

ТАШКИЛОТДА ИЖТИМОЙЛАШУВ ЖАРАЁНИДА ХОДИМЛАРНИНГ МЕХНАТ ФАОЛИЯТИНИ РАЎБАТЛАНТИРИШНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ: ТАШКИЛИЙ МАДАНИЯТНИНГ ТАЪСИРИ

Абдукаримов М.М.

Низомий номидаги Тошкент давлат педагогика университети

“Амалий психология” кафедраси ўқитувчиси

Аннотация

Мақолада ташкилий маданият ходимларнинг меҳнат фаолиятини рағбатлантириш тизимининг асоси сифатида кўриб чиқилади. Бу ташкилот маданиятининг хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда ходимларнинг меҳнат мотивациясини назорат қилиш, бу ташкилотда инсон салоҳиятини кўп ўлчовли ва хилма-хил очиб бериш вазифасини муваффақиятли ҳал қилишга имкон беради.

Калит сўзлар: мотивация, ташкилий маданият, маданият турлари, социализация, меҳнат фаолияти, ходимлар, ходимлар ўртасидаги ўзаро муносабатлар.

Кириш

Ҳар қандай ижтимоий-иқтисодий объектни бошқаришнинг муваффақияти кўп жиҳатдан ходимларнинг меҳнат фаолиятини рағбатлантиришнинг мавжуд тизимининг самарадорлигига боғлиқ. Бир томондан, ходимларни рағбатлантиришнинг яхши ривожланган тизими ташкилотнинг иқтисодий фаровонлиги учун асос бўлиб хизмат қилса, бошқа томондан, у етарли даражада юқори маҳсулдорлик даражасида ходимларнинг психологик барқарорлиги учун асос бўлиб хизмат қилади. Меҳнат мотивацияси, бизнинг фикримизча, ўзига хос рол ўйнайдиган ташкилий маданиятни ўз ичига олган турли хил омиллар таъсирига бўйсунди. Ходимларнинг меҳнат мотивациясини бошқариш ва ташкилий маданиятнинг хусусиятларига асосланиб, ташкилотда ходимлар салоҳиятини кўп

ўлчовли очиб бериш вазифаси ҳал қилиниши мумкин.¹ Мотивация тизими атроф-муҳит ва меҳнат шароитларининг ўзгариши натижасида келиб чиқадиган ходимни рағбатлантириш жараёнида ишлатиладиган шакллар, усуллар ва воситаларнинг ўзгаришини ўз ичига олган маълум бир динамизмга эга бўлган жараён сифатида қаралади. Демак, мотивация тизими ходимнинг ижтимоийлашуви содир бўладиган ходим ва ташкилий муҳитнинг ўзаро мослашуви натижасидир, деб таъкидлаш мумкин.

Бизнинг нуқтаи назаримиздан, социализация – бу ходим томонидан ташкилотдаги фаолияти давомида амалга ошириладиган жамиятнинг (ташкилотнинг) ижтимоий меъёрлари ва маданий қадриятларини ўзлаштириш жараёнидир.

Бошқача қилиб айтганда, социализация – бу ходимнинг меҳнат хулқ-атворининг бундай турини намоён этишни ва ушбу ижтимоий муҳитнинг ташкилий маданиятига хос бўлган ва ушбу ижтимоий муҳитда қабул қилинган қадриятлар тизимига мос келадиган қадриятлар, тушунчалар ва эҳтиёжларни ўзлаштиришни ўрганадиган жараён.

Ўз навбатида, ташкилотга келсак, социализация ишчи ва ташкилот ўртасидаги ўзаро муносабатларнинг узлуксиз, икки томонлама жараёни сифатида тавсифланиши мумкин, бу ҳам ходимга, ҳам ташкилотга хос бўлган маданият, рол моделлари ва меҳнат фаолияти усулларининг ўзаро ўзгаришига олиб келади.

Ижтимоийлаштириш жараёни ташкилот ва ходимларнинг ривожланишига оид маълумотларни қабул қилиш, таҳлил қилиш ва синтез қилиш, ходимларнинг меҳнат ва яшаш шароитларини ўрганиш, кадрлар сиёсатини амалга оширишнинг иқтисодий ва ижтимоий самарадорлигини баҳолаш, ташкилотнинг иқтисодий ва ижтимоий муҳитида эришилган яхшиланишлар ва бошқалар билан чамбарчас боғлиқ.²

¹ Ashirov, D. A. (2009). Personnel management. Moscow: TK Velbi, Publishing House.

² Balashov, A. P. (2017). Organizational culture. Moscow: Vuzovskiy Uchebnik, NIC INFRA-M.

Ушбу ҳолатларнинг комбинацияси ходимларнинг меҳнат мотивацияси омили сифатида социализацияни тадқиқ қилиш ва баҳолашнинг мураккаблигини белгилайди.

