

# ILM FAN XABARNOMASI

## Ilmiy elektron jurnali

### MENEJER AXLOQIY QADRIYATINING XODIMLAR MOTIVATSIYASIGA TA'SIRI TEKNOLOGIYALARI

*Jumayeva Xurshida Xusniddinovna*

*Oriental universiteti*

*“Ta’lim menejmenti” magistranti*

**Annotatsiya:** Mazkur maqolada ta’lim muassasasi rahbari axloqiy qadriyatlarining xodimlar motivatsiyasiga ta’sir etish texnologiyalari haqida ma’lumotlar aks etgan.

**Kalit soʻzlar:** menejer, rahbar, xodimlar, motivatsiya, omillar, jihatlar, usullar, texnologiya, psixologiya

**Abstract:** This article contains information about the technologies of influencing the moral values of the head of the educational institution on the motivation of employees.

**Key words:** manager, leader, employees, motivation, factors, aspects, methods, technology, psychology

Motivatsiya shaxs faolligi, xulqi va faoliyatini tartibga soluvchi muhim omil sifatida barcha insonlarda qiziqish uygʻotadi. Shu ma’nodan motivatsiya psixologiyasi mehnat ob’yekti boʻlib inson turadigan (shifokor, pedagog, menejer va boshqaruvchilar kabi) sotsioekonomik tip kasb vakillari uchun alohida ahamiyat kasb etadi. Aslini olganda, inson motivatsiyasini hisobga olmasdan turib hech qanday samarali ijtimoiy munosabat (shuningdek bolalar, oʻsmir va yoshlar bilan bogʻliq boʻlgan ijtimoiy-pedagogik munosabatlar ham) oʻrnatib boʻlmaydi. Ob’yektiv ravishda insonning bir xil hattiharakatlari ostida umuman turli xil sabablar yotishi mumkin. Ya’ni ushbu hattiharakatlarga undovchi asoslar, ularning motivatsiyasi umuman har xil boʻlishi mumkin,

Lekin aniq faktlar va qonuniyatlarni muhokama qilishdan avval, bizdan asosiy tushunchaga ta’rif berish talab etiladi. Hozirgi zamon psixologiyasida motiv tushunchasini talqin qilish boʻyicha umumiy yondashuv boʻlsa-da ushbu tushuncha ta’rifi borasida fikrlar uygʻunligi mavjud emas. Shu bilan birgalikda, aynan “motiv” tushunchasining oʻzi ma’lum bir ilmiy muammoni keltirib chiqaradi deb aytish mumkin. Ayrim olimlar, jumladan K.K.Platonov motivga harakatga undovchi ruhiy voqealikka deb ta’rif bersa, boshqalar esa shaxsning hatti-harakati asosida yotuvchi anglangan sabab deb qaraydilar. Shuningdek, ba’zi olimlar motiv deganda insonning ongida aks etib, uni faoliyatga undovchi, aniq bir talabni qondirishga yoʻnaltiruvchi kuch sifatida talqin qiladilar. Shu bilan bir qatorda ular motiv sifatida talabning oʻzini emas, balki talab predmetini alohida koʻrsatadilar.

Motiv – ma’lum bir talabni qondirish bilan bogʻliq boʻlgan shaxsning u yoki bu faoliyat turi (muomala, xulq – atvor)ga undovchi ichki istagidir.

Motiv va “talab” kategoriyasi oʻrtasidagi aloqa borasida umumiy holat koʻp hollarda munozarali boʻlmasa hamki, ayrim hollarda bu yerda bir-biriga zid fikrlar mavjud. Shu ma’nodan bir qarashda radikal boʻlib qabul qilinadigan – talabning motiv emasligi toʻgʻrisidagi fikr sanaladi. Lekin ushbu tezisni ochib berish davomida, koʻpgina olimlar odatda motiv boʻlib talablar emas, balki ob’yektiv faoliyat predmeti va voqealiklari hisoblanishi toʻgʻrisidagi fikrni tan olish kerakligini ta’kidlaydilar. Ushbu holat endi radikal deb hisoblanmaydi. Rus psixologiya maktablari

motivatsiya nazariyasiga ko‘ra motiv to‘g‘risida gap ketganda aynan aniq bir talabni ko‘zda tutish qabul qilingan.

