) adolatlilik; 4) mustahkamlash.

Mustahkamlash strategiyalari:

- doimiy mustahkamlash;
- mustahkamlashning mavjud o'lchami;
- ko'ngilli harakatlarning o'zgaruvchan sonini mustahkamlash;
- ko'ngilli harakatlarning qat'iy belgilangan sonini mustahkamlash;
- o'zgaruvchan vaqt oralig'i;
- qat'iy belgilangan vaqt oralig'i orqali mustahkamlash.

Bajariladigan ishning tavsifi

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

Ish vaziyatining tavsifi

1. Tashkiliy kontekst:

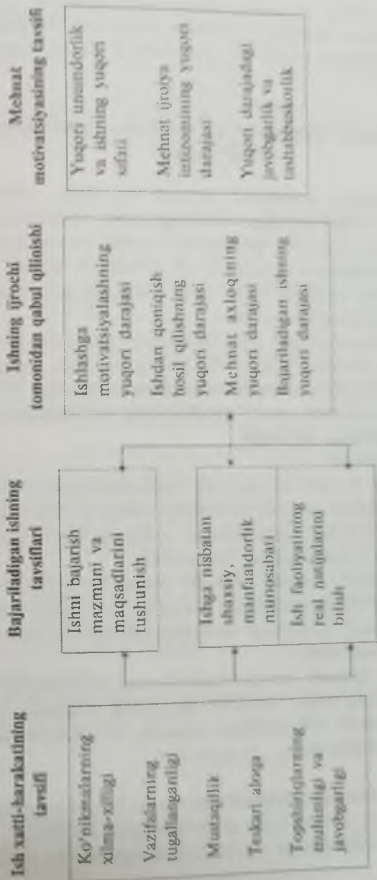
- rag'batlantirish tizimi;
- xabardor qilish tizimi;
- tashkiliy madaniyat;
- yuzaga kelgan boshqaruv;
- personalni o'qitish va rivojlantirish;
- mehnat sharoitlari.

2. Bevosita ish muhiti:

- hamkasblar;
- xodimlar;
- rahbariyat.

Personalni boshqarish amaliyotida motivatsiyalash mexanizmidan keng foydalanilishiga qaramasdan, «motivatsiya» tushunchasining ta'riflarida katta farqlar mavjud. Ushbu farqlar ko'p jihatdan muallifning fanning qaysidir sohasiga (iqtisodiyot, boshqaruv, psixologiya, sotsiologiya yoki tilshunoslik) mansubligi bilan belgilanadi. Motivatsiya – bu shaxs, guruh va jamiyatning maqsadlariga erishish uchun insonning mehnat xatti-harakatiga

Bajariladigan ish tavsiflarining motivatsiyalovchi ta'sir etish modeli



2.1.5-rasm. Bajariladigan ish tavsiflarining motivatsiyalovchi ta'sir etish modeli¹

¹ Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan.

tashqi ta'sir etishdir. Motivatsiyalash shakllari va usullarini tanlashda, birinchi galda, insonlar motivlarini, ya'ni u yoki bu harakatlarni amalga oshirishga undovchi omillarni hisobga olish lozim (2.1.5-rasm).

2.2. Personal manfaatlari va ularni motivatsiyalashning asosiy omillari

Xatti-harakatni boshqarish nuqtayi nazaridan xodim xatti-harakatning amalga oshirilgan natijasiga ta'sir etish uchun emas, balki boshqaruv maqsadlariga muvofiq faoliyat yo'nalishini shakllantirishga nisbatan oldindan ta'sir ko'rsatish uchun qanday manfaatdorlikka egaligini bilish zarur. Shuning uchun manfaatlarni tasniflash zarurati mavjud.

Shaxs manfaatlarining yiriklashtirilgan tasnifidan insonning tashkilotdagi maqomi belgisi bo'yicha yoki unda bajariladigan funksiyalar xususiyati bo'yicha tabaqalangan tasnifga o'tamiz.

Tashkilot xodimlari asosiy guruhlarining manfaatlari, asosan, quyidagi guruhlarga bo'linadi:

A. Ish beruvchi

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

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

3. Kadrlar xizmati: barcha xodimlarning ehtiyojlarini qondirish haqida qayg'urish; birinchi shaxsning strategik hamkori bo'lish; murakkab HR-loyihani bajarish, o'z kasbining ustasi ekanligini namoyon etish.

B. Xodim

Personal: kamroq majburiyatlarga ega bo'lish va ko'proq maosh olish; rahbariyat nimani talab qilayotganligini tushunish; ish haqini oshirish imkoniyatiga ega bo'lish; barqarorlikka intilish.

Manfaatlar tarkibidagi farqlar motivatsiyalash vositalarini boshqaruv darajalari, biznes-qarorlar qabul qilish uchun mas'ul bo'lgan kadrlar yadrosiga mansublik bo'yicha tasniflangan personalning toifalari uchun moslashtirishni talab qiladi. Albatta, mehnat faoliyatining sohasida yotuvchi manfaatlar yollanma xodimlarning toifalari bo'yicha tabaqalanadi.

2.2.1-jadval

Xodimlarni motivatsiyalashning asosiy omillari, %

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

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

Personal xatti-harakatini boshqarish quyidagi formula bo'yicha taqdim etilishi mumkin:

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

bu yerda:

V — xodimning xatti-harakati;

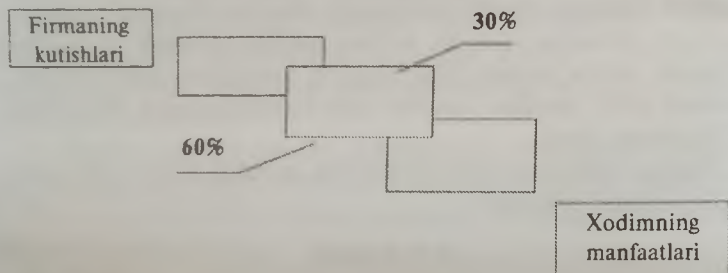
M — motivatsiya;

F — qobiliyatlar.

Xodimlar xatti-harakati motivlari va xillarining nisbati¹

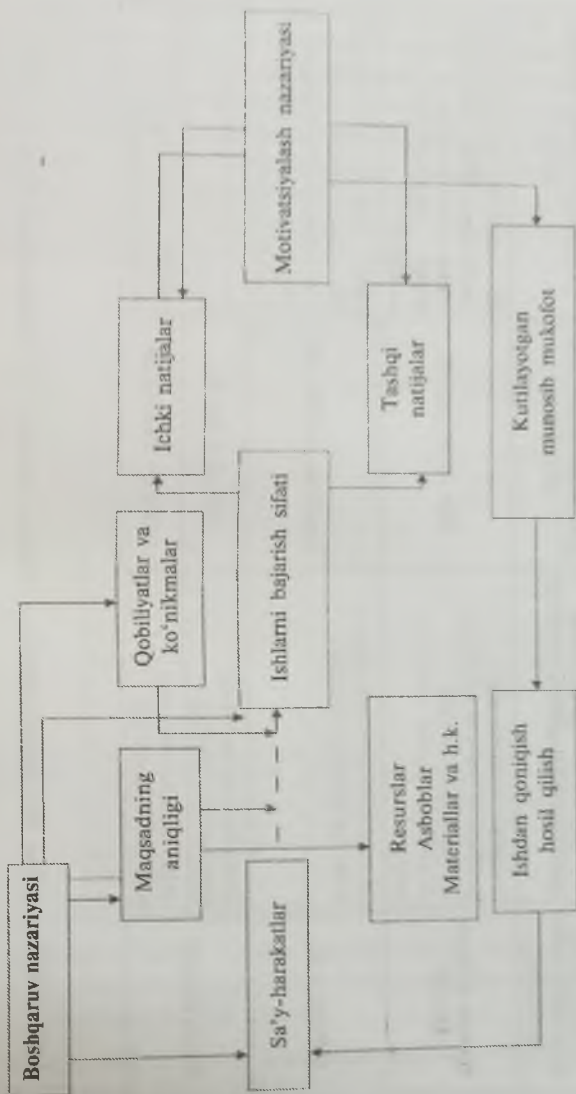
Xodim xlli	Umumiy miqdordagi ulushi	Motivatsiyalash darajasi	Xatti-harakat shakli
Normativdan yuqori, o'ta insofli	5%	Ideal motivatsiyalash va rag'batlantirish	Innovatsion, iqtisodiy
Normativ, yetarlicha insofli	60%	Yetarlicha motivatsiyalash va rag'batlantirish	Iqtisodiy, tashkiliy
Subnormativ, yetarlicha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

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



2.2.1-rasm. Xodim manfaatlari va firmaning kutishlarini integratsiyalash

¹ Одегов Ю.Г. и другие. Мотивация персонала. Учебное пособие. – М.: Альфа-пресс, 2010. – С 125.



2.2.2-rasm. Nima uchun insonlar ishlashadi¹

¹ Одегов Ю.Г. и другие. Мотивация персонала. Учебное пособие. — М.: Альфа-пресс, 2010. — С. 135.

Mulkchilikning turli shakllaridagi korxonalarda shaxsni mehnat qilishga undovchi motivlarni baholash¹

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

¹ Одегов Ю. Г. и другие. Мотивация персонала. Учебное пособие. – М.: Альфа-пресс, 2010. – С 138.

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

2.2.4-jadval

Ehtiyojlar iyerarxiyasi¹

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

- Qiziquvchanlik — yangi bilimlar olishga bo'lgan ehtiyoj.
- Atrofdagilarni ma'qullash — boshqa insonlar tomonidan qabul qilinadigan bo'lish ehtiyoji.

¹ *Одегов Ю.Г. и другие. Мотивация персонала. Учебное пособие. — М.: Альфа-пресс, 2010. — С 142.*

- Tartib — o'zi atrofida makon tashkil etishga bo'lgan ehtiyoj.
- Zaxiralarni yaratish — jamg'armalar qilishga bo'lgan ehtiyoj.
- Sha'n — o'z oilasiga va ajdodlariga sodiq bo'lish ehtiyoji.
- Idealizm — ijtimoiy adolatlilikka bo'lgan ehtiyoj.
- Ijtimoiy aloqa — jamoaga bo'lgan ehtiyoj.
- Oila — o'z farzandlarini o'stirishga bo'lgan ehtiyoj.
- Maqom — yuksak ijtimoiy mavqega ega bo'lish ehtiyoji.
- Hisob yuritish — g'olib bo'lish, xafagarchilik uchun qasos olishga bo'lgan ehtiyoj.
- Sevgi — chiroyli bo'lish ehtiyoji.
- Ovqatlanish — ovqatlanishga bo'lgan ehtiyoj.
- Jismoniy faollik — jismoniy yuklamaga bo'lgan ehtiyoj.
- Osudalik — emotsional xotirjamlikka bo'lgan ehtiyoj.

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

Raysning fikriga ko'ra, 16 ta asosiy ehtiyoj inson genlarida «o'tiribdi» va tarbiya yoki ma'lumotga deyarli bog'liq emas. Bunda ehtiyojning «absolut» qiymati yillar o'tib o'zgarishi mumkin, lekin uning «nisbiy» ifodasi — ushbu yoshdagi insonlar barcha guruhlari uchun o'rtacha qiymatga nisbatan o'zgarmasdan qolmoqda.

Masalan, yosh o'tishi bilan barcha insonlar kamharakat bo'lib qolishadi. Lekin, agar inson yoshlikda sportda muvaffaqiyatlarga erishgan bo'lsa, u yetuk yoshda o'z tengqurlariga qaraganda jismonan ancha faol bo'ladi.

Asosiy ehtiyojlar bizning ongimizdan tashqarida mavjud bo'ladi, shuning uchun aksariyat holatlarda nima uchun bizga yaxshi yoki yomonligini tushunishimiz qiyin. Agar inson, masalan, yangi bilimni egallayotib o'zini baxtli his etsa, demak unda qiziquvchanlik

kuchli tarzda ifodalangan. Bunda u o'qish kim uchundir og'ir sinov bo'lishi mumkinligini tushunishi va qabul qilishi qiyin. Ya'ni har bir inson ongli ravishda barcha insonlar ham xuddi u singari «qurilgan» va shuning uchun ham u uchun yaxshi bo'lgan narsalar barcha insonlar uchun ham yaxshi, deb hisoblaydi. Ushbu holatni Rays o'zini o'zi aldash deb nomlagan. Uning fikriga ko'ra, insonlar o'rtasidagi nizolarning katta qismi, asosan, aynan shu sababli yuzaga keladi.

Yollanma xodimlarning mehnat motivatsiyasini boshqarish nuqtayi nazaridan, asosiy ehtiyojlar nazariyasidan kelib chiqib, bir necha amaliy xulosalarni bildirish mumkin.

Birinchidan, Raysning ishi — barcha insonlar turlicha ekanligini statistik va psixologik jihatdan asoslangan tarzda yodga solishdir (matematik hisob-kitoblarga ko'ra, Rays profilining taxminan bir trillionga yaqin turli xil variantlari, ya'ni turli insonlar bo'lishi mumkin).

Rays so'rovnomasi va profili — inson asosiy ehtiyojlarining shaxsiy tarkibini tahlil qilish hamda kasbni tanlash va mansab strategiyasi masalalari bo'yicha maslahat berish uchun qulay vositalar hisoblanadi.

Ikkinchidan, agar kompaniyada katta va turli xil jamoa mavjud bo'lsa, uni aholining reprezentativ tanlovi deb hisoblash mumkin. Bunday holatda qandaydir bitta asosiy ehtiyojni yoqlovchi personalni motivatsiyalash dasturi xodimlarning bor-yo'g'i 15–20 foizini rag'batlantiradi. Qarshi tomondagi insonlarning yana 15–20 foizi uchun esa ta'sir etish to'g'ridan to'g'ri qarama-qarshi bo'ladi.

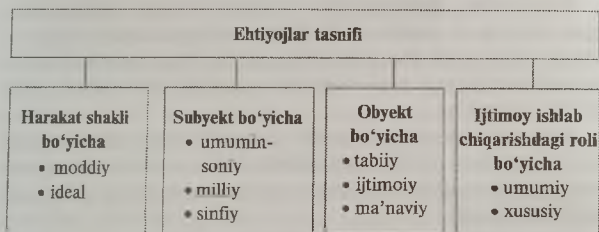
Uchinchidan, Rays shuni aniqladiki, ayrim kasblar ehtiyojlarning o'xshash profillariga ega bo'lgan insonlarni «o'ziga tortadi». Masalan, faylasuflarda qiziquvchanlik kabi ehtiyoj o'rtacha ko'rsatkichdan ancha yuqori darajada, deyarli barcha qolgan ehtiyojlar esa o'rtacha ko'rsatkichdan past darajada ifodalangan. Professional zobitlarda obro' (hokimiyat) va jismoniy faollikka bo'lgan ehtiyoj ustunlik qiladi, osudalik, emotsional xotirjamlikka bo'lgan ehtiyoj esa o'rtacha ko'rsatkichdan past darajada. Kashishlar esa ko'proq mustaqillikka ehtiyoj sezishadi.

Shunday qilib, kompaniya ichidagi alohida kasbiy guruhlariga yo'naltirilgan bir xillashtirilgan motivatsiyalash dasturlari ancha samarali bo'lishi mumkin¹.

Ehtiyojlar birlamchi va ikkilamchi turlarga bo'linadi.

Birlamchi ehtiyojlar, odatda, tug'ma bo'ladi. Ular jumlasiga organizmning ovqatga, suvga, uyquga, nafas olishga va hokazolarga bo'lgan fiziologik ehtiyojlari kiradi.

Ikkilamchi ehtiyojlar o'z tabiatiga ko'ra, ruhiy (psixologik) hisoblanadi. Bu, masalan, hurmatga, muvaffaqiyatga, boylikka, hokimiyatga va hokazolarga bo'lgan ehtiyojlardir. Ehtiyojlar boshqa mezonlar bo'yicha ham tasniflanishi mumkin (2.2.5-rasm).

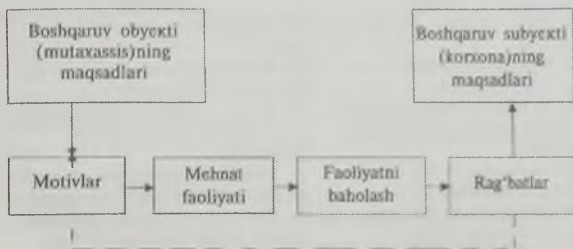


2.2.5. Personalni motivatsiyalash jarayonida baholashning roli

Motivatsiyalash jarayoni — bu boshqaruv subyekti (korxona) va boshqaruv obyekti (muayyan xodim)ning maqsadlarini muvofiqlashtirish jarayoni. Bunday muvofiqlashtirish jarayonida muvofiqlashtirishning o'zini baholamaslik mumkin emas (2.2.6-rasm). Tashkilotlarda u normativ hujjatlar tizimi bilan reglamentlanadi, ular jumlasiga quyidagilar kiradi: korxona ustavi va xodimlarining axloqiy kodeksi, personalni boshqarish xizmati to'g'risidagi nizom va uning xodimlarining lavozim yo'riqnomalari, motivatsiyalash va rag'batlantirish tizimi to'g'risidagi nizom, mehnatga haq to'lash va mukofotlash tizimi to'g'risidagi nizom, ma'naviy rag'batlantirish to'g'risidagi nizom va h.k. Shuningdek, tarmoq standartlari va

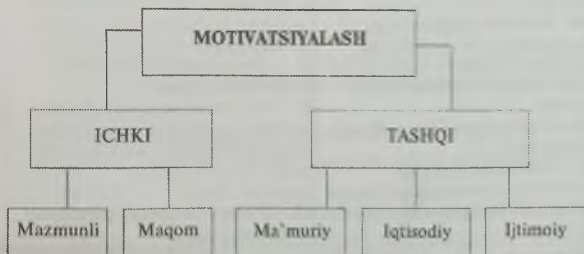
¹ Кошелева Н. Человек в 16 измерениях //Директор по персоналу. 2006. № 1. — С 52—54.

korxona standartlari, metodikalar, buyruq va farmoyishlar ham shular jumlasidandir.



2.2.6-rasm. Xodimlarni motivatsiyalash jarayonida baholashning roli

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



2.2.7-rasm. Motivatsiyalash turlari

Tashkilot xodimlarini motivatsiyalash omillari¹

Moddiy	Nomoddiy
1. Bozor talablariga mos keluvchi ish haqi. 2. Kompensatsiyalarni individuallashtirish. 3. Bo'linma va umuman, tashkilot ishining natijalariga ko'ra mukofotlash. 4. Uzoq muddat xizmat qilganlik uchun mukofotlash. 5. Intelлект uchun qo'shimcha to'lov. 6. Qo'shimcha ta'tillar. 7. Ovqatlanish uchun qo'shimcha to'lov. 8. Maxsus ust-bosh bilan ta'minlash. 9. Uy-joy xarid qilish uchun ssudalar. 10. Xodimlar yoki faxriylarni davolash uchun qo'shimcha to'lov. 11. Yangi yil sovg'alari va yubileylar uchun sovg'alar. 12. Pechka bilan isitiladigan uylarda istiqomat qiluvchi xodimlarga yoqilg'i uchun qo'shimcha to'lov. 13. Pensiyaga chiqish yoki nogironlik munosabati bilan qo'shimcha to'lov. 14. Kombinat pensionerlariga qo'shimcha to'lov: pensiyalarga, kommunal xizmatlar uchun va h.k. Diniy marosim xizmatlari haqini to'lash. 15. Maktab o'quvchilariga shaxsiy stipendiyalar. 16. Zavod stipendiatlariga imtiyozlar: stipendiyaga qo'shimcha to'lov, yo'l kira haqi uchun to'lov.	1. Mehnatga haq to'lashning adolatli tizimi. 2. O'zining intellektual salohiyatidan foydalanish imkoniyatlari. 3. Kasbga o'qitish va malaka oshirish imkoniyatlari. O'quv markazi. Kutubxona. 4. Lavozim bo'yicha o'sish istiqbollari. Kadrlar zaxirasini shakllantirish tizimi. 5. Xodimlarning ijtimoiy himoyalanganligi. Kasaba uyushma qo'mitasi, jamoa shartnomasi. Ijtimoiy infratuzilma: • sport saroyi, o'yingoh; • madaniyat saroyi; • bolalar sog'lomlashtirish maskani; • dam olish uyi; • ishlamayotgan pensionerlarga ijtimoiy yordam. 6. Xavfsiz va qulay mehnat sharoitlari yaratish. Jihozlarni modernizatsiya qilish istiqbolli dasturi. Ishlab chiqarish madaniyati to'g'risida nizom. 7. Ma'naviy mukofot: • «Kasb bo'yicha eng yaxshi» unvoni; • «Xizmat ko'rsatgan faxriy» unvoni; • «Xizmat ko'rsatgan faxriy» unvoni; • Mehnat shon-shuhrati kitobi va h.k. 8. Jamoada qulay ish sharoitlari. Moslashtirish tizimi. 9. Teskari aloqa tizmi va korporativ madaniyat qadriyatlarini translatsiya qilish. Xodimlarning rahbariyat bilan muntazam uchrashuvlari. So'rovlar. Gazeta. 10. Maktab o'quvchilari bilan kasbga yo'naltirish ishlari

¹ Одегов Ю.Г. и другие. Мотивация персонала. Учебное пособие. — М.: Альфа-пресс, 2010. — С 152.

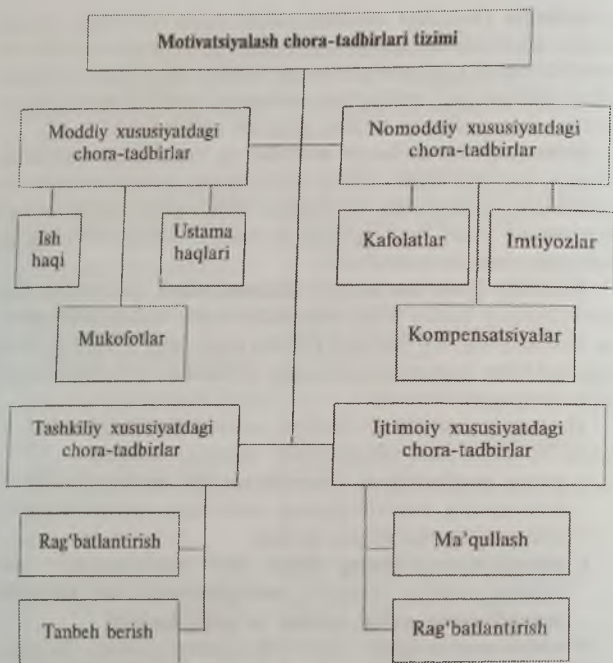
Iqtisodiy (moddiy) motivatsiyalash qator tarmoqlar orqali amalga oshiriladi: mehnatga haq to'lash tizimi, mehnat turlari va samaradorligini tabaqalangan tarzda hisobga olish tizimi, mehnat uchun olingan pul mablag'lari realizatsiya qilish tizimi (olingan mehnat daromadlarini sarflash sohasini rivojlantirish).

Ijtimoiy yoki ma'naviy motivlar va rag'batlar insonning axloqiy qadriyatlariga, ushbu mehnatning qadr-qimmatini va foydaliligini tushunishga asoslangan. Shuningdek, ushbu toifaga mehnatning ijodiy boyitilganligi va mazmundorligi bilan bog'liq undovchi motivlar ham kiradi.

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

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

- **yutuq motivatsiyasi (muvaqqiyatga motivatsiyalash)** — individning muvaqqiyatga erishishga, orzuni haqiqatga aylantirishga qaratilgan faolligi;
- **muvaqqiyatsizlikning oldini olish motivatsiyasi** — individning noqulay vaziyatlar, **muvaqqiyatsizliklar, tanbehlar, tanqidlarning oldini olishga yo'naltirilganligi**;
- **o'sish motivatsiyasi** — samarali (jismoniy, ruhiy, ma'naviy) rivojlanish maqsadini ko'zlash, masalan, kasbda o'sishga, xizmat bo'yicha ko'tarilishga motivatsiyalash;
- **hokimiyat motivatsiyasi** — insonning boshqa insonlar ustidan hokimiyatga ega bo'lish uchun barqaror va aniq ifodalangan intilishi;
- **altruizm motivatsiyasi** — boshqa insonlarga qulaylik (farovonlik) yaratish, ularga mukofot talab qilmagan holda yordam ko'rsatish istagi;
- **tajovuz motivatsiyasi** — oldinga qo'yilgan maqsadlarga erishishga, boshqa insonlarga ziyon yetkazgan, ular manfaatlarini kamsitgan holda shaxsiy farovonlikni yaratishga intilish.



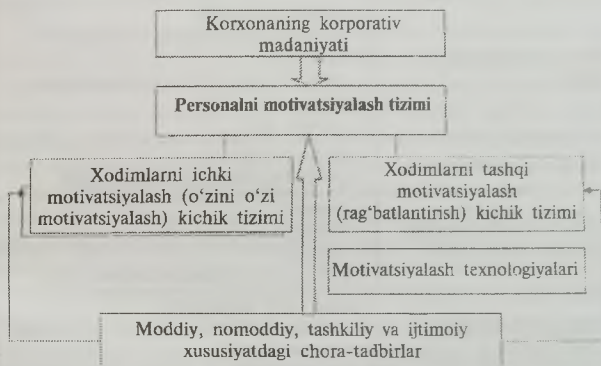
2.2.8-rasm. Asosiy motivatsiyalash chora-tadbirlarining umumiy tavsifi

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

- korxonaning korporativ madaniyati. Uni amaliyotga joriy qilish personalni boshqarish funksiyalaridan biri hisoblanadi;
- menejment tomonidan tashkiliy, moddiy, nomoddiy va ijtimoiy xususiyatdagi chora-tadbirlarning amalga oshirilishi (2.2.8-rasm).

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

- **jalb etish motivatsiyasi** (kompaniya nomi, uning o'lchami, reyting, biznes xususiyati; ish haqining miqdori);
- **samarali mehnat qilishga motivatsiyalash** (maqsadga erishish muvaffaqiyati, samarali pulli rag'batlantirish; axloqiy va mafkuraviy omillar);
- **ushlab turish motivatsiyasi** (o'sish imkoniyati, ijtimoiy paket o'lchami va tarkibi, korporativ mafkura va madaniyat).



2.2.9-rasm. Korxona personalini motivatsiyalash tizimining chizmasi

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

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

Korxona personalini motivatsiyalash tizimining chizmasi 6.2.9-rasmda keltirilgan. Tashkilotda kadrlar siyosatining ustuvor yo'nalishlari va tashkiliy madaniyat normalarining yo'naltirilishiga qarab menejerlar xodimlarga motivatsion ta'sir ko'rsatishning u yoki bu xilini tanlashadi.

Muayyan motivlarning har bir inson uchun ahamiyati uning hayoti va faoliyatining turli bosqichlarida turlicha, ko'pincha mo-

tiylarning turli yo'nalishlarga egaligi xodim tomonidan mehnat xatti-harakati u yoki bu modelining tanlanishiga ta'sir etadigan vaziyat yuzaga keladi. Manbalarda motivlarning turlicha tasniflari uchraydi (2.2.6-jadval).

2.2.6-jadval

Motivlar tasnifi¹

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

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

¹ Одегов Ю.Г. и другие. Мотивация персонала. Учебное пособие. — М.: Альфа-пресс, 2010. — С 160.

Qisqacha xulosalar

Insonni boshqarish — bu uning xatti-harakati motivlarini boshqarish demakdir. Ta'sir etishning ushbu turi, ya'ni motivlarga ta'sir etish bevosita (ma'muriy) ta'sir etishga qaraganda ancha samarali hisoblanadi. Lekin, shu bilan birga, bu ta'sir etishning ancha murakkab turi hamdir, chunki u nafaqat tashkilot oldida turgan maqsadlarga, balki xodimlar xatti-harakatining motivlariga ham aniq mos keluvchi rag'batlantiruvchi omillarni tanlashni talab qiladi.

Personalni boshqarish tizimida xodimni motivatsiyalash va rag'batlantirish muhim rol o'ynaydi. Motivatsiyalashning tegishli darajasini ta'minlash har bir xodim mehnatining unumdorligini va butun ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, kadrlar malakasining muntazam o'sishini ta'minlash, jamoani barqarorlashtirish vazifasini hal etish imkonini beradi.

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

Xatti-harakatni boshqarish nuqtayi nazaridan xodim xatti-harakatning amalga oshirilgan natijasiga ta'sir etish uchun emas, balki boshqaruv maqsadlariga muvofiq faoliyat yo'nalishini shakllantirishga nisbatan oldindan ta'sir ko'rsatish uchun qanday manfaatdorlikka egaligini bilish zarur. Shuning uchun manfaatlarni tasniflash zarurati mavjud.

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

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. *Personal mehnat motivatsiyasining asoslarida motivatsiyalash funksiyalari o'rnini alohida qayd eting.*
2. *Personalni boshqarish tizimida motivatsiyalashni amalga oshirish shakllarini aytib bering.*

3. *Xodimlarni motivatsiyalashga ta'sir etish jarayonini aniqlang.*
4. *Mehnat motivatsiyasiga ta'sir etuvchi omillarni sanab bering.*
5. *Ish muhitining motivatsiyalovchi ta'sirini kuchaytirishning asosiy yo'nalishlarini ko'rsating.*
6. *Bajariladigan ish tavsiflarining motivatsiyalovchi ta'sir etish modelini izohlahg.*
7. *Personal manfaatlari va ularni motivatsiyalashning asosiy omillarini aniqlang.*
8. *Xodimlar xatti-harakati motivlari va xillarining nisbatini toping.*
9. *Ish muhitining motivatsiyalovchi ta'sirini kuchaytirishning asosiy yo'nalishlarini aytib bering.*

Tavsiya etilgan adabiyotlar

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «2017–2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича ҳаракатлар стратегияси тўғрисида»ги 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли Фармони. Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 й, 6-сон, 70-модда.
2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Аҳоли бандлигини таъминлаш бўйича олиб борилаётган ишлар натижадорлиги ва самарadorлигини оширишда маҳаллий ижро ҳокимияти ва иқтисодий комплекснинг ҳудудий органлари раҳбарларининг шахсий масъулиятини ошириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-2960-сонли Қарори. 2017 йил 6 май. www.lex.uz.
3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Бандлик соҳасида давлат сиёсатини янада такомиллаштириш ва меҳнат органлари фаолияти самарadorлигини тубдан ошириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПФ-5052-сонли Қарори, 2017 йил 24 май. www.lex.uz.
4. *Одегов Ю.Г. и другие. Мотивация персонала Учебное пособие. — М.: Альфа-пресс, 2010. — 640 с.*
5. *Xayitov A.B., Adilova G.A., Arabov N.U. Xorijda ish haqini tashkil etish. O'quv qo'llanma. — T.: TDIU, 2011. — 404 b.*
6. *Рофе А.И. Экономика труда. Учебник/ А. И. Рофе. — М.: Кнорус, 2010. — 400 с.*

III BOB. SHAXSNING IJTIMOIIY-PSIXOLOGIK XUSUSIYATLARI

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

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

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

Inson individi — tirik tabiatning o'ziga xos ruhiy-fiziologik tuzilishga va fikrlash, madaniyat (ikkinchi tabiat)ni yaratish hamda sivilizatsiyani rivojlantirish qobiliyatlariga ega bo'lgan vakili. Bularning barchasi individni odam zotining birligiga aylantiradi.

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

Individuallik — bu bir insonni boshqasidan ajratib turuvchi betakror biologik, ruhiy, ijtimoiy va iqtisodiy xususiyatlar yaxlitligi. **Individuallik** mohiyatining ta'rifi «o'ziga xoslik», «betakrorlik» tushunchalari bilan emas, balki «yaxlitlik», «birlik», «mualliflik»,

«o'z turmush tarzi» tushunchalari bilan bog'liq. *Individuallik*ning mohiyati individning o'ziga xosligi, uning o'zi bilan o'zi bo'lish, mustaqil bo'lish qobiliyati bilan bog'liq, ya'ni u shaxsni gavdalantirishning chuqurligini ifodalaydi.

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

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

«**Shaxs**» tushunchasi – barcha ko'rib chiqilgan tushunchalar ichida eng murakkabi, chunki u ikkita mutlaqo turlicha ma'noda ishlatiladi. Kundalik so'zlashuvda, shuningdek, ayrim fanlarda, masalan, tarixda yoki madaniyatshunoslikda ushbu atama ba'zi alohida ko'zga ko'ringan xususiyatlarga ega bo'lgan insonga nisbatan qo'llaniladi. Ushbu xususiyatlar tarixiy jarayonni o'zgartirishga, buyuk ishni amalga oshirishga va bunday xususiyatlarga ega bo'lmagan minglab, millionlab individlarni jalb etishga qodir. So'zning bunday ma'nosi o'z individualligini, o'z «MEN»ini rivojlantirish insonning haqiqiy burchi deb hisoblana boshlagan Yangi

davrda paydo bo'ldi (bungacha obshina hayotiga kirishib ketish, u bilan yagona bo'lish asosiy hisoblangan). Bu bilan biz inson to'g'risida o'zimizning tashqi taassurotimizni, ya'ni uning aksariyat xatti-harakatlarini, muloqat qilish usullarini bezatuvchi eng yaqqol xususiyatlarini ta'riflaymiz.

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

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

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

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

Shaxs — bu:

— insonning hayoti jarayonida faoliyat va muloqot orqali amalga oshiriladigan ijtimoiy-madaniy xususiyatlarga ega bo'lgan har qanday normal inson;

— mehnatga, muloqot va bilish shakllariga nisbatan aniq ifodalangan nuqtayi nazarga ega bo'lgan individ, o'zida insonning bilish ehtiyojlarini tarbiyalagan, inson ega bo'lishi mumkin bo'lgan eng yuksak tuyg'u — o'zining mohiyatini tushunish qobiliyatiga ega bo'lgan individ;

— unda hayot mazmuni, insonlarga bo'lgan munosabat, ijtimoiy tuzum kabi masalalar hal etiladigan fundamental fikrlash qobiliyatiga ega bo'lgan individ;

— hayot faoliyatining turli sharoitlarida barqaror faoliyat yurituvchi va xususiyatlar o'ziga xos tarzda uyg'unlashtirgan individ.

— insonning jamiyatdagi turmushi tufayli shakllanadigan ijtimoiy-ruhiy (psixologik) tuzilma;

— inson individi ijtimoiy hodisa va ijtimoiy (jamoat, jamoaviy) muloqot va harakatning uning ijtimoiy xususiyatlari namoyon bo'ladigan turli xillarida o'zini ko'rsatuvchi ongli faoliyat subyekti.

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

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

Individuallik har bir shaxsga xos, lekin uning namoyon bo'lishining turli darajasi (ordinarlik, iste'dodlilik, iqtidorlilik va h.k.) shaxsning faoliyatning muayyan sohalaridagi ko'lamini belgilab beradi. Individuallik va shaxsning o'zaro bog'liqligi shu bilan belgilanadiki, bu inson turmush tarzining ikkita usuli, uning ikki xil ta'rifi. Ushbu tushunchalarning bir-biriga mos kelmasligi shunda namoyon bo'ladi, shaxs va individuallik shakllanishining ikkita bir-biridan farq qiluvchi jarayoni mavjud. Shaxsning shakllanishi insonning sotsiallasuvi jarayoni bo'lib, bu inson tomonidan o'zining nasliy, ijtimoiy mohiyatini anglab yetishidan iborat. Ushbu anglab yetish hamma vaqt inson turmushining muayyan tarixiy vaziyatlarida amalga oshiriladi. Shaxsning shakllanishi individ tomonidan jamiyatda shakllangan ijtimoiy funksiyalar va rollar, ijtimoiy normalar va xatti-harakat qoidalarining qabul qilinishi, boshqa insonlar bilan munosabat o'rnatishni bilishning shakllanishi bilan bog'liq. Shakllangan shaxs sotsiumda erkin, mustaqil va mas'uliyatli xulq-atvor subyekti.

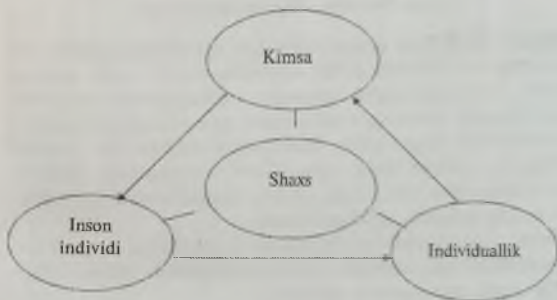
Shaxsni o'rganishning amaliy ma'nosi ikkita asosiy funktsiyadan iborat:

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

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

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

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

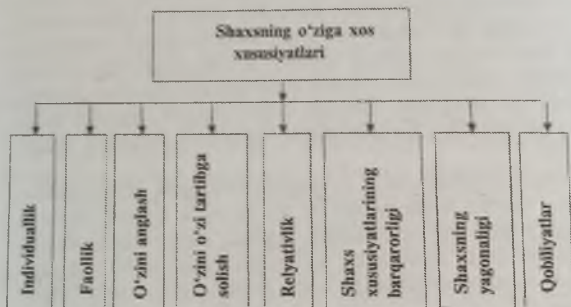


3.1.1-rasm. Shaxsning integral strukturasi

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

«**Shaxs**» tushunchasi ijtimoiy yetuklikning ancha yuqori darajasini nazarda tutadi. Masalan, kichkina bola yoki ruhiy kasal

inson shaxs hisoblanmaydi. Quyida shaxsning eng muhim xususiyatlarini ko'rib chiqamiz (3.1.2-rasm).



3.1.2-rasm. Shaxsning o'ziga xos xususiyatlari

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

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

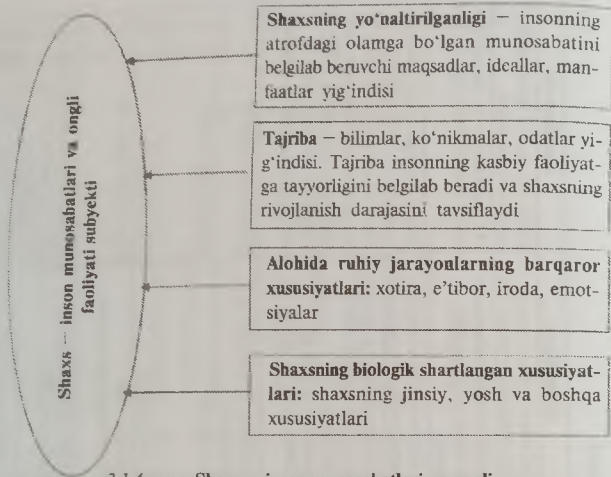
Shaxsiy xususiyat boshqa insonlar tomonidan ijroning o'z-boshimchaligiga yo'l qo'ymaydigan kelishilgan munosabat sharoitida kommunikatsiya tizimlari ichidagi o'zaro hamkorlik, gavdalanish («**MEN-konsepsiya**») tizimida «**MEN-reaksiyalar**» (harakatlar usullari)ning shaxsiy BOYLIGIDA namoyon bo'ladi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

Shaxs tipologiyasi

3.1.1-jadval

Xatti-harakat tarkibi	«Mutafakkir»	«Hamsuhbat»	«Amallyotchi»
Axborot manbai	Hissiyotni o'zining ichida jilovlaydi	Hissiyotga boshqa insonlar bilan muloqatda ega bo'ladi	Hissiyotni amaliy harakatlada va natijalarda jilovlaydi
Yuzaga kelgan muammolar va vazifalarni hal etish xili	Zarur ma'lumotlarni yozma manbalardan qidiradi	Boshqa insonlar bilan muloqat qilish orqali yechim topadi	«Mutafakkirlar» va «hamsuhbatlar»ni tashkil etishni afzal ko'radi
Tafakkur xususiyati	Qat'iy mantiq va tafakkurning isbotliligi	Tafakkurning mantiqsizligi, boshqa insonlar fikriga tayanish	Boshqa insonlar fikrini nazarda tutgan holda qat'iy mantiq
Qaror qabul qilishning o'ziga xos xususiyati	Shakllangan g'oyani, fikrni o'zgartirish qiyin	O'zining tafakkurini guruh farovonligi foydasiga oson o'zgartiradi	Hatto u noto'g'ri bo'lsa ham, har qanday qabul qilingan qarorda oxirigacha qat'iy turadi
Emotsional kechinmalarlarning o'zgaruvchanligi va prognoz qilish mumkinligi	Emotsional reaksiyalarning oldindan aytib bo'lmasiligi va notengligi	Emotsional tenglik va oldindan aytib bo'lishlik	Tenglik va oldindan aytib bo'lishlikning o'rtacha darajasi
Namoyon bo'lgan kechinmalar	Hissiyotlarning yashirinchaligi	Emotsional ifodalanish va ochiqchalik	Emotsional tajanglik
Yurish	Harakatlarning beso'na-qayligi, qadam tashlashning tohasligi	Ravon yurish	Shash bilan yurish
Imo-ishoralar	Yo'yo'q yoki yashirincha	Bo'y, tutli-turmon	Pudil maneralar
Mimika	Yaqqol ifodalannagan, o'zini yuqori darajada nazorat qilish	Ko'pcha ichki kechinmalarga mos keladi	Ifodali, artistlarga xos
So'zlashuv	So'zlashishning sekinligi, kam ifodalaligi, past ovoz	Muloqot qilishning yengil, yumshoq manerasi	Quyinchilik bilan pasaytiriladigan ovoz, kechin va aniq iboralar va ovoz

Manba: Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. — СПб.: 2009. — С 223.



3.1.4-rasm. Shaxs — inson munosabatlari va ongli faoliyati subyekti

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

3.2. Shaxsning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari

Shaxs o'zining harakatlari, xulqi va fe'l-atvorini belgilab beruvchi barqaror fazilat va xususiyatlar to'plamiga ega. Shaxsning asosini uning tabiiy xususiyatlari (ruhiy xususiyatlari, nerv faoliyatining u yoki bu xili va b.) hosil qilsa-da, shaxsning ijtimoiy ahamiyatga molik xususiyatlari, shu jumladan, biror yo'nalishga egalik, ehtiyojlar va manfaatlar uning rivojlanishining hal qiluvchi omillari hisoblanadi. Ushbu fazilatlar uzoq vaqt mobaynida namoyon bo'ladi. Shuning uchun omillarning quyidagi uchta

guruhi ta'siri ostida insonning rivojlanish dinamikasini kuzatish, uning individualligini his etish mumkin:

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

Ko'p rejali strukturaga ega bo'lgan holda, shaxs (inson) mehnat jarayoniga intilish, istak, hissiyotlar, kayfiyat, tasavvurga ega bo'lgan, muayyan e'tiqodga va muayyan axloqqa amal qiluvchi ongli mavjudot sifatida kirishadi (3.2. *1-rasm*).

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

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

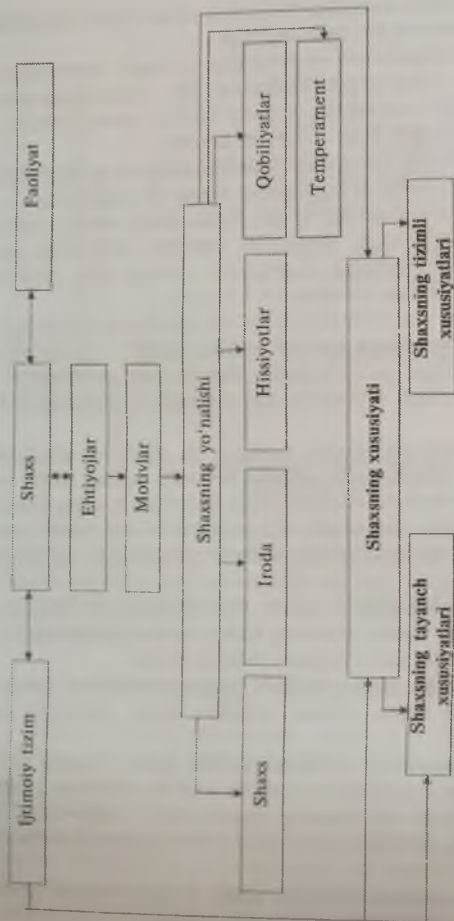
Shaxsning biror yo'nalishga egaligi — bu shaxsning atrofidagi olamga bo'lgan munosabatini belgilab beruvchi omillar tizimi. U insonning maqsadlari va intilishlari bilan tavsiflanadi, uning hayoti va faoliyatiga ta'sir ko'rsatadi, bir predmet va bir voqea turli insonlarda turlicha munosabatni keltirib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

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

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

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

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



3.2.1-rasm. Shaxsning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari¹

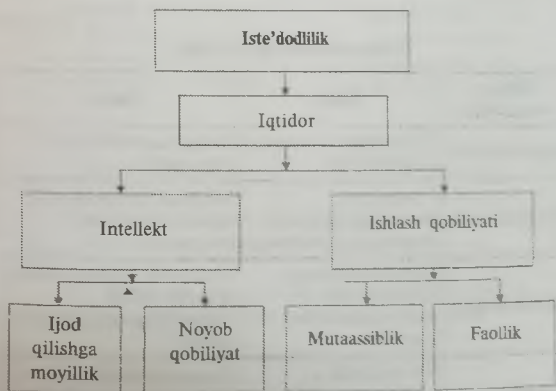
¹ Мартин П. Управление мотивацией. Учебное пособие. — М.: Юнити-дана, 2009. — С 220.

