JAMOADA MOTIVATSIYA VA ISH UNUMDORLIGINI OSHIRISHDA LIDERLIK USULLARI

Sabirova Iroda Mirzaxamidovna
O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuridagi Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi magistranti
E-mail:sim0706@mail.ru

Annotatsiya: Mazkur maqolada jamoada motivatsiya va ish unumdorligini oshirishda liderlikning usullarini takomillashtirish masalalari tahlil qilingan. Tadqiqotda liderlikning zamonaviy konsepsiyasi motivatsion liderlik yondashuvlari asosida jarayonlarni boshqarish ish samaradorligi oshirish usullari o‘rganilgan. Shuningdek, tashkilotlarda xodimlarni rag‘batlantirish hamda xodimlarning tashabbuskorligini qo‘llab-quvvatlashda rahbarlarning roliga alohida e’tibor qaratilgan. Xorijiy mamlakatlar tajribasi tahliliga asoslanib, O‘zbekiston sharoitida liderlik ko‘nikmalarini rivojlantirish va ish unumdorligini oshirishga doir ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqilgan.

Kalit so‘zlar: motivatsiya, liderlik, ish unumdorligi, jamoa, ma’suliyat, model, rivojlanish,rokirovka, strategiya, samaradorlik.

Аннотация: В данной статье анализируются вопросы совершенствования методов лидерства для повышения мотивации и производительности труда в коллективе. В исследовании рассматриваются методы совершенствования управления процессами и повышения производительности труда на основе современной концепции лидерства и подходов мотивационного лидерства. Особое внимание уделяется роли лидеров в мотивации сотрудников организаций и поддержке их инициативы. На основе анализа опыта зарубежных стран разработаны научно-практические предложения по развитию лидерских качеств и повышению производительности труда в условиях Узбекистана.

Ключевые слова: мотивация, лидерство, производительность, коллектив, ответственность, модель, развитие, рокировка, стратегия, эффективность.

Abstract: This article analyzes the issues of improving leadership methods in increasing motivation and productivity in a team. The study examines methods for improving process management and productivity based on the modern concept of leadership and motivational leadership approaches. Special attention is also paid to the role of leaders in motivating employees in organizations and supporting employee initiative. Based on the analysis of the experience of foreign countries, scientific and practical proposals have been developed for developing leadership skills and increasing productivity in the conditions of Uzbekistan

Keywords: motivation, leadership, productivity, team, responsibility, model, development, rocking, strategy, efficiency.

ISSN 3030-3907

Kirish

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmonida belgilangan harakatlar strategiyasining maqsadi olib borilayotgan islohotlar samaradorligini tubdan oshirishdan, davlat va jamiyatning har tomonlama va jadal rivojlanishini ta’minlash uchun shart-sharoitlar yaratishdan, mamlakatni modernizatsiyalash va hayotning barcha sohalarini erkinlashtirishdan iboratdir.

Zamonaviy boshqaruv nazariyalari va amaliyotlariga asoslanib, turli liderlik modellari orqali xodimlarni rag‘batlantirish va ish unumdorligini oshirish samarali yo‘llari ko‘rsatiladi. Shuningdek, motivatsiyani shakllantirish, ish unumdorligini oshirish hamda xodimlarning mehnatga munosabatini kuchaytirishda samarali rahbarlikning asosiy jihatlari hisoblanadi. Shu bilan birga boshqaruv kadrlarini tayyorlashning zamonaviy talablaridan kelib chiqqan holda tayyorlangan bo‘lib, unda bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalarda ma’muriy boshqaruvni tashkil etishning nazariy va amaliy jihatlari yoritilgan. Ishda liderlikning ma’muriyat faoliyatini tashkil etish, tashkilotda vazifa va vakolatlarni taqsimlash hususiyatlari, ma’muriy xodimga qo‘yiladigan zamonaviy talablar hamda erkin raqobat sharoitida ma’muriy biznesni rivojlantirish imkoniyatlari batafsil bayon etilgan.