Методология

Илмий мақоланинг методологик асоси ташкилот ходимларини бошқаришда ижтимоий ва меҳнат муносабатлари ҳодисалари ва қонуниятларини уларнинг ўзаро боғлиқлигида билишга диалектик ёндашишдан иборат эди. Илмий мақола маҳаллий ва хорижий олимларнинг меҳнатни рағбатлантириш ва ташкилий хулқ-атвор муаммолари бўйича фундаментал асарларида баён этилган назария ва методологияга асосланган.

Назарий ёндашувлар ва мотивация тушунчаларидан маданий ва сабабий ёндашувлар тамойиллари билан биргаликда фойдаланиш ташкилотда ходимларни социализация қилиш жараёнида меҳнатни рағбатлантириш муаммосини етарлича чуқур илмий даражада ўрганишга имкон берди.³

Тадқиқотда тизимли таҳлил методологияси умумий илмий усуллар тўпламидан (тизим, комплекс, диалектик, индукция ва дедукция, таҳлил ва синтез), шунингдек морфологик таҳлил усулларидан (мақсадлар бўйича бошқариш), мантиқий моделлаштиришдан фойдаланишни ўз ичига олган тадқиқотда амалга оширилади.

Натижалар

Ходимларнинг меҳнат фаоллигини оширишга ёрдам берадиган ташкилотларда уларни ижтимоийлаштириш жараёнида ходимларнинг меҳнат фаолиятини рағбатлантиришни такомиллаштириш бўйича амалий тавсиялар таклиф этилади. Тадқиқот жараёнида ходимларнинг меҳнат фаолиятини жамоавий рағбатлантиришнинг асосий тамойиллари, шу жумладан шахслараро муносабатларни ривожлантириш самарадорлиги принципи, меҳнат жамоасининг мақсадини аниқ англаш принципи, юқори даражадаги масъулиятни шакллантириш принципи, касбий ўсиш учун шароит яратиш принципи ва бошқалар белгиланади.

³ Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2001). Diagnosing and changing organizational culture. St. Petersburg: Piter.

Шахсий ривожланиш, ташкилот раҳбарининг рағбатлантирувчи ролини камайтириш принципи; етакчи рақобат принципи.

Ташкилотнинг эҳтиёжлари ва ходимларнинг мотивларини мувофиқлаштириш учун ташкилий маданиятнинг маълум бир турида қўлланиладиган ходимларнинг меҳнат фаолиятини рағбатлантиришнинг ўзига хос механизмлари таклиф этилади.

Ташкилотда ходимни социализация қилиш жараёни шартли равишда уч босқичга (бандлик, мослашиш, ўзаро таъсир) бўлинади ва ушбу босқичларга мувофиқ ташкилий маданиятнинг меҳнат мотивациясини ривожлантиришга таъсири билан белгиланадиган социализациянинг асосий йўналишлари аниқланади.

Рақобат ва ҳамкорлик каби ўзаро таъсир турларига асосланган меҳнат жамоасида уларни ижтимоийлаштириш мақсадида ходимларнинг ўзаро муносабатларини ташкил этишнинг муқобил моделларидан фойдаланиш тавсия этилади.

Муҳокама

Ижтимоийлаштириш ходимнинг шахсий хусусиятларига ҳам, социализация натижасида тузатилган ёки ўзгартирилган ташкилий муҳитнинг хусусиятларига ҳам боғлиқ.

Ижтимоийлашув жараёнида бундай ўзаро ўзгаришлар бўлмаган тақдирда, ходим ва меҳнат жамоаси (ташкилий муҳит) ўртасидаги ўзаро муносабатлар муаммолари пайдо бўлиши мумкин, уларнинг сабаблари кутиш назариясининг асосий постулатлари билан боғлиқ, яъни ходимнинг тахминлари ва ташкилий муҳит ҳақидаги ғоялари ўртасидаги номувофиқлик. Ташкилотнинг ходимга нисбатан кутиши ва унинг меҳнат жамоасидаги роли ўртасидаги тафовут бўлади.⁴

⁴ Glaz, V. N. & Glaz, Yu. A. (2009). Motivation of labor activity: theory and practice of management: monograph. Moscow: Ileksa.

Бизнинг фикримизча, юқорида айтиб ўтилган сабабларни бартараф этиш учун ходимнинг ташкилотдаги роли ва ўрни мослигини ўрнатишда иккита мумкин бўлган ёндашув мавжуд:

1) бундай ёзишмаларни ўрнатишдаги ролнинг устуворлигидан келиб чиққан ҳолда (ходим маълум меҳнат функцияларини бажариш учун танланган);

2) ходимнинг устуворлиги ва унинг ролларни бажариш учун потенциал роли асосида (бундай иш унинг қобилиятига мос келадиган ва ташкилотнинг маълум бир жойига даъво қиладиган ходим учун танланади).⁵