Demak, “talab” va “predmet” kategoriyalarini bir-biriga zid qo‘yish maqsadga muvofiq emas. Faoliyat psixologik konsepsiyasi muallifi A.N.Leontev fikriga ko‘ra, faoliyat predmeti motiv bo‘lishi bilan birga moddiy va ideal bo‘lishi mumkin va eng muhimi uning orqasida har doim talab turadi va shu bilan birga u yoki bu talabga javob beradi. Demak, motiv deganda biz ma‘lum bir talabni qondirish bilan bog‘liq bo‘lgan shaxsning u yoki bu faoliyat (ish, muomala, fe‘l-atvor)ga undovchi ichki intilishini tushunamiz.

Motiv sifatida ideallar, shaxs manfaatlari, ishonch, ijtimoiy qurilmalar va qadriyatlar xizmat qiladi deb qabul qilamiz. Shu bilan birga, yuqoridagi barcha sabablar orqasida baribir shaxsning turli xil talablari (hayotiy va biologik talablardan tortib to oliy ijtimoiy talablargacha) turadi.

Shaxsning motivatsion doirasi – aniq bir iyerarxiyaga ega bo‘lgan va shaxsning yo‘nalganligini namoyon etuvchi mustahkam motivlar majmuasi. Taniqli amerikalik psixolog A.Maslou motivatsiyaning pozitiv nazariyasini ishlab chiqib, uni yaratish davomida klinik va tajriba yordamida olingan empirik ma‘lumotlardan foydalangan. Maslouning fikriga ko‘ra, ushbu nazariya Djems va Dyuilarning funksionalistik an‘anasini davom ettirib, o‘z ichiga Vertxaymer va Goldshteynning xolizmi va Freyd, Fromm, Xorni, Rayxa, Yungai Adlerlarning dinamik yondashuvini barcha yaxshi tomonlarini mujassam etgan. Aynan shuning uchun ushbu nazariya xolistik – dinamik nazariya deb ham ataladi.

1. O‘zining muhimligini sezishga bo‘lgan talab: salohiyatni amalga oshirish
2. Tan olinishga bo‘lgan talab: ahamiyat va kompetensiya
3. Tegishlilik va muhabbatga bo‘lgan talab: qo‘shilish va qabul qilish
4. Xavfsizlikka bo‘lgan talab: uzoq muddatli yashab qolish va barqarorlik
5. Fiziologik talablar: ochlik, tashnalik va boshqalar. (Shaxsning talablari va ularning iyerarxiyasi).

*Muvaffaqiyat motivatsiyasi va omadsizlik qo‘rquvi motivatsiyasi.* Faoliyatga bir xil ravishda ham muvaffaqiyatga erishish istagi va omadsizlikdan qo‘rqish turtki bo‘lib xizmat qilishi mumkin. Demak, biz motivatsiyaning ikkita muhim tip – muvaffaqiyat motivatsiyasi va omadsizlik qo‘rquvi motivatsiyasiga chizgilar chizdik. Muvaffaqiyat motivatsiyasi, shubhasiz ijobiy xarakterga ega. Bunday motivatsiyada inson harakati konstruktiv, ijobiy natijalarga erishishga yo‘naltiriladi. Bu yerda shaxsning faolligi muvaffaqiyatga erishish talabiga bog‘liq.

*Muvaffaqiyat motivatsiyasi.* Bunday tipga oid shaxslar odatda faol va tashabbuskor bo‘lishadi. Agar oldilarida to‘siqlar paydo bo‘lsa, ularni yengib o‘tish yo‘llarini qidiradilar. Faoliyat samaradorligi va uning faolligi darajasi tashqi nazoratga bog‘liq bo‘lmaydi. Maqsadga erishish yo‘lida qat‘iylilik bilan ajralib turadi. O‘z kelajaklarini uzoq muddatli davrga rejalashtirishga moyildirlar.

Vazifa jozibadorligi uning mushkulligiga nisbatan proporsional ravishda oshib boradi. Xususan, bu yuqoridan berilgan emas, balki ixtiyoriy vazifalar misolida namoyon bo‘ladi. “Majburiy ravishda” topshirilgan vazifani qoniqarsiz amalga oshirilsa ham uning jozibasi ilgari darajada saqlanib qoladi.

*Omadsizlik qo'rquvi motivatsiyasi.* Tashabbus kam ko'rsatadilar. Ma'suliyatli vazifadan o'zlarini olib qochib, uni rad etishga sabab qidiradilar. O'z oldilariga asossiz yuqori maqsadlar qo'yaadilar, o'z imkoniyatlarini to'g'ri baholay olmaydilar. Boshqa holatlarda, bunga qarama – qarshi ravishda ko'p kuch talab qilmaydigan yengil vazifalarni tanlaydilar.

