

## **MOTIVLARNING RAHBAR FAOLIYATIDAGI O'RNI.**

*Muhammadayubxon Mamadaminov*

*Namangan muhandislik texnologiya instituti*

*“Ijtimoiy fanlar va sport” kafedراسi assistenti*

**Anotatsiya:** ushbu maqola motivlarning rahbar faoliyatidagi orni va foydali jihatlari motivlarning turlari keng doirada yoritib berilgan bundan ko'zlangan maqsad rahbarlik va boshqaruv faoliyatini ijobiy tomonga o'garishiga o'z xissamizni qo'shish

**Kalit so'zlar:** Rahbarlik, motiv, boshqaruv, xodim qayta aloqa, ichki motiv, tashqi motiv, faoliyat

**Аннотация:** в данной статье освещены роль и полезные стороны мотивов в деятельности лидера, виды мотивов освещены в широком диапазоне, цель – способствовать положительному изменению лидерской и управленческой деятельности.

**Ключевые слова:** Лидерство, мотивация, менеджмент, обратная связь сотрудников, внутренняя мотивация, внешняя мотивация, активность.

**Annotatsion** : this article highlights the role and useful aspects of motives in the activities of a leader, the types of motives are covered in a wide range, the goal is to contribute to a positive change in leadership and management activities.

**Key words:** Leadership, motivation, management, employee feedback, internal motivation, external motivation, activity.

Boshqaruvda motivatsiya tushunchasi. Xodimlarni motivatsiyalash boshqaruv psixologiyasida katta o'rin egallagan mavzulardan biridir. Afsuski, motivatsiya so'zining o'zbek tilida to'g'ridan to'g'ri tarjimasi mavjud emas va bu so'z kundalik muloqotda kam ishlatiladi. SHu munosabat bilan motivatsiya so'zining psixologik mazmuni va boshqaruv amaliyotida qo'llanish imkoniyati haqida gaplashamiz.

Motivatsiya motiv so'zidan kelib chiqadi va biron harakat sababi ma'nosini anglatadi. Faoliyat asosi sifatida avval odamda u yoki bu ehtiyoj paydo bo'ladi, shundan so'ng ehtiyoj qondirilishi uchun harakat amalga oshiriladi. Aynan shu harakatga turtki bo'luvchi ichki kuch motiv va ehtiyojni qondirish davomida ishga tushuvchi qator motivlar majmuasi motivatsiya deb, ataladi. Boshqaruv sohasiga oid motivatsiya - xodim yoki mehnat jamoasini tashkilot maqsadlari sari faoliyatga undash ma'nosini anglatadi.

Motivatsiyaning ikki shakli farqlanadi:

1. Tashqi motivatsiya - xodimlarni ishga jalb etish va faoliyatga undash maqsadidagi tashkilot tomonidan amalga oshiriluvchi tadbirlar.

2. Ichki motivatsiya - odamning biron yo'nalish bo'yicha faoliyatini ta'minlovchi o'z xohishi, ehtiyoji va manfaatlari.

Albatta, samarali boshqaruv amaliyoti nuqtai nazaridan motivatsiyaning ikkinchi shakli anchagina unumli va maqbul ko'rinish kasb etadi. Xodimning biron faoliyatni o'zi tanlashi, bu faoliyatga faollikni o'zi qabul qilishi va maqsad sari yo'nalishi har qanday rahbar uchun xavas qilishiga arzigulik tashkiliy masaladir.

Rahbar o'z itoatidagi xodimni biron ishga qanday jalb etish, maqsad sari intilishini ta'minlash va boshlagan ishini oxirigacha yetkazish haqida o'ylar ekan, bu yo'nalishda turli uslublarga murojaat etadi. Kimdir xodimni motivatsiyalovchi omil sifatida pul, moddiy mablag' degan tushuncha bilan yashasa, boshqa bir rahbar xodimning lavozimda, mansabda o'sishi asosiy turtki deb qarashi, yana bir rahbar esa xodimni faollikka undash asosi sifatida ish shart-sharoitini yaxshilash va xodimga munosabatni ijobiylashtirish deb tushunishi mumkin. Albatta, ushbu sanab o'tilgan omillarning hammasi turtki beruvchi kuch sifatida ishtirok etadi. A.Maslouning motivatsiya nazariyasi. A.Maslouning motivlar ierarxiyasi haqidagi ta'limotiga binoan, insondagi dolzarb ehtiyoj taalluqli motivda o'z aksini topadi va shunga muvofiq

harakatni keltirib chiqaradi. Bu ta'limot bo'yicha, insonda mavjud hamma ehtiyojlar va shunga mos motivlar besh asosiy guruhga kiritilishi mumkin:

