

TASHKILOTDA MOTIVATSIYA VA MEHNATGA MUNOSABAT

Zarifa Xoliqova

*Alisher Navoiy nomidagi Toshkent davlat o'zbek tili va adabiyoti
Universiteti o'zbek tili ta'limi fakulteti ijtimoiy- Gumanitar
fanlar kafedrasi sotsiologiya yo'nalishi 3-bosqich Talabasi*

Annotatsiya: *Ushbu maqolada tashkilotlarda xodimlarni samarali boshqarish jarayonida motivatsiya tizimining o'рни va ahamiyati yoritilgan. Motivatsiyaning mazmuni, uning mehnat unumdorligiga ta'siri hamda ichki va tashqi rag'batlantirish usullari tahlil qilinadi. Shuningdek, rahbarlarning motivatsiya jarayonidagi roli, jamoada ijobiy muhit yaratish omillari va xodimlarning mehnatga munosabatini shakllantirish yo'llari ko'rib chiqiladi. Maqolada xodimlarning mehnatga bo'lgan ijobiy qarashlari tashkilot muvaffaqiyatiga bevosita ta'sir qilishi ilmiy asoslar va amaliy misollar orqali izohlangan. Tadqiqot natijalari tashkilotlarda samarali motivatsiya tizimini joriy etish mehnat samaradorligini oshirishning muhim omili ekanligini ko'rsatadi.*

Kalit so'zlar: *motivatsiya, tashkilot, mehnatga munosabat, rag'batlantirish tizimi, ichki motivatsiya, tashqi motivatsiya, mehnat samaradorligi, xodimlar sodiqligi, rahbarlik, jamoaviy muhit.*

KIRISH

Hozirgi globallashuv va raqobat kuchayib borayotgan sharoitda tashkilotlarning muvaffaqiyati ko'p jihatdan xodimlarning mehnatga bo'lgan munosabatiga va ularning motivatsiya darajasiga bog'liqdir. Mehnat jarayonida xodimlarning faolligini oshirish, ularda ishga nisbatan qiziqish uyg'otish hamda tashkilot maqsadlariga erishishda faol ishtirokini ta'minlash samarali motivatsiya tizimisiz mumkin emas.

Motivatsiya — bu insonni faoliyatga undovchi ichki va tashqi omillar majmuasi bo'lib, u xodimlarning ish unumdorligini oshirishda, jamoada ijobiy muhit yaratishda va tashkilot barqarorligini mustahkamlashda muhim o'rin tutadi. Shu sababli tashkilotlarda xodimlarning mehnatga munosabatini shakllantirish va samarali rag'batlantirish tizimini joriy etish masalasi dolzarb hisoblanadi.

Motivatsiya tushunchasi va uning ahamiyati: Motivatsiya atamasi lotincha *movere* — “harakatga keltirish” so'zidan olingan bo'lib, inson faoliyatini boshqaruvchi asosiy omil sifatida qaraladi. Motivatsiya odamlarni maqsad sari undash, ularning xatti-harakatlarini ma'lum yo'nalishga burish va natijaga erishishga qaratilgan jarayondir. Har qanday tashkilotda xodimlarning ishga bo'lgan qiziqishi, intilishi va samaradorligi ularning motivatsiya darajasi bilan chambarchas bog'liqdir.

Motivatsiya shaxsning ichki ehtiyojlari, orzu-istaklari, qadriyatlari va tashqi rag'batlantirish vositalari orqali shakllanadi. Inson o'z faoliyatida nafaqat moddiy manfaatni, balki o'zini namoyon qilish, bilim va ko'nikmalarini oshirish, jamiyatda o'z

o'rnini topish kabi ma'naviy ehtiyojlarni ham qondirishga intiladi. Shu sababli motivatsiya ikki asosiy turga bo'linadi: ichki va tashqi motivatsiya.

Ichki motivatsiya — bu shaxsning ichki ehtiyojlari, qiziqishlari va maqsadlari bilan bog'liq. Masalan, xodimning kasbiy rivojlanishga intilishi, ijodiy ishlarga qiziqishi yoki o'zini tashkilot oldida foydali his qilishi ichki motivatsiyaning asosiy ko'rinishlaridir. Bunday motivatsiya kuchli bo'lsa, xodim ishni majburiyat sifatida emas, balki zavq bilan bajaradi.