Zeygarnik effekti muvaffaqiyatga intilganlarga qaraganda kam darajada namoyon bo'ladi. Bunday shaxslar omadsizliklari oldida erishilgan muvaffaqiyatlarini juda oshirib ko'rsatishga moyil bo'ladilar. Ko'rinib turibdiki bu holat orzu-umid nazorati effekti bilan bog'liq bo'lishi mumkin.

Vaqt tig'izligi sharoitida va muammoli xarakterdagi topshiriqlarni bajarishda ish samaradorligi pasayadi. Maqsadga erishishda kamroq qat'iylik bilan ajralib turadilar (lekin bundan istisnalar ham bo'lishi mumkin).

Ma'lum bir topshiriqni bajarishda omadsizlikka uchrash, shu topshiriqning jozibadorligini pasayishiga olib keladi. Shu bilan birga ushbu holat "majburiy ravishda" topshirilgani yoki shu sub'yektning shaxsan o'zi tomonidan tanlanganiga bog'liq bo'lmaydi. Vaholanki, topshiriq jozibadorligini miqdor nisbati ikkinchi holatda (o'zi tanlagani) birinchi holatga (boshqa inson tomonidan topshirilgan) qaraganda kamroq namoyon bo'lishi mumkin.

Muvaffaqiyat motivatsiyasi va omadsizlik qo'rquvi motivatsiyasi diagnostikasi to'g'risida gapiradigan bo'lsak, eng optimal metod bu kuzatish hisoblanadi. Chunki pedagogda o'quvchining o'zini tutishi va ishini turli xil hayotiy va ta'lim holatlarida kuzatish imkoniyati mavjud bo'ladi. Bundan tashqari, u o'quvchining shaxsiyati, faoliyati va o'zini tutishi ustidagi o'z kuzatishlarini sermulo hazali va chuqur psixologik analiz qilishga imkon beradi [38].

*Professional motivatsiya.* Endi professional motivatsiya borasida to'xtalamiz. Hozirgi tadqiqotchilarda o'quvchilar o'zlashtirishi nafaqat tabiiy qobiliyatlarga, balki asosan ta'lim motivatsiyasi rivojlanishiga ham bog'liqligi shubha uyg'otmayapti. Ushbu ikki omil o'rtasida murakkab o'zaro munosabat tizimi mavjud. Ma'lum bir sharoitlarda (xususan, shaxsning aniq bir ish faoliyatiga yuqori darajadagi qiziqishida) kompensator mexanizm ishga tushishi mumkin. Qobiliyat yetishmasligi motivatsion doira (predmetga bo'lgan qiziqish, tanlangan kasbni anglab yetish va boshqalar)ning rivojlanishi bilan to'ldirilishi natijasida, o'quvchi/talaba yuqori natijalarga erishishi mumkin.

*Moslashtirish strategiyasi.* O'qituvchi topshiriqlarini bajarishni istamaslik bolaning «ongli» qarori natijasi bo'lishi mumkin. U faoliyatsizlikka cho'kadi, «hayol suradi» yoki boshqalarning g'ashiga tegishi mumkin bo'lgan biror nima bilan shug'ullanishga urinadi.

Ishlab chiqilgan aralashuv-hamkorlik o'qituvchi ta'limni o'quvchi potensialiga moslashtirishi, uning idroki va motivatsiyasi holatini oldindan ko'ra bilish mumkinligi xaqidagi farazga asoslanadi. Hamkorlik o'qituvchiga kechayotgan hodisalarga o'quvchi nuqtai nazaridan qarash va o'z tavsiyalarini moslashtirish imkonini beradi. Bu o'quvchini xaqiqiy qo'llab-quvvatlash bo'ladi. Ayni paytda bunday yondashuv o'quvchi faolligi va diqqatini oshirsa, o'qituvchilar buni o'zlarining xizmati, deb bilishlari mumkin bo'ladi. Shu tariqa ular o'zlarini yanada kompotent his eta boshlaydilar, bu esa yanada takomillashuvga ko'maklashadi. Bu kabi ta'lim mazmuni dialogdan iborat: birgalikdagi tanlov, g'amxo'rlik va ishonchning tasdig'i, har kimning erkinligi – bola rivojlanishi uchun, kattalar uchun ham aynan shu zarur. Albatta, bu metodikada alohida topshiriq va xulqni tashqaridan o'zgarishi bilan cheklanmaydi. Asosiy maqsad o'quvchi faolligi,



mustaqilligi, o'z kuchiga ishonchini tarbiyalash, ta'lim jarayonida shaxsning asosiy psixologik extiyojlarini qondirish hisoblanadi