Yangi O‘zbekistonda har bir tashkilot muvaffaqiyatga erishish hamda ish unumdorligini oshirish uchun kuchli jamoaga ega bo‘lishi lozim. Lider — bu faqat boshqaruvchi emas, balki jamoani bir maqsad atrofida birlashtira oladigan inson. U ish muhitini ijobiy qiladi, ishonch uyg‘otadi va har bir a’zoning salohiyatini ocha oladi. [1] Lider bu jamoa faoliyatining dvigateli etib motivatsiyani to‘g‘ri tanlashi natijasida, ishchilarni turli usullar bilan ilhomlantiradi va jamoada sog‘lom muhitni yaratgan holda ish unumdorligini oshiradi, bu o‘z-o‘zidan korxonaning ko‘zlagan niyatiga foydaning yuqori bo‘lib iqtisodiy o‘sishiga zamin bo‘ladi.

Shu nuqtai nazardan, ushbu tadqiqotda liderlik usullarini tatbiq etishda ish unumdorligi omillarini takomillashtirish masalalari tahlil qilinadi, xorijiy tajriba o‘rganilib, O‘zbekiston sharoitida ularni samarali joriy etish bo‘yicha ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqiladi.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR TAHLILI

XX asr davomida ish unumdorligini oshirish g‘oyalarni tatbiq etishda motivatsion omillarini o‘rganishga bag‘ishlangan ilmiy izlanishlar ko‘plab mamlakatlarda faol olib borilgan bo‘lib, jahon miqyosida bu borada ko‘plab nazariy yondashuvlar va amaliy tajribalar shakllangan.

A. Maslouning (1908-1970) motivatsiya nazariyasi. A. Maslouning motivlar ierarxiyasi haqida ta’limotiga binoan, insondagi dolzarb ehtiyoj taaluqli motivda o‘z aksini topadi va shunga muvofiq harakatni keltirib chiqaradi. Bu ta’limot bo‘yicha, insonda mavjud hamma ehtiyojlar va shunga mos motivlar 5 asosiy guruhga kiritilishi mumkin: fiziologik ehtiyojlar, xavfsizlikka bo‘lgan ehtiyojlar,

ISSN 3030-3907

ijtimoiy ehtiyojlar, hurmat va obro‘-e’tiborga ehtiyoj, o‘zini-o‘zi takomillashtirish ehtiyoji. A. Maslou ta’limoti tashkilot xodimlari hulqini tushunishga, ularni maqsadli yo‘nalishda boshqarish uchun zarur sharoitlarni yaratishga ancha qo‘l keladi. Tan olinish ehtiyojini tashkilot miqyosida qondirish xodimni tashkilot hayotiga, boshqaruv qarorlariga jalb etish orqali amalga oshirilishi mumkin. Aynan shu ehtiyoj insonni o‘z kasbining mohir ustasi bo‘lishiga undaydi, uni yetuk mutaxassis sifatida boshqalar tan olish uchun yetakchi omil bo‘ladi.

Xodimlarni motivatsiyalashning F. Gersberg (1906-1964) nazariyasiga binoan tashkilot miqyosida xodim faolligiga ta’sir etuvchi omillarni ikki guruhga jamlash mumkin:

1) tashkilotdagi ba’zi sharoitlar bo‘lmagan taqdirda xodimlarda mehnatdan qoniqmaslik gigienik omillar kuzatiladi, ular qatoriga quyidagilar kiradi: tashkilot va ma’muriyatning siyosati, mehnatni texnik nazorat qilish, hamkasabalar va rahbar o‘rtasidagi munosabatlar, ish joyidagi xavfsizlik siyosati, maosh, mehnat sharoitlari, guruhdagi mavqe, shaxsiy hayot va boshqalar.

