

## LABOR INCENTIVE SYSTEM

Muhammadiev U. A.

Associate Professor of Samarkand State Institute of Architecture and Construction,  
utkirm995@gmail.com. 90-600-06-90

Yuzbaeva M. Z.

Senior Lecturer, Samarkand State Institute of Architecture and Construction,  
yuzbayeva1977@mail.ru. 90-190-57-88

**Annotation.** This article focuses on the system of motivation - the systematic influence on the diligence, perseverance, conscientiousness of employees to perform the tasks facing the organization.

**Keywords:** motivation, positive motivation, negative motivation, material motivation, intangible motivation, strengthening motivation

**Кириш.** Ҳозирги пайтда ҳеч кимда шубҳа йўқки, ҳар қандай компаниянинг энг муҳим ресурслари унинг ходимлари ҳисобланади. Ходимлар меҳнатининг самарадорлигига қараб, компания ғолиб бўлади ёки мағлуб. Персонал меҳнатидан максимум самарали фойдаланиш – бу менежерларнинг вазифаси ҳисобланади. Раҳбарларнинг бошқарув қарорлари қанчалик сифатли бўлмасин, ушбу қарорларнинг самараси компания ходимларига боғлиқдир. Бунинг учун ходимлар ўз меҳнатининг натижасидан манфаатдор бўлиши лозим.

Қандай қилиб меҳнатни рағбатлантиришнинг оптимал тизимини яратиш мумкинки, бундай компания камбағаллашмаслиги ва ходимлар ҳам рағбатланишдан қониққан бўлсин. Компанияга тўлиқ мос келадиган рағбатлантириш тизимини яратишда инсонларда турли туман мотивлар мавжуд эканлигини ва ушбу мотивлар

уларни ҳар томонлама жалб қилишни эътиборга олиш лозим. Ушбу жараённи бошқариш мураккаб вазифа ҳисобланади, чунки ҳар бир инсоннинг ўзини эҳтиёжлар иерархияси ва уларни қимматлилиги мавжуд. Бунда раҳбарнинг асосий вазифаси шундан иборатки, у ходимлар билан мулоқот жараёнида уларнинг мойилликларини ва мотивларини аниқлаши ҳамда ходимнинг аъло даражадаги меҳнати унинг эҳтиёжларини, мақсадларини амалга ошишини таъминлашини кўрсата олиши лозим.

**Усул ва услублар.** Ходимларни мотивлашнинг кенг тарқалган усули – бу моддий рағбатлантириш ва хизматларни эътироф этиш, касбий ривожланиши ҳамда компания томонидан яратиладиган ижобий имкониятлар ҳисобланади. Чуқур уйланган ва сифатли ташкил этилган рағбатлантириш тизими ходимларнинг фаолияти (касбий) сафарбарлигини оширади, уларда керакли манфаатдорликни яратади, шахсий натижаларни ривожлантиришга ҳаракат қилади, ижодий потенциалини намойиш қилишга даъват этади. Ишлаб чиқариладиган маҳсулот бирлигига тўғри келадиган меҳнат сарфини камайтиради ва бажариладиган иш сифатини оширади. Меҳнат мотивларини ўзига хос хусусиятларини

аниқлаш ва уни баҳолаш персонал билан ишлашнинг энг мухим омилларидан ҳисобланади, чунки меҳнат фаоллигини рағбатлантириш усуллари тўғри танланиши меҳнат мотивини кўшимча имкониятларини очиб беради ва инсон омилига самарали таъсир қилади. [1]

Рағбатлантиришнинг моҳияти. Одатда, рағбатлантириш ходимни самарали ишлашга ундаш мақсадида унга ташқаридан таъсир этиш воситаси сифатида таърифланади.

Рағбатлантириш икки хил маънога эга, бир томондан корхона раҳбарияти учун у мақсадга эришиш механизми бўлса (меҳнат унумдорлигини ва сифатини ошириш ва бошқалар), бошқа томондан ходим учун у кўшимча фаровонликка эга манбаи бўлиш (ижобий рағбат) ёки уни йўқотиб қўйиш (салбий рағбат) ҳисобланади. Шулар билан боғлиқ равишда ижобий рағбатни (муайян нарсага эга бўлиш ёки эришиш) ва салбий рағбатни (эхтиёжни қондирадиган нарсдан маҳрум бўлиш) кўрсатиб ўтиш мумкин.