Metodika olti-o'n ikki yoshli o'quvchilar bilan ishlashda sinab ko'rilgan. U har bir o'quvchi mustaqil ishlagan darsda ko'llanilgan va o'qituvchi xamda ishlashni «hoxlamagan» o'quvchi orasidagi qisqa muddatli muloqot davomida ijobiy natijalarni ta'minlagan:

1. O'qituvchi o'quvchiga o'zining muloqot uchun ochiqligini ko'rsatadi (o'zaro munosabatlarning tarkibiy qismi).

2. O'qituvchi o'quvchi bildirgan bilimlar «qismini» tasdiqlaydi (kompotentlikning tarkibiy qismi).

3. O'qituvchi o'quvchini faollik va o'ziga ishonchga da'vat etadi (mustaqillikning tarkibiy qismi).

Bu o'qituvchining odatdagi avtoritarligidan, qaytish demak. O'quvchi suhbatda faol qatnashadi. O'z takliflarini beradi. O'zgarish dialog uslubida namoyon bo'ladi:

– o'qituvchi qat'iy fikrlar va ikki yoqlama savollardan chetlanadi, yo'naltiruvchi va istiqbolli savollar beradi, o'quvchi aytgani va so'raganiga faol reaksiya ko'rsatadi (aks aloqa).

– o'qituvchi shoshmaydi, bolaga aks reaksiya savollar, takliflar uchun imkon beradi, harakatlarni muvofiqlashtirishga urinadi. dialog o'zaro maqbul mavzularga quriladi:

- topshiriqning bajarilishi kutilganligi; - zarur vaqt va sa'y-harakatlar sarfi haqida taklif;
- o'quvchining takliflari, rejalari (mustaqil topshiriqlari); - natijani baholash mezonlash;
- natijani erishish yo'llarini belgilash;

Namunaviy o'g'itlar, o'quvchini rag'batlovchi komponentlardan iborat bo'lgan quyidagi tavsiyalar ro'yxatini takliflar sifatida qo'llash mumkin:

- topshiriq va o'rgatuvchi natijalar haqida axborot mavjudligi;
- topshiriqni aniqlashtirish; - zaruriy dastlabki bilimlar mavjudligi;
- o'quvchi tomonidan zaruriy tayyorgarlik va sa'y-harakatlar kutilishi;
- muammoni hal etish usullariga oid bilimlar mavjudligi;
- o'quvchini topshiriqni va yechish usulini shakllantirishga da'vat etish;
- o'quvchini natijani baholash mezonini, yechimining tanlangan yo'li va bajarish uchun zarur vaqtni belgilashga da'vat etish.

Topshiriqni bajargach, o'quvchi o'zini, natijasini mustaqil baholaydi.

Suhbat o'quvchi topshiriqning bajariladiganligini zarur vaqtni his etishga oid savoldan boshlanib, keyin taklif etilgan mavzular muhokamasi davom ettiriladi. O'qituvchi darhol o'quvchi topshiriq bilan bog'liq materialdan noto'g'ri foydalanayotganini aniqlashi mumkin. Bu xolda o'qituvchi avvalgi mavzularni takrorlashi va topshiriqni butkul-o'zgartirishi lozim.

Ro'y berayotgan hodisaning asosiy mazmuni shundaki, o'quvchi o'qituvchi savollari orqali nihoyat nimani o'rganayotganini anglab yetadi.

Boshqacha aytganda, o'quvchi va o'qituvchilar natija emas, balki jarayonga beriladilar. Natija avtomatik tarzda erishiladi, agar jarayon to'g'ri tashkil etilsa.

Ko'p xollarda o'qituvchilar ko'tarinkilik bilan ishga kirishadilar, ko'plab «xato»ga yo'l qo'yib, tezda intensiv va uzoq muddatli konsultatsiya, qo'llab-quvvatlash zarurligi haqida xulosaga keladilar. O'qituvchilarga kasbiy nuqtai nazarini o'zgartirish ancha qiyin:

Bolalarni tashabbuskorlikka undash, ko'rsatmalar bermaslik, shoshilinch xulosa chiqarmaslik, baho va fikrni avvalo o'quvchi ixtiyorida qoldirish, muvaffaqiyat va muvaffaqiyatsizlik sababini birga izlasin.

Ko'plab o'qituvchilar o'z ko'tarinkiligiga qaramay, dastlab omadsizlikka uchraydi. Biroq nima bo'lganida ham ular o'quvchilar o'zini turlicha tutishi mumkinligini ko'radilar. Ko'pincha tajriba o'tkazilganidan so'ng «tamoman boshqa bola» haqida gap boshlanadi. Aftidan tajriba pedagoglarni boyitdi. Ko'p xollarda o'qituvchilar o'z video yozuvlari, tanqidiy baholangich, darsni tashkil etish uslubini o'zgartirdilar.

