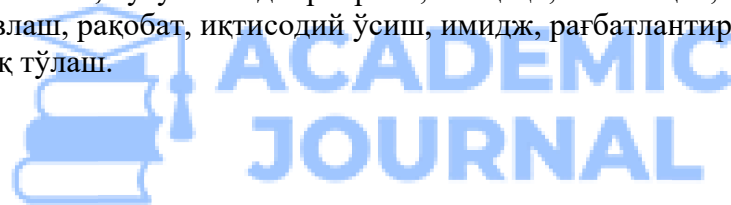


## **Analysis of the System of Motivation and Incentiveness of Workers in Small Business and Private Enterprises**

**Kochkarov Gaybulla Fayzullaevich<sup>1</sup>**  
**Fayzullaev Kamronbek Gaybulla oqli<sup>2</sup>**

**Аннотация:** Ушбу мақолада кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик корхоналарида меҳнат мотивацияси, корхоналарнинг рақобатбардошлилиги, меҳнат фаолияти самарадорлигини оширишнинг хориж тажрибаси усуллари кўрсатиб берилган. Шу билан бирга мамлакатимизда кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликнинг соҳа иқтисодиётидаги ўрни аҳолини иш билан таъминлаш масалалари муаммолари ўрганилиб илмий асосланган таклифлар берилган.

**Калит сўзлар:** бизнес, хусусий тадбиркорлик, иш ҳақи, мотивация, меҳнатни самарали мотивлаш, рақобат, иқтисодий ўсиш, имидж, рағбатлантириш, муносиб меҳнат учун ҳақ тўлаш.



<sup>1</sup>KSU head of the department of “Economics and service ”

<sup>2</sup>Karshi State University, 2nd year student

**Кириш (Introduction).** Ўзбекистоннинг мустақиллиги йиллари давомида кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик корхоналари нисбатан кўп фаолият юритмаган бўлишига қарамай, ижтимоий-иқтисодий муносабатларнинг чамбарчас қисмига айланди. Бироқ ҳозирги кунда кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик (КБ ва ХТ) нинг эришилган даражаси янги иш ўринларининг тез яратилиши, товар бозорларида талаб ва таклифнинг жонланиши учун етарли эмас.

Ҳозирги кунда КБ ва ХТ корхоналари фаолиятларининг самарадорлиги нафақат корхона раҳбарияти (мулкдорлари) мақсадлари ва манфаатлари билан, балки уларда меҳнат қилаётган ёлланма ишчилар мақсад ва манфаатлари билан ҳам белгиланади. КБ ва ХТ корхоналари раҳбарларининг асосий вазифалари – бозорда муваффақиятга эришиш, фойда олишдан иборатдир. Ёлланма ишчилар эса ўз меҳнатлари учун энг юқори даражада ҳақ олиш, ўз шахсий манфаатларини амалга оширишдан манфаатдордирлар.

Ҳозирги шароитда ишчиларнинг шахсий манфаатлари аҳамиятини тан олиш меҳнат фаолияти мотивлиги масалаларининг муҳимлиги ва аҳамиятлилиги, шунингдек доимий хатарлар чегарасида ишловчи КБ ва ХТ корхоналарининг ижтимоий-меҳнат муносабатлари тизимида ишчининг меҳнат самарадорлигини ошириш заруриятини англатади.

Шундай қилиб, меҳнатни самарали мотивлашни шакллантириш масаласи ҳам назарий миқёсда, ҳам КБ ва ХТ корхоналарини бошқариш амалиётида ҳал қилинишини тақозо этиши мавзунинг долзарблигини белгилайди.

Жаҳон тажрибаси шуни кўрсатадики, мамлакат иқтисодиётида тадбиркорлик ва кичик бизнесни ривожлантириш муаммоларини аниқламай ва уларнинг ечимларини топмай туриб, иқтисодий ўсиш, ижтимоий муаммоларни, айниқса ишсизликнинг олдини олиш, аҳоли даромадларини ошириш, истеъмол бозорини маҳсулотлар билан тўлдириш ва экспортни ошириш каби муҳим вазифаларни амалга ошириб бўлмайди. Юқоридаги муаммоларни ижобий ҳал этган Европа Иттифоқи мамлакатларида ишлаб чиқариладиган ялпи ички маҳсулотнинг 67 фоизидан кўпроғи кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик тармоғининг улушига тўғри келади [1].

Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози шароитида кичик корхоналар мамлакат иқтисодиётига зарур мослашувчанлик ва рақобат муҳитини шакллантиришда, аҳолининг молиявий ва ишлаб чиқариш ресурсларини оқилона жойлаштиришда, монополияга қарши курашишда, илмий-техникавий ютуқларни амалиётда кенг қўллашда ижтимоий ва бандлик муаммоларини ҳал этишда асосий омил сифатида намоён бўлади.

Бозор иқтисодиёти йўлини танлаган мамлакатларда кичик бизнес ва тадбиркорлик билан боғлиқ, ҳали ечимини топмаган муаммолар ҳам мавжуддир. Айниқса, ҳозирги вақтда жаҳонда кузатилаётган молиявий-иқтисодий инқироз шароитида иқтисодиётнинг кўплаб соҳалари каби тадбиркорликни ривожлантириш билан боғлиқ кўплаб савлоллар ҳам ўз ечимни кутмоқда. Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик корхоналарида мотивация меҳнат фаолиятига самарали таъсир этиши амалда кўп бор ўз тасдиғини топган. Кўпгина иқтисодчи олимлар - “...мотивация энг самарали усулларида бири молиявий раҳбатлантиришдир”[2] деб таъкидлаган.

Бизнеснинг муваффақиятли юритилиши учун ходимларни қўллаб-қувватлаш ва рағбатлантиришнинг шундай янги услубларини топиш ўта муҳим аҳамиятга эгаки, унга мувофиқ ходимларда ишдан бўшаш истаги йўқолиши лозим.

Бунда ҳозир ишлаб турганларни сақлаб қолиш билан бирга, янги истеъдодли ходимларни компанияга жалб этиш ҳам муҳимдир. Бугунги кунда нафақат қизиқарли иш ва юқори иш ҳақи таклиф қиладиган компаниялар, балки шу билан бир қаторда яхши бонуслар таклиф қиладиганларнинг обрўси янги ходимларни жалб қила олиб, ишлаб турганларни ишдан бўшаб кетишдан сақлаб қола олади.

Истиқболдаги ҳар қандай лойиҳани режалаштиришнинг уддасидан чиқиш учун тадбиркор даставвал буларнинг барчасини маблағ билан қандай таъминлаш кераклиги устида ўйлаб кўришлари керак. Тўловлар юқори тарифда бўлиши ҳам бир мотивдир ва у истеъдодли бошқарувчиларни жалб қилиш, қўллаб-қувватлаш ва корхонада сақлаб қолишда катта аҳамиятга эга эканлиги шубҳасиздир.

Шунингдек, замонавий корхоналар зарур бўлган ходимларни ёллаш ва сақлаб қолиш, айниқса юқори малакали менежерларнинг нарҳи тобора ошиб бораётганлиги инobatга олинса, жуда қимматга тушишини англашмоқда.

Бугун жаҳондаги кўп кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик субъектлари ўз ходимларини мотивлашни амалга оширишда беш ёндашувни қўллаб келмоқдалар[3]:

- асосий урғу бугун компенсацияларнинг умумий суммасига берилмоқда, бу менежерга корхона капиталидаги улушини ажратишни ва иш натижаларига қараб қўшимча тўловлар қилинишини англади;
- “оилавий” корхоналар ёки кичик бизнес билан шуғулланадиган корхоналар олий поғоналардаги бошқарувчиларга уларни иш жойларида сақлаб қолиш мақсадида ходимларга корхонадан улуш ажратилишига зарурат борлигини кўришмоқда;
- юқори технологияларга таянган корхоналарда акцияларнинг ажратилиши тан олинган тактикага айланган;
- юқори солиқлар солинадиган Европа корхоналарида ҳам иш натижаларига қараб бериладиган рағбатлантириш тўловлари жиддий таъсир кучига эга бўлиши мумкин.
- Мавжуд ёндашувларни ҳисобга олган ҳолда, компенсацион пакетларнинг реал таклифи худудлар ва регионларга қараб турлича бўлиши мумкинлигини инobatга олиш керак.

