

## NAZORAT SAVOLLARI:

1. Menejer madaniyati deganda nimani tushunasiz?
2. Menejer madaniyatining asosiy elementlari kaday?
3. Menejer kim?
4. Ish uslubi kaday bo'ladi?
5. Raxbarning ish uslubi deganda nimani tushunasiz?
6. Raxbarlikning kaday turlari mavjud?
7. Raxbar kaday talablarga javob berishi kerak?
8. Fazilat nima?
9. Sangviniklar kaday xarakterdagi kishilar?
10. Flegmatiklar kimlar?
11. Xoleriklar va malexoliklarning xarakterlari kaday kishilar?
12. "Menejmentning milliy xususiyatlarini qiyosiy tahlil qilish" jadvalini tuzing.

## IV BOB. TAQQOSLAMA MENEJMENTDA MOTIVATSIYA

### **4.1. Motivlashtirish tushunchasi mazmuni va mohiyati.**

### **4.2. Motivlashtirish modellari va strategiyasi.**

### **4.3. Motivlashtirish nazariyalari.**

### **4.1. Motivlashtirish tushunchasi mazmuni va mohiyati**

Ruscha - o'zbekcha lug'atda motivatsiya tushunchasi biror ish yoki harakatning yuzaga kelishiga sababchi bo'lgan turtkilar, dalillar, isbotlar, bahonalar, vajlar yoki sabablar majmui ma'nosida talqin etiladi. Bu tushuncha bevosita inson omili bilan chambarchas bog'liqdir. Shu nuqtai nazardan:

**Motivlashtirish** - bu ruhiy omil bo'lib, shaxs faolligining manbai, sababi, dalili va har xil turli ehtimollaridir. U xodimlarni jonli mehnat faoliyatiga rag'batlantiruvchi kuchli vositadir

Boshqacha qilib aytganda **motivlashtirish** - bu kishilar faoliyatini ruhiy yo'llar bilan maqsadga muvofiq yo'naltirishdir. U muayyan ehtiyojni qondirish bilan bog'liq. Ehtiyoj esa sabablarda namoyon bo'ladi.

Inson tirik jon sifatida ovqat eyish, uxlash, dam olib o'z kuchini tiklash, o'zini issiq - sovuqdan asrash ehtiyojlariga ega. Mazkur ehtiyojlar moddiy, ya'ni kiyim-kechak, oziq-ovqat, turar joy va boshqalar shaklida ifoda etiladi.

Insonning moddiy ehtiyojlari bilan birga ijtimoiy ehtiyojlari ham borki, bo'larga bilim olish, madaniy saviyani oshirish, malaka, mahoratga ega bo'lish va sog'lom hayot kechirib, uzoq umr ko'rish kiradi, aytilgan ehtiyojlar moddiy shaklga ega bo'lmagan har xil xizmatlar ko'rsatish orqali qondiriladi. Umuman:

Ehtiyoj odamlarni harakatga intiltiruvchi, qo'zg'atuvchi motivdir

Ehtiyoj qat'iyon tabaqalashgan bo'ladi. YA'ni u kishilarning odati, didi va ruhiyatiga, yoshi va jinsiga, oilaviy ahvoli va millatiga, mehnat va yashash sharoitlariga ham bog'liq.

Eng muhimi xilma-xil ehtiyojni qondirish uchun xilma-xil faoliyat va uni muvofiqlashtiruvchi boshqaruv talab qilinadi. Ehtiyoj orqali kishilarni motivlashtirish jarayonini quyidagi chizmada ifodalash mumkin (8-chizma):

Ko'rinib turibdiki, motivatsiya jarayoni qandaydir (bilib yoki bilmay orzu qilinayotgan) ehtiyojga bo'lgan etishmovchilikdan yoki qoniqishning etarli, yoxud umuman yo'qligidan boshlanadi. So'ngra shu qoniqishga erishish uchun maqsad sari harakat qilinadi. Ehtiyojning qondirilishi darajasi kishini kelajak sari intilishini belgilab beradi. Agar u muayyan narsadan qoniqish hosil qilsa, u holda keyingi motiv uni boshqa yuqoriroq ehtiyojga rag'batlantiradi.

