

Qayimova Maftuna Tursunovna,
“Oila va xotin-qizlar” ilmiy-tadqiqot instituti xodimi



TA'LIM MUASSASASI XODIMLARINING MOTIVATSIYA TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH

Annotatsiya. Ushbu maqolada bugungi kunda O'zbekiston ta'lim sohasining faolligini kuchaytirish maqsadida xalqaro standartlar asosida xodimlar uchun yaratilayotgan yangi imkoniyatlar hamda ish samaradorligini oshirish uchun motivatsiya tizimini yanada takomillashtirish bo'yicha xalqaro tajribalar tahlil qilingan. Zamonaviy boshqaruvda zarur taklif va tavsiyalarni ishlab chiqish inobatga olingan.

Аннотация. В статье говорится о том, что в целях повышения активности образовательной сферы Узбекистана сегодня создаются новые возможности для сотрудников на основе международных стандартов, а также анализируется международный опыт дальнейшего совершенствования системы мотивации для повышения эффективности труда. Учтена разработка необходимых предложений и рекомендаций в современном менеджменте.

Annotation. In this article, in order to increase the activity of the education sector of Uzbekistan today, new opportunities are created for employees based on international standards, and international experiences of further improvement of the motivation system to increase work efficiency are analyzed. The development of necessary proposals and recommendations in modern management is taken into account.

Tayanch so'zlar: ta'lim muassasasi, xodimlar, motivatsiya, mehnatni rag'batlantirish, motivatsiya usullari, boshqaruv motivatsiyasi.

Ключевые слова: образовательное учреждение, сотрудники, мотивация, поощрение труда, методы мотивации, мотивация управления.

Keywords: educational institution, employees, motivation, labor motivation, motivation methods, management motivation.

Mamlakatimizda ta'lim tizimini takomillashtirish orqali har tomonlama yetuk, barkamol, mustaqil fikrlashga qodir, irodali, faol va tashabbuskor kadrlarni tayyorlashga katta e'tibor berilmoqda. Hozirgi davrda zamonaviy ilm va fanning jadal taraqqiyoti, mutaxassis kadrlardan o'z bilimlarini mustaqil va muntazam ravishda chuqurlashtirib, yangilab, to'ldirib va kengaytirib borishni talab etadi.

Kirish. Mamlakatimizda ta'lim tizimini takomillashtirish orqali har tomonlama yetuk, barkamol, mustaqil fikrlashga qodir, irodali, faol va tashabbuskor kadrlarni tayyorlashga katta e'tibor berilmoqda. Hozirgi davrda zamonaviy ilm va fanning jadal taraqqiyoti, mutaxassis kadrlardan o'z bilimlarini mustaqil va muntazam ravishda chuqurlashtirib, yangilab, to'ldirib va kengaytirib borishni talab etadi. Kasbiy sifatlarni shakllantirishda umuminsoniy va milliy qadriyatlar asosida yoshlarni tarbiyalash, mamlakatimiz mustaqil taraqqiyotini yanada takomillashtirishda ishlab chiqarish sohasini rivojlantirish, zamonaviy texnika va texnologiyani muayyan sohalarga tatbiq etish hozirgi kunning eng dolzarb muammolaridan bo'lib kelmoqda.

Maqsad va uni asoslash. Ushbu maqolada ta'lim muassasi xodimlarini rag'batlantirish, rag'batlantirish tizimini baholash va tahlil qilish metodologiyasini ishlab chiqish ko'zda tutiladi.

Motivatsiya bu odamda ma'lum motivlarni uyg'otish orqali uni muayyan harakatlarga undash uchun unga ta'sir qilish jarayoni. Motivatsiya insonni boshqarishning asosidir.

Maqsadimizga erishish uchun tadqiqot jarayonida bir necha vazifalar hal qilinishi muhimdir:

- xodimlar mehnatini rag'batlantirish tizimining nazariy va uslubiy asoslarini ishlab chiqish;
- xodimlarning uy sharoitini o'rganish;
- xorijiy tajriba asosida xodimlar mehnatini rag'batlantirish, ushbu tizimni baholash va tahlil qilish;
- motivatsion omillarning ahamiyatini, ulardan qoniqish darajasini baholash asosida xodimlarning motivatsiya darajasini aniqlash;
- motivatsiya samaradorligini aniqlash va uni guruhlash;
- rag'batlantiruvchi to'lovlar salohiyatining omilli, modelini ishlab chiqish;
- xodimlarni rag'batlantirish tizimini takomillashtirishni ishlab chiqish.

Motivatsiya turi deganda, muayyan guruhlarning faoliyatida ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan asosiy yo'nalishi tushuniladi. Xodimlarni rag'batlantirishning uchta asosiy turi mavjud:

- 1) xodimlar, avvalo, ishning mohiyati va ijtimoiy mazmuniga e'tibor qaratadilar;
- 2) xodimlar ish haqiga va moddiy holatlarga e'tibor qaratadilar;
- 3) turli qadriyatlarning ahamiyati muvozanatli bo'lgan xodimlar.