1. Fiziologik ehtiyojlar;
2. Xavfsizlikka bo'lgan ehtiyojlar;
3. Ijtimoiy ehtiyojlar;
4. Tan olinish ehtiyojlari;
5. O'z-o'zini takomillashtirish.

Boshqaruv amaliyotida xodim mehnat faoliyatini kuchaytirish uchun quyidagi motivatsiya uslublari qo'llaniladi:

1. Pul berish rag'batlantirish omili sifatida.
2. Ogohlantirishlar.
3. Tashkilot bilan yakdillik hissiyotini uyg'otish.
4. qiziqarli mehnat orqali motivatsiyani kuchaytirish.
5. Yutuqlarni tan olish va taqdirlash.
6. Rahbarlikka jalb etish.
7. o'zgalar bilan hamkorlikda ishlay olganligi uchun taqdirlash.
8. Xodimlarni o'qitish va malakasini oshirish.
9. Salbiy omillarni kamaytirish orqali.

Pul - universal rag'batlantirish uslubi bo'lib, har qanday malaka va ma'lumotli xodimlar uchun ahamiyatli omildir. Biroq, bu omil doim ham motivatsion kuchga ega bo'lavermaydi. Xertsberg fikricha, maoshni oshirish doim ham mehnat samaradorligi oshishiga olib kelmaydi, ammo oylikning past bo'lsa yoki o'z vaqtida to'lanmasa qoniqmaslikni yuzaga keltiradi va ish unumdorligini kamaytiradi. CHet ellik olimlar o'tkazgan tadqiqot orqali aniqlanishicha, pul quyidagi toifa xodimlar uchun ahamiyatli omildir:

yoshlar, bir nechta joyda ishlashga qodir professional xodimlar va maqsadga intiluvchan kimsalar - bunday xodimlar tashkilotda 25% ni tashkil etarkanlar, 19% xodimlar esa tashkilotdagi o'z mavqe va obro'-e'tiborni yetakchi o'ringa qo'yadi, ular

uchun nufuzli tashkilotda ishlash muhimdir. Yana 18% xodimlar uchun jamoda o'zini xavfsiz his etish va do'stona munosabat yetakchi hisoblanadi. Aniqlanishicha, ko'p pul to'lanishi yaxshi va samarali mehnat uchun asos yaratdi, degani emas, albatta.

Pul motivatsiya omili sifatida qabul qilinarkan, moddiy taqdirlash ham ma'lum qonuniyatlar asosida o'tgani ma'qul. Aniqlanishicha, maoshning oshishi ish haqining 15-20% dan 40-50% gacha bo'lishi maqsadga muvofiqdir. Maoshni ko'paytirish orqali xodim faolligining oshishi yarim yildan bir yilgacha davom etishi aniqlangan. SHundan so'ng mehnat motivatsiyasi yana susaya boshlaydi. Maoshni hatto 2 baravar oshirgan taqdirda xam ma'lum vaqtdan so'ng xodimning mehnat motivatsiya pasayadi.

Yuqorida ta'kidlanganidek, maosh xajmi yosh xodimlar uchun, shuningdek mehnat faoliyati qaltis va zo'riqish sharoitlarida o'tuvchi mutaxassislar uchun kuchli motivatsiya omili bo'lib hisoblanadi. Saraflangan kuch va g'ayrat tezda tiklanish imkoniyatiga ega bo'lishi lozim.