Ўз-ўзидан маълумки, ходимлар жамоасида ходимларнинг ижтимоийлашуви уларнинг меҳнат мотивларини амалга ошириш соҳаси сифатида уларнинг меҳнат хатти-ҳаракатларига боғлиқ. Шу билан бирга, бу қарамлик ҳам тесқари йўналишга эга: ходимларнинг меҳнат хулқ-атвори социализация жараёнининг самарадорлигига сезиларли таъсир кўрсатади.⁶

Умуман олганда, ходимларнинг социализацияси ходимлар томонидан мавжуд ташкилий маданиятни тан олишдан иборат. Агар биз ташкилий маданиятни тизим сифатида кўриб чиқсак, унда бошқа комплекслар орасида ташкилий маданиятнинг асосий мажмуаси бўлган фаолият-меҳнат комплексини ажратиб кўрсатишимиз керак, деб ҳисоблаймиз: ижтимоий, маънавий, ахлоқий, тарбиявий ва бошқалар. Бунинг сабаби шундаки, ташкилотнинг ўзи тадбиркорлик субъекти сифатида маҳсулотни яратиш, хизматлар кўрсатиш ва ишларни бажариш учун ходимларнинг биргаликдаги меҳнат фаолиятини ташкил этиш мақсадида ташкил этилган бўлиб, унда ташкилий маданият пайдо бўлади, шаклланади, ривожланади ва мустаҳкамланади.

Ташкилий маданиятнинг фаолият-меҳнат мажмуаси биз томонимиздан ходимларнинг меҳнат хатти-ҳаракатларини тартибга солувчи ва уларнинг меҳнат мотивларини шакллантирадиган кадриятлар ва меъёрлар тўплами сифатида

⁵ Kaprov, A. V. (2005). The psychology of management. Moscow: Gardariki.

⁶ Lazareva, N. V. (2007). The modern problems of forming mechanisms to motivate labor activity in modern conditions: monograph. Stavropol: LLC "Mir dannyh".

тушунилади. Шу билан бирга, бундай қадриятлар ва меъёрлар ходимларнинг биргаликдаги меҳнатга бўлган муносабатларида, уларнинг меҳнат хулқ-атвори мотиваторларининг таъсирига муносабатларида ва меҳнат фаолияти жараёни ва унинг натижаларини ўзаро назорат қилишда намоён бўлади.

Шу муносабат билан биз ходимларни социализация қилиш жараёнида ташкилотлар индивидуал эмас, балки жамоавий мотивация шакллари биринчи ўринга қўйишлари керак, бунда ташкилий маданиятнинг таъсири ходимларнинг индивидуал қадриятлари мувофиқлаштирилганда намоён бўлади.

Юқорида айтиб ўтилганларни ҳисобга олган ҳолда, ташкилий маданият таъсири остида шаклланган ходимларнинг меҳнат фаолиятини жамоавий рағбатлантиришнинг асосий тамойилларини ажратиш кўрсатиш керак (1-расм) ва уларнинг мазмунини очиш керак.



Жадвал 1. Ташкилий маданият таъсири остида шаклланган ишчиларнинг меҳнат фаолиятини жамоавий рағбатлантиришнинг асосий тамойиллари⁷

⁷ Mumladze, R. G. & Guzhina, G. N. (2007). Economics and sociology of labor. Moscow: KNORUS.

Шахслараро муносабатларни ривожлантириш самарадорлиги принципига кўра ташкилотнинг умумий самарадорлиги нафақат меҳнат фаолияти натижалари, балки ушбу фаолият жараёнида ривожланадиган ходимлар ўртасидаги муносабатлар тизими билан ҳам белгиланади

Яхши ривожланган ўзаро муносабатлар тизими меҳнат жамоасида ўзаро ҳамдардликни, ҳурмат, қўллаб-қувватлаш ва ходимларнинг ушбу фазилатларни ривожлантиришга бўлган аниқ истагини назарда тутаяди, яъни, уларнинг тан олинисига бўлган мотивацияси.

Меҳнат жамоасининг мақсадини аниқ англаш принципи, ишнинг ма⁸қсадини аниқ англаш ташкилот самарадорлигининг муҳим омилларидан бири эканлиги тан олинганлиги сабабли пайдо бўлди. Шу билан бирга, келажакда самарадорликнинг ўсиши барқарорлигини таъминлаш учун мақсадни тушунишнинг ўзи етарли эмас деб ҳисоблаймиз. Ходимларнинг меҳнат фаолиятини узоқ муддатли рағбатлантириш учун меҳнат жамоасининг мақсади ҳар бир иштирокчининг индивидуал эҳтиёжларига мос келиши жуда муҳимдир.⁹

Шундай қилиб, жамоавий меҳнат мотивациясининг ушбу тамойилини амалга ошириш ходимга мақсадларга эришиш учун мотивацияни ривожлантиришга ёрдам беради.

Юқори даражадаги масъулиятни шакллантириш принципи ходимларга тайинланган иш учун жавобгарликни тушуниш, муайян функционал вазифаларни бажариш ва жамоанинг меҳнат фаолиятининг умумий натижасини шакллантириш учун шароит яратишдан иборат. Ушбу тамойилни амалга оширишда ходимлар тан олиш (ходим юқори даражадаги масъулият учун мукофотланганда) ва ундан қочиш (ходим паст даражадаги масъулият учун жазоланганда) мотивациясини ривожлантирадидлар.