Dasturning punktual (aniq) bajarishini ko'p ham xavotirga solmaydi, asosiysi, o'qituvchilar o'z tasavvurlarini tanqidiy nuqtai nazardan qayta ko'rib chiqishlari, muvaffaqiyatga erisha olmaydigan bolalar bilan boshqacha ishlay boshlaydilar. Ko'pgina o'qituvchilar o'zlarini o'quvchi muammolarining bir qismi deb hisoblashga tayyor va buni o'zgartirishni istashadi.

Ta'limda «dialog» tamoyili, avval aytilganidek, o'quvchi va o'qituvchi o'rtasidagi sifat jihatidan tamoman o'zgacha munosabatlarni ko'zda tutadi. Mazkur metodika istiqbolida o'quvchi faol, mustaqil, o'ziga ishongan, o'quv dasturini yaratish va ta'lim jarayonini boshqarish ishtirokchisiga aylanadi. O'qituvchi esa bolalar ehtiyojlari haqida to'laroq tasavvur hosil qilib, vositachi rolini bajaradi. Shu sabab ta'lim standartlashtirilishi mumkin emas, uning standart natijalarini oldindan aytish mumkin bo'lmagani kabi. Nima qilish mumkin va o'qituvchining kasbiy burchi nimada? O'quvchilar potentsiali rivojlanishi mumkin bo'lgan sharoitlarni yaratishda!!!

*1. Bolani to'liq qabul qilish, ya'ni uning hissiyotlari, kechinmalari, istaklarini qabul qilish.* Bolalarga xos (kichik) muammolar bo'lmaydi. Kechinmalar, kuyunish borasida bolalar hissiyotlari kattalarnikidan sira qolishmaydi. Ustiga ustak yosh xususiyatlari: impulsivlik, shaxsiy tajriba yetishmasligi, iroda zaifligi, hissiyotlar aqldan ustun kelishi sababli bola kechinmalari alohida keskinlik kasb etadi va uning keyingi taqdiriga katta ta'sir o'tkazadi. Shu bois o'qituvchi bolani tushunishi va qabul qilishini ko'rsata olmog'i kerak. Bu o'qituvchi bolaning xatti-harakatlarini baham ko'radi, degani emas. Qabul qilish – ma'qullash emas.

*2. Tanlash erkinligi.* O'qituvchi bor haqiqat yo yelg'on bilan ma'lum natija uchun intilmasligi kerak «Maqsad vositalarni yoqlaydi!» degan shior ta'lim sohasi uchun mutlaqo to'g'ri kelmaydi. O'qituvchi hech mahal bolani zo'rlash, bir-nimani tan olishga majbur qilmasligi lozim. Har qanday tazyiqqa yo'l qo'yilmaydi. O'qituvchi bolaning o'z qaroriga, hatto u pedagog nuqtai nazaridan noto'g'ri bo'lsa ham, haqli ekanini yodda tutishi zarur.

Menejerning o'z ishiga qiziqishi so'nishining sabablaridan biri – bir lavozimda uzoq vaqt qolib ketishdir. Menejerda mehnat motivatsiyasini susaytiruvchi omillardan yana biri uning salomatligi, aniqrog'i turli kasalliklarga duchor bo'lishidir. Oilaviy muhitdagi inqirozli holatlar ham menejerni

asosiy ishidan chalgʻitadi va mehnatga boʻlgan shijoatini susaytiradi. Mehnat jamoasi aʼzolarining rahbarga qarshi turishlari guruhni boshqarishdan koʻngil sovushiga olib keladi.

### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR ROʻYXATI:

1. Йўлдошев М. Раҳбарлик психологиясида ахлоқ. – Т., 2010. – 62 б.
2. Майерс Д. Социальная психология. 7-изд. – СПб., 2005. – 206 с.
3. Махмудов И.И. Бошқарув психологияси: Ўқув қўлланма/ Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.:ДЖҚА “Раҳбар” маркази, “YUNAKS- PRINT” МЧД, 2006. – 160 с.
4. Рамендик Д.М. Управленческая психология: Учебник. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2006. – 256 с.
5. Федерации. // Юридическая психология. – 2007. № 1. – С. 28–33.
6. Шейнов В.П. Искусство управлять людьми. – М., 2010. -112 с.
7. Жўраев Т.С. Менежмент ва маркетинг психологияси. Термиз. – 2011 й. – 84 б.
8. Мўминов Н.А. Раҳбарлик қобилияти ва бошқарув малакалари. Т. 2001. –168 б.