Ijodiy salohiyatga ega va mustaqil faoliyat yuritishga moyil xodimlar uchun maoshni oshirish yetakchi motivatsiya omili bo'la olmaydi.

Pul motivatsiya kuchiga aylanishi uchun u haqiqiy mehnat haqiga aylanishi kerak. Buning uchun esa haq to'lashda quyidagi talablarni hisobga olish zarur:

1. Mutaxassislarni ishxonada ushlab turish uchun raqobatdosh ish haqini to'lash kerak.

2. Haqqoniylik tamoyiliga amal qilgan holda haqiqiy mehnat haqini ifodalovchi maoshni to'lash kerak.

3. Mehnat haqini bajarilgan ish natijasi, uning sifati bilan bog'lash lozim, bu orqali xodim o'z intilishlari qancha turishi haqida aniq taasavvurga ega bo'lsin.

4. Xodim o'z harakati taalluqli tarzda moddiy rag'batlantirilishi haqidagi ishonchga ega bo'lishi kerak.

Moddiy rag'batlantirishning maoshdan tashqari turlicha boshqa shakllari mavjud. Masalan, chet el ilg'or firmalarida quyidagi rag'batlantirish shakllari qo'llanadi:

Yaxshi xodimlarning har yarim yilda maoshi oshib boradi;

Tashkilotda 5, 10 va h.k. yillar davomida mehnat qilganligi uchun mukofot puli bilan taqdirlash;

Yil davomida kasallik varaqasi olmagan xodimga restoranda Kadrlar bo'limi tomonidan xodim zimmasida turgan ba'zi muammolarni hal etish. 2 kishilik kechki ovqat uchun puli to'langan chipta berish;

Farzandlar bilan bo'lgan muammolar, xodimning bank qarzlarini qisman qoplash, hodim kasal bo'lgan paytda yordam ko'rsatish, zarur bo'lgan paytda bepul yuridik xizmat va h.k.;

Nufuzli klinikada tibbiy ko'rikdan o'tish uchun yo'llanma;

Hayoti va sog'ligini sug'urtalash;

Farzandlarini o'quv yurtida o'qitish uchun foizsiz pul kreditlari berish;

Bolalar bog'chasiga tashkilot tomonidan pul o'tkazilishi;

Kollektiv garajlarni qurib berish;

Firma avtomashinasidan bepul foydalanish;

SHaxsiy avtomobil remonti va yoqilg'isi xarajatlarini qoplash va shu kabi bir qancha imtiyozlar xodimga ko'rsatiladigan moddiy rag'batlantirish turlariga kiradi.

Qayta aloqa motivatsiyalash omili sifatida. Ingliz psixologi Dj. Braun ta'kidlashicha, o'z mehnati natijalari haqidagi ma'lumotning yo'qligi tashkilotga va mehnatga befarqlikni yuzaga keltiradi. Xodimga uning ish natijalari haqida muntazam axborot berib borish kuchli motivatsiya omili ekanligi isbotlangan. qator tadqiqotlarda aniqlanishicha, xodimni muntazam ravishda faoliyat natijasi haqida xabardor qilish uning mehnat samaradorligini 12-15% oshirgan. har bir xodim o'z mehnat natijasi haqida ma'lumot olib turishni xohlaydi. Mehnat yutuqlari shu zahotiy oq taqdirlanganda uning samarasi yuqori bo'ladi. Erishilgan natija haqida kechiktirib tashakkur bildirish bu taqdirlashning ahamiyatini tushirib

