

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

**TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI
MOLIYAVIY MENEJMENT FAKULTETI
“MENEJMENT VA MARKETING” KAFEDRASI**

SHAMSIYEVA SITORA SHAXRITDIN QIZI

**«MENEJMENTDA XODIMLARNI RAG'BATLANTIRISH
OMILLARI»**

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

« » _____ 2015

«HIMOYAGA RUXSAT ETILDI»

«Menejment va marketing» kafedrasi
mudiri iqtisod fanlari nomzodi
Jumayev Otabek Tolibovich

« » _____ 2015

Bitiruvchi :

5230200 -“ Menejment”- ta'lim yo'nalishi
4 -kurs talabasi
Shamsiyeva Sitora Shaxritdin qizi

Ilmiy rahbar:

_____ katta o'qituvchi F.T. Bozorova

TOSHKENT - 2015

Men Shamsiyeva Sitora Shaxritdin qizi ushbu BMI ni mustaqil bajardim, ko'chirmachilik holati yo'qligiga javob beraman. Ko'chirmachilikka yo'l qo'ygan holatimda BMI kafedra mudiri taqdimnomasiga asosan rektor buyrug'i bilan bekor qilinishi va "qoniqarsiz" baho qo'yilishini bilaman.

Shamsiyeva Sitora Shaxritdin qizi

MUNDARIJA

KIRISH	3
I BOB	KORXONA MENEJMENTIDA XODIMLARNI RAG’BATLANTIRISHNING NAZARIY ASOSLARI	6
1.1	Korxonada faoliyatida xodimlarni rag’batlantirishning mazmun, mohiyati.	6
1.2	Korxonada faoliyatida menejmentning motivlashtirish nazariyalari va unda rag’batlantirishning o’rni.	13
1.3	Xodimlarni samarali boshqarishda motivlashtirish tizimi va unga ta’sir etuvchi rag’batlantirish omillari.	20
II BOB	«SHAMS JAMOL» ISHLAB CHIQUARISH KORXONASINI BOSHQARISHDA XODIMLARNI ZAMONAVIY RAG’BATLANTIRISHNING HOLATI TAHLILI	26
2.1	«Shams Jamol» ishlab chiqarish korxonasi boshqaruv tashkiliy tuzilmasi va xodimlarni boshqarishda rag’batlantirish holati.	26
2.2	«Shams Jamol» ishlab chiqarish korxonasi ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi tahlili.	32
III BOB	IQTISODIY MODERNIZATSIYA SHAROITIDA XODIMLARNI BOSHQARISHDA RAG’BATLANTIRISHNI TAKOMILLASHTIRISH ISTIQBOLLARI	39
3.1	Korxonada boshqaruv faoliyatida mehnatni rag’batlantirishning psixologik jihatlari.	39
3.2	Menejmentda xodimlarni rag’batlantirishning rivojlangan mamlakatlar tajribasi.	48
3.3	Menejmentda xodimlarni rag’batlantirishning uslublari ..	51
XULOSA	64
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI	69

KIRISH

Bitiruv malakaviy ishi mavzusining dolzarbligi. Boshqaruv tizimida xodimlarni rag'batlantirish mehnat samaradorligini oshirishning asosiy omillaridan hisoblanadi. Xodimlarni rag'batlantirishning turli xil shakllari mavjud bo'lib, rahbar shaxs ularni o'z o'rnida va to'g'ri qo'llay bilsagina natija va samaraga erishadi, aks holda bunday harakatlar korxonada boshqaruv tizimida kutilmagan holatlarga va oqibatlariga olib kelishi mumkin.

Menejmentda rag'batlantirish shakllari moddiy va nomoddiy ko'rinishlarda amalga oshiriladi va uning natijasida xodim va korxonada maqsadlarini uyg'unlashtirish, xodimlarning jonbozlik ko'rsatib faoliyat olib borishlari va boshqa bir qancha ijobiy yutuqlarga erishiladi. Bu borada Prezidentimiz I.A.Karimov ta'kidlaganidek, "Xususiy korxonalarda sidqidildan mehnat qilishga undaydigan omillar va shaxsiy manfaatdorlik darajasi va eng asosiysi, o'zining ishlab chiqarish va moliyaviy faoliyatining yakuniy natijasi uchun mas'uliyat hissi butunlay boshqacha ekani barchamizga yaxshi ma'lum"¹.

Zamonaviy menejmentda rag'batlantirish omilidan faol foydalanib kelinadi. Ma'lumki, korxonada tarkibida turlicha shaxsiy va kasbiy xususiyatga ega individlar mehnat faoliyatini olib borishadilar. Mazkur individlar o'rtasidagi har doim yuzaga kelib turuvchi turlicha ziddiyatlarni bartaraf etib borish, ularni jiplashib faoliyat ko'rsatishga undaydigan muhitni yaratish menejmentdagi asosiy vazifalardan hisoblanadi. Shu maqsadda, korxonada samaradorligini oshirishda ijobiy natija beruvchi rag'batlantirish masalalari bugungi kunda mamlakatimiz korxonalarida faoliyatidagi muhim va dolzarb yo'nalishlardan hisoblanadi va mazkur jarayonlarni yanada jadallashtirishga qaratilgan tadqiqotlar muhim ahamiyat kasb etadi va ushbu holat mavzuni tanlashga muhim turtki bo'ldi deyish mumkin.

BMI mavzuning nazariy- amaliy ahamiyati. Menejmentda xodimlarni rag'batlantirish omillari, ularni nazariy va amaliy jihatlari xorijlik va

¹ O'zbekiston Prezidenti Islom Karimovning mamlakatimizni 2014 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2015 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi. Xalq so'zi.17.01.2015.

mamlakatimiz olimlari tomonidan jadal o'rganib kelinayotgan yo'nalishlardan biri bo'lib hisoblanadi. Ushbu yo'nalishlarda tadqiqot olib borgan taniqli xorij olimlardan D.Mak Gregor, A.Fayol, D.Atkinson, G.Xoll, K.Madsen, A.Maslou, X.Xekxauzen va boshqalarning fanning mazkur yo'nalishiga qo'shgan hissalarini ta'kidlash mumkin.

MDH mamlakatlari olimlari tomonidan ham menejment tizimida xodimlarni rag'batlantirish omillariga bag'ishlangan tadqiqotlar olib borishgan mutaxassislardan ye.P.Ilin, D.N.Uznadze, P.V.Simonov, G.Atamanchuk, N.I.SHatalova, V.I.Kovalev va boshqalarni misol qilib keltirish mumkin.

Menejmentning turli jihatlarini, jumladan, rag'batlantirish omillarini o'rganishda o'z hissalarini qo'shgan mamlakatimiz olimlaridan Q.Abdurahmonov, SH.Zaynutdinov, R.I.Nurimbetov, D.Rahimova, B.A.Abdukarimov, G'.M.Qosimov va boshqalarning asarlarini ta'kidlash muhim.

Bitiruv malakaviy ishining maqsadi va vazifalari. Bitiruv malakaviy ishining **maqsadi** sifatida menejmentda xodimlarni rag'batlantirish omillaridan samarali foydalanish va shu orqali korxonada boshqaruvining iqtisodiy samaradorligini oshirishga yo'naltirilgan tadbirlarni ishlab chiqishdan iborat.

Bitiruv malakaviy ishi oldiga qo'yilgan maqsaddan kelib chiqib quyidagi **vazifalar** belgilandi:

- Xodimlarni rag'batlantirishning mazmun, mohiyatini o'rganish;
- menejmentda rag'batlantirish nazariyalarini qiyosiy tahlil qilish;
- xodimlarni samarali boshqarishda rag'batlantirish omillarining ta'sirini o'rganish;
- "Shams Jamol" ishlab chiqarish korxonasi boshqaruv tashkiliy tuzilmasi va xodimlarni boshqarishda rag'batlantirish jarayonlarini tahlil qilish;
- "Shams Jamol" ishlab chiqarish korxonasining ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishiga baho berish;
- mehnatni rag'batlantirishning psixologik jihatlarini ochib berish;
- menejmentda xodimlarni rag'batlantirishning rivojlangan mamlakatlar

tajribasini o'rganish, xodimlarni rag'batlantirishning uslublarini umumlashtirish;

- korxonalar faoliyatida xodimlarni rag'batlantirish imkoniyatlariga baho berish va takomillashtirish bo'yicha takliflar olish va istiqbollarni belgilash.

Bitiruv malakaviy ishining ob'ekti sifatida "Shams Jamol" ishlab chiqarish korxonasi xo'jalik faoliyati tanlandi.

Bitiruv malakaviy ishining predmeti sifatida menejmentda xodimlarni rag'batlantirish omillaridan samarali foydalanish va shu orqali korxonada boshqaruvining iqtisodiy samaradorligini oshirish xususiyatlari, bunda yuzaga keluvchi muammolar va ularni hal qilish jarayonlari tanlandi.

Bitiruv malakaviy ishi tarkibining qisqacha tavsifi. Bitiruv malakaviy ishining tuzilishi: kirish, uchta bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati va ilovalardan iborat. Bitiruv malakaviy ishining matni ___ betni tashkil etib, unda ___ ta jadval, ___ ta rasm, ___ ta diagramma keltirilgan.

I BOB . KORXONA MENEJMENTIDA XODIMLARNI RAG'BATLANTIRISHNING NAZARIY ASOSLARI

1.1.Korxonada faoliyatida xodimlarni rag'batlantirishning mazmun, mohiyati

Zamonaviy menejmentda inson - boshqaruvning bosh subyektidir. Ushbu yondashuvga muvofiq inson korxonada uchun emas, balki korxonada inson uchun zarurdir. Inson qobiliyati uning jismoniy va bilim imkoniyatlari bilan belgilanadi. Bu imkoniyatlar bilan birga mehnat sharoiti hamda ishlashga tayyorgarlik ham samaradorlikni ta'minlaydi. Ishlashga tayyorlik esa shaxsning ishga qiziqishi va undan qanoatlanishi, ehtiyojlari, mehnat natijalariga muvofiq rag'batlantirilishi bilan belgilanadi. Ishga qiziqishni tahlil etishda qiziqtirish omillari - ehtiyoj, qiziqish sabablari (motivlari) va rag'batiga alohida e'tibor qaratish lozim.

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

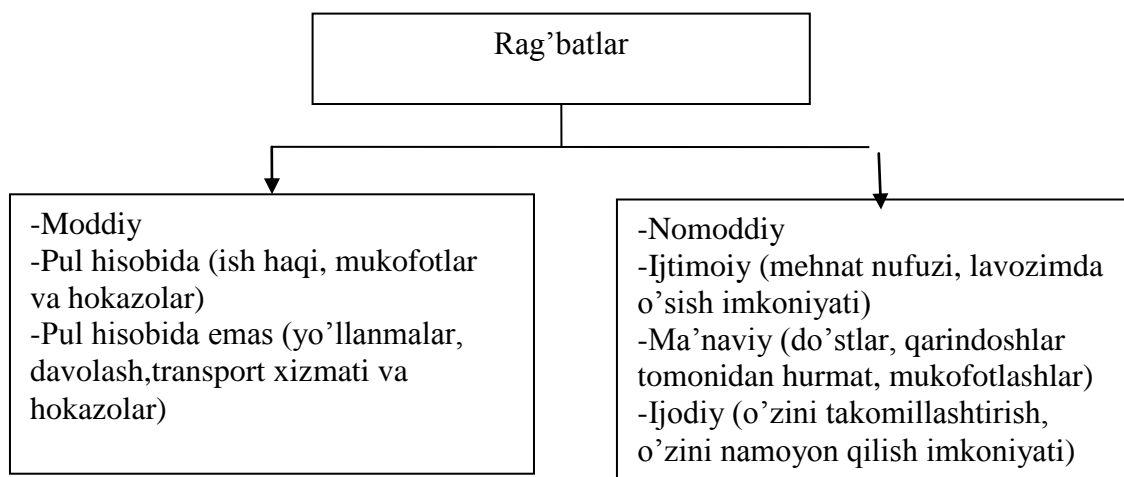
Rag'bat - insonga uning mehnat faoliyati natijalarini munosib ko'rish sifatida taklif etiladi. «Rag'bat – bu tashkilot maqsadlariga erishishning umumiy rejasiga binoan korxonada xodimlarida ularga topshirilgan vazifalarga muvofiq holda harakat qilishga intilish yaratishdir».

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

Ko'pgina tadqiqotlarda rag'batlar faoliyat uchun tashqi da'vat, qiziqish sabablari esa ichki da'vat deb ta'riflanadi. Shunday ekan rag'bat va qiziqish

sabablarini, eng avvalo, ularning insonni faoliyat ko'rsatishiga undashi birlashtirib turadi. Biroq agar rag'bat manfaat (moddiy, ma'naviy, guruhiy, shaxsiy) orqali faoliyat ko'rsatishga undasa, qiziqish asosida esa ham manfaat (mukofotlash, lavozimda ko'tarilish), ham shaxsiy sabab (burch, qo'rqish, mas'uliyat hissi va hokazolar) yotadi. Shuning uchun qiziqish sabablari (motiv) rag'batga nisbatan kengroq ma'noga ega.

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



1-rasm. Rag'bat turlari²

Rag'batlantirish chora - tadbirlari muayyan shaxslar ehtiyojlarini hisobga olgan holda ishlab chiqilishi darkor. Xodimning ishga qiziqishini tegishli rag'batlantirish usuli orqali o'zgartirish mumkin. Rahbarlar uchun bu rag'batlantirishlar bir xil shaklda emas, balki xodimlarning shaxsiy ehtiyojlariga muvofiq ishlatilishi kerak, degan ma'noni anglatadi. Mehnatni rag'batlantirish - oldindan belgilab qo'yilgan natijalarga erishish imkonini beradigan jo'shqin mehnat faoliyati xodimning muhim ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish, unda mehnatga qiziqish (motiv)ni shakllantirish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratishni ko'zda tutadi. Mehnatga qiziqitirish va rag'batlantirish tizimi muayyan

² Е.П.Ильин.Мотивация и мотивы.-Спб:Питер, 2011.56 стр.

asos — mehnat faoliyatining me'yoriy darajasiga tayanishi kerak. Xodimning mehnat munosabatlariga jalb etilishining o'zi uning oldindan kelishilgan, muayyan ish haqi hisobiga muayyan vazifalarni bajarishini nazarda tutadi.

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

Mehnatni rag'batlantirishning bir necha funksiyalari mavjud:

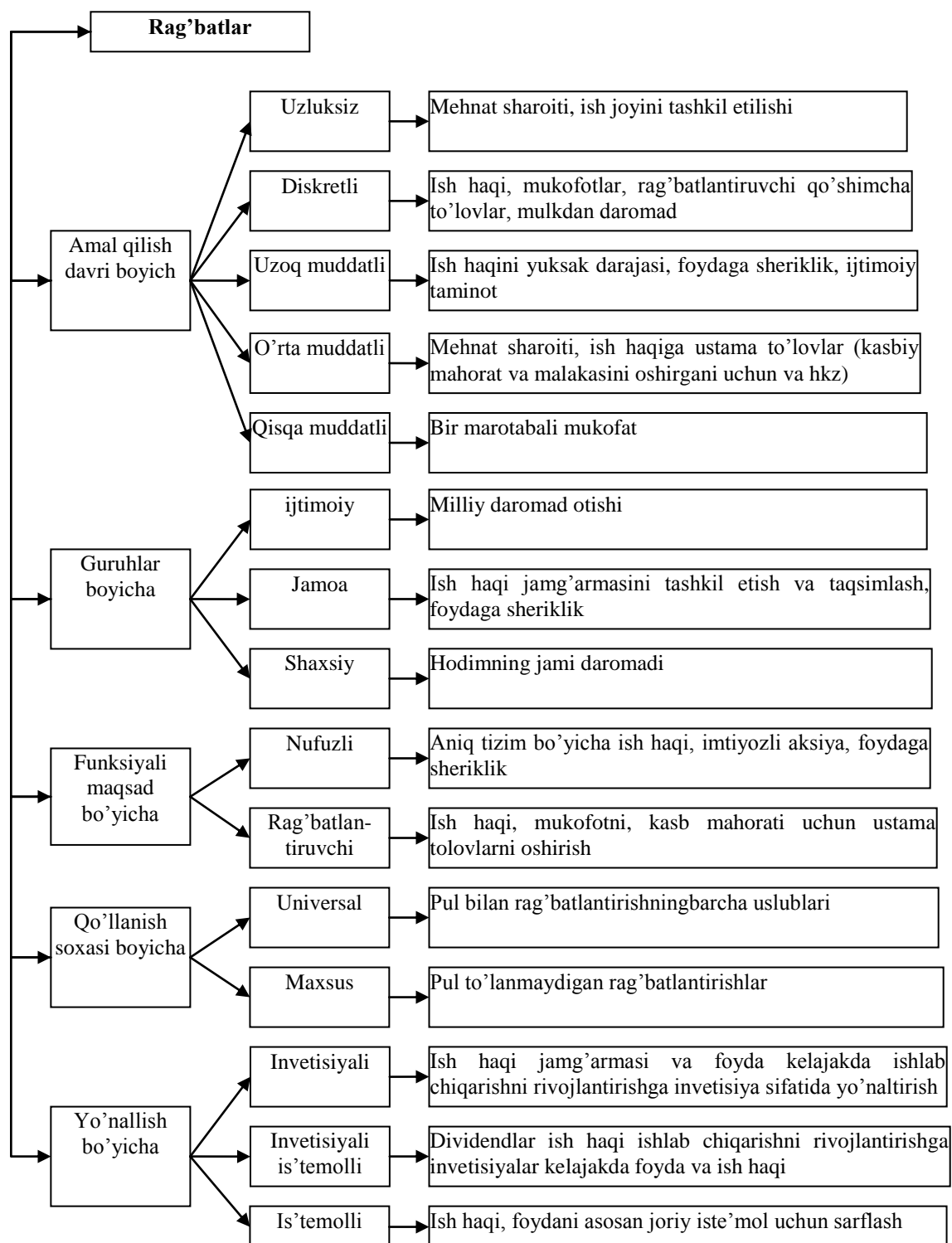
-Iqisodiy funksiya. U, eng avvalo, mehnatni rag'batlantirish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga ko'maqlashishda namoyon bo'ladi. Bu mehnat unumdorligining oshishi va mahsulot sifatining yaxshilanishida o'z ifodasini topadi.

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

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

Komplektlilik - axloqiy va moddiy, jamoa va shaxsiy rag'batlar mushtarakligini anglatadi. Komplektlik aksilrag'batlar (antistimullar) mavjud bo'lishini ham taqozo etadi. Inson mehnat faoliyatiga kirishar ekan, unda yoshligidan egallagan muayyan qadriyatlar, tamoyillar mavjud bo'lib, ularga oila va maktabda asos solingan bo'ladi. Shu davrlarda mehnatga qadriyat sifatidagi munosabatlar, shaxsning mehnat sifatlari - mehnatsevarligi, mas'uliyat, intizomlilik,

tashabbuskorlik va boshqa xislatlari shakllana boshlaydi va mehnat ko'nikmalari hosil qilinadi.



2-rasm. Rag'batlarni sinflashuvi³

Inson oldida turgan vaziyatga duch kelar ekan uni hal etish uchun o'zini-

³ Е.П.Ильин.Мотивация и мотивы.-СПб:Питер, 2011.59 стр.

o'zi qiziqtirishi mumkin. Bu insonning o'zida uning irodasi bilan paydo bo'ladi. Ana shu qiziqish muvaffaqiyatga erishishga, ishni oxiriga yetkazishga, bilimni egallashga, manfaatga intilish va hokazolar bo'lishi mumkin. Shu bilan birga qiziqishni tashqi muhit, jumladan bevosita rahbar rag'batlar orqali uyg'otishi mumkin. Xodimni rag'batlar orqali vazifani hal etishga undash –ekstravert qiziqtirish deb nomlanadi. Korxonada ishga qiziqtirish jarayonlari, masalan mukofotlash, farmoyish chiqarish, ijtimoiy e'tirof etish va hokazolar qiziqtirishning xuddi shu turiga taalluqlidir. Maqsadlarni oddiy ijrochilar uchun tushunarli holda yetkazish, bu xodimlarda ushbu maqsadlarga erishishda o'zlarining rolini anglab etishlari, o'z kuch-g'ayratlarini iqtisodiy va texnik vazifasini bajarishga yo'naltirish, topshiriq bilan maqsad o'rtasidagi bog'liqlikni anglab yetishdan iborat personalning o'z-o'zini qiziqtirishlarini ta'minlash yuqori bo'g'in rahbariyatining birinchi darajali vazifasi, deb hisoblanadi.

Qiziqtirish tarkibini tushunish menejerlarga xodimlarning qaysi birlarini maqsadga erishish uchun o'z-o'zlarini qiziqtirish olishlari, qaysilari uchun esa tashqi ta'sir talab qilinishini farqlay olishlariga imkon beradi. Amalda ichki - introvert va tashqi - ekstrovert qiziqtirishlar o'rtasida aniq chegara bo'lmaydi. Ba'zi hollarda ichki, boshqa hollarda tashqi, yana bir vaziyatda har ikki tur qiziqtirishga duch kelinadi. Faqat personalga samarali rahbarlik qilish uchun qiziqtirishning ushbu turlari mavjud ekanligini bilish darkor.