Xodimlarni rag'batlantirishda qaysi omil xodimlarning noroziligiga sabab bo'lishini, qaysi birini almashtirish lozim ekanligini aniqlashga imkon beradi.

Motivatsiya tizimini takomillashtirishda quyidagi chora-tadbirlar amalga oshirilishi kerak:

- aniqlangan muammolarni bartaraf etish;
- tashkiliy, ma'muriy va moddiy rag'batlantirish omillarining maqbul usullari;
- xodimlarning tabiiy ehtiyojlarini qondirish va rag'batlantirish, shuningdek, yangisini shakllantirish uchun mehnat sharoitlarini yaxshilash.

Boshqaruvning barcha darajalaridagi menejerning vazifasi tashkilotning maqsadlariga erishishdir. Insonni samarali boshqarishda uning motivatsiyasini tushunish juda muhim hisoblanadi. Bundan kelib chiqadiki, murakkabroq vazifalar va katta mas'uliyatli ish o'rinlarini yaratish ko'plab xodimlar uchun ijobiy rag'batlantiruvchi ta'sir ko'rsatadi, lekin hamma uchun emas. Rahbar odatda tasodif holatini ham yoddan chiqarmasligi lozim. Motivatsiya qilishning eng yaxshi usuli yo'q. Ba'zi xodimlarni rag'batlantirishda samarali bo'lgan usul boshqa xodim uchun mutlaqo ahamiyatsiz bo'lishi mumkin.

Tashkilot qoidalarga rioya qilish xodimning motivatsion faoliyatida yaxshi natija beradi. Zero, maqtov – mantig'i bo'lmagan tanqiddan ko'ra samaraliroqdir. Rag'batlantirish aniq va darhol, zudlik bilan amalga oshirilishi kerak (mehnat natijasi va rag'batlantirish o'rtasidagi tafovutni minimallashtirish). Xodimlarni kutilmagan va spontan mukofotlash kutilgan va bashorat qilingan mukofotlardan ko'ra yaxshiroq rag'batlantiradi.

Shuningdek, xodimlarga o'zlarini g'olib sifatida his qilish imkoniyatini berish ham muhim rol o'ynaydi. Xodimlarga o'z mustaqilligini his qilish hamda vaziyatni nazorat qilish imkoniyatini berish maqsadga muvofiqdir.

Motivlar tizimi shaxsning ajralmas xususiyatidir. Bu o'ziga xoslikni shakllantiruvchi omillardan biridir. Motivatsiya insonning ruhiy xarakteri (masalan, xolerik insonlar ko'p harakat qilib, ko'proq taassurotlar olishg intiladi) va jismoniy sog'lig'i bilan bog'liq.

Odatda inson o'zining intilishlarini nazorat qilishi, ko'proq narsalarni kuzatib borishi juda muhim, chin dildan qilingan ish esa quvonch keltiradi. Inson faoliyati va xulq-atvoriga nima ta'sir qiladi? Nega u umuman hech narsa qilmaydi? Unga nima turtki beradi? Nima undaydi? Har qanday harakat o'z motiviga ega, hatto harakatsizlik ham. Demak, inson o'zini va atrofidagi odamlarning harakatlarini tushunishi uchun ham motivatsiya nima ekanligini anglashi kerak. Bu savol psixologiya uchun ham muhimdir¹.

Boshqaruvning barcha darajalaridagi menejerning vazifasi tashkilotning maqsadlariga erishishdir. Insonni samarali boshqarishda uning motivatsiyasini tushunish juda muhim hisoblanadi. Bundan kelib chiqadiki, murakkabroq vazifalar va katta mas'uliyatli ish o'rinlarini yaratish ko'plab xodimlar uchun ijobiy rag'batlantiruvchi ta'sir ko'rsatadi, lekin hamma uchun emas.

¹ <https://uz.wikipedia.org/wiki/Motivatsiya>

Motivatsiya – jamiyat tomonidan rivojlanish ehtiyojlari tufayli muayyan turdagi xatti-harakatlarni tanlashning ongli (ongsiz, ongdan yuqori) jarayoni.:

Ilmiy muammoning tavsifi va yechimi. Ilmiy adabiyotlarda motivatsiyaning turli ta'riflari mavjud:

Motivatsiya – shaxsning yoki tashkilotning o'z maqsadlariga erishish uchun o'zini va boshqalarni harakatga undash jarayoni.