yuboradi. «o'z vaqtida berilgan narsa ikki barobar qiymatga ega» degan maqol ham bejiz emas. Xodim yoshi va motivatsiyalash xususiyatlari. Tashkilotdagi xodimlarning xohish va ehtiyoji turlicha bo'lib, ularning jinsi va yoshi, ijtimoiy mavqeidan kelib chiqib u yoki bu tadbirni qo'llash kifoya, degan umumiy maslahatni berish juda qiyin. Lekin, shaxsning ishchanlik xususiyati ko'p hollarda ayrim qonuniyatlarga mos kelishi ham mumkin. Masalan, ba'zi bir olimlar ta'kidlashicha inson yigitlik davrida (25-30 yosh) o'z-o'zini tasdiqlashga intiladi, ilk kattalik davrida (30-45 yosh) lavozimda o'sishga, yetuk davrida (45-65 yosh) esa erishgan yutuqlarini saqlab qolish niyatida bo'ladi. Bunday oddiy sxemalar psixologiya fanida mavjud va ayrim paytda ulardan rag'batlantirish tizimini shakllantirish maqsadida foydalanish mumkin. Xodimlarni nafaqat taqdirlash, balki yo'l qo'yilgan xato uchun jazolash ham kuchli motivatsiya omilidir. o'z vaqtida va adolatli berilgan tanbeh xodimni o'z mehnat natijalarini yaxshilashga undaydi. qanday muhitda tanbeh berish ham katta ahamiyatga ega. «Agar mehnat intizomini buzsangiz qaerda ogohlantirish olishni ma'qul ko'rardingiz?» degan savolga berilgan javoblar quyidagicha: 77,4% - o'z bo'limimda (brigadada), 18% tsexda, 4,3% ishchilar esa tashkilot miqyosida degan javobni tanlashgan. «o'z mehnat yutuqlaringiz haqidagi tashakkurnomani qaerda eshitishni hohlardingiz?» degan savolga olingan javoblar esa quyidagicha ko'rinishga ega: 5,4% bo'limda (brigadada), 39,7% tsexda va 54,9% xodimlar esa tashkilot miqyosida deb tanlashgan. Ushbu ma'lumotlar rahbarga tashkilotda rag'batlantirish va jazolash uslublarini oqilona tarzda qo'llay olish uchun imkoniyat yaratadi.

Xodim ruhiyatini tashkilot qadriyatlarini bilan uyg'unlashtirish - umumiy maqsadni shakllantirishdagi faoliyat ham xodimni yuksak ko'rsatkichlar bilan mehnat qilishidagi tadbirlardan biridir. Bajarilayotgan ishga qiziqish uyg'otish, mehnatdan qoniqish olish bo'yicha harakatlar, bajarilayotgan mehnatning xodim qobiliyatlariga moslashtirish, hamda xodimni qaror qabul qilish jarayoniga jalb etish ham uning tashkilot miqyosidagi faolligini oshiruvchi omildir.

O'z-o'zini baholash motivatsiya omili sifatida. Mehnat motivatsiyasini shakllantirish uslublaridan biri xodimning faoliyat maqsadini aniqlashi va baholashida shaxsan ishtirok etishidir. Bunday tadbirda xodim rahbar bilan birgalikda maqsadga erishish mezonini ishlab chiqadilar va vazifa ado etilgandan so'ng xodim mavjud mezondan kelib chiqqan holda o'zi o'ziga baho beradi. Mana shunday bahoni yig'ilib boruvchi ballar - bonusga aylantirish orqali xodimlarni taqdirlash tizimini ishlab chiqish mumkin. Natijada xodim o'z-o'zini taqdirlash tizimiga jalb etiladi va motivatsiyani yanada kuchaytirish imkoniyati tug'iladi. Rag'batlantirish omili sifatida turli mukofotlar, yo'llanmalar, pul mablag'lari taklif etilishi mumkin. Xodim o'z oldiga vazifani o'zi qo'yganligi uchun uni bajarishga intiladi, aks holda bonusga va yutuqqa ega bo'lolmaydi. Erishilgan yutuqlarni taqdirlash uslubini o'zgartirib borish xodimning faoliyatini yanada takomillashtirish uchun yaxshi asos hisoblanadi. Bu borada xodim erishgan yutuqlarni moddiy rag'batlantirish bilan birga lavozimda o'sish kabi imkoniyatni ham qo'llash o'rinlidir. Surunkali ravishda yaxshi natija ko'rsatayotgan xodimni lavozimda ko'tarish uning ish uslubini doimo yuqori saviyada ushlab turish uchun motivatsiya omilidir. Lavozimda o'sish ko'pgina yetuk korxonalar orqali asosiy motivatsion omillar qatorida qo'llaniladi. Bunga misol tariqasida chet el ilg'or kompaniyalarida qo'llanuvchi tajribalar haqida qisqacha gapirib o'tish mumkin. Masalan, Germaniyadagi ba'zi kompaniyalarda mutaxassis va rahbarlar lavozimda o'sishlari istiqboli haqida batafsil ma'lumotga egalar. Odatda korxonadagi har bir ish joyi mehnat sharoitlariga oid Jeneva sxemasi asosida baholab chiqilgan hamda ish joylariga oid maoshlar matritsasi yaratilgan. Bu matritsada bir xil imkoniyatli va maoshga ega bo'lgan kasblar gorizontal tarzda, yoki baland maoshli va mavqeli joylar esa vertikal tarzda joylashtiriladi. Xodim o'z imkoniyat va qobiliyatidan kelib chiqqan holda xizmat pog'onasida o'sishning turli variantlari bilan tanishishi va tanlashi imkoniyatiga ega. Lavozimda o'sish motivatsion omil sifatida ish joyiga kelayotgan yosh mutaxassislar uchun katta turtkidir. Bu xususda yana chet elda mavjud boy tajribalarga murojaat etish mumkin. IBM kompaniyasida yuqori bo'g'in