2) xodimning kuchli motivatsiyasini yuzaga keltiradigan sharoitlar ham mavjud bo‘lib, ularning yo‘qligi kuchli qoniqmaslikka olib kelmaydi. Bular motivatsion omillar deb ataladigan sharoitlar quyidagilardan iborat: xodimning fikri bilan hisoblashish, ma’suliyat va mustaqillik berish, o‘z-o‘zini takomillashtirish va qobiliyatlarini rivojlantirishuchun imkoniyat yaratish. Shunisi ahamiyatliki, xodim ikkinchi toifa sharoitlardan qoniqqan paytida va mehnatga yuksak motivatsiya kuzatilganda gigienik omillarga xos kamchiliklar ta’siriga berilmas ekanlar.[2]

Maslou va Gersberg ta’limotlari bir biriga o‘xshash bo‘lib, motivatsion omillarni Maslou ta’limotidagi o‘z-o‘zini takomillashtirish va hurmat-e’tiborga bo‘lgan ehtiyojlarga qiyoslash mumkin, gigienik omillar esa - fiziologik, xavfsizlik va ijtimoiy ehtiyojlarga mos keladi.

A. MakKleland (1917-1998) motivatsiyada uch ehtiyoj nazariyasini olg‘a surgan, uning fikricha insonda uch turdagi ehtiyoj mavjud bo‘ladi va ular xulqni belgilaydi: yutuqqa intilish, hokimiyat ehtiyoji, tegishlilik ehtiyoji (jamoa bilan munosabatda bo‘lish).[3].

D. MakGregor (1906-1964) nazariyasiga ko‘ra rahbarning xodimlarga nisbatan ishonchi motivatsiyani asosi qilib belgilaydi: “X”- nazorat va jazo bilan ishlatish, xodim tanbal va nazoratni talab qiladi, “Y” -ishonch va tashabbusni qo‘llab quvvatlay, xodim ma’suliyatni yaxshi ko‘radi ijodiy va faol bo‘ladi.

ISSN 3030-3907

1-jadval.

Jahon miqyosida motivatsiya bo‘yicha nazariy yondashuvlar.[2]

Muallif	Nazariya nomi	Asosiy g‘oya	Asosiy omillar / darajalar	Boshqaruvda qo‘llanilishi
A. Maslou	Ehtiyojlar ierarxiyasi nazariyasi	Inson xulq-atvori ehtiyojlarni qondirish darajasiga bog‘liq. Ehtiyojlar pastdan yuqoriga qarab rivojlanadi.	1. Fiziologik ehtiyojlar 2. Xavfsizlik ehtiyoji 3. Ijtimoiy (do‘stlik, muhabbat) 4. Hurmat va e’tibor 5. O‘zini namoyon qilish (samoaktualizatsiya)	Har bir xodim qaysi darajada ekanini bilib, uning ehtiyojini to‘g‘ri qondirish orqali motivatsiyani kuchaytirish.
F. Gersberg	Ikki omilli motivatsiya nazariyasi	Ishga qoniqish va norozilik har xil omillarga bog‘liq.	1.Motivatorlar: yutuq, e’tirof, mas’uliyat, rivojlanish imkoni. 2.Gigienik omillar: maosh, ish sharoiti, rahbar bilan munosabat, xavfsizlik.	Motivatsiya uchun faqat moddiy shart-sharoit emas, balki ma’naviy rag‘bat va rivojlanish imkoni zarur.
D.MakKlelland	Uch ehtiyoj nazariyasi	Insonda asosan uch turdagi ehtiyoj mavjud bo‘ladi va ular xulqni belgilaydi.	1. Yutuqka intilish (uspex) 2.Hokimiyat ehtiyoji 3.Tegishlilik ehtiyoji (jamoa bilan munosabat)	Rahbar kadrlarning qaysi ehtiyoji ustun ekanini bilib, vazifa va mukofotni shunga moslashtirishi lozim.
D. MakGregor	"X" va " Y " nazariyasi	Rahbarlar odamlar haqida ikki xil qarashga ega: "X"-nazorat va	Teoriya X: odam tanbal, nazorat talab qiladi. Teoriya Y: odam mas’uliyatni yaxshi ko‘radi, ijodiy va faol bo‘ladi.	Samarali rahbarlik " Y " nazariyasi asosida bo‘lib, xodimlarga ishonch va

ISSN 3030-3907

		jazo bilan ishlatish, "Y" - ishonch va tashabbusni qo‘llab-quvvatlash.		erkinlik berish lozim.