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

Shaxsiy qiziqtirish quyidagilar:

-O'zini namoyon etish maqsadi

-Mavqe, nufuz, g'urur

-Aloqa qilishga, o'zaro tenglik asosida munosabat o'rnatishga entilish

-Barqarorlikka intilish, tavakkalchilikdan himoyalash kabilar ikkilamchi ehtiyojlar tarkibiga kiradi.

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

Guruhiy qiziqtirish quyidagilar :

-Jamo'a uchun faxrlanish, guruhiy takabburlik, javobgarlik ruhi, raqobatda g'alabaga erishishga intilish

-Guruhiy muhit, guruhiy nafrat, guruhiy qiziqishlar, yetakchilarga ergashish hamfikrlik

-Jamoaning tashkil etilishi Manfaatlarning mosligi, bosim, ikkilamchi guruhlar va hokazolar

Shaxsiy qiziqishlar inson bajarishi kerak bo'lgan ishga to'la-to'kis mos bo'lishi maqsadga muvofiqdir. Jumladan, insonni samarali mehnat qilishga quyidagi asosiy qiziqishlar undaydi:

–kasbga qiziqish;

–iloji boricha ko'proq moddiy. rag'bat olishga intilish;

xodim bajarayotgan ishining uni bu ish moddiy jihatdan uncha qiziqtirmasa ham muhimligi va zarurligini anglab etishi. Shaxs uchun biror narsa yetishmasa, u shu ehtiyojni qondirishga qaratilgan aniq maqsadli harakatlar qiladi. Shuning uchun ehtiyojlar insonni faollashtiruvchi manba vazifasini o'taydi. Ehtiyojlarni faqat maqsadga erishish orqali qondirish mumkin. Bunda birlamchi va ikkilamchi ehtiyojlar farqlanadi. Birlamchi ehtiyojlar fiziologik tabiatga ega. Bu ovqatlanish, tashnalikni qondirish, uxlash va hokazo tug'ma ehtiyojlardir. Ikkilamchi ehtiyojlar psixologik xarakterga ega va tajriba orqali anglanadi. Bu muvaffaqiyatga erishish, hurmatga sazovor bo'lish, rahbarlik qilish, biror narsaga o'zini daxldor deb his etish ehtiyojlaridir. Insonlar orttiradigan tajriba turlicha bo'lishi sababli ularning ikkilamchi ehtiyojlari bir-birlarinikidan ko'proq darajada farqlanadi. Ehtiyojlar rag'batlantirishlar orqali qondiriladi. Ishga qiziqtirish nazariyalarida rag'batlantirish shunchaki pul va imtiyozlardan ancha kengroq ma'no kasb etadi. Rag'batlantirish inson o'zi uchun qadrli deb hisoblaydigan hamma narsani qamrab oladi. Hozirgi davrda insonning mehnat faoliyati bilan shug'ullanishga qiziqishi sabablari ancha murakkab, odatda ularni tushunib yetish qiyin, demakki bu qiziqishga ta'sir o'tkazish ham oson emas.

1-jadval. Korxonada (tashkilotda) rag'batlantirish taribi⁴

t/r	Rag'batlantirish		Asosiy mazmuni va manbalari
	Turlari	Shakli	
1.	Moddiy pulli	Ish haqi	Xodimning ish haqi, shu jumladan, asosiy (ishbay, vaqtbay, oklad) ish haqi va qoshimcha to'lovlar.
2.		Mukofotlar	Korxonada foydasi hisobidan to'lovlar (mukofotlar, qo'shimcha mukofotlar). Chet ellarda bu bonus shaklida bo'ladi: yillik, yarim yillik, yangi yil munosabati bilan.
3.		Aksiyadorlik kapitalida ishtirok	Korxonada (tashkilot) aksiyalarini sotib olish va ularga dividend olish, aksiyalarni imtoyozli narxlarda hamda bepul olish.
4.		Foydaga sheriklik	Foyda ulushi belgilanib, undan mukofot jamg'armasi tashkil etiladi.
5.		Qo'shimcha to'lov rejalari	Bu rejalarda aksariyat hollarda mahsulotlarni realizatsiya qiluvchi korxonada bo'limlariga mo'ljallangan hamda mahsulot sotish uchun yangi bozorlar topish, sotuv hajmini ko'paytirishni rag'batlantirishga qaratilgan.
6.	Nomoddiy	Bo'sh vaqt ajratish orqali rag'batlantirish	Ish bilan bandlik bo'yicha vaqtni mukofotlashtirish: 1) Xodimning faol va ijodiy mehnati uchun unga qo'shimcha dam olish kunlari, ta'til berish, xodimga mehnat ta'tili vaqtini tanlash huquqini berish va hokazolar; 2) Ish grafigini egiluvchan tarzda tashkil etish hisobiga; 3) Mehnat unumdorligi hisobiga ishchi kuchi miqdorini qisqartirish.
7.		Tashkiliy rag'batlantirish	Xodimning faoliyatini uning mehnatidan qoniqish hosil qilish his-tuyg'usini o'zgartirish asosida boshqaradi. Bu xodimning mehnat faoliyatini tashkil etish jarayonida ijodiy yondashuvni; boshqaruvda ishtirok etish imkoniyatini, xizmat lavozimida siljishni; ijodiy safarlarni ko'zda tutadi.
8.		Ma'naviy rag'batlantirish	Xodim faoliyatini ijtimoiy e'tirof qilish asosida Yoriqlar, nishonlar, boshqariladigan rag'batlantirish belgilar taqdim etish
9.		Transport harajatlarini qoplash yoki o'z transporti bilan xizmat ko'rsatish	Mablag' ajratish: 1. Transport harajatlarini qoplash uchun 2. Transport harid qilish uchun. a) To'la xizmat ko'rsatish uchun (transport haydovchisi bilan) b) Tez-tez sarf qiladigan xodimlar, rahbarlarga, qisman xizmat ko'rsatish
10.		Omonat jamg'armalari	Korxonada xodimlari uchun tijoret banklarida belgilangan foizdan kam miqdorda bo'lmagan omonat jamg'armalari tashkil etish. Mablag'larni jamg'arishning imtiyozli tartiblari.
11.		Ovqatlanishni tashkil etish	Mablag' ajratish: 1. Korxonada ovqatlanish uchun. 2. Ovqatlanish uchun to'lovlar.
12.		Korxonada mahsulotini imtiyozli narxlarda sotish	Ushbu tovarlarini chegirma bilan sotish uchun mablag' ajratish
13.		Stipendiya dasturlari	Chetda ta'lim olish uchun mablag' ajratish (ta'lim olish uchun sarf-harajatlarini qoplash).
14.		Korxonaning o'qitish dasturlari	O'qitishni (qayta o'qitishni) tashkilot uchun harajatlarni qoplash.
15.		Tibbiy xizmat ko'rsatish dasturlari	Tibbiy xizmat ko'rsatishni tashkil etish yoki tibbiyot muassasalari bilan personalga xizmat ko'rsatish to'g'risidagi shartnoma tuzish. Shu maqsadlarga mablag' ajratish.
16.		Maslahat xizmatlari	Maslahat xizmatini tashkil etish yoki shunday xizmatlar bilan personalga maslahat xizmatini ko'rsatish haqidagi shartnoma tuzish.
17.		Uy-joy qurilishi dasturlari	Xodimlarga o'zlari uchun uy qurishga mablag' ajratish.
18.		Bolalarni tarbiyalash va o'qitish bilan bog'liq dasturlar	Korxonada personalni farzandlarining maktabgacha tarbiyasi, maktab, kollej, litsey va oila o'quv yurtlarida o'qishini tashkil etish uchun mablag', imtiyozli stipendiyalar ajratish.
19.		Egiluvchan ijtimoiy to'lovlar	Korxonada zarur imtiyozlar va xizmatlar uchun muayyan mablag'lar ajratadi. Xodim ajratilgan ushbu mablag' doirasida o'zi uchun zarur imtiyoz va xizmatlarni tanlab olish huquqiga ega bo'ladi.
20.	Moddiy	Hayotni sug'urta qilish	Korxonada mablag'lari hisobiga: Xodim hayotini sugurta qilish hamda imtiyozli ravishda xodim oila a'zolari hayotini sug'urta qilish. Xodim daromadi hisobidan ushlab qolinadigan mablag' hisobiga: Baxtsiz hodisa uchun xodimning yillik daromadi darajasida; inson halok bo'lishiga olib kelgan baxtsiz hodisa uchun ushbu to'lov ikki karra ko'paytiriladi.
21.		Vaqtinchalik mehnat qbiyati yo'qotilganligi uchun to'lovlar	Nogironligi uchun qo'shimcha mablag' ajratish, bir martali yordam ko'rsatish.
22.		Tibbiy sug'urta	Xodimlar ham, ular oila a'zolari ham tibbiy sug'urta qilinadi.

⁴ Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. / Стаут Л.У., пер. с англ. - М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2007. - 336 с.

Insonning qiziqishi tarkibiga uning xatti-harakatlari asosi, deb qarash mumkin va bu tarzda o'zini tutishga da'vat qiluvchi ichki kuch sifatida qaraladi. Bu tarkib muayyan barqarorlikka ega. Shunga qaramasdan, insonni tarbiyalash jarayonida, uning ta'lim saviyasi oshishi bilan qiziqish tarkibi ham o'zgarib boradi.

Hozirgi vaqtda personalga ma'muriyat tomonidan qo'shimcha imtiyozlar berish tajribasi keng yoyilmoqda. Ular quyidagilardan iboratdir:

—xodim maqomi nufuzini belgilovchi;

—xodim ijtimoiy himoyalanganligini ko'rsatuvchi;

—bevosita bajarilgan ish va ishlab chiqarish vazifasi uchun belgilangan imtiyozlar. Mukofotlash tariqasida u yoki bu imtiyozni tanlash ma'muriyat vakolati hisoblanadi.

1.2. Korxonada faoliyatida menejmentning motivlashtirish nazariyalari va unda rag'batlantirishning o'rni

Motivlashtirish (qiziqtirish) nazariyalari mavjud bo'lib, bu nazariyalar menejmlarning samarali natijaga erishish yo'llarini ta'minlash bilan farq qiladi. Hozirda yangi va eski nazariyalar uyushgan holda o'rganilib, qiziqtirish (motivlashtirish) hamda rag'batlantirish va uni ishda qo'llash to'g'risidagi fikrlar uyg'unlashmoqda.

Motivlashtirish (qiziqtirish) nazariyalarini ikki guruhga ajratish mumkin:

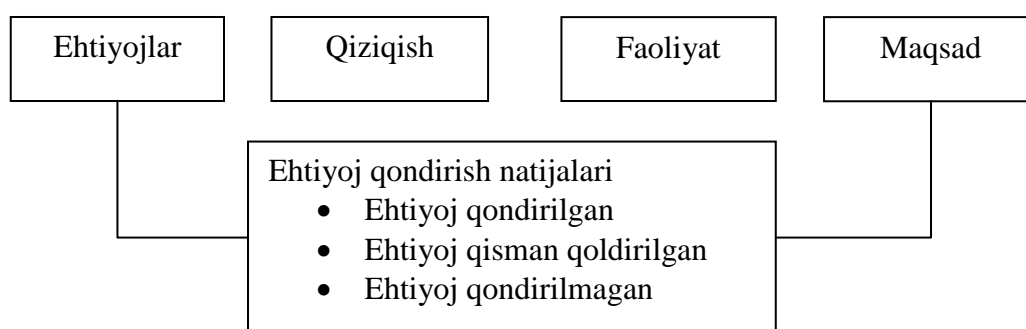
-mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyasi;

-jarayon bo'yicha qiziqtirish nazariyasi.

Mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyalari ehtiyoj deb nomlanuvchi, insonlarni boshqacha emas, balki xuddi shunday harakat qilishga undaydigan ichki qiziqishlarni aniqlashga asoslangan. Ushbu guruhga Abraxam Maslou, Devid Mak-Klelland va Frederik Gertsberg, Skinner Bernard nazariyalari taalluqlidir. Jarayon bo'yicha qiziqtirish nazariyalari zamonaviyroq bo'lib, inson faoliyati modellariga asoslanadi (kutish nazariyasi, adolat nazariyasi va Porter-

Louler qiziqtirish modeli).

Ushbu ikki guruh nazariyalari bir-birini istisno etmaydi, balki o'z muayyan qo'llanish sohalariga egalar. Ular mohiyatini chuqurroq anglash uchun ehtiyoj va rag'batlantirishning mohiyatini bilish kerak bo'ladi. Ehtiyojlarni ushlab ko'rish yoki o'lchash mumkin emas. Ular to'g'risida insonlarning xatti-harakatlari orqali tasavvur hosil qilish mumkin. Ehtiyojlar faoliyat uchun qiziqish uyg'otadi. Insonlarning xatti-harakatlari va ular bu xatti-harakatlarini uyg'otuvchi qiziqishlarni turli modellarda keltirish mumkin. Ulardan biri 3-rasmda tasvirlangan.



3-rasm. Ehtiyoj orqali aniqlanadigan qiziqish modeli ⁵

Qiziqtirish nazariyasida rag'batlantirish - inson o'zi uchun qimmatli hisoblagan hamma narsa muhim hisoblanadi. Insonlarda qimmatlilik tushunchasi turlicha, shuning uchun rag'batlantirishni baholash ham ularda bir-birlarinikidan farqlanadi. Rag'batlantirishning ikki turi mavjud:

Ichki rag'batlantirishni ishning o'zi beradi. Bunga mehnat jarayonidan qoniqish hosil qilish hissi, ko'zlangan natija yoki maqsadga erishish, mehnatning ijtimoiy ahamiyatini anglash va shu asosda o'z-o'zidan g'ururlanish kiradi. Ish jarayonida xodim o'z ehtiyojini o'zi kabilar, ya'ni boshqa kishilar bilan munosabatda bo'lish orqali qondiradi. Tashqi rag'batlantirish - korxonalar, tashkilot tomonidan beriladi. Ish haqi, martabaning yuqorilashuvi, hamkasblar, rahbarlar tomonidan bildiriladigan maqtovlar va e'tiroflar, qo'shimcha to'lovlar,

⁵ M.Sharifxo'jayev, Yo.Abduqayev. Menejment.Darslik.T.:O'qituvchi,2001y.318 b.

qo'shimcha ta'tillar, xizmat avtomobili, mukofotlar - shular sirasiga kiradi.

Mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyalariga quyidagilarni keltirish mumkin.

S. Bernard nazariyasiga muvofiq:

1. Korxonada mehnat jamoasi a'zolari bo'lgan shaxslar o'zaro bir-birlariga bog'liq holda faoliyat ko'rsatadigan tizimni tashkil etadi.

2. Korxonada o'z mehnat jamoasi a'zolariga rag'batlantirish orqali ta'sir ko'rsatadi, ana shu rag'batlantirish hisobiga xodimlar korxonada maqsadlariga erishish uchun o'zlaridan talab qilinadigan mehnat ulushini qo'shadilar.

3. Xodimlarni rag'batlantirish ularning korxonaga qo'shayotgan hissalariga mos kelsa yoki bu hissadan ortiq bo'lsagina ularning mehnat samaradorligi yuqori bo'ladi.

A. Masloun piramidasi nazariyasi qiziqtirishning eng mashhur nazariyasi hisoblanadi. Bu nazariyaga binoan insonlar hamisha qandaydir narsaga ehtiyoj sezadilar. Ehtiyojlar birlamchi va ikkilamchi, besh darajali bo'ladi. Bu ehtiyoj darajalari ustuvorligi bo'yicha bosqichma-bosqich joylashadi.

1-daraja. O'zini namoyon etish ehtiyoji qobiliyatni namoyon qilish bilimlarni ko'paytirish, vakolatni kengaytirish.

2-daraja. Hurmat va e'tirofga erishish ehtiyoji – kasbiy malaka, ishda mustaqillik.

3-daraja. Ijtimoiy guruhga mansublik ehtiyoji – jamiyat tomondan e'tirof etish, odamlar bilan aloqa, jamoa hurmati.

4-daraja. Barqarorlik ehtiyoji – kafolatli ish, barqaror ish haqi, pensiya taminoti.

5-daraja. Fiziologik ehtiyojlar – oziq-ovqat, uy-joy, ro'zg'or buyumlari va hakazolar.

Ehtiyojlar qondirilmagan bo'lsa insonni faoliyatga undaydi. Qondirilgan ehtiyojlar insonlarda qiziqishni so'ndiradi. Birorta ehtiyoj qondirilgan bo'lsa, uning o'rnini boshqa ehtiyoj egallaydi. Odatda inson birdaniga bir necha narsaga ehtiyoj sezadi. Piramidaning pastki qismidagi ehtiyoj birinchi navbatda qondirilishi talab etiladi. Quyi darajadagi ehtiyojlar qondirilgandan so'ng yuqori

darajadagi ehtiyojlar insonga kuchliroq ta'sir ko'rsata boshlaydi. Yuqori darajadagi ehtiyojlarni quyi darajadagi ehtiyojlarga qaraganda ko'proq vositalar orqali qondirish mumkin.

D. Mak-Klelland nazariyasi insonning uch ehtiyojiga asoslangan:

Maqsadga erishish ehtiyoji. Bu insonning o'z oldida turgan maqsadga avvaldagiga qaraganda samaraliroq erishishga intilishini anglatadi.

Sheriklik ehtiyoji insonning atrofdegilar bilan do'stona munosabatda bo'lishga intilishida namoyon bo'ladi.

Hokimiyatga ehtiyoj insonlarning jamoaga rahbarlik qilish, resurslarni taqsimlash va hukmronlik qilishning boshqa vositalariga intilishlarida seziladi.

Yuqoridagi nazariyaning asosiy mohiyati quyidagichadir:

D. Mak-Klellandning ehtiyojlar nazariyasida ko'rsatilgan "hokimiyatga ehtiyoj" boshqa insonlarga ta'sir ko'rsatish xohishi sifatida namoyon bo'ladi. Shu ma'noda boshqaruv hokimiyatidan foydalanish, bunday ehtiyoj sezayotgan insonlarning o'z maqsadlarini amalga oshirish imkoniyatlari bilan jalb etadi. Bu toifa insonlar shijoatli, irodali, qat'iyatli shaxslar bo'lib, ular o'z nuqtai nazarlarini qattiq turib himoya qiladilar, o'zgacha fikrlarga qarshilik ko'rsatadilar. Ular ko'p hollarda yaxshi notiq bo'lib, boshqalarni o'ziga jalb eta oladilar. Maqsadga erishish ehtiyoji esa ko'zlangan, rejalangan narsaga erishish jarayoni orqali qondiriladi. Ya'ni bunga ehtiyoj sezuvchilar faqat muayyan lavozimni egallash (bu ko'p hollarda ro'y bersa ham) bilan qanoatlanib qola olmaydilar. Ana shunday shaxslar tavakkalchilikni ehtiyotkorlik bilan qiladilar. Ular muammoni hal qilish mas'uliyatini o'z zimmasiga olishdan cho'chimaydilar. Ayni vaqtda bu insonlar erishgan natijalari uchun aniqrag'batlantirishni xohlaydilar. Ular ishda tashabbuskorlar. Bu shaxslar erishilgan natijalariga qarab muntazam takdirlanib turilishlari kerak.

"Sheriklik ehtiyoji" hamkasblar, jamoa a'zolari bilan do'stona munosabatlar o'rnatishda, boshqalarga yordam ko'rsatishni yoqtirishda namoyon bo'ladi. Bu toifa kishilar doimiy muloqotda bo'lish imkoniyatini beradigan ishlarni xush ko'radilar. Rahbarlar bunday shaxslarga ko'proq e'tibor

qaratishlari, jamoada do'stona munosabat o'rnatish, o'zaro fikr almashib turish uchun ularni tez-tez birga yig'ib turishlari lozim.