Рағбатлар инсоннинг руҳиятидан ва онгидан ўтганда улар ходимни ички кўзғатувчи сабабларига ёки хулқ-атвор мотивига айланади. Мотивлар – бу англандан ва тушунилган рағбатлардир.

[2] Рағбатлар ва мотивлар ҳамма вақт бир-бирига мос келавермайди, лекин улар ўртасида кескин фарқлар мавжуд эмас. Булар ходимга таъсир этишнинг икки томони ҳисобланади. Шу сабабли рағбатлантириш таъсири корхона ходимларини фаолиятини фаоллаштиришга қаратилган бўлса, мотивловчи таъсир эса ходимларнинг касбий ва шахсий ривожланишни оширишга қаратилгандир. Амалиётда

мотивларнинг ва рағбатларнинг уйғунлашувига эришиш лозим. Лекин ходимлар хулқини рағбатлантирувчи ва мотивловчи механизмларни бойитишни ҳис этиш керак. Ташкилот олдида турган вазифаларни бажариш учун ходимларнинг меҳнатсеварлиги, саботлилиги, виждонли бўлишига мақсадли таъсир этиш – рағбатлантириш деб аталади.

Рағбатлантириш назарияси таъкидлайдики, буйсунувчининг ҳар қандай ҳаракатлари топширилган вазифани қандай бажарганлигига қараб, ижобий, салбий ва бартараф оқибатларга эга бўлиши лозим.

Ижобий оқибатлар ташкилотга мос келадиган хулқ-атвор амал қилиш эҳтимолини оширади; салбий – камайтиради; бетараф оқибат эса мос келадиган хулқ-атворни аста-секин сўниб боришига олиб келади. лекин бир хил рағбатларга инсонлар ҳар хил реакция қиладилар.

Рағбатлантириш муайян принципларга асосланади:

1. Эришиш (етишиш) осонлиги. Ҳар бир рағбат тури барча ходимлар учун етишиш мумкин бўлиши лозим.
2. Ҳис этилиши. Рағбатнинг таъсир этишининг маълум чегараси мавжуд бўлиб, ушбу чегара ташкилотлар бўйича фарқ қилади. Ушбу ҳолни пастки чегарасини аниқлашда эътиборга олиш лозим.
3. Тадрижийлик. Моддий рағбатлар мунтазам равишда ўсиб бориш хусусиятига эга эканлигини эътиборга олиш лозим. Рағбатлантиришни асосиз равишда кескин ошиши ходимнинг мотивларига кейинчалик салбий таъсир қилади. Чунки у доимо

рағбатлантиришнинг юқори даражасини кутади.

4. Фарқларни минималлаштириш. Фаолият натижалари билан унга тўланадиган иш ҳақи фарқларини камайтириш лозим. Масалан, ҳафталик иш ҳаққини қўллаш мумкин. Ушбу принципга амал қилиш рағбатлантиришдан тежаш имконини беради. Рағбатлантириш даврийлигини ошириш кучли мотивлаш омили ҳисобланади.

5. Моддий ва маънавий рағбатларни уйғунлаштириш. Иккала омил ҳам кучли таъсир воситаси ҳисобланади. Ҳаммаси таъсир этиш вақтига, субъекти ва жойига боғлиқ. Шу сабабли ушбу рағбат турларини уйғунлаштириш лозим.

6. Ижобий ва салбий рағбатларни уйғунлаштириш. Иқтисодий ривожланган мамлакатларда салбий рағбатлардан (иш жойини йўқотиб қўйишдан кўрқиб, очлик, жарима) ижобий рағбатларга (мукофотлаш, пул маблағлари, тақдимлаш) ўтиш кузатилмоқда. Булар жамиятда шаклланган анъаналарга, урф-одатларга ҳамда бошқариш услуби ва усулларига боғлиқ.

Рағбатлантириш иқтисодий ижтимоий ва ахлоқий функцияларни бажаради.

Иқтисодий функциянинг тасвири шундан иборатки, бунда ишлаб чиқариш самарадорлиги, меҳнат унумдорлиги ва маҳсулот сифати ошиб боради.

Ахлоқий функция. Бунда меҳнат рағбатлари фаол ҳаётий позицияни, жамиятда юқори ахлоқий муҳитни шакллантиради. Тўғри ва асосланган рағбатлантириш тизимини яратиш муҳим аҳамиятга эга.