Yurtimizda ham ushbu yo‘nalishda bir qator izlanishlar olib borilmoqda, jumladan, L.Rustamova - motivatsiya va uning ilmiy-nazariy o‘rganish sohasi rahbarlarning shakllanishida tashabbuskorligi va yangilikka ochiqligi muhim omil ekanini ta’kidlaydi, N.Amirova - pedagogik faoliyatda kasbiy motivatsiyaning psixologik shart-sharoitlarni o‘rganmoqda, I.Sa’dullaev - mehnat motivatsiyasi, xodimlarni rag‘batlantirish tizimlari haqida tadqiqotlarni olib borgan, G. Jo‘raeva - tashkilotlarda motivatsiya va samaradorlik masalalarini tahlil qilgan, M.N.Tillaev - menejmentda motivatsiya modellari va liderlik psixologiyasi bo‘yicha tadqiqotlar muallifi hisoblanadi.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Xodimlar motivatsiyasi ta’siri ish unumdorligini oshirish hamda jamoada hurmat, ishonch va yaxshi munosabatlarni rivojlantirish ekanligini inobatga olsak, korxona rahbari yoki liderining ushbu maqsadda qo‘llagan usullari to‘g‘ri tanlanishi samarali natija ko‘rsatadi.

Ish unumdorligi deganda, bitta xodimning bir vaqt birligi (soat, smena, oy, chorak, yil) davomida ishlab chiqarilgan mahsulot (ish, xizmat) hajmining miqdori (natural, natural-shartli, qiymat, mehnat) yoki bir mahsulot birligini ishlab chiqarishga sarf qilingan vaqt birligi bilan o‘lchanishi tushuniladi.

Ushbu ta’rifni nazariy jihatdan quyidagicha asoslash mumkin:

1. ish unumdoligi hamisha bitta band bo‘lgan xodimning o‘rtacha mehnat natijasini ifodalaydi. Shu tufayli unda bitta xodimga to‘g‘ri kelishi o‘z aksini topgan.

2. har bir xodimning mehnat natijasi ma’lum bir vaqt birligida bajarilgan bo‘lishi kerak. Shu tufayli ta’rifda xodimlarning ma’lum bir vaqt birligi (soat, smena, oy, chorak, yil) olingan.

3. shu vaqt davomida har bir xodim ishlab chiqarilgan mahsulot (ish, xizmat) hajmining o‘rtacha miqdori olinadi. Shu tufayli ta’rifga mahsulot, ish, xizmat tushunchalari kiritilgan.

4. aynan mazkur hajm ko‘rsatkichlari turli o‘lchamlarda, xususan natural, natural-shartli, qiymat, mehnat ko‘rsatkichlari shaklida bo‘lishi mumkin. Shu tufayli ushbu masalalar ham ta’rifga xuddi shu holatda kiritilgan.

ISSN 3030-3907

5. ish unumdorligi yana boshqacha tarzda ham aniqlanishi va baholanishi mumkin. Bunda bir mahsulot birligini ishlab chiqarishga sarf qilingan mehnat birligi olinadi. Shu tufayli ta'rifda mazkur masala ham e'tiborga olingan.[4]

2-jadval

Xodimning ma'suliyat bilan ishlashga ta'sir qiladiga salbiy omillar.(foizda)

Xodimning ma'suliyat bilan ishlashga ta'sir qiladiga salbiy omillar.(foizda)	
Rahbarning qo'l ostidagi mehnatiga bepisand munosabatda bo'lishi	52,4
Past ish haqi	66,7
Tajriba va malakaning yo'qligi	33,3
Ish jarayoniga qiziqish bo'lmaslik	34,5
Ish kunining rejalashtirmaslik	25,0
Boshqalar	1,7

3-jadval

Xodimning ishonch bilan ishlashga ta'sir qiladiga ijobiy omillar (foizda)