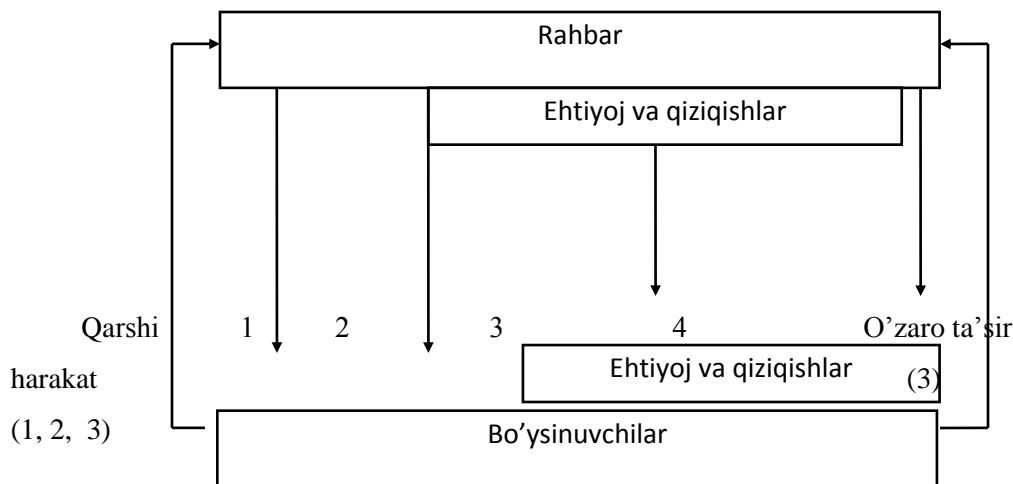
Jahon amaliyotida motivatsiya vositasida umumli mehnatga chorlashning turli nazariyalari mavjud. Bo'lar jumlasiga:

- "X" (iks) va "Y" (igrek) nazariyasi;
- kutish nazariyasi;
- boisiy (gigienik) tozalanish nazariyasi;
- adolatlilik (haqqoniylik) nazariyasi;
- ehtiyojlar ustunligi nazariyasi.

Ehtiyojlar ustunligi nazariyasi negizida kishilar ehtiyojlari va qiziqishlari orqali ularning mehnatlarini motivlashtirish g'oyasi yotadi. Buni quyidagi chizmadan ko'rish mumkin (9-chizma):

Bu erda: 1 - rahbar bo'ysinuvchilarga ehtiyoj va qiziqishlarni chetlab ta'sir ko'rsatadi (bu erda qarorlarning bajarilishi hech kimni qiziqitirmaydi);

2 - qo'l ostidagilarga faqat rahbarning ehtiyoji va qiziqishini inobatga olingan holda ta'sir o'tkaziladi (bu erda qarorlarning bajarilishi faqat rahbarning manfaatini ko'zlaydi);



#### 4.1.1 rasm. Motivlashtirish vositasida boshqarish usuli

3 - boshqarish o'zaro ta'sir ostida amalga oshiriladi. Bu erda qarorning bajarilishiga har ikkila tomon manfaatdor;

4 - ta'sir qilish faqat bo'ysinuvchilarning ehtiyoji va qiziqishiga asoslanadi.

1, 2 va 4 yondoshuvlar bilan xodimlar o'rtasida qarshi harakatga olib keladi. Natijada rahbar va jamoa, rahbar va ayrim xodimlar ehtiyojlari o'rtasida nomuvofiqlikning paydo bo'lishiga sabab bo'ladi. SHku sababli rahbar motivlashtirishni faqat ehtiyoj va qiziqishlar yordamida amalga oshirishi lozim.