Tashqi motivatsiya esa tashqi omillar bilan bog'liq bo'lib, xodimlarga maosh, bonus, mukofot, lavozim ko'tarilishi yoki ijtimoiy imtiyozlar kabi rag'batlantirishlar orqali ta'sir ko'rsatadi. Agar tashqi motivatsiya kuchli bo'lsa, xodim moddiy va ma'naviy mukofotlarga erishish uchun faoliyatini yanada samarali olib boradi.

Motivatsiyaning ahamiyati juda keng. Birinchidan, u ish samaradorligini oshiradi. Agar xodim o'z mehnatidan qoniqsa va mukofotlanishiga ishonch hosil qilsa, u faolroq ishlaydi. Ikkinchidan, motivatsiya xodimlarning tashkilotga sodiqligini kuchaytiradi. Rag'batlantirilgan xodimlar ish joyini qadrlashadi, boshqa tashkilotlarga o'tishga shoshilmaydi.

Uchinchidan, motivatsiya jamoada ijobiy psixologik muhit yaratadi. Agar xodimlarning mehnati qadrlansa, ular bir-biriga yordam beradi, hamkorlik qiladi va tashkilot ichida sog'lom raqobat yuzaga keladi. To'rtinchidan, motivatsiya innovatsion g'oyalar paydo bo'lishiga turtki beradi. O'zini erkin va qadrlangan his qilgan xodim yangi tashabbuslar ko'rsatishga jur'at qiladi.

Shuningdek, motivatsiya shaxsiy rivojlanishga ham katta ta'sir ko'rsatadi. Har bir xodim o'zining malakasini oshirish, kasbiy ko'nikmalarini rivojlantirish orqali nafaqat tashkilotga, balki o'z kelajagiga ham investitsiya qiladi. Bu jarayonda rahbarlarning roli beqiyosdir. Ular xodimlarning mehnatini adolatli baholashi, ular bilan ochiq muloqot qilishi va ehtiyojlarini inobatga olishi lozim.

Motivatsiya shunchaki qo'shimcha mukofot yoki maqtov emas, balki butun boshqaruv tizimining ajralmas qismi hisoblanadi. Agar tashkilot motivatsiya mexanizmini to'g'ri yo'lga qo'ysa, xodimlar mehnat jarayonini ijodkorlik bilan olib boradi, vaqtini unumli sarflaydi va natijada tashkilotning umumiy samaradorligi ortadi.

Zamonaviy boshqaruv fanida motivatsiya nazariyalari keng o'rganilgan. Masalan, A. Maslouning ehtiyojlar ierarxiyasi nazariyasi, F. Herzbergning ikki omilli nazariyasi va M. Vrumning kutish nazariyasi tashkilotlarda motivatsiyani samarali tashkil etishda qo'llaniladigan eng muhim nazariyalardir. Bu nazariyalar xodimlarning ehtiyojlarini chuqur anglash va ularga mos rag'batlantirish tizimini yaratishga yordam beradi.

Xulosa qilib aytganda, motivatsiya inson faoliyatining ajralmas qismi bo'lib, u mehnat samaradorligini oshiruvchi va tashkilot muvaffaqiyatini ta'minlovchi asosiy omildir. Har bir tashkilot xodimlarning ehtiyojlarini hisobga olib, ularni moddiy va ma'naviy jihatdan qo'llab-quvvatlasa, mehnatga ijobiy munosabat shakllanadi va bu, o'z navbatida, barqaror rivojlanishga olib keladi.

Tashkilotda motivatsiya tizimlari: Tashkilotning muvaffaqiyati nafaqat rahbarning qarorlari va strategiyasiga, balki xodimlarning qiziqishi va faoliyat samaradorligiga ham bevosita bog'liqdir. Shu sababli zamonaviy boshqaruvda samarali motivatsiya tizimini yaratish eng dolzarb masalalardan biri hisoblanadi. Motivatsiya tizimi deganda, xodimlarni ishga undash, ularning faoliyatini samarali qilish, mehnatdan qoniqishini ta'minlashga xizmat qiluvchi usul va vositalar yig'indisi tushuniladi.