Касбий ўсиш ва шахсий ривожланиш учун шароит яратиш принципи ходимларнинг касбий, маънавий, ахлоқий, интеллектуал ўзини-ўзи

⁸ Luthans, F. (1999). Organizational behavior. Moscow: INFRA-M.

⁹ Samoukina, N. V. (2006). Effective motivation of personnel at minimal financial costs. Moscow: Verzhina.

такомиллаштириш, дунёқарашни кенгайтириш ва натижада тан олиш ва мулоқот қилиш мотивациясини оширишга асосланган.

Ташкилот раҳбарининг рағбатлантирувчи ролини пасайтириш принципи раҳбарнинг ўзи ходимларга фақат қисқа муддатда рағбатлантирувчи таъсир кўрсатиши мумкинлигига асосланади. Узоқ муддатли жамоавий мотивацияни яратиш учун раҳбар жамоанинг ишини шундай ташкил қилиши керакки, иккинчисининг ўзи ўз аъзоларини ишлашга ундайди, уларнинг тан олиниши ва мулоқот қилиш мотивациясини ривожлантиради.

Ушбу тамойил жамоавий меҳнатни рағбатлантиришнинг илгари кўриб чиқилган барча тамойилларини бирлаштиришнинг ўзига хос ролини бажаради ва ўз навбатида етакчи рақобат тамойилини амалга ошириш учун асос бўлиб хизмат қилади.

Етакчи рақобат принципи умуман меҳнат жамоасининг рақобатчиларга нисбатан ёки ушбу ташкилот ҳамкорлик қиладиган ва рақобатлашадиган ўхшаш ташкилотларга нисбатан етакчи ўринларни эгаллаш истагида намоён бўлади. Ушбу тамойилнинг амалга оширилиши ходимларнинг мақсадларга эришиш учун аниқ ифодаланган мотивациясини шакллантиришга ёрдам беради.

Таъкидлаш жоизки, ҳозирги вақтда иқтисодий рақобатнинг ҳар хил турларини ташкил этишда етакчи рақобат принципи амалга оширилмоқда.

Замонавий ташкилотлар фаолиятида тавсия этилган принциплардан фойдаланиш ходимларни жамоавий рағбатлантириш самарадорлигини оширишга ва ташкилий маданиятнинг афзалликларидан тўлиқ фойдаланишга имкон беради деб ҳисоблаймиз.

Ташкилий маданият ташкилотнинг ўзига хос хусусиятларига қараб белгиланади. С.Семерон ва Р. Quinn (2001) томонидан ишлаб чиқилган ташкилий маданият типологияси ташкилий маданият турини ҳисобга олган ҳолда ходимларни рағбатлантиришни бошқариш нуқтаи назаридан катта амалий қизиқиш уйғотади. Улар ташкилий маданиятларнинг қуйидаги турларини таклиф қилишди: иерархик, клан, бозор ва адҳократик. Биз ташкилий маданиятнинг тўртта

классик тури томонидан қўлланиладиган жамоавий меҳнат мотивацияси механизмларини очиб беришни ўринли деб ҳисоблаймиз (1-жадвал).¹⁰

Шундай қилиб, ходимларнинг меҳнат хулқ-атвори, бир томондан, уларнинг иш мотивларининг натижаси, бошқа томондан, бу мотивларнинг сабаби, бошқариладиган жараён бўлиб, уни бошқариш ишчи ташкилотда ташкилий маданият таъсири остида ижтимоийлашганда содир бўлади (Лазарева, 2007).

Шуни таъкидлаш керакки, социализация бир лаҳзали жараён эмас (масалан, ходим ташкилотда иш қидирганда); бу ходим ташкилотга кирганда ҳам, ташкилий маданиятни ўрганганда ва унга мослашганда ҳам, меҳнат жамоаси иш жараёнида ходим билан ўзаро алоқада бўлганда ҳам содир бўлади.

Ушбу асос асосида биз ходимни ташкилотда социализация қилиш жараёнини шартли равишда уч босқичга (бандлик, мослашиш, ўзаро таъсир) бўламиз; ушбу босқичларга мувофиқ социализациянинг асосий йўналишларини аниқлаш мумкин, улар ташкилий маданиятнинг ривожланишига таъсири билан белгиланади.