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

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

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

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



3.2.2-rasm. Inson qobiliyatlari

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

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

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

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

3.2.1-jadval

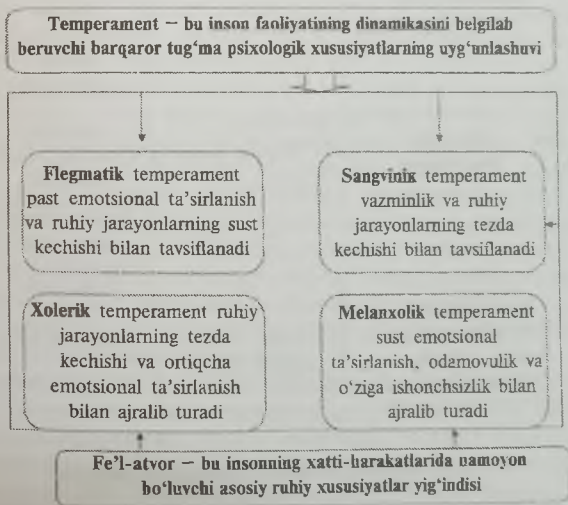
Shaxs xususiyatlarining talqini

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

Shaxs — bu psixologik xususiyatlarga ega bo‘lgan ijtimoiy individ, ijtimoiy faoliyat va ijtimoiy munosabatlar subyekti. Maxsus tahlil uchun ushbu xususiyatlar tarkibida temperament, fe‘l-atvor va qobiliyatlar ajratiladi (3.2.3-rasm). Shaxsni tahlil qilishning bunday yo‘nalishini mehnatga oid muammolarni hal etishda amaliy maqsadlarda qo‘llash mumkin. Shaxs o‘zining rivojlanishida faol rol o‘ynaydi va irsiyat, muhit, jamoa mahsuli hisoblanmaydi.

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

Temperament turlari

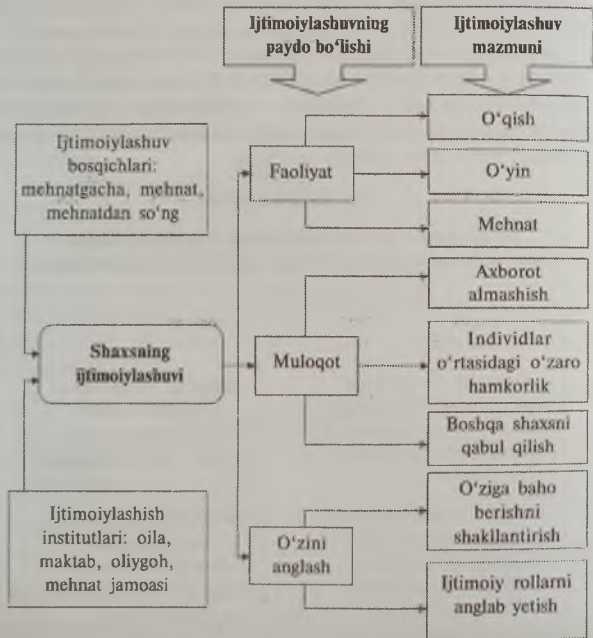


3.2.3-rasm. Shaxs temperamenti va fe‘lining turlari¹

¹ Мартин П. Управление мотивацией. Учебное пособие. — М.: Юнити-дана, 2009. — С 226.

3.3. Shaxsning shakllanishi ijtimoiylashuv jarayoni

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



3.3.1-rasm. Shaxsning shakllanishi ijtimoiylashish jarayoni

Mazkur jarayon ancha murakkab, ba'zan og'riqli bo'lib, insonning butun hayoti mobaynida davom etadi va bir necha bosqichga bo'linadi: mehnatgacha, mehnat bosqichi, mehnatdan so'ng.

Ijtimoiylashishtirishning ijtimoiy guruhlar va institutlari almashadi: oila, maktab, kollej, OO'Yu, mehnat jamoasi.

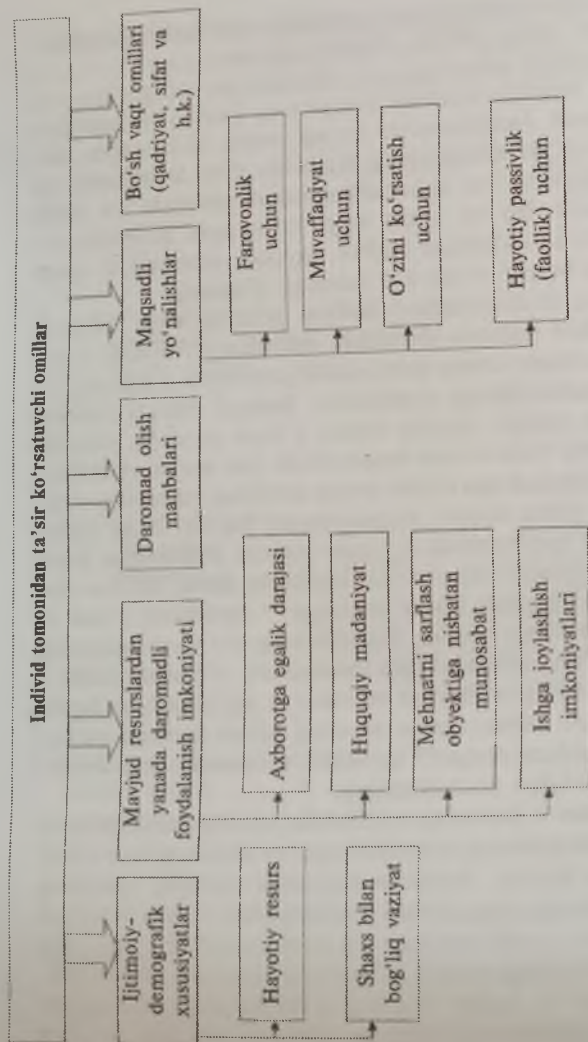
Ijtimoiylashish jarayoniga ko'p jihatdan shaxsning o'zini o'zi baholashini belgilab beruvchi jamiyatning ijtimoiy yo'nalishlari ta'sir ko'rsatadi. Jamiyatimizda hozirgi vaqtda kechayotgan jarayonlar ijtimoiy ko'rsatmalarning o'zgarishi bilan tavsiflanadi, bu hol shaxs normalari va yo'nalishlarining o'zgarishida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

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

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

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

Ijtimoiylashuv — insonning tashkilotdagi muhitga kirishi jarayoni bo'lib, u atrofidagilarning xususiyatlariga va shaxsning ko'prejaviy xususiyatlariga bog'liq. Kutish nazariyasiga muvofiq, insonning tashkilotdagi muhit bilan o'zaro munosabatida yuzaga keladigan tushunmovchilik, qarshi harakatlar va nizolarni keltirib chiqaruvchi aksariyat sabablarning asosida individning kutishlari hamda tashkilotdagi muhit va undagi o'zining o'rnini haqidagi tasavvurlari, shuningdek, tashkilotning individga nisbatan kutishlari va uning tashkilotdagi roli yotadi.



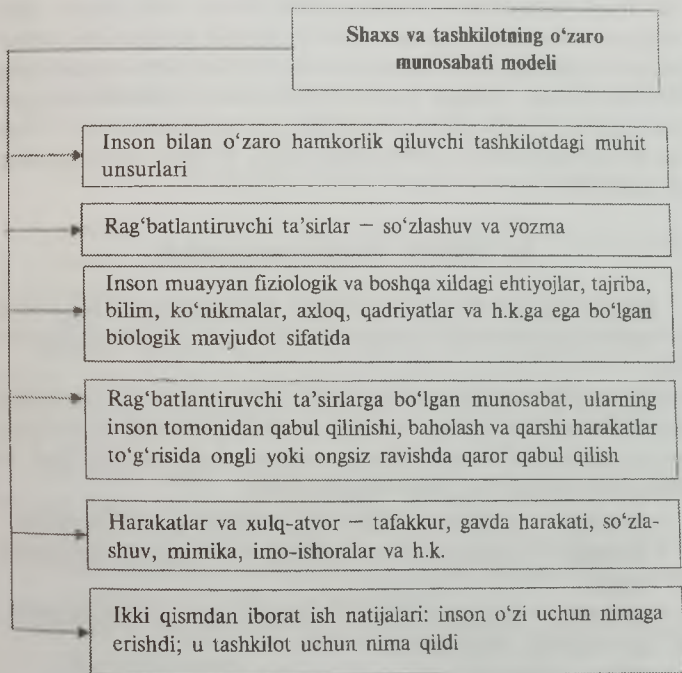
3.3.2-rasm. Inson tomonidan tashkilotdagi muhitga ta'sir ko'rsatuvchi omillar¹

¹ Мартин П. Управление мотивацией, Учебное пособие. – М.: Юнити-дана, 2009. – С 220.

Shaxsning tashkilotdagi muhit bilan o'zaro munosabati 3.3.2-rasm¹da keltirilgan.

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

- insonning yangi muhitga moslashishi, ushbu jarayonning muvaffaqiyati inson bilan tashkilotdagi muhit o'rtasidagi o'zaro munosabatning to'g'ri yo'lga qo'yilishiga bog'liq;
- inson xulq-atvorining o'zgarishi, usiz tashkilotga kirib bo'lmaydi;



3.3.3-rasm. Shaxs va tashkilotning o'zaro munosabati modeli¹

¹ Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan.

- tashkilotdagi o'zgarishlar, ular hatto tashkilot inson uchun bo'sh «o'rin»ga ega bo'lib, uning o'zi insonni tashkilotning ehtiyojlariga va tanlab olish mezonlariga muvofiq lavozimga yollayotgan hollarda ham yuz beradi.

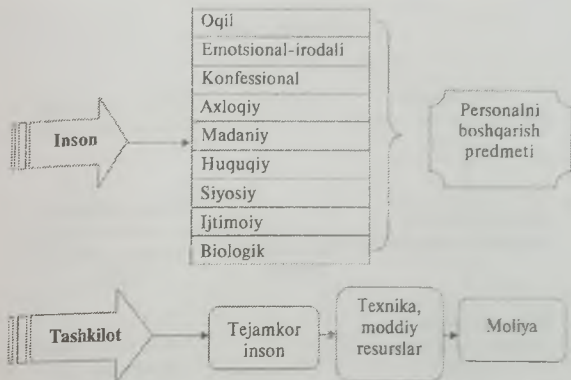
Ishdan qoniqish hosil qilish insonning o'z mashg'ulotlariga va umuman, tashkilotga nisbatan hissiyotiga kuchli ta'sir ko'rsatadi. Qoniqish darajasi ko'plab ichki va tashqi omillarga bog'liq. Muvaffaqiyatli boshqarish va tashkilotga nisbatan ijobiy kayfiyatni yuzaga keltirish uchun xodimlarning qoniqqanlik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

3.4. Iqtisodiy tizimda inson modeli

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

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

- **iqtisodiy** — ne'matlar ishlab chiqaruvchisi va iste'molchisi;
- **biologik** — muayyan tana tuzilishi va jismoniy salomatlik egasi;
- **ijtimoiy** — muayyan guruh a'zosi (oilalar-qarindoshchilik, demografik, etnik va b.);
- **sinfiy** — yollanma xodim yoki mulkdor;
- **siyosiy** — davlat fuqarosi, saylovchi, siyosiy partiya, kasaba uyushmasi, boshqa manfaatlar guruhlariga a'zosi;
- **huquqiy** — muayyan huquqlar va majburiyatlar sohibi;



3.4.1-rasm. Mehnat obyekti sifatida insonning ko'p o'lchamligi¹

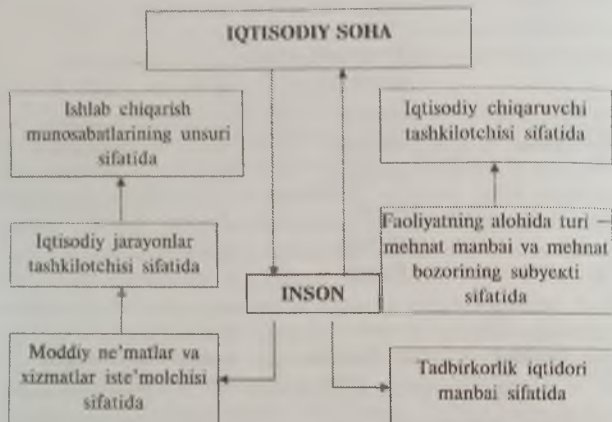
- **madaniy** — muayyan mentalitet, qadriyatlar, madaniy normalar va an'analar egasi;
- **axloqiy** — u yoki bu axloqiy normalarga amal qiluvchi;
- **oqil** — intellekt va bilimlarning muayyan tizimiga ega.

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

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

- barcha rag'batlantirishlar va tanbehlarni chuqur his qiladi;
- hayot mazmuni (maqsadi)ga muhtoj va doimiy ravishda unga erishishda muvaffaqiyatga intiladi;
- o'zini o'z taqdirining egasi sifatida his etish uchun mustaqillikni talab qiladi;
- agar muvaffaqiyatsizlikka uchraganini his qilsa, muvozanatini yo'qotadi;

¹ Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan.



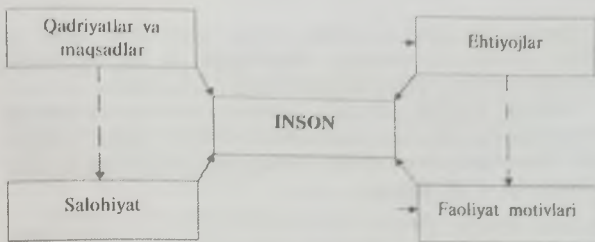
3.4.2-rasm. Insonning iqtisodiy hayotdagi roli¹

- doimiy ravishda yangi bilimlarni egallashga intiladi;
- o'z mehnatining muhimligini, mehnat faoliyatining natijalariga aloqadorligini his etishi lozim. U muammolarni hal etish jarayonida muvaffaqiyatni his etishi zarur;
- mehnatda o'zini ko'rsatishga intiladi. Shuning uchun pul bilan qiziqtirish mumkin, lekin ushlab turishning iloji yo'q;
- atrofdagilar ta'siriga tezda duchor bo'ladi. Korxonaning korporativ madaniyati xodimlarni shaxs sifatida tarbiyalashga va o'stirishga xizmat qilishi kerak.

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

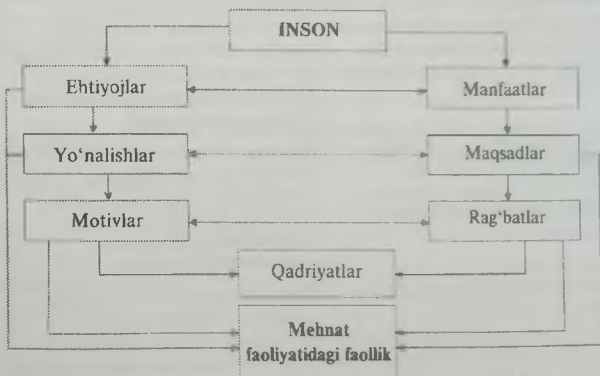
Insonning mohiyati unda ijodiy asos, individual xususiyatlar va faoliyat motivlarining mavjud bo'lishidan iborat. Individlarning ijtimoiy munosabatlar subyektlari sifatida ish o'rnida turli rollarni bajargan holda o'zaro hamkorlik qiladi, xatti-harakatlarini namoyon etadi, o'zining manfaatlarini va ehtiyojlariga, shaxsiy va

¹ Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan.



3.4.3-rasm. Iqtisodiy tizimda inson modeli¹

kashiy xususiyatlarga, ong va tafakkurning ma'lum xiliga, motivatsiyaga, mehnatga nisbatan o'z munosabatiga ega. Mehnat faoliyatiga kirishgan xodim uning qat'iy unsuri hisoblanmaydi. Mehnat funksiyalari, ish o'rni va shaxsiy qobiliyatlar o'rtasida muayyan nomutanosiblik mavjud.



3.4.5-rasm. Inson bozor munosabatlarining subyekti sifatida²

¹ Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan.

² Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan.

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

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

3.4.1-jadval

Korxona va uning xodimlari maqsadlarining tasnifi¹

Korxona xodimlarining maqsadlari	Yuridik shaxs sifatida korxonaning maqsadlari
Individuumning o'z hayotining mazmuni va maqsadiga dunyoqarashi bilan bog'liq falsafiy maqsadlar	Bunga o'z resurslarining ma'lum qismini ajratish yo'li bilan jamiyat ehtiyojlarini qondirish bilan bog'liq jamiyat maqsadlari
Jamiyat maqsadlari – xatti-harakatning asosiy qoidalariga taalluqli maqsadlar (jamiyat a'zosi hisoblangan holda qarorlar qabul qilishda amal qilinishi lozim bo'lgan fikrlar)	Korxona ishining natijalari bilan bog'liq maqsadlar. Bunday maqsadlar ushbu korxona mahsulotining iste'molchilariga taalluqli bo'lib, iste'molchilar ehtiyojlarining o'zgarishiga qarab o'zgaradi
Ijtimoiy maqsadlar – individuumlarga amal qilish shart, deb hisoblaydigan ijtimoiy, siyosiy va iqtisodiy strategiyalarga taalluqli maqsadlar	Korxona xodimlarining biznes jarayonlarga va korxonaning tuzilmasiga ta'sirini tadqiq etish bilan bog'liq korxonani o'zgaruvchan tashqi sharoitlarga moslashtirish maqsadlari
Individuumning shaxsiy hayoti bilan bog'liq shaxsiy maqsadlar. Maqsadlarning ushbu xilga hokimiyat, pul, nufuz, qulaylik, xavfsizlik, ishdan qoniqish hosil qilish, jamiyat manfaatlariga xizmat qilish istagi kiradi	Mahsulot tafsilotlari bilan bog'liq maqsadlar. Ushbu maqsadlar korxona o'z ishining natijalarini qanday ko'rishni xohlashiga taalluqli

¹ Мартин П. Управление мотивацией. Учебное пособие. – М.: Юнити-дана, 2009. – С 242.

Korporativ maqsadlar – faqat ushbu korxonaga xos bo'lgan maqsadlar. Korxona xodimlari korxonaning manfaatlarini chetlab o'tgan holda to'g'ridan to'g'ri o'zining shaxsiy maqsadlarini ko'zlay olishmaydi	ijtimoiy tuzilma hisoblangan korxona o'zining iqtisodiy yoki ijtimoiy mazmuniga ko'ra o'z atrofiga ko'rsatadigan ta'sir bilan bog'liq hisola maqsadlar
---	---

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

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

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

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

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

Quyidagi eng muhim ritmlar qayd etilgan: sutkalik, oylik, mavsumiy, yetti yillik (bunda «ma'naviy hayotning kuchayishi», «ongning tiniqlashuvi» yuz beradi) va b. Albatta, organizm ichidagi



3.4.6-rasm. Insonning rivojlanish fazasi

bir bioritmlar bilan tavsiflanuvchi energiya almashuvi organizm bilan tashqi muhit o'rtasidagi energiya almashuviga qaraganda boshqacha darajaga ega¹.

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

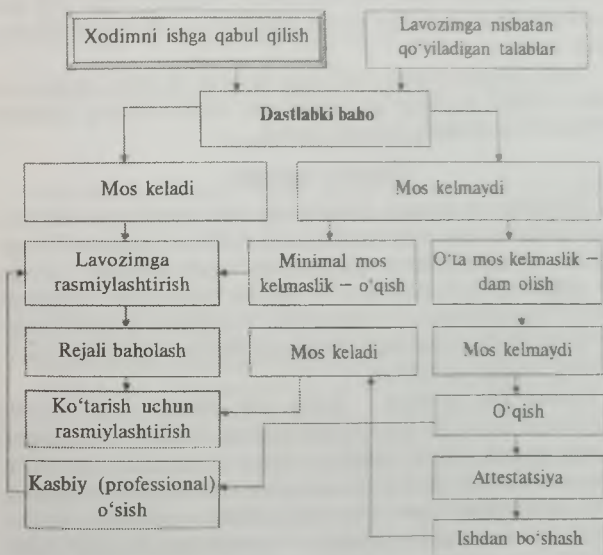
Inson ish faoliyatining dastlabki 10 yili taxminan 20 yoshdan 30 yoshgacha bo'lgan davrga to'g'ri keladi. Yosh inson ushbu davrda o'zining kasbiy yo'lini ongli ravishda tanlashi lozim, buni faqat turli kasbiy faoliyat tajribasi mavjud bo'lgan taqdirda amalga oshirish mumkin. Demak, 20 yoshdan 30 yoshgacha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

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

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

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

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



3.4.7-rasm. Insonning tashkilotdagi hayotiy sikli

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

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

Inson tabiatini tadqiq etish unga nisbatan ta'sirlar majmuyini ishlab chiqish va uning xatti-harakatini boshqarishning optimal mexanizmini aniqlash imkonini beradi.

Qisqacha xulosalar

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

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

Shaxs — bu insonning jamiyatdagi turmushi tufayli shakllanadigan ijtimoiy-ruhiy (psixologik) tuzilma. Shaxsni o'rganishning amaliy ma'nosi ikkita asosiy funksiyadan iborat. **Shaxs** — bu psixo-

logik xususiyatlarga ega bo'lgan ijtimoiy individ, ijtimoiy faoliyat va ijtimoiy munosabatlar subyekti. Maxsus tahlil uchun ushbu xususiyatlar tarkibida temperament, fe'l-atvor va qobiliyatlar ajratiladi. Shaxsni tahlil qilishning bunday yo'nalishini mehnatga oid muammolarni hal etishda, amaliy maqsadlarda qo'llash mumkin.

Nazorat va muhokama uchun savollar

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

Tavsiya etilgan adabiyotlar

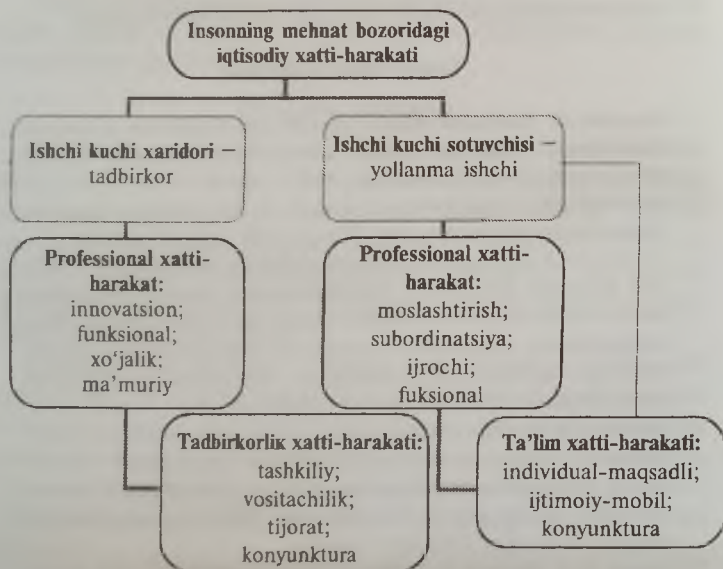
1. *Мирзиёев Ш.* Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик — ҳар бир раҳбар фаолиятининг қундалик қоиласи бўлиши керак. — Т.: Ўзбекистон, 2017. — 104 б.
2. *Мирзиёев Ш.* Олий Мажлис сенати ва Қонунчилик палатаси депутатларига мурожаатнома. //Uza.uz. 2017 йил 22 декабрь.
3. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг 2017—2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича ҳаракатлар стратегиясини «Фаол тадбиркорлик, инновацион ҳолат ва технологияларни қўллаб-қувватлаш йили»да амалга оширишга оид давлат дастури туғри-сидаги Фармони 23.01.2018 й, 06/18/5308/0610-сон.
4. *Мирзиёев Ш.* Билимли авлод — буюк келажакнинг, тадбиркор халқ — фаровон ҳаётнинг, дўстона ҳамкорлик эса тараққиётнинг қафолатидир. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилин-ганининг 26 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маъруза. Халқ сузи. 2018 йил 7 декабрь.
5. *Волгин Н.А., Волгина О.Н.* Оплата труда: японский опыт и рос-сийская практика. Учебное пособие. — М.: Издательство Торговая корпорация Дашков И.К. 2005.

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

4.1. Insonning mehnat bozorida iqtisodiy xatti-harakatining tarkibi

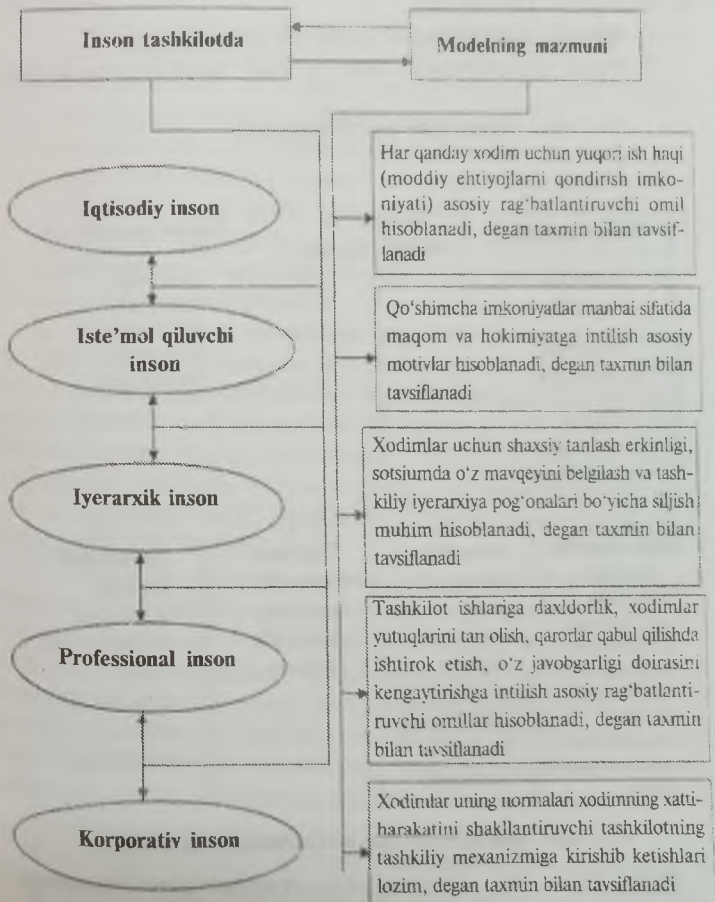
Mehnatni samarali boshqarish ko'p jihatdan insonning iqtisodiy tizimdagi xatti-harakati bilan bog'liq (4.1.1-rasm). Ushbu xatti-harakat:

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



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

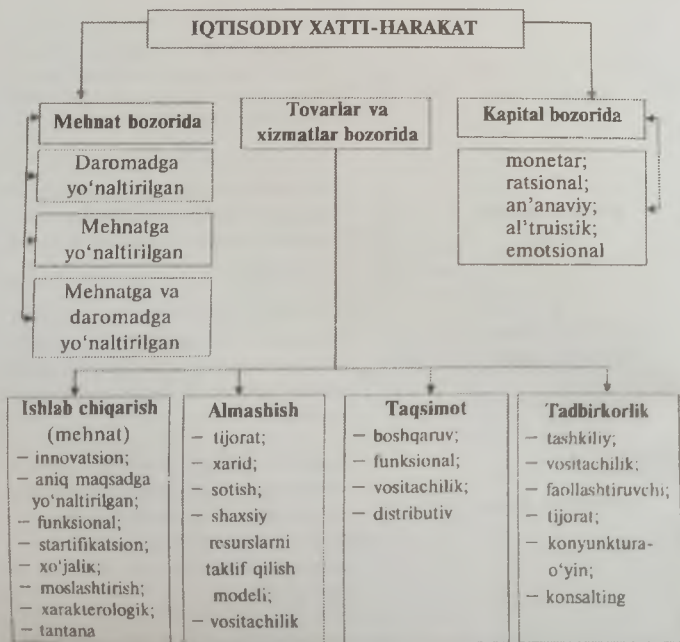
Xodimlar madaniy saviyasining turli xilligi sharoitida mehnatni boshqarishga nisbatan eng samarali yondashuvlarni aniqlash uchun mehnat iqtisodiyoti sohasidagi mutaxassislar boshqaruv obyekti sifatida xodimlar tasavvurlarining turli xilligini hisobga olishlari lozim.



4.1.2-rasm. Boshqaruv obyekti sifatida insonning tasavvuri

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

- 1) iqtisodiy xatti-harakat motivatsiyasidan shaxsiy manfaatdorlikning hal qiluvchi roli;
- 2) iqtisodiy subyektning o'z ishlarida bilimdonligi;
- 3) bozor iqtisodiyotida inson xo'jalik faoliyatining asosiy



4.1.3-rasm. Inson iqtisodiy xatti-harakatining asosiy turlari

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

motivi — farovonlikning ishonchsiz omillarini (o'qishning osonligi yoki qiyinligi, ishning yoqishi yoki yoqmasligi, bandlikning doimiyliigi yoki doimiy emasligi, jamiyatdagi nufuz, ma'lum darajada muvaffaqiyat ehtimolini) hisobga olgan holda foydani ko'paytirish (boyish)dan iborat.

Inson:

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

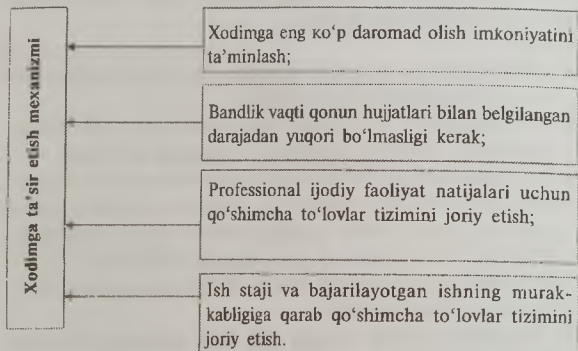
1. *Eng ko'p mehnat evaziga eng ko'p daromad.* Quyidagi ko'rsatkichlar hisobidan eng ko'p mehnatga erishish ushbu xildagi strategiyani amalga oshirishning eng keng tarqalgan varianti hisoblanadi: bandlik vaqti bir haftada 50 soatdan ko'pni tashkil qiladi; bajarilayotgan ishning murakkablik darajasi yuqori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

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

Xodimga ta'sir etish mexanizmi:

- xodimga eng ko'p daromad olish imkoniyatini ta'minlash;
- bandlik vaqti qonun hujjatlari bilan belgilangan darajadan yuqori bo'lmasligi kerak;

- professional ijodiy faoliyat natijalari uchun qo'shimcha to'lovlar tizimini joriy etish;
- ish staji va bajarilayotgan ishning murakkabligiga qarab qo'shimcha to'lovlar tizimini joriy etish.



4.1.4-rasm. Xodimga ta'sir etish mexanizmi

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

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

3. Eng kam mehnat evaziga eng ko'p daromad. Bir haftada 30 soatdan 40 soatgacha band bo'lgan, past malaka talab etuvchi ishni bajarib, lekin bunda yuqori darajadagi noiqtisodiy o'zgaruvchan kattalikka ega bo'lgan holda daromadlarning eng yuqori

darajasiga erishish ushbu xildagi strategiyani amalga oshirishga xos bo'lgan variant hisoblanadi.

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

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

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

Ularning kamchiliklari quyidagilardan iborat: oddiy ishni bajaruvchi insonlar mazkur holatda past hayotiy faollikka ham ega, demak bunday insonlar depressiv holatlardan aziyat chekishlari va o'z holatidan hamma vaqt nolib yurishlari mumkin. Xodimlarning bunday xili o'ziga o'zi yuqori baho berishlari mumkin.

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

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

- ijodiy kasbiy faollikni rag'batlantirish va yangi bilimlarni o'zlashtirish;
- xodimga *limitlanmagan ish kunida daromadning o'rtacha darajasini ta'minlash*;

- hozirgi vaqtda yuqori malaka talab qilmaydigan, lekin kelgusida yuqori malaka talab qiluvchi ish o'rnini taqdim etish;
- rag'batlantirish tizimi ta'lim darajasini baholash va kasbiy faollikni rag'batlantirish asosida qurilishi kerak.

Iqtisodiy xatti-harakatning ushbu strategiyasini amalga oshiruvchi xodimlar bir qator ustunliklarga ega: ular o'z malakasi darajasini ongli ravishda baholashi oqibatida *daromadning yuqori darajasiga* ongli ravishda *da'vogarlik qilmaydi*; bu kasbiy faoliyatga nisbatan yuqori salohiyatga ega, yangi bilimlarni tez va sifatli o'zlashtirishga qodir bo'lgan insonlar. Biroq iqtisodiy xatti-harakat strategiyasining ushbu xili uzoq vaqt mobaynida barqaror bo'lib qolmaydi va ish staji hamda bajarilayotgan ishning murakkablik darajasi o'zgarganda u ham o'zgarishi mumkin.

5. O'rtacha darajali mehnat evaziga o'rtacha daromad. Bir haftada 50 soatdan ko'p vaqt mobaynida band bo'lish, bajarilayotgan ish murakkabligining past darajasi va noiqtisodiy o'zgaruvchanlarning eng past darajasi hisobidan *daromadning o'rtacha darajasiga* erishish ushbu xildagi strategiyani amalga oshirishning eng keng tarqalgan varianti hisoblanadi. Iqtisodiy xatti-harakatning mazkur strategiyasini amalga oshiruvchi xodimlar ish beruvchilarda katta qiziqish uyg'otishi lozim. Xodimlarning bunday xili yuqori kasbiy faolligi bilan tavsiflanadi, ko'p va sifatli ishlashga tayyor, biroq faqat o'z kasbi doirasida. Ya'ni ushbu xodimlar kasbini o'zgartirishga tayyor emaslar, lekin o'z kasbi doirasida yangi mutaxassislikni osongina o'zlashtirishadi.

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

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

- bajarilayotgan ishlarni birgalikda olib borish uchun sharoitlar yaratish. Ishlar murakkab bo'lmasligi, bir kasb doirasida bir xil bo'lishi kerak;

- ish vaqtining uzunligi faoliyatning natijalariga qarab belgilanishi lozim. Eng yaxshi variant — ish kunining vaqtga ko'ra chegaralovchi doiralarga ega bo'lmashlik;
- *daromadning o'rtacha* darajasini ta'minlash.

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

7. Eng ko'p mehnat evaziga eng kam daromad. Bir haftada 40 soatdan 45 soatgacha vaqt mobaynida band bo'lish, *yuqori darajali* murakkab ishni bajarish va noiqtisodiy o'zgaruvchamlarning eng yuqori darajasi hisobidan *daromadning eng kam darajasiga* erishish ushbu xildagi strategiyani amalga oshirishning eng keng tarqalgan varianti hisoblanadi. O'z navbatida, bunday xodimlarning strategik yo'nalishlari birinchi galda faoliyatning moddiy tomoniga emas, balki noiqtisodiy o'zgaruvchamlarga egalik qilishga yo'naltirilgan. Ushbu strategiyani ustunliklari quyidagilardan iborat: xodim murakkab ishlarni bajarishga yo'naltirilgan, yangi bilimlarni faollik bilan o'zlashtiradi, kasbiy ko'nikmalarni doimiy ravishda takomillashtiradi va shu bilan birga, *eng kam daromad* olishga rozi. Bunday xatti-harakat ko'p jihatdan ish stajining kamligi bilan izohlanadi. Biroq mazkur omil ushbu xildagi strategiyani beqaror va vaqtga ko'ra cheklangan bo'lishiga olib keladi.

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

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

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

- bajarilayotgan ishning ijtimoiy ahamiyatga molikligiga asoslangan motivatsiyalash tizimini yaratish;

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

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

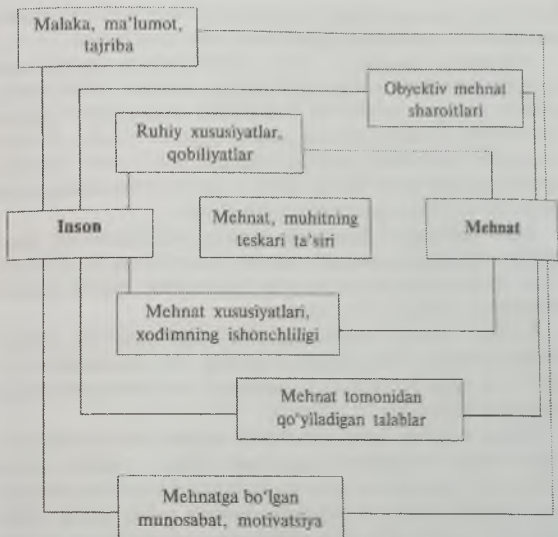
Iqtisodiy xatti-harakatning bunday strategiyasini amalga oshiruvchi xodimlar quyidagi sabablarga ko'ra mehnat faoliyatidan yuqori daromad olish maqsadini ko'zlamaydi. Xodim kam vaqt mobaynida band bo'lishni xohlaydi va bandlikning bunday uzunligi yuqori daromad keltirmasligini anglaydi. Boz ustiga, u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

Odatda, bu o'z mehnatining natijalaridan manfaatdor bo'lmagan, bilimlarni ham, ko'nikmalarni ham, vaqt sarflashni ham talab qilmaydigan oddiy ishni bajarishga yo'naltirilgan oddiy ijrochilardir.

«Inson-mehnat» tizimida omillarning o'zaro bog'liqligining shakllanishi *4.1.5-rasmda* ko'rsatilgan.

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

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



4.1.5-rasm. «Inson-mehnat» tizimida omillarning o'zaro bog'liqligi

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

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

3-model — instrumental. Mehnatda ishtirok etishning yuqori motivlari mavjud emasligi, biroq miqdoriy va sifat xususiyatlariga

ko'ra yuqori samaradorlikni ta'minlash imkonini beruvchi moddiy manfaatdorlik motivlarining kuchliligi bilan tavsiflanadi.

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

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

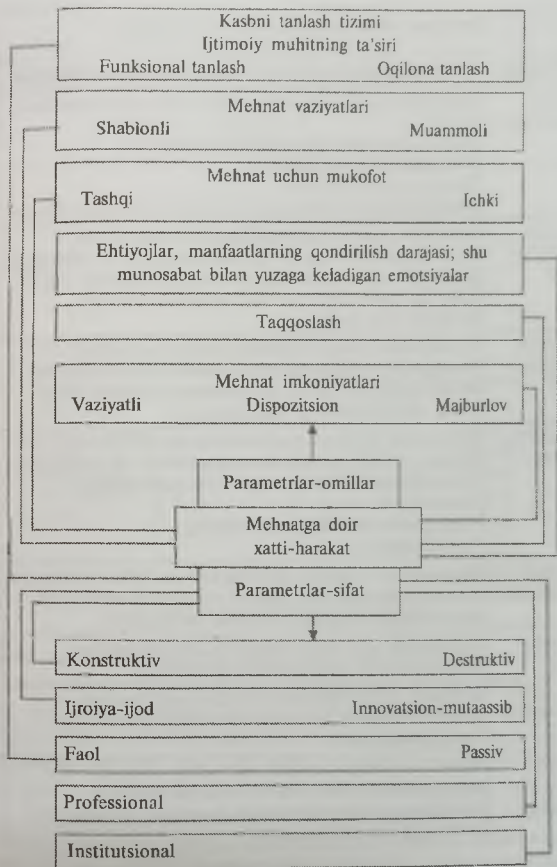
Xodimni shaxsiy maqsadlarga erishishga undovchi jarayon sifatida motivatsiya ham mehnat sohasidagi xatti-harakatga to'g'ridan to'g'ri ta'sir ko'rsatadi. U qandaydir sezilarli qoniqmagan ehtiyojdan boshlanadi (*4.1.6-rasm*).

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

4.2. Xodimlarni motivatsiyalashga ta'sir etish vositalari

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

Iqtisodiy motivatsiyaning shakllanishi va rivojlanishi xodimlarni organizmning biologik faoliyatini saqlab turishga ko'maklashuvchi inson ehtiyojlarini qondirishga yo'naltiradi (ovqatlanish, kiyim-kechak, uy-joy; maishiy buyumlar va h.k.) (*4.2.1-rasm*). Perso-



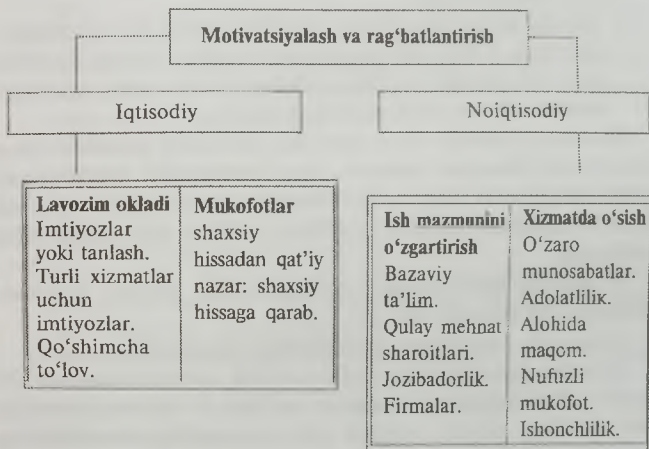
4.1.6-rasm. «Inson-mehnat» tizimida omillarning o'zaro bog'liqligi

Xodimlarni motivatsiyalashga ta'sir etish vositalari¹

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

¹ Мартин П. Управление мотивацией. Учебное пособие. — М.: Юнити-дана, 2009: — С 220.

Xodimlar uchun eng ahamiyatli qadriyatlar	O'zini o'zi hurmat qilish. Moliyaviy farovonlik. Jamo'a oldidagi javobgarlik. Kompaniya (korxona, tashkilot) manfaatlari. Mansab istiqbollari. Oila manfaatlari va boshqalar
---	---



4.2.1-rasm. Motivatsiyalash turlari

nalni rag'batlantirishning innovatsion usullariga mulkda va foydani taqsimlashda ishtirok etishga yo'naltirilgan usullar kiradi.

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

Noiqtisodiy motivatsiyalash tegishli qadriyatlar va normalar, hayot mazmuni, shaxsning mehnat faoliyatidagi qadriyatlariga tayanuvchi axloqiy va intizomiy motivlardan foydalangan holda amalga oshiriladi. Ular insonning ma'naviy ehtiyojlarini qondirishga yo'naltirilgan bo'lib, ishlab chiqish va amalga oshirishda o'ta

murakkab, lekin ancha samarali hisoblanadi, chunki shaxsning salohiyatini oshirishga xizmat qiladi.

Qisqacha xulosalar

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

Ushbu xatti-harakat:

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

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

1) iqtisodiy xatti-harakat motivatsiyasidan shaxsiy manfaatdorlikning hal qiluvchi roli;

2) iqtisodiy subyektning o'z ishlarida bilimdonligi;

3) bozor iqtisodiyotida inson xo'jalik faoliyatining asosiy motivi – farovonlikning ishonchsiz omillari (o'qishning osonligi yoki qiyinligi, ishning yoqishi yoki yoqmasligi, bandlikning doimiyliigi yoki doimiy emasligi, jamiyatdagi nufuz, ma'lum darajada muvaffaqiyat ehtimoli)ni hisobga olgan holda foydani ko'paytirish (boyish)dan iborat.

Nazorat va muhokama uchun savollar

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

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

5.1. Personalning ish joyidagi rolini boshqarish nazariyasi

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

O'tmishdan meros bo'lib qolgan ijtimoiy tuzumni yuqoridan turib, insonlarsiz, boshliqlar buyrug'i bilan o'zgartirish mumkinligi to'g'risidagi tasavvur ko'p jihatdan rivojlanayotgan mamlakatlardagi o'zgarishlarga to'sqinlik qilmoqda.

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

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

5.1.2-jadvalda yuqorida ko'rib chiqilgan barcha tushunchalar ularning paydo bo'lishi va faol foydalanishiga muvofiq solnomaviy izchillikda keltirilgan.

Ushbu solnoma jamiyat tomonidan insonning iqtisodiyotdagi ortib boruvchi rolining asta-sekin anglab yetilishi va uni o'rganishga nisbatan yalpi yondashuvning kuchayganligini aks ettirgan.

