



XALQARO NORDIK UNIVERSITETI

---

Magistratura fakulteti

Iqtisodiyot (tarmoqlar va sohalar bo'yicha) yo'nalishi

magistranti

**Gulshah Sultani**

[gulshahsultani7294@gmail.com](mailto:gulshahsultani7294@gmail.com)

Toshkent 2024

## **Mavzu: Boshqaruv usullari**

Reja:

1. Boshqaruvda motivatsiyaning roli, agar siz menenger bo`lganingizda hodimlaringizni rag`batlantirishning qaysi usulidan foydalangan bo`lardingiz.
2. Gigienik va motivatsion omillarning farqlarini yozing.
3. Kaydzen strategiyasi haqida ma`lumot bering

Har qanday tashkilotning muvaffaqiyatida motivatsiya hal qiluvchi rol o`ynaydi. Bu xodimlarni o`z vazifalarini samarali va samarali bajarishga undaydigan harakatlantiruvchi kuchdir.

### **1. Motivatsiyaning boshqaruvdagi roli**

Motivatsiya menejmentning asosiy omili hisoblanadi, chunki u xodimlarning ishdan qoniqishi, unumdorligi va o`z ishiga sodiqligiga ta`sir qiladi. Bu xodimlarning shaxsiy maqsadlarini tashkilot maqsadlari bilan muvofiqlashtirishga yordam beradi, bu esa yaxshi ishlash va samaradorlikni oshirishga olib keladi. Bundan tashqari, g`ayratli xodimlar tashkilotning umumiy o`shishi va muvaffaqiyatiga hissa qo`shadigan innovatsion va ijodiy bo`lish ehtimoli ko`proq.

*Motivatsiya turlari.* Motivatsiyaning turli xil turlari mavjud, masalan, ichki va tashqi motivatsiya, individual motivatsiya va guruh motivatsiyasi. Ichki motivatsiya shaxsiy qiziqish va topshiriqni bajarishdan qoniqish bilan boshqariladigan shaxsning ichidan kelib chiqadi. Boshqa tomondan, tashqi motivatsiyaga mukofot, e`tirof va maqtov kabi tashqi omillar ta`sir ko`rsatadi. Individual motivatsiya bitta xodimning ehtiyojlari va istaklariga qaratilgan bo`lsa, guruh motivatsiyasi jamoa yoki bo`limning jamoaviy ehtiyojlari va intilishlarini hisobga oladi.

*Motivatsiyaga ta`sir etuvchi omillari.* Shaxsning motivatsiyasiga bir nechta omillar ta`sir qilishi mumkin, jumladan, ish dizayni, ish muhiti, etakchilik uslubi va tovon. Ish dizayni qiyin va qiziqarli vazifalarni taqdim etish orqali motivatsiyaga ta`sir qilishi mumkin, shu bilan birga ish muhiti xodimlarni eng

yaxshi natijalarga erishishga undaydigan qo'llab-quvvatlovchi muhitni yaratishi mumkin. Samarali etakchilik aniq maqsadlar qo'yish, qo'llab-quvvatlashni taklif qilish va ularning yutuqlarini tan olish orqali xodimlarni rag'batlantirishi mumkin. Va nihoyat, kompensatsiya motivatsiyada muhim rol o'ynaydi, chunki agar xodimlar o'z harakatlari uchun adolatli tovon to'langanligini his qilsalar, ko'proq motivatsiyaga ega bo'ladilar.

*Motivatsiyaning tashkilot faoliyatiga ta'siri.* Har qanday tashkilot muvaffaqiyati uchun yuqori motivatsiyaga ega ishchi kuchi zarur. Motivatsiyalangan xodimlar o'z ishlari bilan shug'ullanishlari, tashabbus ko'rsatishlari va tashkilotga qat'iy sodiqliklarini namoyish etishlari mumkin. Natijada, ular yanada samarali, innovatsion va moslashuvchan bo'lib, tashkilot faoliyatining yaxshilanishiga olib keladi.

Motivatsiya menejmentning muhim jihati bo'lib, u xodimlarning ishlashi, qoniqishi va tashkilot muvaffaqiyatiga sezilarli ta'sir qiladi. Turli xil motivatsiya turlarini va unga ta'sir qiluvchi omillarni tushunib, tashkilotlar motivatsiyani kuchaytiradigan va xodimlarni eng yaxshi natijalarga erishishga undaydigan muhitni yaratishi mumkin. Shunday qilib, ular o'z maqsadlariga erishishlari, raqobatbardosh ustunlikni saqlab qolishlari va uzoq muddatli muvaffaqiyatni ta'minlashlari mumkin.