Xodimning ishonch bilan ishlashga ta'sir qiladiga ijobiy omillar (foizda)	
Lavozim ko'tarilishi imkoniyati mavjudligi	52,9
Rahbariyat tomonidan beriladigan rag'bat to'lovlari	64,7
Ish vaqtining qat'iy me'yorga amal qilishi	21,2
Bilimlarni ishda qo'llash imkoniyati	32,9
Jamoada o'zaro hurmat	51,8
Boshqalar	3,0

O'tkazilgan ish unumdorligini oshishiga ta'sir qiladigan omillar to'g'risidagi so'rovnomada 100ga yaqin turli sohalarda faoliyat yuritayotgan xodimlar qatnashgan bo'lib, o'z-o'zidan ko'rinib turibdiki xodimning ma'suliyati va ishonchiga ta'sir qiladigan salbiy va ijobiy omillar ish unumdorligining oshishiga to'g'ridan-to'g'ri ta'sir ko'rsatadi.

Ken Blanchard situatsion liderlik nazariyasini amaliyotga juda sodda va tushunarli tarzda yoritadi.[6] Unga ko'ra, rahbar o'z xodimlariga yagona bir uslubda emas, vaziyat va xodimning tayyorgarlik darajasiga qarab turlicha yondashishi kerak deb hisoblaydi va bu o'z o'rnida ish unumdorligini oshishiga olib keladi. Uning nazariyasiga ko'ra situatsion liderlik modeli 4 bosqichdan iborat bo'lib, rahbarlik uslublari xodimning kompetentligi va motivatsiyasiga qarab tanlanadi:

ISSN 3030-3907

4-jadval.

Xodimning tayyorgarlik darajasiga qarab turlicha yondashishi

Model	Xodimning tayyorgarlik darajasi	Jarayonda	Rahbarlik uslublari	Motivatsiya natijalari
Directing (Ko‘rsatma berish va nazorat)	Yangi xodimlar uchun	past kompetensiya / yuqori majburiyat	aniq instruksiyalar, qadamma-qadam tushuntirish.	motivatsiya yuqori, lekin qobiliyat hali past
Coaching (Mashg‘ul qilish va qo‘llab-quvvatlash)	Maxorat shakllanyapti	Xodim qiynaladi, shubha paydo bo‘ladi	Rahbar ko‘proq tushuntirish + ruhiy qo‘llab-quvvatlash beradi	motivatsiya tushadi. Tажribali, lekin ishonch past
Supporting (Qo‘llab-quvvatlovchi liderlik)	Xodim malakali, lekin o‘zini ishonchsiz his qiladi	Tajribali, lekin o‘zini ishonchsiz his qiladi	Rahbar qarori xodim bilan birgalikda qabul qiladi	Motivatsiya kuchayadi, xodim o‘ziga ishonch va tajribasi ortadi
Delegating (Vakolat berish)	Xodim to‘liq mustaqil ishlay oladi	Xodim tajribaga ega	Nazorat kamayib, mas’uliyat to‘liq xodimga topshiriladi	Tajriba va ishonch yuqori bo‘lganligi to‘g‘ridan to‘g‘ri ish unumdorligini oshishiga olib keladi

MUHOKAMA VA NATIJALAR

Samarali boshqaruvni amalga oshirishda liderning asosiy roli xodimlarni boshqarishga ta’sir qilish qobiliyatidir. Lider ham tashkilotning, ham xodimlarning individual rivojlanish maqsadlarini belgilay olishi kerak. Xodimlarning ijtimoiy guruh sifatidagi xususiyatlarini o‘rganib, lider ularning mehnat faoliyatiga qiziqishi va motivasiyasining turli tomonlarini aniqlay oladi. Lider, shuningdek, ishonchli ma’lumot manbai sifatida jamoa ichidagi munosabatlarni tartibga soluvchi hisoblanadi. U jamoasining asosiy vakili sifatida maqsad va vazifalarni belgilash hamda ularning bajarilishini nazorat qilish funksiyalarini bajaradi va bu o‘z navbatida ish unumdorligining oshishiga ta’sir ko‘rsatadi.[5]