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

F. Gertsbergning qiziqtirishning barcha omillarini ikki guruhga ajratishni ko'zda tutadi.

2-jadval.
F. Gertsberg modeli⁶

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

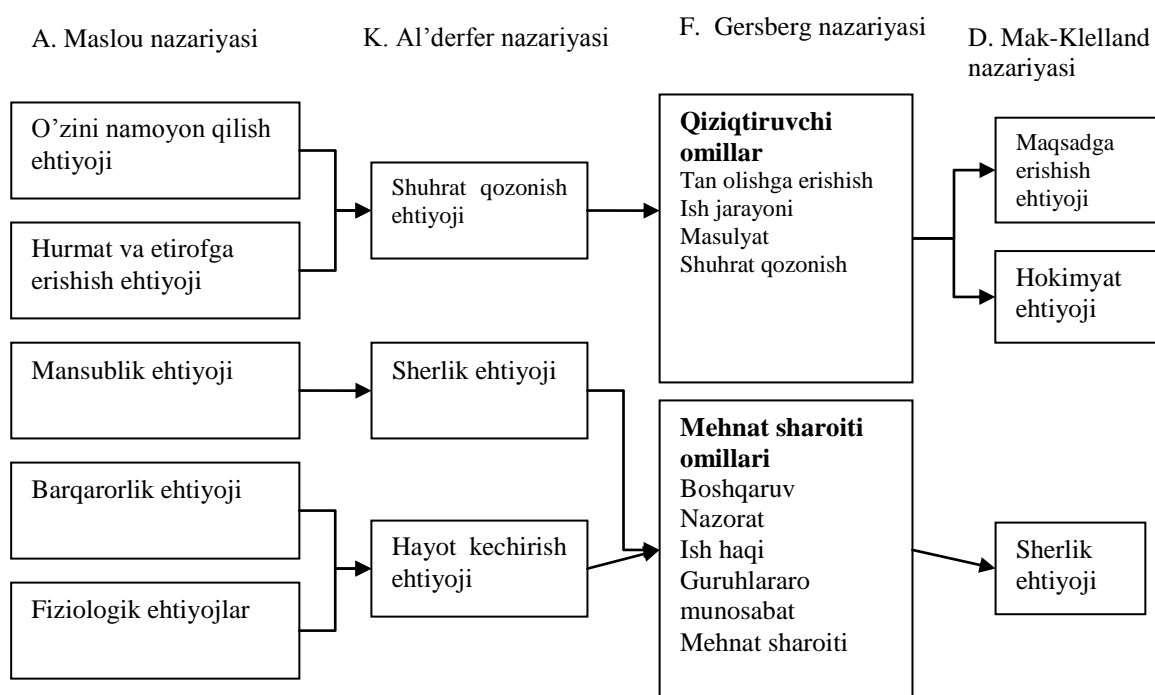
Mazkur nazariyaga ko'ra mehnat sharoiti omillari inson mehnat qiladigan muhit, qiziqtiruvchi omillar esa mehnat xususiyatlari va mohiyati bilan bog'liqdir. F.Gertsberg fikricha, mehnat sharoiti omillarining mavjudligi xodimlarni ishga qiziqtirmaydi. Bu omillar faqat ishdan qoniqmaslik hissini uyg'otmaslikka xizmat qiladi. Faoliyat samaradorligini oshirishga qiziqtirish uchun qiziqtiruvchi omillar mavjud bo'lishi kerak. Ushbu nazariyadan samarali foydalanish uchun mehnat sharoiti va qiziqtiruvchi omillar ro'yxatini tuzish hamda xodimlarning o'zlariga ular nimani xoxlashlarini tanlab olish imkonini berish kerak. F. Gertsberg nazariyasi kamchiliklardan xoli emasligini ham ko'rsatish lozim. Insonlarning ehtiyojlari turlicha bo'lishi sababli muayyan bir omil bir xodimda ishdan qanoatlantirish, boshqasida esa qoniqmaslik hissini uyg'otishi mumkin. Shu sababli omillarni ikki guruhga bo'lishni shartli deb

⁶ Е.П.Ильин.Мотивация и мотивы.-Спб:Питер, 2011.63 стр.

qabul qilish darkor. Mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyalarida ehtiyojlar guruhlari va ular darajalari keltirilgan.

Mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyalari insonlar faoliyatini belgilovchi ehtiyojlar va ular bilan bog'liq omillarga asoslangan.

Jarayon nazariyalari esa inson turli maqsadlarga erishish uchun kuch-g'ayratini qanday taqsimlashi hamda faoliyat turini qanday tanlashini tahlil etadi. Jarayon nazariyalariga muvofiq insonning faoliyati faqatgina ehtiyojlar bilan belgilanmaydi. Shaxsning faoliyati shuningdek, uning umid qilishi(mazkur sharoitda) hamda tanlagan faoliyatining ehtimol tutiladigan oqibatlari bilan ham belgilanadi.



4-rasm. Mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyalariga muvofiq ehtiyojlarning o'zaro bog'liqligi⁷

Xususan, Viktor Vrumning umid qilish nazariyasiga muvofiq, ehtiyojning mavjudligi insonni muayyan maqsadga erishishi uchun qiziqtirishning yagona zarur sharti emas.

Inson, shuningdek, o'zi tanlagan faoliyat turi ehtiyojini qondirishga olib

⁷ Е.П.Ильин.Мотивация и мотиви.-Спб:Питер, 2011.84 стр.

kelishiga ishonch hosil qilishi kerak. Mazkur nazariya uchta o'zaro bog'liqlikka asoslangan: mehnat sarfi - natija (M-N), natija - rag'bat (N-R), qadrlanish (rag'batdan qoniqish qilish).

M-N munosabatida "umid qilish" - bu sarf qilingan kuch-g'ayrat va erishilgan natija o'rtasidagi nisbatdir.

N-R munosabatidagi "maqbullashtirish" - bu erishilgan natijalar darajasi uchun mukofotlanishni kutishdir.

Qadrlanish - umid qilish nazariyasida qiziqtirishni belgilaydigan uchinchi omil hisoblanadi (rag'batlantirish yoki mukofotlanish qimmati). Qadrlanish muayyan rag'batlantirish olinishi munosabati bilan qanoatlanish yoki qanoatlanmaslikning ehtimol tutilgan darajasidir. Aytaylik, xizmatchi bajarilgan ish uchun oyligiga ustama mukofot oldi. U esa lavozimda ko'tarilishni kutayotgan edi. Bu xilda qiziqtirish susaygan bo'ladi. V. Vrum xodimlarni ishga qiziqtirishni shakllantirish algoritmini quyidagicha belgilaydi:

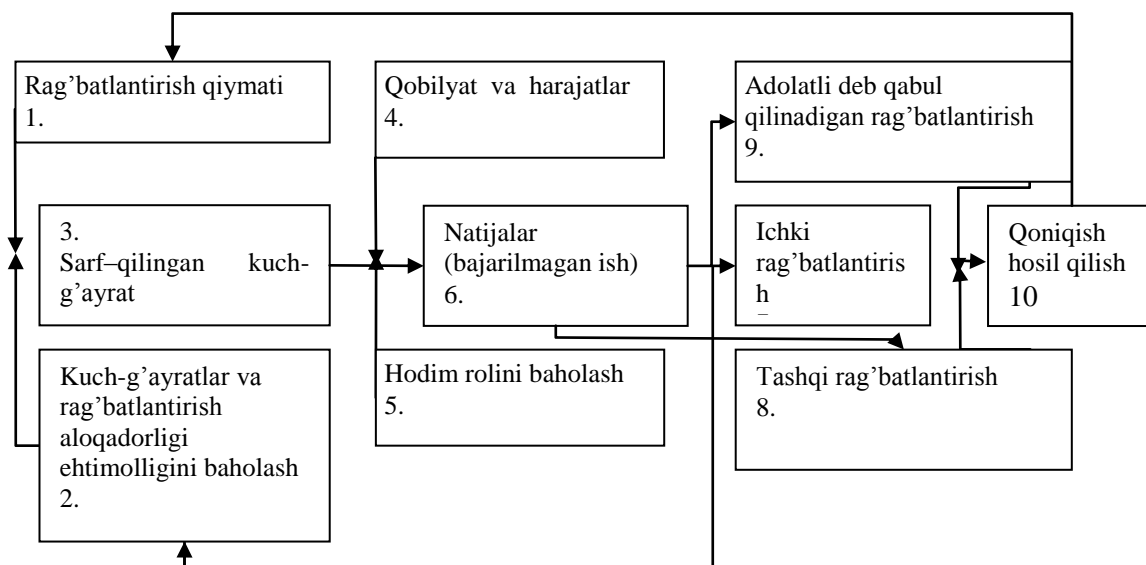
1. Sarflangan kuch-g'ayrat ko'zlangan natija berishi
2. Natijalar umid qilinayotgan rag'bat keltirishini kutish
3. Kutilayotgan rag'batqadri
4. Qiziqish

Insonlar olingan rag'bat hamda sarf qilingan kuch-g'ayratning nisbatini subyektiv aniqlaydilar (baholaydilar) va shundan so'ng xuddi shunday ishni bajargan xodimlar olgan rag'bat bilan solishtiradilar. Xodimlarda norozilik tug'lsa, ularni rag'batlantirish lozim, agar e'tirozlar asosli bo'lsa xatoni to'g'rilash lozim. Insonlarning o'zlari ham ishga sarf qilayotgan kuch-g'ayratlarini kamaytirish yoki mukofot miqdorini oshirish hisobiga adolatni tiklashlari mumkin. O'zlariga mukofot umid qilingandan ko'p berilyapti, deb hisoblaydigan xodimlar avvalgidek samara bilan mehnat qiladilar yoki kuch-g'ayratlarini yanada oshiradilar. Bu adolatlilik nazariyasi hisoblanadi.

Ba'zi korxonalar yoki tashkilotlarda to'lovlar miqdori sir tutiladi. Bu ko'p hollarda adolatsizlikka yo'l qo'yilmoqda, degan shubha tug'diradi. Hatto bunday

shubha uchun asos bo'lmisligi ham mumkin. Umuman esa to'lovlar miqdorini to'la sir tutish amalda juda qiyindir.

Porter-Louler modeli “umid qilish” nazariyasi va “adolatlilik” nazariyasi xususiyatlarini hisobga olishga asoslangan. Unga muvofiq, erishiladigan natijalar xodimlar sarf qiladigan kuch-g'ayratga, ular qobiliyatlari va xarakterlariga, shuningdek, xodimlar rolining rahbariyat va jamoa tomonidan baholanishiga bog'liqdir (5- rasm).



5 - rasm. Porter-Louler modeli⁸

Bu baho xodimning kelgusida duch kelishi mumkin bo'lgan vaziyatlarga o'zining munosabatini belgilashda muhim ahamiyatga egadir.

1.3. Xodimlarni samarali boshqarishda motivlashtirish tizimi va unga ta'sir etuvchi rag'batlantirish omillari

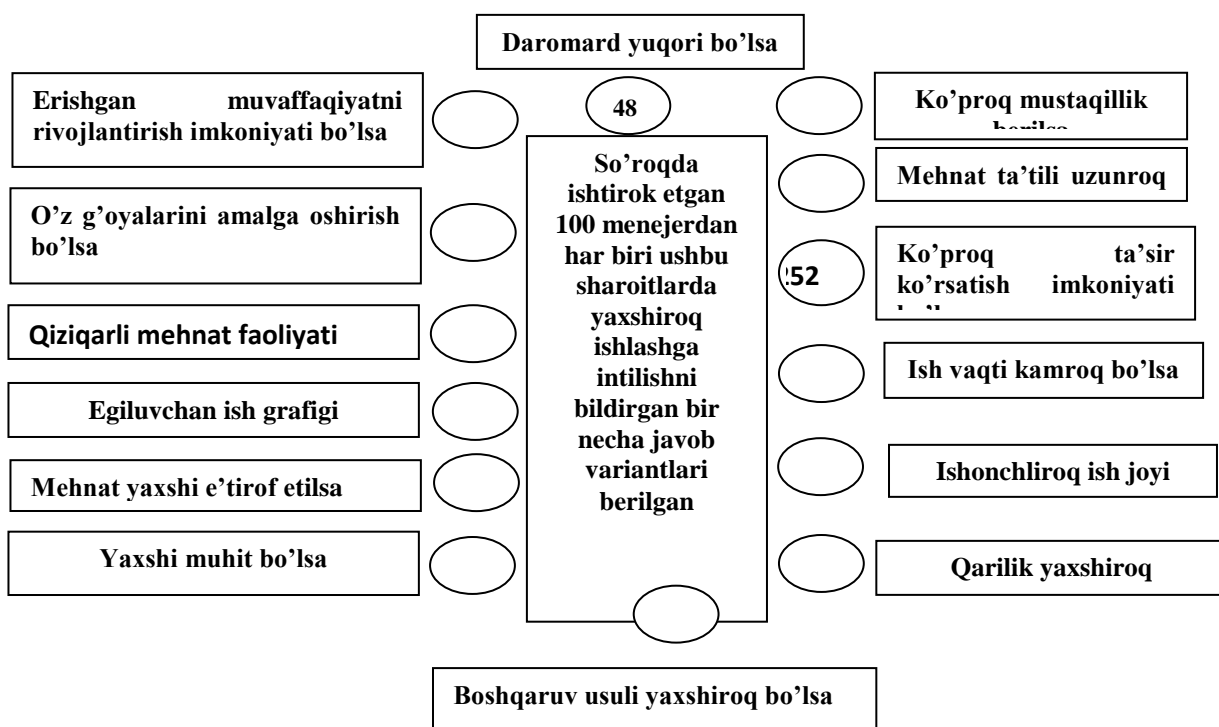
Qiziqtirish jarayoni negizida qiziqishning moddiy, ijtimoiy-psixologik, ma'naviy, ijodiy va boshqa omillari yotadi.

Rag'batlantirish - bu faqat bir xodimning ishini bajara olish darajasiga ta'sir qilish emas, balki korxonaning barcha xodimlariga ta'sir qilishidir. Rag'batlantirishning ikkita omili mavjud bo'lib, “iste'dod” va o'zini qanday tutish

⁸ Е.П.Ильин.Мотивация и мотивы.-Спб:Питер, 2011.120 стр.

orqali yuqori darajaga erishish, ya'ni "qobiliyat" omillaridir. Rag'batlantirish, iste'dod va qobiliyat omillari doimo o'zaro bog'lanishda amalga oshiriladi. Chunki qobiliyatli iste'dodli ishchi xodimlar rag'batlantiriladi. Agar bu uchala omillardan birortasi sust bo'lsa, ishni amalga oshishi ham sust bo'ladi va aksincha.

Alohida olingan har bir xodimdan samarali foydalanish uning talab qilingan ishni bajara olish qobiliyatiga bog'liqdir.



6-rasm. Samarali mehnat qilishga undovchi omillar⁹.

Mehnat motivatsiyasning ijtimoiy yo'nalishlari deb atalgan motivatsiya omillari katta ahamiyatga egadir. Abdurahmonov Q.X. va Sharifullina T.A. fikricha, xodimning mehnat motivatsiyasi uch asosiy guruhi bilan bog'liqdir: ta'minot motivi, e'tirof motivi va nufuz motivi¹⁰. Ular juda ta'sirchan omillardir. Bunda xodimga nisbatan:

e'tibor omili – o'ziga nisbatan hurmat-izzat ifodasi;

ta'sir omili – o'zining jamoadagi qadr-qimmati ifodasi; maqom omili – xizmat vazifasi, kasb mahorati har bir xodim uchun nihoyatda muhimdir.

⁹ Е.П.Ильин.Мотивация и мотиви.-Спб:Питер, 2011.147 стр.

¹⁰ Абдурахманов К.Х., Шарифуллина Т.А. Экономика и социология труда: Учебное пособие. –М.: 2008. –С.219.

Rahbarning asosiy vazifasi — bu qo‘l ostidagi ishchi xodimlarning energiyasidan iloji boricha samarali foydalanish va uni korxonaga maqsadlariga erishish uchun yo'naltirishdan iborat.

Motivatsiyalashtirishda har bir xodimga individual yondashishi lozim, chunki u alohida shaxs bo'lib, o'zining dunyo qarashi, fikrlari, imkoniyatlari, ehtiyojlari va bu ehtiyojlarining darajasi bor. Shu nuqtai nazardan xodimlarning motivatsiyalashtirish tizimining **takomillashtirish** uchun quyidagilar tavsiya etiladi.

3- jadval.

Motivatsiyalashtirish vositalari¹

№	Motivatsiyalashtirish vositalari	Motivatsiyalashtirish omillari
1.	Ishchi kuchi	- ixcham ish iovi -korxonaning nufuzi
2.	Rag'batlantirish	- yaxshi ish haqi - mehnatiga yarasha adolatli rag'batlantirish - ijtimoiy sharoitlar (tibbiy xizmat, madaniy xordiq)
3.	Xavfsizlik	- mehnatining xavfsizligi - korxonaga zarurligini his qilish - hurmat, hamkasblari va rahbarlari tomonidan tan olinishi
4.	SHaxsiy usish, yuksalish	- o'qitish uchun imkoniyat - tashabbus, o'zini ko'rsatish va sinash imkoniyati - mansab pillapoyalaridan ko'tarilish.
5.	Daxldorlik xissi	- rahbariyat tomonidan xodimlar fikrini hisobga olinishi - korxonaga faoliyati va rejalari haqida ma'lumotga ega
6.	Qiqish va undash	- qiziq va maroqli mehnat - yuqori ma'suliyat - raqobatga chorlovchi natija - maroqli va murakkab maqsad

Ma'lum faoliyatga undash jarayoni rag'batlantirish deb ataladi. Mehnat motivatsiyasining ijtimoiy yo'nalishlari deb atalgan motivatsiya omillari katta ahamiyatga egadir.

Abdurahmonov Q.X. va Sharifullina T.A. fikricha, xodimning mehnat motivatsiyasi uch asosiy guruhi bilan bog'liqdir: ta'minot motivi, e'tirof motivi

va nufuz motivi¹¹. Ular juda ta'sirchan omillardir. Bunda xodimga nisbatan: e'tibor omili – o'ziga nisbatan hurmat-izzat ifodasi;

ta'sir omili – o'zining jamoadagi qadr-qimmatini ifodasi;

maqom omili – xizmat vazifasi, kasb mahorati har bir xodim uchun nihoyatda muhimdir.

4-jadval.

Mehnat motivatsiyasiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar.¹²

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

¹¹ Абдурахманов К.Х., Шарифуллина Т.А. Экономика и социология труда: Учебное пособие. –М.: 2008. –С.219.

¹² Abduraxmonov K.X. va boshqalar. Personal boshqaruvi. Mehnat nashriyoti. Toshkent 2007y.

Qadriyatlar	<ul style="list-style-type: none"> - xodimning o'zligini namoyon qilish imkoniyati; - xodimning ish haqi miqdoridan qoniqishi; -xodimning korxonada oldidagi mas'uliyatini to'la his etishi; - xodimning xizmat vazifasida ko'tarilish istiqboli
-------------	--

Rahbarning asosiy vazifasi — bu qo'l ostidagi ishchi xodimlarning energiyasidan iloji boricha samarali foydalanish va uni korxonada maqsadlariga erishish uchun yo'naltirishdan iborat.

Rag'batlantirish — bu boshqaruvning negizi, yadrosidir. Personal faoliyatini rag'batlantirishning asosiy omillarini ko'rib chiqamiz:

Mukofotlash. Xodimni rag'batlantirish olayotgan ish haqi miqdori hamda boshqa bir qancha yashash sharoitini belgilovchi omillar (bo'sh vaqt, uy, bepul davolanish, farzandini bog'chaga joylashtirish imkoniyati va h.k.) bilan bog'liqdir. Bu omillarning asosiy qismiga rahbar bevosita ta'sir eta oladi. Demak, u o'z ishchi-xodimlarini rag'batlantirishni tartibga solishi mumkin. Moddiy rag'batlantirishning eng yaxshi usuli — personalning firma daromadidan yoki firmaning mulkidan manfaat ko'rishidir (bunda aksiyalar ishchi-xodimlarga sotiladi).

Sharoit. Xodimlarni rag'batlantirishga ish joyidagi muhit, qulayliklar, mavjud shovqin darajasi, dam olish xonasining mavjudligi, oshxona, tozalik va boshqa shu kabi omillar ta'sir ko'rsatadi.

Himoya. Inson kutilmaganda noqulay vaziyatlarga tushib qolishi mumkin. Ishdan shetlatilishi, hurmatini yo'qotishi, do'stlar bilan aloqasining buzilishi va h.k. Bunday xatarlarning birortasiga duch kelgan xodim o'z halovatini yo'qotadi va natijada mehnat unumdorligi pasayadi. Bunday vaziyatlarda rahbar personalni qo'llab-quvvatlashi va har tomonlama himoyaga olishi lozim.

Shaxsiy rivoj. Yangi bilimlarga ega bo'lish, tajriba orttirish natijasida xizmat pillapoyasidan ko'tarilish imkonini yaratuvchi faoliyat xodimda qo'shimcha rag'bat hissini uyg'otadi. Har qanday kishi bir xil vazifa bilan shug'ullanish qanchalar zerikarli ekanligini va yangi biror narsa yaratish bilan bog'liq faoliyat, aksincha, qiziqarli ekanligini yaxshi biladi. Ijodiy yondashuvni

talab etuvchi mehnat faoliyati jozibadordir.

Javobgarlik va bog'liqlik hissi. O'z faoiyati mahsulining foydali ekanligini va uning uchun javobgarlikni his qilish, o'zini jamoaning bir bo'lagi deb bilish insonga ma'naviy kuch bag'ishlaydi va bundan xodim qandaydir ma'noda rag'bat oladi. Xodimlarda javobgarlik va bog'liqlik hissini uyg'otish uchun rahbar imkoni boricha o'z ishchi-xodimlariga firma faoliyati haqida axborot berishi, ularni birgalikda qaror qabul qilishga, zimmasiga muhim vazifalarni yuklashi lozim. Bu masalada o'zini o'zi boshqarishning turli usullarini qo'llash muhim ahamiyatga ega. Quyida D. Yakivovik, Dj. Immirovichning «Mehnat etikasini yaxshilash uchun nima qilish va nimalar qilmaslik lozim» deb hisoblagan fikrlarini keltirib o'tamiz.

– Mukofotlashni korxonada samaradorligi va unumdorligi ko'rsatkichlarining ko'tarilishiga sabab bo'ladigan faoliyat turi bilan to'g'ridan-to'g'ri bog'lang.

– Harakatlari va erishgan yutuqlari ushbu kategoriya ishchi-xodimlarining o'rtacha ko'rsatkichlaridan yuqori bo'lgan xodimlarga jamoa oldida o'z minnatdorchiligingizni bildiring.