Ижтимоий функция. Ушбу функция жамиятнинг ижтимоий таркибини шакллантиришда турли даражадаги даромадлар орқали иштирок этади. Бундан ташқари эҳтиёжларни шакллантиради, пировард натижада шахснинг ривожланишини жамиятда меҳнатни рағбатлантирилиши билан аниқланади. [3]

Рағбатлантириш турлари (шакллари). Ходимларнинг хулқини бошқаришда ижтимоий объектларни меҳнат соҳасида ташкилий рағбатлантиришлар, фаолият турлари ва рағбатларнинг ўзаро боғлиқлари бўйича ажратилиши муҳим аҳамиятга эга.



Расм 1. Рағбатлантиришни ташкил этиш турлари (шакллари)

Олдиндан ва мустаҳкамловчи рағбатлар бошқарув объектининг ахборот билан таъминланганлиги билан ва фаолият натижалари ҳамда рағбатлантириш ўртасидаги боғланишлар билан фарқланади. Олдиндан рағбатлантириш иш бошланишидан олдинроқ ходимлар қанақа натижаларга эришиши кераклиги ва қандай мукофот берилиши олдинроқ эълон қилинади. Олдиндан рағбатлантиришнинг ижобий томонлари шундан иборатки, бунда рағбатловчи таъсирнинг тезлиги, мақсадга аниқ йўналтирилганлиги, мослашувчанлиги ва бошқа шу кабилардир.

Мустаҳкамловчи рағбатлар ходимлар ўз меҳнاتини кадрли ва қўллаб-қувватланганлигини фаолият охирига етказилгандан кейин биладилар. Ушбу ҳолда рағбатлар амалга оширилган ҳаракатларни мустаҳкамлайди.

Рағбатларни индивидуал ва жамоавий турларга бўлиниши қанақа меҳнат натижаларига асосланганлиги билан боғлиқ равишда ижрочиларнинг мукофотланишини назарда тутлади.

Ижобий ва салбий рағбатлар фаолият сифатини аниқловчи меъёрий кўрсаткичларга амал қилиш даражасини назарда тутлади. Меъёрларга эришиш ёки уни ошириб бажариш рағбатлантирилади, аксинча меъёрларни таъминланмаслиги жарималар қўлланилишига олиб келади.

Бевосита, жорий ва перспектив рағбатлантириш турлари вақт бўйича тақсимланган бўлиб, шу вақтга мос келадиган рағбатларни назарда тутлади. Ушбу рағбатларнинг ижобий томони шундаки, ходимлар меҳнати тезкорлик, ошкоралик асосида натижалар ва рағбатлантиришни намойиш этган ҳолда амалга оширилади. Жорий

рағбатлар квартал, ярим йиллик, йиллик натижалар бўйича белгиланади. Унинг рағбатлантирувчи таъсири яққол кўзга ташланади. Ушбу даврлар бўйича рағбатланиш мавжудлиги ходимлар билади ва уларда ишонч пайдо бўлади. Перспектив рағбатлар яхлит, бирдам жамоани шакллантиради. Жамоа ўз кучини якуний перспектив натижага йўналтиради, ходимларда узок муддатли мотивлар опайдо бўлиб, улар ўз меҳнат фаолияти давомида билимли, малакали мутахассис бўлишга ҳаракат қиладилар.

