

TA'LIM TASHKILOTLARIDA SAMARALI BOSHQARUVNI YO'LGA QO'YISH ORALI XODIMLARNING MAS'ULIYATLARINI RIVOJLANTIRISH

A. Xurramov ¹

Annotatsiya:

Boshqaruvda xodimlarning mas'uliyat va moslashuvchanlik ko'nikmalarini rivojlantirish o'qituvchi – pedagogik-psixologik jihatdan o'z mutaxassisligi bo'yicha maxsus bilimlarga va ma'lumotga ega, kasbiy tayyorgarlikka va yuksak axloqiy fazilatlariga boy, ta'lim muassasalarida faoliyat ko'rsatuvchi shaxs ekanligi, ta'lim muassasasi xodimi ta'lim jarayonida o'qitishning ilg'or shakllarini optimal darajada tashkil etishni, barkamol shaxsni tarbiyalash nazariyasini turli yangi g'oyalar bilan boyitishni puxta bilishiga qaratilgan.

Kalit so'zlar: mas'uliyat, pedagogik maqsad, ijodiy kayfiyat, rejalashtirish, ilhom, ijod, ishonch, rag'batlantirish.

doi: <https://doi.org/10.2024/qom5a904>

Ta'lim muassasalarida faoliyat ko'rsatayotgan xodimlarning, o'qituvchi va pedagoglarning o'z xizmat vazifalariga nisbatan mas'uliyat bilan yondashishda rahbarning samarali boshqaruv usulidan foydalanishi muhim sanaladi. Qachonki muassasa rahbarining o'zi belgilangan va umume'tirof etilgan qoidalarga rioya qilgan taqdirdagina boshqaruvidagi xodimlaridan ham shuni kutsa bo'ladi. Bu jarayonda xodimlarga o'z kasbiga nisbatan qiziqish va qonuniy manfaatdorlik, o'z ishidan qoniqish hissini kuchaytirish lozim bo'ladi.

Ta'lim muassasasining maqsadiga erishishi – ta'lim jarayonida yuqori samaradorlikni ta'minlash xodim o'z xizmat vazifasini sidqidildan, tashabbuskorlik ko'rsatib bajarishiga bog'liq. Buning uchun xodimlar o'z xizmat vazifalariga haqiqatan qiziqishlari lozim bo'ladi.

Insonni muayyan faoliyatga undovchi ichki va tashqi harakatlantiruvchi kuchlarga qiziqish (motiv) deb ataladi. Qiziqish insonga uning ehtiyojlarini qondirish uchun nima qilish va buni qanday qilish kerakligini belgilaydi.

Qiziqish jarayonini to'rt bosqichga bo'lish mumkin:

1. Ehtiyojning paydo bo'lishi.
2. Ehtiyojni qondirish yo'llarini izlash.
3. Ehtiyojni qondirish uchun faoliyatga kirishish.
4. Ehtiyojning qondirilishi, moddiy yoki ma'naviy rag'batlantirishga ega bo'lish.

Ehtiyoj – insonning hayot kechirishi, shaxs va ijtimoiy guruhni rivojlantirish uchun obyektiv zarur narsalar. Ehtiyojlar 2 ta turga bo'linadi. Biologik va ijtimoiy ehtiyoj bir-biridan farq qiladi.

Biologik ehtiyoj – suv, havo, oziq-ovqatga, hayot kechirish uchun zarur boshqa narsalar – uy-joy, kiyim-kechak, ro'zg'or buyumlari, shuningdek, avlodni davom ettirishga ehtiyoj.

¹ Xurramov Anvar Vafokulovich, Samarqand viloyati pedagoglarni yangi metodikalarga o'rgatish milliy markazi Pedagogika, psixologiya va ta'lim texnologiyalari kafedrasida o'qituvchisi

Ijtimoiy ehtiyoj – millat, ijtimoiy guruhga mansublikka, o'z shaxsini, erishgan muvaffaqiyatlarini rivojlantirish, o'z qobiliyatini namoyon etish, boshqalar tomonidan o'sish qobiliyatlari e'tirof etilishiga ehtiyojdir.