Insonning tashkilotdagi rolini boshqarish nazariyasi¹

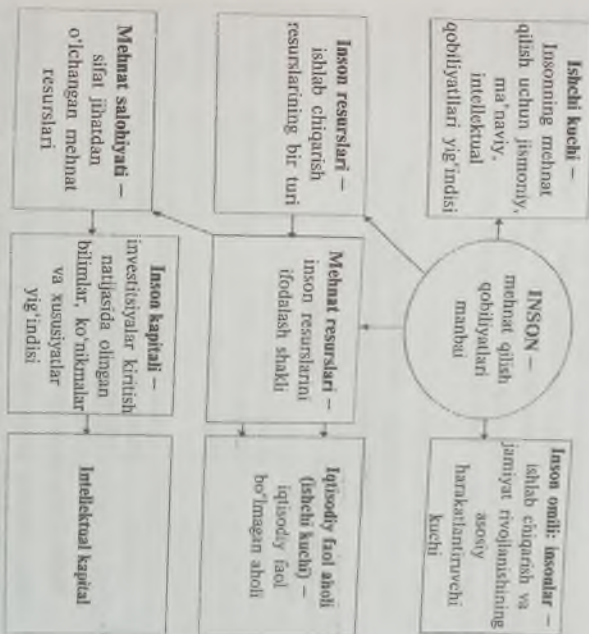
Nazariyaning nomlanishi	Nazariya qoidaalari	Tashkilot rahbarining vazifalari	Katilayotgan natijalar
Klassik nazariyalar	Aksariyat xodimlarning mehnati qoniqishni keltirib chiqarmaydi, bu ularga xos bo'lgan xususiyat. Xodimlar nima qilayotganligi ular uchun buni qila turib ular qancha pul ishlab topishidan ko'ra kam ahamiyatga ega. Ijod, mustaqillik, tashabbus yoki o'zini o'zi nazorat qilishni talab qiluvchi ishni bajarishni istovchi yoki bunga qodir bo'lgan xodimlar juda kam.	Rahbarning asosiy vazifasi: qo'l ostidagilarni qat'iy nazorat qilish va kuzatish; vazifalarni yengil o'zlashtiriladigan, oddiy va takrorlanuvchi operatsiyalarga ajratish; mehnatning oddiy tartibotlarini ishlab chiqish va ularni amaliyotga joriy etish.	Xodimlar o'z mehnatini tegishli ish haqi evaziga va agar rahbar adolatli bo'lsa, bajarishlari mumkin. Agar vazifalar yetarli darajada soddalashtirilgan bo'lsa va xodimlar qat'iy nazorat qilishsa, ular ishlab chiqarishning belgilangan normalariga amal qilishlari mumkin.
Inson munosabatlari nazariyalari	Xodimlar foydali, ahamiyatli, integratsiyalashgan, individlar sifatida e'tirof etilgan bo'lishga intiladi. Ushbu ehtiyojlar insonlarni mehnat qilishga undashda puldan ko'ra muhimroq rol o'ynaydi.	Rahbarning asosiy vazifasi — har bir xodim o'zini foydali va kerakli deb his qilishini ta'minlashdan iborat.	Qo'l ostidagilar bilan axborot almashish va ularning muassas qarorlarida ishtirok etishi rahbarga ularning o'zaro hamkorligi bo'yicha va o'z ahamiyatini his qilishga bo'lgan asosiy ehtiyojlarini qondirish imkonini beradi.

¹ Одегов Ю. Г. и другие. Мотивация персонала. Учебное пособие. — М.: Альфа-пресс, 2010. — С. 210.

		U o'z qo'l ostidagilarni o'z rejalaridan xabardor qilishi, ularning taklif etilayotgan rejalar bo'yicha e'tirozlarini tinglashi, ularga ma'lum darajada mustaqillik va mutaassib operatsiyalarning bajarilishi ustidan shaxsiy nazorat qilish imkoniyatini berishi lozim.	Ehtiyojlarining qondirilishi ularning ruhini ko'taradi va rasmiy hokimiyatlarga qarama-qarshilik hissini kamaytiradi, ya'ni bo'ysunuvchilar ular bilan chin dildan muloqot qiladilar.
Inson resurslari nazariyalari	Aksariyat xodimlarning mehnati qoniqishni keltirib chiqaradi. Ular o'zlari tushungan, ularni belgilashda ishtirok etgan maqsadlarning amalga oshirilishiga o'z hissasini qo'shishga intilishadi. Aksariyat xodimlar mustaqillik, ijod, javobgarlik, iyerarxiya bo'yicha hozirda egalab turgandan ko'ra yuqoriroq joyda o'zini o'zi nazorat qilishga qodir.	Rahbarning asosiy vazifalari: inson resurslaridan samaraliroq foydalanish; unda har bir inson o'z qobiliyatini imkon qadar namoyish etadigan muhitni yaratish; o'z qo'l ostidagilarda mustaqillik va o'zini o'zi nazorat qilishni doimiy ravishda kengaytirgan holda muhim muammolarni hal etishda to'liq qatnashishga ko'maklashish.	O'z qo'l ostidagilar mustaqilligi va o'zini o'zi nazorat qilishi ta'sirining kengayishi ishlab chiqarish samaradorligining bevosita oshishiga olib keladi. Mehnatdan qoniqish hosil qilish darajasi ham ortishi mumkin, chunki bo'sunuvchilar o'z inson resurslaridan to'liqroq foydalanadi.

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

G'arbda chop etilgan kasaba uyushmalarining faoliyati bilan bog'liq maqolalarda ham **human resources** — «mehnat resurslari» atamasi tez-tez uchraydi. Rus tiliga u «inson resurslari», deb ta'jima qilingan. Iqtisodiy adabiyotlarda mamlikat, jamoa, hudud nazarda tutilgan hollarda mehnat resurslari haqida so'z yuritiladi. Boshlang'ich mehnat jamoasi — tashkilot, korxona, ishlab chiqarish darajasida esa «xodimlar», «mehnatkashlar», «korxonada band bo'lganlar», «mehnat jamoasi a'zolari» kabi atamalar qo'llaniladi. G'arb iqtisodchilari «mehnat resurslari» (*human resources*) atamasini ishlab chiqarish va korxonaning xo'jalik faoliyati darajasida qo'llashadi. Jamiyat va xalqaro tashkilotlar rejalariga nisbatan ko'proq «inson resurslari» atamasi mos keladi.



Yuqorida keltirilgan ta'riflar shuni ko'rsatib turibdiki, ko'rib chiqilgan tushunchalar bir-biriga aynan o'xshash emas, lekin ularda bitta umumiy xususiyat mavjud – ular mehnat qilish qobiliyati namoyon bo'lishining shakllarini o'zida ifoda etadi. Mehnat – bu qo'llanilayotgan qobiliyat, ya'ni maqbul faoliyat.

5.1.2-jadval

Biznesning o'sishiga nima xalaqit beradi?
Top-menedjerlar o'rtasida o'tkazilgan so'rovlar

Tez-tez tilga olinishi bo'yicha, o'rin	Rossiyada	AQSHda
1-o'rin	Malakali personalning yetishmasligi – 64%	Malakali personalning yetishmasligi – 46%
2-o'rin	Yuqori xarajatlar – 56%	Kompaniya mahsuloti narxlarining pasayishi tendensiyasi – 34%
3-o'rin	Personalning yetarlicha motivatsiyalanmasligi – 44%	Bozorda ancha jiddiy raqobatchilar – 33%

Manba: Экономика и жизнь. 2003. № 29. – С 2.

Ana shunday yondashuvlardan personalga nisbatan «Personal – tashkilotning asosiy boyligi» konsepsiyasiga asoslangan ijtimoiy-ruhiy yondashuv insonning ishlab chiqarishdagi roliga eng mos keladigan yondashuv hisoblanadi (5.1.2-jadval).

Paydo bo'lish vaqtida u yoki bu tushuncha aniq belgilangan ma'noga ega bo'ladi. Biroq keyinchalik u taraqqiyotning asosiy harakatlanuvchi kuchiga va asosiy harakatlanuvchi shaxsiga aylangan inson haqidagi zamonaviy bilimlar nuqtayi nazaridan talqin etiladi.

Lekin agar G'arbda tadbirkorlik falsafasida insonga, uning bilimlari, mehnat motivatsiyasi va malakasiga tomon burilish amalga oshirilgan bo'lsa, mamlakatimiz amaliyotida personal bilan ishlashda muhim o'zgarishlar kuzatilyapdi.

Ayni paytda salohiyatning cheksizligi, rivojlanish chegaralarini prognoz qilib bo'lmashlik, o'ta murakkablik va alohida shaxsning

ham, guruhning ham xatti-harakatini modellashtirib bo'lmاسligi sifat jihatdan yangi yondashuvlarga o'tishni talab qiladi.

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

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

Kelgusida ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishning yuqori va barqaror sur'atlariga erishish iqtisodiyotga yangi mehnatga layoqatli kuchining, birinchi galda, yosh mutaxassislarning kiritilishini talab qiladi. Personal bo'yicha menejerlar va rahbarlar o'z kompaniyasini strategik rivojlantirish haqida qayg'urgan holda shuni nazarda tutadiki: ular hozirda iqtidorli bitiruvchilarga katta mablag'larni sarflab, bir necha yildan so'ng sodiq, ijodkor, faol, shijoatli va ilg'or bilimlarni egallagan mutaxassislarga ega bo'ladi. Albatta, kadrlar strategiyasini shakllantirishga nisbatan bunday yondashuv, odatda, yirik va barqaror tashkilotlarga xosdir. G'arb kompaniyalari uchun yosh mutaxassislarni jalb qilish real iqtisodiy foyda keltiradi.

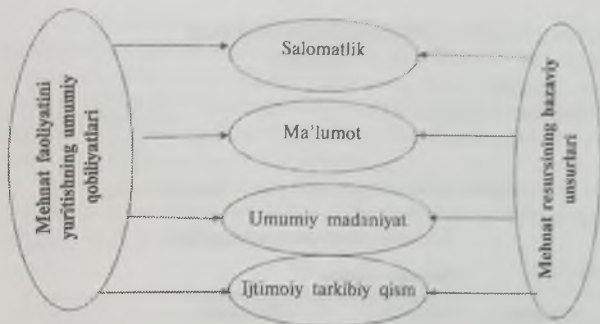
Inson resursining qadr-qimmatini va uni har tomonlama rivojlantirish zarurligi nuqtayi nazaridan tub burilish 1970-yillarda, insonning ijodiy salohiyatini rivojlantirish mumkinligi to'g'risidagi fikr paydo bo'lganda yuz berdi. Ushbu davrda iqtisodiyotning harakatlartiruvchi kuchlari qayta baholandi —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

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

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

Ushbu tushunchaning mazmuni ancha murakkab, unda individning mehnat faoliyatiga qodirligini belgilab beruvchi va uni shakllantirishning ajralmas unsuri hisoblangan bazaviy unsurlar (aktivlar yoki fondlar) ishtirok etadi: salomatlik, ma'lumot, umumiy madaniyat va ijtimoiy tarkibiy qism (*5.1.2-rasm*).

Inson tomonidan o'zining mehnat faoliyatini yuritish umumiy qobiliyatlarining qo'llanishi individ qanchalik so'zamolligiga, xushmuomalaligiga, kichik guruhda ishlay olishiga, mehnat natijasi, o'z harakatlarining iqtisodiy, ijtimoiy oqibatlari uchun javobgarlikni qanchalik his etishiga bog'liq. Inson resursidan AQSH, Fransiya, Germaniya, Angliya, Finlandiya, Singapur kabi mamlakatlarda 70 foizdan ko'pga; Ispaniya, Avstraliya, Yaponiya, Kanada va



5.1.2-rasm. Individd mehnat resursining mazmuni

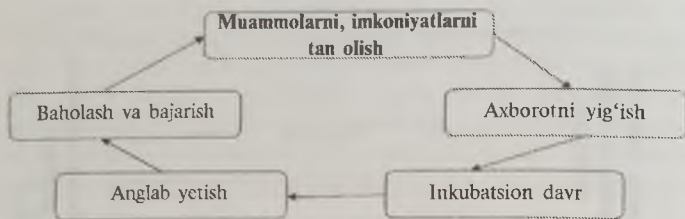
Chexiyada ko'pi bilan 50 foizga foydalaniladi. Past ko'rsatkichli guruhga (25% atrofida) Rossiya, Mongoliya, Ukraina, XXR, Polsha, Meksika kiradi¹.

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

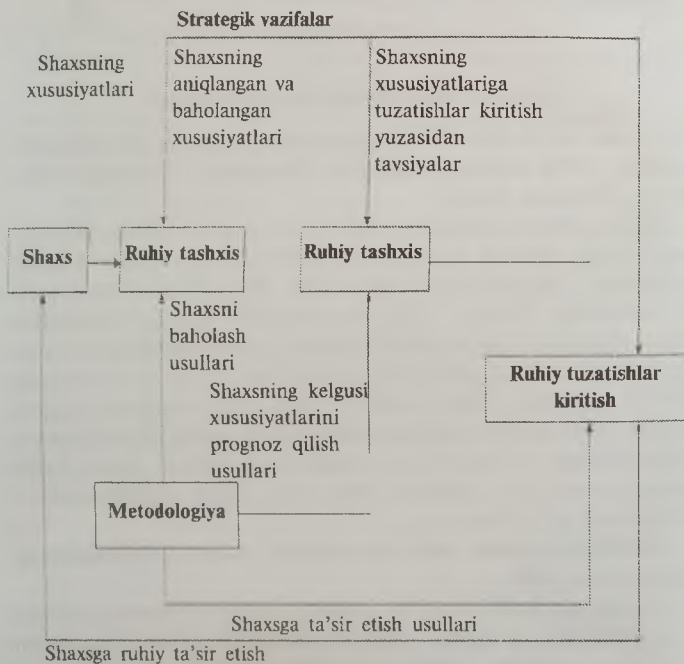
Intellektual resurs aqliy (intellektual) mehnat xodimlarining sonini emas, balki:

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

¹ Вискребенцева Е. Ассессмент-центр: на сколько баллов «тянет» ваш персонал? // www.uhr.ru.



5.1.3-rasm. Ijodiy jarayon bosqichlari



5.1.4-rasm. Tashkilot vazifalarini bajarish uchun shaxsni ruhiy boshqarish jarayoni¹

¹ Одегов Ю.Г. и другие. Мотивация персонала. Учебное пособие. — М.: Альфа-пресс, 2010. — С 178.

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

Shaxsning belgilari turli omillar ta'siri ostida shakllanadi, lekin bunda har qanday shaxs 5.1.3-jadvalda keltirilgan muayyan xususiyatlar bilan tavsiflanadi.

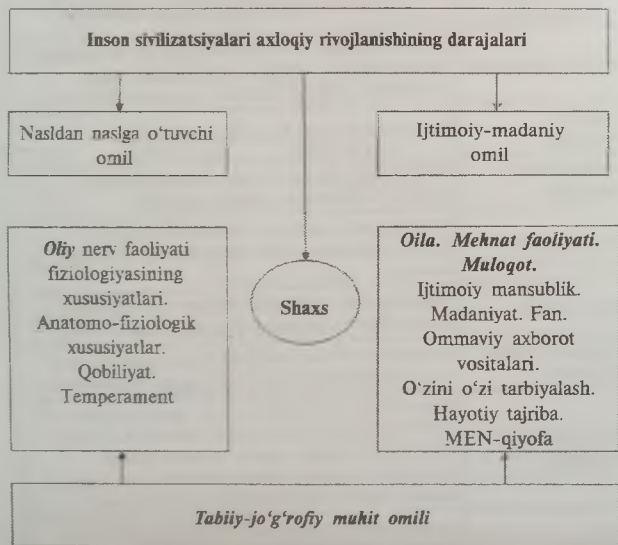
5.1.3-jadval

Shaxsning asosiy xususiyatlari

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

5.2. Inson sivilizatsiyalari axloqi rivojlanishining darajalari¹

Shaxs uning harakatlari va fe'l-atvorini belgilab beruvchi belgilar va xususiyatlar to'plamiga ega. Shaxsning asosini uning tabiiy xususiyatlari (ruhiy xususiyatlar, nerv faoliyatining u yoki bu xili va b.) hosil qilsa-da, ijtimoiy ahamiyatga molik xususiyatlar, shu jumladan, biror yo'nalishga egalik, ehtiyojlar va manfaatlar rivojlanishning hal qiluvchi omillari hisoblanadi. Ushbu belgilar o'zini ancha uzoq vaqt mobaynida namoyon etadi. Shu sababli insonning individualligini qayd etish va his qilish, omillarning quyidagi uchta guruhi ta'siri ostida uning rivojlanishi dinamikasini kuzatish mumkin:



5.2.1-rasm. Asosiy omillar bo'yicha shaxsning xususiyatlari

¹ Одегов Ю.Г. и другие. Мотивация персонала. Учебное пособие. — М.: Альфа-пресс, 2010. — С 180.

- nasldan naslga o'tish va insonning fiziologik xususiyatlari;
- insonning atrof-muhiti (madaniyat, oila, muayyan guruhlar va tashkilotlarga mansublik, hayotiy tajriba, alohida holatlar, tasodifiy vaziyatlar va h.k.);
- individualligi uning o'zining shakllanishi va rivojlanishiga ta'sir ko'rsatuvchi inson xulq-atvorining xususiyatlari (5.2.1-rasm).

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

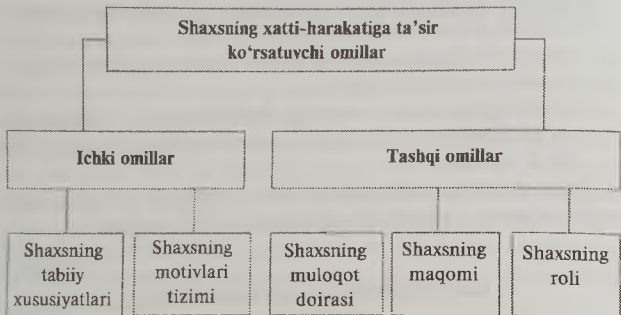
5.2.2-jadval

Hozirgi sharoitda shaxsning raqobat jihatdan
ustunliklari tizimi

Shaxsning raqobat jihatdan ustunliklari	Vaqt chaqiriqlari
O'zini ongli ravishda o'zgartira olish	O'zgarishiarni tezlashuv
Yoddan chiqara olish	Axborotlashuv va bilimlarning eskirishi
Boshqa madaniyatlarda samarali yashay olish	Globallashuv
Muvaffaqiyatli raqobatlasha olish	

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

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



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

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

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

5.3. Qadriyatli yo'nalishlar guruhleri

Qadriyatli yo'nalishlar shaxs ruhiy tuzilishining har bir shaxs hayot faoliyatining umumiy ijtimoiy sharoitlari bilan belgilanadigan hayot maqsadlari va ularga erishish vositalarini o'z ichiga oluvchi yetakchi tarkibiy qismi hisoblanadi. Ular shaxsning barcha boshqa ruhiy xususiyatlari — manfaatlar, ehtiyojlar, motivlar, istaklar, maqsadlar, shuningdek, xotira, tafakkur, qobiliyatlar va tasavvur bilan bog'liq ruhiy-fiziologik jarayonlarni muayyan tarzda birlashtiradi va muvofiqlashtiradi. Qadriyatli yo'nalishlarning ikkita

**Shaxsning ijtimoiy-psixologik va individual-psixologik
xususiyatlari¹**

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

guruhi ajratiladi: terminal qadriyatlar va terminal qadriyatlarga erishish uchun xatti-harakat usullarini o'zida namoyon etuvchi instrumental qadriyatlar (5.3.1-jadval).

¹ Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan.

Qadriyatli yo'nalishlar guruhlari
(N. Rokich tavsiyasiga ko'ra)

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

Manba: Энжел Дж.Ф., Бяжузл Р.Д., Мунгард П.У. Поведение потребителей. — СПб.: 2009. — С 338.

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

5.3.2-jadval

Tashkilotda personalning turli toifalarida mehnat qadriyatlarining iyerarxiyasi¹

Daraja	Menejerlar	Mutaxassislar	Klerklar	Soatbay haq to'lanadigan xodimlar
1	Ish haqi va mukofotlar	Xizmat bo'yicha ko'tarilish	Ish haqi va mukofotlar	Ish haqi va mukofotlar
2	Xizmat bo'yicha ko'tarilish	Ish haqi va mukofotlar	Xizmat bo'yicha ko'tarilish	Mehnat xavfsizligi
3	Shaxsiy obro'	Qiyin vazifalar	Mustaqillik	Hurmat

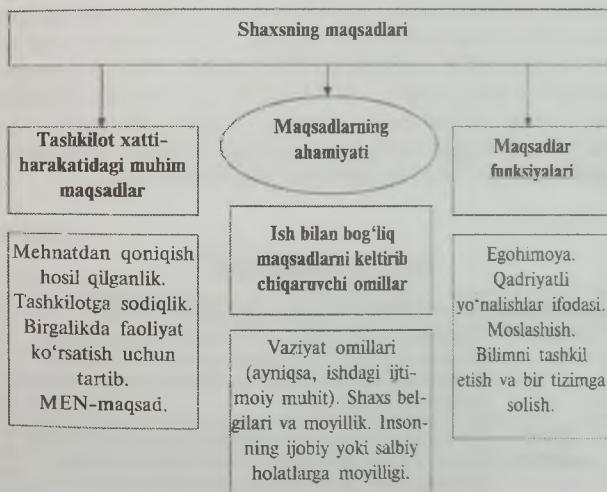
¹ *Manba:* Энжел Дж.Ф., Бяжузл Р.Д., Мунгард П.У. Поведение потребителей. — СПб.: 2009. — С 341.

4	Faxr	Yangi malaka	Hurmat	Mustaqillik
5	Qiyin vazifalar	Mustaqillik	Mehnat xavfsizligi	Xizmat bo'yicha ko'tarilish

Qadriyatli yo'nalishlar uchta tarkibiy qismli tuzilishga ega.

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

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



5.3.1-rasm. Tashkilotning xatti-harakatida maqsadlarning ahamiyati¹

¹ Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan.

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

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

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

Shaxsiy maqsadlar tahlillar ta’siri ostida shakllanadi. Ushbu tahlillar xatti-harakatingiz va xatti-harakatda namoyon bo‘ladigan ichki ehtiyojlaringiz motivlarini yashiradi, ya’ni haqiqiy motivlar xatti-harakat ortida yashiringan (*5.3.3-jadval*). Aksariyat insonlarning eng asosiy motivi – baxtli bo‘lish. Uni amalga oshirishning eng eng muhim sharti – jismoniy va ruhiy salomatlik. Demak, bizning xatti-harakatimiz, tashqi muhit holatlari bilan emas, balki ko‘proq o‘z ichki ehtiyojlarimiz bilan belgilanadi.

5.3.3-jadval

Shaxs maqsadlarining xillari

Ishlab chiqarish maqsadlari	O‘z lavozim majburiyatlarining bajarilishi, unumdorlikning o‘sishi, sifatga, buyurtmachining talablariga bo‘lgan munosabat, shuningdek, mehnat xavfsizligi va mehnat faoliyati barcha parametrlarining yuqori darajasini ta’minlash bilan bog‘liq
Shaxsiy maqsadlar	Insonning o‘zini o‘zi takomillashtirishga, rivojlantirishga, o‘zini ifodalash qobiliyatiga bo‘lgan shaxsiy talablari, o‘zining shaxsiy muhimligini va ushbu olamda o‘z o‘rnini, o‘zining shaxsiy missiyasini his etish bilan bog‘liq
Maqomli maqsadlar	Hokimiyat, obro‘ni birlashtiruvchi, o‘z qadr-qimmatini va yagonaligini, jamoa uchun o‘zining alohida ahamiyatini isbotlash

Ijtimoiy maqsadlar	Insonlar hayot faoliyatining xususiyati tufayli yuzaga keladigan, birgalikda ishtiroketish, muloqot, emotsional bog'liqlik, qayg'urish, muhabbat, ijtimoiy qo'llab-quvvatlanishga bo'lgan ehtiyojlar bilan bog'liq
Optimallashtirish maqsadlari	Inson hayoti bosqichlarining har biriga o'zgaruvchi sharoitlar: yosh, salomatlik holati, tashkilotdagi va mamlakatdagi vaziyat, paydo bo'lgan yangi vaziyatlar va imkoniyatlarga muvofiq tuzatishlar kirituvchi

Manba: Гурней Б. Введение в науку управления. — М.: Прогресс, 2009. — С 74.

Shaxsning maqsadlari uning kuchli va zaif tomonlarini baholash asosida shakllanadi va muvozanatlashgan ko'rsatkichlar tizimi doirasida muvaffaqiyatning asosiy omillarini tahlil qilishdan kelib chiqadi. Ushbu omillar insonning hayotidagi muayyan yo'llarni belgilab beradi hamda bevosita qarashlar va asosiy rollardan kelib chiqadi. Muvaffaqiyatning asosiy omillari quyidagi savolga javob bilan belgilanadi: sizning shaxsiy intilishlaringizdan qaysilari shaxsiy farovonlik va muvaffaqiyatingiz uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega? (5.3.4-jadval).

5.3.4-jadval

Muvaffaqiyatning shaxsiy omillari

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

Maqsadlar tashkilotda va jamiyatda yuz beradigan o'zgarishlar ta'siri ostida uzluksiz ravishda o'zgarib turadi. Shuning uchun

maqsadlar tabiatini aniq belgilash oson emas, chunki dastlabki maqsadlar qo'lga kiritilgan maqsadlarga o'zgaradi va korxonaning maqsadi uning rahbarining emas, balki korxonaning o'zining xizmatkoriga aylanadi.

Ayni paytda inson iqtisodiy tizimning unsuri sifatida maqsadli funksiyani oshirishga intiladi, tashkiliy tizim unsuri sifatida esa muvozanat holatiga erishishga intiladi. Insonga aynan muvozanatga intilish xosdir. Bu inson hayotida siklik jarayonlar o'ynaydigan rolda ham namoyon bo'ladi.

5.4. Tashkilot va uning xodimlari maqsadlarining tasnifi

Tashkilot xodimni ishga yollayotganda tashkilotning tarkibiy tuzilishi va ishning mazmuniga muvofiq o'z maqsadlaridan kelib chiqadi. Bunda xodim bilan yuridik shaxs sifatida tashkilotning maqsadlari ko'plab jihatlariga ega (5.4.1-jadval).

5.4.1-jadval

Tashkilot va uning xodimlari maqsadlarining tasnifi

Tashkilot personalining maqsadlari	Yuridik shaxs sifatida tashkilotning maqsadlari
Individumning o'zining mavjud bo'lishi ma'nosi va maqsadiga qarash bilan bog'liq falsafiy maqsadlar	O'z resurslarining ayrim qismini ajratish yo'li bilan jamiyat ehtiyojlarining qondirilishi bilan bog'liq jamoat maqsadlari
Jamoat maqsadlari — xatti-harakatning asosiy qoidalariga daxldor bo'lgan maqsadlar (jamiyat a'zosi bo'lgan holda qarorlar qabul qilishda amal qilish lozim bo'lgan fikrlar)	Korxona ishining natijalari bilan bog'liq maqsadlar. Bunday maqsadlar ushbu korxona mahsulotining iste'molchilariga daxldor bo'lib, iste'molchilar ehtiyojlarining o'zgarishiga muvofiq tarzda o'zgaradi
Ijtimoiy maqsadlar — ijtimoiy, siyosiy, iqtisodiy strategiyalarga daxldor bo'lgan maqsadlar, individumning fikricha, ularga amal qilish uning uchun shart	Korxona xodimlarining biznes-jarayonlarga va korxonaning tarkibiy tuzilishiga ta'sirini tadqiq etish bilan bog'liq korxonani o'zgaruvchan tashqi sharoitlarga moslashtirish maqsadlari

Individumning xususiy hayoti bilan bog'liq shaxsiy maqsadlari. Maqsadlarning ushbu xiliga hokimiyat, pul, obro', qulaylik, xavfsizlik, ishdan qoniqish hosil qilish, jamiyat manfaatlari yo'lida xizmat qilish va hokazolar kiradi	Mahsulot xususiyatlari bilan bog'liq maqsadlar. Ushbu maqsadlar korxona o'z ishini natijalarini qanday ko'rishni xohlashiga taalluqli
--	---

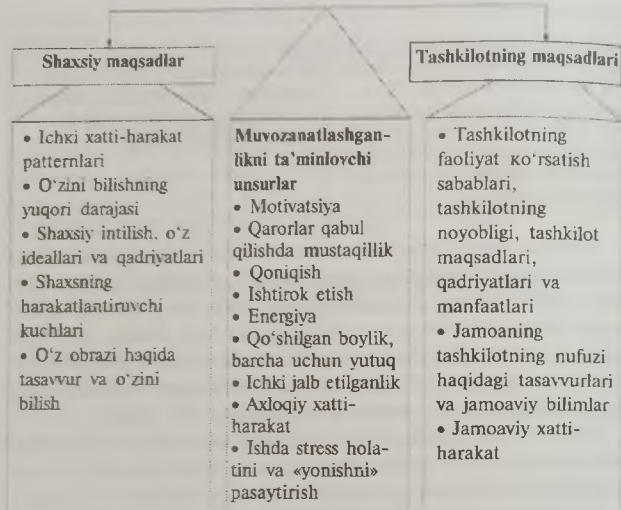
Qarama-qarshi maqsadlarni muvofiqlashtirish vazifasi naqd resurslarning kamayishiga qarab yanada dolzarb ahamiyat kash etadi. Tanlov nafaqat maqsadlar ichida, balki ular yordamida ushbu maqsadlarga erishiladigan vositalar ichida ham amalga oshirilishi kerak. Bularning barchasi ular yordamida inson va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

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

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

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

Tashkilot, rahbarlar, bo'ysunuvchilar — bu, birinchi galda, qandaydir tarzda o'zaro hamkorlik qiluvchi insonlar. Har qanday qarorni mavhum «rahbariyat» emas, balki muayyan inson qabul qiladi. Yangi xodim shaxs sifatida, yangi muhitga moslashish barobarida, o'z xatti-harakatiga tuzatishlar kiritib yoki uni o'zgartirgan holda tashkilot bilan o'zaro hamkorlik qiladi, lekin moslashish muvaffaqiyati ikkala tomonga ham bog'liq (5.4.3-jadval). Tashki-



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

lotning o'zi yangi insonga moslashishi, lekin bunda yangi insonning tashkilotga xotirjam va uyg'unlashgan tarzda kirishiga intilish lozim.

Xodimning sotsiallashuvi — bu insonning tashkilotdagi muhitga kirishi jarayoni. U inson atrofidadilarning xususiyatlariga va shaxsning ko'p rejayiy harakatlariga bog'liq (5.4.3-rasm).

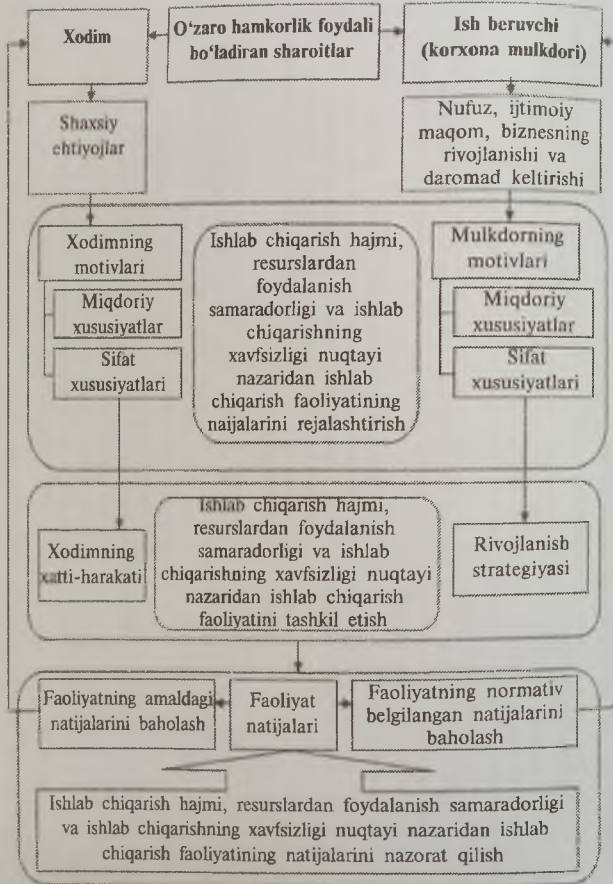
Agar inson bilan tashkilotdagi muhitning o'zaro hamkorligini ko'rib chiqishda inson boshlang'ich nuqta sifatida ishtirok etsa, ushbu o'zaro hamkorlik modeli (5.4.4-rasm)dagi ko'rinishga ega bo'lishi mumkin.

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

Xodimlar shaxsiy xususiyatlarining ularning ishlab chiqarishdagi roliga mos kelishi¹

Asosiy	Shaxsiy xususiyatlar	Ish faoliyati
G'oyalarni o'ylab topish	Bir yoki ikki sohadagi mutaxassis; konseptuallashtirish va mavhum tafsakkurga moyil; noan'anaviy usullarni qo'llaydi; yolg'iz ishlashni xohlaydi	Yangi g'oyalarni o'ylab topadi va ularning texnik-iqtisodiy asoslanganligini tekshiradi; muammolarni muvaffiqiyatli tarzda hal etadi; yangi usullarni topadi va yangi yutuqlarga intiladi
Tadqiqotlik yoki ortda qolish	Yaqqol amaliy moyilliklar; har tomonlama manfaatlar; qat'iy va shijoatli; o'z maqsadlarini oshkora bayon etadi	Yangi g'oyalarni muvaffaqiyatli targ'ib qiladi; mablag'lar ajratilishiga erishadi; g'oyasida qat'iy turadi; xatarga qo'l uradi
Loyihaga rahbarlik	Mustaqil qaror qabul qiladi; boshqalarning ehtiyojlarini tushunadi; tashkiliy tuzilmadan qanday foyda olishni biladi; bilimlarning ko'plab sohalar bilan va ular qanday o'zaro hamkorlik qilishi bilan qiziqadi (muassasa, marketing va moliya)	Rahbariyatni ishechi guruh bilan ta'minlaydi, loyihani rejalashtiradi va tashkil qiladi; ma'muriy talablarga rioya etilishini nazorat qiladi; ishechi guruhidagi harnakatlarni muvofiqlashtiradi; loyihaing barqaror amalga oshirilishini nazorat qiladi; loyihaing maqsadlarini tashkilotning ehtiyojlar bilan muvofiqlashtiradi
Axborot mazorati	O'z faoliyati sohasida chuqur bilimga ega; muloqotda sodda va xushmuomahali; yordam berish uchun aloqaga tezda kirishadi	Jurnallar, konferensiyalar, harnakablar va boshqa tashkilotlar vakillari bilan aloqalar orqali qobiliyatlarini oshirishga yordam beradi, ular bilan axborotni baham ko'radi; xodimlar uchun axborot manbai ko'lib xizmat qiladi; norazmni darajada ular o'rtasida muvofiqlashtirish ta'minlaydi
Qo'llab-quvvatlash va yo'l-yo'riq	Yangi g'oyalarni ishlab chiqarish tajribasiga ega; harnakablarini ishchiyoq bilan tenglaydi va ularga yordam berishga intiladi; baho berishda xolisona yo'l tutadi	Boshqalarning qobiliyatlarini oshirishga yordam beradi, ma'muriy qo'llab-quvvatlaydi, maslahatlar beradi, loyiha guruh va uning rahbari uchun maslahatchi vazifasini o'z uydi, loyiha guruhni ortiqcha tashkiliy muammolardan mahabbatga qilib, qonuniylarning kafolatlar sifatida iborat etadi

¹ O'zbekiston I.O.T. va d'ruye. Motivatsiya personala. Yechimne nosoblar. -- M.: Andar-nispeev, 2010. -- C. 224.



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

Tashkilot bilan xodimning o'zaro hamkorligi

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

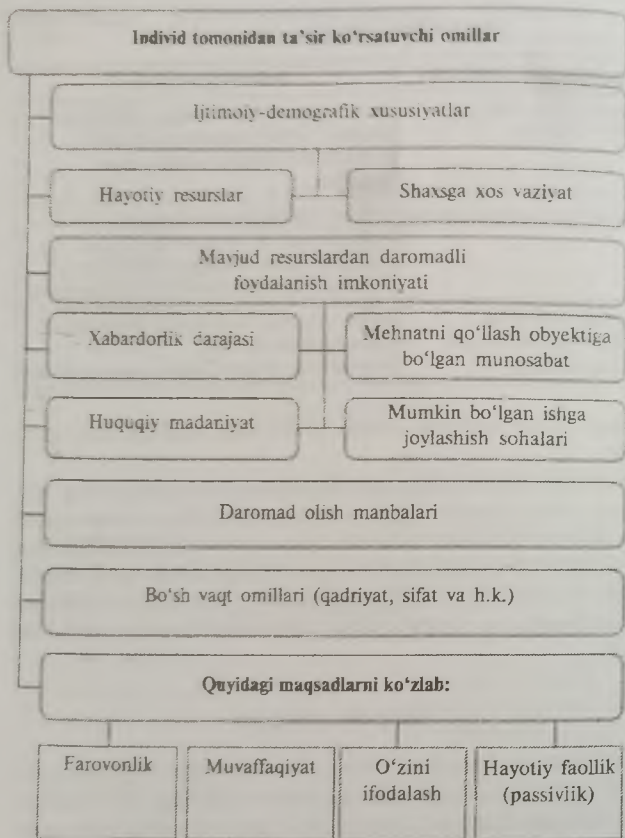
oshiradi va bir vaqtning o'zida tashkilotdagi muhitga ta'sir ko'rsatadi.

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

Qisqacha xulosalar

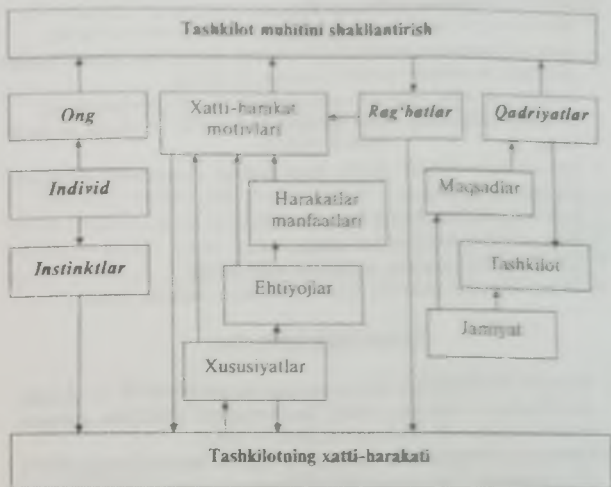
Iqtisodiyotni insonlar yaratadi. Buni ular qanday amalga oshirishini tushunish esa insonlar harakatlari oldindan aytib bo'linadigan darajaga kelishini, jamiyat esa o'zini o'zi tashkil etish qobiliyatiga ega bo'lishini anglatadi. Nazariyada ham, amaliyotda ham ushbu muammoga e'tiborsizlik islohatlarning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

Iqtisodiy adabiyotlarda mamlakat, tarmoq, hudud nazarda tutilgan hollarda mehnat resurslari haqida so'z yuritiladi. Boshlan-



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

g'ich mehnat jamoasi — tashkilot, korxona, ishlab chiqarish darajasida esa «xodimlar», «mehnatkashlar», «korxonada band bo'lganlar», «mehnat jamoasi a'zolari» kabi atamalar qo'llaniladi. G'arb



5.4.4-rasm. Insonning tashkilotdagi muhitga kirishi modeli

iqtisodchilari «**mehnat resurslari**» («*human resources*») atamasini ishlab chiqarish va korxonaning xo'jalik faoliyati darajasida qo'llashadi. Jamiyat va xalqaro tashkilotlar rejalariga nisbatan ko'proq «**inson resurslari**» atamasi mos keladi.

Inson resursining qadr-qimmati va uni har tomonlama rivojlantirish zarurligi nuqtayi nazaridan tub burilish 1970-yillarda, insonning ijodiy salohiyatini rivojlantirish mumkinligi to'g'risidagi fikr paydo bo'lganda, yuz berdi.

Ushbu davrda iqtisodiyotning harakatlartiruvchi kuchlari qayta baholandi — inson omili dastlabki o'ringa chiqdi, *inson kapitali (IK) nazariyasi* paydo bo'ldi.

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

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Personalning ish joyidagi rolini boshqarish nazariyasini aytib bering.
2. Inson sivilizatsiyalari axloqiy rivojlanishining darajalarini asoslab bering.
3. Qadriyatli yo'nalishlar guruhlarini tarkibini ko'rsating.
4. Tashkilot va uning xodimlari maqsadlarining tasnifini asoslab bering.
5. Insonning tashkilotdagi rolini boshqarish nazariyasi asoslarini ko'rsatib bering.
6. Iqtisodiy hayot subyekti sifatida inson haqidagi tasavvurning rivojlanish bosqichlarini asoslang.
7. Biznesning o'sishiga nima xalaqit beradi?
8. Shaxs maqsadlarining xillarini toping.
9. Indivud mehnat resursining mazmunini ochib bering.
10. Hozirgi sharoitda shaxsning raqobat jihatdan ustunliklari tizimi.

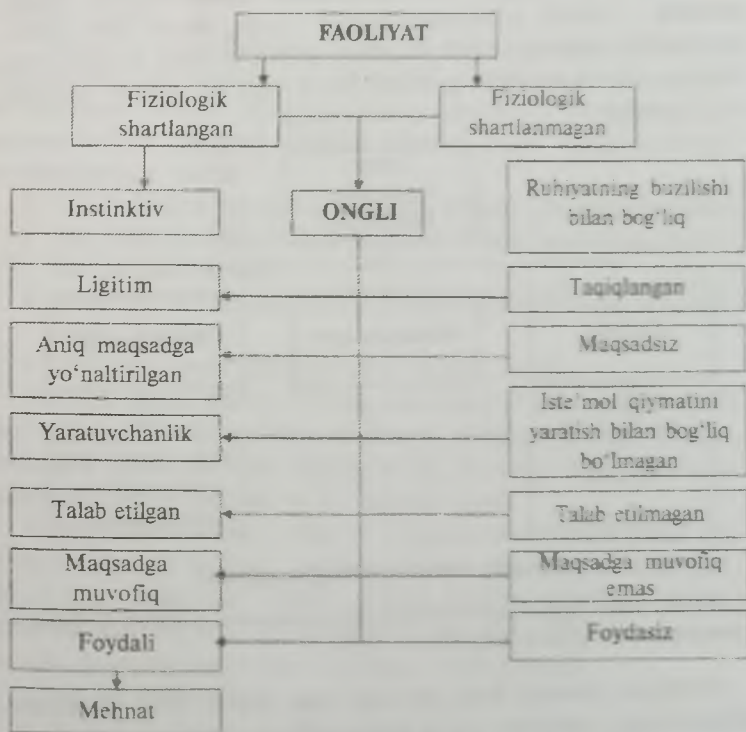
Tavsiya etilgan adabiyotlar

1. *Мирзиёев Ш.* Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик — ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак. — Т.: Ўзбекистон, 2017. — 104 б.
2. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг 2017—2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича ҳаракатлар стратегиясини «Фаол тадбиркорлик, инновацион ҳоялар ва технологияларни қўллаб-қувватлаш йили»да амалга оширишга оид давлат дастури тўғрисидаги Фармони 23.01.2018 й. 06/18/5308/0610-сон.
3. *Мирзиёев Ш.* Билимли авлод — буюк келажакнинг, тадбиркор халқ — фаровон ҳаётнинг, дўстона ҳамкорлик эса тараққиётнинг кафолатидир. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 26 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маъруза. Халқ сўзи. 2018 йил 7 декабрь.
3. *А.В. Хайитов, Г.А. Адилова, N.U. Arabov.* Хорижда иш ҳақини ташкил етиш. О'қув қо'лланма. — Т.: TDIU, 2011. — 404 б.
4. *Базаров Т.Ю.* Управление персоналом. Практикум. Учебное пособие. — М.: Юнити-дана, 2010. — 363 стр.

VI BOB. XODIM FAOLIYATINING MOTIVATSION MODELI

6.1. «Mehnat» va «faoliyat» tushunchalarining o'zaro nisbati

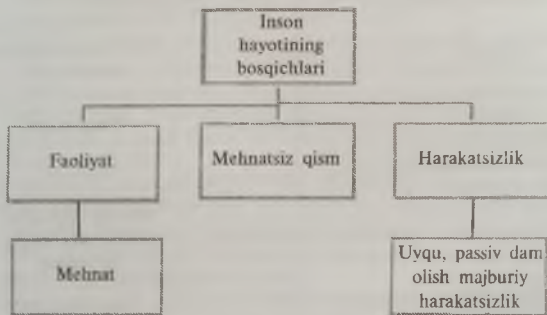
Bundan qariyb ikki yuz yil avval siyosiy iqtisodchilar tomonidan mehnatning subyektiv tarzda mavjud bo'lishi – mehnat predmet sifatida emas, balki faoliyat turi sifatida ko'rib chiqiladigan «jonli mehnat» tushunchasi muomalaga kiritildi (6.1.1-rasm).