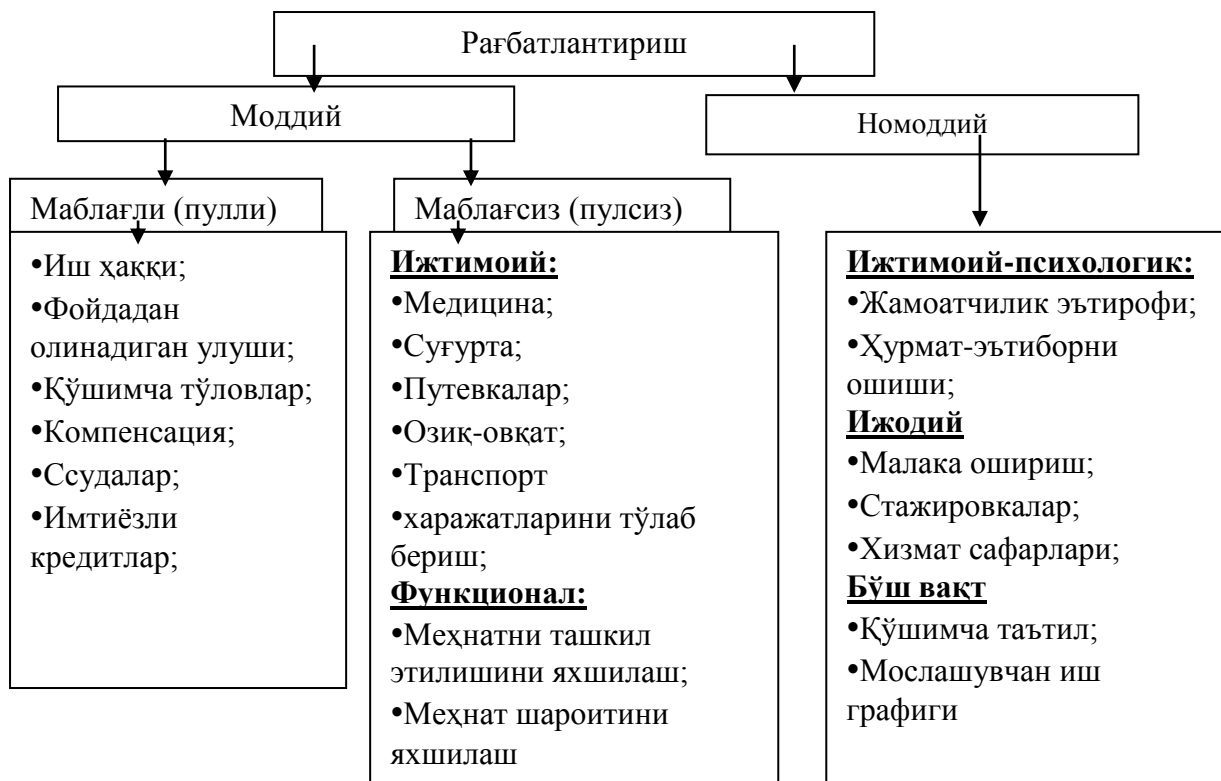
**Натижалар ва муҳокама.** Тизим - бу ўзаро боғлиқ элементларнинг мантикий боғлиқлиги бўлиб, у ташқи муҳит билан ўзаро бир-бирига таъсир қилади ва таркибини ўзгартириб, мослашади, лекин умумий мақсадларни амалга ошириш учун яхлитликни ва муносабатларни сақлаб қолади.

Рағбатлантиришни ташкил этишни қуйидаги талаблари мавжуд: мажмуавийлик моддий ва маънавий ҳамда жамоавий ва индивидуал рағбатларни яхлитлигини назарда тутлади. Мажмуавийлик корхонанинг ходимларни бошқарувга ёндашуви, тажрибалари ва анъаналари билан боғлиқ бўлади.

Дифференциялик ходимларни турли тоифаларини рағбатлантиришга индивидуал ёндашувни назарда тутлади. Маълумки, таъминланган ва кам таъминланган ходимларга рағбатлантириш ёндашуви ҳар хил бўлиши лозим. Худди шундай, малакали ёки ёш мутахассисларни рағбатлантириш ҳар хил бўлиши лозим. Қайишқоқлик ва тезкорлик жамиятдаги ва меҳнат жамоасидаги ўзгаришларга мос равишда рағбатлар ҳам даврий

равишда қайтадан қараб чиқилиши лозим.

Рағбатлантиришнинг қуйидаги турларини ва усулларини қараб чиқамиз.



Расм 2. Рағбатлантириш усуллари ва турлари таснифи.

Моддий рағбатлантириш. Юқорида кўрсатиб ўтилганидек, ушбу рағбатлантириш усули моддий – пулли ва пулсизларга ажратилади.

Менежер юқори натижаларга эришишни таъминлаши учун ходимлар олдида аниқ ва тушунарли мақсадларни қўйиши ва ижобий натижаларга эришишнинг пухта ўйланган рағбатларни таклиф қилиши лозим. Рағбатлантириш тизими барча ходимлар учун шаффоф ва тушунарли бўлиши шарт.

Моддий-пулли рағбатлар - бу меҳнат фаолияти натижаларига асосан ходимларни мукофотлаш ҳисобланади. Бунда корхона меҳнатга ҳақ тўлаш, штатлар жадвалини, тариф ставкаларини оширишни (оклад) танлаш ҳуқуқига эга. Лекин корхона тармоқ ичида эълон

қилинган меърий кўрсаткичларга амал қилиши лозим. Моддий рағбатлантириш турлари 2 расмда келтирилган .