Motivatsiya – jamiyat tomonidan rivojlanish ehtiyojlari tufayli muayyan turdagi xatti-harakatlarni tanlashning ongli (ongsiz, ongdan yuqori) jarayoni. Biz buni tavsiflashda bir nechta bosqichlarga e'tibor qaratamiz:

Birinchi bosqich – ehtiyojlarning paydo bo'lishi. Ehtiyoj inson uchun nimadir yetishmayotganini his eta boshlashi shaklida namoyon bo'ladi. Ehtiyoj ma'lum bir vaqtda paydo bo'ladi. Shundan so'ng, u odamdan imkoniyat topib, qondirilish uchun qandaydir choralar ko'rilishini talab qiladi va shartli ravishda ularni fiziologik, psixologik, ijtimoiy guruhga bo'ladi:

Ikkinchi bosqich – ehtiyojni bartaraf etish yo'llarini izlash. Insonda ehtiyoj paydo bo'la boshlasa yoki muammo tug'ilsa, u uni bartaraf etish uchun yo'llar izlay boshlaydi: bostiradi, qondiradi yoki e'tiborsiz qoldiradi. Xullas, biror narsa qilish kerak bo'ladi.

Uchinchi bosqich – harakatning maqsadlari (yo'nalishlari)ni aniqlash. Inson ehtiyojni bartaraf etish uchun nima va qanday vositalar bilan qilish, nimaga erishishi, nimani olishi kerakligini belgilaydi. Ushbu bosqichda to'rtta nuqta quyidagilar bilan bog'langan:

- * ehtiyojni bartaraf etish uchun nima olish kerak;
- * istalgan narsaga erishish uchun nima qilish kerak;
- * xohlagan narsaga qay darajada erisha olishi;
- * kerakli narsa ehtiyojni bartaraf qila olishini aniqlash.

To'rtinchi bosqich – harakatni amalga oshirish. Bu bosqichda inson ehtiyojni bartaraf etish va maqsadlarini amalga oshirish uchun kuch sarflaydi. Ish jarayoni motivatsiyaga teskari ta'sir ko'rsatishi sababli ushbu bosqichda maqsadlarini o'zgartirishi mumkin.

Beshinchi bosqich – harakat uchun mukofot olish. Muayyan ishni bajargandan so'ng, inson to'g'ridan to'g'ri ehtiyojni bartaraf etish uchun foydalanishi mumkin bo'lgan narsani oladi yoki o'zi xohlagan narsaga almashtira oladi. Bu bosqichda harakatlar amalga oshirilishi qay darajada natija berganligini aniqlaydi. Shunga qarab kuchsizlanish, saqlanish yoki harakat motivatsiyasining kuchayishi sodir bo'ladi.

Oltinchi bosqich – ehtiyojlarizni qondirish. Ehtiyoj tufayli yuzaga kelgan depressiyaning bartaraf etish uning darajasiga, shuningdek, ehtiyoj qondirilgandan so'ng odamda boshqa bir ehtiyoj paydo bo'lguncha jarayon to'xtaydi. Paydo bo'lishi mumkin yoki yana izlashni davom ettiradi va ehtiyojni bartaraf etish uchun imkoniyatlarni izlaydi.

Xodimlarni ragʻbatlantirish samaradorligi ishdan qoniqishda namoyon boʻladi. Ishdan qoniqishni faqat kuzatuv yoki xodimlardan soʻrovnoma olish orqali aniqlash mumkin. Motivatsiya samaradorligining yana bir sababi xodimlarning faoliyat samaradorligini oshirish boʻladi.

Xodimlarning samarali faoliyatini yoʻlga qoʻymasdan turib, taʼlim muassasasi maqsadlariga erishish mumkin emas. Buning uchun nafaqat xodimlarning funksional yukini taʼminlash va ular uchun zarur shart-sharoitlarni yaratish, balki ularda tashkilotni oʻz maqsadlariga erishishga yaqinlashtiradigan harakatlarni faol ravishda bajarish istagini uygʻotishi kerak. Demak, rahbar juda muhim vazifani – xodimlarni ragʻbatlantirish uchun imkoniyat yaratishi va uni amalda qoʻllashi lozim.

Hozirgi kunda xodimlarni ragʻbatlantirish uchun mehnatga haq toʻlashning turli usullari qoʻllaniladi. Shu aniqki, menejment nazariyasi, xodimlarni boshqarish, xodimlarni ragʻbatlantirishning jihatlari va ularni boshqarishning eng samarali usullari nisbatida aniq natija bermaydi.

Shunday qilib, tashkilot xodimlarining ishini ragʻbatlantirish hamda ragʻbatlantirish tizimini baholash va takomillashtirish boʻyicha tavsiyalar ishlab chiqish alohida ahamiyatga ega.

Har qanday tashkilot xodimlari, tijorat yoki byudjet, oʻz ishi uchun motivatsiyaga muhtoj. Biroq xodimlarni ragʻbatlantirish usullari tashkilot faoliyat sohasiga qarab farq qiladi. Kam sonli odamlarga ega boʻlgan kichik korxonalar, qoida tariqasida, ragʻbatlantirishning zamonaviy va nostandart usullaridan foydalanmaydi. Odatda taʼlim muassasalarining ish jarayonida oʻzini namoyon qilgan (rejadan oshib ketish, tejash, nizolarni hal qilish va h.k.) xodimga bonus toʻlovlari bilan moddiy ragʻbatlantirishdan foydalanish muhim. Taʼlim muassasalari xodimlari ragʻbatlantirishga eng muhtoj, chunki ushbu xizmat isteʼmolchilarining taʼlim sifati xodimlarning ish sifatiga bogʻliq va taʼlim sifati ijtimoiy xizmatlarning eng muhim tarkibiy qismidir.