Motivatsiya tizimlari ikki asosiy yo'nalishda ko'rib chiqiladi: moddiy rag'batlantirish va ma'naviy rag'batlantirish. Bu ikki yo'nalish bir-birini to'ldiradi va xodimlarning ishga bo'lgan qiziqishini kuchaytiradi.

Moddiy rag'batlantirish — bu xodimlarning mehnatini to'g'ridan-to'g'ri moliyaviy mukofotlar orqali baholash tizimi. Ularga oylik maosh, mukofotlar, bonuslar, qo'shimcha to'lovlar, ijtimoiy paketlar, bepul tibbiy sug'urta, xizmat mashinasi yoki turli moddiy imtiyozlar kiradi. Bu usullar xodimlarda qisqa muddatli motivatsiya hosil qiladi, ya'ni ular ma'lum vaqt davomida ko'proq mehnat qilishga intiladi.⁶

Ma'naviy rag'batlantirish esa xodimning ichki ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan. Masalan, maqtov, e'tirof, sertifikat va diplomlar berish, xodimni ommada oldida qadrlash, ijodiy tashabbuslarini qo'llab-quvvatlash, lavozim ko'tarilishi uchun imkoniyat yaratish shular jumlasidandir. Bunday rag'batlar xodimning o'ziga bo'lgan ishonchini mustahkamlaydi va ularni tashkilotga sodiq qiladi.

Rahbarlarning motivatsiya tizimidagi o'rni alohida ahamiyatga ega. Chunki ular xodimlarning ehtiyojlarini aniqlab, ularga mos rag'batlantirish vositalarini qo'llashlari zarur. Rahbar adolatli baholash tizimini yo'lga qo'yishi, xodimlar bilan samarali muloqot olib borishi va ularning fikrini inobatga olishi motivatsiya darajasini oshiradi. Masalan, xodimni qaror qabul qilish jarayoniga jalb etish uning o'zini tashkilotning muhim qismi sifatida his qilishiga olib keladi.

Motivatsiya tizimlari nafaqat individual darajada, balki jamoa darajasida ham qo'llanilishi kerak. Jamoada ijobiy muhit yaratilsa, xodimlar o'zaro yordam beradi, hamkorlik qiladi va tashkilot maqsadlariga erishishda birgalikda ishlaydi. Bu jarayonda konfliktlarni adolatli hal qilish, jamoa a'zolarini qo'llab-quvvatlash va ularning tashabbuslarini rag'batlantirish muhim hisoblanadi.

Shuningdek, zamonaviy tashkilotlarda motivatsiya tizimlari turlicha yondashuvlarga asoslanadi. Masalan, ayrim tashkilotlarda natijaga qarab rag'batlantirish tizimi joriy qilingan bo'lib, bunda xodim faqatgina ko'rsatkichlariga qarab mukofotlanadi. Boshqa tashkilotlarda esa jarayonga e'tibor beriladi, ya'ni xodimning mehnat jarayonidagi sa'y-harakatlari ham qadrlanadi.⁷

Motivatsiya tizimlarining samaradorligi ularning adolatli va shaffof bo'lishiga bog'liqdir. Agar xodimlar rag'batlantirish tizimida adolatsizlikni sezsalar, ularning motivatsiyasi pasayadi va bu mehnat unumdorligiga salbiy ta'sir qiladi. Shu sababli

⁶ Fayol, A. (1916). General and Industrial Management. London: Pitman Publishing.

⁷ Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396.

rahbarlar rag'batlantirish mezonlarini aniq belgilab, ularni barcha xodimlarga ochiq e'lon qilishlari zarur.