Маданият Тури	Ташкилотнинг эҳтиёжлари	Ишчиларнинг меҳнат фаолияти мотивлари	Ташкилий маданиятда ишчиларни ташкил этиш эҳтиёжлари ва мотивларини мувофиқлаштириш учун ишлатиладиган меҳнат жамоавий мотивация механизмлари
1	2	3	4
Иерархик	Барқарорлик, иш ритми, ички қўллаб-қувватлаш, мувофиқлаштириш ва назорат қилиш, етказиб беришнинг ишончилиги, фаолиятнинг узок муддатли ва кидирув прогнози	Ўз бандлигини узок муддатли башорат қилиш, иш билан таъминлаш кафолати, тартибга солинадиган ва тузилган меҳнатга қобилият, меҳнат функционал ва мажбуриятлари доирасидаги жавобгарлик, жамоадаги мавқеи.	Меҳнат жараёнлари ва фаолият кўрсаткичларини назорат ва мониторинг қилиш, қатъий ҳисобот тизими; фаолият натижалари учун мукофотлар индивидуал эмас. Қоидаларни бузганлик учун жазо тизими ва қоидаларга риоя қилганлик учун мукофотлаш тизими. Раҳбар томонидан ходимларни баҳолаш. Соғлиқни сақлаш ва меҳнат хавфсизлиги аудити. Узок муддатли бандлик.

¹⁰ Solomanidina, T. O. & Solomanidin, V. G. (2015). Motivation of labor activity of personnel. Moscow: UNITI-DANA.

<p style="text-align: center;">Клан</p>	<p>Коллектив меҳнат фаолияти, қулай ижтимоий психологик иқлим, ички қўллаб-қувватлаш, яхшилаш ва манфаатларини ҳимоя қилиш</p>	<p>Жамоада ишлашга ижтимоий эътибор, мослашувчанлик, бирдамлик, шериклик, қўллаб-қувватлаш, берилган ваколатлардан фойдаланишга тайёргарлик, низолар ва тажовузларга мойилликнинг йўқлиги, жамоада мулоқот қилиш завқи</p>	<p>Ишчиларнинг ташкилот фойдасида иштирок этиш дастурлари, ваколатларни топшириш, ташкилотнинг иш натижалари учун мукофотлаш. Бандлик бўйича имтиёзлар, маънавий рағбатлантириш, меҳнатдан қониқиш мониторинги, мартаба истиқболлари. Ходимлар томонидан раҳбар фаолиятини баҳолаш</p>
<p style="text-align: center;">Бозор</p>	<p>Рақобатбардошлик ишчиларнинг меҳнат фаолиятини рағбатлантириш, ишчиларнинг етакчиликка йўналтирилганлиги, мижозларга хизмат кўрсатишни яхшилашга ташқи эътибор.</p>	<p>Рақобатбардошликка эришишда тажовузкорлик мақсадлар, захиралар ва қобилиятларни фаоллаштириш ва сафарбар қилиш, мақсадга йўналтирилган йўналиш натижа, бозор ва касбий ҳаракатчанлик, кўникма ва малакани ривожлантириш.</p>	<p>Мақсадларни бошқариш, аниқ натижалар учун мукофотлаш меҳнат фаолияти. Ташкилот, бўлим ёки ходимнинг иш натижалари учун мукофотлаш. Сифат менежменти тизимини жорий этиш. Истеъмолчилар томонидан ишчилар фаолиятини баҳолаш. Комиссия мукофотлари тизими, фойда олишда иштирок этиш.</p>
<p style="text-align: center;">Адҳократик</p>	<p>Узлуксиз ривожланиш ва инновацион жараёнларни стратегик бошқариш. Ташқи фокус юқори мослашувчанлик билан бирлаштирилган менежмент ва индивидуал ёндашув</p>	<p>Ўз-ўзини англаш, ўзини ривожлантириш, ўзига ва ўз эҳтиёжларига йўналтириш, ижодкорлик ва зукколикка интилиш, доимий такомиллаштиришга йўналтириш, мослашувчанлик, ўзини такомиллаштириш, доимий ғоя яратиш.</p>	<p>Ташқи шароитларга қараб мослашувчан тарзда мослаштирилиши мумкин бўлган мақсадлар, лойиҳалар ва вазифаларни бошқариш. Шахсий ташаббус учун мукофотлаш ва Ташкилий инновацияларнинг асосий тамойилларига мувофиқ доимий касбий тайёргарлик ва қайта тайёрлаш. Энг яхши ходимларга ғоялар, совғалар ва нишонларни амалга ошириш учун мукофотлаш.</p>

Жадвал 2. Ташкилий маданият турига қараб ишни жамоавий рағбатлантиришнинг тавсия этилган механизмлари