Keling, motivatsiya taʼrifiga qaytaylik. Xodimlarni ragʻbatlantirish deganda, biz xodimlarni moddiy va nomoddiy vositalar yordamida tashkilotdagi oʻz vazifalarini yaxshiroq va samarali bajarishga undashga qaratilgan maqsadli chora-tadbirlarni amalga oshirishni tushunamiz. Taʼlim muassasalarida xodimlarni ragʻbatlantirishning eng maqbul usullarini aniqlashdan oldin ishga qabul qilish tashkilotlarining oʻrtacha xodimining ijtimoiy portretiga eʼtibor qarataylik. Taʼlim muassasasi xodimlari kontingentining quyidagi xususiyatlarini hisobga olamiz:

- oʻqituvchilarning 85 foizini ayollar tashkil etadi;
- oʻqituvchilarning 60 foizi doimiy asabiy holatda.

Berilgan statistik maʼlumotlarga asoslanib shunday xulosaga kelish mumkinki, oʻrtacha taʼlim xodimi oʻz kasbining tabiati bilan bogʻliq

Har qanday tashkilot xodimlari, tijorat yoki byudjet, oʻz ishi uchun motivatsiyaga muhtoj. Biroq xodimlarni ragʻbatlantirish usullari tashkilot faoliyat sohasiga qarab farq qiladi.

***Rahbarlar
zamonaviy
boshqaruvda
motivatsion jihatlar
muhim ahamiyat
kasb etishini
yaxshi bilishadi.
Motivatsiya
jarayonining asosiy
maqsadi – ta’lim
muassasasining
umumiy
ko’rsatkichlari
va rentabelligini
oshirish imkonini
beradigan
mavjud mehnat
resurslaridan
maksimal darajada
foydalanish.***

asabiy taranglik holatida bo‘lgan ayol hisoblanadi. Bundan taxmin qilishimiz mumkinki, bu holda nafaqat moddiy motivatsiya, balki moddiy bo‘lmagan motiv ham tegishli bo‘ladi².

Boshqaruvda inson resurslari bir necha tarkibiy qismlarni o‘z ichiga oladi. Asosiysi – mehnat unumdorligini oshirish yo‘llarini aniqlash, ijodiy tashabbusni oshirish, shuningdek, xodimlarni rag‘batlantirish. Agar motivatsiyaning samarali modeli ishlab chiqilmasa, hech qanday boshqaruv tizimi samarali ishlamaydi, chunki motivatsiya muayyan shaxsni va umuman, jamoani shaxsiy va jamoaviy maqsadlarga erishishga undaydi.

Rahbarlar zamonaviy boshqaruvda motivatsion jihatlar muhim ahamiyat kasb etishini yaxshi bilishadi. Motivatsiya jarayonining asosiy maqsadi – ta’lim muassasasining umumiy ko’rsatkichlari va rentabelligini oshirish imkonini beradigan mavjud mehnat resurslaridan maksimal darajada foydalanish. Zamonaviy ta’lim berish jarayonida xodimlarni boshqarishning o‘ziga xos xususiyati – xodim shaxsining roli oshishi. Shunday ekan motivlar va ehtiyojlar nisbati o‘zgarsa, bunda motivatsiya tizimiga tayanish mumkin.

Xodimlarni rag‘batlantirish uchun zamonaviy ta’lim muassasalari bugungi kunda maosh to‘lashning moliyaviy va moliyaviy bo‘lmagan usullaridan foydalanishmoqda. Kadrlar motivatsiyasi muammosi bugungi kunda ilmiy va publitsistik adabiyotlarda keng ko‘rib chiqilmoqda. Xodimlarni rag‘batlantirish tizimini amaliy tashkil etishning murakkabligi ishchilarni rag‘batlantirish xususiyatlarini yaxshi bilmaslik bilan belgilanadi. Menejrlarni rag‘batlantirish va motivatsiya tuzilmasini o‘rganishda ma’lum bir yordamni hozirgi ishning motivatsion sohasining xususiyatlari va tendensiyalari bo‘yicha o‘tkazilgan sotsiologik tadqiqotlar berishi mumkin. Maqsad shuki, mehnatni rag‘batlantirishning zamonaviy texnologiyalarini ko‘rib chiqish, rag‘batlantirish usullarini aniqlash hamda ularni Rossiya va xorij mamlakatlaridagi kadrlarni boshqarish amaliyotini joriy etishdir.

Xodimlarni rag‘batlantirish usullarini o‘rganish turli mamlakatlarda motivatsiya xususiyatlarini ko‘rib chiqib, muammoning dolzarbligi, ijtimoiy yo‘naltirilgan ta’lim jarayonida mehnat motivatsiyasining adekvat mexanizmini yaratish zarurligini nazarda tutishi bilan bog‘liq. Bu holda ta’lim sifati samaradorligini oshirishning obyektiv asosiy shartlari – ta’lim muassasasi xodimlarining turmush darajasi va ularning ruhiy holatini amalda ko‘rib chiqish.