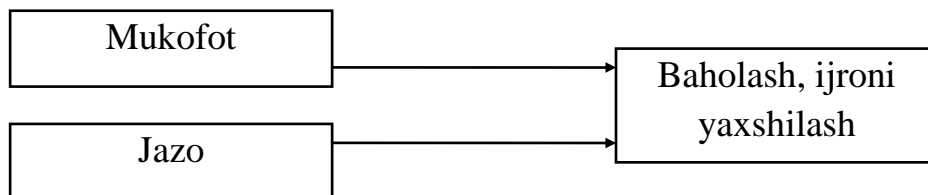
Ehtiyojlar ustunligi nazariyasi ham rahbarlardan boshqarishni faqat ehtiyoj va qiziqishlar vositasida, ya'ni 3-yondoshuv orqali amalga oshirishni talab qiladi. Chunki boshqa (1, 2 va 4) yondoshuvlar qarshi harakat bo'lib, xodimlar va jamoa bilan rahbariyat o'rtasida ixtiloflarga olib kelishi mumkin.

#### **4.2. Motivlashtirish modellari va strategiyasi**

Motivlashtirish nazariyasiga asoslanib uning turli modellari ishlab chiqilgan va amaliyotda qo'llanib kelinmoqda. Ularning asosiylari quyidagilardir:

- oqilona (ratsional) model;
- insoniy munosabatlarni motivlashtirish;
- kompleks motivlashtirish modeli.

Oqilona (ratsional) model quyidagi chizmaga ega (4.2.1- chizma):

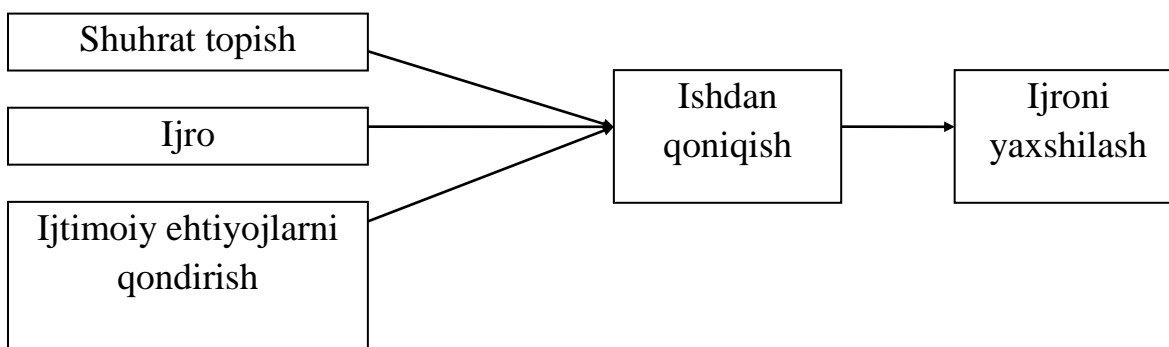


##### **4.2.1-chizma. Motivlashtirishning oqilona modeli**

Bu erda kishilarni motivlashtirish uchun moliyaviy dastak mukofot va jazo qo'llaniladi. Bu "shirin kulcha" va "qamchi" taktikasidir. Ba'zi hollarda bunday yondoshish to'g'ri bo'lar, ammo uning samarasi juda qisqa bo'ladi. Boshqa hollarda esa u kishilar o'rtasidagi munosabtgga putur etkazib uzoq muddatga zarar etkazishi mumkin.

Insoniy munosabatlarni motivlashtirish modeli 11-chizmada berilgan. Bu modelning muallifi amerikalik ruhshunos Emerson Meyo bo'lib, uning negizida quyidagi g'oya yotadi.

Ichki omillar: shuhrat topish, ijroni yaxshilash va ijtimoiy ehtiyojlarni qondirish ishdan qoniqishga olib keladi. Ishdan qoniqish esa mehnat unumdorligini oshiradi. Bunday yondoshuv eng muhim tashqi omilni, ya'ni ish haqini inobatga olmaydi. Go'yoki "mamnun (ehtiyoji qondirilgan) kishi bu unumli (samarali ishlaydigan)" kishi emish. Bunday o'ylash, albatta, noto'g'ri va soddalikdir.