#### *Xodimlarni rag'batlantirish usullari*

Menejer sifatida men ijobiy ish muhitini ta'minlash va samaradorlikni oshirish uchun xodimlarni rag'batlantirishning turli usullaridan foydalanardim. Ushbu usullar aniq maqsadlarni belgilash, tan olish va mukofotlarni taklif qilish, o'sish uchun imkoniyatlar yaratish, ijobiy ish madaniyatini targ'ib qilish va ochiq muloqotni rag'batlantirishni o'z ichiga oladi.

*Aniq maqsadlarni belgilash.* Xodimlarni rag'batlantirishning eng samarali usullaridan biri bu aniq va erishish mumkin bo'lgan maqsadlarni qo'yishdir. Bu har bir xodim uchun aniq maqsadlarni belgilash va ularning muvaffaqiyatini muntazam ravishda kuzatib borishni o'z ichiga oladi. Xodimlar ulardan nima

kutilayotganini tushunsa, ular yaxshi ishlash va o'z maqsadlariga erishish uchun ko'proq motivatsiyani his qilishadi.

*Tan olish va mukofotlarni taklif qilish.* Xodimlarni mashaqqatli mehnati va yutuqlari uchun e'tirof etish va mukofotlash kuchli motivatoridir. Bu og'zaki maqto'v, jamoatchilik tomonidan tan olinishi yoki bonuslar yoki reklama aksiyalari kabi aniq mukofotlar orqali amalga oshirilishi mumkin. Xodimlar o'zlarini qadrligi va qadrlanganini his qilsalar, ular o'z ishlarida qatnashish va rag'batlantirishni davom ettirish ehtimoli ko'proq.

*O'sish uchun imkoniyatlarni ta'minlash.* O'sish va rivojlanish imkoniyatlari borligini his qiladigan xodimlar o'z ishlariga ko'proq rag'batlantiriladi va shug'ullanadi. Ta'lim, murabbiylik va martaba oshirish imkoniyatlarini taklif qilish xodimlarga o'zlarini qadrligi ekanligini his qilishlariga yordam beradi va ularning tashkilotga sodiqlik hissini oshiradi.

*Ijobiy mehnat madaniyatini targ'ib qilish.* Hamkorlik, ochiq muloqot va o'zaro hurmatni rag'batlantiradigan ijobiy ish madaniyati xodimlarning motivatsiyasiga sezilarli ta'sir ko'rsatishi mumkin. Qo'llab-quvvatlovchi va inklyuziv muhitni yaratish orqali xodimlar o'z g'oyalarini ifoda etish, yordam so'rash va umumiy maqsad sari birgalikda ishlashda o'zlarini qulay his qilishlari mumkin.

*Ochiq muloqotni rag'batlantirish.* Xodimlar o'rtasida, xodimlar va rahbariyat o'rtasida ochiq muloqotni rag'batlantirish tashvishlarni hal qilish, muammolarni hal qilish va tashkilotda birlik hissini rivojlantirishga yordam beradi. Xodimlarni faol tinglash va ular o'z fikrlari va g'oyalarini baham ko'rishlari uchun qulay muhitni yaratish orqali menejerlar yanada g'ayratli va faol ishchi kuchini yaratishga yordam berishi mumkin.

Xulosa qilib aytadigan bo'lsak, ushbu xodimlarni rag'batlantirish usullarining kombinatsiyasidan foydalanish ijobiy va qiziqarli ish muhitini yaratishga yordam beradi, bu esa xodimlarning samaradorligi va qoniqishini oshirishga olib keladi. Aniq maqsadlar qo'yish, e'tirof va mukofotlarni taklif qilish, o'sish uchun imkoniyatlarni taqdim etish, ijobiy ish madaniyatini targ'ib qilish va ochiq

muloqotni rag'batlantirish muhimligini tushunib, menejerlar o'z xodimlarini samarali tarzda rag'batlantirishlari va tashkilotda muvaffaqiyatga erishishlari mumkin.

## **2. Gigienik va motivatsion omillarning farqlarini yozing.**

Gigienik omillar: Himoya omillari sifatida ham tanilgan gigienik omillar ish joyidagi elementlar bo'lib, ular yo'q yoki etarli bo'lmaganda xodimlarning noroziligiga olib kelishi mumkin. Bu omillar norozilikning oldini olish uchun zarurdir, lekin mavjud bo'lganda motivatsiya yoki qoniqishga olib kelishi shart emas. Gigienik omillarga mehnat sharoitlari, kompaniya siyosati, nazorat, ish haqi, shaxslararo munosabatlar va ish xavfsizligi kiradi. Agar bu omillar etishmasa yoki ular etarli emas deb hisoblansa, ular xodimlarning noroziligiga va motivatsiyasining etishmasligiga olib kelishi mumkin.