– Tashkilot unumdorligi ortishidan xodimlar o'z ulushlarini olishlarining imkonini beruvchi tamoyilni yaratishga bor kuchingiz bilan kirishing.

– Firma farovonligini oshirish yo'lida ishchi-xodimlar manfaatlariga qarama-qarshi bo'lgan ziddiyatlar tug'diruvchi g'oyalarni tatbiq etmang (masalan, ish jarayoni xavfsizligini kamaytirish evaziga yangi texnologiyalarni joriy etish yoki xodimlarni me'yordan ortiqcha ishlashga majburlash ma'qul emas). Sifat standartlarini oshirishga bel bog'lashdan oldin, bu jarayon bilan bog'liq bo'lgan barcha xarajatlarni qoplay olishingizga amin bo'ling.

Rahbariyat ishchi-xodimlar o'rtasida mavjud farqning o'sishiga sabab bo'ladigan maxsus imtiyozlarni qo'llab-quvvatlamagan ma'qul.

II BOB. «SHAMS JAMOL» ISHLAB CHIQUARISH KORXONASINI BOSHQARISHDA XODIMLARNI ZAMONAVIY RAG’BATLANTIRISHNING HOLATI TAHLILI

2.1. «Shams Jamol» ishlab chiqarish korxonasi boshqaruv tashkiliy tuzilmasi va xodimlarni boshqarishda rag’batlantirish holati

«Shams Jamol» ishlab chiqarish korxonasi Navoiy viloyati Navoiy shahrida 1996 yildan boshlab tashkil etilgan. Korxonada "O'zbekiston Respublikasida mulkchilik to'g'risida"gi Qonuni, "Tadbirkorlik faoliyati erkinligining kafolatlari to'g'risida"gi Qonuni va O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2001 yil 22 avgustdagi 347-son "Tadbirkorlik subektlarini davlat ro'yhatidan o'tkazish va hisobga qo'yish tizimini takomillashtirish to'g'risida»gi qaroriga muvofiq, iste'molchilar va buyurtmachilar bilan tuzilgan shartnomalar asosida ishlab chiqarish va savdo faoliyatini olib boradi. Korxonada faoliyatining asosiy maqsadi - iste'mol bozorini tovarlar va xizmatlar bilan to'laqonli taminlash, olingan daromadlar asosida ishchi kollektiv va mulkdorning ijtimoiy va iqtisodiy qiziqishlarini amalga oshirish, mahalliy xom-ashyo va ishlab chiqarish kuchlaridan effektiv foydalanishdir.

Korxonada o'z faoliyatini quyidagi yo'nalishlarda amalga oshiriladi:

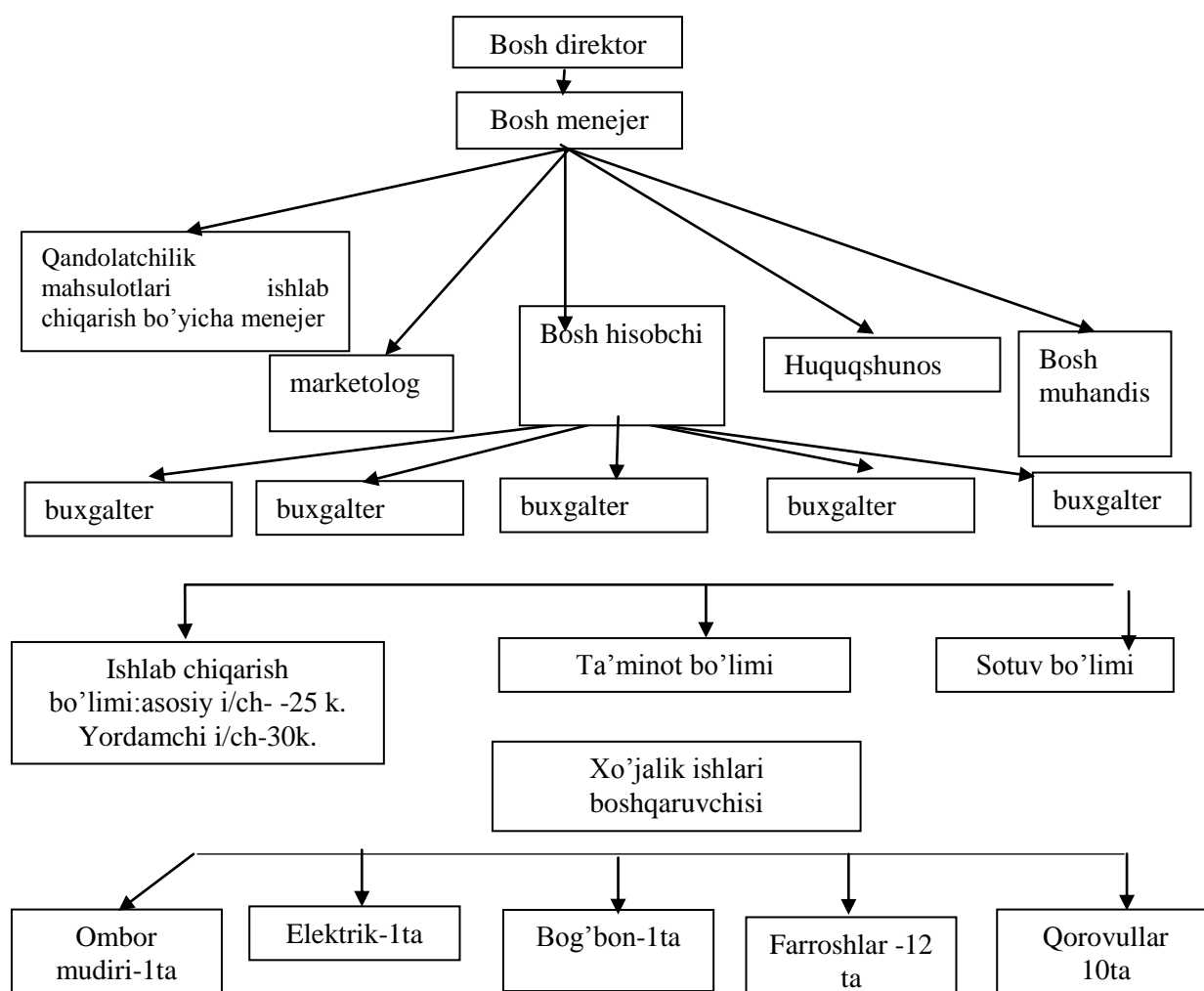
- chakana savdo faoliyati bilan shug'ullanish va tijorat do'konlari ochish;
- umumiy ovqatlanish shaxobchalarini, oshxonalar, qahvaxonalar, restoranlar, muzqaymoq va gazli suv do'konlari ochish;
- dehqon va fermer xo'jaliklarini tashkil etish va qishloq xo'jalik mahsulotlari ishlab chiqarish;
- transport vositalari bilan aholiga va yuridik shaxslarga xizmat ko'rsatish:

- avtomashinalarni ta'mirlash hamda estetik pardoqlash tsexlarini ochish;
- xalq iste'mol mollari, sanoat, oziq-ovqat mollarini ishlab chiqarish, sotib olish va sotish;
- chorvachilik, parrandachilik, baliqchilik mahsulotlarini ishlab-chiqarish, qayta ishlash, sotib olish va sotish;
- aholiga pullik xizmat va maishiy xizmat ko'rsatish, tikuvchilnk tsexlari, avtoturargohlar tashkil etish, jumladan suratxonalar, fotosalonlar tashkil etish;
- non va non mahsulotlari, konditer, sharq shirinliklari ishlab chiqarish, sotib olish va sotish;;
- reklama ishlari va reklama pannolarini tayyorlash bilan shug'ullanish:
- tijorat, savdo, dallollik ishlari bilan shug'ullanish;
- alkogolli va alkogolsiz ichimliklar sotib olish va sotish;
- dorixonalar va fitobarlar ochish, dori-darmonlar tayyorlash, olib kelish va sotish va boshqa O'zbekiston Respublikasi qonunchiligida taqiqlanmagan faoliyatlar bilan shug'ullanadi.

Korxonada o'z faoliyati yo'nalishini mustaqil belgilaydi, ishlab chiqarilgan tovarlarni tasarrufi bozor ehtiyojidan va shartnomadan kelib chiqqan holda rivojlanish istiqbolini belgilaydi. Jumladan, qandolatchilik, tuxum mahsuloti uchun fleyka ishlab chiqaradi, parrandachilik (tovuq go'shti va tuxum etishtirib beradi, umumovqatlanish va maishiy xizmat(go'zallik salonlari, to'y liboslari, ximchistka, dorixona) lar tarmog'ida xizmat ko'rsatadi. Korxonada har bir xodiminining mehnat daromadi miqdori uning qo'shgan shaxsiy ulushi va butun korxonada ishining pirovard natijalariga qarab belgilanadi. Soliqlar bilan boshqariladi. Maksimal miqdori bilan cheklanmaydi. Daromadning boshqa turlarini korxonada o'zi mustaqil belgilaydi.

«Shams Jamol» ishlab chiqarish korxonasi boshqaruv tashkiliy tuzilmasi va bo'limlarning funksional vazifalarini tahlil qilar ekanmiz, u chiziqli tashkiliy tuzilma bo'lib, korxonada rahbari, rahbar o'rinbosari, bosh hisobchi va korxonada faoliyatini amalga oshiruvchi boshqaruv apparati, bo'limlar hamda ishchi xodimlardan iborat. Korxonada boshqaruv organiga va uning

boshqaruvchisiga aniq funksional vazifalar biriktirilgan. «Shamol Jamol» ishlab chiqarish korxonasida ayni vaqtda 112 nafar ishchi-xodimlar faoliyat yuritadi. Korxonaga bevosita ta'sischi tomonidan boshqariladi. Ta'sischi korxonaning iqtisodiy va ijtimoiy rivojlantirish rejalarini ko'rib chiqadi va tasdiqlaydi, struktura va shtat jadvalini o'zgartirish, mehnat tartibi haqida qarorlar qabul qiladi. Korxonaning ichki va xo'jalik faoliyati hujjatlarni tasdiqlaydi va qarorlar qabul qiladi. Ta'sischi korxonani kundalik boshqarish uchun Direktorni va bosh hisobchini tayinlaydi. Ular bevosita ta'sischi tomonidan hisobot berishadi.



7-rasm. Korxonaning tashkiliy-tarkibiy boshqaruv tuzilmasi va bo'limlarining funksional vazifalari.¹³

Tegishli funksional vazifalarni to'la-to'kis va sifatli bajarilishi uchun ishlab chiqarishning muntazam yoki umumiy rahbarlari-direktor, bosh menejer va

¹³ «Shams Jamol» ishlab chiqarish korxonasining ma'lumotlari asosida tayyorlandi.

bo'linmalar bo'yicha menejerlar, bo'g'in va bo'limlar boshliqlari, brigadir, shuningdek, xizmat ko'rsatish bo'limlari rahbarlari mas'ul.

Direktor korxonadan nomidan ish olib boradi boshqa yuridik va yuridik bo'lmagan shaxslar bilan korxonadan manfaatini yoqlaydi, shartnomalar tuziladi, ishonch qog'ozlari beriladi, bank muassasalarida joriy va valyuta hisob raqamlarini ochadi. Korxonadan direktori uning faoliyati uchun moddiy korxonadan tasarrufidagi mulk va vositalar uchun javobgar. Bosh direktor korxonadan hukumat qarorlarini korxonadan faoliyatiga izchillik bilan tatbiq qiladi, davlat buyudjeti, buyurtmachilar, etkazib beruvchilar oldidagi majburiyatlarni bajarilishiga javob beradi, buyruqlar va farmoyishlar chiqaradi, korxonadan faoliyatini tashkil qiladi va istiqboldagi rejalar loyihasini tayyorlaydi. Korxonadan direktori har bir xodimi ishga qabul qilish (mehnat daftariga tushirgan holda) va ishdan bo'shatish huquqiga egadir. O'ziga berilgan huquqlar doirasida korxonadan mulkini tasarruf etadi. Bosh direktor korxonadan istiqbolini belgilab strategik rejalar tuzadi, horijiy mamlakatlardan bilan shartnomalar tuzadi va ular bilan biznes hamkorlik faoliyatini yo'lga qo'yish bo'yicha mas'ul.

Ishlab chiqarishni muvaffaqiyatli natijaga erishishi rahbarlarning yetukligi, bilim darajasi, ish malakasi, alohidada tashkilotchilik qobiliyatlariga bog'liq bo'ladi.

Bosh hisobchi tashkilot va korxonalar bosh hisobchilari haqidagi qoidalarda ko'rsatilgan huquq va javobgarlikka ega. Bosh hisobchi bevosita bosh rahbarga bo'sunadi. Bosh hisobchi pul mablag'larining to'g'ri sarflanishni nazorat qiladi, hisobga olish va hisobot tuzishni uyushtiradi, buxgalteriya balanslarini tuzadi, xodimlarga ish haqi to'lash bo'yicha hisob-kitob qiladi, moliyaviy faoliyatni tashkil qiladi, byudjet, bank, etkazib beruvchilar va iste'molchilar bilan hisob-kitob olib boradi va h.k.

Yetakchi hisobchi va g'aznachilar bosh hisobchining buyrug'iga asosan ish olib borishadi.

Bosh menejer joriy rejalar loyihasini tayyorlaydi, biznes - rejani tuzadi, korxonaga keltiriladigan xom-ashyo va materiallar va tayyor mahsulotlarning

sifatini nazorat qiladi, kontrol o'lchov asboblari holatini tekshiradi, mahsulotni attestatsiyadan o'tkazishga taqdim etadi, uni muvofiqlashtirishni nazorat qiladi, bo'linmalar bo'yicha menejerlar faoliyatini nazorat qiladi va ularga vazifalar taqsimlaydi, moddiy va mehnat xarajatlari normativlarni ishlab chiqadi, ishlab chiqarish bo'yicha hisobot tayyorlaydi va h.k. Bosh menejerga bo'linmalar menejerlari va bir nechta bo'limlar bo'ysunadi. Masalan, ishlab chiqarish bo'limi, ta'minot va sotuv (taqsimot) bo'limi.

Bosh muxandis yangi konstruksiyadagi buyumlarni yaratish, texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarni tahlil qilish, eski buyumlarni modernizatsiya qilish, maxsulotning texnika estetikasiga, ishlab chiqishning iqtisodiy texnologiyasi hamda xavfsizlik texnikasi talablariga mos kelishini ta'minlash, mehnatni muhofaza qilish sohasidagi tadbirlarning bajarilishi, qonunlar, yo'riqnomalar va normalarga rioya qilinishini nazorat qilish, xavfsizlik texnikasi bo'yicha instruktaj o'tkazish va h.k. avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimini loyihalash va uyushtirish kabi bir qator funktsional vazifalarni hal etadi.

Ishlab chiqarish bo'limi - korxonada, tsex, uchastkalar uchun ishlab chiqarish bo'yicha kalendar grafiklar tuzish, ishlab chiqarishining borishini operativ ravishda tartibga solish, korxonaning bir maromda ishlashini ta'minlash, korxonada va tsexlarga xizmat qiluvchi bo'limlar ishini muvofiqlashtirish va h.k. kabilarni amalga oshiradi. O'z navbatida ishlab chiqarish bo'limi mudiriga smena ustalari va ishchilar bo'ysunadilar, bo'lim mudiri tomonidan yuklatilgan barcha vazifalarni bajaradilar.

Ta'minot bo'limi-moddiy resurslarga bo'lgan talabni rejalashtiradi, korxonani materiallar, texnika yoqilg'i va hokazolar bilan ta'minlashni uyushtiradi. Ta'minot va taqsimot bo'limi boshlig'iga omborxonalar, dispecherlar va yuk tashuvchilar bo'sunadi, bo'lim boshlig'ining ko'rsatmasiga binoan ish uyritadilar. Marketolog va sotuv bo'limi shartnomalarni tuzish, mahsulot sotish hajmini ko'paytirish hatti-harakatlarini amalga oshirish, horij tajribalarini o'rganib tadbiq qilish, iste'molchilar talablarini o'rganish, bozorni o'rganish, ombor xo'jaligini uyushtirish va h.k. funktsional vazifalarni amalga

oshiradi.

Bosh mexanik va bosh energetik-korxonani barcha energiya turlari bilan ta'minlash, ishlab chiqarish binolarini isitish, ventilyatsiya ishini yo'lga qo'yish, binolar va inshootlarni ta'mirlashni, saqlanishlarni ta'minlash kabi vazifalarni bajaradi.

Xo'jalik ishlar bo'yicha direktor muovini - jihozlarning to'g'ri ishlatilishi ustidan nazorat o'rnatish, korxonaga qarashli binolar va hududning yaxshi holatini saqlash, obodonlashtirish hamda ko'kalamzorlashtirish, korxonada bo'limlarining mebel, in-ventar, kanselyariya tovarlari bilan ta'minlash va x.k.

Korxonada direktori korxonada nomidan xodimlarni bir yildan ko'p bo'lmagan muddatga keyin kontrakt (mehnat bitimi) tuzish ehtimoli bilan yollaydi. Mahsulot ishlab chiqarish doirasida band bo'lgan xodimlar sanoat ishlab chiqarish xodimlari hisoblanadi. Ular o'z funksiyalariga ko'ra quyidagicha bo'linadi:

Ishchilar – bu bevosita moddiy ne'mat yaratuvchilardir. Ular korxonada kadrlarining asosiy qismini tashkil etadi. Ular mahsulot ishlab chiqarish (ish bajarish, xizmat ko'rsatish)da bevosita qatnashadilar, jihozlarni ta'mirlash, mehnat buyumlari va tayyor mahsulotni bir erdan ikkinchi joyga tashiydilar va nihoyat ta'mirlash – qurish ishlarini bajaradilar.

Muxandis – texniklar tarkibiga rahbarlar, mutaxassislar va xizmatchilar kiradi.

Xizmatchilar kategoriyasiga – hujjatlarni tayyorlovchi, ularni rasmiylashtiruvchi, hisob va nazorat ishlarini bajaruvchi, xo'jalik xizmatini bajaruvchi (agentlar, kassirlar, ish yurituvchilar, kotibalar, statistlar va boshqa)lar kiradi.

Kadrlar bo'limi – korxonadagi kadrlar bilan bog'liq barcha masalalarni, kadrlarning yig'ish, tanlash, malakasini oshirish, qayta tayyorlash, o'qitish, mehnatini baholash, rag'batlash, ijtimoiy-psixologik muhit yaratish, rahbariyat va bo'ysunuvchilar bilan munosabatlarning rivojlanish kabi vazifalarni amalga oshiradi.

Yo'qorida ko'rsatib o'tilgan mutaxassislar korxonada maqsadlarini amalga

oshirishga yordam berishi uchun, ular faqat o'z sohalarini emas, balki quyi bo'g'in rahbarlarining ehtiyojlarini ham bilishlari zarur. Shu bilan birga bu rahbarlar mehnat resurslarini boshqarish xususiyatlarini, uning mexanizmi, imkoniyatlari va kamchiliklarini tushunmasa, kadrlar mutaxassislari xizmatlaridan umumli foydalana olmaydilar. Shuning uchun barcha rahbarlar xodimlarni boshqarish usullari va metodlarini bilishi va tushunishi va o'z vaqtida rag'batlantirib turishi muhim. Ularni samarali boshqarishda quyidagi bosqichlar amalga oshiriladi:

1. Resurslarni rejalashtirib, kelgusi ehtiyojlarni qondirish rejasini ishlab chiqiladi.

2. Personalni to'planadi va tanlanadi: barcha lavozimlar bo'yicha potentsial nomzodlar rezervini tashkil etiladi, ish joylariga nomzodlarni baholab, rezervdan eng yaxshilarini tanlanadi.

3. Ish haqi va imtiyozlarni aniqlanadi xizmatchilarni jalb qilish, yollash va saqlab qolish maqsadida ish haqi va imtiyozlar tarkibi ishlab chiqiladi va mukofot pullari bilan ishchi –xodimlr rag'batlantiriladi:

5. Kasbga yo'naltirish va moslashuvishlari olib boriladi, yollangan ishchilarni tashkilot va uning bo'linmalari bilan tanishtiriladi va ishchidan nima kutilayotganligi haqida tushuncha hosil qilib, qanday mehnat yaxshi baholanishi tushuntiriladi. O'stirish, pasaytirish, o'tkazish, bo'shatish: xodimlarni lavozimlarga yoki boshqa ish uchastkalariga o'tkazish usullari qo'llaniladi. O'qitish

6. Xodim mehnat faoliyati baholanadi va unga yetkaziladi.

7. Mehnat samaradorligini ko'tarish uchun rahbarlar, xodimlarni qobiliyatlarini rivojlantirish uchun qayta tayyorlash va malakasini oshirishga e'tibor beriladi va mablag'ajratiladi.

8. Korxonada barcha xodimlari, ishchi va xizmatchilar uchun mehnat hamda dam olish, sog'lomlashtirish shart-sharoitlari yaratilgan.