#### 4.2.2 chizma. Insoniy munosabatlarni motivlashtirish

Bu model Maslou va Xetsberg yondoshuvlariga asoslangan bo'lib, uzoq muddatli motivatsiyani ta'minlovchi omillar sifatida nafaqat ichki omillar, shuningdek tashqi omillar ham muhim deb qaraladi.

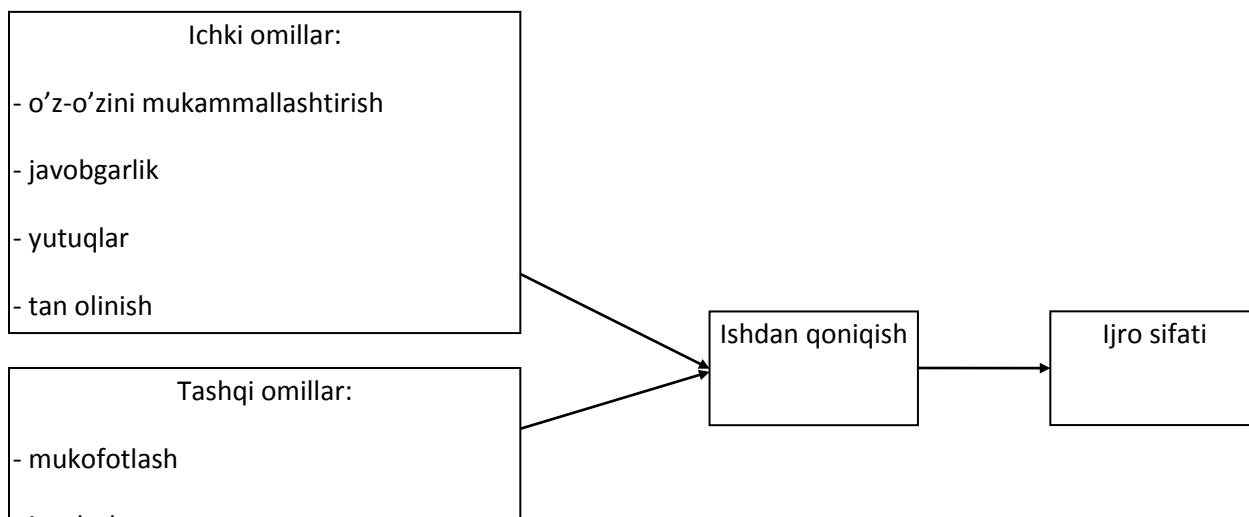
Motivlashtirish strategiyasini tanlashda uchta yondoshuv mavjud:

1. **Rag'batlantirish va jazo strategiyasi**, ya'ni, kishilar mukofot olish uchun ishlaydilar:

- kim ko'p va yaxshi ishlasa, unga yaxshi haq to'lanadi;
- kim undan ko'p ishlasa shunchalik ko'p haq to'lanadi;
- kim sifatsiz ishlasa, u jazolanadi.

2. **Ish orqali motivlashtirish**: xodimga uni qoniqtiradigan ishni bersangiz bas, ijro etish sifati yuqori bo'ladi.

O'zini-o'zi mukammallashtirishni motivlashtirish modeli quyidagi chizmaga ega (4.2.3-chizma):



#### 4.2.3-chizma. O'z-o'zini mukammallashtirishni motivlashtirish modeli

3. **Menejerlar bilan doimiy aloqada bo'lish strategiyasi**: bo'ysinuvchilar bilan birga maqsadni aniqlab olish, unga ijobiy aks aloqaga imkon berish, hattoki u to'g'ri yoki noto'g'ri, yohud yanglishgan hollarda ham. Bu motivlashtirish modeli rahbar

bilan xodim o'rtasidagi munosabatni tahlil qilish va unga ustuvorlik berishga asoslanadi. Motivlashtirishning quyidagi usullari qo'llaniladi:

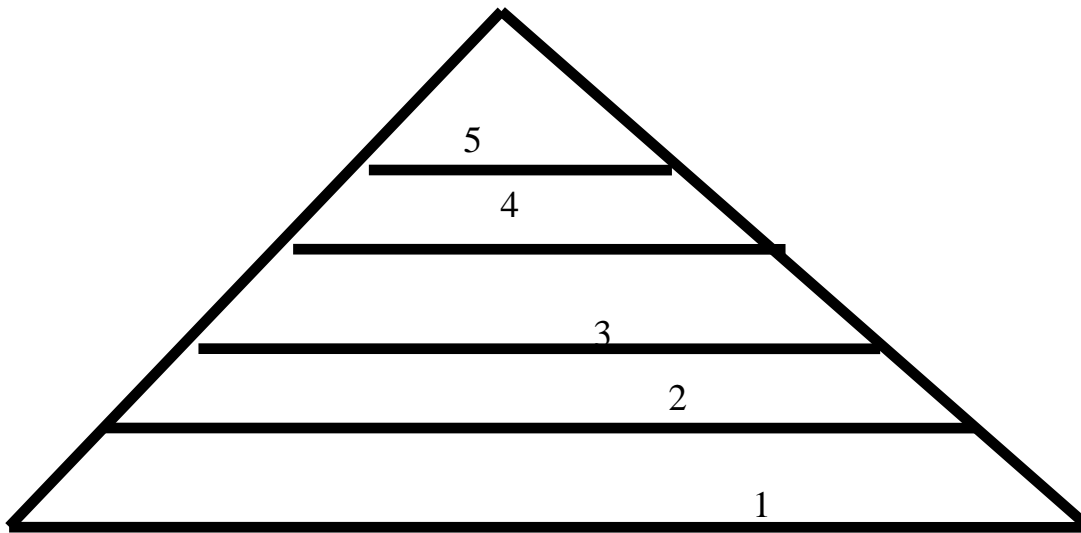
- pulni rag'batlantirish va mukofotlash sifatida ishlatish;
- jazolash;
- raqobatni kuchaytirish;
- ish orqali motivlashtirish;
- yutuqni tan olish va taqdirlash;
- xodimlarni o'qitish va yuksaltirish;
- salbiy ta'sirni cheklash va me'yorlash;
- guruh mehnatini mukofotlash va rag'batlantirish;
- xodimlarni boshqarish ishlariga jalb etish va h.k.

### 4.3. Motivlashtirish nazariyalari

Amerikalik ruhshunos Abraxam Maslou XX asrning 40-yillarida o'zining ehtiyojlari ustunligi nazariyasini yaratib, kishilar o'z motivlari jarayonida ehtiyoj va qiziqishning 5 turiga tayanadilar dedi. Uning ehtiyojlar ierarxiyasi quyidagi ko'rinishga ega (13-chizma).

Birinchi o'rindagi ehtiyojlar - bu bazis ehtiyojlar, ya'ni yashashni ta'minlash uchun zarur bo'lgan ehtiyojlar. A. Maslouning fikricha, inson, eng avvalo ana shu bazis ehtiyojlarini qondirish uchun ishlaydi. Bazis ehtiyojlar, ya'ni oziq-ovqatga, kiyim-kechakka, uy-joyga, uyquga bo'lgan ehtiyoj qondirilsa, boshqa darajadagi ehtiyojlar ham asta-sekin ahamiyat kasb etib boradi.

|   |   |                       |
|---|---|-----------------------|
| 5 | O'zligini Isbotlash                             | Ikkilamchi ehtiyojlar |
| 4 | Hurmatga Ehtiyoj                                |                       |
| 3 | E'tiqod va kishilar bilan aloqadorlikka ehtiyoj |                       |
| 2 | Xavfsizlikka bo'lgan ehtiyoj                    | Birlamchi ehtiyojlar  |
| 1 | Fiziologik ehtiyojlar                           |                       |