Zamonaviy tashkilotlarda motivatsiya tizimlari nafaqat an'anaviy moddiy va ma'naviy vositalardan iborat, balki moslashuvchan ish grafigi, masofadan ishlash imkoniyati, xodimlarning o'zini rivojlantirish kurslariga yuborish kabi qo'shimcha imkoniyatlarni ham o'z ichiga oladi. Bu esa xodimlarning hayotiy ehtiyojlariga moslashish va ularning ishga qiziqishini oshirishga xizmat qiladi.

Umuman olganda, samarali motivatsiya tizimi tashkilotning muvaffaqiyati va barqaror rivojlanishini ta'minlovchi asosiy omillardan biridir. Agar rahbarlar xodimlarni moddiy va ma'naviy jihatdan rag'batlantira olsalar, jamoada ijobiy muhit shakllanadi, ish unumdorligi ortadi va tashkilot o'z maqsadlariga tezroq erishadi.

Tashkilotda xodimlarning mehnatga bo'lgan munosabati har qanday faoliyatning samaradorligini belgilovchi asosiy omillardan biridir.⁸

Mehnatga ijobiy munosabat shakllanganda, xodimlar o'z ishini nafaqat majburiyat sifatida, balki mas'uliyat va zavq bilan bajaradi.

Aksincha, mehnatga salbiy munosabat kuchaysa, bu nafaqat tashkilotning samaradorligiga, balki uning barqarorligiga ham ta'sir ko'rsatadi.

Shu sababli rahbarlar va tashkilotlar xodimlarning ishga munosabatini shakllantirishda turli strategiyalardan foydalanishadi.

Mehnatga munosabat bir necha omillar ta'sirida shakllanadi: moddiy rag'bat, ma'naviy qadriyatlar, sharoitlar, jamoa muhiti va rahbariyatning yondashuvi.

Xodimlarning mehnatga munosabatini shakllantirishda motivatsiya asosiy rol o'ynaydi.

Motivatsiya ichki va tashqi omillardan iborat bo'lib, har bir xodim uchun ularning ta'siri turlicha bo'lishi mumkin.

Masalan, kimdir uchun yuqori ish haqi muhim bo'lsa, boshqasi uchun jamoada hurmat qozonish va maqtov katta ahamiyat kasb etadi.

Shuning uchun tashkilotlarda motivatsiya tizimini individual yondashuv asosida shakllantirish muhimdir.

Xodimlarning ehtiyojlari inobatga olinmasa, mehnatga munosabat ham ijobiy shakllanmaydi.

Ish haqi va moddiy rag'batlantirish xodimlarning asosiy talablaridan biridir.

Adolatli va shaffof to'lov tizimi mehnatga bo'lgan munosabatni kuchaytiradi.

Aksincha, adolatsizlik yuzaga kelsa, xodimlarning ishga qiziqishi susayadi.

Masalan, bir xil ish hajmini bajaruvchi ikki xodimdan biriga ko'proq maosh to'lanishi boshqalarda norozilik uyg'otadi.

Shu sababli tashkilotlarda rag'batlantirish tizimi hamma uchun adolatli bo'lishi kerak.

Bundan tashqari, ma'naviy rag'batlantirish ham katta ahamiyatga ega.

⁸ Herzberg, F. (1959). The Motivation to Work. New York: John Wiley & Sons.

Maqto'v, e'tirof, tashakkurnoma berish, yutuqlarni omma oldida e'tirof etish xodimlarda o'z ishidan faxrlanish hissini uyg'otadi.

Bu esa ularning mehnatga munosabatini yanada ijobiy tomonga o'zgartiradi.

Shuningdek, xodimlarning shaxsiy rivojlanish imkoniyatlarini kengaytirish ham muhimdir.

Treninglar, seminarlar, malaka oshirish kurslari xodimlar o'z ustida ishlashiga yordam beradi.

Xodim o'zini rivojlantirish imkoniyatiga ega bo'lsa, u tashkilotda uzoq muddat ishlashga intiladi.⁹

Aksincha, rivojlanish imkoniyatlari cheklangan joyda xodimlar tez-tez ish joyini o'zgartiradi.

Bu esa tashkilot uchun katta yo'qotishdir, chunki malakali kadrlarni topish va ularga moslashish uchun vaqt va mablag' talab qilinadi.