Motivatsion omillar: Boshqa tomondan, motivatsion omillar xodimlarning ishdan qoniqish va motivatsiyasiga hissa qo'shadigan elementlardir. Bu omillar ish joyidagi asosiy ehtiyojlardan tashqariga chiqadi va odamlarning psixologik ehtiyojlari va istaklariga e'tibor beradi. Motivatsion omillarga rivojlanish, tan olish, qiyin ish, mas'uliyat, muvaffaqiyat va shaxsiy o'sish imkoniyatlari kiradi. Ushbu omillar ish muhitida mavjud bo'lganda, ular ishdan qoniqish va xodimlarning motivatsiyasini oshirishi mumkin.

*Gigienik va motivatsion omillar o'rtasidagi farqlar:*

❖ *Tabiat:* Gigienik va motivatsion omillar o'rtasidagi asosiy farq ularning tabiatidadir. Gigienik omillar norozilikning oldini olish uchun zarurdir, lekin mavjud bo'lganda motivatsiya yoki qoniqishga olib kelishi shart emas. Bundan farqli o'laroq, motivatsion omillar to'g'ridan-to'g'ri ishdan qoniqish va xodimlarning motivatsiyasiga yordam beradi.

❖ *Ta'sir:* Gigienik omillar mavjud bo'lmaganda yoki etarli bo'lmaganda norozilikka ko'proq ta'sir qiladi, motivatsion omillar esa qoniqish va motivatsiyaga bevosita ta'sir qiladi.

❖ *Fokus:* Gigienik omillar jismoniy mehnat sharoitlari, kompaniya siyosati va shaxslararo munosabatlar kabi asosiy ish joyi ehtiyojlarini qondirishga

qaratilgan. Motivatsion omillar tan olish, muvaffaqiyat va shaxsiy o'sish kabi yuqori darajadagi psixologik ehtiyojlarni qondirishga qaratilgan.

❖ *Oldini olish va yaxshilash:* Gigienik omillar ish joyining asosiy ehtiyojlarini qondirishni ta'minlash orqali norozilikni oldini oladi, motivatsion omillar esa shaxsiy va professional o'sish uchun imkoniyatlar yaratib, qoniqish va motivatsiyani kuchaytiradi.

Xulosa qilib aytadigan bo'lsak, gigienik omillar xodimlarning noroziligini oldini olish uchun zarur bo'lgan muhim elementlarni hal qiladi, motivatsion omillar esa yuqori darajadagi psixologik ehtiyojlarni qondirish orqali ishdan qoniqish va motivatsiyani oshirishga qaratilgan.

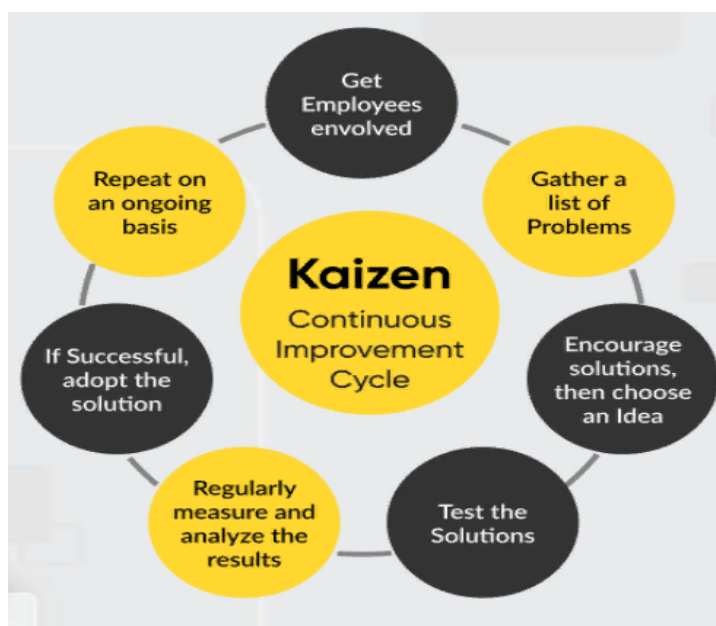
### **3. Kayzen strategiyasi haqida ma'lumot bering.**

Yapon tilidan tarjima qilingan “yaxshi tomonga o'zgarish” yoki “doimiy takomillashtirish” degan ma'noni anglatuvchi Kayzen Ikkinchi jahon urushidan keyingi Yaponiyada ildiz otgan. Bu kontseptsiya birinchi marta urushdan keyin Amerika ishg'oli davrida Yaponiyaga olib kelingan Amerika boshqaruv texnikasi tomonidan kiritilgan. General Duglas MakArtur boshchiligidagi ishg'ol kuchlari Yaponiya iqtisodiyoti va jamiyatini qayta qurish va qayta qurishni maqsad qilgan. Ushbu sa'y-harakatlarning bir qismi sifatida sifat nazorati va boshqaruvi bo'yicha amerikalik mutaxassislar rekonstruksiya jarayoniga yordam berish uchun Yaponiyaga yuborildi.