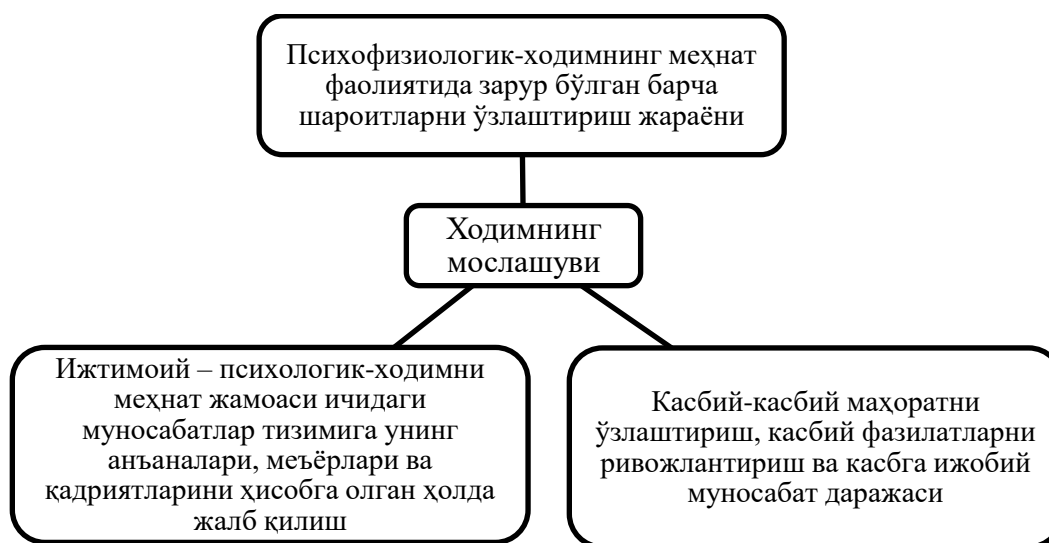
Ижтимоийлашувнинг дастлабки икки босқичида (бандлик ва мослашиш) ташкилот камида учта асосий вазифани ҳал қилиши керак:

1) ходимнинг эски хулқ-атвор стереотипларини йўқ қилиш (ёки бирламчи иш ҳолатида бундай стереотипларни яратиш);

2) ушбу ташкилотда ишлашга қизиққан ходимни махсус жалб қилиш (унда ривожланган хусусиятларни ҳисобга олган ҳолда);

3) ходимга муайян ташкилий муҳитда меҳнат хатти-ҳаракатларининг янги нормаларини ишлаб чиқишда ёрдам бериш.¹¹

Меҳнат жамоасида социализация жараёнида ходимни мослаштириш мазмуни ва талаблари 3-жадвалда келтирилган.



Шуни таъкидлаш керакки, агар ходим мавжуд ташкилий маданият кадриятларини баҳам кўрса, социализация (ўзаро таъсир)нинг учинчи босқичида бу ишчининг меҳнат хулқ-атворининг рол жиҳати орқали намоён бўлади, бу унинг ушбу ташкилотда ишлаш мотивациясини акс эттиради.

Бир томондан, рол жиҳати ходимнинг меҳнат жамоасидаги ролида, унинг меҳнат фаолияти ташкилотнинг мақсад ва вазифалари билан боғлиқлигида, шунингдек ишнинг мазмуни ва сифати билан намоён бўлади. Унинг бажарилиши, бошқа томондан, бу меҳнат мажбуриятлари ва меҳнат жамоаси аъзоларининг муносабати билан унга юкланган ролни онгли равишда бажаришга тайёрликда намоён бўлади.

¹¹ Tikhomirova, O. G. (2015). Organizational culture: formation, development and assessment. Moscow: SRC INFRA-M.

Бизнинг фикримизча, бу ҳолда социализация жараёни (агар ходимнинг мотивацияси меҳнат жамоасидаги мавқеини мустаҳкамлашга қаратилган бўлса) қисқа муддатли бўлади. Аксинча, бир ходим мавжуд ташкилий маданият қадриятларини баҳам кўрмаса, ижтимоийлаштириш учинчи босқичида бир иш жамоа можаро вазиятлар бошқа аъзолари билан ўзаро пайдо бўлиши мумкин, бунга иккита омил сабаб бўлиши мумкин (иш жамоаси томонидан) ва шахсий ҳиссий омиллар (ишчининг хатти-ҳаракати).

Бундай ҳолда, ташкилот ходимнинг ролини ўзгартириши керак (эҳтимол уни бошқа лавозимга ёки бошқа таркибий бўлинмага, бўлимга ва бошқаларга ўтказиш), можаронинг сабабларини таҳлил қилиш ва уни ҳал қилиш учун тегишли чораларни танлаш зарур бўлади. Масалан, ходимга касбий тайёргарлик ва ривожланиш учун имкониятлар бериш, низоларнинг моддий асосларини бартараф этиш (доимий ресурсларни етказиб беришни таъминлаш), меҳнатни ташкил қилишни такомиллаштириш, бонуслар тизимини ўзгартириш, таркибий ўзгаришларни амалга ошириш ва ҳ.к.