2.2. «Shams Jamol» ishlab chiqarish korxonasi ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi tahlili

Foyda korxonaning kelgusi ravnaqi, ishchi-xizmatchilarni ijtimoiy himoyalashni ta'minlovchi asosiy manbadir. Demak olingan foydani tahlil qilishda, daromadning ko'paygan yoki kamayganligi, uning o'zgarish sabablari va bunga ta'sir etuvchi omillar o'rganilishi lozim. Korxonalar xo'jalik faoliyati moliyaviy reja ko'rsatkichlarini aniq belgilash, korxonalarning ishlab chiqarish, moliyaviy, mehnat resurslarini boshqarish va ulardan oqilona foydalanish darajasini aniqlashga yordam beradi, foydalanilmagan resurslarni aniqlab, korxonalarning kelgusida rivojlanishi, ularning moliyaviy holatini yaxshilash uchun zarur tavsiyalarni ishlab chiqishga imkon beradi.

Quyidagi jadvallardan «Shams Jamol» ishlab chiqarish korxonasi ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishini tahlil qilamiz.

5-jadval. «Shams Jamol» ishlab chiqarish korxonasi faoliyatining asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlari ¹⁴

№	Ko'rsatkichlar	O'lchov birligi	2012 yil	2013 yil	2014 yil
1.	Mahsulot ishlab chiqarish xajmi	mln.so'm	166461,5	1049844,70	118433.30
2.	Sotilgan (mahsulotlar) tovarlar	mln.so'm	445596,7	4573472,60	722215,00
3.	Mahsulotning tannarxi	mln.so'm	809194,30	956430,72	1157902,90
4.	Soliq to'langungacha bo'lgan foyda	mln.so'm	266357,10	257336,00	560699,40
5.	Sof foyda	mln.so'm	172803,30	203167,66	457201,66
6.	Asosiy fondlar qiymati	mln.so'm	1014773,3	588336,10	2625533,90
7.	Kapital qo'yilmalar	mln.so'm	867854,9	1071022,10	1602535,76
8.	Korxonada bo'yicha jami rahbar- ishchi – xodimlar soni	kishi	74	68	82
9.	Shu jumladan asosiy ishlab	kishi	27	22	25

¹⁴ «Shams Jamol» korxonasi ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishini tahlil qilamiz.

	chiqarish xodimlari				
10.	O'rtacha ish haqi	so'm	496 000	588500	705000

5-Jadval ma'lumotlari shuni ko'rsatadiki, «Shams Jamol» ishlab chiqarish korxonasi faoliyatining (2012 – 2014 y.y.) asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlari aksettirilgan bo'lib tahlil qilingan bo'lib, har bir ko'rsatkichlarida 2012 yilga nisbatan 2014 yilda o'zarishlar kuzatilmoqda. Masalan, mahsulot ishlab chiqarish hajmi 2014 yilga kelib, 48028.02 mln.so'mga pasaygan. Sotilgan (mahsulotlar) tovarlar hajmi - 2012 yilda 445596,70 mln.so'mni tashkil etgan bo'lsa, 2013 yilga kelib, 4573472,6 mln. so'm, 2014 yilga kelib 722215 mln so'mni tashkil etgan, ya'ni ,+ 276618.3 mln.so'mga ya'ni korxonada tovar va xizmatlar assortimentini kengaytirib, mahsulotlarni sotisda servis xizmatlaridan, sotishni rag'batlantirish usullarini qo'llagan, tovar zahiralarini sotish hisobiga rejaga nisbatan 62 % ga oshgan. O'tgan yilga nisbatan ishlab chiqarishning o'sishi darajasi qandolat mahsulotlari ishlab chiqarish bo'yicha -150 % ni, tovuq go'shti va tuxum mahsulotlari hisobiga – 164,7 % ni tashkil etdi. Sotilgan (mahsulotlar) tovarlardan yalpi foyda - 78938.40 mln.so'mdan, 2012 yilga 99213.90 mln. so'mga, 2013 yilga kelib 131005.00 mln. so'm, yani 165 % ga ko'paygan. Demak, firma iste'molchilar ehtiyojlarini, bozorni o'rgangan holda yangi xildagi mahsulotlarini ishlab chiqarishni o'zlashtirildi, xizmatlar ko'rsatilmoqda. Soliq to'langungacha bo'lgan foyda 2012 yilda 266357.10 mln.so'mni tashkil etgan bo'lsa, 2013 yilda 257336.00mln so'm, 2014 yilga kelib, 560699,40 mln.so'mni tashkil etgan, ya'ni (+294342.30) mln. so'mga ko'paygan. Korxonada qo'shimcha yollanma ishchilar mehnatidan ham foydalaniladi. Ishchi – xodimlar sonining 74 kishidan 82 kishiga ko'payishi faoliyatning kengayganligidan dalolat beradi. Bunday natijalarni korxonada uchun ijobiy deb baholashimiz mumkin.

6-Jadvaldan xulosa qilish mumkinki, «Shams Jamol» ishlab chiqarish korxonasi 2012-2014 y.y. faoliyatining iqtisodiy-moliyaviy ko'rsatkichlari tahlilida mahsulotning sotilishi natijasida jamiyatning moliyaviy asosi shakllanadi. Mahsulot ishlab chiqarish hajmi rejada 1049844,70 mln.so'm

belgilangan. Haqiqatda, 118433, 30 mln.so‘m ya’ni 11, 2% bo‘lganligini kuzatishimiz mumkin. Lekin, xizmatlar ko‘rsatish hisobiga korxonaning sof foyda ko‘rsatkichida rejaga nisbatan 203167,66 mln.so‘m, haqiqatda, 457201, 66 mln. so‘mni tashkil qilgan yani (+254034, 00 mln.so‘mga) sezilarli o‘sgan. Bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruvchilarning maqsadi- kam sarf-xarajat qilib ko‘p foydaga erishishga harakat qilishi zarur. Korxonada rentabelligi rejaga nisbatan 2 baravarga ko‘tarishga erishgan. Bu esa korxonada uchun yaxshi natija hisoblanadi. Shakllangan moliyaviy ko‘rsatkichlar esa, korxonaning iqtisodiy holatiga, salohiyatiga ijobiy baho bo‘la oladi.

6-jadval.

**«Shams Jamol» ishlab chiqarish korxonasi faoliyatining iqtisodiy-
moliyaviy ko‘rsatkichlari tahlili¹⁵**

№	Ko‘rsatkichlar	O‘lchov birligi	Reja	Haqiqat	Bajarilish darajasi %
1.	Mahsulot ishlab chiqarish hajmi	mln.so‘m	1049844,70	118433,30	11,2
2.	Mahsulot sotishdan tushgan tushum	mln.so‘m	257336,00	526620,60	204
3.	Umumiy ishlab chiqarish xarajatlari	mln.so‘m	194430,00	195594,40	99,4
4.	Ishlab chiqarish tannarxi	mln.so‘m	956430,72	1157902,90	121
5.	Sotishdan olingan sof tushum	mln.so‘m	1429903,32	1880117,90	131,5
6.	Sotilgan mahsulotning ishlab chiqarish tannarxi	mln.so‘m	177830	169638	95
7.	Sotish xarajatlari	mln.so‘m	16600	25956,40	156
8.	Ma‘muriy xarajatlar	mln.so‘m	168222,20	78206,70	46,4
9.	Yalpi foyda	mln.so‘m	473472,60	722215,00	152
10.	Sof foyda	mln.so‘m	203167,66	457201,66	225
11.	Foydadan soliq	mln.so‘m	93553,80	49834,87	53,2
12.	Asosiy faoliyatdan foyda	mln.so‘m	279042,60	526620,60	200
13.	Umumxo‘jalik foydasi	mln.so‘m	257336,00	526620,60	204
14.	Korxonada rentabelligi	%	132	269	176

¹⁵ «Shams Jamol» korxonasi yillik hisobotlari ma’lumotlari asosida tayyorlandi.

Korxonada faoliyatini tahlil qilayotganimizda korxonaning faolligi va rentabellik ko'rsatkichlarini tahlil etish muhim ahamiyatga egadir. Chunki ularning faolligi mulklarning harakatchanligida, debitorlik va kreditorlik qarzlarning holatida, moddiy va moliyaviy boyliklarning ishlatilishida, o'ziga qarashli mablag'larning ko'pligida va samarali foydalanayotganligida ko'rinadi.

7-jadval

«Shams Jamol» ishlab chiqarish korxonasi xodimlarining harakatini tahlili¹⁶

№	Xodimlar	2012 yil		2013 yil		2014 yil	
		kishi	%	kishi	%	kishi	%
1.	Asosiy ishlab chiqarish xodimlari	27	36	22	32	25	30
2.	Yordamchi ishlab chiqarish xodimlari	23	31	28	41	30	36
3.	Injener-texnik xodimlar	12	16	6	8.8	13	15.8
4.	Ma'muriy-boshqaruv xodimlari	12	16	12	17.6	14	17
	Jami	74	100	68	100	82	100

Ushbu 7-jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, «Shams Jamol» ishlab chiqarish korxonasi 3 yillik xodimlarining harakati tahlil qilingan va tarkibiy o'zgarish kuzatilgan. Korxonada 2012 yilda jami 74 kishi, 2013 yilga kelib 68 kishi, 2014 yilda 82 kishi faoliyat ko'rs'tadi. Shundan - asosiy ishlab chiqarish xodimlari soni- 27 kishi (36%) dan 25 kishi (30 %), injener-texnik xodimlar-12 kishi (16 %) dan 13 kishiga (15.8), ma'muriy-boshqaruv xodimlari -12 kishi (16 %) dan 14 kishiga (17 %) o'zgarish kuzatiladi yilga kelib - yordamchi ishlab chiqarish xodimlari soninnig asosiy massa tarkibi -7 kishigako'paygan. 2014 yilga kelib, ishchilar (xizmat ko'rsatuvchi personal) yana 2 kishiga, mutaxassislar soni 1 kishiga ortgan. 2014 yilda ma'muriy boshqaruv xodimlari tarkibi 2 kishiga o'zgargan. Umumiy 3 yillik xodimlarining tarkibiy ulushi o'zgargan. Bozorni egalash uchun mutaxassislar jalb qilinib, xizmatlar ko'rsatish orqali firma faoliyatiningi kengayganligi kuzatilmoqda. Xulosa shuki,

¹⁶ «Shams Jamol» korxonasi yillik hisobotlari ma'lumotlari asosida tayyorlandi.

qandolat mahsulotlarini nafaqat ishlab chiqarishni kengaytirib, xizmat ko'rsatish bo'yicha ish o'rinlarini yaratib, mahsulotlarni ulgurji va chakana savdo orqali sotish yo'lga qo'yilgan.

7-jadval

«Shams Jamol» ishlab chiqarish korxonasi hodimlarining o'rtacha bir oylik ish haqi (yanvar oyi holatida, so'm)¹⁷

№	Ko'rsatkichlar	2012 yil	2013 yil	2014 il	2014 yilning 2012 yilga nisbati, %
1.	Ishchilar	350000	445500	560000	160
2.	ITX	410000	510000	625000	152
3.	Ma'muriyat	730000	810000	930000	127

Ushbu jadvalda «Shams Jamol» ishlab chiqarish korxonasi xodimlarining o'rtacha bir oylik ish haqi ma'lumotlari berilgan. Korxonada ma'muriyat xodimlariga o'rtacha yillik ish haqi 2012 yilda 730 ming so'mni, injener-texnik xodimlar o'rtacha oylik ish haqi 410 ming so'mni, ishchilar o'rtacha oylik ish haqi -350 ming so'mni tashkil etgan. 2014 yilga kelib, korxonada faoliyat ko'rsatayotgan rahbar-ishchi-xodillarning ish haqi umumiy o'rtacha 146 % tashkil etishiga o'sganligini tahlil davomida har bir ishchiga to'g'ri keladigan o'rtacha oylik ish haqi rejaga nisbatan 18% ga o'sish sabablari aniqlanadi. 2012 yilga nisbatan 2014 yilga kelib o'rtacha oylik ish haqining 160 % ga ortishi ishchining xizmat ko'rsatishi bo'yicha belgilangan normani ortig'i bilan bajarishi, hamda ish haqi tarkibidagi unumsiz xarajatlar mavjudligi tufayli yo'z beradi. Bundan tashqari bir ishchining yillik ish haqining o'zgarishi hisobiga ishchilarning ish haqi fondiga ta'sir etgan. Ma'lumotlardan ko'rinadiki,

¹⁷ Manba: "Shams Jamol" korxonasining yillik hisobotlari ma'lumotlari asosida tayyorlandi.

korxonada joriy yilda ishchilarning moliyaviy ahvoriga bir qadar moddiy e'tibor e'tibor kuchayganligini hamda ularning moddiy holati yaxshilanganligini ko'rishimiz mumkin.

Hozirgi bozor iqtisodiyotiga o'tish jarayonida raqobat borgan sari kuchayib bormoqda. Ushbu sharoitda, ya'ni raqobatchilarni yengish, foyda olish uchun doimo yangi turdagi tovarlar ishlab chiqish orqaligina iste'molchilarning talablarini qondirish mumkin. Korxonada faoliyatida innovatsion yo'nalishning to'g'ri yo'lga qo'yilishi va tashkil etilishi nafaqat korxonaning raqobatbardoshligini ta'minlab beradi, balki mamlakat miqyosida katta ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyat kasb etadi. Bu esa boshqaruvchilarga yangi vazifalarni yuklaydi, ya'ni endi ular ishlab chiqarishni mukammallashtirish, zamonaviylashtirish va taqsimot tizimini natijalarini olishga harakat qilishlari zarur bo'lib qoladi. Shuning uchun ham boshqarishda ham innovatsion yondoshilmoqda.

Korxonaning taktik maqsadi ishlanmalarni ishlab chiqish jarayonini tezlashtirish, yangiliklarni joriy etish va o'zlashtirish, korxonada investitsiyalarni moliyalashtirishni tashkil etish, xodimlarni o'qitish, malakasini oshirish, rag'batlantirish va mukofotlash, yangiliklarning bazasi bo'lgan ITTKI, uning usullari va boshqarish uslublarini takomillashtirish hisoblanadi.

2012 yilda "Shams Jamol" ishlab chiqarish korxonasi Ukrainaning "TEXNA" korxonasidan texnikalarni keltirib, parrandachilikni yo'lga qo'ygan va rivojlantirish uchun uskunalar lizing asosida olib kelindi. Texnikani kelajakda rivojlantirishning ehtimoli bo'lgan, kelajagi bor bo'lgan yulini topishdir. Hozirgi kunda "Shams Jamol" ishlab chiqarish korxonasi tomonidan aholiga o'z vaqtida sifatli va arzon qandolatchilik mahsulotlari ishlab chiqariladi. Shu bilan birga korxonaning parrandachilik fabrikasi bo'lib, tovuq go'shti, tuxum etishtiriladi hamda mahalliy bozorlarga etkazib beriladi va o'zining maxsuslashtirilgan do'konlariga mahsulotlari sotuvi yo'lga qo'yilgan. Korxonada yangi turdagi tovar va xizmatlarni tashkil etish zaruriyatini borgan sari ko'proq tushunmoqdalar va

har bir yangi turdagi tovar uchun, har bir yangi bozor, region uchun alohida marketing rejasini tuzishi kerak.

III BOB. IQTISODIY MODERNIZATSIYA SHAROITIDA XODIMLARNI BOSHQARISHDA RAG'BATLANTIRISHNI TAKOMILLASHTIRISH ISTIQBOLLARI

3.1. Mehnatni rag'batlantirishning psixologik jihatlari

Boshqaruvchilik mehnati, garchi moddiy nematlarning bevosita yaratuvchisi bo'lmas-da, jamlovchi ishchi mehnatining ajralmas qismi hisoblanadi va bu yo'nalishda ishlab chiqaruvchi mehnatdir. Agar har qanday mehnat ikki shaklda - aqliy va jismoniy shaklda namoyon bo'ladi deb hisoblanilsa, u holda boshqaruvchilik mehnati aqliy mehnat turlaridan biridir. Boshqaruvchilik mehnati ijtimoiy mehnat turi bo'lib, birgalikdagi mehnat jarayoni alohida qatnashchilarining ham, umuman mehnat jamoalarining ham maqsadga yo'naltirilgan, koordinatsiyalangan mehnatini ta'minlash uning asosiy vazifasidir.

Boshqaruvchilik mehnati darajasiga nafatqat tashkilot ustki rezervlaridan, balki teran (strategik) rezervlaridan foydalanish ham bog'liqdir.

Boshqaruvchilik mehnati samaradorligi sezilarli darajada rahbarning xodimlarni mehnatga manfaatdor munosabatga yo'naltira olish layohatiga bog'liq bo'ladi. Mehnatga qo'zgatish tizimi shunday bo'lishi kerakki, u xodimlarda o'z professional faoliyati natijalari uchun faxr tuyg'usini uyg'otishi lozim.

Mehnatni rag'batlantirish mexanizmi — odamlarda mehnatga hurmatli munosabatni, yuqori natijalarga erishishga intilishni shakllantirish maqsadida ularning ongiga maqsadli yo'naltirilgan ta'sir ko'rsatishning shakllari va metodlari, ijtimoiy-iqtisodiy, etikaviy sharoitlari kompleksidir.

Odamlar ongiga ta'sir ko'rsagish orqali mehnatga undashning psixologik mexanizmlari quyidagilardir:

- asosiy ehtiyojlar va manfaatlarni qondirish mexanizmi;
- rag'batlar va motivlarning o'zaro harakati mexanizmi.

Ehtiyojlar va manfaatlar odamlarni, harakatga qo'zatadi, ularning harakatlarini shartlaydi, ularga yo'naltirilgan xarakter baxsh etadi. Biroq faoliyatga tayyorlik voqelikka aylanishi uchun rag'batlar va motivlarning o'zaro harakati mexanizmi ishlay boshlashi shart. Zero inson faoliyatsiz bo'lishi va manfaatga erishish uchun iroda ko'rsata olmasligi mumkin.

Mehnat faoliyatida eng barqaror motivlar quyidagilar: pul ishlab topish istagi, shaxs sifatida o'zini i ko'rsatish, vatanga yordam berishga intilish, huquqiy yoki ma'naviy qoralanishdan qo'rquv.

Insaining mehnatga ongli munosabati psixologik asosi shaxsiy manfaatdorlik — ehtiyojlar va manfaatlarga muvofiq, maqsadlarning amalga oshishidir.

Mehnatni rag'batlantirishni ratsional tashkillashtirish uchun quyidagi talablarga rioya qilish foydali:

- xodimning psixofiziologik holatiga ta'sir tsilishi mumkin bo'lgan mehnat obyektiv sharoitlarini hisobga olish zarur;
- moddiy va ma'naviy rag'batlar birligini ta'minlash kerak;
- rag'batlantirish va jazolash odamlarni moddiy hamda ma'naviy motivlashning muayyan choralari bo'lishi shart.

Odamlarni bilish rahbar professional kompetentligining ko'rsatkichi hisoblanadi va boshqaruvchilik faoliyatining muvaffaqiyati rahbarning odamlarni mehnatga manfaatli munosabatga yo'naltira olish layoqatiga sezilarli darajada bog'liq. Mehnatni rag'batlantirish mexanizmi odamlarda mehnatga ehtiromli munosabatni, yuqori natijalarga erishishga intilishni shakllantirish maqsadida ularning ongiga maqsadli yo'naltirilgan ta'sir ko'rsatishning shakllari va metodlari, ijtimoiy-iqtisodiy, etik va psixologik-pedagogik sharoitlari kompleksini o'zida ifoda etadi.

Muloqotning asosiy mazmuni - hamkorga ta'sir ko'rsatish. Muloqotning, tushunishning mumkin bo'lgan usullaridan biri hamkor holatini qabul qilishdir. Ushbu vaziyatda kim yetakchi, kim esa yetaklanuvchi ekanligini aniqlash kerak.

Kengaytirilgan tarzda muloqotda quyidagi muloqotdosh kishilarni ajratish mumkin:

- aloqa o'rnagilishi;
- vaziyatda mo'ljallanish (odamlar, holatlar va hokazo);
- masala, muammo muhokamasi;
- qaror qabul qilinishi;
- aloqadan chiqish.

Har qanday muloqot aloqa o'rnatishdan boshlanadi. Muayyan fazaning vazifasi - suhbatdoshni muloqotga tortishi, ish muhokamasi hamda qaror qabul qilinishi uchun sharoitlar yaratish. Keyin esa mo'ljallanish bosqichi:

- hamkorning qiziqishi uyg'otiladi va muhokamaga jalb etiladi.
- suhbatdoshning o'z-o'zini baholashi aniqlanadi va rollar taqsimotiga mo'ljallanadi.
- muloqotning asosiy vazifasini hal etishga kirishiladi.

Muloqot davomida masala faol muhokama etiladi. Ko'ngilli shart-sharoitni yuzaga keltirish — bu san'at. Eng samarali yo'l— suhbatdoshga istalgan sifatni berish: «Sizning intiluvchanligingizni bilgan holda...», «Siz shunday tirishqoqsizki.. », «Iltimos, yordam bering», «Yaxshiyamki, yonimda siz borsiz».

Yetakchilik — bo'ysunish prinsipi bo'yicha rollarni taqsimlash lozim. Rollar taqsimotining uch turi ajragiladi: «yuqoridan ko'rish», «quyidan ko'rish», «tengma-teng ko'rish».

Iyak ko'tarilgan, ko'zlar yumilmaydigan qat'iy nigohli, qomat tik tutilgan holat, tanaffusli ohista nutq — «yuqoridan ko'rish». Egilishli holat, ko'zlarning tepadan yuqoriga doimiy harakati, jadal nutq maromi, tashabbusni sherikka berish — «quyidan ko'rish». O'zaro sheriklik harakati va nutq, maromini

moslashtirish, uning balandligini tenglashtirish, nigohlar almashinuvi tengmateng ko'rish».