² <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-motivatsii-truda-personala-v-obrazovatelnyh-uchrezhdeniyah>

Xodimlarni rag‘batlantirish tushunchasi. Kadrlar motivatsiyasi menejment fanining markaziy toifalaridan biridir. Ilmiy adabiyotlarda xodimlar motivatsiyasining turli ta’riflari mavjud. Motivatsiyaning ishchi ta’rifi sifatida biz quyidagilarni ishlatamiz: motivatsiya – odamni ma’lum maqsadlarga erishish uchun harakat qilishga undash jarayoni. Xodimlarning xatti-harakatlarini rag‘batlantirish – xodimning, tizimning ichki ehtiyojlarini tushunish va idrok etish, odamlarni o‘z ehtiyojlarini qondirish shaxsiy va jamoaviy maqsadlarga erishish uchun harakatlarni ongli ravishda tanlashga undash demak.

Xodimlarni rag‘batlantirish, shuningdek, ularni tashkilot maqsadlarini tushunishga va qabul qilishga undaydi. Tashkilot uchun zarur bo‘lgan xodimlarning harakatlari yuqori motivatsiyaga ega bo‘lsa, ish samaradorligi ham yuqori bo‘ladi. Aniq, mazmunli munosabatlarda, xodimlarning motivatsiyasi psixologik hodisa sifatida, tashqi ta’sirlar va ichki ehtiyojlarga insonning atrof-muhit va shaxsiyat xususiyatlari vositachiligida va ma’lum natijaga olib keladigan biopsixik reaksiyasi sifatida tushuniladi. Shu bilan birga, motivatsiyada inson tabiatini aks ettiruvchi ongli va ongsiz, ratsional va emotsional motivlarning tabiiy birligi mavjud bo‘lib, ularning buzilishi boshqaruv amaliyotida sezilarli buzilishlar va yo‘qotishlarga olib kelishi mumkin.

Shunday qilib, rag‘batlantirish tushunchasi – shaxsning, jamiyatning, u yoki bu turdagi xatti-harakatlarni tanlab oladigan, rivojlanish ehtiyojlari ta’siri bilan bog‘liq va ularning kutishlarini qondirish bilan bog‘liq bo‘lgan ongli (ongsiz) jarayon. Rag‘batlantirish ong va psixikaning funksiyalari va xususiyatlariga (elementlariga) asoslangan bo‘lib, vaziyatni idrok etish va baholashni, maqsadni belgilashni, qaror qabul qilishni, harakatlar natijalarini kutishni va ularni ongli ravishda tuzatishni o‘z ichiga oladi.

Xodimlarning motivatsiyasi – shaxsiy, jamoaviy va ijtimoiy maqsadlarga erishish uchun mehnatni rag‘batlantirish, mehnatga undash jarayoni, odamlarning xulq-atvoriga ta’siri. Xodimlar motivatsiyasi bu tashqi va ichki harakatlantiruvchi kuchlarning kombinatsiyasi bo‘lib, ular xodimlarni ma’lum maqsadlarga erishishga qaratilgan harakatlarni ma’lum kuch sarflab, ma’lum darajadagi tirishqoqlik, vijdonlilik va qat’iyatlilik bilan amalga oshirishga undaydi. Menejment uchun xodimlar harakatining yo‘nalishini bilish juda muhim, lekin agar kerak bo‘lsa, motivatsiya yordamida bu harakatlarni ma’lum maqsadlarga erishish tomon yo‘naltirish ham bir xil darajada muhimdir.

Xodimlarni rag‘batlantirishning zamonaviy tizimlari qonunga ko‘ra, odam haftasiga kamida 40 soat ishlashi kerak. “Siqilgan ish haftasi” deb

***Xodimlarni
rag‘batlantirish,
shuningdek,
ularni tashkilot
maqsadlarini
tushunishga va
qabul qilishga
undaydi.
Tashkilot uchun
zarur bo‘lgan
xodimlarning
harakatlari yuqori
motivatsiyaga
ega bo‘lsa, ish
samaradorligi ham
yuqori bo‘ladi.***