Demak, xodimlarning mehnatga munosabatini ijobiy shakllantirishda ularning professional o'sishi uchun sharoit yaratish muhim vazifadir.

Rahbarlar xodimlarni faqat ijrochilar emas, balki tashkilot rivojiga hissa qo'shuvchi muhim shaxs sifatida qadrlashlari kerak.

Jamoaviy muhit ham xodimlarning mehnatga munosabatida katta rol o'ynaydi.

Agar jamoada do'stona munosabatlar, hamkorlik va o'zaro hurmat hukm sursa, xodimlar o'z ishidan zavqlanadi.

Aksincha, jamoada nizolar, adovat va befarqlik kuchaysa, xodimlarning mehnatga bo'lgan qarashi salbiylashadi.

Shu bois tashkilotlarda sog'lom psixologik muhitni shakllantirish zarur.

Rahbarning kommunikatsiya qobiliyati bu jarayonda muhim ahamiyatga ega.

Rahbar xodimlar bilan ochiq va adolatli muloqot qila olsa, ular ishga yanada mas'uliyatli yondashadilar.

Xodimlarning fikrlari inobatga olinganda, ular o'zlarini tashkilot uchun muhim his qiladilar.

Bu esa ularning mehnatga bo'lgan munosabatini kuchaytiradi.

Xodimlarni qaror qabul qilish jarayoniga jalb qilish ham motivatsiyani oshiradi.

Masalan, yangi loyihalarni amalga oshirishda xodimlarning fikrini so'rash ularning tashabbuskorligini rag'batlantiradi.

Xodimlarning mehnatga munosabatiga ish sharoitlari ham katta ta'sir ko'rsatadi.

Qulay va xavfsiz ish joyi, texnika vositalarining yetarliligi, toza va tartibli muhit xodimlarni ruhlantiradi.

Shuningdek, mehnatni muvofiq tashkil qilish, dam olish imkoniyatlari ham motivatsiyani kuchaytiradi.

Agar ish joyida sharoitlar qoniqarli bo'lmasa, xodimlarning ishga qiziqishi pasayadi.

Natijada ular o'z vazifalarini faqat majburiyat sifatida bajarishadi.

⁹ Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley

Xodimlarning mehnatga munosabatini shakllantirishda rag'batlantirish tizimining shaffofligi muhimdir.

Mukofot va jazolash tizimi aniq va tushunarli bo'lishi kerak.

Xodimlar qaysi mezonlarga ko'ra mukofot olishini bilsalar, ular ko'proq intilish ko'rsatadi.

Aksincha, noma'lum va tushunarsiz baholash motivatsiyani susaytiradi.

Shu sababli tashkilotlarda aniq mezonlarga asoslangan samarali baholash tizimi joriy etilishi lozim.

Xodimlarning ijodkorlik va tashabbuskorligini qo'llab-quvvatlash ham muhimdir.

Har bir xodim o'z g'oyalari qadrlanishini istaydi.

Rahbarlar ularning takliflarini tinglasa va inobatga olsa, mehnatga bo'lgan munosabat yanada ijobiylashadi.

Bu jarayon jamoada ishonchni mustahkamlaydi va samaradorlikni oshiradi.

Tashabbuskor xodimlar tashkilotga yangi g'oyalar, yangiliklar olib kelishadi.

Mehnatga munosabatni shakllantirishda ijtimoiy qo'llab-quvvatlash ham katta ahamiyatga ega.¹⁰

Tibbiy sug'urta, transport xizmati, dam olish imkoniyatlari kabi shart-sharoitlar xodimlar uchun g'amxo'rlik sifatida qabul qilinadi.

Bu esa ularning ishga bo'lgan sadoqatini kuchaytiradi.

Shuningdek, xodimlarning oilaviy hayotiga ham e'tibor berish zarur.

Masalan, onalarga qo'shimcha ta'til berish, ota-onalar uchun moslashuvchan ish jadvali yaratish mehnatga bo'lgan munosabatni ijobiy shakllantiradi.

Xodimlarning mehnatga munosabatini shakllantirishda rahbarning shaxsiy namunalari ham muhimdir.