6.1.1-rasm. «Mehnat» va «faoliyat» tushunchalarining
o'zaro nisbati

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

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



6.1.2-rasm. Inson hayotining bosqichlari

Manba: Попова А.И. Теоретические представления о труде // Труд и социальные отношения. 2005. № 1. — С 50.

«Faoliyat» atamasi keng ma'noga ega. Ingliz tilida «**faoliyat**» tushunchasiga «**activity**» so'zi mos kelib, u amaliy yoki bilish faolligining istalgan turini anglatadi. Biroq inson hayotiy faolligi

namoyon bo'lishining barcha holatlari ham ongli ravishda tartibga solinadigan va subyektning holatiga to'g'ridan to'g'ri bog'liq bo'lgan inson faolligi namoyon bo'lishining oliy shaklini o'zida namoyon etuvchi «faoliyat»ga kirmaydi.

Faoliyat — bu insonning maqsad bilan boshqariladigan ichki (ruhiy) va tashqi (jismoniy) faolligi... Insonlar faoliyatining katta qismi ongli ravishda, ichki asoslangan tuyg'ular asosida amalga oshiriladi. **Mehnat** — bu muayyan ijtimoiy foydali (hech bo'l-maganda jamiyat tomonidan iste'mol qilinadigan) moddiy yoki ma'naviy mahsulotlarni ishlab chiqarishga yo'naltirilgan faoliyat¹, ya'ni «faoliyat» tushunchasi «mehnat» tushunchasiga qaraganda kengroq ma'noga ega, chunki hamma faoliyat ham mehnat bo'lishi mumkin emas.

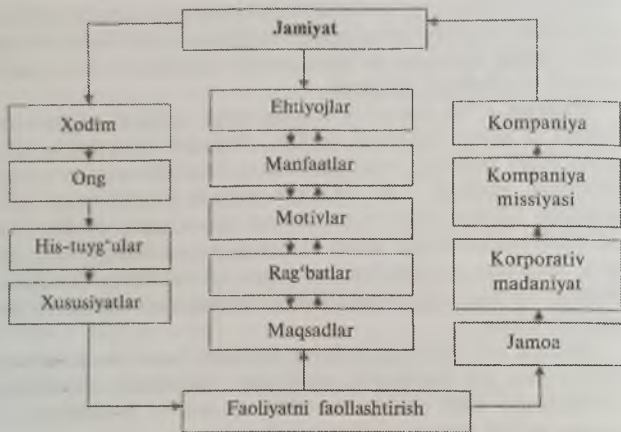
Faoliyat o'z mohiyatiga ko'ra, insonlar hayot kechirishining shakllaridan biri hisoblanib, qandaydir ehtiyojlarni qondirishga yo'naltirilgan ichki (ruhiy) va tashqi (jismoniy) faollikning namoyon bo'lish jarayoni sifatida ishtirok etadi. Uning qismlari quyidagilardan iborat:

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

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

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

¹ Экономика труда: Учебник / Под ред. П.Э. Шлендера. 2014. — С 22–24.



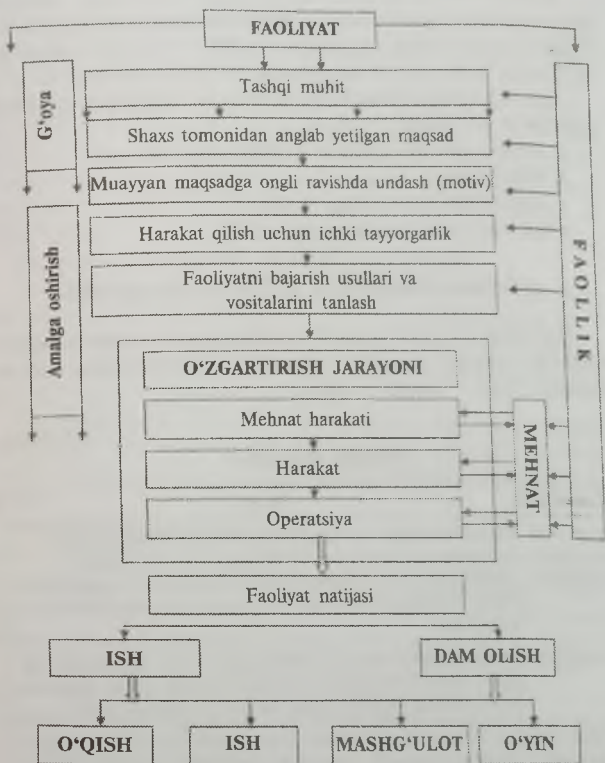
6.1.3-rasm. Faoliyatni faollashtirish mexanizmi

Ushbu tushunchaga katta e'tibor qaratilsa-da, uning umumiy e'tirof etilgan ta'rifi mavjud emas. Faoliyat «insonning atrofdagi borliqqa faol munosabati namoyon bo'lishining muhim shakli» sifatida ko'rib chiqiladi¹.

«**Faoliyat** — atrofdagi olamga faol maqbul munosabatda bo'lishning o'ziga xos insoniy shakli bo'lib, uning mazmunini mazkur olamning o'zgarishi tashkil qiladi»². Ushbu holatda faoliyat ongli ravishda oldinga qo'yilgan maqsad orqali ta'riflanadi. Shuningdek, faoliyatni munosabat orqali ta'riflash ham mavjud, masalan, A.N. Leontyevning ta'kidlashicha: «Subyektning borliqqa nisbatan u yoki bu hayotiy, ya'ni faol *munosabatini* amalga oshiruvchi o'ziga xos jarayonlarni biz, boshqa jarayonlardan farqli o'laroq, faoliyat jarayonlari, deb ataymiz».

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

² Философский энциклопедический словарь/ Гл. ред. Л. Ф. Ильичев. — М.: Сов. энциклопедия, 2013. — С 51.



6.1.4-rasm. Faoliyatning tuzilishi

Mazkur g'oyaga aniqlik kiritgan holda, muallif shunday deydi: «Biz hamma jarayonni ham faoliyat deb atamaymiz. Ushbu atama bilan faqat insonning olamga bo'lgan u yoki bu munosabatini amalga oshirgan holda unga mos keladigan ehtiyojlarga javob beruvchi jarayonlarni belgilaymiz».

Boshqa ishlarda faoliyat harakat orqali ta'riflanadi: «Faoliyat deb insonning o'z ehtiyojlari va manfaatlarini qondirishga yo'naltirilgan harakatlarining yig'indisiga aytiladi»², bu birmuncha yetarli bo'lmagan ta'rif, chunki harakatning o'zi izoh talab qiladi.

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

- ishlab chiqarish sektorida bandlikning pasayishi;
- feminizatsiya;
- vaqtinchalik bandlikning o'sishi;
- malakali xodimlar ulushining ortishi.

6.2. Inson ehtiyojlarining o'ziga xos xususiyatlari

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

6.2.1-jadval

Ehtiyojlar xususiyatlari

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

V. Dalning lug'atida ta'riflanishicha¹, **ehhtiyoj** — bu nimagadir bo'lgan zarurat, ya'ni bu nimaningdir yetishmasligini ongli ravishda his etish, bu ichki qo'zg'atuvchi ko'rinishida ta'sir etadi va insonni harakat qilishga tayyorlik holatiga olib keladi. Ehtiyojlarning xususiyatlari 6.2.1-jadvalda keltirilgan. Ular hamma vaqt fiziologik yoki ruhiy muvozanat buzilganda, masalan, insonda boshqa insonlar jamiyati yetishmagan hollarda yuzaga keladi. His-tuyg'ular va qiziqishlardan farqli o'laroq, ehtiyojlar, asosan — bilish natijasi.

Ehtiyojlar xususiyatlari quyidagilarga bo'linadi:

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

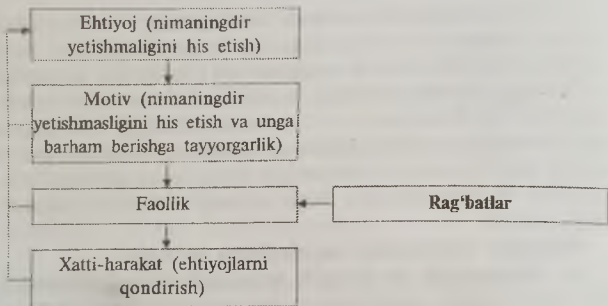
2). **Dinamiklik:** ehtiyojlar ham ekstensiv, ham intensiv o'sish qobiliyatiga ega. Ular uchun ham miqdoriy, ham sifat jihatdan o'sish, ortiqcha qondirishning muayyan chegarasigacha rivojlanish xosdir.

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

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

Har qanday mehnatning yakuniy maqsadi insonlarning ehtiyojlarini qondirishdan iboratdir. Bu asosiy, birinchi galda, biologik ehtiyojlarni qondirish imkonini beruvchi moddiy ne'matlarga (tovarlar va xizmatlarga) egalik qilish, hayotiy ne'matlar, qulaylik va hokazolardan bahra olish kabi subyektiv istaklar bo'lishi mum-

¹ *Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка. Т. 3. — М.: Русский язык, 2012. — С 220.*



6.2.1-rasm. Eng sodda motivatsiyalash modeli

kin. Shu bilan birga, inson qobiliyatlarining amalga oshirilishi yoki uning o'zini o'zi namoyon etishi bilan bog'liq boshqa daraja va tartibdagi ehtiyojlar bo'lishi ham mumkin. Mazkur holatda mehnat maqsadga erishish vositasi, inson o'z hayotiy ne'matlariga erishish uchun amalga oshirishiga to'g'ri keladigan xarajatlar emas, balki maqsadning o'zi, individga foyda keltiradigan mustaqil ne'mat (*mehnat mukofot sifatida*) bo'lishi mumkin. Mehnat bilan bog'liq va unga hamrohlik qiluvchi qoniqish hissi faqat sevimli, qiziqarli, ijodiy mehnatga xos bo'lishi shart emas. U har qanday, hatto og'ir va xavfli mehnatga ham xos bo'lishi mumkin.

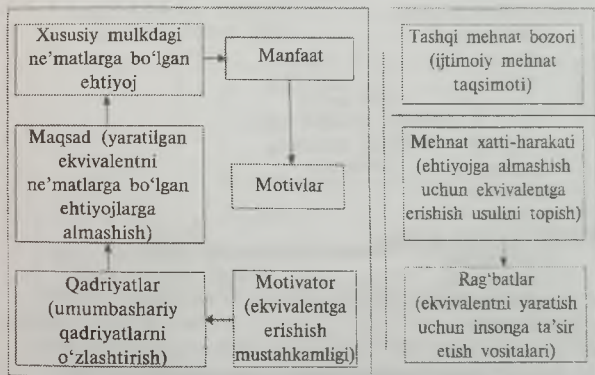
Ehtiyojlar tasnifi quyidagi tarkibga ega:

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

Xodim hamma vaqt tashqi muhitning ehtiyojlar xususiyatini (ichki va tashqi, anglab yetilgan va/yoki anglab yetilmagan) aks ettiruvchi rag'batlantiruvchi ta'siriga duchor bo'ladi. Ehtiyojlar, odatda, inson tomonidan anglab yetiladi. Ushbu anglab yetish darajasi inson tomonidan o'zini o'zi bilishi darajasiga bog'liq. O'z salohiyatiga asoslangan holda, xodim ehtiyojlarni ma'lum darajada

his qilish, taassurotlar, kechinmalar va boshqa yaqqol hamda yashirincha hislar darajasida qabul qiladi.

Anglab yetilgan ehtiyojlar insonni harakat qilishga undovchi va faol iqtisodiy faoliyatga rag'batlantiruvchi *manfaatlar* sifatida ishtirok etadi (6.2.3-rasm). Bunday manfaatning ideal modelini quyidagi tarzda ta'riflash mumkin. Mehnat o'z mazmuniga ko'ra jozibali bo'lishi lozim. Ishchi o'z mehnatidan xuddi ko'p energiya sarfini talab qiluvchi shaxmat yoki futbol o'ynagandagi kabi zavqlanishi kerak. Ishchining mehnati o'z mazmuniga ko'ra, muskullar, miya va asablar o'yini sifatida ishtirok etishi darkor. Bu insonga tabiatdan berilgan. Agar ish beruvchi mehnatdan eng yuqori samaraga erishishni xohlasa, u buning uchun tegishli sharoitlarni yaratishi, ya'ni xodimlarni motivatsiyalashi lozim.



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

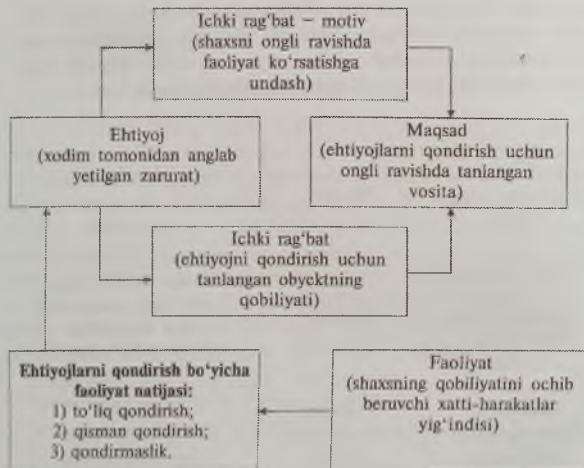
Xotira, odatlar, an'analarni hisobga olgan holda u ehtiyoj bilan bog'liq vaziyatni anglay boshlaydi va baholaydi.

Anglab yetilishiga qarab xodimda u yoki bu tarzda harakat qilish qarori tug'iladi, ehtiyojning kuchi va vaziyatga qarab

kutilayotgan natijaga erishish va tegishli mukofotni olish maqsadi paydo bo'ladi.

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

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

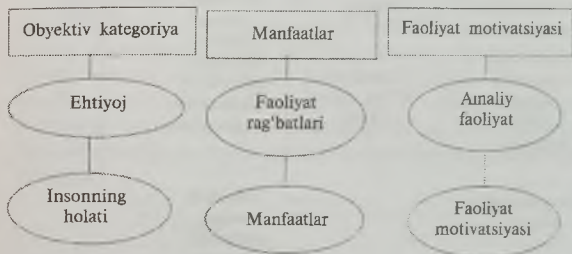


6.2.4-rasm. Inson ehtiyojlarini faoliyat orqali qondirish davri

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

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

Insonlarning obyektiv kategoriya sifatida ehtiyojlar va insonning holati sifatidagi ehtiyojlar o'rtasidagi muvozanat yuzaga keladigan darajasini ular ehtiyojlarining yetarlicha rivojlanganligi deb hisoblash lozim. Faqat ana shunda «ehtiyoy» tushunchasi mexanizmi ishlashining normal sharoitlari haqida so'z yuritish mumkin (6.2.5-rasm).



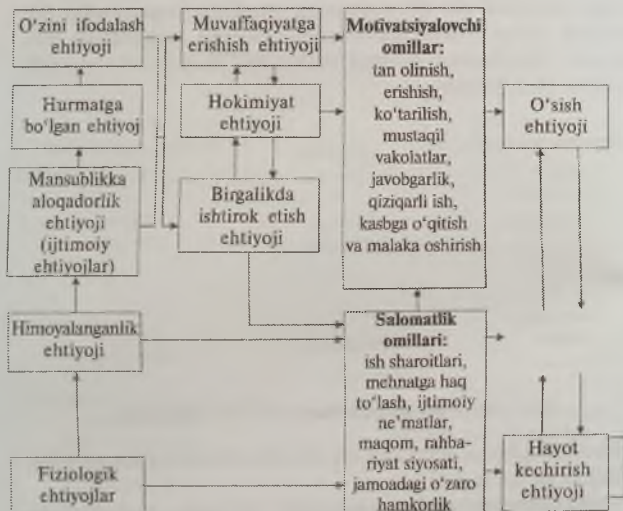
6.2.5-rasm. Aholi ehtiyojlarining ta'sir etish mexanizmi

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

- ehtiyojlarning amalda qondirilishi. Ne'matlar va xizmatlarni iste'mol qilish ularga bo'lgan yangi ehtiyojni keltirib chiqaradi, lekin bunda ularning maqbullik mezonlariga rioya etish lozim (6.2.6-rasm);
- boshqa mamlakatlarda yuzaga kelgan ehtiyojlarning qondirilish darajasi. Boshqa mamlakatlarda insonlar qanday yashayotganligini kuzatayotib, insonlar, ko'pincha, xato qilishadi va rivojlangan mamlakatlar fuqarolarining (amerikaliklar, nemislar va fransuzlarning) yaxshi hayot kechi-

rishi ularda mehnat unumdorligining yuqori ekanligi, ular sifatli mahsulot ishlab chiqarishi bilan bog'liqligini ko'rishmaydi;

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



6.2.6-rasm. Xodim ehtiyojlar tizimining maqbulligi mezonlari

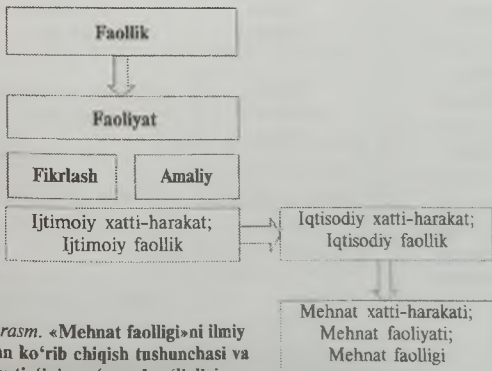
- umumiy va kasbiy ta'lim darajasining o'zgarishi, aholi umumiy madaniyatining o'sishi. Ta'lim va madaniyat darajasining o'sishi bilan ehtiyojlarning hajmi va tarkibi ham o'zgaradi: madaniyat va sog'liqni saqlash muassasalarining xizmatlariga hamda yaxshi turmush sharoitlariga bo'lgan ehtiyoj o'sadi.

Aholining ehtiyojlari ishchi kuchini takror barpo etish uchun ijtimoiy zarur xarajatlarda o'z ifodasini topishi mumkin. Iqtisodiy adabiyotlarda «ehtiyoj» tushunchasiga katta e'tibor qaratilgan bo'lsa-da, ularni ishchi kuchini takror barpo etish uchun ijtimoiy zarur xarajatlar sifatida baholash metodikasi amalga oshirilmayapti. Ushbu tushunchadan islohotlardan avvalgi davrda xalq xo'jaligini rejalashtirish va boshqarish amaliyotida ham foydalanilmadi.

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

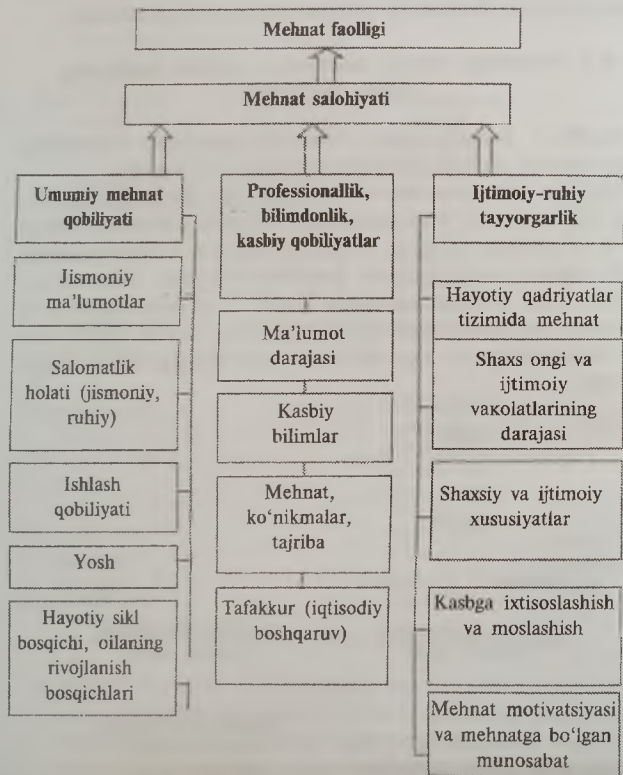
Faollik — *lotincha actus* — «harakat, qandaydir faoliyatning yakka-yolg'iz, alohida namoyon bo'lishi» (6.3.1-rasm).

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



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

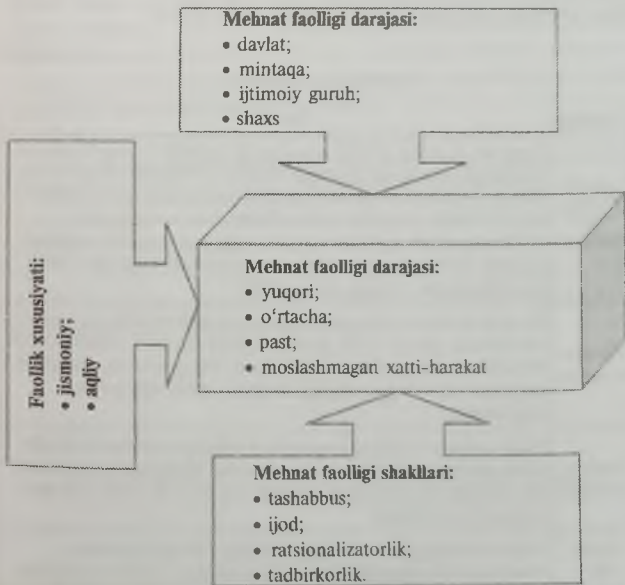
Soʻzning keng maʼnosida «faollik» tushunchasi (jonli materiya xususiyati sifatida) «umuman faollik» sifatida «faoliyat» tushunchasiga qaraganda kengroq maʼnoni anglatadi (6.3.2-rasm). Faollik bu yerda oddiy harakat qilish qobiliyati sifatida koʻrib chiqiladi. Ushbu maʼnoda inson hayotiy faolligining barcha namoyon



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

bo'lishini ham faoliyat, deb bo'lmaydi. Bilish, bo'sh vaqt, o'yin faolligi hozirgacha bahs-munozarali masala bo'lib qolmoqda.

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



6.3.3-rasm. Mehnat faolligi tarkibining hajmiy modeli

Mehnat faolligi murakkab tuzilishga hamda turli tomonlarga ega. Uning tarkibini tarkibiy model sifatida tasvirlash mumkin (6.3.3-rasm). Ushbu modelda insonlarning xatti-harakat shakllari va modelini tashkil qiluvchi muayyan harakatlari va qiliqlari faollikning turli tomonlari kesishuvida hosil bo'lishi ko'rsatilgan.

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

6.3.1-jadval

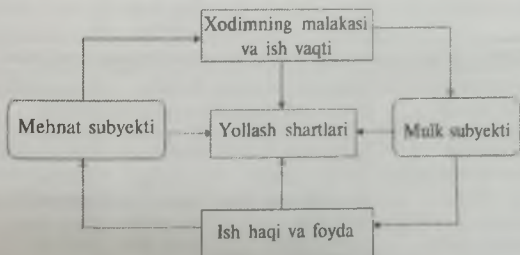
Xodimlarning kutishlari

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

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

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

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



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

Mehnat faolligi mehnat xatti-harakati singari shaxsiy xususiyatga ega bo'lib, ikkita o'zaro bog'liq tushunchani o'zida namoyon etadi. Shaxs manfaatlari va qobiliyatlari, inson ichki dunyosi xilma-xilligining obyektiv tarzda belgilangan sharoitlar tizimi bilan o'zaro nisbatining belgilanishi «*mehnat xatti-harakati*» tushunchasini tavsiflaydi. «Xodimlarning mehnat xatti-harakatini chuqurroq tushunish uchun, — deya ta'kidlaydi Yu.D. Krasovskiy, — shaxsga nazar tashlash, ya'ni uning shaxsiy «meni»ning xatti-harakat orqali namoyon bo'lishini tushunish lozim. *Mehnat xatti-harakati* — bu muayyan ishlab chiqarish tashkiloti doirasida kuzatiladigan va yollanma xodimning maqsadlari hamda manfaatlariga muvofiq inson salohiyatini amalga oshirishning yo'nalishini va intensivligini belgilab beruvchi ongli harakatlar va

6.3.2-jadval

Mehnatga bo'lgan munosabatni boshqarish subyektlarining maqsadlari va manfaatlari

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

qiliqlar yig'indisi. U insonlarning faoliyat sharoitlari va natijalariga nisbatan ichki munosabatini aks ettiradi.

6.4. Insonning mehnat faolligi va xatti-harakati turlarining tasnifi

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

Mehnat xatti-harakati, uning dasturlari va modellari ehtiyojlarni qondirishga va obyektiv tarzda belgilangan sharoitlar hamda ijtimoiy takror barpo etish vositalari va usullari tizimida inson manfaatlarini amalga oshirishga yo'naltirilgan yakka tartibdagi faollik shakli sifatida ishtirok etadi.

Xatti-harakat modeli — bu yakka tartibdagi faollik shakllarining yig'indisi, ularning real hayotiy vaziyatlarda amalda namoyon bo'lishidir. Xatti-harakat strategiyasi inson foydalanadigan xatti-harakat shakllarining tugallangan sonini o'z ichiga oladi va ularni o'zining kelgusi maqsadlari va rejalariga erishish uchun tanlab oladi. Mehnat faolligi ko'rib chiqish darajasi va subyektlariga qarab turli ko'rsatkichlarda ifodalanishi mumkin.

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

tarzda tanlanganligini aks ettiradi va shuning uchun motivatsiyaning organik qismi hisoblanadi.

6.3.3-jadval

Mehnat xatti-harakati turlarining tasnifi

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

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

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

«X» va «Y» nazariyasi: qiyosiy tahlil

An'anaviy yondashuv («X» nazariya)	Istiqbolli yondashuv («Y» nazariya)
Insonlar tabiatdan erinchoq; hech narsa qilmaslikni afzal ko'rishadi	Insonlar tabiatdan faol; ular o'z oldiga maqsadlarni qo'yadi va uarga erishish yo'lidagi to'siqlarni yengishdan quvonchni his etadi
Insonlar ko'proq pul mukofoti va maqom uchun ishlaydi	Ishda insonlar ko'plab rag'batlarni ko'radi: ko'ngilli natijaga erishishdan faxrlanish, jarayonning o'zidan zavqlanish, umumiy ishda o'zining hissasini his etish, boshqa insonlar bilan uzviy aloqada ishlashdan zavqlanish, yangi chaqiriqlar rag'batlari
Insonlarni o'z faoliyatida samarali bo'lishga majbur qiluvchi asosiy omil – bu pasayish yoki ishdan bo'shashdan qo'rqish	Insonlarni o'z faoliyatida samarali bo'lishga majbur qiluvchi asosiy omil – bu o'zining shaxsiy maqsadlari va ijtimoiy rolini amalga oshirish istagi
Yaxshi katta inson lar katta bolalar bo'lib qoladi, ular rahbarsiz ishlay olishmaydi	Odatda, inson lar o'z infantilizmidan o'sib chiqishga erishadi, ularni mustaqillik va mas'uliyat istiqboli ilhomlantiradi
Insonlar asosiy yo'nalishning mavjud bo'lishini nazarda tutadi va unga bog'liq bo'ladi, ular mustaqil fikr yuritishni xohlashmaydi	Qandaydir muammo ustida ishlovchi insonlar nima qilish kerakligini tushunadi, birinchi galda, strategik yo'nalishni mustaqil belgilashga qodir
Insonlarga ishning kerakli usullari haqida hikoya qilish, ushbu usullarni ko'rsatib berish, tegishli tayyorgarlikni o'tkazish zarur	O'z faoliyatining mazmunini tushungan va unga befarq bo'lmagan insonlar o'z majburiyatlarini bajarishga nisbatan o'z yondashuvini o'ylab topishga qodir
Insonlarga shunchalik qat'iy nazorat zarurki, yaxshi ish uchun mukofotlash va yomon ish uchun undirib olish mumkin bo'lsin	Insonlar mas'uliyatni o'z zimmasiga olishga va xatoga yo'l qo'yilgan hollarda uni mustaqil tuzatishga qodirligi tufayli ularga hurmat bilan munosabatda bo'lishlarini his etishlari lozim

Insonlarni o'zlarining moddiy manfaatlaridan tashqari hech narsa tashvishlantirmaydi	Birinchi galda, insonlar o'zini millat, jamiyat, din, qandaydir birlashma, kompaniya, tamoyillar bilan identifikatsiyalagan holda o'z hayotiga mazmun ato etishga intiladi
Insonlarga nima qilmoq va qanday qilmoq kerakligi borasida aniq yo'l-yo'riqlar zarur; strategik masalalarga ularning aqli yetmaydi	Insonlar mazmunga chuqurroq kirib borishlari kerak: ular o'zlari bajarishi lozim bo'lgan operatsiyalarning mohiyatini tushunishi zarur
Insonlar muloyim munosabatni qadrlashadi	Insonlar o'ziga teng insonlar tomonidan haqiqiy hurmatni chin dildan istaydi

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- ishning mazmunini boyitish va uning doiralarini kengaytirish (5 yilgacha bo'lgan muddatga ta'sir ko'rsatadi);
- tashkilotni faol tarkibiy rejalashtirish va moslashuvchan tashkiliy shakllarni qo'llash;
- tashkilot faoliyatini, o'qish va ijodiy yondashuvning qadrigimmatini muntazam rivojlantirish;
- o'zaro hamkorlikning yangi shakllarini amalga oshirish, masalan, samarali boshqaruvning tarkibiy qismi sifatida boshliq bilan xodim o'rtasidagi suhbatlar, ishlab chiqarish demokratiyasi.

Nazariy yondashuvlar va qarashlarning umumlashtirilishi quyidagi xulosalarga olib keladi:

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

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

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

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

Qisqacha xulosalar

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

V. Dalning lugʻatida taʼriflanishicha, **ehtiyoj** — bu nimagadir boʻlgan zarurat, yaʼni bu nimaningdir yetishmasligini ongli ravishda his etish, bu ichki qoʻzgʻatuvchi koʻrinishida taʼsir etadi va insonni harakat qilishga tayyorlik holatiga olib keladi.

Hayotning har bir lahzasida inson quyidagi ikkita holatdan birida boʻladi — faoliyat yoki faoliyatsizlik (harakatsizlik). **Harakatsizlik** — ishlash qobiliyatini tiklash (uyqu, passiv dam olish), shuningdek, **majburiy** (ogʻir kasallik, qamalish vaqti va h.k.) yoki **ixtiyoriy harakatsizlik** davrlari bilan bogʻliq passiv jarayon.

Faoliyat — atrofdagi olamga faol maqbul munosabatda boʻlishning oʻziga xos insoniy shakli boʻlib, uning mazmunini mazkur olamning oʻzgarishi tashkil qiladi.

Insonlarning obyektiv kategoriya sifatida ehtiyojlar va insonning holati sifatidagi ehtiyojlar oʻrtasidagi muvozanat yuzaga keladigan darajasini ular ehtiyojlarining yetarlicha rivojlanganligi deb hisoblash lozim.

Faollik — *lotincha actus* — «harakat, qandaydir faoliyatning yakka-yolgʻiz, alohida namoyon boʻlishi». Mehnat faolligi, mehnatga boʻlgan munosabat va mehnat salohiyati tushunchalarining oʻzaro bogʻliqligi muammosi potensial va real mehnat faolligi muammosini qoʻyadi. **Potensial mehnat faolligi** — bu xodimning ishlab chiqarish jarayonida muayyan yakuniy natijaga erishish qobiliyati. **Real mehnat faolligi** — bu xodimning ishlab chiqarish jarayonida amalga oshirilgan, muayyan ishlab chiqarish natijasi orqali namoyon boʻladigan mehnat qilish maqsadi. **Potensial mehnat faolligi** oʻzining asosiy muhim jihatlari bilan mehnat salohiyati tushunchasiga mos keladi.

Shaxs manfaatlari va qobiliyatlari, inson ichki dunyosi xilma-xilligining obyektiv tarzda belgilangan sharoitlar tizimi bilan oʻzaro nisbatining belgilanishi «**mehnat xatti-harakati**» tushunchasini tavsiflaydi

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. «Mehnat» va «faoliyat» tushunchalarining oʻzaro nisbatini asoslang.
2. Inson ehtiyojlarining oʻziga xos xususiyatlarini koʻrsatib bering.
3. Shaxsning mehnat salohiyati va mehnat faolligining oʻzaro bogʻliqligi tomonlarini tushuntirib bering.

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

Tavsiya etilgan adabiyotlar

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

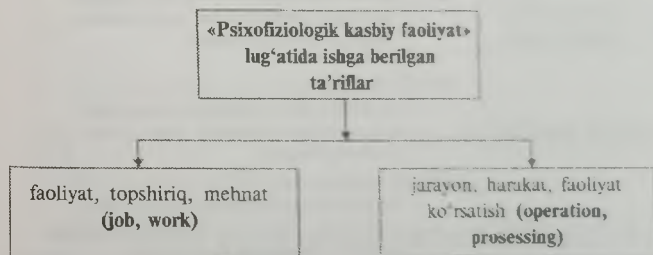
VII BOB. PERSONAL MOTIVATSIYASIDA ISH VA UNING TAHLILI

7.1. Ish va uning tavsifi

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

Menejmentga doir lug'atlarda «**faoliyat**», «**ish**», «**funksiya**» tushunchalarining ta'riflari berilmagan¹.

«**Psixofiziologik kasbiy faoliyat**» lug'atida ishga quyidagicha ta'rif berilgan:

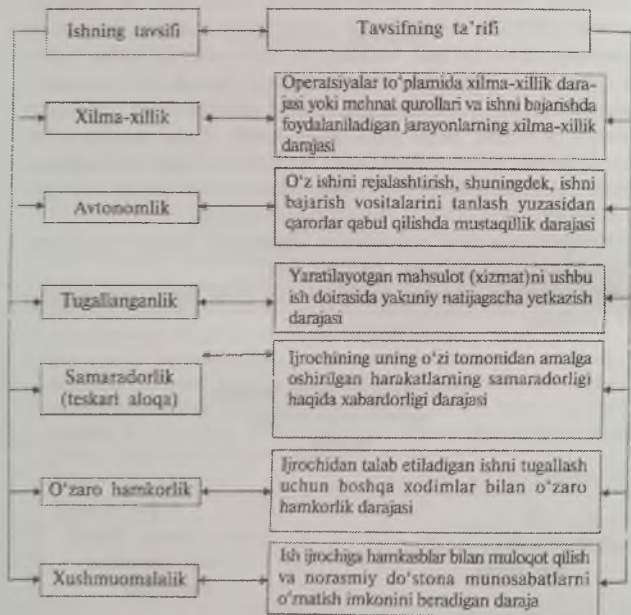


7.1. i-rasm. «Psixofiziologik kasbiy faoliyat»
lug'atida ishga berilgan ta'riflar

¹ Словарь-справочник менеджера/Под ред. М.Г. Лапусты. — М.: Инфра-М, 2006. — С 124.

- faoliyat, topshiriq, mehnat (job. work);
- jarayon, harakat, faoliyat ko'rsatish (operation, processing)¹.

Shunday qilib, «ish» tushunchasi ikki xil ma'noni anglatadi. Bir tomondan, mazmuniy tomonga ega – vazifalar va funksiyalar yig'indisi, ikkinchi tomondan esa ish natijaga erishishga yo'naltirilgan faoliyat sifatida unda ushbu natija yaratiladigan va xodimning qobiliyati va mahorati namoyon bo'ladigan jarayonni o'zida aks ettiradi. «Ish» tushunchasi «faoliyat» tushunchasi bilan

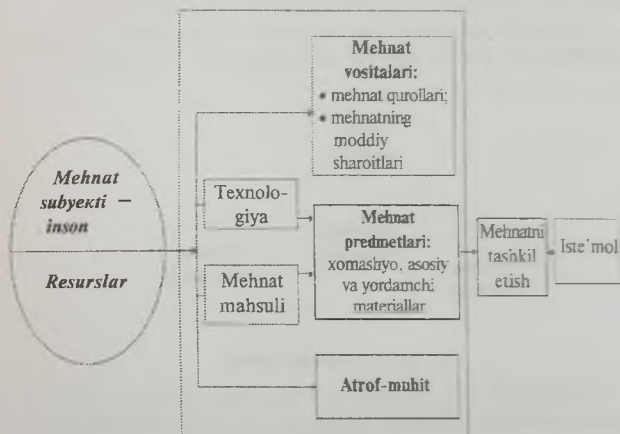


7.1.2-rasm. Ishning tavsifi

¹ Трифонов Е.В., Грифонов И.Е. Психофизиология профессиональной деятельности. Словарь. – СПб.: 2008. – С 120.

bir xil ma'noni anglatadi va «funksiya» tushunchasiga nisbatan turdosh tushuncha hisoblanadi – muayyan ish qator funksiyalarni o'z ichiga olishi mumkin. Masalan, ma'murning ishi ma'muriy va iqtisodiy funksiyalardan iborat. Ikkinchi tomondan, ish – harakatlarni bajarish jarayoni («ishlayapman, demak, nimadir qilayapman») va o'z navbatida, funksiyaning mazmuni hisoblanadi.

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



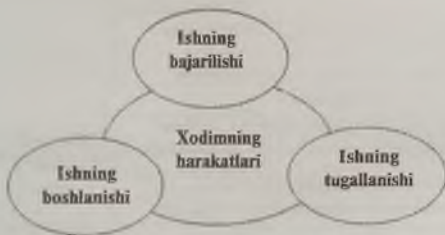
7.1.3-rasm. Ish jarayon sifatida

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

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

XX asr boshidayoq F. Teylor ishni xodim tomonidan yoki xodimlar va ma'muriyatning birgalikdagi sa'y-harakatlari bilan bajarilishi lozim bo'lgan topshiriq sifatida qabul qildi. Topshiriq nima qilish kerakligini batafsil tushuntirib berardi va ishni bajarishning aniq vaqtini ko'rsatardi. Topshiriqlar rejalari yaxshi va puxta ishni ta'minlashni nazarda tutgan holda tuzilardi¹.

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

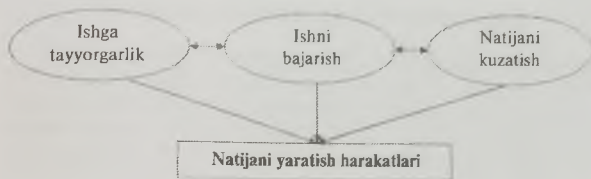


7.1.4-rasm. Ish harakat sifatida

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

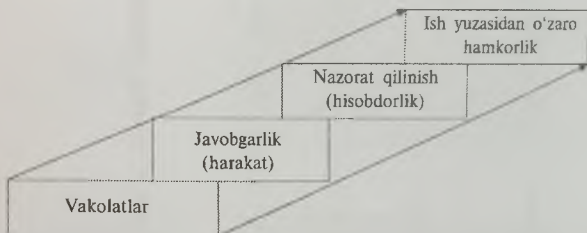
Bundan tashqari, ishni natijani yaratish harakatlari sifatida ham qabul qilish mumkin. Buning uchun xodimdan o'z mazmuni va yo'nalishiga ko'ra turlicha harakatlar — ishga tayyorgarlik, ishni bajarish va natijani saqlab qolish talab etiladi (7.1.5-rasm).

¹ Тейлор Ф. Научная организация труда // Управление — это наука и искусство. — М.: Республика, 2002. — С 121.



7.1.5-rasm. Ish harakatlar sifatida

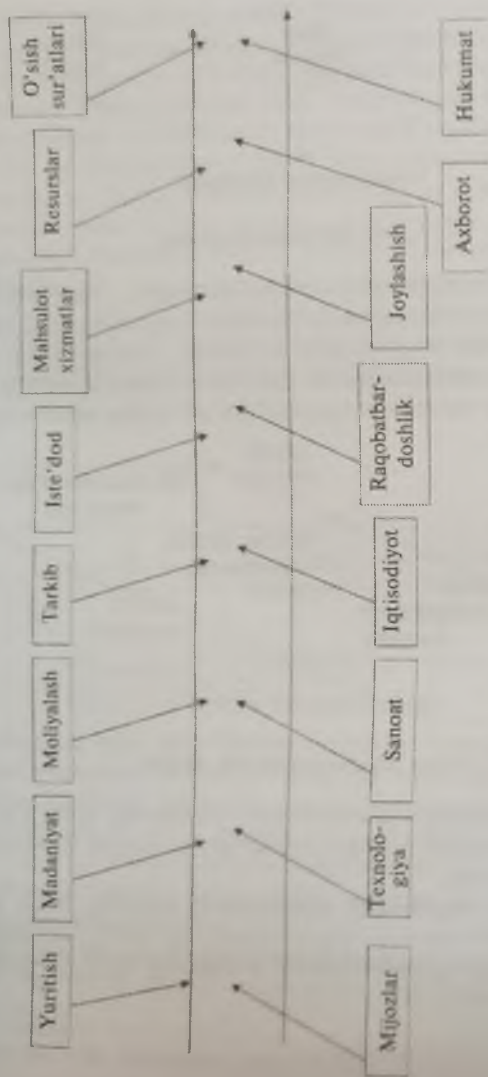
Tashkilotda harakatlarni muvofiqlashtirmasdan, xodimlar sa'y-harakatlarini birlashtirmasdan va vazifalarni taqsimlamasdan turib ishning bajarilishini tasavvur qilib bo'lmaydi. Tashkilotda har bir xodimning ishi xodimlarning ish yuzasidan o'zaro hamkorligiga ko'maklashuvchi tashkiliy mexanizmlarni o'z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



7.1.6-rasm. Ish o'zaro hamkorlik sifatida

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

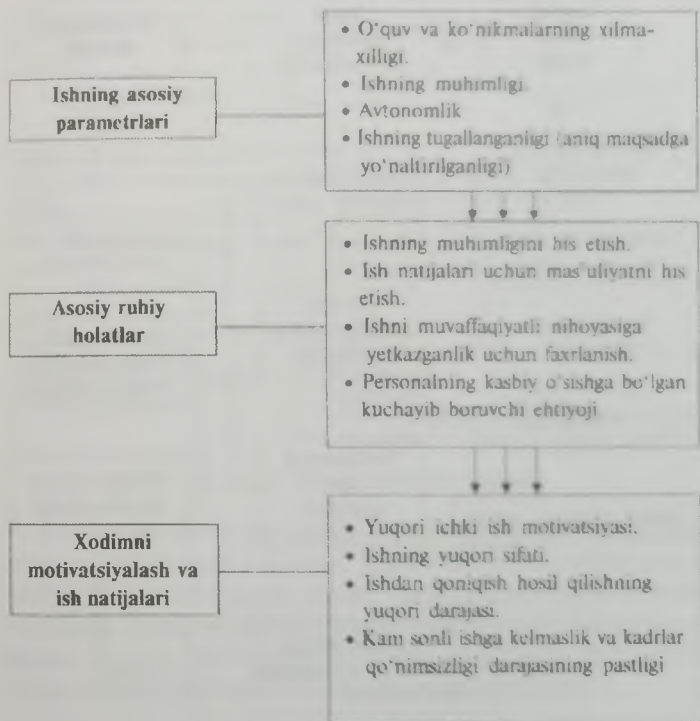
V. Skottning «Faollashish nazariyasi»ga muvofiq, inson tomonidan o'z ishi bajarilishining samaradorligi uning faollashish darajasiga — tashqi rag'batlantiruvchi ta'sirga bog'liq (7.1.7-rasm).



7.1.7-rasm. V. Skottning «Faollashish nazariyasi»

7.2. Ishning motivatsion tavsifi va uning modeli

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



7.2.1-rasm. Ishning motivatsion tavsifi

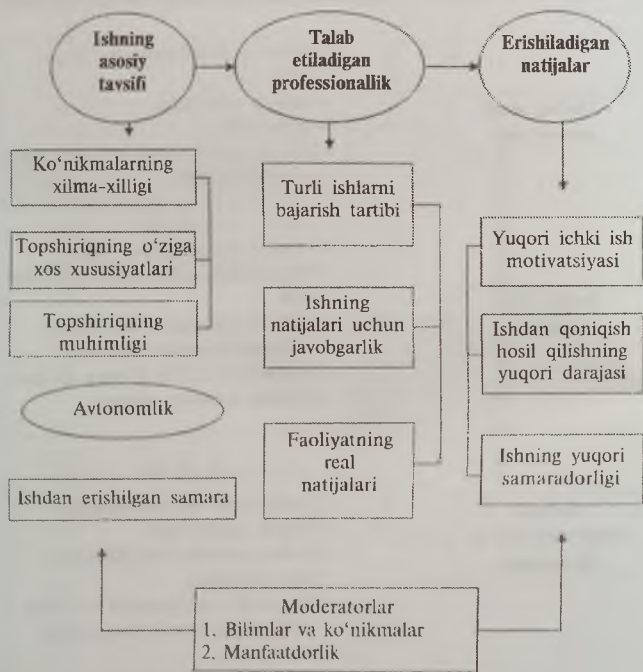
Ishning murakkabligi – ish yuzasidan bajarish lozim bo'lgan harakatlar va vazifalarning o'zaro bog'liqligi.