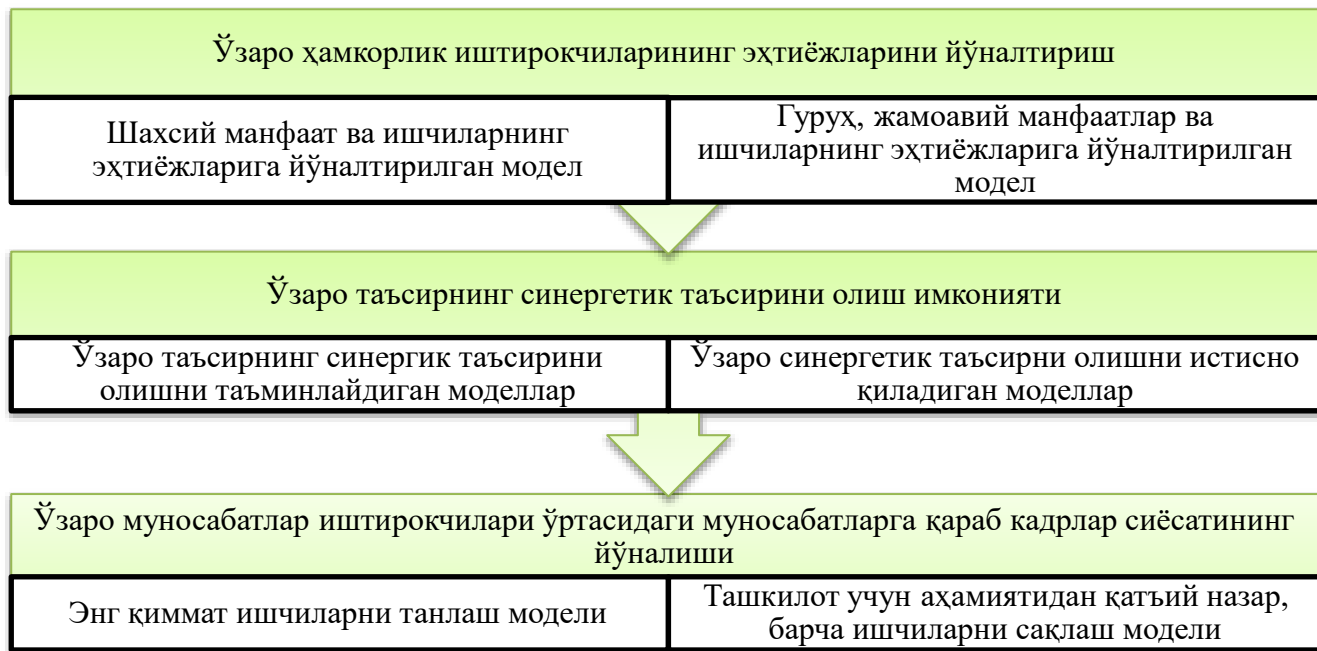
Шундай қилиб, ходимнинг учинчи босқичида (ўзаро таъсирида) социализация жараёни вақт ўтиши билан ортади, бу меҳнат фаолияти мотивларини тузатишга боғлиқ. Шунинг учун ўзаро таъсир босқичи социализация жараёнининг асосий босқичи сифатида қаралади.

Ўтказилган тадқиқотларга кўра, замонавий илмий адабиётларда меҳнат фаолияти жараёнида одамлар ўртасидаги ўзаро муносабатларнинг иккита асосий тури мавжуд: рақобат ва ҳамкорлик.

Меҳнат мотивацияси нуқтаи назаридан рақобат етакчилик мотивациясидан келиб чиқади, ҳамкорлик эса тан олиш ва ҳурмат қилиш мотивациясидан келиб чиқади, аммо ҳар қандай ҳолатда ҳам ташкилот ходимлари ўзларининг меҳнат ютуқларини компания раҳбарияти томонидан тан олиш, юқори даромад олиш, лавозимга кўтарилиш учун ўзаро рақобат ҳолатида кузатилади.¹²

¹² Vetrov, Y. P.; Vandina, O. G. & Galustov, A. R. (2017). Strategic management accounting in organizations' cash flow control. *Journal of History Culture and Art Research*, 6(4), 425-435. DOI: 10.7596/taksad.v6i4.1190.

Шунинг учун замонавий ташкилотларга бир қатор умумлаштирувчи хусусиятлар учун биз билан бирлаштирилган меҳнат жамоасида тезлаштирилган социализация жараёнида ишчилар ўртасидаги ўзаро муносабатларни ташкил этишнинг муқобил моделларини таклиф қилиш мумкин деб ҳисоблаймиз (3-расм).



Жадвал 4. Ташкилотнинг меҳнат жамоасида тезлаштирилган социализация жараёнида ишчилар ўртасидаги ўзаро муносабатларни ташкил этишнинг муқобил моделлари

Бизнинг фикримизча, ўзаро таъсирнинг муқобил моделларидан фойдаланиш ташкилотларнинг меҳнат жамоаларида ишчиларни ижтимоийлаштириш жараёнини тезлаштиришга ёрдам беради. Меҳнат жамоалари ходимларининг ўзаро муносабатлари тизимини шакллантиришда ишчиларга тўлиқ ҳамкорлик қилиш имкониятини берадиган ташкилотлар муваффақиятга эришиш учун рақобатга қараганда кўпроқ имкониятларга эга.¹³

Хулоса

Хулоса қилиб шуни таъкидлаш керакки, ишчиларнинг меҳнат хулқ-атвори, уларнинг иш мотивларини шакллантиради, бу ташкилотда ходим таъсир остида

¹³ Yegorshin, A. P. (2013). Motivation and stimulation of labor activity. Moscow: Infra-M.