Xodimning ehtiyojlarini qondirish hisobiga mehnatga qiziqtirishda inson, shaxs eng asosiy masala hisoblanadi. Zamonaviy boshqaruvning bosh subyekti insondir. Ushbu yondashuvga muvofiq inson tashkilot uchun emas, balki tashkilot inson uchun zarurdir. Xodimlarni boshqarish strategiyasi, tuzilmasi va jarayoni xuddi ana shu xodimlar shaxsiy xususiyatlarini hisobga olishga asoslanadi. Inson ko'pgina fanlar (falsafa, sotsiologiya, psixologiya, tibbiyot, pedagogika, tarix va boshqalar) tadqiqining obyekti hisoblanadi.

Xodimlarning o'z kasbiga mas'uliyatining oshirishning muhim yondashuvlaridan biri qiziqtirishdir. Qiziqtirish (motivatsiya) tushunchasi turli adabiyotlarda turlicha talqin qilinadi. Boshqaruv nazariyasida bu o'zini va boshqalarni tashkilot maqsadiga erishishga qaratilgan muayyan faoliyatga qiziqtirish jarayonidir.

Psixologik nuqtai nazardan esa qiziqish xodim subyektiv faoliyati jarayoni, deb tushuniladi. Qiziqtirish jarayoni negizida qiziqishning moddiy, ijtimoiy-psixologik, ma'naviy, ijodiy va boshqa omillari yotadi. Qiziqtirish nazariyalarini ikki guruhga ajratish mumkin:

- mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyasi;
- jarayon bo'yicha qiziqtirish nazariyasi

Mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyalari ehtiyoj deb nomlanuvchi, insonlarni boshqacha emas, balki xuddi shunday harakat qilishga undaydigan ichki qiziqishlarni aniqlashga asoslangan. Ushbu guruhga Abraxam Maslou, Devid Mak-Klelland va Frederik Gertsberg, Skinner Bernard nazariyalari taalluqlidir.

Ushbu ikki guruh nazariyalari bir-birini istisno etmaydi, balki o'z muayyan qo'llanish sohalariga egalar. Ular mohiyatini chuqurroq anglash uchun asosiy tushunchalar – ehtiyoj va rag'batlantirishning mohiyatini anglash kerak bo'ladi. Ehtiyojlarni ushlab ko'rish yoki o'lchash mumkin emas. Ular to'g'risida insonlarning xatti-harakatlari orqali tasavvur hosil qilish mumkin. Ehtiyojlar faoliyat uchun qiziqish uyg'otadi. Insonlarning xatti-harakatlari va ular bu xatti-harakatlarini uyg'otuvchi qiziqishlarni turli modellarda keltirish mumkin.

Qiziqtirish nazariyasida rag'batlantirish – inson o'zi uchun qimmatli hisoblagan hamma narsa muhim hisoblanadi. Insonlarda qimmatlilik tushunchasi turlicha, shuning uchun rag'batlantirishni baholash ham ular da bir-birlarinikidan farqlanadi. Rag'batlantirishning ikki turi mavjud:

Ichki rag'batlantirishni ishning o'zi beradi. Bunga mehnat jarayonidan qoniqish hosil qilish hissi, ko'zlangan natija yoki maqsadga erishish, mehnatning ijtimoiy ahamiyatini anglash va shu asosda o'z-o'zidan g'ururlanish kiradi. Ish jarayonida xodim o'z ehtiyojini o'zi kabilar, ya'ni boshqa kishilar bilan munosabatda bo'lish orqali qondiradi.

Tashqi rag'batlantirish korxona, tashkilot tomonidan beriladi. Ish haqi, martabaning yuqorilashuvi, hamkasblar, rahbarlar tomonidan bildiriladigan maqtovlar va e'tiroflar, qo'shimcha to'lovlar, qo'shimcha ta'tillar, xizmat avtomobili, mukofotlar – shular sirasiga kiradi.