***Motivatsiya
usullari:
xodimlarni
rag‘batlantirish
usullari juda
xilma-xil bo‘lishi
mumkin va
tashkilotda
motivatsiya
tizimini, umumiy
boshqaruv tizimini
va tashkilotning
o‘ziga xos
xususiyatlarini
ishlab chiqishga
bog‘liq. Samarali
mehnat xatti-
harakatlarini
rag‘bat-
lantirishning
quyidagi usullari
mavjud: moddiy
rag‘batlantirish;
tashkiliy usullar;
axloqiy va
psixologik.***

nomlangan tizim sizga haftasiga 4 kun 10 soat ishlash imkonini beradi. Bu tizim ishdan bo‘shatish muammosini sezilarli darajada kamaytiradi, xodimlarning qoniqishini oshiradi va ayni paytda mehnat unumdorligini oshiradi. Qattiq ish haftasining yana bir variant – 9-80 dasturi. Uning mohiyati shundan iboratki, xodimlar dushanbadan payshanbagacha 9 soat va har juma kuni 8 soat ishlaydi. Bu usul xodimlarning bo‘sh vaqtini ta‘minlaydi. Ammo kamchiliklar bor: birinchi navbatda, ishchilarning mehnat unumdorligi haftaning oxirigacha pasayadi; ikkinchidan, ta‘lim oluvchilarga xizmat ko‘rsatish sifati yomonlashadi; uchinchidan, bu ish jadvali alohida xodimlarga mos kelmasligi mumkin. Keyingi eng keng tarqalgan rag‘batlantirish usuli – moslashuvchan ish vaqti tizimi, aks holda, moslashuvchan jadval. Bu usul ish vaqtini rejalashtirish tizimi bo‘lib, unda xodimlar haftasiga ma‘lum bir soat ishlashlari kerak va ular o‘z vaqtlarini mustaqil ravishda taqsimlashlari mumkin. Moslashuvchan soatlardan foydalanganda, rahbariyat xodimlarning ish joyida bo‘lishi kerak bo‘lgan asosiy vaqtni belgilaydi hamda ketish, kelish va tushlik tanaffuslari mustaqil ravishda belgilanadi.

Motivatsiyaning eng zamonaviy yana bir usuli – ish vazifalarini taqsimlab berish, ya‘ni haftada 40 soatlik ish ikki yoki undan ortiq xodimlar o‘rtasida bo‘linadi. Bunday tizim alohida xodimlar uchun ham, umuman, tashkilot uchun ham afzallik beradi, chunki bu usul tufayli bitta emas, balki bir nechta xodimlarning tajribasidan foydalanish mumkin. Bundan tashqari, tizim tashkilotga to‘la vaqt ishlashni xohlamaydigan yoki qila olmaydigan malakali xodimlarni yollashga imkon beradi.

Xodimlarni rag‘batlantirish usullari va ularning amaliy ahamiyati. Motivatsiya usullari: xodimlarni rag‘batlantirish usullari juda xilma-xil bo‘lishi mumkin va tashkilotda motivatsiya tizimini, umumiy boshqaruv tizimini va tashkilotning o‘ziga xos xususiyatlarini ishlab chiqishga bog‘liq. Samarali mehnat xatti-harakatlarini rag‘batlantirishning quyidagi usullari mavjud: moddiy rag‘batlantirish; tashkiliy usullar; axloqiy va psixologik. Moddiy rag‘batlantirishning eng keng tarqalgan shakli (usuli) bu individual bonusdir. Yiliga bir marta to‘lash maqsadga muvofiq, aks holda, u ishhaqiga aylanadi va sizning rag‘batlantiruvchi rolingizni yo‘qotadi. Yil uchun bonusning foizini oldindan aniqlash va uni xodimning yutuqlariga mos holda sozlash maqsadga muvofiqdir. Bonus miqdori, qoida tariqasida, asosiy daromadning kamida 30 foizi bo‘lishi kerak, boshqaruvning eng past darajasida esa bonus 10–30%, o‘rtacha 10–40%, eng yuqori darajasida 50% bo‘lishi kerak. Bonuslarning samaradorligi ko‘p jihatdan ko‘rsatkichlarning to‘g‘ri tanlanishi, bo‘linmalarning roli va xarakteriga, lavozimlar darajasiga

qarab farqlanishiga, haqiqiy hissaga va yakuniy natijalarga qaratilishiga, xodimning yutuqlarini baholash mezonlarining moslashuvchanligiga bog'liq.

Moddiy mukofotdan qoniqish, uning adolatli darajasi odamlarning tashabbusini rag'batlantiradi, tashkilotga bo'lgan sadoqatini shakllantiradi va unga yangi xodimlarni jalb qiladi. Albatta, hech qanday moddiy mukofot tizimi ishning mohiyati va murakkabligini, xodimning shaxsiy hissasini va butun ish hajmini to'liq hisobga olmaydi, chunki me'yoriy hujjatlar va lavozim tavsiflarida ko'plab mehnat funksiyalari umuman belgilanmagan. Ehtiyojlar tez-tez almashib turadi, shuning uchun oldin ishlagan motivatsiya kelajakda yaxshi natija bermasligi mumkin.

Shaxs rivojlangan sari uning imkoniyatlari va ehtiyojlari ham oshib boradi. Demak, ehtiyojlar qondirilib borilsa, rag'batlantirish jarayoni ham cheksiz bo'lib boradi. Ta'kidlanganidek, iqtisodiy (moddiy) rag'batlantirish usullaridan tashqari ijtimoiy usullar mavjud, xususan, tashkiliy va axloqiy-psixologik.