Меҳнатни номоддий рағбатлантириш. Замонавий менежер ходимнинг қимматли эканлигини (ижодий потенциал, ижобий томонларини ва сифатларини ва ютуқларини) мунтазам равишда эълон қилиши лозим. Ушбу ахборотлар объектив бўлиши, умумий таъсиротларга эмас, балки аниқ ахборотларга асосланиши лозим. Моддий омиллар ҳамма вақт биринчи ўринда бўлавермайди ва меҳнатни рағбатлантиришни ягона омили ҳисобланмайди. Меҳнатнинг ижодий характери ижрочилар учун муҳим аҳамиятга эгадир. Номоддий рағбатлантиришлар 2-расмда

келтирилганидек ижтимоий, маънавий ва ижтимоий-психологик кўринишда бўлади.

Ижтимоий рағбатлар ходимнинг ўзига ишончи, жамиятда ўз ўрнига эга бўлиш, бошқарув иерархиясида муносиб ўрин эгаллаш (ҳокимият) кабилар билан тавсифланади.

Маънавий рағбатлар жамоада ҳурмат эътибор қозониш, қимматли ходим сифатида эътироф этилиш, ахлоқий этик шахс сифатида қабул қилиниш эҳтиёжларини назарда тутати. Маънавий рағбатлар шахсий, жамоавий кўринишда бўлади. Мақтовлар ва танқидлар маънавий рағбатларга тегишли ҳисобланади.

Ижтимоий психологик рағбатлар инсонларнинг ўзаро муносабатларининг ҳаётий муҳим эканлигини назарда тутати. Айнан инсоний муносабатлар ходимларнинг асосий эҳтиёжларидан биридир. Шу сабабли, жамоадаги ёқимли иш муҳити ходимлар учун ўз қобилиятларини намойиш этишнинг ва ўз меҳнатидан қониқишининг асоси ҳисобланади.

Шундай қилиб, моддий ва номоддий усуллар бир-бирини тўлдиради ва мазмунан бойитади.

**Хулоса.** Ходимлар олдига ташкилот қўйган вазифаларни бажариш учун уларни, албатта, рағбатлантириш, мотивлаш лозим, бошқача қилиб айтганда инсон хулқиға ижобий таъсир этувчи рағбатлар таклиф этилиши лозим. Инсонлар ҳуқуқининг иқтисодий мотивлари муайян ишни бажариш ҳисобига моддий бойликларга эга бўлишга қаратилгандир. Кам таъминланган ходимларнинг кўпчилиги одатда, ўз эҳтиёжларини пул ёрдамида қониқтиради. Демак, иш ҳақи ҳажми улар

учун муҳим аҳамиятга эга. Шу сабабли муқобил иш ҳақини ташкил этиш тизимини яратиш менежментнинг муҳим вазифаларидан бири ҳисобланади.

Бозор иқтисодиёти шароитида иш ҳақини ташкил этиш тизимиға ёндашувлар ҳам ўзгариб боради, яъни харажатлар ёпиш учун тўловлар эмас, балки фаолият натижаларига ҳақ тўланади. Бунда бозор меҳнат натижаларини товар сифатида қабул қилиши лозим. Ҳар бир раҳбар меҳнатга ҳақ тўлашнинг турлича шаклларидан (тариф тизими, шартнома тизими, комиссия тизими ва бошқалар) ишлаб чиқариш шакллариға мос келадиганини танлаши лозим. Лекин менежерлар рағбатлантиришнинг номоддий усулларидан ҳам фойдаланиши лозим.

Фирма ва корхоналарнинг раҳбарияти замонавий мотивлаш назариясининг кенг имкониятларидан фойдаланиши мумкин. Мансаблар бўйича ўсишни бошқариш, жамоа олдида ходимнинг ютуқларини ижобий баҳолаш, ходимларнинг маънавий руҳини кўтариш ва қўллаб-қувватлаш, ходимларнинг мақсадға интилувчанлигини рағбатлантириш, жамоада қулай иш муҳитини яратиш шулар жумласидандир.

Моддий ва маънавий рағбатлантиришлар бир-бирини тўлдиради ва мазмунан бойитади ҳамда юқори меҳнат унумдолигини таъминлайди.

#### **Фойдаланилган адабиётлар рўйхати.**

1. Большаков Александр Сергеевич. Современный менеджмент: теория и практика. М. Питер, -2000.-416с.
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. — М.: Юристъ, 2001. — 496 с.

3. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник М. : Магистр : ИНФРА. М, 2014. — 576 с.
4. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. М.2016г.
5. В.А. Шаховой, С.А. Шапиро.. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / – 4-е изд. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 425 с.
- 6.Шеремет Н. Мотивация персонала //. Человек и труд. 2014г.