#### **4.3.1-chizma. Motivatsiya bosqichlari (A. Maslou bo'yicha)**

Masalan, xavfsizlikka, ya'ni tinchlik, tartib, himoyaga bo'lgan ehtiyoj ham birlamchi bosqichdagi ehtiyojning yangi darajasidagi zaruriyatdir. Biron ijtimoiy guruhda bo'lish, boshqa kishilar bilan aloqaga kirishish ehtiyoji ierarxiyaning uchinchi bo'g'iniga kiradi. Bu guruhdagi ehtiyojlarni ijtimoiy ehtiyojlar deb ham yuritiladi.

Hurmatga bo'lgan ehtiyoj ehtiyojlar piramidasini to'rtinchi bo'g'inini tashkil qiladi. Bu ehtiyojlar kishining boshqalar tomonidan tan olinishiga bo'lgan ehtiyoj, ya'ni mavqe, nufuz, shon-shuhrat, muvaffaqiyat, diqqat-e'tibor. O'zligini isbotlash ehtiyoji, ya'ni Maslou ierarxiyasidagi eng yuqori daraja yashirin imkoniyatlarning haqiqatga aylanishi, nimaga erishish mumkin bo'lsa, shunga erishish. Bu ehtiyojlar shaxsning o'sishida o'z aksini topadi.

A. Maslou, odamlar - qonmagan ehtiyojlarini qondirishga intiluvchi "ochko'z maxluq"lardir, degan edi.

Birlamchi ehtiyojlar qondirilgach boshqa zaruriyatlar kishilarni yuqori darajadagi ehtiyojlarga qarab harakat qilishga majbur qiladi. Bu ehtiyojlarni qondirish uchun rahbar quyidagi usul va yondoshuvlarni qo'llashi kerak. Quyidagi jadvalda ularni ayrimlarini keltiramiz (4.3.1-jadval):



### 4.3.1-jadval

#### Yuqori darajadagi ehtiyojlarni qondirish usullari

| /r | Ehtiyojl ar                              | Ehtiyojlarni qondirish usullari   |
|----|--|---|
|    | Ijtimoiy ehtiyojlar                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- xodimlarga shunday ish beginki, udar bir-biri bilan aloqada bo'lish imkoni bo'lsin;</li> <li>- ish joylarida birdamlik ruhi, mushtaraklik tuyg'usini yarating;</li> <li>- qo'l ostidagilar bilan davriy kengashlarni o'tkazib turing;</li> <li>- normal guruhlarni "tinchitish"ga harakat qilmang, (agar uning korxon mavqeiga ta'siri bo'lmasa);</li> <li>- xodimlarga korxon doirasidan tashqarida ham ijtimoiy faollik qilishga imkon bering</li> </ul> |
|    | Hurmat ga bo'lgan ehtiyoj                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- qo'l ostidagilarga mazmunliroq ishni taklif qiling;</li> <li>- xodimlarning erishgan yutuqlari bilan aks aloqani ta'minlang;</li> <li>- xodimlar yutuqlarini yuqori baholang va rag'batlantiring</li> <li>- xodimlarni maqsadni aniqlashga va qaror qabul qilishga taklif qiling;</li> <li>- qo'l ostidagilarga vakolat va huquq bering;</li> <li>- qo'l ostidagilarni amal pillapoyalari sari ko'taring.</li> </ul>                                       |
|    | O'zligini isbotlashga bo'lgan ehtiyojlar | <ul style="list-style-type: none"> <li>- qo'l ostidagilarning o'z imkoniyatlaridan to'liq foydalanishi uchun ularning o'qishiga sharoit yaratib bering;</li> <li>- qo'l ostidagilarga murakkab va muhim ish bering, toki ular butun vujudini berib ishlasin;</li> <li>- qo'l ostidagilarning tashabbusini rivojlantiring va rag'batlantiring.</li> </ul>  |

Bu ehtiyojlarni hech qachon to'la to'kis qondirish imkoniyati bo'lmaydi. SHu sababli ehtiyojlarga asoslangan motivatsiya jarayoni cheksizdir.