Ishning yangiligi – vaqtga ko'ra ish mazmunining yangilanishi.

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

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

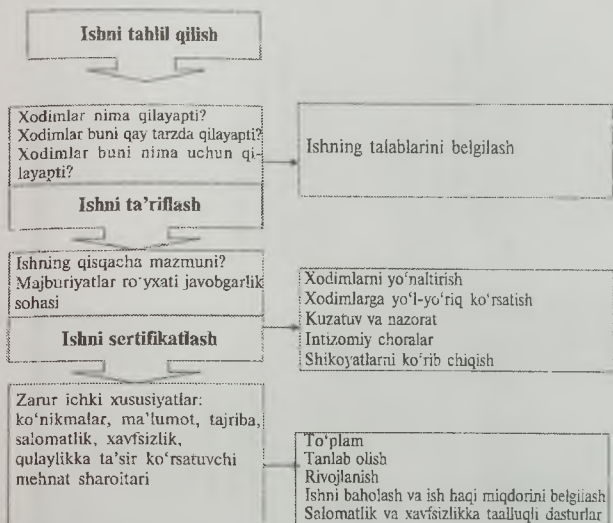
Ishdagi nizolilik ziddiyatlar va bir-birini istisno etuvchi harakatlarning mavjudligi.



7.2.2-rasm. Ish tavsiflarining motivatsion modeli

Ishga nisbatan qo‘yiladigan talablar individning mahorat, ko‘nikmalar, qobiliyatlar, ma’lumot, tajriba, salomatlik, tarbiya kabi ishni bajarish uchun zarur bo‘lgan xususiyatlarini o‘zida aks

ettiradi (7.2.3-rasm). Muayyan tashkilot sharoitida ushbu talablarning ro'yxatini tuzish uchun lavozim tahliliy so'rovnomasi usulidan foydalaniladi.

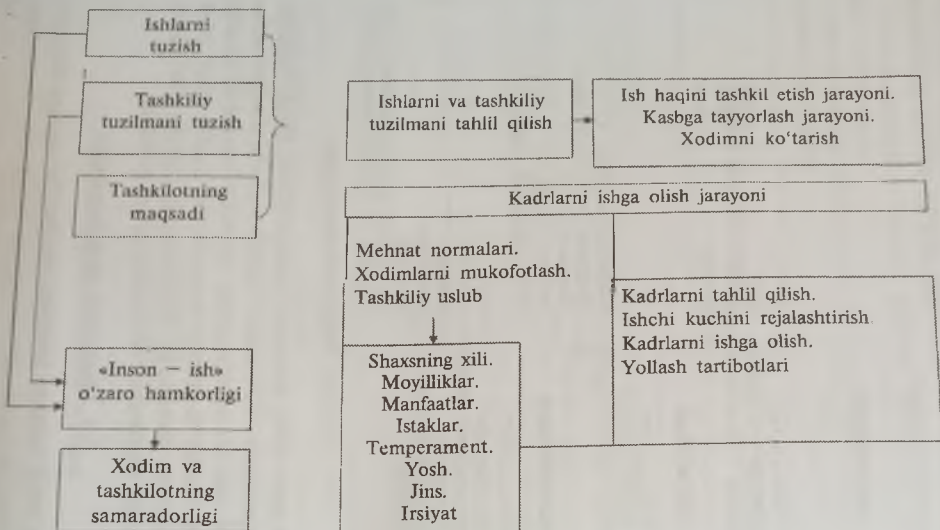


7.2.3-rasm. Ishning talablarini belgilash

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

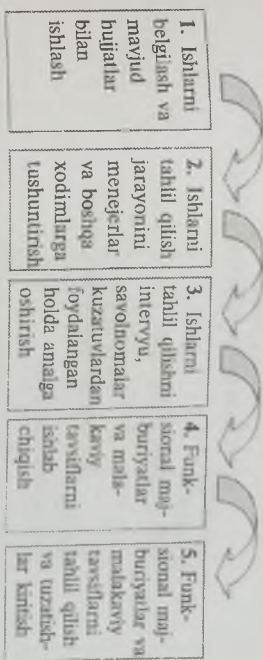
7.3. Ishni tahlil qilish bosqichlari

Ishni tahlil qilishga kirishish oldidan bir ishning ikkinchisi bilan o'zaro bog'liqligi, amalda mavjud bo'lgan alohida ajratilgan ishlar soni, ish tarkibiga kiruvchi vazifalar, majburiyatlar va



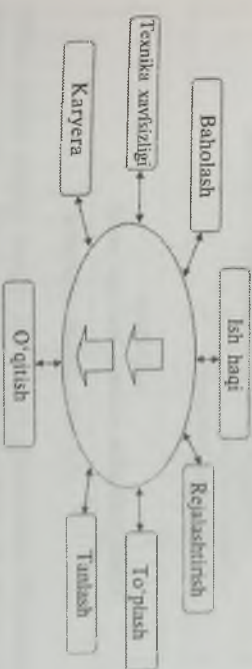
7.2.4-rasm. Personalni boshqarish jarayonida ishlarni tahlil qilishning roli

javobgarlik chegarasi aniqlanadi. Ishni tahlil qilish bosqichlari 7.3.1-rasmida keltirilgan.



7.3.1-rasm. Ishni tahlil qilish bosqichlari

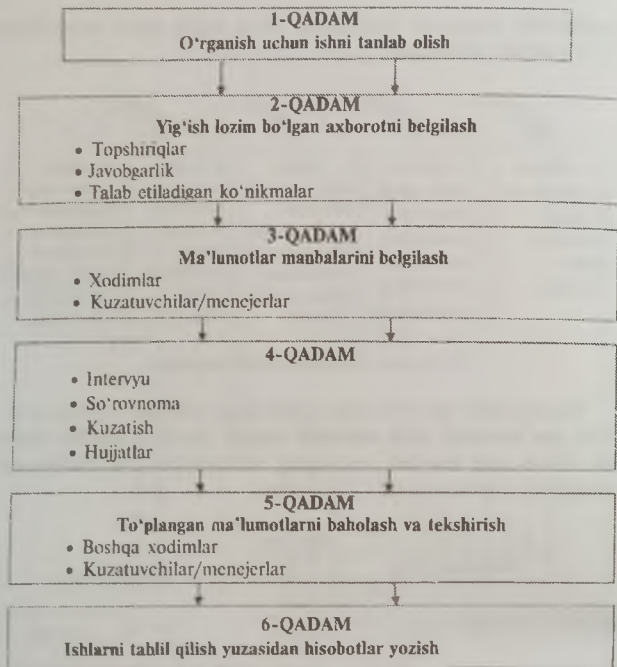
Ishning tahlil qilinishi ishga nisbatan qo'yiladigan talablar to'g'risida ma'lumotlar olish imkonini beradi. So'ngra ulardan ushbu ish uchun eng maqbul insonning xususiyatlari va malakasini aniqlashda foydalaniladi (7.3.2-rasm).



7.3.2-rasm. Ishni tahlil qilishning mazmuni

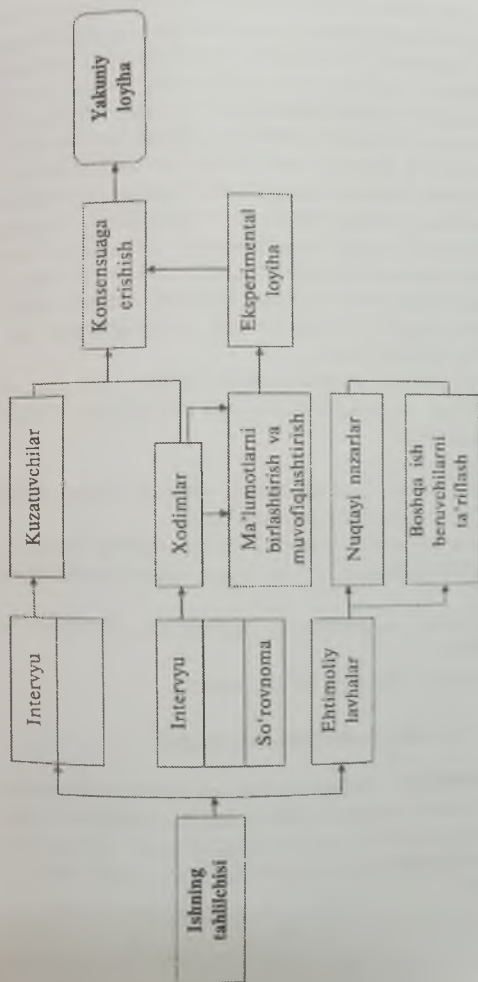
Yirik tashkilotlarda bir xillikni ta'minlash uchun ishning standart ta'riflari va kadrlar tasnifi ishning turgan qarang tuzilishi mumkin.

Ishning ta'rif – muayyan ishni bajarishda xodim zimmasiga yuklatiladigan xizmat majburiyatlari va javobgarlikni ta'riflash. U ish haqidagi axborotni o'zida mujassam etadi: mazkur ishni



7.3.3-rasm. Ishlarni tahlil qilish

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



7.3.4-rasm. Ishni ta'riflashga tayyorgarlik

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

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

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

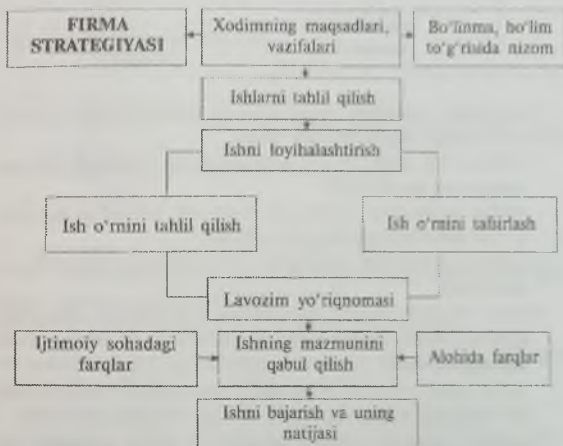
7.4. Ishni loyihalashtirish modeli

Ishni loyihalashtirish — bu tashkilotda muayyan xodim uchun vazifalar tasnifini tuzish jarayoni bo'lib, u mazkur vazifalarni ishga doir munosabatlar, boshqa vazifalar bilan o'zaro bog'liqligini hisobga olgan holda hal etishning izchilligini o'z ichiga oladi va natija talab qiladi¹.

¹ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — М.: Гардарика, 2008. — С 230.

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

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

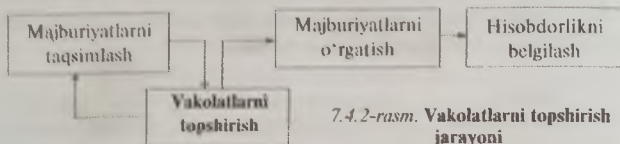


7.4.1-rasm. Ishni loyihalashtirish modeli

Ideal ish:

- maqsadga ega bo'lishi, ya'ni muayyan natijaga olib kelishi;
- xodimlar tomonidan muhim va bajraish uchun arziydigan ish sifatida baholanishi;
- xodimga uni bajarish uchun zarur bo'lgan qarorlarni qabul qilish uchun imkoniyat yaratishi;
- xodim bilan teskari aloqani ta'minlashi, xodim mehnatining samaradorligiga qarab baholanishi;
- xodim nuqtayi nazaridan adolatli mukofot keltirishi iozim.

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



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

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

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

- **hartomonlamalik:** turli ko'nikmalardan foydalanishni va xodim iqtidorining ko'p qirraliligi namoyon bo'lishini talab qiluvchi turli xildagi faoliyatni amalga oshirish qobiliyati;
- **vazifani tushunish:** ishning yakuniy va oraliq natijalarining aniqligi;
- **vazifaning muhimligi:** uni anglab yetish insonlar ishiga katta ta'sir ko'rsatadi;
- **o'zini o'zi boshqarish:** ishni bajarishda katta erkinlik berish;
- **teskari aloqa:** harakatlarni ishlarning avvalgi ijrosi samaradorligi (natijalari) to'g'risidagi axborotga tayangan holda bajarish.

Mehnat jarayonini tashkil etuvchi funksiyalar hamda ishonchlilik omili ular murakkabligining ortishiga qarab balli tizimda baholanadi. Har bir funksiya uchun ballar yig'indisi uning boshqa funksiyalar ichidagi o'rni belgilab beradi. Buning uchun

hisoblangan ballar unda stavkalarni taqsimlashda qo'llanilgan tamoyillar bo'yicha tarif tizimining razryadlariga bo'linadi.

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

1) murakkablikning texnologik omillari:

- mehnat qurollarini boshqarish va ularga xizmat ko'rsatishning murakkabligi;
- mehnat predmetlarining murakkabligi;
- texnologik jarayonning murakkabligi;

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

- ixtisoslashuv darajasi va kasbiy soha (bajariladigan operatsiyalar, ishlar majmuyi)ning kengligi;
- ishlarni bajarish jarayonida mustaqillik;

3) javobgarlik:

- moddiy;
- ma'naviy (salomatlik va hayot uchun).

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

Ushbu omillar ulushi 7.4.1-jadvalda keltirilgan.

7.4.1-jadval

Omillar ulushi, %

Omillar	Mehnat jarayonlarining xillari				
	Qo'l	Mashina-qo'l	Mashina	Avtomatlashtirilgan	Apparatura
1. Texnologik:	53	57	60	62	64
Mehnat qurollarini boshqarishning murakkabligi	12	19	28	36	37
Mehnat predmetlarining murakkabligi	19	15	8	—	—
Texnologik jarayonning murakkabligi	22	23	24	26	27

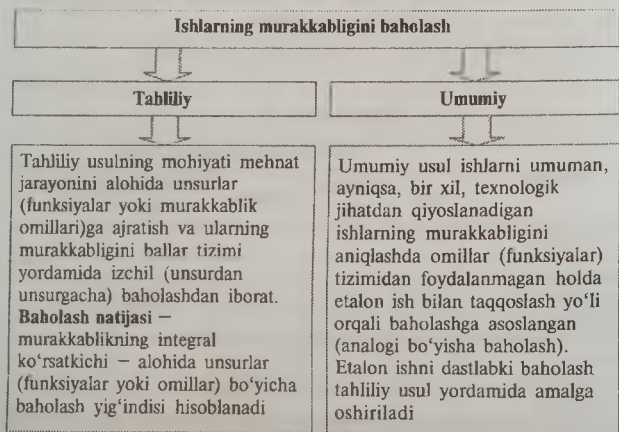
2. Tashkiliy omillar	28	23	19	14	10
3. Javobgarlik	12	14	17	21	23
4. O'ziga xos omillar	7	6	4	3	3
Jami	100	100	100	100	100

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

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

$$Bo_i = 200 \cdot d_i \cdot Ksl,$$

bu yerda **Bo_i** – tegishli omilning balli bahosi; **d_i** – ushbu omilning ulushi; **Ksl** – murakkablik koeffitsienti; **200** – boshlang'ich kattalik – 1-razryad uchun eng yuqori son.



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

Qisqacha xulosalar

Ish — xodim tomonidan sa'y-harakatlarning qo'llanishi, u tomonidan muayyan harakatlarning bajarilishi va natijaga erishilishi obyekti; bir xodimga topshirilishi mumkin bo'lgan va u bajarishga qodir bo'lgan vazifalar va funksiyalar yig'indisi.

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

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

Nazorat va muhokama uchun savollar

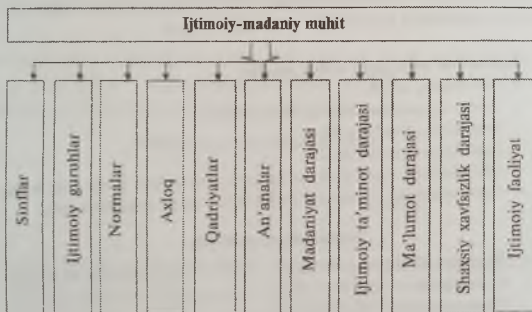
1. *Ish va uning tavsifi.*
2. *Ishning motivatsion tavsifi va uning modeli.*
3. *Ishni tahlil qilish bosqichlari.*
4. *Ishni loyihalashtirish modeli.*
5. *«Psixofiziologik kasbiy faoliyat» lug'atida ishga berilgan ta'rifni aytib bering.*
6. *«Ish», «faoliyat», «funksiya» tushunchalari mazmunini bayon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

Tavsiya etilgan adabiyotlar

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

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

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



8.1.1-rasm. Madaniyatning tarkibiy qismlari

Tashkilot madaniyatining tarkibiy qismlari quyidagilardan iborat:

1. **Umumiy qadriyatlar.** Tashkilotning barcha a'zolariga xos bo'lgan diniy e'tiqodlar, qadriyatlar, an'analar va motivlar.

2. **Strategiya.** Tashkilotning asosiy maqsadiga erishish uchun uzoq muddatli rejasi. U boshqa tarkibiy qismlarga kuchli ta'sir ko'rsatadi, chunki asosiy maqsadlarga erishish va asosiy qadriyatlarni qo'llab-quvvatlash uchun uzoq muddatli poydevor yaratadi.

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

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

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

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

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

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

Tor ma'noda madaniyat — bu insonlarning ma'naviy hayoti, axloqiy normalar, qoidalar, urf-odatlar va an'analar to'plami, «individdning o'zi tomonidan qadriyatlar sifatida idrok etiladigan va jamiyatda qadrlanadigan aql, fe'l-atvor, o'y, xotira xususiyatlari. Shu ma'noda axloqiy, estetik, siyosiy, maishiy (turmush), kasbiy, gumanitar va ilmiy-texnikaviy madaniyat haqida so'z yuritish mumkin.

Kundalik turmushda madaniyat rivojlangan ijodiy qobiliyatlar, aql-zakovat, san'at asarlarini tushunish, tillarni erkin egallash, batartiblik, xushmuomalalik, o'zini tuta bilash, axloqiy mas'uliyat, badiiy did, madaniy merosga sodiqlik darajasi, shaxsiy qobiliyatlarning rivojlanganlik darajasi bilan tavsiflanadi».

Keng ma'noda madaniyat insonlar faoliyatining binolar, texnika, qonunchilik normalari, umuminsoniy qadriyatlar va ijtimoiy institutlar ko'rinishidagi natijalarini o'z ichiga oladi. Jamiyatda madaniyat moddiy buyumlar, ijtimoiy qoidalar (institutlar, an'analar), ma'naviy qadriyatlar bilan namoyon etilgan.

I. Zaslavskaya va R.V. Rivkina umumiy madaniyatning ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar sohasidagi «tasviri» sifatida iqtisodiy madaniyatni ajratishadi. Iqtisodiy madaniyat deganda ular iqtisodiy xatti-harakatning tartibga soluvchisi hisoblangan va iqtisodiy rivojlanishning ijtimoiy xotirasi rolini bajaruvchi ijtimoiy qadriyatlar va normalar yig'indisini tushunishadi. Jamiyatning iqtisodiy madaniyati — bu iqtisodiy faoliyat va xatti-harakat normalarining manbai bo'lib, u iqtisodiy rolni doimiy ravishda to'ldirish va yaxshilashga, ular orqali esa individlarni kerakli yo'nalishda faollashtirishga qaratilgan.

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

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

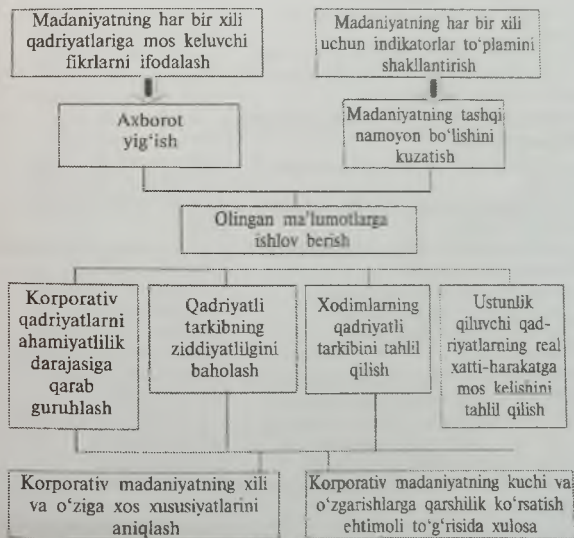
Agar tarixga nazar tashlaydigan bo'lsak, ham yozilgan, ham yozilmagan xatti-harakat qoidalari O'rta asrlar gildiyalaridayoq kasbiy hamjamiyatlar ichida yuzaga kelgan bo'lib, bunda ushbu qoidalarning buzilishi ularning jamiyatlardan chetlatilishiga olib kelishi mumkin edi. Kasbiy va boshqa jamiyatlar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

«Korporativ madaniyat» atamasi XIX asrda paydo bo'ldi. Nemis feldmarshali Moltk ushbu atamani zobitlar muhitidagi o'zaro munosabatlarni tavsiflashda qo'lladi. O'sha vaqtda o'zaro munosabatlar nafaqat ustavlar, sha'n sudlari bilan, balki duellar bilan

ham tartibga solinar edi: xanjar izi zobitlar «korporatsiyasiga» mansublikning majburiy belgisi edi.

8.2. Korporativ madaniyatni tahlil qilish algoritmi

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



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

Tashkilot jamoadagi ishni, hamkorlik va o‘zoro ishonchni qo‘llab-quvvatlash uchun insonlarni ahil jamoaga birlashtiruvchi kuchli madaniyatni shakllantirishga intiladi. Ishonch mavjud bo‘lsa, insonlar g‘oyalar va bilimlar bilan almashishga, ijodiy faollikni namoyon etishga va ochiqlikka, ya’ni atrof-muhitga moslashishga ko‘proq moyil bo‘lishadi.

8.2.1-jadval

Kompaniya madaniyatiga ta’sir ko‘rsatuvchi omillar¹

Ichki omillar	Tashqi omillar
Umumtashkiliy omillar: • kompaniyaning tarixi, mol-mulki va o‘lchami; • kompaniyaning maqsadi va vazifalari; • strategiyasi; • kompaniyaning tashkiliy tuzilishi; • kompaniya ilmiy-texnik rivojlanishining darajasi; • kompaniya ishining xususiyati va mazmuni; • kompaniyaning jadal o‘lishi, oilaviy biznesdan professional boshqaruvga o‘tish; • kompaniya binosining ichki va tashqi dizayni	• Milliy xususiyatlar (an’analar, madaniyat va h.k.). • Umumiy iqtisodiy sharoitlar. • Mamlakatning jahon iqtisodiyoti va madaniy munosabatlar tizimiga integratsiyalashganlik darajasi, jahon raqobati. • Sinfii, etnik, irsiy farqlar, milliy madaniyatning o‘ziga xosligi.
Boshqaruv omillari: • kompaniyaning innovatsiyalar sohasidagi siyosati; • maqsadlarga erishish uchun foydalaniladigan vositalar va usullar; • erishilgan natijalarni o‘lchash mezonlarini belgilash va nazorat qilish; • personalni motivatsiyalash tizimi; • jamoada ijodiy muhitni yaratish; • rahbarning shaxsi, uning nufuzi; • rahbarlik uslubi; • kompaniya oliy rahbariyatining maqsadlari va qadriyatlari, uning ishga bo‘lgan munosabati va kritik vaziyatlarga bo‘lgan munosabatining xili; • hokimiyat, maqom va hokimiyatni qo‘lga kiritish, qo‘llab-quvvatlash va yo‘qotish qoidalarini belgilash, kompaniyada maqomlarni belgilash va taqsimlash.	• Umuman va muayyan tarmoqda ishbilarmonlik muhiti. • Tarmoqning ilmiy-texnik rivojlanish darajasi. • Jamiyatning huquqiy rivojlanish darajasi, shu jumladan, fuqarolarning huquqiy himoyalanganligi va mehnat to‘g‘risidagi qonun hujjatlari. • Jamiyat rivojlanishining axborot darajasi. • Innovatsiyalar sohasidagi davlat siyosati.

¹ Коноваленко М.Ю. Управление персоналом – креативный менеджмент в помощь руководителю. Учебное пособие. – М.: Дашков И.К., 2010. – С 223.

Ichki omillar	Tashqi omillar
Xodimlar bilan bog'liq omillar: • rasmiy usullar va kommunikatsiyalar tizimlari, xodimlarning umumiy tili va tashkiliy jarayonlar; • personal malakasi, ma'lumoti va umumiy rivojlanish darajasi; • ishning xususiyati va mazmuni; • ijtimoiy guruhlar chegaralari va ushbu guruhlariga kirish va ulardan chiqish mezonlari; • kompaniya barcha a'zolarining shaxsiy qarashlari; • kompaniya bo'linmalarining lokal madaniyatlari	• Jamiyatda ustunlik qiluvchi axloqiy normalar va qadriyatlar (shu jumladan, mehnatga va xodimga bo'lgan munosabat, din). • Mafkura va din. Izohlanmaydigan va kompaniya tomonidan nazorat qilinmaydigan narsalarning ahamiyatini belgilash, ishonch stress holatini yenguvchi vosita sifatida

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

Kompaniya falsafasi yoki boshqacha aytganda, kompaniya rahbariyati amal qiladigan tamoyillar korporativ madaniyatning vujudga kelishida hal qiluvchi omil hisoblanadi. Ushbu tamoyillar reklama materiallarida, kompaniya asoschilarining so'zlarida, axborot hujjatlarida shakllanadi.

Bunday tamoyillarni shakllantirish o'z xodimlarining ko'zi o'ngida va tashqi muhitda korporatsiyaning muayyan nufuzini hosil qilish maqsadini ko'zlaydi.

Korporativ madaniyat har qanday boshqa tizim kabi o'zining hayotiy davriga ega, ya'ni dunyo yuzini ko'rishdan tortib to

tugatilgunga (yo'q bo'lish, almashtirish) qadar bo'lgan barcha bosqichlarni bosib o'tadi.

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

Korporativ madaniyatning barqarorlashuvi ushbu madaniyatga aksariyat ko'pchilik amal qilgan, u faoliyat ko'rsatish va rivojlantirishning tabiiy muhitiga aylangan taqdirda qayd etilishi mumkin. Bunda gap ushbu madaniyatning turmushda (kiyinishda, bo'sh vaqtda va h.k.) namoyon bo'lishi haqida ham, uning ma'naviy tarkibiy qismlari (dunyoqarash, afzal bilish, motivlar va h.k.) haqida ham borayapti.

Klassika darajasiga o'tishdagi *korporativ madaniyatning tarixi*. Madaniyatning asosiy unsurlari umumlashtiriladi, miflar va afsonalar bilan bo'rttiriladi. Mazkur bosqich jamiyat va madaniyatning yanada rivojlanishi uchun platsdarmga aylanadi. Ya'ni madaniyat korporativ madaniyat doirasidan tashqariga chiqadi va korporativlararo madaniyatga, so'ngra esa, umuman, biznes madaniyatiga aylanadi. Ushbu sharoitda loyihalarni amalga oshirish uchun ko'pincha bir kompaniyaning resurslari yetishmaydi va menejmentning korporativlararo madaniyatga o'tishiga, ya'ni qadriyatlar, normalar, kommunikatsiyalar shakllari tizimiga tezkor tuzatishlar kiritishiga to'g'ri keladi. Bularning barchasi raqobatdan sheriklikka o'tish tendensiyasining rivojlanishiga xizmat qiladi.

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

«Tashkilot madaniyati» va «korporativ madaniyat» tushunchalarining o'zaro munosabati borasida adabiyotlarda bir necha nuqtayi nazar mavjud. Mualliflarning birinchi guruhi (T. Dil,

A. Kennedi, V. Sheyn) korporativ madaniyatni tashkilot madaniyati bilan aynan bir xil tushuncha sifatida qabul qilishadi va ularga umumiy ta'rif beradi: tashkilot (korporativ) madaniyati — bu tashkilot (korporatsiya)da tashqi muhitga moslashish va ichki integratsiya muammolarini hal etish uchun ishlab chiqilgan bazaviy tasavvurlar majmuyi. Mualliflarning ikkinchi guruhi korporativ madaniyatning paydo bo'lishini industrial-kapitalistik jamiyatning postindustrial jamiyatga o'tishi bilan bog'laydi (Y. Masuda, A. Toffler, O.N. Antipina, V.L. Inozemtsev). Uchinch holatda korporativ madaniyat pozitiv korporativizm (neokorporativizm) turlari doirasidagi ma'naviy-amaliy qadriyatlar va harakatlar majmuyi sifatida talqin etiladi. Ushbu nuqtayi nazarga ko'ra, korporativ madaniyat faqat ijtimoiy sheriklik qadriyatlariga amal qiluvchi korxonalar sharoitida mavjud bo'lishi mumkin, qolgan holatlarda esa tashkilot madaniyati haqida gapirish lozim. Biroq bunday yondashuv bizda ham, xorijda ham «korporativ madaniyat» atamasini qo'llashning real amaliyotiga mutlaqo zid keladi.

«Korporativ madaniyat» tushunchasini «korporativizm» atamasidan emas, balki «korporatsiya» atamasidan chiqarish yaxshi samara beradi.

Korporativ madaniyat birinchi galda korporatsiyalar — ko'pincha faoliyatning eks hududiy ko'lamlariga ega bo'lgan ko'plab turli xildagi tashkiliy birliklardan tarkib topgan yirik tashkiliy tuzilmalarga xos bo'lgan hodisani o'zida namoyon etadi.

Tashkilot madaniyati bilan korporativ madaniyat o'rtasidagi muhim farqlar sifatida quyidagilarni ajratish mumkin:

- korporativ madaniyat tavsiflari ushbu korporatsiyaning o'ziga xos xususiyatlari bilan emas, balki korporatsiya makromuhitining madaniyati bilan belgilanadi;
- korporativ madaniyat bir-biridan keskin farq qiluvchi bir qator submadaniyatlarni o'zida mujassam etadi, ayni paytda tashkilot madaniyati nisbatan bir xil.

Sotsiologik adabiyotlardagi mavjud ta'riflarni umumlashtirgan holda, korxonaning korporativ madaniyatini tashkilot a'zolarining ko'pchiligi amal qiladigan rasmiy va norasmiy qadriyatlar, normalar, an'analar, urf-odatlar, shuningdek, tashkilotning xodimlarga

va tashqi muhit subyektlariga taqdim etuvchi tashqi ramziy belgilar yig'indisi sifatida ta'riflash mumkin.

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

Shunday qilib, tashkilot madaniyati bilan bog'liq ko'plab «tugunli» masalalar yangi emas. So'nggi 15–20 yil mobaynida hozirgacha tarqoq bo'lgan g'oyalar, nazariyalar va modellar ancha sig'imli va universal hisoblangan «korporativ madaniyat» tushunchasi ostida birlashtirildi.

Korporativ madaniyat haqida, uning alohida xodimlarga va jarayonlarning samaradorligiga qanday ta'sir ko'rsatishi haqida juda ko'p yozilgan. Korporativ madaniyat tushunchasining ko'plab ta'riflari (50 taga yaqin) ham mavjud¹.

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

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

Yuqorida keltirilgan ta'riflardan ko'rib turganimizdek, «qadriyatlar», «tizim» va boshqa atamalar hozircha bir xil ma'noda ta'riflanadigan, ular ustida qandaydir harakatlarni amalga oshirish mumkin bo'lgan obyekt hisoblanmaydi. Menejment nazariyasi nuqtayi nazaridan ta'riflanadigan va amaliyotda qo'llash uchun

¹ Korporativ madaniyatga bo'lgan qiziqishning eng avjiga chiqishi 1980–1990-yillarda ro'y berdi. Bunda Yaponiya hal qiluvchi rol o'ynadi. AQSHda u 1980-yillarning boshida, nima uchun Amerika korporatsiyalari o'zlarining yaponiyalik raqobatchilardan ortda qolmoqda, degan savol paydo bo'lganida, e'tiborni o'ziga jalb qildi.

yaroqli bo'lgan qandaydir model zarur. Bunday modelni Edvard Sheyn taklif etdi. Uning fikriga ko'ra, daraja qanchalik past bo'lsa, madaniyatning namoyon bo'lishi shunchalik ko'zga tashlanmaydi.

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

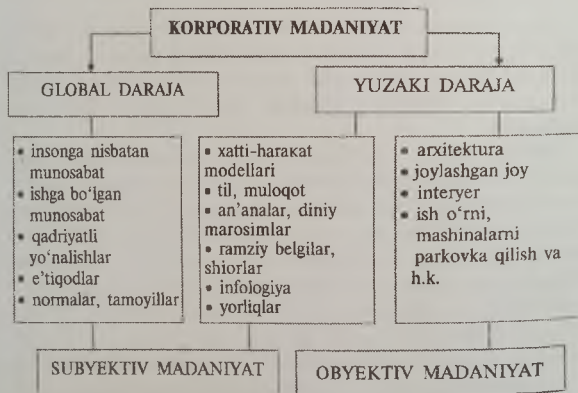
Ramziy belgilar, qahramonlar va diniy marosimlar har qanday tashqi kuzatuvchiga ko'rinib turadi. Biroq ularning madaniy ahamiyati ko'zga ko'rinmaydi va faqat ushbu amaliyot mazkur tizim ichidagi insonlar tomonidan qanday talqin etilishi bilan belgilanadi.

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

Ayrim qadriyatlar tashkilot madaniyatiga shunchalik xos bo'lib katadiki, tashkilot a'zolari ularni, hatto anglamaydi ham. Bu xatti-harakatni ongli darajada belgilab beruvchi va tashkilot madaniyatining mohiyatini tashkil etuvchi fundamental e'tiqodlar va tasavvurlardir. Tashkilot a'zolari ularni ma'lumot sifatida qabul

qiladi va ko'pincha, ular xatti-harakatining shakllarini, so'zlashish va ijtimoiy o'zaro hamkorlik usullarini belgilab beruvchi e'tiqodlarni anglay olmay qolishadi¹.

Uchinchi – chuqur daraja bizga barcha ushbu artefaktlar, normalar va qoidalar faqat insonlar xatti-harakati bilan belgilanadigan ustqurma ekanligini ko'rsatib turibdi. Amerika darsliklarida «xatti-harakat» atamasi ostida quyidagilar tushuniladi: xatti-harakat – bu biz o'zimizga ruxsat etadigan va qabul qiladigan real bazaviy taxminimiz. «Biz» atamasi ostida, birinchidan, firma-ni tashkilotchisi, ikkinchidan esa uning personali (Sheyn atamalarida) tushuniladi. Psixologlarning fikriga ko'ra, insonning xatti-harakatini 90 foizga uning bazaviy e'tiqodlarida o'z ifodasini topadigan ongsiz harakati boshqaradi. Ushbu e'tiqodlar esa o'z navbatida, arxetiplarda aks etadi.



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

¹ Дафт Р.Л. Уроки лидерства. — М.: Эксмо, 2006. — С 256.

E. Sheyn korxonaning tashkilot madaniyatiini subyektiv va obyektiv turlarga bo'lad (8.3.1-rasm)¹.

Tashkilot madaniyatining «chuqur» darajasini o'rganish bilan, odatda, psixologiya, falsafa va madaniyatshunoslik fanlari shug'ullanadi. Iqtisodiyotda va menejmentda, ko'pincha, personalning kundalik xatti-harakati sabablari va o'ziga xos xususiyatlari o'rganilib, tahlil qilinadi. Shunday qilib, dastlabki taxminga ko'ra, korporativ madaniyatni quyidagilar tashkil etadi:

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

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

Subyektiv tashkilot madaniyati — bu xodimlar tomonidan baham ko'riladigan taxminlar, kutishlar, tashkilot muhitini uning qadriyatlari, normalari va rollari bilan birga qabul qilish. Bunga ramziy belgilarning ayrim unsurlari, tashkilotning tarixi, uning yetakchilarining tarjimai holi, miqlar, tabu, urf-odatlar, diniy marosimlar, muloqot tili, shiorlar kiritiladi. Ushbu madaniyat boshqaruv madaniyatini, ya'ni rahbarlik va qarorlar qabul qilish, vakolatlarni topshirish va boshqaruvda ishtirok etish uslublarini, mijozlar va ta'minotchilar bilan munosabatlar, personalni motivatsiyalash tizimlarini shakllantirish uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Korporativ madaniyat sifatida faqat qandaydir tashqi belgilarni qabul qilib bo'lmaydi.

Aslida «korporativ madaniyat» tushunchasi g'oyat murakkab va ko'p qirrali tushuncha bo'lib, u bir-birini to'ldiruvchi va tash-

¹ E. Шейн. Организационная культура и лидерство. — СПб.: Питер, 2002. — С 140—154, Shein E.N. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Yossey Bass Publisher, 2001. — P 28.

kilotning muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishi uchun asosni tashkil qiluvchi ko'plab o'zaro bog'liq qismlarni o'z ichiga oladi.

8.4. Tashkilot madaniyatini shakllantirishda boshqaruv usullarining mazmuni

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

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

8.4.1-jadval

Ish o'rnida turli tashkiliy madaniyatlarning namoyon bo'lishi

1. Jarayonga yo'naltirilgan madaniyat Insonlar tavakkal qilmaydi. Insonlar kam sa'y-harakatlarni amalga oshiradi. Har bir kun boshqasiga o'xshaydi.	Natijaga yo'naltirilgan madaniyat Insonlar notanish vaziyatda o'zlarini erkin his qilishadi. Insonlar eng ko'p sa'y-harakatlarni amalga oshiradi. Har bir kun xodimlarni yangilikka undaydi.
2. Ishga yo'naltirilgan madaniyat Asosiy e'tibor ishning bajarilishiga qaratiladi. Muhim qarorlar alohida xodimlar tomonidan qabul qilinadi. Tashkilot faqat insonlar o'z ishini bajarishlaridan manfaatdor.	Xodimga yo'naltirilgan madaniyat Shaxsiy muammolarga e'tibor qaratiladi. Muhim qarorlar guruh tomonidan qabul qilinadi. Tashkilot o'z xodimlari va ular oilalarining farovonligidan manfaatdor.
3. Kasb madaniyati Insonlar kelajak haqida bir necha yil oldindan bosh qotirishadi. Xodimlarning shaxsiy hayoti ularning shaxsiy muammosi hisoblanadi. Ishga yollashda faqat vakolat rol o'ynaydi.	Sex madaniyati Insonlar uzoq kelajak haqida bosh qotirishmaydi. Tashkilot qoidalarini ishda va uydagi xatti-harakatni qamrab oladi. Ishga yollashda oila, ijtimoiy sinf va maktab rol o'ynaydi.

4. Ochiq tizim Tashkilot va uning xodimlari yangi xodimlar va begona inson uchun aniq-ravshan. Tashkilotda ishlash uchun deyarli har bir inson mos keladi. Yangi xodimlarga o'zini o'z uyidagidek his etishi uchun bor-yo'g'i bir necha kun talab etiladi.	Yopiq tizim Tashkilot va uning xodimlari, hatto o'z a'zolari uchun ham yopiq va sirli. Faqat alohida xususiyatlarga ega bo'lgan insonlar tashkilotga mos keladi. Yangi xodimlarga o'zini o'z uyidagidek his etishi uchun bir yildan ko'proq vaqt talab etiladi.
5. Qat'iy nazorat Har bir kishi tannarxning ahamiyatini anglab yetadi. Majlislar vaqtiga aniq amal qilinadi.	Sust nazorat Hech kim tannarxning ahamiyatini anglab yetmaydi. Majlislar vaqtiga taxminan amal qilinadi.
6. Pragmatik madaniyat Asosiy e'tibor iste'mol ehtiyojlarini qondirishga qaratiladi. Natijalar tartibotlarga qaraganda muhimroq. Axloq masalalariga dogmatik emas, balki pragmatik munosabat.	Normativ madaniyat Asosiy e'tibor tartibotlarning aniq bajarilishiga qaratiladi. Tartibotlarning aniq bajarilishi natijalarga qaraganda muhimroq. Axloq masalalarida, hatto natijalar ziyoniga yuksak standartlar.

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

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

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

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

Tashkilot madaniyatini shakllantirishda boshqaruv usullari quyidagilardan iborat:

1) Ma'muriy usullar:

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

2) Iqtisodiy usullar:

- butun faoliyat raqobat muhitiga qaratilgan;
- tashkilotning maqsadlari aniq, individuallashtirilgan; iqtisodiy natijalar hisobga olingan;
- bozor ulushini saqlab turish/kengaytirish;
- bozorda yangi segmentlarni qidirish, yangi tovarlar (xizmatlar) yaratish;
- nisbiy muhit natijani tezlashtiradi va qo'shimcha haq keltiradi;
- muayyan ko'zlangan maqsadlarga erishiladi;
- ko'zlangan shaxsiy natijalarga erishilganda muvaffaqiyat va ish haqining o'sishi o'rin tutadi;
- tashkilot maqsadlariga erishishda umumiy manfaatlar hisobga olinadi;
- nizoli vaziyatlardan chiqish yo'llari iqtisodiy natijaga qaratilgan.

3) Sotsiologik usullar:

- hamjihatlik va do'stona munosabatlarni shakllantirish uchun tadqiqot usullaridan foydalaniladi;

- ijtimoiy siyosatni amalga oshirish orqali xodimlar haqida qayg'urish;
- xodimlar salohiyatini imkon qadar rivojlantirish va undan foydalanish. O'zini ko'rsatish imkoniyati;
- personalni boshqaruvga jalb etish an'alarining mavjudligi;
- ijtimoiy hamkorlik asosida muloqot, muzokara orqali g'am-xo'rlik namoyon etiladi;
- mahoratning takomillashtirilishi faxriy yorliq, ma'qullash bilan rag'batlantiriladi. Xodim maqomining o'sishi;
- demokratiya asosida umumiy fikr, majlis hisobga olinadi;
- konsensus, murosa — nizolarni hal etishda qo'llaniladi.

4) Psixologik usullar:

- jamoaning ijodi, kreativ tafakkuri rag'batlantiriladi. Xodimlar fe'l-atvori, shaxsning xili hisobga olinadi;
- rahbar novator, xatarga qo'l uruvchi eksperimentator hisoblanadi va buni xodimlarda qadrlaydi;
- yangi tovarlarni (xizmatlarni) yaratishda va ularni bozorga chiqarishda personalga ishonch muhitini saqlab turish;
- ijodiy muhit, eksperiment o'tkazish imkoniyati rag'batlantiriladi;
- takomillashtirish, yangilash, yangilikni joriy etish, pozitiv rag'batlantiriladi;
- tashabbus ko'rsatish va ijodkorlik qo'shimcha rag'bat hisoblanadi;
- oldinga qo'yilgan vazifalarni hal etishning yangi yo'llarini sinab ko'rish, ijobiy his-tuyg'ularni rivojlantirish imkoniyati mavjud;
- e'tiqod, maslahatlar, maqtovlar, iltimoslar, shaxsning ta'siri va hokazolar qo'llaniladi.

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

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

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

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

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

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

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

- Direktiv ko'rsatmalarga asoslangan tashkiliy-ma'muriy uslublar. Bunday uslublar qonun, huquq-tartibot, lavozimi balandroq shaxs va hokazolarga nisbatan itoatga asoslangan hukmga motivatsiyalash bazasiga tayanadi. Ular tashkiliy rejalashtirish, tashkiliy me'yorlashtirish, ko'rsatma berish, taqsimlash va nazorat sohalarini qamrab oladi.
- Xodimlarning ijtimoiy faolligini oshirish maqsadida qo'llaniladigan ijtimoiy-ruhiy uslublar. Bunday uslublar yordamida, asosan, ishchilar ongiga, insonlarning ijtimoiy, estetik, diniy va boshqa manfaatlariga ta'sir ko'rsatiladi hamda mehnat faoliyatining ijtimoiy rag'batlantirilishiga erishiladi. Mazkur uslublar sotsiologiya, psixologiya va insonni o'rganuvchi boshqa fanlar tomonidan ishlab chiqilgan vositalar majmuyini o'z ichiga oladi.

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

Qisqacha xulosalar

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

Korporativ madaniyatning barqarorlashuvi ushbu madaniyatga aksariyat ko'pchilik amal qilgan, u faoliyat ko'rsatish va rivojlanishning tabiiy muhitiga aylangan taqdirda qayd etilishi mumkin. Xodimlarni rag'batlantirish uslublari turlicha bo'lib, ular

korxonadagi rag'batlantirish tizimining xususiyatlariga, umumiy boshqaruv tizimi va korxona faoliyatining xususiyatlariga bog'liq.