Rahbar o'z vazifalarini sidqidildan bajarsa, xodimlar ham unga ergashadi.

Aksincha, rahbar befarq bo'lsa, xodimlardan yuqori natija kutish qiyin.

Rahbarning halolligi, mas'uliyati va insoniy fazilatlar xodimlarga kuchli ta'sir ko'rsatadi.

Demak, rahbarning shaxsiy namunasi mehnatga munosabatni belgilovchi omillardan biridir.

Xulosa qilib aytganda, xodimlarning mehnatga bo'lgan munosabatini ijobiy shakllantirish — bu murakkab, ammo muhim jarayondir.

U moddiy rag'bat, ma'naviy qo'llab-quvvatlash, qulay sharoit, sog'lom muhit, adolatli rahbarlik va shaffof tizim uyg'unligida shakllanadi.

Shu omillarni inobatga olgan tashkilotlar doimiy ravishda rivojlanib boradi.

Mehnatga ijobiy munosabat xodimlarning sadoqati va samaradorligini ta'minlaydi.

Natijada tashkilot yuqori natijalarga erishadi va barqaror rivojlanadi.

¹⁰ Uzbekova, N. (2023). "Korxonalarda xodimlarni rag'batlantirishning zamonaviy mexanizmlari". Iqtisodiyot va innovatsiyalar jurnali, 2(5), 112–118.

XULOSA: Tashkilotlarda xodimlarning mehnatga bo'lgan munosabatini shakllantirish va mustahkamlash zamonaviy boshqaruvning eng muhim yo'nalishlaridan biridir. Mehnatga ijobiy munosabat mavjud bo'lgan jamoalarda samaradorlik yuqori bo'ladi, xodimlar o'z vazifalarini sidqidildan bajaradi va tashkilot manfaatlarini shaxsiy manfaatlardan ustun qo'yadi. Bunday muhitda tashabbuskorlik, ijodkorlik va hamjihatlik rivojlanadi¹¹.

Motivatsiya tizimining samarali tashkil etilishi, adolatli rag'batlantirish, xodimlarning professional o'sishi uchun sharoit yaratish, qulay ish muhiti, sog'lom jamoaviy iqlim hamda rahbarlarning shaxsiy namunasi mehnatga munosabatni ijobiy shakllantiruvchi asosiy omillar hisoblanadi. Shu bilan birga, moddiy va ma'naviy rag'bat uyg'unligi xodimlarni yanada faol va mas'uliyatli bo'lishga undaydi.

Demak, mehnatga ijobiy munosabat — bu tashkilotning barqaror rivojlanishi, samaradorligi va raqobatbardoshligini ta'minlovchi muhim omildir. Tashkilot rahbarlari ushbu jarayonga alohida e'tibor qaratishlari, xodimlarni qadrlashlari va ularning ehtiyojlarini inobatga olishlari zarur. Faqat shunda xodimlar va tashkilot manfaatlari uyg'unlashib, umumiy muvaffaqiyatga erishiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. Abdurahmonov Q. X. Menejment asoslari. – Toshkent: O'zbekiston, 2020.
2. To'xtasinov A. Ishlab chiqarish psixologiyasi va motivatsiya nazariyalari. – Toshkent: Yangi asr avlodi, 2019.
3. Murodov B. Tashkilotlarda mehnat munosabatlari va samaradorlik. – Samarqand: SamDU nashriyoti, 2021.
4. Robbins S. P. Organizational Behavior. – New Jersey: Pearson Education, 2018.
5. Maslow A. Motivation and Personality. – New York: Harper & Row, 2013.
6. Herzberg F. Work and the Nature of Man. – London: Granada, 2017.
7. Deci E., Ryan R. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. – New York: Guilford Press, 2017.
8. Mullins L. J. Management and Organisational Behaviour. – Harlow: Pearson, 2020.
9. O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksi. – Toshkent, 2023-yilgi tahriri.
10. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti qarorlari va farmonlari: mehnatni rag'batlantirish va kadrlar salohiyatini oshirishga oid hujjatlar.

¹¹ Armstrong, M. (2020). A Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.