Fredrik Gertsbergning motivatsiya nazariyasi boisiy tozalanish (motivatsionnaya gigiena) deb yuritilib, uning asosida qoniqish keltiruvchi ruhiy sog'lom bo'lishga ham hamkorlik ko'rsatadi degan fikr yotadi. U quyidagi ikki guruh omillariga e'tiborni qaratadi (4.3.2-jadval):

jadval

**Ishdan qoniqish omillari**

| /r | <b>Boisiy omillar<br/>(qoniqmaslik manbaalari)</b> | /r | <b>Motivatsiya (yuqori qoniqtirish<br/>manbaalari)</b> |
|----|--|----|--|
|    | Korxonada va ma'muriyat siyosati                   |    | Yutuqlarga erishish                                    |
|    | Mehnat sharoiti                                    | 2  | Xizmat pillapoyalari bo'yicha ko'tarilish              |
|    | Ish haqi   | 3  | Yuqori mas'uliyat                                      |
|    | Ishchilar bilan o'zaro munosabat                   | 4  | Natijani tan olish va qo'llab-quvvatlash               |
|    | Mehnat xavfsizligi                                 | 5  | Ijodiy va xizmat doirasida o'sish imkoniyati           |
|    | Mehnat intizomini nazorat qilish darajasi          |    |  |

Birinchi guruh omillar "gigienik omillar" deb ataladi. Agar ish joyi iflos, qorong'i, ko'rimsiz bo'lsa, bu mehnatga intilishni susaytiradi. Aksincha, ish joyi toza, ergonometrik nuqtai nazardan benuqson bo'lsa, mehnatga aniq yo'naltirilgan motivlari paydo bo'ladi. Bu erda pul masalasi ham muhimdir. Ammo pulga inson qadriyatining o'lchovi sifatida qarash ham xavflidir. Agar pulga intilish insonni butunlay egallab olsa, u ko'payishga moyillik tug'dirib, uni boshqalarga nisbatan buyukligini isbotlashga olib keladi. Natijada kishilardan va jamoadan ajrab qoladi.

Gertsberg nazariyasi Maslou nazariyasiga zid emas, balki uni to'ldiradi.

**Nazorat savollari**

1. Motivlashtirish deganda nimani tushunasiz?

2. Ehtiyojlar qanday tavsiflanadi?
3. Motivlashtirish uslubida boshqarishning o'ziga xos xususiyati nimada?
4. Motivlashtirish strategiyalari va usullari to'g'risida nimalar deya olasiz?
5. A. Maslouning motivlashtirish nazariyasi nimaga asoslanadi? Uning mohiyati nimada?
6. F. Gertsbergning motivatsiya nazariyasida qanday omillarga e'tibor qaratiladi?
7. Motivlashtirishning inson hayotidagi o'rni qanday?
8. Qiyosiy boshqaruvda o'zaro madaniy hamkorlik nimani anglatadi?
9. Muvofiqlashtiruvchi motivatsion nazariyalarni yozing.
10. Xalqaro kompaniya rotatsion dasturining ta'rifini bering.
11. Xalqaro menejerni motivatsion o'sishning qaysi vositalaridan foydalanishi mumkin?
12. Noaniqlikdan qochish istagi yo'qligi bilan ajralib turadigan madaniy kontekst vakillarining ustuvor ehtiyojlari qanday?
13. Individual turtki dasturining asoslari nimadan iborat?
14. Ijtimoiy adolat tamoyillari ko'p madaniyatli muhitda qanday amalga oshiriladi?

## **V BOB. TAQQOSLAMA MENEJMENT TIZIMIDA KOMMUNIKATSIYA**

---

---

**5.1. Jamoatchilik bilan aloqalar (publik rileyshnz) va uning mohiyati**

**5.2. Reklama va reklama vositalari**

**5.3. Marketingda sotishni rag'batlantirish**