Muammo muhokamasi va qaror qabul qilinishi bosqichi uchun kontrast samarasi hamda assimilyatsiya samarasi xarakterlidir. Kontrast samarasining ta'siri shundan iboratki, qo'shma faoliyatga sizning nuqtai nazarangiz farqlanishini ko'rsatgan holda biz psixologik jihatdan undan uzoqlashamiz, mavqelar o'xshashligini ta'kidlagan holda esa biz sherik bilan yaqinlashamizki, bunda assimilyatsiya samarasining ta'siri namoyon bo'ladi.

Muvaffaqiyatga erishish uchun mavqelar birligini takidlash mumkin. Tinglay olish layoqatini va ishontirish layoqatini namoyon etish zarur.

Agar insonni ishontirishni istasangiz, kelishmovchilik sababini aniqlash uchun avvalo uni tushuna olish kerak, qaror umumiy bo'lishi uchun birgalikdagi muhokamaga jalb etish lozim. Ziddiyatdan chiqishning asosiy qoidalaridan biri — sertakalluflik.

Boshqaruvni maqsadga yo'naltirilgan ishontirishsiz va rahbarning bo'ysunuvchilarga ikki yoqlama ta'sir ko'rsatishsiz tasavvur qilib bo'lmaydi. Ishontirish mexanizmi ijrochi ongiga rahbar qanday xohlasa, shunday qilishi bilan u o'z ehtiyojlarini ham qondirishini yetkazishga imkon bersa, ya'ni ijrochi manfaatdor shaxsga aylanadi. Bu to'g'rida obrazli aytilgan: «Ishontirish yo'li bilan ta'sir ko'rsatadigan rahbar ijrochiga nima qilish keraklisni aytmaydi, u ijrochiga nima qilish kerakligini «sotishi». Natijada ijrochi goyada nimadir o'ziga kerakli ekanligini his etadi».

Ishontirish muolajasi ta'sir ko'rsatishning to'rtta turini o'z ichiga oladi: axborotlash, sharhlash, isbot va rad etish.

Agar harakat qilish arzimaydi yoki harakat qilish imkondan xorij deb hisoblasa, hech kim harakat qilishni boshlamaydi.

Axborotlash ishontirish jarayonida ko'pincha ikki yo'l bilan kurulishi mumkin bo'lgan hikoya shaklida amalga oshadi:

- induktiv yo'l bilan: bunda alohida faktlardan umumlashmalarga boriladi;
- deduktiv yo'l bilan: bunda umumiy qoidalardan alohida omillarga

boriladi.

Induktiv bayon eti esa, odatda, hikoya boshiga savol quyiladi va butun hikoya uning javobi bo'ladi. Deduktiv bayon etishda esa hammasi aksincha — savol asosiy fikr xabar qilinganidan so'ng qo'yiladi.

Har qanday darajadagi rahbar ishida sharhlash ham axborotlash kabi muhim o'rin turadi. Sharhlar yuriqnomaviy, hikoyaviy va mulohazaviy bo'lishi mumkin.

Yuriqnomaviy sharhlash — qandaydir yuriqnomani uzlashtirishga yo'naltirilayotgan ijrochilar faoliyatini «qavatma-qavat» sxematik joylashtirishdir.

Mulohazaviy sharhlash — rahbar tomonidan ijrochilar oldiga bir vaqtning o'zida savollarning «tarafdor» va «qarshi» tarzida quyilishidan iboratdir hamda bu ijrochilarning fikr yuritishini (majburlashsiz) taqozo etadi.

Isbot – bu ishontirishda ta'sir ko'rsatish turi bo'lib, logikaning ayianlik, qarama-qarshilik, uchinchini mustasno etish, yetarlicha asos qonunlari negizida kuriladi.

Rad etish — bu ham mantiliy ko'lamda isbot singari ta'sir ko'rsatish turidir. Biroq psixologik ko'lamda ular o'rtasida ko'ra tafovut bor. Rad etish isbotdan farqli ularoq, aloqaviy kurashlarni va odamlar hatti-harakatining stereotiplarni tanqid qilish bilan, muxoliflar tomonidan qattiq qarshilik uygotuvchi eski negizlarni buzish hamda yangilarini shakllantirish bilan bog'liq. Shu boisdan eskilik tarafdorlarini yangilikni qabul qilishga ishontirish uchun juda salmoqli faktlar, argumentlar yoki dalillar darkor.

Ijrochilarni ishontirish asoslangan va yuqorida ko'rib chilgan ta'sir ko'rsatishning to'rt turi amaliyotda muvofiq yo'l-yo'riqlar bilan to'ldiriladi. Ishontirish yo'li bilan ijrochilarga samarali ta'sir ko'rsatish uchun quyidagi tavsiyalardan foydalanish maqsadga muvofiq:

1. Ijrochining ehtiyojlarini aniq belgilashga intiling va ularga appelyatsiyani amalga oshirish lozim.

2. Ijrochining ruhiga muqarrar to'g'ri keladigan fikrdan suhbatni boshlash

zarur.

3. Katta ishonch va ishonchlilik sezgisini uygotuvchi obraz yaratishga intilish. Rahbar o'z do'stona munosabatini ko'rsatishi kerak.

4. Xodimga ko'nglida borini aytishga imkon berish kerak.

5. Dialogni shunday qurish kerakki, xodim eng boshidanoq sizga «ha» deya javob berishga majbur bo'lsin.

6. Shunday qilish kerakki, xodim g'oya o'ziga qarashli ekanligini his etsin.

7. Rahbar o'z manfaatlariga emas, xodim manfaatlariga moslashgan holda gapirish zarur. Xodimlarning hal etilayotgan muammoga, vazifaga aloqadordikdaligini ta'kidlash zarur.

8. Agar bir necha nuqtai nazar aytilayotgan bo'lsa, eng oxiri gapirishga intiling: sizning argumentlaringiz auditoriyaga ta'sir qilish uchun eng katta imkoniyatga ega bo'ladi.

Aytilgan tavsiyalarga qo'shimcha qilish lozimki, ta'sir ko'rsatilayotgan ijrochi quyidagilarni kiritishi shart:

– ta'sirni qandaydir ehtiyojning qondirilishi yoki qondirilmasligi manbasi sifatida ko'rib chiqish lozim;

– ijro ehtiyojning qondirilishiga yoki qondirilmasligiga olib kelishi ehtimolini yetarlicha yuqori hisoblash darkor;

– O'z kuch-gayrati rahbarning ishonch-umidini oqlash uchun yaxshi imkoniyat ekanligiga ishonish kerak. O'zaro munosabatlarda bo'ysunuvchini shaxs sifatida qandaydir mensimaslikni namoyon etish, uning fuqarolik huquqlarini cheklash mumkin emas. Qadr-qimmat — bu o'z insoniylik qadriyatini tan olishdir. Rahbar bilan bo'ysunuvchilar o'rtasidagi rasmiy va norasmiy munosabatlarning mustahkamligi jamoa a'zolarining birgalikdagi mehnat faoliyatidan qanchalik ma'naviy qoniqishlariga bog'liq. Bo'ysunuvchilar bilan o'zaro munosabatlar ijobiy bo'lishi uchun har qanday rahbarning boshqaruvning jahonshumul tajribasi tavsiyalariga rioya qilishi maqsadga muvofiqdir. Ularga quyidagi tavsiyalar mansubdir:

– hamma narsada adolashi bo'lishga intilish lozim.

- Xodimlarga etiborli munosabatda bo'lish lozim.
- Bo'ysunuvchilar bilan muloqotda maruzachi bo'lishdan saqlanish.
- Tanqidda go'yat ehtiyotkor bo'lish kerak.
- Bo'ysunuvchiga xafaliklar keltirmaslik zarur.
- Insonni har bir hatto eng kamtarona muvaffaqiyati uchun ham tez-tez maqtashga harakat qilish zarur.

– Hech kim buyruq ohagini yaxshi ko'rmasligini yodda tutish kerak.

– O'zini bo'ysunuvchi o'rniga tez-tez quyib turish.

– O'z bo'ysunuvchilariga nisbatan murabbiy rolida bo'lish.

Vakolatlar, javobgarlik va ishlab chiqarish kutishlarining muayyan hududlarini aniq bayon etish. Oqil rahbar shaxs va rahbar sifatidagi o'z rivojlanishi uchun asosiy javobgarlikni o'z zimmasiga olishi lozim hamda bevosita jamoa rahbaridan kelib chiqayotgan rivojlanishga faol intilish jamoa tomonidan kerakli darajada qo'llab-quvvatlanishi muqarrar. Demak, motivlash — kimnidir (alohida insonni yoki odamlar guruhini) muayyan maqsadlarga erishishga yo'naltirilgan faoliyatga rag'batlantirish jarayonidir. Rag'batlantirish odamlarda mehnatga nisbatan iqtisodiy, ma'rifiy va ma'naviy qiziqish, manfaat uyg'otishga qaratiladi, ularning moddiy ta'minlanishi omili sifatida, o'zini va o'z munosabatlarini ish boshqarishda «insoniylashtirish» omili sifatida namoyon bo'lishi kerak.

Motivlashtirish tuzilmasida ichki, tashqi motivlar hamda jamoaning hissiy kayfiyati mavjudligini sezamiz.

Ichki motivlarga o'z-o'zini ifodalash, o'z-o'zini intizomga solish va o'z-o'zini boshqaruv mansubdir.

Tashqi motivlar — bu moddiy rag'atlantirish (toifani ko'tarish, personal ustamalar, mukofotlar va hokazo.); lavozim bo'yicha xizmatda ko'tarilish; ma'naviy rabatlantirish (tashakkur e'lon qilish, nishonlar, unvonlar, mukofotlar va hok.); majburlash choralari (muntazam nazorat, mehnat qonunchiligiga muvofiq jazolash).

Jamoaning hissiy kayfiyatiga oshkoralik va xabardorlik, majburiyatlarning

aniq asosli taqsimoti, jamoaning barcha azo'lari tomonidan maqsadning ravshan tushunilishi, barchaning rejalashda ishtiroki, yaxshi mehnat doimo rabatlantirishini tushunish, rahbarlar tomonidan aniq tashkillashtirilishi va boshqaruv mansubdir.

Motivlash jarayon sifatida ko'pgina xilma-xil psixologik, ma'naviy, iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa omillarga bog'liq. Bundan tashqari, har bir odamga o'z motivatsion tuzilmasi, ya'ni individ tomonidan spesifik qabul qilish xosdir. Shu bilan birga odamlarning hatti-harakatini belgilovchi umumiy qonuniyatlar mavjudki, ular tajribada aniqlanilgan va shubhasiz, rahbar ularni bilishi hamda ulardan oqilona foydalanishi shart.

Ma'lumki, boshqaruvchilik faoliyati harakatlarni rejalashtirishdan hamda ularning ijobatlashuvi uchun sharoitlar yaratishdan, motivlashdan va nazoratdan iborat. Jamoada intellektual atmosferani, har bir kishining o'z-o'zini ifodalashi hamda o'z-o'zini ijobatlashuvi uchun sharoitlarni, yaxshi mehnat sharoitlarini, ishdan qoniqishni yaratish kerak. G'ayratli va sifatli tarzda ishlovchi xodimga moddiy kompensatsiyasiz boshqa xodim bajarmagan qo'shimcha ishni yuklab qo'ymaslik lozim. «Tashabbus jazolanadi printsipiga ko'ra ish yuritmaslik kerak. Ijrochilar ishini tashkillashtirar ekan, rahbar ularning ahamiyatini, aynan quyidagilarni ko'rsatishi shart.

- ijrochi o'zining kerakligini, o'z g'oyalari va takliflari inobatga olinishini his qilishi shart;

-Mehnat natijalari shaxssizlantirilmasligi shart, zero ko'plab odamlar o'z ahamiyatini isbotlashni istashadi va o'z mehnati natijalari uchun javob berishga tayyordirlar.

O'z bo'ysunuvchilari mehnatining yuqori natijalariga erishish uchun rahbar quyidagi qoidalarga ko'ra ish yuritishi shart:

a) Ijrochilar malakasining doimiy oshirilishi uchun sharoitlar yaratish kerak. Vatanimizda mavjud va xalqaro tajribani o'rganish, konferensiyalar va seminarlarda qatnashish lozim.

b) Ijrochilar tomonidan ish jarayonida yangi bilimlar olinishini ta'minlash

darkor. Bundan tashqari, rahbar mehnatmi to'g'ridan-to'g'ri rag'batlantirishdan faol foydalanishi shart;

v) Ijrochilar xizmatlarini moddiy va ma'naviy rag'batlantirish tarzida tan olish zarur.

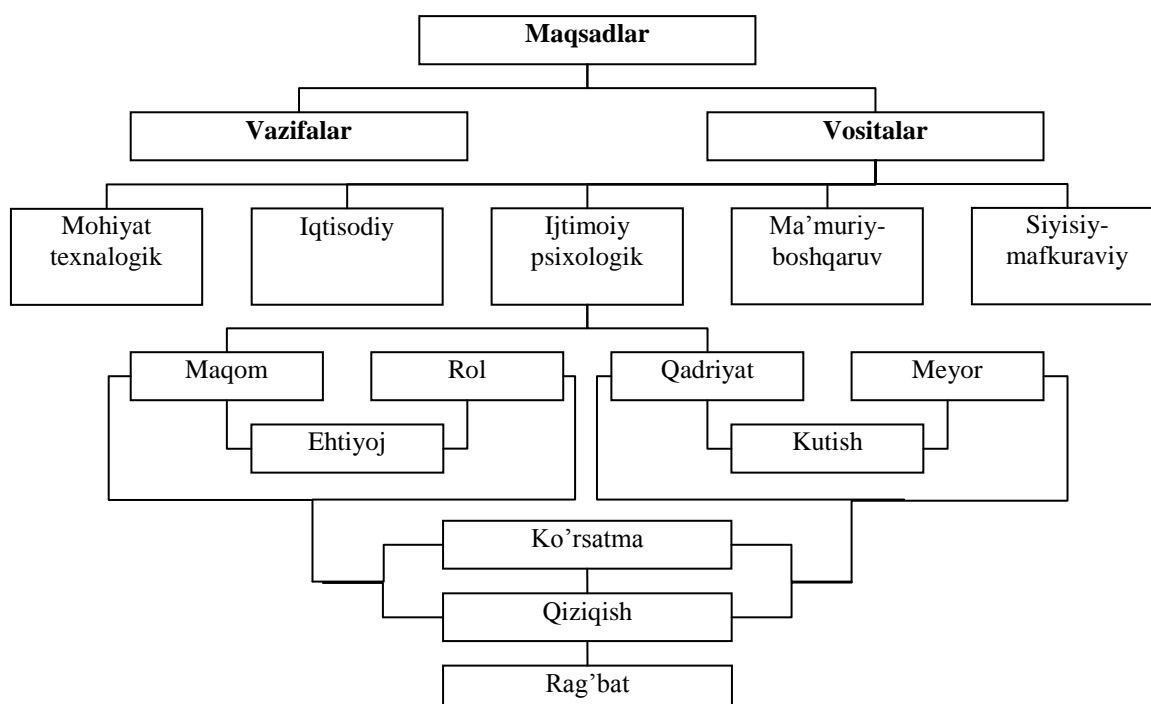
g) Tashabbus rag'batlantirilishi kerak. Agar qaysidir xodimning taklifi sizga konstruktiv tuyulmasa, uni maqtash. Aks holda u nimanidir taklif qilishni umuman to'xtatib qo'yadi.

Muntazam nazorat menejment funksiyasi sifatida menejment jarayoni tarkibiga kiradi va majburiy, biroq sermahsul hisoblanadi. Muntazam nazorat — bu «rahbar — jamoa» tizimida o'ziga xos «qaytuvchi aloqa». U avtomatik boshqaruv tizimlaridagi qaytuvchi aloqa kabi muayyan maqsad hal etilishida, umuman jamoa yoki uning alohida a'zolari ishidagi og'ishlarni o'z vaqtida topishi shart.

Nazorat ko'rsatilgan funksiyalarni bajarishga qodir bo'lishi uchun quyidagi talablarga javob berishi shart:

strategik yo'nalishlilik — bu tashkilot yoki uning bo'linmalari ustuvorliklari va maqsadlarining aks etishi, shuningdek ularni qo'llab-quvvatlashdir.

Faoliyatning turli sohalarida insonga o'zini qanday tutish lozimligi bo'yicha to'g'ri qaror qabul qilishga ijtimoiy-psixologik faoliyat modelini tuzish yordamberadi.



8-rasm. Ijtimoiy-psixologik faoliyat modeli¹⁸

Binobarin, xulosa qilish mumkinki, boshqaruvning haqiqiy mexanizmlari ishontirish, bo'ysunuvchilar bilan o'zaro munosabatlar, motivlash va nazoratdir. Ishontirish mexanizmi u yoki bu vazifani hal etishda ijrochini manfaatdor shaxsga aylantirishda rahbarga yordam beradi. Ijrochi faoliyatining samaradorligi ichki va tashqi motivlarni belgilovchi motivlashning kuchiga, jamoaning hissiy kayfiyatiga bogliq. Nazorat ijrochi (yoki jamoa) faoliyatidagi og'ishlarni o'z vaqtida topish va tegishli boshqaruvchilik qarorlarini qabul qilish uchun rahbarga imkon beradi. Ko'rsatilgan boshqaruv mexanizmlari uchun rahbarning bo'ysunuvchilar bilan o'zaro munosabatlari xarakteri tartibga soluvchi shart-sharoit hisoblanadi.

3.2. Menejmentda xodimlarni rag'batlantirishning rivojlangan mamlakatlar tajribasi.

O'zbekistonda mehnat omilini rivojlantirish davlat iqtisodiy siyosatining ustuvor vazifasi sifatida belgilanar ekan, bu sohadagi xorij mamlakatlari tajribasi

¹⁸ Е.П.Ильин.Мотивация и мотиви.-Спб:Питер, 2011.263 стр.

ham hisobga olingan.

Iqtisodchi olimlar jahxon mamlakatlarida xodimning mehnati motivatsiyasi tizimini tashkil etishda uchta modelni farqlaydilar:

1. Evropa modeli. U ijtimoiy davlat modeli sifatida ham ta'riflanib, mehnat motivatsiyasi tizimini tashkil etishda davlatning ishtiroki nazarda tutiladi. Bu model Shvetsiya, Daniya, Germaniya, Norvegiya, Frantsiya, Finlyandiya kabi mamlakatlarga xosdir.

2. Amerika modelida mehnat motivatsiyasi tizimini tashkil etishda davlatning ishtiroki nisbatan kamrokdir. Bu tizim ko'prok AQSH, Buyuk Britaniya, Avstraliya, Yangi Zelandiya kabi davlatlarga taalluklidir.

3. Osiyo modeli. Ko'proq Yaponiya, Janubiy Koreyaga xos bu motivatsiya tizimi asosida xodim o'zaro munosabatlarida bir-biriga hurmat, katta yoshdagilarga izzat-ikrom, o'zaro ishonch yotadi. Yapon menejmentining yetakchilari K.Matsusita va A.Morita korxonasi strategiyasi va tashkiliy tuzilmasi asosiga inson xohish - istagi va qobiliyati qo'yilishi kerak degan qoidani ilgari suradilar. A.Moritaning ta'kidlashicha, "Birorta nazariya, dastur yoki hukumat siyosati korxonasi muvaffaqiyat qozonishini ta'minlay olmaydi. Buni faqat insonlar ta'minlay oladilar".¹³

"HPU", "Mitsubishi", "Toyota", "Nissan" kabi yirik yapon kompaniyalarining ishlab chiqarishni tashkil etishdagi tajribalari, ularning ulkan muvaffaqiyatlari bevosita ana shu tamoyilga tayangan holda xodimni mehnatga eng samarali ravishda qiziqтира olganliklari samarasi ekanligidan dalolat beradi.

Xususan, A.Morita tomonidan "HPU" kompaniyasi uchun ishlab chiqqan asosiy tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

-kompaniya uchun yirik maqsadlarni tanlash va xodim oldiga ulkan ilmiy-texnikaviy vazifalarni quyish;

-xodimda bir oila a'zolari xis-tuyg'ularini shallantirish va butun choralar bilan rag'batlantirish;

-xodim ijodiy tashabbuskorligini butun choralar bilan kuchaytirish, ongli ravishda qat'iy rejalashdan voz kechish.

Xitoyda korxonalarni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlanishi ularda eng zamonaviy texnologiyalarni joriy etish uchun maxsus jamg'arma tashkil etilishida o'z ifodasini topgan. Mazkur jamg'arma orqali korxonalar grantlar ajratish yo'lga qo'yilgan. Bu toifadagi korxonalar tashkil etilishi vaqtida ishlab chiqarishni eng zamonaviy texnologiyalar asosiga quyishni rejalagan bo'lsalar, 1 mln. yuan (120 ming AQSH dollari) miqdoridagi grant olish huquqiga ega bo'ladilar. Ishlab chiqarishni yanada kengaytiradigan bo'lsalar 2 mln. yuangacha, texnologiyalarni modernizatsiya qilishga 1 mln. yuandan 2 mln. yuangacha moliyaviy yordam - subsidiya olish imkoniyatiga ega bo'ladilar.