Nazorat va mulohaza uchun savollar

1. *Madaniyat deganda nimani tushunasiz?*
2. *Madaniyatning tarkibiy qismlari nimalardan iborat?*
3. *Qaysi olimlar ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar sohasiga umumiy madaniyat «loyihasi» sifatida iqtisodiy madaniyatni ajratishadi?*
4. *«Tashkilot madaniyati» va «korporativ madaniyat» tushunchalarining o'zaro munosabatini tushuntirib bering.*
5. *Kompaniyaga korporativ madaniyat nima uchun zarurligini ayting.*
6. *Korporativ madaniyatni tahlil qilish algoritmini izohlab bering.*
7. *Kompaniyaning korporativ madaniyatiga qanday omillar ta'sir ko'rsatadi?*
8. *Korporativ madaniyatni shakllantirishda boshqaruv usullarining mazmunini tushuntirib bering.*

Tavsiya etilgan adabiyotlar

1. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг 2017–2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича ҳаракатлар стратегиясини «Фаол тадбиркорлик, инновацион ғоялар ва технологияларни қўллаб-қувватлаш йили»да амалга оширишга оид давлат дастури туғри-сидаги Фармони 23.01.2018 й, 06/18/5308/0610-сон.
2. *Мирзиёев Ш.* Билимли авлод — буюк келажакнинг, тадбиркор халқ — фаровон ҳаётнинг, дўстона ҳамкорлик эса тараққиётнинг кафолатидир. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганнинг 26 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маъруза. Халқ сузи. 2018 йил 7 декабрь.
3. *Abdurahmonov Q.X., Holmo'minov Sh.R., Xayitov A.B., Akbarov A.M.* Mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi. Darslik. — T.: O'zbekiston Yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg'armasi nashriyoti, 2005.
4. *Одегов Ю.Г. и другие.* Мотивация персонала. Учебное пособие. — М.: Альфа-пресс, 2010. — 640 стр.
5. *Базаров Т.Ю.* Управление персоналом. Практикум. Учебное пособие. — М.: Юнити-дана, 2010. — 363 стр.

IX BOB. PERSONAL MEHNAT MOTIVATSIYASINING YAPON TAJRIBASI

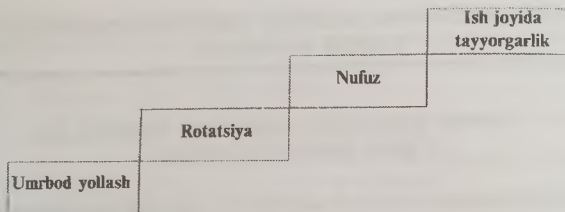
9.1. Yaponiya korxonalari xodimlarining mehnatiga haq to'lashni tashkil etish tajribasi

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

Yaponiyada mehnatga haq to'lash tizimi umrbod yollash, ro-tatsiya, nufuz va ish joyida tayyorgarlik tizimlariga asoslangan. Aynan shular mehnatga haq to'lashning yaponcha tizimi shaklla-nishiga o'zining betakror xususiyatini ato etib, uni iqtisodiy o'sishning muhim omiliga aylantiradi.

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

Yaponiya iqtisodiyotining rivojlanishiga qarab mehnatga haq to'lash tizimini takomillashtirish, undagi ayrim qarama-qarshilik-larga barham berish talab etildi. Masalan, bunday sharoitda mehnatga haq to'lashning tenglashtiruvchi tizimi qo'llanildi, unda

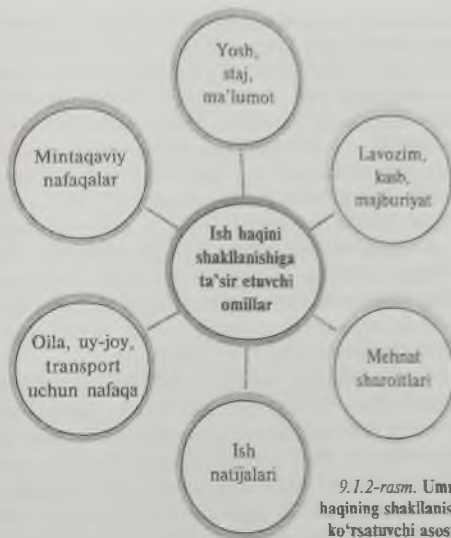


9.1.1-rasm. Yaponiyada mehnatga haq to'lash tizimi

past malakali, lekin boqimandalari (bir-ikki bolasi) bo'lgan ishchi o'zining bevosita boshlig'i yoki yuqori malakali, lekin farzandlari bo'lmagan mutaxassisga qaraganda ancha ko'p ish haqi olardi. Beshta yirik metallurgiya kompaniyasi mehnatga haq to'lashning yangi konsepsiyasini ishlab chiqish taklifi bilan chiqdi. Ular ish haqining xodimning yoshiga bog'liqligini belgilashni va uning ish natijalari va bajarilgan majburiyatlar bilan belgilanadigan qismini 60 foizgacha oshirishni taklif qildi. Mehnatga haq to'lashning bunday tizimi ancha aniq-ravshan edi, chunki xodim qaysi yoshda taxminan qancha maosh olishini bilardi.

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

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



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

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

Mehnatga haq to'lashning yaponcha modellari xiima-xil bo'lgani holda beshta umumiy, asosiy xususiyatni ajratish mumkin¹.

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

Uzoq muddat xizmat qilganlik uchun haq to'lash tizimi unda mehnatga haq to'lash va xizmat bo'yicha o'sish xodimning yoshi va uzluksiz staji bilan mutanosib bo'lgan nazorat usulini o'zida namoyon etadi. Stajga qarab kelgusida xizmat bo'yicha o'sishni

¹ Волгин Н.А., Волгина О.Н. «Оплата труда: японский опыт и российская практика»: Учебное пособие. — 2-е издание. — М.: Издательско-торговая корпорация Дашков И.К., 2006. — С 182.

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

Xizmat majburiyatlarini bajarish qobiliyati baholash nafaqat amalda bajariladigan ishning murakkabligi va uning bajarilish darajasi bo'yicha, balki xodimning yashirincha qobiliyatlari bo'yicha ham amalga oshiriladi. Bunday baholash chog'ida ushbu qobiliyatlarning hisobga olinishi ishchining qobiliyatini oshirish uchun kuchli turtki beradi. Xizmat majburiyatlarini bajarish qobiliyati rahbariyat tomonidan baholanadi. G'arb mamlakatlarida «ko'k yoqalilar»ning ish haqi, odatda, ishlarning har bir turi uchun belgilangan tarif stavkalarining shkalalari bo'yicha hisoblab chiqiladi va rahbariyat tomonidan tartibga solinmaydi. Yaponiyada esa aksincha, ham «oq», ham «ko'k yoqalilar»ning ish haqi xodimga rahbariyat tomonidan beriladigan bahoga bog'liq. Bu uzoq muddat xizmat qilganlik uchun haq to'lash tizimi xodimlar o'rtasida musobaqalashish uchun katta turtki beradi, deyishga asos bo'ladi.

Uzoq muddat xizmat qilganlik uchun haq to'lash tizimida ishchining hayot kechirish xarajatlari to'g'risida qayg'urish, mehnat unumdorligini oshirishga undash va qobiliyatlarning oshishini rag'batlantirish kabilar ish haqi miqdorini aniqlashning uchta muhim unsuri hisoblanadi. Yaponiya korxonalarida mehnatga ishbay haq to'lash sharoitida ishlovchi ishchilarning soni juda kam; boshliq ishdan bo'shatish bilan tahdid soladigan mehnat qilishga undash

usullari uchramaydi. Shunga qaramay, Yaponiya korxonalarining ishchilarni ishlash uchun kuchli rag'batlantiriladi, deb hisoblanadi, chunki uzoq muddat xizmat qilganlik uchun haq to'lash tizimi, yuqorida aytilgandek, ishchilarni kasbiy o'sishga undaydi. xizmat majburiyatlarini bajarish qobiliyatini baholash esa rahbariyat tomonidan amalga oshiriladi. Bundan tashqari, uzoq muddat xizmat qilganlik uchun haq to'lash tizimining samaradorligi shundan iboratki, u ishlab chiqarishda ishchilarning hamkorlik qilishi va o'zaro yordam ko'rsatishi muhitini yaratishga xizmat qiladi. shuningdek, u mehnat bilan ish haqi o'rtasida bevosita bog'liqlikni belgilamaydi va ular o'rnining almashtirilishiga moslashuvchan munosabatni shakllantiradi.

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

Yaponiya mehnatga haq to'lash tizimining ikkinchi xususiyati uning inson hayotida 5—6 marta sodir bo'ladigan hayotiy cho'qqilardan iborat. 22 yoshli yapon yigiti universitetni tugatib, ishga kirgan vaqtda, uning ish haqi taxminan bir oyda 202 ming iyenani (2000 AQSH dollariga yaqin) tashkil qiladi (2.9-jadval). Bu qonun bilan belgilab qo'yilan eng kam ish haqi. 28—29 yoshda yapon yigiti, odatda, uylanadi. Ushbu holatda ham qonun va an'analarga muvofiq ushbu pikka yetish ish haqining (taxminan 5—7 foizga) oshishi bilan qayd etiladi. Keyingi hayotiy cho'qqiga farzand tug'ilganda erishiladi, shu munosabat bilan davlat ish beruvchilarga xodimlar maoshini yanada oshirishni tavsiya qiladi. So'ngra uy-joyni kreditga xarid qilishda qo'shimcha haq to'lanadi.

Ish haqining hayotiy piklarga bog'liqligi muayyan inson haqida real qayg'urishdan yaqqol dalolat berib turibdi. Xodim murakkab hayotiy vaziyatlarda u yolg'iz emasligini, unga firma moddiy yor-

Xodimlarning standart ish haqlari (1994)¹

Yoshi	Kichik o'rta maktabni tugatganlar		Katta o'rta maktabni tugatganlar		Universitetni tugatganlar	
	Oylik muntazam ish haqi, ming iyena	Yillik qo'shimcha ish haqi, ming iyena	Oylik muntazam ish haqi, ming iyena	Yillik qo'shimcha ish haqi, ming iyena	Oylik muntazam ish haqi, ming iyena	Yillik qo'shimcha ish haqi, ming iyena
1	2	3	4	5	6	7
15	138,8	170,0	—	—	—	—
16	142,5	206,0	—	—	—	—
17	150,2	324,5	—	—	—	—
18	157,1	421,7	162,7	12,5	—	—
19	157,5	442,6	171,0	403,9	—	—
20	194,7	564,8	177,4	671,4	—	—
21	182,5	569,8	187,0	727,1	—	—
22	212,2	568,3	192,3	762,2	202,1	17,4
23	201,3	621,2	202,1	811,6	208,3	340,5
24	223,8	618,2	211,8	859,6	219,9	811,7
25	244,8	767,9	223,6	900,1	231,1	1048,9
26	245,0	705,3	229,9	940,8	244,0	1118,9
27	232,9	870,5	236,5	999,8	256,4	1191,7
28	235,0	810,4	248,8	1033,8	273,0	1289,2
29	241,0	875,4	260,3	1128,6	286,1	1359,3
30	297,5	885,8	267,7	1171,7	299,3	1443,3
31	301,7	1121,3	279,9	1250,0	316,1	1487,3
32	278,0	926,4	288,8	1266,7	332,5	1626,0
33	281,2	1040,4	302,0	1343,7	342,0	1687,0
34	271,6	1157,8	305,3	1407,9	358,2	1808,3

¹ Japanese working life profile. Labor statistics. The Japan institute of labor. 1995, 1996. — P 32.

1	2	3	4	5	6	7
35	286,1	1105,9	314,9	1472,3	366,8	1856,4
36	287,0	1190,6	333,5	1563,2	383,5	1907,6
37	289,1	1224,0	341,1	1640,7	397,0	2037,8
38	318,5	1375,4	354,8	1728,5	420,1	2172,4
39	313,7	1318,1	367,8	1814,8	439,6	2293,0
40	326,6	1402,3	381,8	1884,9	450,1	2334,8
41	322,6	1382,5	389,7	1954,0	472,2	2560,2
42	342,2	1439,7	399,7	2007,3	492,1	2742,9
43	340,7	1430,9	409,0	2020,3	505,3	2774,2
44	359,6	1576,2	419,3	2118,7	522,3	2946,1
45	364,6	1648,5	438,6	2156,9	547,4	3040,3
46	373,9	1663,5	456,8	2350,0	554,8	3107,1
47	388,5	1767,9	474,1	2517,2	568,1	3187,1
48	392,9	1865,2	497,9	2683,9	582,4	3325,2
49	400,5	1847,9	511,7	2728,5	608,0	3492,8
50	399,5	1745,9	512,9	2723,6	618,0	3618,6
51	429,5	1788,5	526,9	2795,4	614,1	3817,5
52	409,5	1866,4	544,8	2844,8	653,5	3836,9
53	406,8	1682,8	552,9	2999,4	661,4	3997,5
54	426,5	1639,3	552,8	2993,2	667,2	3767,4
55	400,4	1796,7	530,7	2777,0	684,0	4085,2
56	422,2	1961,0	517,5	2614,5	647,0	3549,5
57	416,1	2036,0	508,2	2622,3	683,4	3889,1
58	389,6	1788,9	484,4	2374,4	655,8	3733,1
59	402,2	1631,8	520,1	2566,2	647,2	3667,8
60	320,8	589,5	365,7	1769,0	534,2	3716,5

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

Yaponiyada ish haqining yoshga bog'liqligi¹
 Ishlov beruvchi sanoatda reja bo'yicha o'rtacha oklad va yillik bonuslar (1989–1990); 10 ming iyenada

Kompaniya ko'lami			Yosh			
			20–24	30–34	40–44	50–54
1000 kishidan ortiq	A	V	19,0 (31,1)	28,4(41,2)	45,3 (270,0)	60,5 (378,5)
		G	16,7 (68,0)	26,5(128,1)	36,6 (194,4)	43,2 (257,6)
	B	G	17,5 (63,9)	25,1 (112,3)	31,6(150,5)	33,6 (162,8)
		D	15,4 (60,6)	18,1 (79,1)	18,3 (79,7)	18,1 (79,5)
100–999 kishi	A	V	18,3(35,0)	26,0(110,7)	38,5(181,6)	51,5 (261,8)
		G	16,2 (55,2)	23,8 (94,7)	33,6 (150,8)	40,6 (188,8)
	B	G	16,2 (53,7)	22,0 (85,4)	27,9(112,0)	29,9 (120,2)
		D	13,6(42,8)	13,2(40,4)	13,6 (39,4)	14,3 (44,2)
10–99 kishi	A	V	19,0(34,8)	27,3 (90,5)	37,0 (133,4)	44,9 (172,6)
		G	17,3 (44,3)	25,1 (73,6)	32,3 (104,3)	37,1 (123,4)
	B	G	16,5 (42,9)	22,2 (66,3)	26,5 (78,9)	27,4 (80,7)
		D	12,9 (25,9)	12,1 (25,4)	12,7(27,5)	13,5 (31,0)

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

¹ Фиксидо Хидето. Очерк японского контроля хозяйствования. Министерство иностранных дел Японии. ЯТСРСЕР. 19-бет.

dam ko'rsatayotganligini his qiladi va bilandi. Bunday sharoitda yashash betashvish va ishonchliroq hamda korxonaga nisbatan tegishli munosabatlar yuzaga keladi. Yaponiya iqtisodiyoti ijtimoiy yo'naltirilgan bo'lib, bu ish haqi darajasi, uning yoshga va hayotiy piktarga bog'liqligidan tortib to turli hayotiy vaziyatlarda insonga bo'lgan e'tiborli munosabatgacha bo'lgan holatlarda o'z ifodasini topadi.

9.3. Personal bilan ishlash texnologiyasining yapon tizimi

Kompaniya nuqtayi nazaridan: ixtisoslashuv darajasining oshishiga qarab, kompaniya hisobiga kiritiladigan kadrlar tayyorlash xarajatlari ortadi.

Ish haqini chegirma qilishda ushbu xarajatlarni ishlab chiqaruvchi kuchlarning o'sishi bilan qoplash uchun ko'p vaqt talab qilinadi. Agar kadrlar boshqa korxonalarga o'tib ketishsa, u holda kompaniya katta miqdorda zararlar ko'rishiga to'g'ri keladi.

Kadrlar o'z ish joylarida qolishlari uchun uzoq muddatli yollash uchun nisbatan yuqori ish haqi to'lash zarur.

Xodimlar nuqtayi nazaridan:

Agar boshqa kompaniyaga ishga o'tilsa, u holda faqat tajribasiz xodimlar uchun belgilangan ish haqini oladi. O'z ish joyida qolgan ma'qul.

Kadrlarni maxsus tayyorlashni amalga oshirishi va shu munosabat bilan xarajatlar ko'rishi lozim bo'lgan kompaniyalar yuqori ish haqi to'lashga va ixtisoslashuv darajasi, ish haqining miqdori hamda mehnat staji o'rtasidagi ulushni saqlab qolgan holda o'z kadrlarini uzoq muddatli yollashga intiladi.

Bunday ulushga AQSHdan ko'ra Yaponiyada ko'proq amal qilinadi. Bunday tendensiya yirik kompaniyalarda, oliy ma'lumotli kadrlar o'rtasida ko'zga tashlanadi.

Yaponiyada xodimlarning kompaniya rivojiga qo'shadigan hissasi ular yosh bo'lgan vaqtda kamligicha qoladi, lekin ish stajining ortishi va tajribaning to'planishiga qarab ularning ulushi ko'payadi.

Yaponiya korxonalari maktablardan va hatto oliy o'quv yurtlaridan ham maxsus tayyorgarlikni talab qilmaydi. Ularning o'zlari o'z xodimlarini o'qitishni korxona uchun zarur darajagacha yetkazadi¹.

Yirik kompaniyaning tashkiliy tuzilmasida axborot bilan xususiy almashish sharoitida muvofiqlashtirilgan ish jarayonida va umumiy boshqaruv tizimi asosida takomillashuvchi bilimlar va ko'nikmalarning foydaliligi ish tajribasining to'planishiga qarab ortadi.

Masalan, Yaponiyaga kelganda birinchi bo'lib ko'zga tashlanadigan narsa, bu ko'p sonli politsiyachilar. Ular yopishqoq, xira emas va fuqarolardan jarima undirish uchun qoidabuzarliklarni sinchiklab qidirishmaydi, balki hamma vaqt insonga (ko'chani kesib o'tish, kerakli avtobus yoki taksini topish, telefon avtomatidan foydalanish va hokazolarda) yordam ko'rsatishga tayyor. Yoki boshqa misol — saunada. Bizda ushbu jarayon taxminan shunday. 1–2 soatga kirish chiptasini xarid qilasiz (buning ustiga u ancha qimmat turadi). So'ngra esa ajratilgan vaqtdan imkon qadar foydalanish uchun barchasini tezda bajarishga to'g'ri keladi: saunaning o'ziga yugurish, hovuzchaga yugurish, dush ostiga yugurish, yo'l-yo'lakay nimadir ichish, so'ngra ushbu jarayon yana bir bor takrorlanadi — shu bilan vaqt tugaydi. Ana shunday «dam olishdan» so'ng ko'chaga o'qdek otilib chiqasiz va... Bunda qo'shimcha bardamlilik va salomatlikka erishish amrimahol. Ko'pincha, buning aksi bo'ladi. Yaponiyada esa boshqacha paranishadi. Bu yerda barchasi ohista va bir maromda qilinadi. Kirish chiptasi kamida o'n ikki soatga mo'ljallangan. Uning narxi — 2000 iyena (20 dollardan kamroq). Matbuot, televizor, uqalash, dam olish krovatlari, hamma mijozlar uchun bir xil maxsus yengil kostumlar, hovuzchalar va vannalar seriyasi (sovuq, iliq, issiq), turli xil harorat rejimidagi uch xil sauna. Bu yerda uydin hech qanday tegishli buyumlarni olmasdan turib yuvinish, soqol olish mumkin. Issiq

¹ Волгин Н.А., Волгина О.Н. «Оплата труда: японский опыт и российская практика»: Учебное пособие. — 2-е издание. — М.: Издательско-торговая корпорация Дашков И.К., 2006. — С 149.

ovqatlar, gazaklar, keng assortimentdagi ichimliklar. Saunaning ishlash vaqti — bir sutkada 24 soat. Nazaringizda, yuqorida yoritilgan «dam olishni» bu yerda salomatlik uchun samarali bo'lgan dam olish bilan taqqoslab bo'lmaydi.

Ish staji va malakadan tashqari, ish haqining o'sishiga (pasayishiga) amaldagi mehnat hissasi yoki ishning real natijalari ko'rsatkichi katta ta'sir ko'rsatadi. Bu Yaponiya mehnatga haq to'lash tizimining *uchinchi xususiyatidir*. Yaponiyada turli korxonalarda bunday o'zaro bog'liqlik mexanizmi turlicha. Masalan, xodimlar guruhlarida («oq» va «ko'k yoqalilar» uchun) gradatsiyalar tizimlari mavjud. Ya'ni xodimlar boshqa teng sharoitlarda (staj, ma'lumot, lavozim va h.k.), bir guruhda bo'lgani holda, ishning amaldagi natijalariga qarab mehnatga haq to'lashning turli gradatsiyalariga kiritiladi. Hozirda Yaponiyada ish natijalariga ko'ra, haq to'lash umumiy ish haqining 60 foizidan ko'pini tashkil qiladi va mazkur tendensiya kuchayib bormoqda.

Mehnatga haq to'lashni tashkil etishga nisbatan bunday yondashuvdan mamlakatimizda budget sohasi xodimlari mehnatini rag'batlantirish tizimini takomillashtirishda foydalanish mumkin. Bizningcha, yagona tarif setkasining barcha razryadlari ichida to'rt-beshta gradatsiyalar tizimini joriy etish maqsadga muvofiq hisoblanadi. Bu hol mehnatga haq to'lashning rag'batlantiruvchi rolini kuchaytiradi, chunki boshqa teng sharoitlarda (birinchi galda teng razryadda) ishning turli natijalari uchun xodimlar turlicha mukofotlanadi (hozirgidek bir xil emas).

Mehnatga haq to'lash miqdorlari bilan xodim ishining natijalari o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni ta'minlashning muayyan mexanizmlarini, ya'ni ish haqi shakllari va tizimlarini korxonalarining o'zlari o'z xususiyatlari va an'alarini hisobga olgan holda ishlab chiqishadi. Bunda bizdagi Mehnat va ish haqi bo'limidan katta farq qiluvchi motivatsiyalash bo'limlari muhim rol o'ynaydi. Bizdagi mehnat va ish haqi bo'limlari, odatda, faqat statistikachilar funksiyasini bajaradi — ular yuzaki raqamlarni to'plash va tahlil qilish bilan shug'ullanadi. Yaponiya motivatsiyalash bo'limlari — bu mehnatni va unga haq to'lashni tashkil etish, shuningdek, o'z xodimlarini rag'batlantirish va motivatsiyalashning samarali mo-

dellarini ishlab chiqish sohasidagi barcha eng yangi va ilg'or g'oyalarni jamlovchi tahliliy markaz bo'lib, davlat ushbu masalalar bilan shug'ullanmaydi. U korxonalarining o'zlariga, shu jumladan, davlat korxonalariga to'liq mustaqillikni beradi.

Yaponiya mehnatga haq to'lash tizimining o'ziga xos xususiyatlarini tahlil qilish nihoyasida yana bir — navbatdagi *xususiyatni* keltiramiz. Bu jahonda mehnatga haq to'lashdagi eng past tabaqalashlardan biri (faqat Shvetsiyada undan pastroq — 1 : 3). Bu shuni anglatadiki, eng past malakali xodim eng yuqori malakali xodimga qaraganda uch marta kam maosh oladi. Yaponiyada chilingar, sotuvchi, muhandis, vrach o'z kompaniyasining prezidentiga qaraganda 4–5 marta kam maosh oladi. Masalan, «Nissan» kompaniyasida bosh direktor eng past malakali xodimga qaraganda besh marta ko'p maosh oladi (albatta, biz daromadlarning boshqa turlari (mukofotlar, aksiyalar bo'yicha dividendlar va h.k.)ni hisobga olmaypmiz, gap faqat tarif va oklad haqida borayapti). Bu yaxshimi yoki yomonmi? Biz ushbu tajribadan foydalana olamizmi? Bizning nuqtayi nazardan, bu Yaponiyada mehnatni rag'batlantirishning yuqorida sanab o'tilgan beshta xususiyatidan Rossiya va MDH uchun qo'llash mumkin bo'lmagan yagona xususiyat.

Hozircha ushbu xususiyat rivojlangan mamlakatlarga xos, chunki, agar 1:3 nisbatni rublga aylantirsak, u holda bizda ishlab chiqarishda yuqori malakali xodimlar, muhandislar, direktorlar bilan muammolar yuzaga keladi. Eng boy yaponlar 10 foizining daromadlari eng kam ta'minlanganlar 10 foizining daromadlariga qaraganda bor-yo'g'i 2,8 marta yuqori. Bu ham jahondagi eng past ko'rsatkichlardan biri. Rossiyada ushbu ko'rsatkich 12,6 martani tashkil qiladi. Uning darajasi bo'yicha Rossiya G'arbiy Yevropa mamlakatlarini 1,5–2 marta ortda qoldirib, tobora AQSHga yaqinlashib bormoqda, u yerda esa mehnatga haq to'lashdagi tabaqalash 14–15 martaga yetadi¹.

¹ Волгин Н.А., Волгина О.Н. «Оплата труда: японский опыт и российская практика»: Учебное пособие. — 2-е издание. — М.: Издательско-торговая корпорация Дашков И.К., 2006. — С 178.

9.4. Yapon korxonalarida ish haqini tashkil etishda mehnat motivatsiyasining samarali ta'siri

Misol uchun xodimlar mehnatiga haq to'lash bilan ular ishining amaldagi natijalari o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikning eng keng tarqalgan bir necha variantlarini keltiramiz. Yaponiyada mehnatga haq to'lash tizimi umrbod yollash, rotatsiya, nufuz va ish o'rnida tayyorlash tizimiga asoslangan¹.

Birinchi variant. Ish natijasi va haq to'lash darajasiga ko'ra xodimlar beshta darajaga bo'linadi: *S, a, b, c, d*. Bunda ushbu tasnif harakatchan. Firmaning har bir xodimi oldida xodimning o'zi va uning bevosita rahbari tomonidan qo'yilgan vazifa turadi. Olti oydan so'ng vazifaning bajarilishi natijalariga ko'ra xodim o'zining mehnat natijasi va unga haq to'lash bo'yicha qaysi darajaga mansubligini mustaqil baholaydi. Agar u mazkur vazifani 120 foizga bajarsa, u holda maxsus (eng yuqori) *S* darajaga, agar 100 foizga bajarsa, *a* darajaga, 80 foizga bajarsa, *b* darajaga kiradi va h.k. So'ngra boshliq ham uni xuddi shunday tizim bo'yicha baholaydi. Agar xodim va uning rahbarining baholari mos kelsa, u holda ushbu daraja yaqin olti oy ichida xodimga beriladi. Agar baholar turlicha bo'lsa (masalan, xodim o'zini *a* daraja bilan, boshliq esa *b* daraja bilan baholasa), u holda suhbat o'tkazilib, tomonlar o'z dalil-isbotlarini keltiradi va yagona qarorga keladi. Mehnatga natijalar bo'yicha haq to'lash tizimi ko'pincha «oq yoqalilar» uchun qo'llaniladi.

Ikkinchi variant. Bir yilda 1,7 mln dona avtomobil ishlab chiqaruvchi va uning chet eldagi filiallari tomonidan 1 mln dona avtomobil ishlab chiqariladigan mashhur «Nissan» avtomobil kompaniyasining zavodlaridan birida («Pama») qo'llaniladi. Bu yerda avtomobillardan tashqari, yengil suv transporti: yaxtalar va rake-talar ham ishlab chiqariladi. Zavodda eng takomillashgan texnologiyalardan foydalanilib, robotlashtirish va avtomatlashtirish darajasi juda yuqori, bu esa avtomobilning sifatini, chiroyini va ishonchliligini kafolatlaydi.

¹ Фукуда Хидэто. Очерк японского контроля хозяйствования. Министерство иностранных дел Японии. ЯЦПСЭР, 2006. – С 18.

Yapon kompaniyasining ish haqi tizimi¹

Oylik ish haqi (100)	Reja-dagi oklad (70)	Asosiy stavka (80)	yosh bo'yicha	
			staj bo'yicha	
			toifalar bo'yicha (kadrlarni baholash natijalariga ko'ra aniqlanadi)	
		Rejadagi ustama haqlari (70)	Yaxshi natijalar uchun mukofot	
			Ishda bo'lmaganlik va ishga chiqmagan kunlar sonining kamligi uchun mukofot	
			Lavozim nafaqasi	
			Ko'nikmalar toifasi bo'yicha nafaqa	
			Mashg'ulot turi bo'yicha nafaqa	Tijorat ishi bo'yicha nafaqa
			Maxsus ish bo'yicha nafaqa	Xavfli ish bo'yicha nafaqa
			Hayotiy nafaqalar	Oilani saqlab turish bo'yicha, uy-joy bilan ta'minlash bo'yicha, uzoq vaqt oila bilan birga bo'lmaganlik bo'yicha, sovuq iqlimli hududda xizmat qilganlik bo'yicha
			Malaka uchun mukofotlar	davlat xususiy
			Tartibga solish uchun nafaqalar	
		Boshqa nafaqalar		
	Rejadan tashqari ustama haqlari (7)	Ish vaqtidan tashqari ishlarga haq to'lash, dam olish kunlari ishlaganlik haq to'lash, vaqtinchalik ishni bajarganlik bo'yicha nafaqalar, tug'riq, to'y va dafn uchun nafaqalar		

¹ Фукуда Хидэто. Очерк японского контроля хозяйствования. Министерство иностранных дел Японии. ЯЦПСЭР, 2006. — С 18.

Bonuslar (200–800)	
	Yozgi bonus (100–300)
	Yil oxiriga bonus (100–300)

Ishdan bo'shashda to'lanadigan nafaqa	Ishdan bo'shashda to'lanadigan nafaqa = Asosiy stavka x Stajga qarab belgilanadigan ishlash koeffitsienti x Ishdan bo'shash sababi bilan belgilanadigan koeffitsient
---------------------------------------	--

Mashhur BMW zavodining avtomobil yig'ish sexlariga tashrif buyurgan muallifning nemis avtomobilsozlarining aniq yo'lga qo'yilgan ishini ko'rib havasi keldi. Lekin u «Nissan» kompaniyasining zavodida ko'rgan narsalari — shunchaki g'aroyibot. Olti yuzta robot o'z ishini chiroyli tarzda bajarar edi. Avtomobil yig'ish jarayonining butun yo'lida (bu esa ko'plab kilometrli konveyer) bironta ham odam uchramadi: faqat payvandlovchi robotlar, yig'uvchi robotlar va h.k. Dastlabki insonni biz yakuniy bosqichda, yap-yangi avtomobil roliga uni yuk maydonchasigacha olib borish uchun haydovchi o'tirganda, uchratdik.

Zavod direktori janob Kimurning so'zlariga qaraganda, jamoaning shiori — inson, mashinalar va tabiat uyg'unligini ta'minlash (aytgancha, bu yerda ishlab chiqariladigan avtomobilning dvigateli chiqindilar utilizatsiyasidan foydalangan holda ekologik toza bo'lib, quyosh batareyalarida ishlaydi). «Nissan» kompaniyasining mashinalari Yaponiyaning boshqa mashhur firmalari tomonidan ishlab chiqariladigan avtomobillar bilan muvaffaqiyatli tarzda raqobatlasha oladi. Yanvar oyidayoq dekabr so'ngida ishlab chiqarilgan mashinalar qayerga va kimga jo'natilishi ma'lum bo'ladi. Bunday sharoitda zavodda xodimlarning o'z mehnati natijalari va sifatidan manfaatdorligini oshirishga katta e'tibor qaratiladi. Yuqorida ta'kidlanganidek, bir yilda bir marta (aprelda) oylik ish haqi 1–3 foizga oshadi. Bir yilda ikki-uch marta bonuslar (mukofotlar) to'lanadi, ular miqdori zavodning moliyaviy ahvoliga bog'liq (taxminan 3–5 okladdan). Ish haqini hisoblash va uning miqdorini aniqlashda ish natijalarini hisobga olish mexanizmi

Kadrlarni baholash va ish haqini belgilash¹

Yaponiya kompaniyasida lavozimlar tarkibi va lavozim pog'onasi bo'yicha ko'tarish uchun kadrlarni baholash ko'rsatkichlari

Armiya		Yaponiya kompaniyasi			
General-lar	Rahbariyat (direktor)	(Direktorlar kengashining raisi)	Boshqaruv raisi	Oylik oklad + bonuslar; ish vaqtidan tashqari ishlarga haq to'lanmaydi; kasaba uyushmasida ishtirok etish huquqi mavjud emas	20-30 yil 10-20 yil Firma ichida lavozim bo'yicha ko'tarilish. Firma ichida lavozimga tayinlash uchun tanlov.
		(Vitse-prezident) katta boshqaruvchi direktor. Kichik boshqaruvchi direktor – bo'lim boshlig'i	Boshqaruv a'zolari		
Zobitlar	Ma'muriy kadrlar	Bo'lim boshlig'i. Bo'lim boshlig'ining o'rinbosari. Kichik bo'lim boshlig'i.	Shtat tarkibi	Oylik oklad + bonuslar; ish vaqtidan tashqari ishlarga haq to'lanadi; kasaba uyushmasida ishtirok etish huquqi mavjud	Yangi xodimlarni jalb qilish
Unter-zobitlar	Rahbar kadrlar	Uchastka boshlig'i. Katta xodim/Guruh rahbari	Shtat tarkibi	Oylik oklad + bonuslar; ish vaqtidan tashqari ishlarga haq to'lanadi; kasaba uyushmasida ishtirok etish huquqi mavjud	Yangi xodimlarni jalb qilish
Askarlar	Umumiy kadrlar	Umumiy soha kadrlari			
		Devonxona sohasi kadrlari			
		Vaqtbay ishlovchi xodimlar		Oylik yoki soatbay haq to'lash + bonuslar	
		Soatbay ishlovchi xodimlar		Soatbay haq to'lash + bonuslar	
		Shartnomalar bo'yicha ishlovchi xodimlar		Soatbay haq to'lash	Yangi xodimlarni jalb qilish

¹ Фукуда Хидэто. Очерк японского контроля хозяйствования. Министерство иностранных дел Японии. ЯТСРСЕР, 2006. – С 19.

Kadrlarni baholash ko'rsatkichlari va maqsadi

Ko'rsatkichlar	Ish natijalarini baholash	Ishning sifati va miqdori, tashabbuskorlik, rahbarlik qobiliyati, qo'l ostidagilarni tayyorlash	
	Xususiyat belgilarini baholash	Xizmatdagi xulq-atvor; intizomlilik, mas'uliyat hissi, aloqalarni yo'lga qo'yish qobiliyati, mehnat shijoati, majburiyatlardan bo'yin tovlash darajasi	
	Qobiliyatlarni baholash	Asosiy qobiliyatlar	Bilimlar, texnik ko'nikmalar, salomatlik
		Ruhiy qobiliyat	Tushunish, fikrlash, qaror qabul qilish qobiliyati. Ifodalash, muzokaralar yuritish qobiliyati. Rejalashtirish qobiliyati. Rahbarlik, boshqarish qobiliyati.



Maqsadlar	1. Yaxshi fazilatlar va kamchiliklarni qamrab olish→Namoyon etilmagan qobiliyatlarni topish
	2. Ishni bajarish holatini qamrab olish→Ishga rahbarlik qilish
	3. Optimal va adolatli ko'tarilish→Ish haqini belgilash, boshqa joyga o'tkazish, lavozim bo'yicha ko'tarilish

ma'muriyat bilan kasaba uyushmasi o'rtasidagi muzokaralar jarayonida kelishiladi. Ha aytgancha, mana qirq yildirki, zavodda ish tashlashlar kuzatilmayapti, bu esa zavod rahbariyatining chuqur o'ylangan iqtisodiy va ijtimoiy siyosati hamda kasaba uyushmasining samarali ishlashidan dalolat berib turibdi. Ushbu mexanizmning mohiyati quyidagilardan iborat. Xodimlar o'z malakasi, lavozimi va funksiyalari bo'yicha turli guruhlariga bo'linadi: $a, b, c, d, r... m...$ Masalan, «ko'k yoqalilar» (ishchilar) r_1 dan r_8 gacha bo'lgan guruhlariga kiradi. Har bir guruhda beshta gradatsiya mavjud bo'lib, ularga ishning amaldagi muayyan natijasi mos keladi. Masalan, « r_1 » guruhiga kiruvchi va ish natijalariga ko'ra beshinchi gradatsiyaga ega bo'lgan ishchi « r_2 » guruhiga o'tishga

da'vogarlik qilishi mumkin. « r_1 » guruhi xodimlari ish haqining miqdori « r_2 » guruh bilan solishtirilganda ramziy tarzda emas, balki katta farq qiladi. Menejerlarning ish haqi « t_3 » dan « t_7 » gacha bo'lgan tizim bo'yicha belgilanadi. Xodim ishining natijalariga ko'ra uning bevosita rahbari baholaydi va mehnatga haq to'lash guruhini taklif etadi, so'ngra bu bo'lim (sektor) va sex boshlig'i bilan kelishiladi. Ish haqining umumiy hajmida mukofotlar ulushi yildan yilga ortib boradi. U hozirgi vaqtda 50 foizdan ko'pni tashkil qiladi (ikki yil avval 40 foiz edi).

Uchinchi variant. Xodim ishining natijalariga ko'ra mehnatga haq to'lash mehnatning amaldagi samaradorligi koeffitsienti (MASK)ni har oyda hisoblab chiqish bilan bog'liq bo'lib, uning darajasi ish haqining miqdoriga ta'sir ko'rsatadi (MASK darajasi qancha yuqori bo'lsa, ish haqining miqdori shunchalik katta bo'ladi). MASK maxsus metodik bo'yicha aniqlanadi va 1 dan 10 gacha o'lchanadi. Albatta, ish natijalariga ko'ra mehnatga haq to'lash miqdorini belgilashning boshqa yanada qiziqarli variantlari ham mavjud (masalan, reyting va shunga o'xshash tizimlar) bo'lib, ularning mazmuni, yuqorida ta'kidlanganidek, yapon korxonalarining an'analari, xususiyatlari va vazifalari, uning olimlari va ishlab chiquvchilarining intellektual, ijodiy imkoniyatlari va farazlari bilan belgilanadi. Gap shaklda emas, balki motivatsiyalash tizimlarida xodimlar ishining amaldagi samaradorligini hisobga olishning maqsadga muvofiqligi to'g'risidagi g'oyaning o'zi haqida borayapti. G'oyani esa yaponlar qadrlaydi va amalga oshiradi.

Yaponiya mehnatga haq to'lash tizimining uchinchi xususiyati — menejerlar okladlarining korxona ishlashining natijalariga bog'liqligi. Barcha korxonalarda o'zgaruvchan okladlar tizimi amal qiladi. Zavod direktori, sexlar boshliqlari, boshqa menejerlarning bazaviy stavkalari ishlab chiqarish tannarxi, hajmi, nomenklatura va u yoki bu rahbar javob beradigan boshqa ko'rsatkichlar dinamikasiga qarab o'zgarib turadi. Masalan, sex boshlig'ining okladi 700 ming iyena. Agar uning sexi mahsulot tannarxini 10 foizga pasaytirsa, uning okladi avtomatik tarzda o'sha 10 foizga oshadi va h.k. Bu muayyan korxonada mehnatga haq to'lash to'g'risidagi nizom bilan belgilanadi. Ilgari yirik neft

kompaniyasini boshqargan Yaponiya ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish uchun unumdorlik markazining Prezidenti janob Dzinnosuki Miyai shunday holatni keltirdi. Bir vaqtlar kompaniya inqiroz holatiga tushib qolgan va u barcha menejerlarning maoshlari va mukofotlarini qisqartirish miqdorlarini muhokama qilish uchun ularni chaqirishga majbur bo'lgan (ushbu tadbirlar Yaponiyada har bir firma uchun majburiy hisoblanadi). Natijada, kompaniya boshlig'i o'zining okladini 20 foizga, oliy menejerlarnikini 15 foizga, o'rta menejerlarnikini esa 5—10 foizga pasaytirdi. Bu pasaytirish har bir rahbarning talabi asosida ixtiyoriy ravishda amalga oshirildi. Bir vaqtning o'zida barcha xodimlarning ish haqi 30 foizga oshirildi. Rahbarlar va xodimlar ish haqlari miqdorlarining bunday o'zgartirilishi bir-ikki oydan keyin firma ishining yuksalishiga olib keldi. Albatta, bunda shtatni qisqartirish to'g'risida umuman gap bo'lishi mumkin emas edi. «Oila» va «kazoku seydo» tizimining ruhi kezib yuradigan Yaponiya korxonalarida muammolarni ishchilarga emas, balki menejerlar zimmasiga yuklashni afzal ko'rishadi.

Qisqacha xulosalar

Yaponiyada mehnatga haq to'lash tizimi umrbod yollash, *rotatsiya, nufuz va ish joyida tayyorgarlik tizimlariga asoslangan*. Mehnatga haq to'lashning shu va boshqa konsepsiyalari Yaponiya korxonalarida bugungi kunda foydalanilayotgan rag'batlantirish modellariга namuna bo'lib xizmat qiladi. Umumiy ish haqining shakllanishiga oltita asosiy omil ta'sir ko'rsatadi. Mehnatga haq to'lashning yaponcha modellari xilma-xil bo'lgani holda beshta umumiy, asosiy xususiyati bilan ajralib turadi.

Kompaniya nuqtayi nazaridan ixtisoslashuv darajasining oshishiga qarab kompaniya hisobiga kiritiladigan kadrlar tayyorlash xarajatlari ortadi. Ish staji va malakadan tashqari, ish haqining o'sishi (pasayishi)ga amaldagi mehnat hissasi yoki ishning real natijalari ko'rsatkichi katta ta'sir ko'rsatadi.

Yapon korxonalarining an'analari, xususiyatlari va vazifalari, uning olimlari hamda ishlab chiquvchilarining intellektual, ijodiy imkoniyatlari, shuningdek, farazlari bilan belgilanadi. Yaponiya mehnatga haq to'lash tizimining *xususiyati* — menejerlar oklad-

larining korxona ishlashining natijalariga bog'liqligi. Barcha korxonalarda o'zgaruvchan okladlar tizimi amal qiladi. Yaponiya korxonalarida muammolarni ishchilarga emas, balki menejerlar zimmasiga yuklashni afzal ko'rishadi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. *Mehnatga haq to'lash yaponcha modellarining umumiy xususiyatlarini izohlab bering.*
2. *Umumiy ish haqining shakllanishiga nechta asosiy omil ta'sir ko'rsatadi?*
3. *Tripartizm – bu nima?*
4. *Yaponiyada ish haqining yoshga qanday bog'liqligini tushuntirib bering.*
5. *Ish staji va malakadan tashqari ish haqining o'sishi (pasayishi)ga qaysi ko'rsatkichlar ta'sir ko'rsatadi?*
6. *Yaponiyada eng past malakali xodim va eng yuqori malakali xodim mehnatga haq to'lashdagi mohiyatini ochib bering.*
7. *Ish natijasi va haq to'lash darajasiga ko'ra xodimlarning beshta darajasini izohlab bering.*
8. *Bonus – bu nima?*

Tavsiya etilgan adabiyotlar

1. *Мирзиёев Ш. Танқидий таҳқил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак. – Т.: Ўзбекистон, 2017. – 104 б.*
2. *Мирзиёев Ш. Олий Мажлис сенати ва Қонунчилик палатаси депутатларига мурожаатнома. //Uz.uz. 2017 йил 22 декабрь.*
3. *Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг 2017–2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича ҳаракатлар стратегиясини «Фаол тадбиркорлик, инновацион ғоялар ва технологияларни қўллаб-қувватлаш йили»да амалга оширишга оид давлат дастури тўғрисидаги Фармони 23.01.2018 й., 06/18/5308/0610–сон.*
4. *Мирзиёев Ш. Билимли авлод – буюк келажакнинг, тадбиркор халқ – фаровон ҳаётнинг, дўстона ҳамкорлик эса тараққиётнинг қафолатидир. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 26 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маъруза. Халқ сузи. 2018 йил 7 декабрь.*
5. *Практикум по экономике, организации и нормированию труда. Учебное пособие. Под. редакцию проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский Учебник, 2007.*
6. *Волгин Н.А., Волгина О.Н. Оплата труда: японский опыт и российская практика. Учебное пособие. – М.: Издательство Торговая корпорация Дашков И.К., 2005.*

**10.1. Ta’sir etish shakli va usuli bo’yicha
motivatsiyalash turlari**

Mehnatni boshqarishning inson omilining faollashuvini ta’minlovchi samarali usullarini qidirib topish turli sohalarida faoliyat ko’rsatuvchi mulkchilikning barcha shakllaridagi tashkilotlarning asosiy vazifalaridan biri hisoblanadi. Xo’jalik yuritishning hozirgi usullari motivatsiyalash mexanizmlaridan foydalanish asosida iqtisodiy xatti-harakatning yangi xilini egallashni talab qiladi. **Mehnat** faoliyatini boshqarishning motivatsion jihatlari bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda keng qo’llanilmoqda va ulardan rivojlanayotgan tashkilotlarda faol foydalanilmoqda. Har qanday boshqaruv qarorining muvaffaqiyati xodimni shaxsiy va umumiy maqsadlarga erishishga undovchi motivatsiyalash modelining samaradorligiga bevosita bog’liq.