Rag'bat insonga uning mehnat faoliyati natijalarini munosib baholash sifatida taklif etiladi. Inson ko'pgina rag'batlarni ularning mohiyatini anglab etmasdan, ya'ni beixtiyor qabul qiladi. Turli insonlarda aniq rag'batlarga munosabat bir xil emas. Ko'pgina tadqiqotlarda rag'batlar faoliyat uchun tashqi da'vat, qiziqish sabablari esa ichki da'vat deb ta'riflanadi. Shunday ekan rag'bat va qiziqish sabablarini, eng avvalo, ularning insonni faoliyat ko'rsatishiga undashi birlashtirib turadi. Biroq agar rag'bat manfaat (moddiy, ma'naviy, guruhiy, shaxsiy) orqali faoliyat ko'rsatishga undasa, qiziqish asosida esa ham

manfaat (mukofotlash, lavozimda ko'tarilish), ham shaxsiy sabab (burch, qo'rqish, mas'uliyat hissi va hokazolar) yotadi. Shuning uchun qiziqish sabablari (motiv) rag'batga nisbatan kengroq ma'noga ega.

Rag'batlantirish chora-tadbirlari muayyan shaxslar ehtiyojlarini hisobga olgan holda ishlab chiqilishi darkor. Xodimning ishga qiziqishini tegishli rag'batlantirish usuli orqali o'zgartirish mumkin. Rahbarlar uchun bu rag'batlantirishlar bir xil shaklda emas, balki xodimlarning shaxsiy ehtiyojlariga muvofiq ishlatilishi kerak, degan ma'noni anglatadi.

Hozirgi vaqtda personalga ma'muriyat tomonidan qo'shimcha imtiyozlar berish tajribasi keng yoyilmoqda. Ular quyidagilardan iboratdir:

- xodim maqomi nufuzini belgilovchi;
- xodim ijtimoiy himoyalanganligini ko'rsatuvchi;
- bevosita bajarilgan ish va ishlab chiqarish vazifasi uchun belgilangan imtiyozlar.

Mukofotlash tariqasida u yoki bu imtiyozni tanlash ma'muriyat vakolati hisoblanadi. Moddiy rag'batlantirish hamisha ham qiziqtirishning eng ta'sirchan vositasi bo'lib qolaveradi. Biroq personal farovonligi ko'tarilgan sari birgina uning o'zi yetarli bo'lmaydi. Yana shuni ham hisobga olish kerakki, qiziqtirishning iqtisodiy uslublari kompaniya yoki firma tomonidan sezilarli darajada xarajatlarni talab etadi.

Salbiy rag'batlantirishlarni bartaraf etish uslublari deyilganda personal ishidagi salbiy holatlarni bartaraf etish tushuniladi. Bu salbiy rag'batlantirishlarga adolatsizlik, nopok munosabatlar, erkatoylik (favoritizm) va hokazolar kiradi. Xodimlar o'zlariga adolatli munosabatlarda bo'lishlarini xohlaydilar. Agar inson unga xuddi boshqalarga bo'lganidek munosabatda bo'linayotganligi, ular mehnati natijalari xuddi boshqalarniki kabi baholanayotganligini aniq his etib tursa, o'ziga adolatli munosabatda bo'layotganlarini anglaydi va bundan qanoat hosil qiladi.

Yuksak natijalarga erishganlarni adolatli taqdirlash favqulodda muhimdir. Xuddi shuningdek, ishda biror natijaga erisha olmagan bo'lsa ham o'zlarini mukofotga da'vogar deb hisoblayotganlarning faoliyatini xolis baholash ham muhimdir.

Salbiy rag'batlantirishlarni bartaraf etishning quyidagi tamoyillari mavjud:

1. Ish boshqaruvchilar muntazam ravishda ularga bo'ysunuvchilar o'zlariga nisbatan adolatli munosabatda bo'linmoqda deb hisoblashayotganlarini aniqlab turishlari kerak.
2. Xodimlarning umumiy ishga hissalarini o'lchash mezonlari hamda buning uchun tegishli mukofot darajasi hammaga ish boshlangunga qadar ma'lum bo'lishi kerak. Bu ma'lumotlar hammaga yaxshi tushunarli holda bayon etilishi darkor.
3. Menejerlar mukofotlarni yaxshi ishlayotgan xodimlar boshqalardan ko'proq manfaatdor bo'ladigan darajada taqsimlashga erishishlari lozim.