Bunday mutaxassislardan biri amerikalik statistik olim, professor, muallif, o'qituvchi va maslahatchi U.Eduards Deming bo'lib, u Kayzenning rivojlanishida katta rol o'ynagan. Deming ishlab chiqarish jarayonlarida doimiy takomillashtirish va sifat nazorati muhimligini ta'kidladi. Uning ta'limotlari yapon sanoatiga katta ta'sir ko'rsatdi va keyinchalik Kayzen nomi bilan mashhur bo'lgan narsaga asos soldi.

Kayzen tamoyillari Toyota kabi yapon kompaniyalari tomonidan yanada rivojlantirildi va ommalashtirildi. 1950-yillarda Toyota ishlab chiqarish tizimi (TPS) deb nomlangan tizimni amalga oshirdi, u Kayzenning ko'p jihatlarini o'zida mujassam etgan. TPS isrofgarchilikni bartaraf etishga, samaradorlikni

oshirishga va xodimlarni yaxshilash uchun g'oyalarni o'z hissasini qo'shishga imkon berishga qaratilgan.



*Kayzen strategiyasi.* Kayzen strategiyasi tashkilotning barcha jabhalarida kichik, bosqichma-bosqich yaxshilanishlarni amalga oshirish falsafasiga asoslanadi. Bu yaxshilanishlarni aniqlash va amalga oshirishda yuqori rahbariyatdan tortib oldingi ishchilargacha bo'lgan har bir xodimning ishtirokini ta'kidlaydi. Strategiya jarayonlarni soddalashtirish, isrofgarchilikni kamaytirish, sifatni oshirish va doimiy takomillashtirish madaniyatini rivojlantirishga qaratilgan bir qator amaliyotlarni o'z ichiga oladi.

*Kayzen strategiyasining asosiy elementlari quyidagilardan iborat:*

*Doimiy takomillashtirish:* Kayzen hech qanday jarayonni mukammal deb e'lon qilib bo'lmaydi va har doim yaxshilanish uchun joy bor degan g'oyani ilgari suradi. U tashkilotlarni doimiy ravishda samaradorlik, sifat va samaradorlikni oshirish yo'llarini izlashga undaydi.

*Xodimlarning ishtiroki:* Kayzenning asosiy jihati barcha darajadagi xodimlarni takomillashtirish jarayoniga jalb qilishdir. Ushbu ishtirok xodimlarga muammolarni aniqlash, echimlarni taklif qilish va o'zgarishlarni amalga oshirish huquqini beradi.

*Standartlashtirish:* Kaizen takomillashtirish bo'yicha sa'y-harakatlar uchun barqaror asos yaratish uchun jarayonlarni standartlashtirish muhimligini

ta'kidlaydi. Standartlashtirish me'yordan chetlanishlarni aniqlashga yordam beradi va taraqqiyotni o'lash uchun asos bo'ladi.

*Chiqindilarni yo'q qilish:* Strategiya chiqindilarning turli shakllariga, jumladan, ortiqcha ishlab chiqarish, ortiqcha inventar, keraksiz harakat yoki tashish, nuqsonlar, ortiqcha ishlov berish, kutish vaqti va to'liq foydalanilmagan iste'dodlarga qaratilgan.

*Sifat diqqat markazida:* Kaizen jarayonlar va tizimlarni doimiy takomillashtirish orqali mahsulot yoki xizmat sifatini saqlash va yaxshilashga katta e'tibor beradi.

*Vizual boshqaruv:* Kanban taxtalari va ishlash ko'rsatkichlari kabi vizual vositalar Kaizen-da ko'pincha ma'lumotlarga oson kirish va yaxshilash maqsadlari haqida muloqotni osonlashtirish uchun ishlatiladi.

*Kayzen voqealari:* Bu qisqa vaqt ichida muayyan muammolar yoki imkoniyatlarni hal qilish uchun o'zaro faoliyat guruhlarni birlashtirgan takomillashtirishga qaratilgan tadbirlardir.