rahbarlik lavozimiga mos nomzodlar ancha erta aniqlanadi va keyingi 10 yil yoki undan oshiq vaqt davomida ularni lavozimda ko'tarishga tayyorgarlik ishlari olib boriladi. Tayyorgarlik davri shundan iboratki, xodim mansabda o'sib borar ekan, bu vaqt mobaynida uni yirik xatodan iloji boricha asrab kelinadi. Mana shunday "tarbiya" natijasida o'z-o'ziga ishongan, kompaniya madaniyati bilan sug'orilgan rahbar yetishib chiqadi. Bunday tadbir rahbarlikka nomzod xodimlarni individual tarzda puxta o'rganishni, uning qobiliyatini aniqlash va rivojlantirish bo'yicha alohida tadbirlar tashkil etish imkonini beradi. CHet el yetakchi kompaniyalarining yana birida xodimning lavozimda o'sishi quyidagi tartib bo'yicha amalga oshadi. Olim va injenerlar o'z lavozimlarida belgilangan maosh bilan ishlar ekanlar, ular tamoman yangi g'oyani ilgari surishlari mumkin. Agar bu g'oya joriy etilsa rahbariyat yangi mahsulot ishlab chiqarish va sotish bo'yicha guruh tashkil etadi. Mahsulot bozorga chiqqanda xodim "mahsulot bo'yicha injener" nomini oladi. Ushbu mahsulotni sotish hajmi 1 mln. dollarga yetsa kashfiyot o'zlashtirilgan mahsulot toifasiga kiritiladi va bo'lim mavqei o'zgaradi. Sotuv 5 mln. ga yetganda yana o'zgarish bo'lib o'tadi, injener esa "mahsulot bo'yicha menejer" lavozimini oladi. Sotish hajmi 20 mln. yetishi mustaqillik uchun yana bir pog'ona va nihoyat 75 mln.ga yetganda bo'lim o'z rahbariga ega alohida xo'jalikka aylanadi. SHunday qilib, olinayotgan daromad iloji boricha ratsionalizatorning o'z xo'jaligiga kelib tushaveradi.

### **Ehtiyojlar va ularning turlari.**

#### **Ahamiyatiga qarab:**

a) birlamchi (quyi) ehtiyojlar

#### **Fiziologik ehtiyojlar, ya'ni:**

oziq – ovqat, kiyim – kechak, uy – joylarga bo'lgan ehtiyojlar

xavfsizlikka va sotsial himoyaga bo'lgan ehtiyojlar

#### **b) yuqori darajadagi ehtiyojlar, sotsial ehtiyojlar, ya'ni:**

hurmatga, muhabbatga, e'tiqodga va hokazolarga bo'lgan ehtiyojlarga



ma'rifat va ma'naviyatga bo'lgan ehtiyojlar, o'zlikni anglashga bo'lgan ehtiyojlar