Jahon banki ma'lumotlari ham ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda xodimni mehnatga bo'lgan qiziqtirish bu omili hal qiluvchi roldan yaqqol dalolat beradi. Chunonchi, ushbu ma'lumotlarga ko'ra AQSh milliy daromadining 76,0 % bevosita ana shu "inson salohiyati" - uning bilimi, malakasi, tajribasi, tashabbuskorligi, korxonasiga sadoqati natijasidir. Garbiy yevropa mamlakatlarida ham korxonalar ishlab chiqarish samaradorligining 74,0 % i "inson salohiyati" ulushiga to'g'ri kelayotgan ekan.¹⁹

Bozor iqtisodiyoti taraqqiy etgan davlatlardagi kompaniya va firmalarda qo'llaniladigan moddiy jihatdan rag'batlantirishning quyidagi asosiy shakllari keltirilgan:

Mukofotlar (bonuslar), ish haqi, foydaga sheriklik, qo'shimcha to'lovlar rejasi, kechiktirilgan to'lovlar, aksiya sarmoyasida ishtirok etish, korxonalar transporti, transport harajatini to'lash, stipendiya berish dasturi, ta'lim olishda, yordam berish, ovqatlanishni qoplas, firma mahsulotini sotib olish uchun chegirma, maslahat xizmatlari, jamoa bilan dam olish, klubga a'zolik (sport, qiziqish boyicha va hkz, kredit olish asotsatsiyalari, hayotni sug'urta qilish, xodimlar musobaqasi, kasaba uyushmalariga a'zolik, tibbiy ko'rikdan o'tish, qaramog'idagi oila a'zolari hayotini sug'urta qilish, baxtsiz hodisalardan sug'urta qilish, tibbiy xizmat, baxtsiz hodisalardan sug'urta qilish, qaramog'idagi

¹⁹ Abduraxmonov K.X. va boshqalar. Personal boshqaruvi. Mehnat nashriyoti. Toshkent 2007y.214b.

oila a'zolari hayotini sug'urta qilish, jamg'armalar, pensiya, ta'til, dam olish kunlari, jamg'arlar fondlari va h. k.

Iqtisodchi olimlardan E.Meyo birinchilar qatori ilmiy asoslangan ish operatsiyalari hamda ish haqi miqdori yuqoriligining o'zigina hamisha ham mehnat unumdorligini oshirishga xizmat qilmasligini aniqladi. Uning tadqiqotlari mehnat motivatsiyasi psixologik jihatlariga e'tiborni kuchaytirish zarurligini ko'rsatdi. Natijada "insonni boshqarish" nazariyasi yuzaga chiqdi. Mehnat motivatsiyasida xodimlar yoshini ham hisobga olish kerak.

Albatta, ishlab chiqarishni tashkil etish, texnologiya darajasi O'zbekistondagidan farq qiladigan taraqqiy etgan davlatlardagi kompaniya va firmalarda qo'llanilayotgan mehnat motivatsiyasi tajribasini mamlakat ishlab chiqarishlariga aynan ko'chirish bilan ko'zlangan natijaga erishib bo'lmaydi. Lekin, jahon korxonalarini eng ilg'or tajribalarini o'rganish, umumlashtirish, tahlil etish asosida ishlab chiqilgan shunday hammabop qoidalar mavjudki, ulardan ijodiy foydalanmasdan korxonani oyoqqa turgizish, bozordagi keskin raqobat sharoitlarida muvaffaqiyatli faoliyat yurgizishini ta'minlash juda mushkul. Mehnat motivatsiyasi korxonani muvaffaqiyatini ta'minlaydigan ana shunday omillarning eng asosiylaridan biridir.

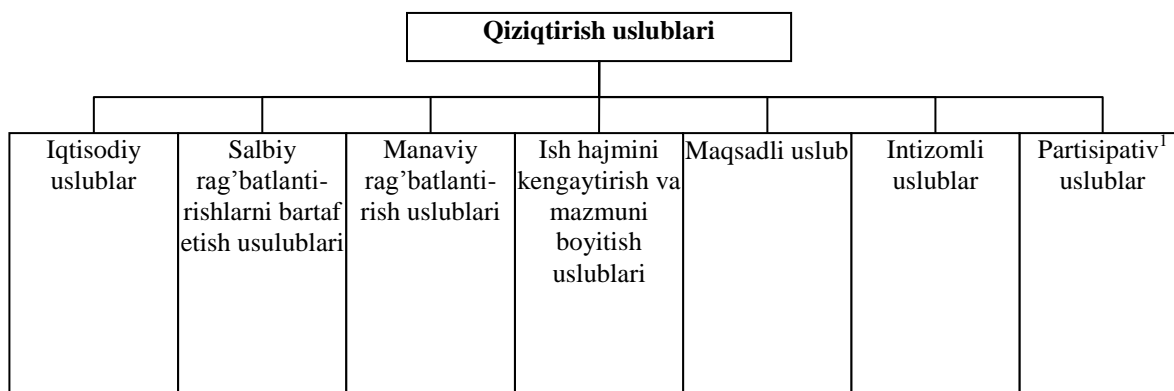
3.3. Menejmentda xodimlarni rag'batlantirishning uslublari

Personalni ishga qiziqtirishga qiziqtirishning ayrim uslublari orqali ham, bu uslublarni birgalikda qo'llash orqali ham erishish mumkin (9-rasm).

Iqtisodiy uslublarni qiziqtirishning eng ko'p tarqalgan uslubi hisoblanadi. Bu uslublarning bevosita (ish haqi, mukofot, qo'shimcha to'lovlar) va bilvosita (imtiyozlar: ovqatlantirish, pul to'lanadigan mehnat ta'tillari, hayot va salomatlikni sug'urta qilish, pensiya ta'minoti va hokazolar) turlari mavjuddir.

Iqtisodiy uslublarni asosida samarali mehnat uchun moddiy rag'batlantirish yotadi. Ko'pgina korxonalarda xodimning ish haqini joriy davrdagi ish natijalariga bog'lashga harakat qilishadi. Bu masalada bozor tamoyillari: turmush kechirish qiymati, ishchi kuchi taklifi, raqobatchilar to'layotgan ish

haqi darajasi, ish haqining davlat tomonidan muvofiqlashtirib borilishi va hokazolar hisobga olinishi kerak.



9-rasm. Qiziqtirish uslublari²⁰

Hozirgi vaqtda personalga ma'muriyat tomonidan qo'shimcha imtiyozlar berish tajribasi keng yoyilmoqda. Ular quyidagilardan iboratdir:

—xodim maqomi nufuzini belgilovchi;

—xodim ijtimoiy himoyalanganligini ko'rsatuvchi;

—bevosita bajarilgan ish va ishlab chiqarish vazifasi uchun belgilangan imtiyozlar. Mukofotlash tariqasida u yoki bu imtiyozni tanlash ma'muriyat vakolati hisoblanadi.

Moddiy rag'batlantirish hamisha ham qiziqirishning eng ta'sirchan vositasi bo'lib qolaveradi. Biroq personal farovonligi ko'tarilgan sari birgina uning o'zi etarli bo'lmaydi. Yana shuni ham hisobga olish kerakki, qiziqtirishning iqtisodiy uslublari kompaniya yoki firma tomonidan sezilarli darajada xarajatlarni talab etadi.

Salbiy rag'batlantirishlarni bartaraf etish uslublari deyilganda personal ishidagi salbiy holatlarni bartaraf etish tushuniladi. Bu salbiy rag'batlantirishlarga adolatsizlik, nopok munosabatlar, erkatoylik (favoritizm) va hokazolar kiradi. Xodimlar o'zlariga adolatli munosabatlarda bo'lishlarini xohlaydilar. Agar inson unga xuddi boshqalarga bo'lganidek munosabatda bo'linayotganligi, ular mehnati natijalari xuddi boshqalarniki kabi

²⁰ Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. Учебно - практическое пособие. - М.: Дело, 2009. - 272 с

baholanayotganligini aniq his etib tursa, o'ziga adolatli munosabatda bo'layotganlarini anglaydi va bundan qanoat hosil qiladi.

Yuksak natijalarga erishganlarni adolatli taqdirlash favqulodda muhimdir. Xuddi shuningdek, ishda biror natijaga erisha olmagan bo'lsa ham o'zlarini mukofotga da'vogar deb hisoblayotgan-larning faoliyatini xolis baholash ham muhimdir.

Salbiy rag'batlantirishlarni bartaraf etishning quyidagi tamoyillari mavjud:

1.Menejerlar muntazam ravishda ularga bo'ysunuvchilar o'zlariga nisbatan adolatli munosabatda bo'linmoqda deb hisoblashayotganlarini aniqlab turishlari kerak.

2.Xodimlarning umumiy ishga hissalarini o'lchash mezonlari hamda buning uchun tegishli mukofot darajasi hammaga ish boshlangunga qadar ma'lum bo'lishi kerak. Bu ma'lumotlar hammaga yaxshi tushunarli holda bayon etilishi darkor.

3.Menejerlar mukofotlarni yaxshi ishlayotgan xodimlar boshqalardan ko'proq manfaatdor bo'ladigan darajada taqsimlashga erishishlari lozim.

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

–sezilarli natijalarga erishgan xodim mehnatini e'tirof etish;

–mehnatda erishilgan yuksak natijalarga korxonada jamoasi va rahbariyatining munosabatini namoyon etish;

–e'tirofga sazovor bo'lgan alohida xodimlar ish natijalarini ommalashtirish.

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

Ma'naviy rag'batlantirish tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

1.Rahbar samimiy va xushmuomala bo'lishi kerak. Personal rahbarning nosamimiyligini hamisha sezadi.

2.Mukofot xizmatga yarasha bo'lsa va mukofotlanayotganlar buni his etib

tursa qiziktirish omiliga ega bo'ladi. Mukofot adolatsiz berilsa yoki tarqatilsa bu mukofotning qadri tushadi.

3.Xodim qaysi ishni qachon yaxshi bajarganini bilishi kerak. Rahbar yaxshi bajarilgan ish uchun shaxsan o'zi xodimga minnatdorchilik bildirishi zarur. Bunda butun jamoa tomonidan bevosita shu xodimning yaxshi ish bajarganligini e'tirof etilishi ayniqsa muhimdir.

4.Xodim tomonidan erishilgan yutuqlar keng va yorqin targ'ib etilishi lozim.

5.Alohida xizmatlari uchun xodim eng yuqori bo'g'in rahbariyati tomonidan mukofotlanishi kerak.

6.Taqdirlashning turli shakllarini qo'llagan holda qabul qilingan qarorlarning ma'naviy oqibatini baholay bilish kerak. Bir insonning mehnatini rag'batlantirish boshqasinikini e'tirof etmaslik demaqqdir. Shuning uchun menejerdan etti o'ylab bir kesish talab qilinadi.

7.Rag'batlantirish dasturi eng yaxshi xodimni, korxonaga muvaffaqiyatiga eng sezilarli hissa qo'shayotgan insonni alohida e'zozlashga qaratilishi darkor.

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

Ish hajmini kengaytirish va mazmunini boyitish natijasida xodimning ma'naviy holati yaxshilanishi uning shaxsiy (mehnat qilishga ichki qiziqish, ishdan qoniqish hosil qilish) va mehnat (yuksak sifatli mehnat samaradorligi) natijalari hamda qator salbiy holatlar (ishga kelmaslik, qo'nimsizlik) kamayishi tufayli ro'y beradi.

Ushbu uslub tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

1. Har bir ish uni qiziqarli qiladigan bir necha jihatlariga ega bo'lishi lozim.

2. Ish topshiriqlari o'zaro bog'liq bo'lishi kerak. Bir ishni yakunlash ikkinchisini bajarishni osonlashtirishi darkor.

3. Ish chegaralarini tayyorlab qo'yilgan yoki yordamchi operatsiyalar hisobiga kengaytirish.

4. Bajarilayotgan ish - mahsulot yoki xizmat foydali bo'lishiga sezilarli hissa qo'shishi kerak. Bunday hissa kichik bo'lgan ish operatsiyalarini xodim o'z mehnat faoliyatida muayyan maqsadni his etadigan boshqa topshiriqlarga qo'shib yuborish lozim.

5. Bir turli ish operatsiyalari turli texnologiyalar yordamida bajarilishi mumkin. Bunda samaraliroq ish uchun qulay imkoniyatlardan foydalaniladi. Shu holda xodim bu bir turli ishni bajarishdan ham qanoat hosil qiladi.

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

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

Partisipativ boshqaruvini rivojlantirish natijasida xodimlarning yetukligi ortadi, amalga oshirilayotgan qarorlarning ta'sirchanligi kuchayadi, qarorlar va ularni amalga oshirish muammolari yaxshiroqanglab etilishi ta'minlanadi, xodimlarning xabardorligi ortadi, oddiy xodimlar va quyi bo'g'in rahbarlarining o'sishiga imkoniyatlar kengayadi, yangiliklarni ishlab chiqarishga joriy etish samaradorligi ortadi.

Partisipativ uslub tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

1. Partisipativ boshqaruv hamma bo'g'irlarda amalda ta'minlanishi darkor.

2. Xodimlarning turli toifalari o'zlarining boshqaruvidagi ishtirokiga turlicha talablar qo'yishlarini hisobga olish kerak. Masalan, ishchilar mukofotlarni taqsimlash, moddiy va ma'naviy rag'batlantirish uchun nomzodlar ko'rsatishni birinchi o'ringa qo'yadilar.

Moddiy va ma'naviy rag'batlantirish masalalarida ishtirok etish ularda kamroq qiziqish uyg'otadi.

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

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

1. Rahbar mehnat intizomiga rioya qilinishini nazorat qilib borishi kerak. Bu nazorat har bir xodimning mas'uliyat hissi va o'z-o'zini nazorat qilishini hisobga olgan holda amalga oshirilishi zarur.

2. Ortiqcha jazolamaslik kerak. Ba'zan jazoning jiddiyligi rag'batlantirish darajasidan bir necha barobar ko'p bo'ladi. Holbuki, bir marta xatoga yo'l qo'ygan inson o'z qobiliyatiga ishonchni yo'qotib qo'yishi mumkin.

3. Foydali tanqidni ham ehtiyotkorlik bilan, o'z me'yorda ishlatgan ma'qul. Tanqid qilayotganda rahbar vazmin va muloyim bo'lishi kerak.

4. Rahbar xodimlarni ular ustidan tushgan shikoyatlar to'g'risida xabardor qilishi lozim. Bu to'g'ri qarorni birgalikda topishga ko'maklashadi.

Maqsadli uslub. Xodimning xatti-harakati u oldiga qo'ygan maqsadlar orqali belgilanadi. Zero, u belgilangan maqsadlarga erishish uchun muayyan xatti-harakatlar qiladi. Bugungi kunda, menejerlar ma'naviy rag'batlantirish uslublaridan foydalanib, katta samaradorlikka erisha oladilar. Ular, shuningdek, maqsadli uslubning tashkiliy jarayondagi va insonlar ijodiy faolligini oshirishdagi rolini yaxshi biladilar. Maqsadlar diqqat-e'tiborni muayyan

jihatlarga yo'naltirilishiga, natijalarni taqqoslash uchun me'yorlar bo'lishiga, tashkiliy tizimlar tarkibiy tartibiga ta'sir ko'rsatishiga xizmat qiladi.

Maqsadli uslub tamoyillari quyidagicha:

1.Maqsad va unga erishish vositalari oqilona bo'lishi darkor.

2.Maqsad aniq, ravshan va tushunarli bo'lishi lozim.

3.Maqsad iloji boricha xodimning shaxsiy manfaatlariga mos tushishi kerak.

4.Maqsad o'lchana va baholana olishi darkor.

5.Natijalar aniqbo'lishi kerak.

6.Maqsad aniq muddatga mo'ljallanishi lozim.

7.Maqsad qiziqtirish kuchiga ega bo'lishi va unga erishish mumkin bo'lishi zarur.

8.Maqsad doimiy nazorat ostida bo'lishi lozim.

9.Xodim o'z korxonasining maqsadlari vazoriy vazifalarini, shuningdek, ularni bajarish uchun qo'shadigan o'z hissasi ahamiyatini hamisha bilishi kerak.

Qiziqtirishning tashkiliy mexanizmi personalni samarali mehnat qilishga yuksak darajada qiziqtirishga xizmat qiladi (rasm). U xodimlar manfaatlarini:

—mehnat turmushining yuksak sifati;

—mehnat natijalarini e'tirof etilishi;

—korxonaning manfaatlari nuqtai nazaridan malakali xodimlarni jalb etish, qimmatli xodimlarni saqlab qolish uchun ijtimoiy ta'minot;

—mehnat unumdorligini oshirish, ishlab chiqarilayotgan mahsulot va ko'rsatilayotgan xizmat sifatlarini oshirish maqsadlarida birlashtirishga xizmat qiladi.

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

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

Xodim lavozimida ko'tarila borgan sari uning foydadagi sherikligi belgilab qo'yilganga nisbatan uchdan bir qismga ko'payib boradi.

Bundan tashqari, kompaniya va firmalarda xodimlarni rag'batlantirishning shaxsiy tizimi ham bo'ladi. Unga ko'ra alohida hollarda moddiy yordam xodimning iltimosiga yoki ma'muriyat tashabbusi bilan beriladi.

Korxonalarda hozirgi vaqtda mukofotlash tizimi ikki darajali: yillik mukofot tizimi va har oylik mukofot tizimiga bo'linadi. Yillik mukofot tizimi yil yakuniga qarab beriladi va odatda „o'n uchinchi maosh" deb yuritiladi. Har oylik mukofotlash tizimi xodimlar mehnati rag'batlantirishning tizimi turli shakl va uslublaridan iboratdir. Bundan tashqari, kompaniya yoki firma rahbarlari, mutaxassislari va xizmatchilarni alohida topshiriqlar ijrosi uchun mukofotlashni ham ko'zda tutilishi mumkin.

Alohida topshiriqlar ijrosi uchun mukofotlar ish haqi fondi hisobidan joriy oyda amalda xodimning ishlagan kunlari uchun to'lanadi.

Rag'batlantirishning yana bir turi - xodimlarga imtiyozli (foizsiz) qarz berishdir. Shuningdek, ko'pgina kompaniya va firmalarda farzand tug'ilishi munosabati bilan, oila qurilishi (nikoh rasmiylashtirilishi) munosabati bilan, yaqin qarindoshlar vafoti munosabati bilan eng kam ish haqi miqdorining 5 baravaridan 10 baravarigacha moddiy yordam ko'rsatish amaliyoti ham mavjud.

Personalni moddiy jihatdan rag'batlantirish ularning mehyat faoliyatida yuksak ko'rsatkichlarga erishishlarini ta'minlashga qaratilgan.

Qiziqtirishning uch turi mavjud.

1. Bevosita qiziqtirish.
2. Majburiy qiziqtirish
3. Bilvosita rag'batlantirish

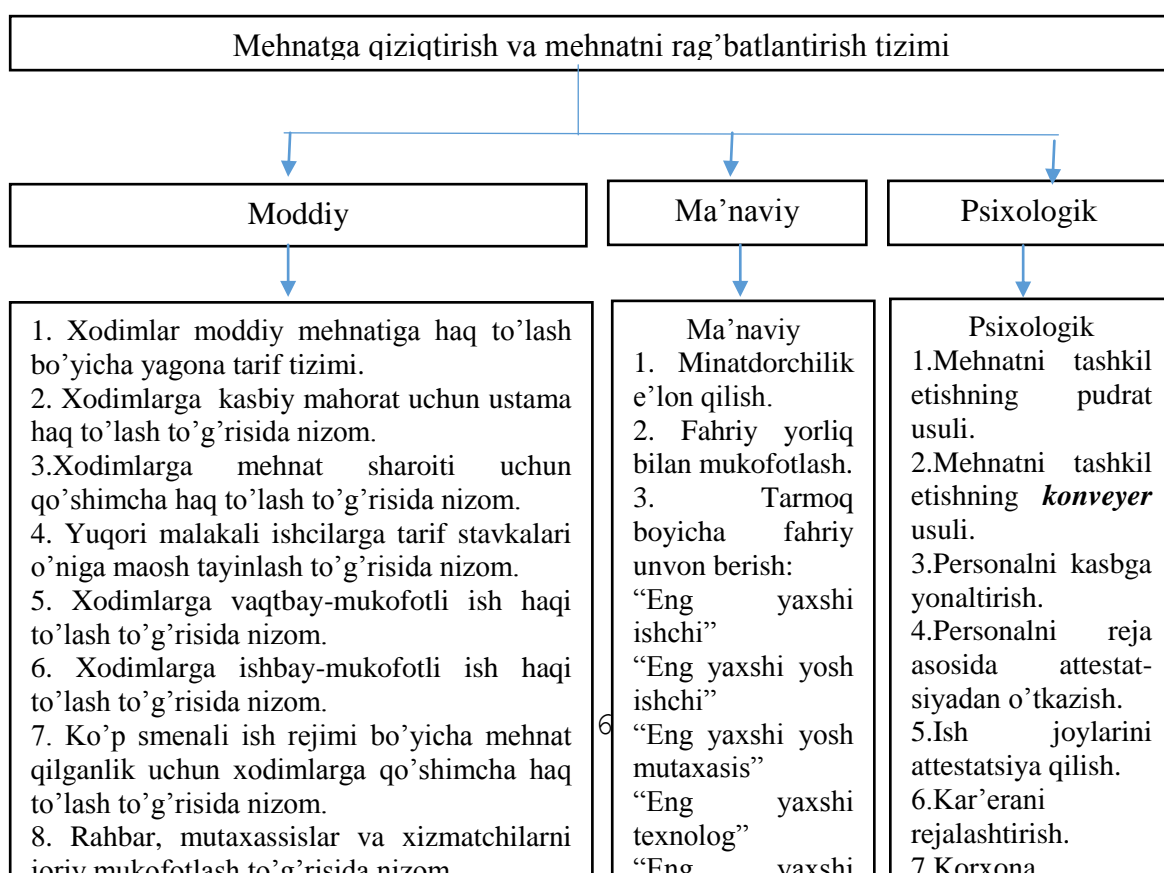
Yuqori samara bilan faoliyat ko'rsatayotgan kompaniya va firmalarning tajribasi boshqaruv personalini rag'batlantirishda asosiy ish haqi hamda foydada

shariklikni hisobga olishga asoslangan. Personalni moddiy jihatdan rag'batlantirish deyilganda ish beruvchining mehnat shartnomasiga asosan barcha sarf-xarajatlari tushuniladi. Moddiy jihatdan rag'batlantirishning asosiy maqsadi xodimlar faoliyatini kompaniya yoki firma strategik maqsadlariga erishishga yo'naltirish, boshqacha qilib aytganda personal moddiy manfaatdorligini korxonaning strategik maqsadlari bilan birlashtirishga qaratilgan. Bu hal qiluvchi qoida moddiy jihatdan rag'batlantirishning quyidagi maqsadlarini belgilaydi:

Personalni korxonaga jalb etish. Personalni korxonada ushlab turish. Korxonadagi moddiy jihatdan rag'batlantirish mehnat bozori taklif etayotgan darajadan past bo'lsa, xodimlar ishdan bo'shab keta boshlaydilar. Korxonada rahbari xodimlarni kasbiy o'qitish va rivojlantirish uchun sarflangan mablag' zoye ketmasligi uchun ularni boshqa kompaniya va firmalar bilan raqobat qila oladigan darajada moddiy jihatdan rag'batlantirishni ta'minlashlari zarur.