*Kayzen dasturi.* Kayzen butun dunyo bo'ylab ishlab chiqarishdan tashqari turli sohalarida keng qo'llanilgan. U sog'liqni saqlash, dasturiy ta'minotni ishlab chiqish, qurilish, ta'lim va xizmat ko'rsatish sohalarida muvaffaqiyatli qo'llanilmoqda. Kaizen tamoyillari umumiy sifat menejmenti (TQM) va tejamkor menejment kabi boshqa boshqaruv metodologiyalari bilan ham birlashtirilgan.

#### *Kayzen strategiyalariga misollar*

*Tejamkor ishlab chiqarish:* tejamkor ishlab chiqarish - bu ishlab chiqarish jarayonlarida chiqindilarni yo'q qilish va samaradorlikni oshirishga qaratilgan Kayzenga asoslangan yondashuv. Chiqindilarning etti turini (ortiqcha ishlab chiqarish, kutish, tashish, ortiqcha ishlov berish, inventarizatsiya, harakat va nuqsonlar) aniqlash va yo'q qilish orqali tejamkor ishlab chiqarish tashkilotlarga kamroq resurslar bilan yaxshi natijalarga erishishga yordam beradi.

*5S tizimi:* 5S tizimi Kayzen metodologiyasi bo'lib, toza va samarali ish joyini tashkil qilish va saqlashga qaratilgan. Beshta S saralash, tartibga solish, porlash, standartlashtirish va barqarorlikni anglatadi. Ushbu qadamlarni amalga oshirish



orqali tashkilotlar yanada uyushgan va samarali ish muhitini yaratishi, xatolar ehtimolini kamaytirishi va samaradorlikni oshirishi mumkin.

*Kayzen voqealari:* Kayzen voqealari qisqa, yo'naltirilgan takomillashtirish seanslari bo'lib, odatda bir necha soatdan bir necha kungacha davom etadi. Ushbu tadbirlar muayyan muammolarni hal qilish, takomillashtirish va o'zgarishlarni tezda amalga oshirish uchun o'zaro faoliyat guruhlarini birlashtiradi. Kaizen tadbirlari xodimlarni muammolarni hal qilish jarayoniga jalb qilish orqali tashkilotda doimiy takomillashtirish madaniyatini shakllantirishga yordam beradi.

*Standartlashtirilgan ish:* Standartlashtirilgan ish - bu muayyan vazifalar yoki jarayonlar uchun eng yaxshi amaliyotlarni hujjatlashtirish va standartlashtirishni o'z ichiga olgan Kayzen strategiyasi. Standartlashtirilgan ish tartib-qoidalarini o'rnatish orqali tashkilotlar o'zgaruvchanlikni kamaytirishi, izchillikni yaxshilashi va xodimlarning ilg'or tajribalarga amal qilishini ta'minlashi mumkin.

*Sifat doiralari:* Sifat doiralari - bu o'z ishlari bilan bog'liq muammolarni muhokama qilish va hal qilish uchun muntazam ravishda yig'iladigan xodimlarning o'zini o'zi boshqaradigan kichik guruhlarini. Sifat to'garaklari jamoaviy ish, muammolarni hal qilish qobiliyatlari va doimiy takomillashtirish harakatlarida xodimlarning ishtirokini targ'ib qiladi.

Kayzen tarixi ikkinchi jahon urushidan keyingi Yaponiyaga borib taqaladi, u Amerika boshqaruv texnikasi ta'sirida bo'lgan va Toyota kabi yapon kompaniyalari tomonidan yanada rivojlangan. Kaizen strategiyasi xodimlarni jalb qilish, chiqindilarni yo'q qilish, standartlashtirish, sifatga e'tibor berish, vizual boshqaruv vositalari va yo'naltirilgan takomillashtirish tadbirlari orqali doimiy takomillashtirishga urg'u beradi. Uning qo'llanilishi ishlab chiqarishdan tashqari, butun dunyo bo'ylab turli sanoat tarmoqlariga tarqaladi.

### **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:**

1. Wood, S. J., Stride, C. B., Wall, T. D., & Clegg, C. W. (2004). Revisiting the use and effectiveness of modern management practices. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 14(4), 415-432.
2. Bulturbayevich, M. B., & Ikromjonovich, T. I. (2021, December). Requirements for modern management personnel. In *Conference Zone* (pp. 260-264).
3. Kitana, A. (2016). Overview of the managerial thoughts and theories from the history: Classical management theory to modern management theory. *Indian Journal of Management Science*, 6(1), 16.
4. Bobrek, M., & Sokovic, M. (2006). Integration concept and synergetic effect in modern management. *Journal of Materials Processing Technology*, 175(1-3), 33-39.