ижтимоийлашганда бошқариладиган жараён дир. Ишчиларни социализация қилиш жараёнида ташкилотлар индивидуал эмас, балки ташкилий маданиятнинг бевосита таъсири намоён бўладиган мотивациянинг жамоавий шакллари биринчи ўринга қўйишлари керак. Меҳнат фаолиятини жамоавий рағбатлантиришнинг тавсия этилган тамойилларини қўллаш замонавий ташкилотларга ишчиларнинг меҳнат унумдорлигини оширишга ва ташкилий маданиятнинг афзалликларидан унумли фойдаланишга имкон беради. Шунини ҳисобга олиш керакки, ташкилий маданият ташкилотга қараб ўзига хос хусусиятларга эга ва шунинг учун ташкилий маданиятнинг маълум бир тури учун мақбул бўлган жамоавий меҳнатни рағбатлантиришнинг ўзига хос механизмларидан фойдаланиш тавсия этилади. Ташкилий маданиятнинг маълум бир турида қўлланиладиган жамоавий меҳнатни рағбатлантиришнинг тавсия этилган ўзига хос механизмлари ташкилот эҳтиёжлари ва ишчиларнинг мотивларини мувофиқлаштиришга ёрдам беради.¹⁴ Меҳнат жамоасида ходимларнинг ижтимоийлашуви жараёнини тезлаштириш учун бир қатор умумлаштирувчи хусусиятларни ҳисобга олган ҳолда бирлаштирилган ходимларнинг ўзаро муносабатларини ташкил қилишнинг муқобил моделларидан фойдаланиш мумкин. Шунини таъкидлаш керакки, агар ходимларнинг ўзаро муносабатларида ҳамкорликка эътибор қаратилса, социализация жараёни тезроқ ва низоларсиз амалга оширилади. Умуман олганда, ташкилий маданиятга бевосита таъсир кўрсатадиган ходимларни рағбатлантириш тизимидаги ўзгаришлар оқилона қўлланилиши керак, чунки устуворликларнинг нотўғри ўзгариши билан бутун ташкилот фаолиятида номутаносиблик кузатилиши мумкин. Ходимларни рағбатлантиришни бошқариш тизими ва ташкилий маданият ўртасида амалий алоқаларни ўрнатиш босқичма-босқич амалга оширилиши керак. Ташкилий маданиятнинг ташкилотнинг иқтисодий самарадорлигига, унинг ходимларининг қониқиш даражасига ва уни янада такомиллаштиришга имкон берадиган маданият параметрларини тўғрилашга таъсирини таҳлил қилиш керак.

¹⁴ The Improvement of Labor Activity Motivation of Workers in the Process of Their Socialization in the Organization: The Influence of Organizational Culture

Фойдаланилган адабиётлар

1. Ashirov, D. A. (2009). Personnel management. Moscow: TK Velbi, Publishing House.
2. Balashov, A. P. (2017). Organizational culture. Moscow: Vuzovskiy Uchebnik, NIC INFRA-M.
3. Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2001). Diagnosing and changing organizational culture. St. Petersburg: Piter.
4. Glaz, V. N. & Glaz, Yu. A. (2009). Motivation of labor activity: theory and practice of management: monograph. Moscow: Ileksa.
5. Kaprov, A. V. (2005). The psychology of management. Moscow: Gardariki.
6. Lazareva, N. V. (2007). The modern problems of forming mechanisms to motivate labor activity in modern conditions: monograph. Stavropol: LLC "Mir dannyh".
7. Luthans, F. (1999). Organizational behavior. Moscow: INFRA-M.
8. Mumladze, R. G. & Guzhina, G. N. (2007). Economics and sociology of labor. Moscow: KNORUS.
9. Samoukina, N. V. (2006). Effective motivation of personnel at minimal financial costs. Moscow: Vershina.
10. Solomanidina, T. O. & Solomanidin, V. G. (2015). Motivation of labor activity of personnel. Moscow: UNITI-DANA.
11. Tikhomirova, O. G. (2015). Organizational culture: formation, development and assessment. Moscow: SRC INFRA-M.
12. Vetrov, Y. P.; Vandina, O. G. & Galustov, A. R. (2017). Strategic management accounting in organizations' cash flow control. *Journal of History Culture and Art Research*, 6(4), 425-435. DOI: 10.7596/taksad.v6i4.1190.
13. Yegorshin, A. P. (2013). Motivation and stimulation of labor activity. Moscow: Infra-M.
14. Glaz, V.N. & Glaz Y.A. & Rusetskaya E.A. & Zhuravleva N.V. (2009) The Improvement of Labor Activity Motivation of Workers in the Process of Their Socialization in the Organization: The Influence of Organizational Culture