Ishlab chiqarish faolligini rag'batlantirish.

Moddiy jihatdan rag'batlantirishning oqilona tizimi korxonaga ishchi kuchi uchun xarajatlarni nazorat ostida ushlab turish bilan bir qatorda ishlab chiqarishga zarur xodimlarni kompaniya va firmada ushlab turish imkonini beradi.



10-rasm. Korxonalarda mehnatga qiziqtirish va mehnatni rag'batlantirish usullari²¹

Amaliyotda bunga rioya etmaslik, ish haqi uchun asoslanmagan darajada ko'p mablag' sarflanishi odatda korxonalarining sinishi (bankrot bo'lishida)da asosiy sabablaridan biridir.

Samaradorlik va soddalik. Moddiy jihatdan rag'batlantirish, korxonada har bir xodimiga yaxshi tushunarli bo'lishi shart. Shuningdek, ushbu tizim uchun ortiqcha xarajatlarga yo'l qo'yib bo'lmaydi.

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

Rag'batlantirishning yuqorida keltirilgan maqsadlari bir-biriga muayyan darajada zid kelishi mumkin (masalan, ishchi kuchi uchun xarajatlarni nazorat qilish hamda malakali personalni korxonaga jalb etish). Bunday hollarda

²¹ Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 338 с.

kompaniya va firmalar rahbarlari bu vazifalarni oqilona hal etishni o'zlari hal qilishlari kerak bo'ladi.

Bugungi kunda qo'llanilib kelinayotgan qo'shimcha rag'batlantirish tizimlarining hammasini asosan ikki guruhga bo'lish mumkin: ish haqiga ustama to'lovlar xodimlar ish stajiga yoki faqat xizmatiga qarab amalga oshiriladi.

O'zbekiston Respublikasida amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlar mulkchilikning turli shaklida faoliyat ko'rsatayotgan korxonalarda xodimlarni moddiy jihatdan rag'batlantirishning eng maqbul shakl va uslublarini topish va qo'llashni taqozo etmoqda. Ana shu masalada moddiy jihatdan rag'batlantirishning korxonada faoliyati natijalari, bu natijalarga erishishda har bir xodimning hissasini hisobga olish bilan bog'liqligini ta'minlash, ish haqining davlattomonidan boshqarilishi, bozor kon'yunkturasi iloji boricha to'liq hisobga olinishi maqsadga muvofiqdir.

Yaqin vaqtlargacha g'arb mamlakatlarida ish haqi to'lash tizimi juda sodda bo'lib, asosan uch turdan iborat edi. Ishchilar soatbay yoki ishbay, muhandis-texnik xodimlar aniq belgilab qo'yilgan yillik ish haqi, boshqaruv xodimlari esa yil oxirida to'lanadigan mukofot (bonus) olar edilar. Bu tizim o'nlab yillar davomida o'z samaradorligini isbotlab keldi. Ammo so'nggi yillarda ko'pgina kompaniya va firmalar mehnatga haq to'lashning mehnat unumdorligini tubdan oshirish va ishlab chiqarish xarajatlarini keskin qisqartirishga yo'naltirilgan yangi usullarini joriy etish bo'yicha tajribalar o'tkazishga kirishganlar. Mehnatga haq to'lashdagi bu yangiliklarning bir necha turlarini ajratib ko'rsatish mumkin. Ulardan biri an'anaviy ish haqi to'lashni yil yakunlari bo'yicha bir yo'la mukofot berish bilan almashtirishga asoslangan. Yangiliklarning ikkinchisi "foydada ishtirok etish rejasi" deb nomlanadi. Uchinchi turini esa "Bilim uchun ustama" deyishadi. Ana shu tizimlarning tub maqsadi xodimlar kasbiy malakasini sezilarli darajada oshirishga qaratilgan. Mazkur tizimlarga ko'ra ish haqiga qo'shimcha to'lovlar amalda ishlab chiqarilgan mahsulot miqdoriga emas, balki xodim o'z tashabbusi bilan so'nggi vaqtda qanday yangi bilimlar va yangi ko'nikmalarni qo'llallaganiga (malaka

oshirish kurslarida yoki mustaqil ravishda) bog'liq bo'ladi.

Korxonada xodimlarni motivatsiyalashtirish tizimini takomilashtirish quyidagi yo'nalishlarda amalga oshirilishi kerak:

1. Moddiy rag'batlantirish.

2. Xodimlarni ma'naviy rag'batlantirish va ijtimoiy himoyalash.

3. Mehnat jarayonining mavsumiylikidan kelib chikib, mehnatni samarali tashkil qilish va xodimlarning malakasini doimo oshirib borishga imkoniyatlar yaratish.

4. Korxonalarda boshqaruv qarorlarini kabo'l qilishda xodimlarning jalb qilish.

Yuqoridagilardan xulosa shuki, xodimlar mehnatini motivatsiyalashtirish tizimining samaradorligini oshirish uchun korxonadagi xodimlar mehnatini rag'batlantirishda motivatsiyaning quyidagi iqtisodiy va noiqtisodiy omillarini takomillashtirish zarur deb o'ylaymiz.

Iqtisodiy omillar:

Ish haqi xodimlar mehnati natijalarini rag'batlantirishda asosiy iqtisodiy omil bo'lib hisoblanadi. Ish haqi tarkibiga uning quyidagi elementlari kiradi:

1. Normal ish vaqti uchun to'langan haq.

2. Ishdan tashqari vaqti va bayram kunlari ishlaganligi uchun qo'shimcha haq.

3. Smenali, tungi ish va shu kabilar (ularni ishdan tashqari ish deb hisoblashmaydi) uchun to'langan qo'shimcha haq.

4. Ishlab chiqarish mukofotlari va shu kabilar.

5. Boshqa muntazam to'lab boriladigan mukofotlar.

6. Ish beruvchi tomonidan bevosita to'lab boriladigan mukofotlar.

7. Turmush kiymati yoki kimmatlashishi bilan bog'liq ustamalar.

8. Bevosita ish beruvchi tomonidan to'lanadigan uy joy ijarasi uchun qo'shimcha haq.

Jarima yoki mukofotdan to'liq va qisman mahrum qilish. Xodimlarni motivatsiyalash bu faqat mukofotlar berish emas, balki o'z xizmat vazifalarini

bajara olmagan yoki mehnat intizomini buzgan xodimlarni adolatli ravishda jazolash ham ularni o'z faoliyatlarini yaxshilashga undaydi.

Noiqtisodiy omillar:

1. xodimlar oldiga ular faoliyatining yuksaltiruvchi va anik, ravshan maqsadlar kuyish.

2. munosib mehnat shart-sharoitlarini yaratib berish.

3. xodimlarning ish faoliyati doirasini kengaytirish.

4. xodimlarga mehnatga ijodiy yondashish uchun imkon berish.

5. xodimlar mehnatini boyitish.

6. ijtimoiy masalalarni yechishda xodimlarga xal kiluvchi ovozni berish, boshqaruv qarorlarini qabul qilishda xodimlarni jalb qilish kabi motivatsiyalashning maqsadli, mehnatni boyitishga, xodimlarni daxldorligini oshirishga yunaltirilgan omillarni takomillashtirish orqali xodimlarni motivatsiyalashtirishning samaradorligini oshirish mumkin.

Motivatsiyalashda har bir xodimga induvidal yondashishi lozim, chunki u alohida shaxs bo'lib, o'zining dunyo qarashi, fikrlari, imkoniyatlari, ehtiyojlari va bu ehtiyojlarining darajasi bor. Korxonada xodimlarning rag'batlantirish tizimida ijodiy faollik mezoni asosiy mezon bo'lmog'i kerak. Qozonilgan muvaffaqiyatlari uchun xodimlar doimo moddiy va ma'naviy rag'batlantirib borishlari lozim. Bu xodimlardan samarali foydalanish uchun, ishni shunday tashkil etish kerakki, ijodiy faollik ko'rsatgan kishilar tez-tez yangi vazifa olib turmaydigan va shu bilan birga bitta muammo ustida ko'p vaqt sarflashga yo'l qo'ymaslik lozim.

XULOSA

Bitiruv malakaviy ishi doirasida menejment tizimida xodimlarni rag'batlantirish omillarini o'rganish asosida quyidagi xulosa, taklif va tavsiyalar olindi:

1. Korxonada maqsadiga erishish - ishlab chiqarishda yuqori samaradorlikni ta'minlash personal o'z xizmat vazifasini siddiqdildan, tashabbuskorlik ko'rsatib bajarishiga bog'liq. Buning uchun xodimlarni o'z ishlariga chinakamiga qiziqtirish kerak. Qiziqtirish (motiv) - bu insonni muayyan faoliyatga undovchi ichki va tashqi harakatlantiruvchi kuchlardir. Qiziqish insonga uning ehtiyojlarini qondirish uchun nima qilish va buni qanday qilish kerakligini belgilaydi.

Rag'bat - insonga uning mehnat faoliyati natijalarini munosib baholash sifatida taklif etiladi. Inson ko'pgina rag'batlarni ularning mohiyatini anglab etmasdan, ya'ni beixtiyor qabul qiladi. Turli insonlarda aniq rag'batlarga munosabat bir xil emas. Rag'batlantirish chora-tadbirlari muayyan shaxslar ehtiyojlarini hisobga olgan holda ishlab chiqilishi darkor. Xodimning ishga qiziqishini tegishli rag'batlantirish usuli orqali o'zgartirish mumkin. Rahbarlar uchun bu rag'batlantirishlar bir xil shaklda emas, balki xodimlarning shaxsiy ehtiyojlariga muvofiq ishlatilishi kerak, degan ma'noni anglatadi. Mehnatni rag'batlantirish - muayyan, oldindan belgilab qo'yilgan natijalarga erishish imkonini beradigan jo'shqin mehnat faoliyati xodimning muhim ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish, unda mehnatga qiziqish (motiv)ni shakllantirish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratishni ko'zda tutadi.

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

Rag'batlantirishning ikki turi mavjud:

Ichki rag'batlantirishni ishning o'zi beradi. Bunga mehnat jarayonidan qoniqish hosil qilish hissi, ko'zlangan natija yoki maqsadga erishish, mehnatning ijtimoiy ahamiyatini anglash va shu asosda o'z-o'zidan g'ururlanish kiradi. Ish jarayonida xodim o'z ehtiyojini o'zi kabilar, ya'ni boshqa kishilar bilan munosabatda bo'lish orqali qondiradi.

Tashqi rag'batlantirish korxonada, tashkilot tomonidan beriladi. Ish haqi, martabaning yuqorilashuvi, hamkasblar, rahbarlar tomonidan bildiriladigan maqtovlar va e'tiroflar, qo'shimcha to'lovlar, qo'shimcha ta'tillar, xizmat avtomobili, mukofotlar - shular sirasiga kiradi.

Rag'batlantirish - bu faqat bir xodimning ishini bajara olish darajasiga ta'sir qilish emas, balki korxonaning barcha xodimlariga ta'sir qilishidir.

Rag'batlantirishning ikkita omili mavjud bo'lib, "iste'dod" va o'zini qanday tutish orqali yuqori darajaga erishish, ya'ni "qobiliyat" omillaridir. Rag'batlantirish, iste'dod va qobiliyat omillari doimo o'zaro bog'lanishda amalga oshiriladi. Chunki qobiliyatli va iste'dodli ishchi xodimlar rag'batlantiriladi. Rag'batlantirish — bu boshqaruvning negizi, yadrosidir.

3. «SHAMS JAMOL» ishlab chiqarish korxonasi Navoiy viloyati Navoiy shahrida 1996 yilda tashkil etilgan. Korxonada yuridik shaxs hisoblanadi. Korxonada faoliyatining asosiy maqsadi- iste'mol bozorini tovarlar va xizmatlar bilan to'laqonli taminlash, olingan daromadlar asosida ishchi kollektiv va mulkdorning ijtimoiy va iqtisodiy qiziqishlarini amalga oshirish, mahalliy xom-ashyo va ishlab chikarish kuchlaridan effektiv foydalanishdir. Korxonani har bir xodimining mehnat daromadini miqdori uning qo'shgan shaxsiy ulushi va butun korxonani ishining pirovard natijalariga qarab belgilanadi. Bozor munosabatlarining rivojlana borishi korxonalarning moliyaviy natijasini belgilovchi muhim omil sifatida foydaning rolini oshiradi. Chunki foyda korxonalarning kelgusi ravnaqi, ishchi-xizmatchilarni ijtimoiy himoyalashni ta'minlovchi asosiy manbadir.

4. «SHAMS JAMOL» ishlab chiqarish korxonasida ayni vaqtda 112 nafar ishchi faoliyat yuritadi. Korxonada ma'muriyat xodimlariga o'rtacha oylik ish haqi 2012 yilda 730 ming so'mni, injener-texnik xodimlar o'rtacha yillik ish haqi 410 ming so'mni, ishchilar o'rtacha oylik ish haqi -350 ming so'mni tashkil etgan. 2014 yilga kelib, korxonada faoliyat ko'rsatayotgan rahbar-ishchi-xodimlarning ish haqi umumiy o'rtacha 146 % tashkil etishiga o'sganligini tahlil davomida har bir ishchiga to'g'ri keladigan o'rtacha oylik ish haqi rejaga nisbatan 18 % ga o'sish sabablari aniqlanadi. Ma'lumotlardan ko'rinadiki, korxonada joriy yilda ishchilarning moliyaviy ahvoriga bir qadar moddiy e'tibor kuchayganligini hamda ularning moddiy holati yaxshilanganligini ko'rishimiz mumkin.

5. Mehnatni rag'batlantirish mexanizmi — odamlarda mehnatga hurmatli munosabatni, yuqori natijalarga erishishga intilishni shakllantirish maqsadida

ularning ongiga maqsadli yo'naltirilgan ta'sir ko'rsatishning shakllari va metodlari, ijtimoiy-iqtisodiy, etikaviy sharoitlari kompleksidir.

Odamlar ongiga ta'sir ko'rsatish orqali mehnatga undashning psixologik mexanizmlari quyidagilardir:

- asosiy ehtiyojlar va manfaatlarni qondirish mexanizmi;
- rag'batlar va motivlarning o'zaro harakati mexanizmi.

Ehtiyojlar va manfaatlar odamlarni, harakatga qo'zatadi, ularning harakatlarini shartlaydi, ularga yo'naltirilgan xarakter baxsh etadi. Biroq faoliyatga tayyorlik voqelikka aylanishi uchun rag'batlar va motivlarning o'zaro harakati mexanizmi ishlay boshlashi shart. Zero inson faoliyatsiz bo'lishi va manfaatga erishish uchun iroda ko'rsata olmasligi mumkin.

Mehnat faoliyatida eng barqaror motivlar quyidagilar: pul ishlab topish istagi, shaxs sifatida o'zini i ko'rsatish, vatanga yordam berishga intilish, huquqiy yoki ma'naviy qoralanishdan qo'rquv.

Insoining mehnatga ongli munosabati psixologik asosi shaxsiy manfaatdorlik — ehtiyojlar va manfaatlarga muvofiq, maqsadlarning amalga oshishidir.

Mehnatni rag'batlantirishni ratsional tashkillashtirish uchun quyidagi talablarga rioya qilish foydali:

- xodimning psixofiziologik holatiga ta'sir tsilishi mumkin bo'lgan mehnat obyektiv sharoitlarini hisobga olish zarur;
- moddiy va ma'naviy rag'batlar birligini ta'minlash kerak;
- rag'batlantirish va jazolash odamlarni moddiy hamda ma'naviy motivlashning muayyan choralari bo'lishi shart.

Yuqorida ko'rsatilgan talablarni qondirish jarayonida quyidagi prinsiplarga rioya qilish maqsadga muvofiq o'z vaqtidalik (rag'batlantirish yoki jazolashning operativligi), oshkoralik (keng xabardorlik va rag'batlantirish choralari hamda mehnat natijalarining qiyoslanuvchanligi), ko'rgazmalilik (rag'batlantirish choralarining vizual ifodalanishi).

6. Odamlarni bilish rahbar professional komnetentligining ko'rsatkichi

hisoblanadi va boshqaruvchilik faoliyatining muvaffaqiyati rahbarning odamlarni mehnatga manfaatli munosabatga yo'naltira olish layoqatiga sezilarli darajada bog'liq. Mehnatni rag'batlantirish mexanizmi odamlarda mehnatga ehtiromli munosabatni, yuqori natijalarga erishishga intilishni shakllantirish maqsadida ularning ongiga maqsadli yo'naltirilgan ta'sir ko'rsatishning shakllari va metodlari, ijtimoiy-iqtisodiy, etik va psixologik-pedagogik sharoitlari kompleksini o'zida ifoda etadi.

O'zbekiston Respublikasida amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlar mulkchilikning turli shaklida faoliyat ko'rsatayotgan korxonalarda xodimlarni moddiy jihatdan rag'batlantirishning eng maqbul shakl va uslublarini topish va qo'llashni taqozo etmoqda. Ana shu masalada moddiy jihatdan rag'batlantirishning korxonada faoliyati natijalari, bu natijalarga erishishda har bir xodimning hissasini hisobga olish bilan bog'liqligini ta'minlash, ish haqining davlattomonidan boshqarilishi, bozor kon'yunkturasi iloji boricha to'liq hisobga olinishi maqsadga muvofiqdir.

Yaqin vaqtlargacha g'arb mamlakatlarida ish haqi to'lash tizimi juda sodda bo'lib, asosan uch turdan iborat edi. Ishchilar soatbay yoki ishbay, muhandis-texnik xodimlar aniq belgilab qo'yilgan yillik ish haqi, boshqaruv xodimlari esa yil oxirida to'lanadigan mukofot (bonus) olar edilar. Bu tizim o'nlab yillar davomida o'z samaradorligini isbotlab keldi.

Ammo so'nggi yillarda ko'pgina kompaniya va firmalar mehnatga haq to'lashning mehnat unumdorligini tubdan oshirish va ishlab chiqarish xarajatlarini keskin qisqartirishga yo'naltirilgan yangi usullarini joriy etish bo'yicha tajribalar o'tkazishga kirishganlar.

Mehnatga haq to'lashdagi bu yangiliklarning bir necha turlarini ajratib ko'rsatish mumkin. Ulardan biri an'anaviy ish haqi to'lashni yil yaqunlari bo'yicha bir yo'la muqofot berish bilan almashtirishga asoslangan. Yangiliklarning ikkinchisi "foydada ishtirok etish rejasi" deb nomlanadi. Uchinchi turini esa "Bilim uchun ustama" deyishadi. Ana shu tizimlarning tub maqsadi xodimlar kasbiy malakasini sezilarli darajada oshirishga qaratilgan.

Mazkur tizimlarga ko'ra ish haqiga qo'shimcha to'lovlar amalda ishlab chiqarilgan mahsulot miqdoriga emas, balki xodim o'z tashabbusi bilan so'nggi vaqtda qanday yangi bilimlar va yangi ko'nikmalarni egallaganiga (malaka oshirish kurslarida yoki mustaqil ravishda) bog'liq bo'ladi.