Rag'batlantirishning (motivatsiyaning) tashkiliy usullari quyidagilarni o'z ichiga oladi: tashkilot ishlarida ishtirok etish (odatda ijtimoiy); yangi bilim va ko'nikmalarni egallash istiqbollari; mehnat mazmunini boyitish (ko'proq ta'minlash qiziqarli ish rasmiy va kasbiy o'sish istiqbollari bilan). Motivatsiyaning axloqiy psixologik usullari quyidagilarni o'z ichiga oladi: kasbiy g'ururni, ish uchun shaxsiy javobgarlikni shakllantirish maqsadida qulay shart-sharoitlarni yaratish (ma'lum miqdordagi tavakkalchilik, muvaffaqiyatga erishish qobiliyati)ni; ishda o'zingizni ifoda etish imkoniyatini beradigan qiyinchilikning mavjudligini; tan olish (shaxsiy va jamoatchilik, shuningdek, qimmatbaho sovg'alar, faxriy yorliqlar va maxsus xizmatlar uchun orden va medallar, nishonlar, faxriy unvonlar berish va h.k.)ni; odamlarni samarali ishlashga ilhomlantiradigan yuksak maqsadlar (har qanday vazifada qiyinchilik elementi bo'lishi kerak)ni; o'zaro hurmat va ishonch muhitini. Lavozimga ko'tarilish – motivatsiyaning o'ziga xos murakkab usuli. Biroq bu usul ichki jihatdan cheklangan, chunki birinchidan, tashkilotda yuqori lavozimlar soni cheklangan; ikkinchidan, lavozimga ko'tarilish qayta tayyorlash xarajatlarini ko'paytirishni talab qiladi. Boshqaruvda bir vaqtning o'zida turli usullar qo'llanadi. Motivatsiyaning samarali boshqarish uchun korxonalarni boshqarishda metodlarning barcha uchta guruhidan foydalanish zarur. Shunday qilib, faqat kuch va moddiy rag'batlardan foydalanish tashkilot maqsadlariga erishish uchun xodimlarning ijodiy faolligini safarbar qilishga imkon bermaydi.

Maksimal samaradorlikka erishish uchun ruhiy motivatsiyadan foydalanish kerak. Bir qator mualliflar ta'kidlaganidek, Rossiyada

Shaxs rivojlangan sari uning imkoniyatlari va ehtiyojlari ham oshib boradi. Demak, ehtiyojlar qondirilib borilsa, rag'batlantirish jarayoni ham cheksiz bo'lib boradi. Ta'kidlanganidek, iqtisodiy (moddiy) rag'batlantirish usullaridan tashqari ijtimoiy usullar mavjud, xususan, tashkiliy va axloqiy-psixologik.

Bozor sharoitida iqtisodiy boshqaruv usullari muqarrar ravishda yanada rivojlanadi, iqtisodiy motivlarning samaradorligi oshadi, bu esa har bir xodim va jamoani shunday iqtisodiy sharoitga qo'yadiki, unda shaxsiy manfaatlarini ish maqsadlari bilan to'liq birlashtirish mumkin bo'ladi. Ammo motivatsiyaning iqtisodiy usullariga e'tibor qaratish ko'pincha ijtimoiy e'tiborning pasayishiga olib keladi.

iqtisodiy boshqaruv usullari rolining o'sishi, birinchi navbatda, bozor iqtisodiy tizimining shakllanishi va takomillashuvi bilan bog'liq. Bozor sharoitida iqtisodiy boshqaruv usullari muqarrar ravishda yanada rivojlanadi, iqtisodiy motivlarning samaradorligi oshadi, bu esa har bir xodim va jamoani shunday iqtisodiy sharoitga qo'yadiki, unda shaxsiy manfaatlarini ish maqsadlari bilan to'liq birlashtirish mumkin bo'ladi. Ammo motivatsiyaning iqtisodiy usullariga e'tibor qaratish ko'pincha ijtimoiy e'tiborning pasayishiga olib keladi. Zamonaviy boshqaruvda motivatsiya usullarining boshqa guruhlari ham qo'llaniladi. Kattalashtirilgan holda motivatsiyaning barcha usullarini quyidagi to'rt turga bo'lish mumkin:

1. Hamma turdagi iqtisodiy motivlar (uning barcha turlari bo'yicha ish haqi, shu jumladan, shartnoma bo'yicha ish haqi, bonuslar, nafaqalar, sug'urta, foizsiz qarzlar va boshqalar). Ushbu motivlar ta'sirining muvaffaqiyati jamoaning tizim tamoyillarini qay darajada tushunishi, ularni adolatli deb bilishi, mukofot (jazo) va mehnat natijalarining muqarrarliligi va o'z vaqtida yaqin munosabatlari qanchalik hurmat qilinishiga bog'liq.