**2. Tabaqalanishga qarab:**

Millati, tarixi, geografik joylanishi, jinsi va yoshi, sotsial mavqei bo'yicha ehtiyojlar

**3. Tarxiyligiga qarab:**

O'tkinchi, hozirgi, bo'lg'usi ehtiyojlar

**4. Qoniqish darajasiga qarab:**

to'la qoniqtirgan, qisman qoniqtirgan, umuman qoniqtirmagan ehtiyojlar

**5. Tarqalish darajasiga qarab:**

**geografik:** umumiy, regional

**sotsial:** daromad bo'yicha tabaqalanish, umumiy sotsial guruh

**6. SHakllanishiga qarab:**

Asosiy, ikkilamchi, egri, bilvosita ehtiyojlar

**7. Qaytalanishga qarab:**

bir martalik bo'lgan, vaqt – vaqti bilan, davriy, takrorlanib turadigan

doimiy bo'lgan ehtiyojlar

**8. Qo'llanilishiga qarab:**

faqat bir soha, bir necha soha, barcha sohaga zarur bo'lgan ehtiyojlar

**9. Jamiyatning munosabatiga qarab:**

Salbiy, neytral – turg'un, ijobiy ehtiyojlar

**10. Iste'mol qilish usuliga qarab:**

Yakka, guruh, ijtimoiy iste'molga mo'ljallangan ehtiyojlar

**11. Yoshi va daromad darajasiga qarab:**

elastikligi bo'sh bo'lgan ehtiyojlar.

**Xodimlar motivatsiyasini boshqarish**

**Boshqaruvda motivatsiya tushunchasi.** Xodimlarni motivatsiyalash boshqaruv psixologiyasida katta o'rin egallagan mavzulardan biridir. Afsuski, motivatsiya so'zining o'zbek tilida to'g'ridan to'g'ri tarjimasini mavjud emas va bu so'z kundalik muloqotda kam ishlatiladi. SHu munosabat bilan motivatsiya so'zining psixologik mazmuni va boshqaruv

amaliyotida qo'llanish imkoniyati haqida gaplashamiz.

Motivatsiya motiv so'zidan kelib chiqadi va biron harakat sababi ma'nosini anglatadi. Faoliyat asosi sifatida avval odamda u yoki bu ehtiyoj paydo bo'ladi, shundan so'ng ehtiyoj qondirilishi uchun harakat amalga oshiriladi. Aynan shu harakatga turtki bo'luvchi ichki kuch motiv va ehtiyojni qondirish davomida ishga tushuvchi qator motivlar majmuasi motivatsiya deb, ataladi. Boshqaruv sohasiga oid motivatsiya - xodim yoki mehnat jamoasini tashkilot maqsadlari sari faoliyatga undash ma'nosini anglatadi.

Motivatsiyaning ikki shakli farqlanadi:

**1. Tashqi motivatsiya** – xodimlarni ishga jalb etish va faoliyatga undash maqsadidagi tashkilot tomonidan amalga oshiriluvchi tadbirlar.

**2. Ichki motivatsiya** – odamning biron yo'nalish bo'yicha faoliyatini ta'minlovchi o'z xohishi, ehtiyoji va manfaatlari.

Albatta, samarali boshqaruv amaliyoti nuqtai nazaridan motivatsiyaning ikkinchi shakli anchagina unumli va maqbul ko'rinish kasb etadi. Xodimning biron faoliyatni o'zi tanlashi, bu faoliyatga faollikni o'zi qabul qilishi va maqsad sari yo'nalishi har qanday rahbar uchun xavas qilishiga arzigulik tashkiliy masaladir.

Rahbar o'zining ayrim vazifalarini ilg'or xodimlarga taqsimlashi orqali xodimning tashkilotda faol ishlashi ta'minlanadi. Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishga jalb etish, ularning ijrosi bo'yicha ayrim vazifalarni xodimlar zimmasiga yuklash tashkilot qadriyatlarini va maqsadlarini qabul qilishni kuchaytiradi va motivatsion omil sifatida

qo'llaniladi.