Ma'naviy rag'batlantirish uslublari hisoblangan ishdan qoniqish hosil qilish, yuksak mas'uliyat hissi, jamoa tomonidan xizmatlarni e'tirof etish qo'shimcha xarajatlar talab etmaydi. Yanada muhimi, insonlar hech vaqt maqtov eshitish, e'tibor va e'tirofdan charchamaydilar.

Ma'naviy rag'batlantirishda xodim xizmatlari e'tirof etilib, uni taqdirlashni quyidagicha amalga oshirish mumkin:

- sezilarli natijalarga erishgan xodim mehnatini e'tirof etish;
- mehnatda erishilgan yuksak natijalarga korxona jamoasi va rahbariyatining munosabatini namoyon etish;
- e'tirofga sazovor bo'lgan alohida xodimlar ish natijalarini ommalashtirish.

Ma'naviy rag'batlantirish xodimlarning samarali mehnati korxonaning o'zida ham, uning tashqarisida ham juda qadrlanishini ifoda etadi va ularni yanada samarali mehnat qilishga rag'batlantiradi.

Xulosa qilib shuni aytish mumkinki rag'batlantirish quyidagi tamoyillari orqali xodimlarning mas'uliyatini yanada oshirish mumkin:

1. Rahbar samimiy va xushmuomala bo'lishi kerak. Personal rahbarning nosamimiyligini hamisha sezadi.
2. Mukofot xizmatga yarasha bo'lsa va mukofotlanayotganlar buni his etib tursa qiziqtirish omiliga ega bo'ladi. Mukofot adolatsiz berilsa yoki tarqatilsa bu mukofotning qadri tushadi.
3. Xodim qaysi ishni qachon yaxshi bajarganini bilishi kerak. Rahbar yaxshi bajarilgan ish uchun shaxsan o'zi xodimga minnatdorchilik bildirishi zarur. Bunda butun jamoa tomonidan bevosita shu xodimning yaxshi ish bajarganligini e'tirof etilishi ayniqsa muhimdir.
4. Xodim tomonidan erishilgan yutuqlar keng va yorqin targ'ib etilishi lozim.
5. Alohida xizmatlari uchun xodim eng yuqori bo'g'in rahbariyati tomonidan mukofotlanishi kerak.
6. Taqdirlashning turli shakllarini qo'llagan holda qabul qilingan qarorlarning ma'naviy oqibatini baholay bilish kerak. Bir insonning mehnatini rag'batlantirish boshqasini e'tirof etmaslik demakdir. Shuning uchun menejerdan yetti o'ylab bir kesish talab qilinadi.
7. Rag'batlantirish dasturi eng yaxshi xodimni, korxona muvaffaqiyatiga eng sezilarli hissa qo'shayotgan insonni alohida e'zozlashga qaratilishi darkor.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

- [1]. Mirziyoyev Sh.M. Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasi. Uchinchi nashri. – Toshkent: O'zbekiston nashriyoti, 2022.-416 bet.
- [2]. Ручи Ш, Мартин П. Управление мотивацией. Учебное пособие.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 399 с.
- [3]. Одегов Ю.Г. и другие. Мотивация персонала Учебное пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2010. -640 с.
- [4]. Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ. Учебно-практическое пособие.-М.:Финпресс, 2010.-272 с.
- [5]. Кибанов А.Я. Экономика и социология труда. Учебник. М.: ИНФРА-М, 2010. – 310 с.
- [6]. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальный технологии найма, адаптации и аттестации. Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2010. – 368 с.
- [7]. Мамадиёров.Н.Қ. Кадрлар тайёрлаш сифатини бошқариш моделлари Иқтисодиёт ва таълим. 2016. -№4. -57. -63б.