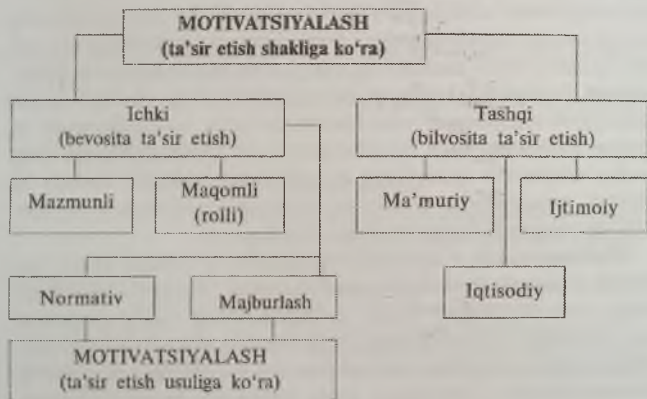
Motivatsiyalash — insonni ichki shaxsiy va tashqi omillar yordamida muayyan faoliyatga undash jarayoni. Xodimlar xatti-harakatiga ta’sir ko’rsatgan holda, u tashkilotning asosiy maqsadlariga erishishga ko’maklashadi va personalni shaxsiy yuksak natijalarga erishish yo’li bilan mehnatda o’zini ko’rsatishga yo’naltiradi. Motivatsiyalash — insonning ichki xususiyati, inson fe’l-atvori-ning uning qiziqishlari bilan bog’liq va tashkilotdagi xatti-harakatni belgilab beruvchi tarkibiy qismi. Ushbu ichki xususiyatlarni hisobga olish va ulardan imkon qadar foydalanish insonga o’zining tashkilotdagi xatti-harakatiga tuzatishlar kirituvchi muayyan ta’sirlardan foydalanish imkonini beradi. Motivatsiyalashning turli usullari va ularni tasniflashga nisbatan turlicha yondashuvlar mavjud. Ta’sir etish usuliga ko’ra, motivatsiyalashning bevosita va bilvosita usullarini ajratish mumkin. *Bevosita ta’sir etishga* quyidagilar kiradi:

- normativ motivatsiyalash, ya’ni insonni g’oyaviy-ruhiy ta’sir etish (e’tiqod, ishontirish, xabardor qilish va h.k.) orqali muayyan xatti-harakatga undash;

- hokimiyatdan foydalanishga va xodim tomonidan tegishli talablar bajarilmagan taqdirda uning ehtiyojlarini qondirishning yomonlashuvi tahdidiga asoslangan majburlash motivatsiyasi.

Bilvosita ta'sir etish xodimni muayyan xatti-harakatga undovchi rag'batlantiruvchi omillar yordamida tashqi vaziyatga ta'sir etish ko'rinishidagi tashqi omillar hisobidan amalga oshiriladi.

Ta'sir etish shakliga ko'ra, motivatsiyalash, bunda bevosita va bilvosita ta'sir etgan holda, ichki va tashqi shakllarga bo'linishi mumkin (*10.1.1-rasm*).



10.1.1-rasm. Ta'sir etish usuli va shakliga ko'ra motivatsiyalash turlari

Ichki motivatsiya harakatlar erkinligini, bilim va ko'nikmalardan foydalanish va ularni rivojlantirish imkoniyatini, qiziqarli ishni hamda rivojlanish va ko'tarilish imkoniyatini o'z ichiga oladi. Tashqi motivatsiyalashga moddiy va ma'naviy rag'batlantirishlar (ish haqini oshirish, bonuslar va mukofotlar, xizmat bo'yicha ko'tarish, maqtoqlar, mas'uliyat), jazolash va tanqid qilish kiradi.

Motivatsiyalashning asosiy funksiyalari quyidagilardan iborat: harakat qilishga undash; faoliyatni yo'naltirish; xatti-harakatni nazorat qilish va qo'llab-quvvatlash.

Rag'batlar tarkibi

Rag'batlar		
Ta'sir etish vaqtiga ko'ra	Uzluksiz	Mehnat sharoitlari, ish o'rnini tashkil etish
	Diskret	Ish haqi, mukofotlar, rag'batlantiruvchi xususiyatga ega bo'lgan ustama haqlari va qo'shimcha haqlar, mol-mulkdan olinadigan daromad
Ta'sir etish davriga ko'ra	Uzoq muddatli	Ish haqi yuqori darajasi, foydalarda real ishtirok etish, ijtimoiy ta'minot
	O'rta muddatli	Mehnat sharoitlari, ish haqi, ustama haqlar (kasbiy mahorat, malakani oshirish va h.k. uchun)
	Qisqa muddatli	Bir marta to'lanadigan mukofotlar
Ta'sir etish sohasi bo'yicha	Jamoat	Milliy daromadning o'sishi
	Jamoaviy	Mehnatga haq to'lash fondini shakllantirish va taqsimlash, foydalarda ishtirok etish
	Shaxsiy	Xodimning umumiy daromadi
Funktsional maqsadi bo'yicha	Nufuzli	Muayyan tizim bo'yicha ish haqi, imtiyozli shartlardagi aksiyalar, foydalarda ishtirok etish
	Rag'batlantiruvchi	Ish haqini oshirish, mukofotlar, kasbiy mahorat uchun ustama haqlar
Qo'llanish sohasi bo'yicha	Universal	Pulli rag'batlarning barcha turlari
	O'ziga xos	Pulsiz rag'batlar
Yo'nalishi bo'yicha	Investitsion	Ishlab chiqarishni rivojlantirishga mablag'larni investitsiya qilish natijasi sifatida istiqbolda mehnatga haq to'lash fondi va foydaning oshishi
	Investitsion-iste'mol	Dividendlar, mehnatga haq to'lash, kelgusida fondini mehnatga haq to'lash fondi va foydaning oshirilishi bilan ishlab chiqarishni rivojlantirishga investitsiya qilish
	Iste'mol	Mehnatga haq to'lash, foydani, asosan, joriy iste'mol uchun ishlatish

Motivatorlar to'plami turli-tuman bo'lishi mumkin. O'z faoliyatini mehnat jamoalari sharoitida amalga oshiruvchi xodim ehtiyojlarining turli tomonlari quyidagi motivatsiyalash omillari tomonidan hisobga olinadi: yuqori ish haqi va moddiy rag'batlantirish; jismoniy ish sharoitlari; tarkiblash; ijtimoiy shartnomalar; o'zaro munosabatlar; e'tirof etish; yutuqlarga intilish; hokimiyat va ta'sirchanlik; xilma-xillik va o'zgarishlar; kreativlik; o'zini o'zi takomillashtirish; qiziqarli va foydali ish. Har bir omilning ta'sirini va ularning o'zaro bog'liqligini aniqlashga asoslangan boshqaruv qarorini qabul qilishning muhim shartlaridan biri hisoblanadi.

10.2. Xodimlarni boshqarishda motivlar va rag'batlarning o'zaro bog'liqligi

Motivatsiyalash jarayonini amalga oshirish doirasida personalning o'zini o'zi motivatsiyalash ehtimoli ko'rib chiqiladi. U ko'plab o'xshash va mas'uliyatli vaziyatlarda xodimlar uzoq vaqt mobaynida o'zini o'zi motivatsiyalagan holda, tashqi ta'sirlarsiz harakat qilishi mumkinligini nazarda tutadi. Mazkur holatda o'zini o'zi namoyon etish asosiy motivatsiyalovchi omil hisoblanadi. Zarur sharoitlarni yaratilgan taqdirda u ijobiy samara beradi, lekin bunday sharoitlar mavjud bo'lmagan hollarda xodim kompaniyani tark etadi. O'zini o'zi motivatsiyalash, odatda, muammolarni hal etishga moyil bo'lgan va o'z harakatlarining natijasiga erishish maqsadini ko'zlovchi xodimlarda shakllanadi.

Motivatsiyalash jarayonida *motiv*, ya'ni shaxsni ehtiyojlarni qondirishga yo'naltirilgan muayyan xatti-harakatni amalga oshirishga ichki undash markaziy o'rin tutadi. Motiv – inson faolligining anglab yetilgan undashni o'zida namoyon etuvchi asosiy sababi. Motiv muayyan harakatlarda amalga oshiriladigan muayyan ehtiyoj tufayli yuzaga keladi.

Ehtiyojlar tug'ma bo'lishi hamda hayot va tarbiya jarayonida yuzaga kelishi mumkin. Intilishlar va kutishlar ehtiyojlarning namoyon bo'lish shakllari sifatida ishtirok etadi. Bir ehtiyoj asosida turli intilishlar va kutishlar shakllanishi mumkin. Bunda kutishlar muayyan vaziyatga qarab intilishni aniqlashtiradi.

Motiv bevosita rag'bat bilan bog'liq. Rag'bat (*lot. stimulus*) harakat qilishga undash, undovchi sabab. Rag'batlantirish – nima-gadir qiziqtirish. «Motiv» tushunchasi «rag'bat» tushunchasiga qaraganda kengroq ma'noga ega. Rag'bat muayyan harakatlarni amalga oshirishda ehtiyojni qondirishga qodir bo'lgan ne'matlar (buyumlar, boyliklar va h.k.)ni o'zida namoyon etadi. Rag'batlar personalni mukofotlash tizimi orqali amalga oshiriladi. Rag'batlar tasnifi 10.2.2-rasmda keltirilgan.

Ehtiyoj bilan rag'bat o'rtasida rag'batni qabul qilish (baholash) va motivni hosil qilish jarayonini tavsiflovchi qator bilvosita bo'g'inlar mavjud. Ushbu bo'g'inlarga bog'liq holda insonning muayyan xatti-harakatni amalga oshirishga tayyorligini aks ettiruvchi muayyan maqsad shakllanadi. Tegishli xatti-harakat natijasida sodir bo'ladigan ehtiyojning qondirilishi motivatsiyalash jarayonini yakunlab beradi.

Personalni boshqarishda motivlar va rag'batlarning o'zaro bog'liqligi quyidagi ko'rsatkichlar orqali yuzaga keladi:

A. Hayotiy muhim materiallar va ma'naviy boyliklarga bo'lgan ehtiyojlar:

- 1) hayotiy o'z taqdirini belgilash;
- 2) ijtimoiy o'zaro hamkorlik;
- 3) o'z maqomini belgilash;
- 4) hayotiy davrni optimallashtirish.

B. Hayotiy muhim materiallar va ma'naviy boyliklarga bo'lgan ehtiyojlarni qondirish bo'yicha motivlar quyidagi turlarga bo'linadi:

- unumdorlik;
- ishning sifati;
- bandlikni oshirish;
- malaka va mahoratni oshirish;
- mas'uliyatni oshirish;
- lavozimlarni qo'shib olib borish;
- bir korxonada ishlash.

C. Hayotiy muhim materiallar va ma'naviy boyliklarga bo'lgan ehtiyojlarni qondirish bo'yicha rag'batlar quyidagilarga bo'linadi:

- ish haqini oshirish;
- ish haqiga qo'shimcha haqlar;

- ish haqiga ustama haqlar;
- moddiy yordam;
- bir martalik to'lovlar;
- mukofotlash tizimi;
- ijtimoiy paket;
- foydalarda ishtirok etish tizimi;
- sotuvlar hajmidan vositachilik haqlari.

D. Hayotiy o'z taqdirini belgilash (shaxsiy) motivlari quyidagilardan iborat:

- chaqirish;
- ko'chirish;
- o'zini ifodalash;
- qiziquvchanlik;
- ijod;
- ixtirochilik;
- ratsionalizatorlik;
- fan bilan shug'ullanish.

E. Hayotiy o'z taqdirini belgilash (shaxsiy) rag'batlari quyidagilardan iborat:

- qiziqishlarga qarab ish bilan ta'minlash;
- kasbga yo'naltirish;
- ishni qayta qurish: almashtirish, kengaytirish, boyitish;
- mehnatning ijodiy xususiyatini oshirish;
- xodimning shaxsiy xususiyatlari va qobiliyatlarini hisobga olish;
- ixtisoslashmagan mansabni rivojlantirish;
- o'qish, bilim ko'nikmalariga ega bo'lish uchun keng imkoniyatlar;
- novatorlik, ixtirolar, kashfiyotlar uchun mukofotlar;
- g'oya uchun mukofotlash dasturlari, firmaning sovg'alari;
- moslashuvchan ish tartiblari;
- yangi axborotdan foydalanish;
- umumiy e'tirof va hurmat.

F. Ijtimoiy o'zaro hamkorlik motivlari tarkibiga quyidagilar kiradi:

- muloqot;

- taqlid qilish;
- aloqadorlik;
- birdamlilik;
- qo'llab-quvvatlash;
- xavfsizlik;
- do'stlik;
- o'zaro yordam.

G. Ijtimoiy o'zaro hamkorlik rag'batlari tarkibiga quyidagilar kiradi:

- ish o'rnida muloqot qilish imkoniyati;
- qulay ijtimoiy makromuhit;
- rahbarlikning demokratik uslubi;
- boshqarish va qarorlar qabul qilishda ishtirok etish;
- xodimlarning yagona maqomi;
- teng imkoniyatlar;
- hurmat taxtasi;
- minnatdorchilik izhor etish, xizmatni e'tirof etish;
- barcha jihatlarida adolatlilik (ishlarni taqsimlash, baholash, mukofotlash);
- madaniy-sog'lomlashtirish tadbirlari dasturlari;
- ijtimoiy paket.

H. O'z maqomini belgilash motivlari:

- maqsadga erishish;
- nufuz;
- mansabni rivojlantirish;
- yuqori maqom;
- hokimiyat;
- muvaffaqiyat;
- o'ziga ishonish;
- o'zini tasdiqlash.

I. O'z maqomini belgilash rag'batlari:

- boshqarish va qarorlar qabul qilishda ishtirok etish;
- rahbarlik ishini taqdim etish;
- vakolatlarni kengaytirish;
- shaxsiy qulayliklar: xona, avtomobil, samolyot va h.k.;
- nufuzli klublar ishida ishtirok etish;

- muvaffaqiyatda, kapitalda ishtirok etish;
- biznesda birgalikda ishtirok etish to'g'risida taklif;
- boshqa tashkilotlar uchun vakillik funksiyalari;
- kadrlarni joy-joyiga qo'yish;
- bo'ysunuvchilar sonini oshirish;
- xalqaro e'tirof;
- yilning eng yaxshi xodimi unvonini berish.

J. Hayotiy davrni optimallashtirish motivlari:

- ijtimoiy ixchamlik;
- kasbiy ixchamlik;
- yosh relaksatsiyasi;
- maqom bilan bog'liq va ruhiy noqulayliklarni yengib o'tish.

K. Hayotiy davrni optimallashtirish uchun rag'batlar:

- istak va imkoniyatlarga qarb ish bilan ta'minlash;
- ixtisoslashmagan mansabni rivojlantirish;
- yoshlar bilan tajribani o'rtoqlashish — murabbiylik;
- salbiy rag'batlarga barham berish;
- ruhiy rag'batlantirish;
- xodimlarning yagona maqomi;
- ruhiy yordam va charchoq yozish markazlari;
- «ochiq eshiklar» siyosati;
- mehnatga oid nizolar bo'yicha komissiyalar.

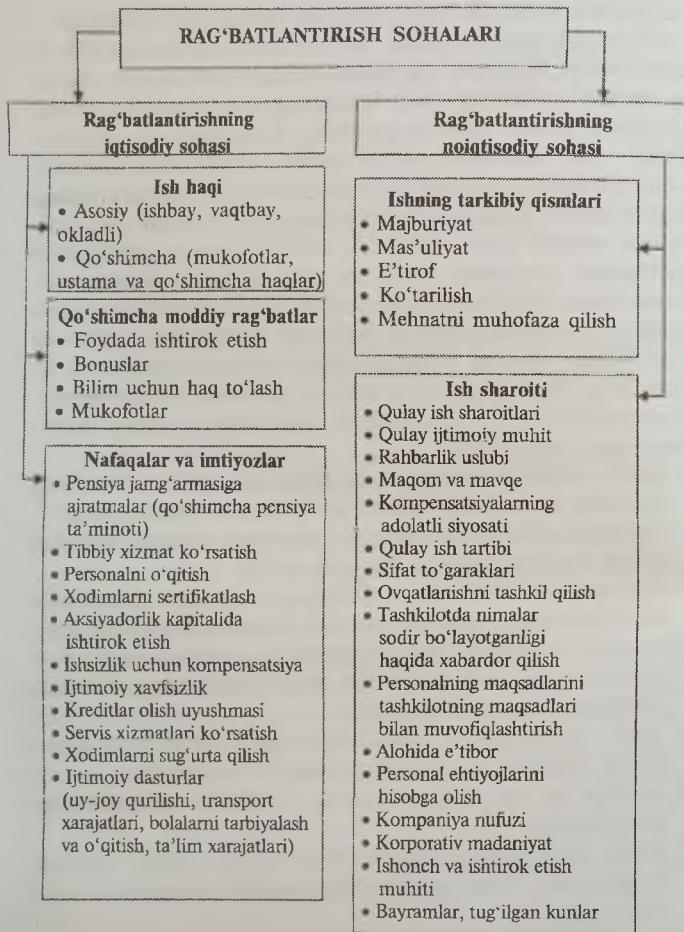
Rag'batlantirish motivatsiyalashdan prinsipial jihatdan farq qiladi. Ushbu farqning mohiyati shundan iboratki, rag'batlantirish — uning yordamida motivatsiyalash amalga oshirilishi mumkin bo'lgan vositalardan biri hisoblanadi. Tashkilotda munosabatlarning rivojlanish darajasi qanchalik yuqori bo'lsa, rag'batlantirish insonlarni boshqarish vositasi sifatida shunchalik kam qo'llaniladi. Bunga sabab, tarbiya va o'qitish insonlarni motivatsiyalash usullari sifatida shunga olib keladiki, tashkilot a'zolarining o'zlari, kutib turmasdan yoki tegishli rag'batlantiruvchi ta'sirga umuman ega bo'lmagan holda, zarur harakatlarni amalga oshirib, tashkilotning ishlarida manfaatli tarzda ishtirok etishadi.

Rag'batlantirish xodimni motivatsiyalash usuli sifatida uning xatti-harakatiga motivlardan foydalangan holda, hayot faoliyati sharoitlariga ta'sir etish orqali aniq maqsadga yo'naltirilgan ta'sir

ko'rsatishdan iborat. So'zning keng ma'nosida rag'batlantirish — bu talablar yig'indisi va unga mos keluvchi rag'batlantirish va jazolash tizimi. Mehnatni rag'batlantirishga tashqi undash, insonning mehnat sohasidagi xatti-harakatiga ta'sir etuvchi mehnat vaziyatining unsuri sifatida qaraladi. Keng ma'noda rag'batlantirish — bu yaxshilarni rag'batlantirish, yomonlarni jazolash, eng bilimdonlarni xizmat bo'yicha ko'tarish va no'noqlarni boshqa o'ringa o'tkazish. Rag'batlantirishdan maqsad — insonni shunchaki ishlashga undash emas, balki uni mehnat munosabatlari bilan belgilanganga qaraganda yaxshiroq yoki ko'proq ishlashga undashdan iborat. Rag'batlantirish usullari ta'sir etish sohasiga qarab iqtisodiy va noiqtisodiy turlarga bo'linadi. Noiqtisodiy usullar esa o'z navbatida, ishning o'ziga taalluqli bo'lgan tashkiliy va ish sharoiti bilan bog'liq ma'naviy turlarga bo'linadi (*10.2.1-rasm*).

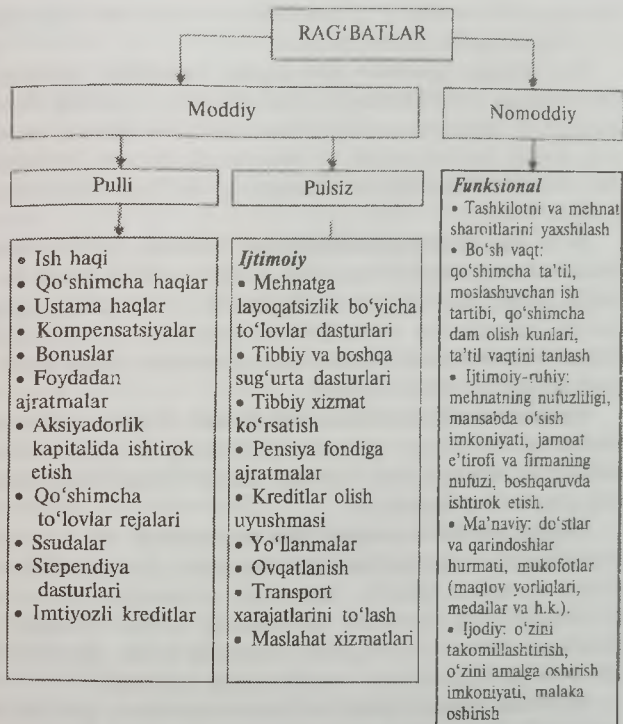
Rag'batlarning ta'sirini oshirish maqsadida quyidagi tamoyillarga amal qilish zarur:

- barcha xodimlar tomonidan rag'batlarning qabul qilinishining qulayligi va soddaligi, ularni qo'llashning demokratikligi;
- rag'batni qabul qilishning quyi chegarasini oshirish hisobidan uning ta'sirchanligining his qilinajakligi;
- rag'batni uni ruhiy qabul qilishning yangi quyi chegarasini shakllantiruvchi oshirish tomonga o'zgartirishning izchilligi;
- jins-yosh va ijtimoiy-ruhiy xususiyatlarni hisobga olgan holda personalning turli toifalarini rag'batlantirishga nisbatan yondashuvning individualligi;
- sodir bo'layotgan o'zgarishlarga qarab rag'batlarni qayta ko'rib chiqishning moslashuvchanligi va tezkorligi;
- moddiy va ma'naviy, jamoaviy va shaxsiy rag'batlarning kompleksligi;
- xodim faoliyatining natijalari bilan uning mehnat jamoasi va umuman, firma faoliyatining natijalari o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik;
- tashkilotda amalda bo'lgan rag'batlantirishning xodimlarda adolatlilik hissini shakllantiruvchi tizimi haqidagi axborotning ochiqligi va xolisonaligi.



10.2.1-rasm. Tashkilotda personalni rag'batlantirish sohalari

Manba: Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. Учебник. — М.: Академический проект, 2005. — С 141.



10.2.2-rasm. Tashkilot personalini rag'batlantirish turlari

Rag'batlantirish turlari turli belgilar bo'yicha tasniflanishi mumkin. Masalan, moddiy rag'batlantirish ahamiyatlilik belgisi bo'yicha asosiy va qo'shimcha turlarga bo'linadi. Asosiy turga quyidagilar kiradi:

- mehnatning alohida sharoitlari ustama haqlari va kompensatsiyani hisobga olgan holda mehnatga haq to'lashning bazaviy darajasi;
- xodimning shaxsiy mehnat ulushi va faoliyatining natijalariga bog'liq bo'lgan mukofotlash qismi;

- kapitalda, foydada va daromadlarda ishtirok etish bilan bog'liq rag'batlantiruvchi qism.

Ish o'rnidagi o'zgarishlar bilan bog'liq mukofotlar: xodimning ish o'rnidagi texnik jihozlash va dekorativ pardoziylashning yaxshilanishiga va uning ergonomikasi (ish o'rnini ko'chirish, alohida xona ajratish, kotibani yollash, qo'shimcha ofis jihozlari berilishi)ga olib keluvchi chora-tadbirlar, shuningdek, xodimga xizmat avtomobilini berish.

Bo'sh vaqt bilan rag'batlantirishga xodimga faol va ijodiy ishlash uchun qo'shimcha dam olish kunlari, ta'tillar berish, ta'til vaqtini tanlash imkoniyatini, moslashuvchan ish tartibini, yuqori mehnat unumdorligi hisobidan ish kunining davomiyligini qisqartirish imkoniyatini, tanaffuslarning moslashuvchan tartibini taqdim etish yo'li bilan erishiladi.

Foydalanish imkoniyati bilan mukofotlash: ofisdagi qo'shimcha jihozlar, devoriy ko'rgazmalar, kompaniyaning dam olish uyidan foydalanish, o'z loyihalarini amalga oshirish uchun kompaniyaning jihozlaridan foydalanish.

Malaka oshirish imkoniyati bilan mukofotlash: ish o'rinlarini rotatsiya qilish, o'zaro bog'liq (bir-biriga yaqin) mutaxassisliklarga o'qitish va malaka oshirish, yuqori haq to'lanadigan ish uchun ish beruvchining hisobidan qo'shimcha ta'lim, kompaniya joylashgan shahardan tashqariga xodimning o'zini qiziqitiruvchi mavzu bo'yicha seminarga, konferensiyaga yuborish.

Ish o'rnini loyihalashtirish: mehnatni taqsimlash, qarorlar qabul qilishda ishtirok etish va jamoada ishlash.

Vakolatlarni o'tkazish: majburiyatlar, javobgarlik va qarorlar qabul qilish vakolatlarining bir qismi tashkiliy tuzilmaning quyi pog'onasiga topshiriladigan jarayon.

Imtiyozlar bilan mukofotlash: majlisda stol atrofidagi eng yaxshi joy, xodimlarga o'zingiz hozir bo'lmagan hollarda sizni namoyon etish imkoniyatini berish, yuqori darajadagi ish natijalari haqidagi davriy hisobotlarda ishtirok etish, avtomobilni qo'yish uchun maxsus joy taqdim etish.

Korxonani boshqarishda ishtirok etish: ma'muriyat bilan xodimlar o'rtasida korxona kengashining ishi doirasida maslahatlar;

xodimlarning kompaniya aksiyalarining egasi sifatida umumiy yig'ilishlarda ishtirok etishi va ovoz berishi; xodimlar vakillarini direktorlar kengashiga saylash.

«Tashlangan chaqiriq muhitini» yaratish: xodimlar natija aynan ularning o'zlariga bog'liq bo'lgan vaziyatni ijobiy qabul qilishadi.

Javobgarlik bilan motivatsiyalash: ayrim xodimlar o'z zimmasiga yuklatilgan mas'uliyat va egallab turgan lavozimining muhimligidan qoniqish hosil qiladi va g'ururlanadi.

Teskari aloqa: ayniqsa, agar xodimlar natijaga erishishga motivatsiyalangan bo'lsa, o'z ishlari qanday ketayotganligi haqida bilish istagi xodimlarga xos xususiyatdir.

Mansabda ko'tarilish va uni rivojlantirish imkoniyati: ayrim xodimlar (ayniqsa, yoshlar) uchun mansabda o'sish istiqboli, ko'pincha, moddiy mukofotlashga qaraganda muhimroq.

Ish beruvchi tomonidan personalga ishonish va to'g'ri munosabatda bo'lish o'zaro tushunish hamda hamkorlik muhitini yaratishga ko'maklashadi.

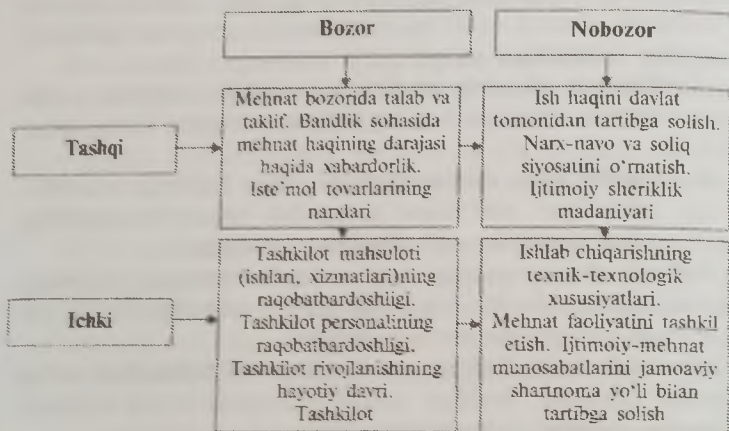
10.3. Iqtisodiy mukofotlar tizimini shakllantirish omillari

Turli tashkilotlarda mehnatga haq to'lash va rag'betlantirishning o'z tizimlari amal qiladi. Kichik va yirik firmalarda mukofotlash sxemalarini tuzishda sezilarli farqlar mavjud. Kichik firmalarning aksariyati imtiyozlarning cheklangan to'plamiga ega.

Faoliyat natijasi uchun mukofotlash ish o'rnida o'tkazilgan vaqt uchun haq to'lash o'rniga xodimlar ishi uchun ayrim mezonlar asosida haq to'lashni anglatadi. Xodim ijro va o'zi oladigan mukofot o'rtasidagi bog'liqlikni his qilishi kerak. Agar mukofotlar uzoq vaqt ishlaganlik yoki lavozim uchun hisoblansa, xodimlar o'z sa'y-harakatlarini susaytirishlari ehtimoldan xoli emas.

Ichki muhitning personalni mukofotlashga ta'sir etuvchi no-bozor omillarini quyidagi tarzda tasniflash mumkin (*10.3.2-rasm*).

Tashqi muhit omillari asosiy ish haqining miqdoriga, ichki muhit omillari esa ushbu tashkilotda mukofotlashning turli shakllarini qo'llash imkoniyatiga ta'sir ko'rsatadi.

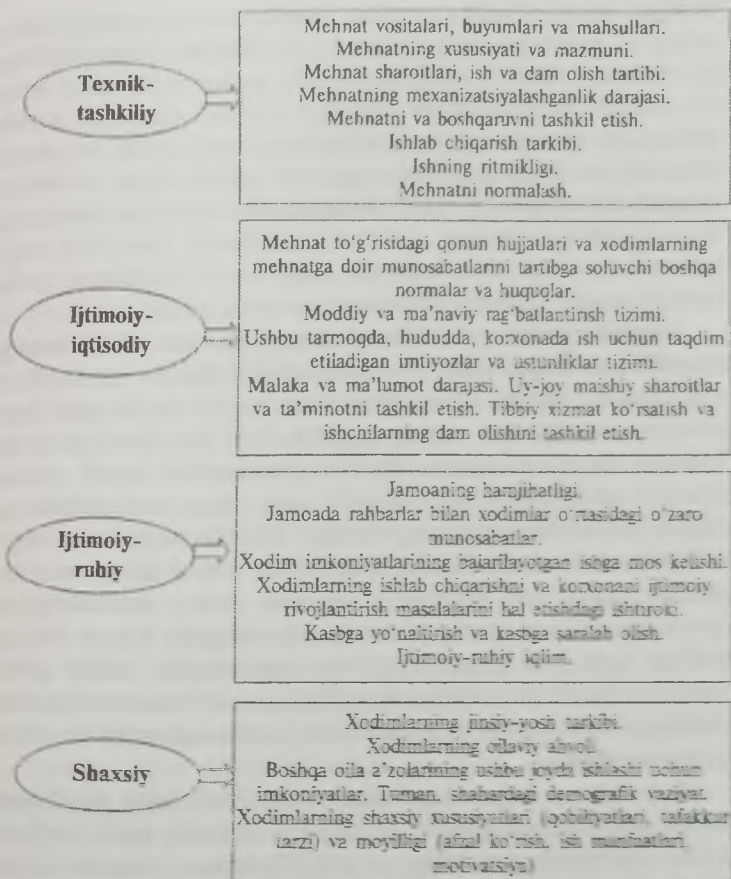


10.3.1-rasm. Iqtisodiy mukofotlash tizimini shakllantirish omillari

«Bajarganlik uchun to'lov»ni amalga oshirish quyidagilarni nazarda tutadi:

- **yakka tartibdagi rag'bat**, bunda haq to'lash **yakka tartibdagi** maqsadlarning bajarilishi bilan bevosita bog'liq;
- **bir martalik to'lovlar**, bunda **bir martalik** mukofotlash **yakka tartibdagi** yutuqlarga asoslanadi;
- **foydalarda ishtirok etish**, bunda barchaga yoki xizmatchilarning aksariyatiga bir xil to'lovlar tashkilotning daromadiga asoslanadi;
- **foydalarda ishtirok etish**, bunda mukofotlash xizmatchilar o'rtasida bo'linmaga yoki tashkilotga keltirilgan foydaga muvotinosib ravishda taqsimlanadi;
- **kichik guruhlarini rag'batlantirish**, bunda guruhning barcha a'zolari bir vaqtning o'zida muayyan maqsadlarga erishganlik uchun taqdirlanadi.

Mukofotlash uchun mos vositani tanlashdan oldin rahbariyat rag'batlantirish siyosatining yo'nalishlarini belgilab olishi lozim. Yetti rag'batlantiruvchi strategiyani taklif etish mumkin bo'lib, ularni qo'llash korxona faoliyatining muayyan xususiyatlariga



10.3.2-rasm. Tashkilotning ichki muhit omillarini tasvirlash

bog'liq. Bunda rag'batlantirish siyosatini qabul qilish uchun javobgarlik rahbariyat zimmasida bo'ladi.

Shu on uchun emas, balki istiqbol uchun qabul qilingan qarorlar uchun taqdirlash. Umumiy qiymatni va kelgusi rentabellikni kuchaytiruvchi uzoq muddatli emas, balki ko'proq qisqa muddatli (shu on uchun qabul qilingan) qarorlar va foydani rag'batlantiruvchi kompaniya rahbariyati jiddiy salbiy oqibatlarga duch keladi. Shu

on uchun qabul qilingan qarorlarga misollar ichida shunday holatni uchratish mumkinki, tejash uchun eski jihozdan foydalanishga, xarajatlarni haddan ziyod qisqartirishga, tezkor foyda olish uchun esa tasodifiy mijozlar bilan ishlashga e'tibor qaratiladi. Ushbu strategiyaga qarama-qarshi ravishda tashkilotni global va yanada samarali istiqbollarga erishishga jalb qilish uzoq muddatli maqsadlarni aniqlashni, ishlab chiqarish uskunalari va vositalariga investitsiyalar kiritishni, istiqbolli faoliyatni barqaror rag'batlantirishni, oqilona ta'minotni, sodiq buyurtmachilarni qiziq-tiruvchi amaliy xizmatlar to'plamini nazarda tutadi.

Xatardan qochib qoluvchilarni emas, balki uni o'z zimmasiga oluvchilarni taqdirlash. Ko'plab tashkilotlarda xodimlarni mas'uliyatni, xatarni qabul qilish bilan bog'liq bo'lmagan konservativ xatti-harakat uchun **taqdirlashadi** va ularning ijodiy faolligini kuzatib borishadi. Masalan, personaldan «hech narsani noto'g'ri qilmaslikni» talab qiluvchi bank, agar unumdorlikning oshishi yo'qotishlar xatarining ortishini keltirib chiqarsa, uni rag'batlantirmaydi. Xatti-harakatning ushbu xilida qulay muhitni yaratish uchun turli qarorlarni, masalan, xoh u muvaffaqiyatli operatsiya yoki yo'l qo'yilgan xato haqida ochiqcha hikoya bo'lsin, mablag'larni jalb qilganlik uchun **taqdirlashni taklif qilish** mumkin, chunki yo'qotishlar muvaffaqiyatning bahosini, hisoblab chiqilgan xatar esa bemulohazalikka qarama-qarshilikni o'zida namoyon etadi.

Ko'r-ko'rona bo'ysunishni emas, balki ijodiy ishni taqdirlash. Ayrim ijodiy muvaffaqiyatlar esankiratib qo'yadi, lekin faoliyati uchun sharoitlar yaratishga yo'naltirilgan ko'rsatmalar ishlab chiqilgan bo'lib, ular ichidan quyidagilarni ajratish mumkin: ijodiy faollikni rag'batlantiruvchi norasmiy shart-sharoitlarni ham erkinlashtiruvchi jozibali muhitni yaratish, ishga berilib ketgan personalni qo'llab-quvvatlash; xatolarni kechirish; ijodiy maqsadlarni qo'yish; yangiliklar uchun pulli mukofotlash; maxsus o'qish imkoniyatini taqdim etish.

Ishning hajmi uchun emas, balki uning natijasi uchun taqdirlash. Ko'pincha, samarali faoliyat, maqsadga erishish va shunchaki faoliyat o'rtasida katta farq mavjud. Ularda unum-

dorlikni oshirish emas, balki samaradorlikni oshirish rag'batlantiriladigan tashkilotlarga ayrim misollarni keltirish mumkin. Ayrim tadqiqotchilarning ta'kidlashlaricha, turli tadbirlar hisobidan unumdorlikni 50 foizgacha oshirish mumkin bo'lib, ushbu tadbirlar tufayli maqsadlarga erishish odatiy ishga qarama-qarshi qo'yiladi. Ular jumlasiga, masalan, quyidagilar kiradi: mukofotlash, uning miqdori maqsadlarga erishish tezligiga mos keladi; uddaburon xodimlarni tanlab olish; natijaga yo'naltirilgan sa'y-harakatlarni rag'batlantirish; byurokratik tartibotlarga barham berish; maqsadlarni va tashkilot ichida majburiyatlar taqsimlanishini izohlash; ishni soddalashtirish.

Foydasiz murakablashtirishlarni emas, soddalashtirishlarni taqdirlash. Uddaburon rahbarlik — murakkab narsalardan sodda narsalarni hosil qilish va sodda narsalarni murakablashtirmaslik san'ati. Ish tartib-qoidalarini soddalashtirish mohiyati: «haddan ziyodlikka barham berish». Bu oddiy ibora tashkiliy tuzilmani soddalashtirish, yollanma xodimlar majburiyatlarini yozma ravishda tasdiqlash, o'z vazifalarini soddalashtiruvchi xodimlarni rag'batlantirish, ish va nazorat tartib-qoidalarini yanada oqilona bajarish uchun sharoitlar yaratish, uning turli bo'linmalari o'rtasidagi o'zaro aloqani osonlashtirish zarurati borasidagi ko'plab amaliy taxminlar bilan mustahkamlangan.

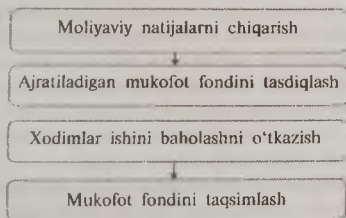
Tezda bajarilgan ish uchun emas, balki sifat uchun taqdirlash. Ko'pincha, tezda bajariladigan ish va uning past narxiga e'tibor qaratiladi, bunda u sifat nuqtayi nazaridan qimmatga tushishi hisobga olinmaydi. Ishni qanday qilib yaxshi bajarishni bilib va o'z bilimlarini asoslagan holda xodimlar mukammallikka yaqin sifat darajasiga erishishlari mumkin. Lekin sifat muammosi har qanday holatda mavjud bo'lishi mumkin, chunki sifatli ish taqdirlanmagan.

Bir-biriga qarshi emas, bir-biri bilan ishlovchi insonlarni taqdirlash. Kompaniya muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi uchun katta hajmdagi guruhiiy ish zarur. G'iybatchilik, ichki nizolar, shaxsiy raqiblik va boshqa shaxslarga yordam berishdan bosh tortish holatlari ko'p sonli autsayderlarni va juda kam sonli g'oliblarni yetishtiruvchi mukofotlash tizimiga ega bo'lgan tashkilotlarda

tez-tez uchrab turadi. Ammo raqobat va nizolar muvaffaqiyatli kompaniyalarda hamon muhim rol o'ynashi mumkin, guruhlardagi ish eng muhimligicha qolmoqda.

Xodim lavozimda ko'tarilishi munosabati bilan uning ish haqini qayta ko'rib chiqish uchun imkoniyat paydo bo'ladi. Xodimning lavozimda ko'tarilishi baholash natijalariga bog'liq. Masalan, kompaniya siyosati shuni nazarda tutishi mumkinki, «A» yoki «B» yakuniy baho olgan xodimlar tegishli bo'sh o'rinlar mavjud bo'lgan hollarda yangi pozitsiyaga o'tadi.

Mukofotlar (bonuslar) yil yakunida — hisobot davri yakunida hisoblanadi. Kompensatsiya paketi ushbu qismining miqdori personalni baholash natijalari bilan bevosita bog'liq — baholash jarayonida olingan **ma'lumotlar asosida** kompaniyaning bonus fondi taqsimlanadi. Mukofot to'lovlarining miqdorini belgilashdagi harakatlar izchilligi *10.3.3-rasmda* keltirilgan.



10.3.3-rasm. Yil yakunida mukofotlarni taqsimlashdagi harakatlar izchilligi

Mukofotlash tizimi personalning uchta guruhini qamrab oladi:

- ishlab chiqarish bo'limlarining xodimlari va seylz-menejerlar;
- qo'llab-quvvatlovchi xizmatlar xodimlari;
- top-menejerlar.

Ushbu uchta guruh uchun mehnat natijalariga ko'ra mukofotlashning o'ziga xos jihatlari quyidagilardan iborat:

1. Ishlab chiqarish bo'limlarining xodimlari va seylz-menejerlar. Mukofotni hisoblash uchun hal qiluvchi omillar:

- kompaniya faoliyatining moliyaviy natijalari;
- bo'linma (ishlab chiqarish) rejasining bajarilishi;

- samaradorlik asosiy (moliyaviy, miqdoriy, sifat) ko'rsatkichlarining yakka tartibdagi qiymatlariga erishish.

Mukofotlash turlari:

- odatda, past bazaviy ish haqi va sotuvlar hajmidan foizlarga asoslanadigan yuqori bonuslarning uyg'unlashuvi qo'llaniladi (vositachilik foizi yil boshida aniqlanadi);
- yillik ish rejasi bilan bog'liq maqsadli bonuslarni hisoblash usulidan foydalaniladi — maqsadli bonuslar yil uchun oldinga qo'yilgan vazifalarning bajarilishi va samaradorlikning asosiy ko'rsatkichlariga mos kelish darajasiga bog'liq. Vazifalarning bajarilishi darajasini hisoblash uchun vazifalarga vaznlar berish usulidan foydalanish mumkin.

10.3.2-jadval

Maqsadli bonuslarni hisoblash

Rejaning bajarilish darajasi (vazifalar soniga ko'ra)	Mukofot miqdoriga ta'sir etish
Rejaning 120 foizdan ko'pga bajarilishi	Mukofotni $\frac{1}{4}$ marta oshirish
Rejaning ko'pi bilan 80 foizga bajarilishi	Mukofotni $\frac{1}{8}$ marta kamaytirish
Rejaning ko'pi bilan 40 foizga bajarilishi	Mukofot hisoblanmaydi

2. Qo'llab-quvvatlovchi bo'linmalar xodimlari. Mukofotni hisoblash uchun hal qiluvchi omillar:

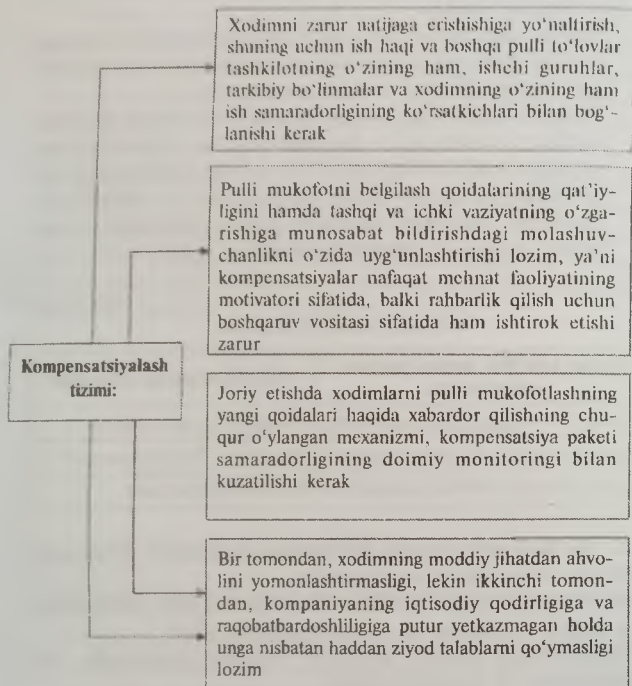
- oldinga qo'yilgan vazifalarni bajarishning sifat parametrlari;
- kasbiy standartlar va normalarga amal qilish;

Mukofotlash turlari. Maqsadli bonuslar hisoblanib, ular quyidagilarda o'z ifodasini topadi:

- xodimning umumiy bahosiga qarab ish haqining foizlarida;
- har bir xodimning yakka tartibdagi ko'rsatkichlariga qarab samaradorlikning asosiy ko'rsatkichlari tizimida.