Salbiy omillarni cheklash esa Xertsberg ko'rsatgan gigienik omillar ta'sirini iloji boricha kamaytirishda ifodalanadi. Bular qatoriga: haq to'lashdagi adolatsizlik, qoniqarsiz ish sharoitlari, nazorat shaklining ish uslubiga mos kelmasligi, ortiqcha ma'muriyatchilik va shu kabi salbiy sabablar kiradi.

Mehnat samaradorligini oshiruvchi quyidagi uslublar mavjud:

-Iqtisodiy uslublar (pul bilan rag'batlantirish yoki mukofotdan mahrum qilish va jarima solish kabilar).

-Maqsadni ifodalovchi uslub (xodimlar oldida aniq va tushunarli maqsadni qo'yish ularning faolligini oshiradi).

-Mehnat ko'lamini kengaytirish va boyitish (mehnatni kengaytirish deganda xodim bajarayotgandan ko'ra ko'proq xajmda ishni berish, boyitish deganda esa bajarilayotgan ishdan ko'ra murakkabrog'ini, qiziqarlirog'ini, yanada ahamiyatlisi, saviya jihatidan yuqorirog'ini taklif etishni nazarda tutadi).

-Jalb etishni kuchaytirish (xodimni boshqaruv qarorlari qabul qilish va ijro etishga jalb etishni nazarda tutadi).

CHet el ilg'or firmalarida mehnatga yangi mazmun bag'ishlash eng samarali natija berayotgan motivatsion uslublar qatoridan o'rin oladi. Bu uslub partisipativlik tamoyiliga asoslangan bo'lib, xodim bilan iloji boricha gorizontal aloqani kuchaytirishni taqozo qiladi. «Erkin ish rejasi» motivatsiya uslubi sifatida. Mehnatni tashkil etishning erkin rejasi kabi uslub qator chet el kompaniyalarida joriy etilgan tajriba bo'lib, uning mazmuni quyidagicha. Bu uslubga binoan soat 8 dan 17 ga qadar ishlaydigan tashkilotga xodim ertalab 8-10lar chamasi xohlagan vaqtda kelishi va 15-17 lar chamasi keta oladi; 10-12 va 14-15 soatlar oralig'ida u albatta ish joyida bo'lishi shart. Xodim 12 dan 14 ga qadar xohlagan vaqtda 30 minutga tushlik ovqatga vaqt ajratishiga ruxsat beriladi. Bunday "kundalik tartib"da xodim o'z vaqtini o'zi boshqaradi va o'z ishi uchun o'zi mas'ul bo'ladi. Mazkur tartib joriy etilgan tashkilotlarda ish unumdorligi 3 dan 12% gacha o'sgan, ishdan bo'shshlar soni kamaygan va jamodagi psixologik muhit yaxshilangan. Faqat vaqtni hisobga olish bir oz qiyinlashadi. Xodimlarning ishga kelish va ketish vaqtlari esa maxsus elektron kartochkasida belgilanib boradi va me'yoridan oshiq ishlangan vaqt mehnat tatiliga qo'shib beriladi. Tashkilot hayotining xodim motivatsiyasiga ta'siri. Tashkilotlar o'rtasidagi raqobatning kuchayishi, mahsulot ishlab chiqarishda yangi ixtirolarga talab

oshishi sharoitida xodimlardan iloji boricha faollik va tashabbus kutiladi. Bunday vaziyatda xodimning ichki motivatsiyasini kuchaytirish tashkilot oldida turgan vazifalarni hal etishdagi asosiy omildir.

### **ADABIYOTLAR**

1. David G.Mers. « Psixologiya». –Michigan USA: Worth Publishers.: 2011.
2. A.X.Yugay, N.A.Mirashirova “Общaya psixologiya” T. TGPU, 2014.
3. Z.D.Hasanova “Boshqaruv psixologiya” Buxoro 2021
4. Xaydarov F.I., Xalilova N. “Umumiy psixologiya”. -T.: “Fan va texnologiyalar” markazining bosmaxonasi : 2009.
5. G‘oziyev E.G‘. “Ontogenez psixologiyasi”.-T.: Noshir. 2010.