2. Maqsadlar bo'yicha boshqarish. Ushbu tizim AQShda keng qo'llaniladi va tashkilotning asosiy vazifasini hal qilishga hissa qo'shadigan (ma'lum miqdor yoki sifat darajalariga erishish, kadrlar malakasini oshirish va h.k.) individual yoki guruh maqsadlar zanjirini yaratishni nazarda tutadi. Har bir maqsadga avtomatik tarzda erishish maoshni oshirish yoki boshqa turdagi rag'batlantirishni anglatadi.

3. Mehnatni boyitish tizimi ko'proq iqtisodiy bo'lmagan usullarda samara beradi, ya'ni xodimlarni mazmunli ish faoliyati bilan ta'minlash, istiqbolli ish, ish uslubidagi faollikda, resurslardan foydalanishda sezilarli mustaqillikda ko'rinadi.

4. Ishtirok etish tizimi – hozirda har xil shakllarda mavjud: ta'lim muassasasidagi boshqaruvning eng muhim muammolari (Yaponiya) bo'yicha kollektivning keng jalb qilinishi (AQSh, Angliya).

Bu usullar guruhlari doirasida bugungi kunda xodimlarni rag'batlantirishning alohida usullari va tizimlari ishlab chiqilmoqda.

Rossiya ta'lim muassasalarida mehnat motivatsiyasi. Mehnatga haq to'lash rag'batlantiruvchi omil hisoblanadi, agar u mehnat natijalariga bevosita bog'liq bo'lsa. Xodimlar olingan moddiy mukofot va mehnat unumdorligi o'rtasidagi barqaror aloqaga ishonch hosil qilishlari kerak. Ish haqi tarkibida erishilgan natijalarga bog'liq komponent bo'lishi kerak. Rus mentaliteti jamoaviy ishlash istagi, hamkasblarini e'tirof etish, hurmat qilish va boshqalar bilan ajralib turadi. Bugungi kunda og'ir iqtisodiy

vaziyat tufayli yuqori ishhaqini tashkil etish qiyin bo'lganida, xodimlarni moddiy bo'lmagan rag'batlantirishga, ishchilar uchun imtiyozlarning moslashuvchan tizimini yaratishga, mehnatni insonparvarlashtirishga alohida e'tibor qaratish lozim.

O'z ish joyida har kim nimaga qodirligini va nimani anglatishini boshqalarga ko'rsatishni xohlaydi, shuning uchun ma'lum bir xodim faoliyatining natijalarini tan olish, o'z vakolatiga tegishli masalalar bo'yicha qaror qabul qilish imkoniyatini berish kerak. Ish joylarida bitta jamoaning dunyoqarashini shakllantirish kerak: agar tashkilot maqsadlariga haqiqiy zarar yetkazmasa, paydo bo'layotgan norasmiy guruhlarini yo'q qilish mumkin emas. Deyarli har bir kishi o'z ishini yaxshilash bo'yicha o'z nuqtayi nazariga ega. Rahbariyatning manfaatdor qo'llab-quvvatlashiga tayanib, sanksiyalardan qo'rqmasdan, ishni o'z rejalarini amalga oshirish istagini yo'qotmasligi uchun tashkil etish kerak.

Yakuniy qism. Shunday qilib, xodimlar ma'lumotni qanday shaklda, qanday tezlikda va qanday usulda olishsa, ular rahbariyat oldida ularning haqiqiy ahamiyatini baholaydilar, shuning uchun xodimlar ishidagi o'zgarishlar to'g'risida ular bilmasdan turib qaror qabul qilishi mumkin emas. Xodimning ish sifati to'g'risida ma'lumot tezkor, keng ko'lamli va o'z vaqtida bo'lishi unga maksimal darajada o'zini o'zi boshqarish darajasi berilishi darkor. Ko'p odamlar ish jarayonida yangi bilimlarni olishga intilishadi. Shuning uchun bo'ysunuvchilarga o'z ijodini o'rganish, rag'batlantirish va rivojlantirish imkoniyatini berish juda muhimdir.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. 2022–2026-yillarda maktab ta'limini rivojlantirish bo'yicha milliy dasturni tasdiqlash to'g'risida (qarorning nomi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 26-maydagi PF-79-sonli Farmoni tahririda – Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi, 31.05.2023-y., 06/23/79/0302-son).
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 28-avgustdagi "Aholiga ijtimoiy xizmatlar va yordamlar ko'rsatish tizimini yanada takomillashtirish to'g'risida"gi PQ-319-sonli qarori.
3. <https://mo-gol.ru/uz/vliyanie-motivacii-na-proizvoditelnost-truda-personala.html>
4. <https://uz.wikipedia.org/wiki/Motivatsiya>
5. <https://mo-gol.ru/uz/vliyanie-motivacii-na-proizvoditelnost-truda-personala.html>
6. <https://tandem-agro.ru/uz/metody-ocenki-motivacii-personala-obzor-luchshih-praktik-effektivna-li-sistema/>
7. <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-motivatsii-truda-personala-v-obrazovatelnyh-uchrezhdeniyah>
8. <https://dialogue-irk.ru/uz/non-cash/sovremennye-tehnologii-stimulirovaniya-i-motivacii-truda-personala-metody/>