Optimallikka barcha uchala tomonning ham iqtisodiy manfaatlarini muvozanatlashgan taqdirda erishiladi. Agar uchburchakning tomonlaridan biri keskin kamaysa, firma biznesni tark etadi. Shunday qilib, firma biznes sohasida barqaror bo'lishi uchun kompensatsiya paketining asoslangan mexanizmi zarur. Bu o'z

navbatida uni ishlab chiqishning muayyan qoidalariga rioya etilishini talab qiladi (10.3.4-rasm).



10.3.4-rasm. Kompensatsiya paketini ishlab chiqishning asosiy qoidalari

Kompensatsiya paketining samarasizligiga uni ishlab chiqish qoidalarining buzilishi hamda quyidagi holatlarning o'rin tutishi sabab bo'lishi mumkin:

- eng malakali va tajribali mutaxassislarning ishdan bo'shashi bilan tavsiflanuvchi kadrlar qo'nimsizligining ortishi, chunki

ularning manfaatlariga, odatda, birinchi navbatda, ular o'zining past malakali xodimlar tomonidan egallanishi daxl qiladi;

- mehnatga haq to'lashda tenglashtiruvchi tamoyilning ustunlik qilishi, bu hol xodimlarni shaxsiy yutuqlarga rag'batlantirmaydi va faqatgina natijaga yo'naltirilmagan past malakali xodimlar tomonidan ijobiy qabul qilinadi;
- biznes-jarayonlarini tavsiflovchi ko'rsatkichlarning yomonlashishi: yalpi aylanma, marjinal daromad, mehnat unumdorligining pasayishi;
- jamoada ma'naviy-ruhiy muhitning yomonlashishi, nizoli vaziyatlarning keskinlashuvi, kompaniya nufuziga putur yetishi.

Hozirgi sharoitda personalni motivatsiyalash, joylashtirish va rivojlantirish va shu asosda strategik maqsadlarga erishish imkonini beruvchi kompensatsiya va ijtimoiy paketlarning mavjud bo'lishi har qanday tashkilot raqobatbardoshligining muhim omillaridan biri hisoblanadi.

Kompensatsiya paketini modellashtirishni amalga oshirgan holda quyidagi umumiy qoidalarga rioya etish lozim.

1. Kompensatsiyalash tizimi xodimni korxona uchun natijaga erishishga yo'naltirishi kerak, shuning uchun ish haqi tashkilot (kompaniya aylanmasi, foyda, sotuvlar hajmi, sifatning yaxshilanishi va h.k.), ishchi guruhi, xodimning o'zining ishi samaradorligining ko'rsatkichlari bilan bog'lanadi.

2. Kompensatsiyalash tizimi pulli mukofotni belgilash qoidalarining qat'iyligini hamda tashqi va ichki vaziyatning o'zgarishiga munosabat bildirishdagi moslashuvchanlikni o'zida uyg'unlashtirishi lozim, ya'ni kompensatsiyalar nafaqat mehnat faoliyatining motivatori sifatida, balki rahbarga ham rag'batlantirish, ham jazolash imkonini beruvchi boshqaruv vositasi sifatida ham ishtirok etishi zarur.

3. Joriy etilayotgan kompensatsiyalash tizimi korxonaning iqtisodiy qodirligiga va raqobatbardoshliligiga putur yetkazmagan holda xodimlarga amaldagi tizimga qaraganda pulli mukofotni oshirish imkoniyatini yaratishi lozim.

4. Kompensatsiyalash tizimining joriy etilishi kompensatsiya paketi samaradorligining doimiy monitoringi natijalaridan hamda xodimlarni pulli mukofotlashning yangi qoidalari haqida xabardor qilish mexanizmidan foydalanishni nazarda tutishi zarur.

5. Xodimlarning korxonadagi mehnati natijalari uchun ularni tashqi mukofotlashni o'z ichiga oluvchi kompensatsiyalash tizimi korxonani rivojlantirish istiqbollarini hisobga oluvchi kompensatsiya siyosatiga muvofiq qurilishi lozim.

6. Kompensatsiyalash tizimining asosiy ma'nosi — xodimlarning ishlab chiqarish xatti-harakatini tashkilot oldida turgan strategik vazifalarga erishishga yo'naltirgan holda ularni rag'batlantirishdan iborat bo'lib, bu kompensatsiyalash tizimining quyidagi maqsadlarini belgilab beradi:

- tashkilotga tegishli kasbiy-malakaviy xususiyatlarga ega bo'lgan raqobatbardosh personalni jalb qilish;
- kompensatsiyalash tizimining raqobatbardoshligini ta'minlash yo'li bilan tashkilotda xodimlarni saqlab turish;
- kompensatsiyalash tizimi orqali mehnat unumdorligini, ijod, tajriba, tashkilot falsafasiga sodiqlikni rag'batlantirish yo'li bilan ishlab chiqarish xatti-harakatini rag'batlantirish;
- tashkilotga kompensatsiyalash tizimi orqali personal uchun qilinadigan xarajatlarni nazorat qilish va samarali boshqarish imkonini beruvchi ishchi kuchi uchun qilinadigan xarajatlarni nazorat qilish.

Ish haqini belgilash kompensatsiyalash tizimining asosiy unsuri hisoblanadi.

Mazkur jarayon quyidagi bosqichlarning bajarilishini nazarda tutadi:

1. Ish o'rinlarini yoritish ish o'rinlarini ishlab chiqarish funksiyalari nuqtayi nazaridan tahlil qilish va yoritishni nazarda tutadi. Xodimning egallab turgan lavozimiga mos kelishi darajasini aniqlash imkonini beruvchi lavozim yo'riqnomasi xodim tomonidan bajariladigan asosiy funksiyalarning standartlashtirilgan tarzda yoritilishi hisoblanadi.

2. Ish o'rinlarini tasniflash ularni safga tuzish yo'li bilan amalga oshiriladi, bu korxona uchun har bir ish o'rining nisbiy qiymatini

aniqlash va lavozimlar iyerarxiyasini tuzish imkonini beradi. Tasniflash ish o'rinlari (lavozim yo'riqnomlari)ni tahlil qilishga asoslanib, uning natijasida har bir ish o'rnining korxona maqsadlariga erishishga qo'shgan hissasi aniqlanadi va uni egallab turgan xodimning javobgarlik darajasi, ma'lumotga nisbatan qo'yiladigan talablar, mehnatning tig'izlik darajasi va shart-sharoitlarning qulaylik darajasi baholanadi.

Ish haqini belgilash rag'batlantiruvchi strategiyalardan foydalanish bilan uyg'unlashtirilib, ularni tanlash va qo'llash tashkilot faoliyatining o'ziga xos xususiyatlariga bog'liq. Mukofotlashni quyidagilar uchun amalga oshirish maqsadga muvofiq hisoblanadi:

- qisqa muddatli xususiyatga ega bo'lgan qarorlarni emas, balki istiqbolli qarorlarni ishlab chiqqanlik uchun;
- ijodiy faolliklari xatardan qutulib qolganlik uchun emas, balki ushbu xatar uchun;
- ko'r-ko'rona bo'ysunish uchun emas, balki ijodiy ish uchun;
- ishning hajmi uchun emas, balki uning natijalari uchun;
- ishdagi asossiz murakkablashtirishlar uchun emas, balki samarali soddalashtirishlar uchun;
- ishning tezligi uchun emas, balki uning sifati uchun;
- raqiblik uchun emas, balki xushmuomalalik uchun.

Yuqorida sanab o'tilgan yo'nalishlar inson resursidan samarali foydalanishga ko'maklashadi. Yana shuni hisobga olish lozimki, kompensatsiya siyosati nafaqat personalni motivatsiyalashi, balki kompaniya aksiyadorlari va mijozlarining manfaatlariga xizmat qilishi lozim.

10.4. Tashkilot strategiyasi, kadrlar strategiyasi va ishga haq to'lash strategiyasi

Kompaniya daromadining xodimlarning soniga nisbati sifatida hisoblab chiqiladigan personal uchun aylanma korxona samara-dorligining eng muhim ko'rsatkichlaridan biri hisoblanadi. Ushbu ko'rsatkich, odatda, investorlarda katta qiziqish uyg'otadi, chunki bir bozorda faoliyat yurituvchi turli kompaniyalarning samara-dorligini taqqoslash imkonini beradi.

Aksariyat holatlarda o‘zaro foydali munosabatlarga unda kompensatsiya paketining turli tarkibiy qismlari (bazaviy oklad, bonuslar, opsiya va imtiyozlar) umumiy mukofotlash orqali namoyon etilgan ulushda o‘z aksini topuvchi moslashuvchan kompensatsiya siyosatini amalga oshirish yo‘li bilan erishiladi. Bunda quyidagi strategiyalar qo‘llanishi mumkin (10.4.1-jadval):

- samaradorlikka yo‘naltirilish;
- bozorga to‘g‘rilanish;
- ish va shaxsiy hayotning muvozanatlashganligi;
- haq to‘lashning ishonchliligi.

10.4.1-jadval

Tashkilot, kadrlar va mehnatga haq to‘lash strategiyasi

Tashkilot strategiyasi	Asosiy maqsadlar	Kadrlar strategiyasi	Haq to‘lash strategiyasi
Tejash	Xarajatlarni pasaytirish	O‘sha qo‘yilmalar uchun har bir xodimdan ko‘proq narsa olish yo‘llarini qidirish	• Raqiblarga qaraganda ko‘proq haq to‘lamaslik. • Asosiy e‘tiborni samaradorlikka qaratish. • Yo‘riqnomalarga aniq amal qilish rag‘batlantiriladi
Iste‘molchiga yo‘naltirish	Iste‘molchilar talablarini imkon qadar to‘liq qondirish	Asosiy e‘tiborni iste‘molchilarni qanoatlantirishga ko‘maklashuvchi ko‘nikmalarni baholash va rivojlantirishga qaratish	• Iste‘molchilar kutishlarini oqlaganlik uchun rag‘batlantirish. • Iste‘molchilarni qanoatlantirishga ko‘maklashuvchi ko‘nikmalar alohida baholanadi
Innovatsion strategiya	Yangi mahsulotlar va xizmatlar yaratish orqali bozorda yetakchilik	Tezda moslashuvchi, innovatsion fikrlovchi xodimlarga tayanish	• Yangiliklar kiritilishini mukofotlash. • Yuqori tashabbuskorlik alohida rag‘batlantiriladi. • Kompensatsiyalar tizimining harakatchanligi va foydalaniladigan rag‘batlarning xilma-xilligi

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

**Kompensatsiya siyosatining turli strategiyalarida
personalni mukofotlash tarkibi, %**

Kompensatsiya siyosatining strategiyasi	Bazaviy oklad	Bonus-lar	Opsionlar	Imtiyozlar
Samaradorlikka yo'naltirilish	50	17	16	17
Bozorga to'g'rilanish	70	6	4	20
Ish va shaxsiy hayotning muvozanatlashganligi	50	10	10	30
Haq to'lashning ishonchiligi	80	—	—	20

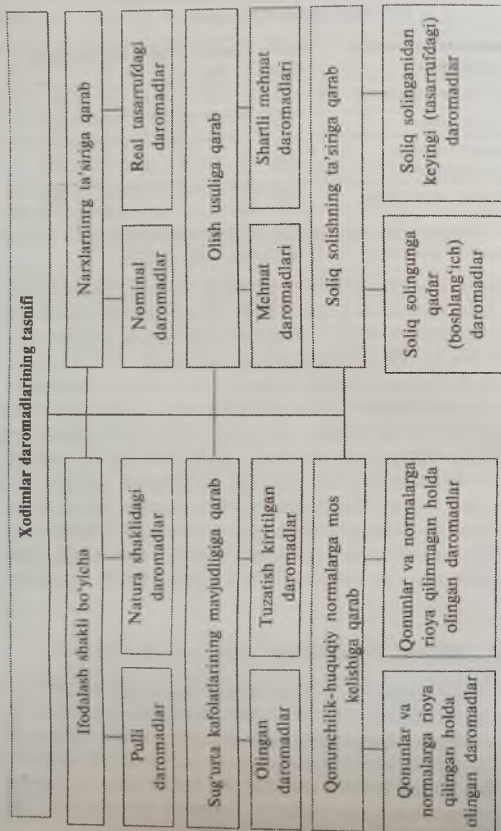
Manba: Милкович Дж., Ньюман Дж. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. — М.: Вершина, 2003. — С 52.

Samaradorlikka yo'naltirilish siyosatida rag'batlantiruvchi to'lovlar va fond opsiionlari katta ulushga ega. Samaradorlikka erishishning eng muhim sharti — tashkilot strategiyasi, kadrlar strategiyasi va haq to'lash strategiyasining yagonaligi (10.4.2-jadval).

Ish haqi fondining tarkibiga tashkilot tomonidan hisoblangan pul va natura shaklidagi mehnat haqi summasi, rag'batlantiruvchi qo'shimcha va ustama haqlar, ish tartibi va mehnat **sharoitlari** bilan bog'liq kompensatsiya to'lovlari, mukofotlar va bir martalik to'lanadigan rag'batlantiruvchi to'lovlar, shuningdek, ovqatlanish, uy-joy, yoqilg'i uchun muntazam ravishda amalga oshiriladigan to'lovlar kiritiladi. Ijtimoiy xususiyatga ega bo'lgan to'lovlar tarkibiga kompensatsiyalar va xodimlarga, xususan, davolanish, dam olish, yo'l kira, ishga joylashish uchun berilgan ijtimoiy imtiyozlar kiritiladi.

10.5. Xodimlar daromadlarini shakllantirish shartlari

Bozor munosabatlarining shakllanishi sharoitida tovarlar va xizmatlar bozorida jamoaviy mehnatni baholash o'zgaruvchan narxlar yordamida amalga oshiriladi. Shuning uchun mehnatga haq to'lash fondi va har bir xodimning ish haqi mehnat natijalari bilan sust bog'langan bo'lishi mumkin. Bu hol ijtimoiy imtiyozlar va to'lovlarning ahamiyatini oshiradi. Xodimlar daromadlari turli belgilar bo'yicha tasniflanadi (10.5.1-rasm).



10.5.1-rasm. Xodimlar daromadlarining tasnifi

Ushbu model bo'yicha daromadning tegishli unsurlari mavjud bo'lmagan holdarda i-xodimning ish haqi mukofotni hisobga olgan yoki olmagan holda, 1-razryadli xodimning belgilangan oylik tarif stavkasining eng kam ish haqidan ortishi yoki ortmasligi bilan hisoblab chiqiladi.

Xodimning daromadi uni shakllantiruvchi unsurlardan kelib chiqqan holda eng to'liq ko'rinishda quyidagi tarkibga ega:

$$D_i = (Z_{\min} + \Delta Z) \times K_i + DV_i + P_i + D_i + SL_i + SG_i, \quad (1),$$

bu yerda D_i — xodimning daromadi;

$Z_{\min}$ — qonunchilik bilan o'rnatilgan eng kam ish haqi;

ΔZ — 1-razryadli xodimning belgilangan oylik tarif stavkasi (yoki mehnat ko'nikmalarini baholash shkalasini boshlash uchun belgilangan ish haqi)ning eng kam ish haqidan ortishi;

K_i — xodimning tarif koeffitsienti (yoki xodimning mehnat ko'nikmalarini hisobga oluvchi umumiy koeffitsient);

DV_i — xodimning qo'shimcha haqlari va to'lovlari;

P_i — xodimga korxona foydasidan to'lanadigan mukofot;

D_i — xodimning aksiyalar bo'yicha to'lanadigan dividendlarining summasi;

SL_i — xodim tomonidan olinadigan ijtimoiy imtiyozlar va to'lovlar;

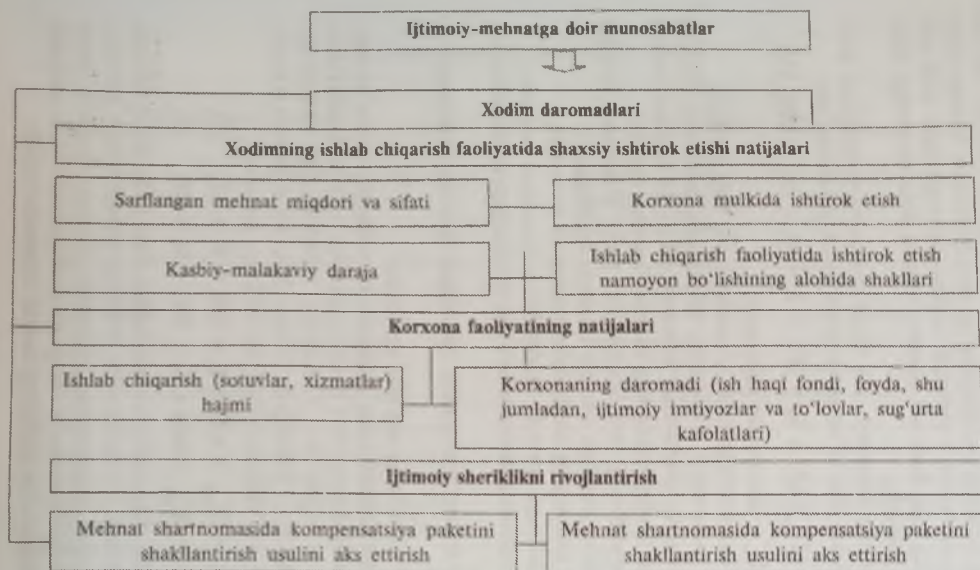
SG_i — xodimning sug'urta kafolatlari.

Tashkilot faoliyatining muayyan sharoitlarida ushbu formulaning modifikatsiyalari hisoblangan va xodim DAROMADINING U YOKI BU TARKIBIY UNSURLARI MAVJUDLIGINI AKS ETTIRVCHI TURLI XILDAGI BOG'LIQLIKLARDAN FOYDALANISH MUMKIN, masalan:

$$D_i = (Z_{\min} + \Delta Z) \times K_i + DV_i + P_i + SL_i \quad (2),$$

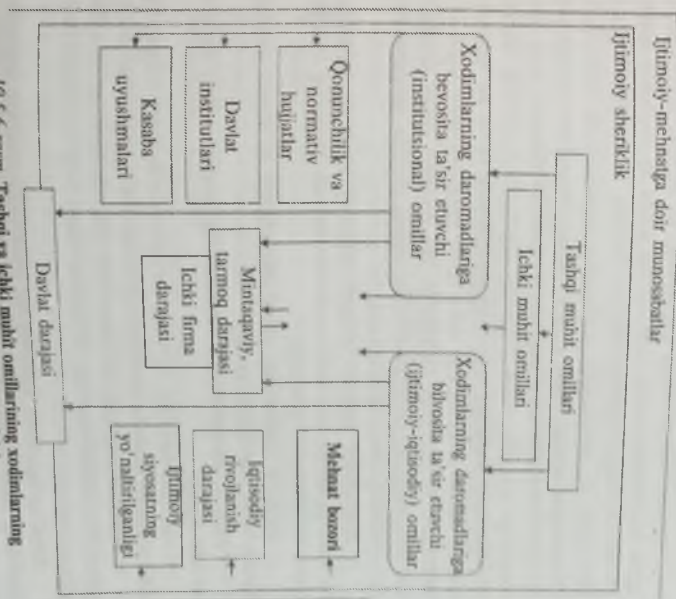
$$D_i = (Z_{\min} + \Delta Z) \times K_i + DV_i + D_i + SG_i \quad (3),$$

Xodimlar daromadlariga ham tashqi, ham ichki muhit omillari ta'sir ko'rsatadi. Tashqi omillar jumlasiga yuzaga kelgan ijtimoiy-mehnatga doir munosabatlar doirasida ijtimoiy sheriklik tizimi orqali mintaqaviy va davlat darajasida namoyon bo'luvchi xodimlar daromadlariga ta'sir etishning barcha manbalari kiradi.



10.5.6-rasm. Xodimlar daromadlarini shakllantirish shart-sharoitlari

Xodimlarning daromadlari ishlab chiqarish faoliyati natijalari va ijtimoiy sheriklik tizimining ta'siri ostida yuzaga kelgan ijtimoiy-mehnatga doir munosabatlar sharoitida shakllanadi (10.5.6-rasm). Tashqi muhit omillari xodimlarning daromadlariga bevosita va bilvosita ta'sir ko'rsatadi. Bevosita ta'sir ko'rsatuvchi omillar jumlasiga qonunchilik va normativ hujjatlar, davlat institutlari, kasaba uyushmalarining ta'siri orqali namoyon bo'ladigan institutsional omillar kiradi. Xodimlarning daromadlariga bevosita ta'sir ko'rsatuvchi omillar ichida yetakchi omil sifatida qonunchilik va



10.5.6-rasm. Tashqi va ichki muhit omillarining xodimlarning daromadlarini tashkil etishga ta'siri

normativ hujjatlarning ta'siri ajratiladi, chunki davlat institutlari, kasaba uyushmalarining xodimlar daromadlarini tartibga solishga ta'siri aynan qonunchilik va normativ hujjatlar orqali amalga oshiriladi. Institutsional omillar boshqaruvning barcha darajalariga (davlat darajasidan tortib to ichki firma darajasigacha) ta'sir ko'rsatadi.

Iqtisodiy motivatsiyalash qo'llanilganida boshqaruvchining vazifasi mahsuldorlik uchun mukofotlash jadvali, ishbay to'lov tizimi yoki mehnat shartnomalarini ishlab chiqishdan iborat. Har bir firmadagi sharoit o'ziga xos bo'lishi va bundan kelib chiqan holda mukofotlash tizimi ham har bir joyda va hodisada noyob bo'lishi kerakligini inobatga oladigan bo'lsak, bu vazifani bajarish oson emas. U, shuningdek, xodimning qaysi sohada ixtisoslashtirilganligiga bog'liq. Misol uchun, asosan, buyurtma asosida ishlaydigan firmalarda ishchilarga ishbay mukofot tizimini joriy etish maqsadga muvofiq emas. Iqtisodiy rag'batlantirishning barcha shakllari ham xodimga motivatsiyalashtiruvchi ta'sir ko'rsatavermaydi, ammo mukofotlarga doir, firma xususiyatlarini tegib o'tmaydigan va universal xarakterga ega bo'lgan qator qoidalar mavjud. Iqtisodiy motivatsiyalashni tatbiq etishda menejer ana shu qoidalarga rioya qilishi kerak:

- mukofotlar haddan tashqari umumiy va keng tarqalgan bo'lmasligi kerak, aks holda xodimlar uni ish haqining tarkibiy qismi sifatida qabul qilishadi;

- mukofot xodimning ishlab chiqarishga qo'shgan shaxsiy hissasi bilan bog'lanishi kerak;

- mehnat unumdorligini baholashning maqbul uslubi mavjud bo'lishi kerak;

- xodimlar mukofot me'yoriy ko'rsatmalarda qayd etilgan ish bilan emas, qo'shimcha ish bilan bog'liq ekanligini anglashlari kerak;

- xodimlarning mukofot bilan motivatsiyalashgan qo'shimcha ishlari bu mukofotlarning to'lanishi bilan bog'liq xarajatlarni qoplashi kerak.

Avval aytilganidek, iqtisodiy rag'batlantirish uslublari faqatgina firmaning xususiyatlari bilan emas, xodimlarning ixtisoslari bilan ham bog'lanishi lozim (*10.5.1-jadval*).

Keltirilgan ro'yxat mukammal emas (yuqorida keltirilgan talablariga ko'ra, bunday ro'yxatni tuzishning imkoni yo'q). Biroq u personal guruhlari bo'yicha iqtisodiy rag'batlantirish tizimlarini ishlab chiqish masalasiga yondashuvlar orasidagi farqni ochib ko'rsatadi. Undan ko'rinib turibdiki, masalan, xizmat vaqtidan tashqari bajariladigan ish uchun haq to'lash tizimi, biznesdagi hissa ishtirok sxemasiga qaraganda ko'proq universallikka ega ekanligini ko'rsatadi.

10.5.1-jadval

Xodimlarning turli guruhlari iqtisodiy rag'batlantirish usublari¹

Xodim	To'lanadigan haq
Savdo guruhi	• Savdo hajmlariga qarab individual komission to'lovlari • Umumiy daromadga qo'shilgan hissa uchun mukofot • O'tgan yil savdo hajmlarining kengaytirilganligi uchun guruh komission to'lovlari • Daromadda hissa ishtirokining guruh tizimi • Ish haqi balandroq bo'lgan yuqoriroq lavozimlarga ko'tarish
Ishlab chiqarish korxonalari ishchilari	• Guruh ishbay mehnat to'lovlari tizimi • Muddatidan oldin bajarilgan ish uchun mukofot • Xizmatdan tashqari bajarilgan ish uchun mukofot • Daromadda hissa ishtirokining umumiy sxemasi
Kotib	• Xizmatdan tashqari bajarilgan ish uchun haq • Foydada ishtiroki hissasining umumiy sxemasi • Bo'lim boshqaruvchisi lavozimigacha ko'tarish
Ishlab chiqarish sohasidagi boshqaruvchi	• Xizmatdan tashqari bajarilgan ish uchun haq • Guruhning ishlab chiqarish uchun olgan mukofotlarining bir qismi • Foydada ishtiroki hissasining umumiy sxemasi

Korporatsiyaning malakali kadrlarni saqlab turish, yangi qimmatli xodimlarni jalb qilish siyosati «teylorizm» (qamchi va shirin kulcha usuli)ni oddiy qo'llash va manipulatsiya qilishdan yiroq bo'lgan motivatsiyalash tizimiga asoslanishi lozim. Za-

¹ Шаховой В.А., Шануро С.А. Мотивация трудовой деятельности. Учебное пособие. — М.: ООО Вершина, 2003.

monaviy korporatsiyada xodimlarning kompaniya bilan hamkorligi va sherikligi yangi xususiyatlarga ega bo'ladi: ishlab chiqaruvchi kuchlardagi bilimlar va axborot tomonga siljishlar, xodimlar erkinligining ortishi an'anaviy iqtisodiy (utilitar) maqsadlar, motivlar va rag'batlantiruvchi omillarni iqtisodiyotdan keyingi maqsadlar, motivlar va rag'batlantiruvchi omillarga o'zgartiradi — o'z qobiliyatlari va xususiyatlarini rivojlantirish, ishonish, qarorlar qabul qilish jarayonida, firmaning foydasida ishtirok etish va h.k.

Qisqacha xulosalar

Motivatsiyalash — insonning ichki xususiyati, inson fe'l-atvoringining uning qiziqishlari bilan bog'liq va tashkilotdagi xatti-harakatni belgilab beruvchi tarkibiy qismi. Motiv bevosita rag'bat bilan bog'liq. Rag'bat (*lot. stimulus*) harakat qilishga undash, undovchi sabab. Rag'batlantirish — nimagadir qiziqtirish. «Motiv» tushunchasi «rag'bat» tushunchasiga qaraganda kengroq tushunchadir.

Rag'batlantirish motivatsiyalashdan farq qiladi. Ushbu farqning mohiyati shundan iboratki, rag'batlantirish — uning yordamida motivatsiyalash amalga oshirilishi mumkin bo'lgan vositalardan biri hisoblanadi. Faoliyat natijasi uchun mukofotlash ish o'rnida o'tkazilgan vaqt uchun haq to'lash o'rniga xodimlar ishi uchun ayrim mezonlar asosida haq to'lashni anglatadi. Xodim ijro va o'zi oladigan mukofot o'rtasidagi bog'liqlikni his qilishi kerak.

Kompensatsiyalash tizimining asosiy ma'nosi — xodimlarning ishlab chiqarish xatti-harakatini tashkilot oldida turgan strategik vazifalarga erishishga yo'naltirgan holda ularni rag'batlantirishdan iborat. Samaradorlikka yo'naltirilish siyosatida rag'batlantiruvchi to'lovlar va fond opsiyalari katta ulushga ega. Samaradorlikka erishishning eng muhim sharti — tashkilot strategiyasi, kadrlar strategiyasi va haq to'lash strategiyasining yagonaligidir. Xodimlar daromadlariga ham tashqi, ham ichki muhit omillari ta'sir ko'rsatadi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Motivatsiyalash deganda nimani tushunasiz?
2. Motivatsiyalashning asosiy funktsiyalarini tushuntirib bering.

3. *Motivatsiyalashning usullarini va ularni tasniflashga yondashuvlarni aytib bering.*
4. *Motivlar va rag'batlarning o'zaro bog'liqligini aniqlab bering.*
5. *Rag'batlantirishning iqtisodiy sohasini izohlab bering.*
6. *Buyuk Britaniya misolida predmet sohalari menejerlari va mutaxassislari uchun ish haqi matritsasiga izoh bering.*
7. *Maqsadli bonuslarni hisoblash modelining afzalliklarini tushuntirib bering.*
8. *Kompensatsiyalash tizimining joriy etilishida kompensatsiya paketi qanday ta'sir ko'rsatadi?*

Tavsiya etilgan adabiyotlar

1. *Мирзиёев Ш.* Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик — ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қоидаси бўлиши керак. — Т.: Ўзбекистон, 2017. — 104 б.
2. *Мирзиёев Ш.* Олий Мажлис сенати ва Қонунчилик палатаси депутатларига мурожаатнома. //Uz.uz. 2017 йил 22 декабрь.
3. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг 2017–2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича ҳаракатлар стратегиясини «Фаол тадбиркорлик, инновацион ғоялар ва технологияларни қўллаб-қувватлаш йили»да амалга оширишга оид давлат дастури туғри-сидаги Фармони 23.01.2018 й, 06/18/5308/0610-сон.
4. *Мирзиёев Ш.* Билимли авлод — буюк келажакнинг талбиркор халқ — фаровон ҳаётнинг, дўстона ҳамкорлик эса тараққиётнинг кафолатидир. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 26 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузаси. Халқ сўзи. 2018 йил 7 декабрь.
5. Практикум по экономике, организации и нормированию труда. Учебное пособие. Под редакцию проф. П.Э. Шлендера. — М.: Вузовский учебник, 2007.
6. *Волгин Н.А., Волгина О.Н.* Оплата труда: японский опыт и российская практика. Учебное пособие. — М.: Издательство Торговая корпорация Дашков И.К., 2005. — 450 с.
7. *Abdurahmonov Q.X., Xolmominov Sh.R., Xayitov A.B., Akbarov A.M.* Mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi. Darslik — T.: O'zbekiston Yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg'armasi nashriyoti, 2005. — 350 b.
8. *Одегов Ю.Г. и другие.* Мотивация персонала. Учебное пособие. — М.: Альфа-пресс, 2010. — 640 с.
9. *Базаров Т.Ю.* Управление персоналом. Практикум. Учебное пособие. — М.: Юнити-дана, 2010. — 363 с

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

❖ I. O'zbekiston Respublikasi qonunlari

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. — Т.: «Ўзбекистон» НМИУ, 2018. — 72 б.

2. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодекси. www.lex.uz

3. Ўзбекистон Республикасининг «Хусусий корхоналар тўғрисида»ги Қонуни. Қонун ва қарорлар. www.lex.uz

4. Ўзбекистон Республикасининг «Масъулияти чекланган ва қўшимча масъулиятли жамиятлар тўғрисида»ги Қонуни 2001 йил 6 декабрь // Тадбиркорликка оид қонун ҳужжатлари тўплами. 1-том. — Т.: Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги, 2011.

❖ II. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmonlari va qarorlari, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi qarorlari

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

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

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

8. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ўзбекистон Республикаси бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлиги фаолиятини ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-3001-сонли Қарори, 2017 йил 24 май. www.lex.uz

9. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Касаначиликни янада ривожлантириш учун қулай шароитлар яратиш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-2996-сонли Қарори, 2017 йил 24 май. www.lex.uz

10. Ўзбекистон Республикаси бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлиги ва Ўзбекистон Республикаси Молия вазирлигининг «Ходимлар зонини тартибга солиш ва бошқарув таркибини таъминлаш учун саражатларни мақбуллаш бўйича норматив ҳужжатларни тасдиқлаш тўғрисида»ги қарорга ўзгартириш ва қўшимчалар киритиш тўғрисидаги 4-К/К-сонли Қарори 2018 йил 27 апрель, 88-сон.

❖ III. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti asarlari

11. *Мирзиёев Ш.* Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шаҳсий жавобгарлик — ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қоидаси бўлиши керак. — Т.: Ўзбекистон, 2017. — 104 б.

12. *Мирзиёев Ш.* Олий Мажлис сенати ва Қонунчилик палатаси депутатларига мурожаатнома. //Uza.uz. 2017 йил 22 декабрь.

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

14. *Мирзиёев Ш.* Билимли авлод — буюк келажакнинг талбиркор халқ — фаровон ҳаётнинг, дўстона ҳамкорлик эса тараққиётнинг кафолатидир. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганнинг 26 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маъруза. Халқ сузи. 2018 йил 7 декабрь.

❖ IV. Asosiy adabiyotlar

15. *Ричи Ш., Мартин П.* Управление мотивацией. Учебное пособие. — М.: Юнити-дана, 2009. — 399 с.

16. *Одегов Ю.Г.* и другие. Мотивация персонала. Учебное пособие. — М.: Альфа-пресс, 2010. — 640 с.

17. *Жданкин Н.А.* Мотивация персонала. Измерение и анализ. Учебно-практическое пособие. — М.: Финпресс, 2010. — 272 с.

18. *Кибанов А.Я.* Экономика и социология труда. Учебник. — М.: Инфра-М, 2010. — 310 с.

19. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. Учебное пособие. — М.: Кнорус, 2010. — 368 с.

20. *Кибанов А.Я.* и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник. — М.: Инфра-М, 2012. — 524 с.

21. *Армстронг М.* Практика, управления человеческими ресурсами Питер, 2008, — 832 с.

22. *Шаниров С.А.* Основы трудовой мотивации. Учебное пособие. — М.: Кнорус, 2011. — 256 с.

23. Под. Редакцией *А.Я. Кибанова* и др. Экономика и социология труда. Учебник. — М.: Инфра-М, 2010. — 548 с.

24. *Кибанова А.Я.* и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник. — М.: Инфра-М, 2009. — 252 с.

25. *Волгин Н.А., Волгина О.Н.* Оплата труда: японский опыт и российская практика. Учебное пособие. — М.: Издательство Торговая корпорация. Дашков И.К., 2005. — 450 с.

26. *Abdurahmonov Q.X., Xolmominov Sh.R., Xayitov A.B., Akbarov A.M.* Mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi. Darslik. — Т.: O'zbekiston Yozuvchilar uyushmasi Adabiyot janig'armasi nashriyoti. 2005. — 350 б.

27. *Базаров Т.Ю.* Управление персоналом. Практикум. Учебное пособие. — М.: Юнити-дана, 2010. — 363 с.

❖ V. Qo'shimcha adabiyotlar

26. Экономика и социология труда: социально-трудовые процессы в системе рыночного хозяйства. Учебное пособие / Н.В. Карпова, А.Г. Схирладзе, В.П. Борискин. Старый оскол: ТНТ, 2015. — 368 с.

27. Организация, нормирование и оплата труда. Учебное пособие/ В.П. Малащенко, Н.И. Ляхова, Р.В. Голеева, И.В. Таушан. — Старый оскол: ТНТ, 2015. — 300 с.

28. Социология труда: учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ.ред Р.В. Карапетяна. — М.: изд-во Юрайт, 2016. — 325 с.

29. Экономика труда. Теория и практика: учебник для бакалавров/ И.М. Алиев, Н.А. Горелов. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 670 с.

30. Экономика и социология труда: теория и практика. Учебник для бакалавров / под. ред В.М. Масловой. — М.: Изд-во Юрайт, 2016. — 539 с.

31. Организация и нормирование труда. Учебное пособие/ А.И. Рофе. — 2-е изд, стер. — М.: Кнорус, 2016. — 224 с.

32. Экономика труда. Учебник/Н.В. Федорова, О.Ю. Мингченкова. — М.: Кнорус, 2016. — 232 с.

33. Управление персоналом. Учебное пособие Под общ.ред Т.И. Михайлиной. — 3-е. изд. — М.: Издательско-торговая корпорация Дашков И.К., 2018. — 280 с.

❖ VI. Davriy nashrlar, statistik to'plamlar va hisobotlar

34. Современные проблемы управления персоналом: Архипова Н.И., Назийкинский С.В., Седова О.Л./: Монография. — Москва: Проспект. 2018. — 160.

35. «Управление персоналом» Журнал. 2016 й. — № 2—4-сонлари.

36. Абдурахмонов Қ.Х. Аҳоли бандлиги ва ижтимоий фаоллик. Халқ сўзи. 2017. — №139 (6833) — 3-б.

37. Салоҳиятли кадрлар — мамлакат таянчи. Миллий тикланиш. — 2016. — № 47. 5 ноябрь. — 2-б.

38. Чориев Р.Қ. Ўзбекистон Республикасида кадрларни қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш тизимидаги инновацион ўзгаришлар. Таълим, фан ва инновация. — 2016. — № 1-10. — 13-б.

39. Мамадиёров Н.Қ. Кадрлар тайёрлаш сифатини бошқариш моделлари. Иқтисодиёт ва таълим. 2016. — № 4-57. — 63-б.

40. Режилов Х. Малакали кадрларни тайёрлашга молиялаштиришнинг таъсири. Иқтисод ва молия. 2017. — № 1. — 47-б.

❖ VII. Internet saytlari

41. www.stat.uz — Ўзбекистон Давлат статистика қўмитаси сайти.

42. www.lex.uz — Ўзбекистон Республикаси Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси.

43. www.minesolotni.uz — Ўзбекистон Республикаси Иқтисодиёт вазирлиги сайти.

44. www.mehnat.uz — Ўзбекистон Республикаси Бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлигининг сайти.

MUNDARIJA

Kirish	3
--------------	---

I BOB. «PERSONAL MOTIVATSIYASI» FANINING PREDMETI, MAZMUNI VA MOHIYATI

1.1. «Personal motivatsiyasi» fanining predmeti, mazmuni va mohiyati...	5
1.2. Motivlashning klassik nazariyalari.....	12
Qisqacha xulosalar.....	23
Nazorat va muhokama uchun savollar.....	24
Tavsiya etiladigan adabiyotlar.....	24

II BOB. PERSONAL MEHNAT MOTIVATSIYASINING ASOSLARI

2.1. Mehnat motivatsiyasiga ta'sir etuvchi omillar.....	25
2.2. Personal manfaatlari va ularni motivatsiyalashning asosiy omillari.....	30
Qisqacha xulosalar.....	45
Nazorat va muhokama uchun savollar.....	45
Tavsiya etiladigan adabiyotlar.....	46

III BOB. SHAXSNING IJTIMOIIY-PSIXOLOGIK XUSUSIYATLARI

3.1. Shaxs — ijtimoiy-psixologik ta'lim asosi.....	47
3.2. Shaxsning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari.....	54
3.3. Shaxsning shakllanishining ijtimoiylashuv jarayoni.....	60
3.4. Iqtisodiy tizimda inson modeli.....	64
Qisqacha xulosalar.....	72
Nazorat va muhokama uchun savollar.....	73
Tavsiya etiladigan adabiyotlar.....	73

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

4.1. Insonning mehnat bozoridagi iqtisodiy xatti-harakatining tarkibi.....	74
4.2. Xodimlarni motivatsiyalashga ta'sir etish vositalari.....	84
Qisqacha xulosalar.....	88

Nazorat va muhokama uchun savollar.....	88
Tavsiya etiladigan adabiyotlar.....	89

V BOB. XODIM PERSONAL IQTISODIYOTI TIZIMIDA

5.1. Personalning ish joyidagi rolini boshqarish nazariyasi.....	90
5.2. Inson sivilizatsiyalari axloqiy rivojlanishining darajalari.....	100
5.3. Qadriyatli yo'nalishlar guruhlari.....	102
5.4. Tashkilot va uning xodimlari maqsadlarining tasnifi.....	108
Qisqacha xulosalar.....	113
Nazorat va muhokama uchun savollar	116
Tavsiya etiladigan adabiyotlar.....	116

VI BOB. XODIM FAOLIYATINING MOTIVATSION MODEL

6.1. «Mehnat» va «faoliyat» tushunchalarining o'zaro nisbati.....	117
6.2. Inson ehtiyojlarining o'ziga xos xususiyatlari.....	122
6.3. Shaxsning mehnat salohiyati va mehnat faolligining o'zaro bog'liqligi.....	129
6.4. Insonning mehnat faolligi va xatti-harakati turlarining tasnifi.....	135
Qisqacha xulosalar.....	140
Nazorat va muhokama uchun savollar	141
Tavsiya etiladigan adabiyotlar.....	142

VII BOB. PERSONAL MOTIVATSIYASIDA ISH VA UNING TAHLILI

7.1. Ish va uning tavsifi.....	143
7.2. Ishning motivatsion tavsifi va uning modeli.....	149
7.3. Ishni tahlil qilish bosqichlari.....	151
7.4. Ishni loyihalashtirish modeli.....	156
Qisqacha xulosalar.....	161
Nazorat va muhokama uchun savollar.....	161
Tavsiya etiladigan adabiyotlar.....	161

VIII BOB. KORPORATIV MADANIYATNING XODIMNI MOTIVATSIYALASHGA TA'SIRI

8.1. Jamiyat, tashkilot, inson madaniyatining o'zaro ta'sir etish sxemasi.....	162
---	-----

8.2. Korporativ madaniyatni tahlil qilish algoritmi.....	165
8.3. Korporativ madaniyatning turli darajalariga ega bo'lgan kompaniyalar istiqbollari.....	168
8.4. Tashkilot madaniyatini shakllantirishda boshqaruv usullarining mazmuni.....	174
Qisqacha xulosalar.....	179
Nazorat va muhokama uchun savollar.....	180
Tavsiya etiladigan adabiyotlar.....	180

IX BOB. PERSONAL MEHNAT MOTIVATSIYASINING YAPON TAJRIBASI

9.1. Yaponiya korxonalari xodimlarining mehnatiga haq to'lashni tashkil etish tajribasi.....	181
9.2. Mehnatga haq to'lashning yapon modelining o'ziga xos xususiyatlari.....	183
9.3. Personal bilan ishlash texnologiyasining yapon tizimi.....	189
9.4. Yapon korxonalarida ish haqini tashkil etishda mehnat motivatsiyasining samarali ta'siri.....	193
Qisqacha xulosalar.....	199
Nazorat va muhokama uchun savollar.....	200
Tavsiya etiladigan adabiyotlar.....	200

X BOB. PERSONAL MOTIVATSIYASIDA XODIMLARNI RAG'BATLANTIRISH

10.1. Ta'sir etish shakli va usuli bo'yicha motivatsiyalash turlari.....	201
10.2. Xodimlarni boshqarishda motivlar va rag'batlarning o'zaro bog'liqligi.....	204
10.3. Iqtisodiy mukofotlar tizimini shakllantirish omillari.....	213
10.4. Tashkilot strategiyasi, kadrlar strategiyasi va ishga haq to'lash strategiyasi.....	223
10.5. Xodimlar daromadlarini shakllantirish shartlari.....	225
Qisqacha xulosalar.....	232
Nazorat va muhokama uchun savollar.....	232
Tavsiya etiladigan adabiyotlar.....	233
Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati.....	234

**Abdimannon Buxorovich XAYITOV,
Go'zal Abdazovna ADILOVA,
Nurali Urolovich ARABOV**

PERSONAL MOTIVATSIYASI

O'quv qo'llanma

*Muharrir Dildora Abduraimova
Badiiy muharrirlar Nasiba Ergasheva,
Maftuna Vaxxobova
Texnik muharrir Yelena Tolochko
Musahhih Dildora Abduraimova
Sahifalovchi Gulchehra Azizova*

Litsenziya raqami AJ № 163. 09.11.2009. Bosishga 2019-yil 19-noyabrda ruxsat etildi. Bichimi 60x84¹/₃₂. Ofset qog'ozi. Tayms TAD garniturası. Shartli bosma tabog'i 13,95. Nashr tabog'i 12,86. Shartnoma № 123-2019. Adadi 200 nusxada. Buyurtma № 35.

Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligining Cho'lpon nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi tezkor matbaa bo'limida chop etildi. 100011, Toshkent, Navoiy ko'chasi, 30.
Telefon: +998-71244-10-45. Faks. +998-71244-58-55.