ISSN 3030-3907

Yuqoridagilardan ko‘rinib turibdiki, ish unumdorligi ko‘rsatkichining mazmunini iqtisodiy kategoriya sifatida to‘liq o‘zida ifoda etadi. Mahsulot hajmini muttasil oshirish va shu asosda xalqning turmush farovonligini oshirishdagi muhim omil – ish unumdorligini beto‘xtov oshirishdir. Ish unumdorligini oshirish yo‘llari juda ko‘p va xilma-xildir. Bunda asosiy e’tiborni ishlab chiqarish jarayonlarini modernizatsiya qilish evaziga uni avtomatlashtirish va mexanizatsiyalashtirish, innovatsiyalar hisobiga yangi mashina va texnologiyalarni joriy qilish, unda mehnatni ilmiy tarzda tashkil etishni yaxshilash, ish vaqtidagi yo‘qotishlarni bartaraf qilish, xorijdagi va o‘zimizdagi sinalgan ilg‘or ishlab chiqarish tajribalaridan foydalanish va asosiysi xodimlar motivatsiyasini oshirish hamda mehnatga haq to‘lash va moddiy rag‘batlantirish tizimini to‘g‘ri tashkil qilish kabilarga qaratishni taqozo qiladi.

Liderlik axloqiy dilemmalar va qiyin vaziyatlarni mas’uliyatli va axloqiy tarzda hal qilishni o‘z ichiga oladi. Bu muammoni aniqlash, boshqalar bilan maslahatlashish, oqibatlarini hisobga olish, qaror qabul qilish va natija uchun javobgarlikni o‘z zimmasiga olishni o‘z ichiga oladi. Bunday vaziyatlarga to‘g‘ridan-to‘g‘ri yondashish va barcha omillarni hisobga olgan holda, liderlar o‘z imkoniyatlarini saqlab qolishlari va boshqalarni axloq kodeksiga rioya qilishga ilhomlantirishlari kerak.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Prezidentimiz Farmonlarida ham belgilangan maqsadlardan biri, xodimlar tashabbuslarini rag‘batlantirish-iqtisodiy samara beradigan takliflar uchun mukofotlar va boshqa rag‘batlantiruvchi choralarni ko‘rish orqali tejamkorlik g‘oyalarini qo‘llab-quvvatlashdir.

Lider jamoada ishonch va samaradorlikni oshiradi, xodimlarning qoniqish darajasini ko‘taradi. Shunday ekan, lider tomonidan korxona xodimlarning bilimi va salohiyatidan unumli foydalanish, nafaqat ma’suliyati kuchli tirishqoq xodimlardan emas, jamoaning har bir xodimidan uning mavjud shaxsiy yutuqlarini va qobiliyatini tashkilot ravnaqi yo‘lida ish unumdorligini oshirishga hissa qo‘shish maqsadida samarali foydalanishni tashkil etish. Xodimlar rokirovkasini amalga oshirib, xodim bilim ko‘nikmalarini kengaytirish, ma’suliyatini kuchaytirish lozim. Bunday liderlik tashkilotning ijtimoiy mas’uliyatini kuchaytiradi va uzoq muddatli muvaffaqiyatga erishish imkonini yaratadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Psychology Press.

2. Shomurotova N.N., Maxmudov I. Boshqaruv psixologiyasi. O‘zbekiston Respublikasi oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi. – T.: Iqtisodiyot, 2019. – 179 bet.

ISSN 3030-3907

3. Devid MakKleland “Human Motivation” -1987.

4. Z.B. Irmatova, “Korxonalarda mehnat unumdorligini ifodalovchi ko‘rsatkichlar va ularni aniqlashni takomillashtirish yo‘llari, “Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali. № 1, yanvar-fevral, 2015 yil..

5. Suyunov D.X., Qodirov T.U., Umarova R.Z. Boshqaruv etikasi va korporativ madaniyat. Darslik: T.: 2025, 475 bet

6. Ken Blanchard — “Leadership and the One Minute Manager” © 2015 by Blanchard Family Partnership and Candle Communications, Inc. © Perevod. Izdanie na russkom yazыke. Oformlenie. OOO «Popurri», 2015

ISSN 3030-3907