**Мавзуга оид адабиётларнинг таҳлили (Literature review).** Кичик ва хусусий тадбиркорликка ихтисослашган корхоналарда аҳолининг иш билан бандлиги йилдан-йилга ошиб бормоқда. Кўплаб олимларимиз бу соҳада катта илмий салоҳиятга эгадирлар ва чуқур тадқиқотлар олиб бормоқдалар. Айниқса мамлакатимиз илмий мутахассислари томонидан хусусий тадбиркорлик соҳасида меғнат ресурсларидан фойдаланиш ва уни бошқариш мавзуларида Қ.Х.Абдурахмонов[4], О.Н.Волгина[5], В.В.Авдеев [6], В.А.Антропов [7], Г.К.Саидова, А.Сотволдиев, М.Л.Турсунхўжаев, З.Я.Худойбердиев, Ш.Р.Холмўминов, Н.Хўжаев, А.М.Қодиров ва бошқалар тадқиқотлар олиб боришмоқда. Хорижлик олимлардан А.Маслоу [8], М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури [9] ва бошқаларни персонални мотивлаштириш назариясига асос солган ва уни чуқурлаштирган мутахассислар жумласига киради.

**Таҳлил ва натижалар (Analysis and results).** Бозор иқтисодиётида мутахассисларнинг нафақат яхши ишга жойлашиш учун доимо курашади, балки компанияларнинг малакали ишчи кучи орқали ҳам рақобат олиб боради. Корхонанинг малакали мутахассиси – унинг

ривожланиш гарови бўлиб, бундай мутахассислар қанча кўп бўлса, хизмат кўрсатиш ёки ишлаб чиқарилган маҳсулотлари шунчалик рақобатбардошлилиги билан ажралиб туради. Малакали ишчи олишда эса мотивация манбаларига алоҳида эътибор бериш талаб этилади.

1-жадвал маълумотлари шуни таъкидлаш мумкинки, 2020 йилда 2017 йилга нисбатан кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликнинг улуши саноатда -13,7 га ёки 33,2% га, бандлик даражаси -4,2га ёки 5,4%га, экспорт салоҳияти -1,5га ёки 6,9%га, импорт кўрсаткичи 1,56га ёки 6,8%га камайганлигини кўриш мумкин. Фақатгина қурулиш соҳасида аҳолининг бандлик улуши 7,6 га ёки 11,7%га ошган. Жадвал маълумотлари кичик бизнес ва тадбиркорлик фолитининг 2020 йилда 2017 йилга нисбатан камайганини яққол билиш мумкин бунинг сабаби сифатида аҳолининг маълумот даражаси, корхоналарда мотивациянинг йўқлиги ва шу каби бошқа сабаблар билан таърифлаш мумкин. Мотивация юқорида айтиб ўтганимиздек ходимларни ўз иш фаолияти бажаришда бор кучини сарфлашга қаратилади яъни максимал самарадорликка эришишда қўл келади.

### 1-жадвал

#### Мамлакат иқтисодиётида кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликнинг улуши

*(umumiy hajmga nisbatan % da)*

Йил	ЯИМ	Саноат	Қурилиш	Бандлик	Экспорт	Импорт
2015	62,9	40,6	66,7	77,9	27,0	44,5
2016	64,9	45,3	66,9	78,2	26,0	46,8
2017	63,4	41,2	64,8	78,0	22,0	53,6
2018	60,4	37,4	73,2	76,3	27,2	56,2
2019	54,2	25,8	75,8	76,2	27,0	61,6
2020	53,9	27,5	72,4	73,8	20,5	51,8

Ғарб мамлакатлар корхоналарида ишлаб чиқаришда олдиндан тайёрланиб, мотивация муаммосини ҳал этишда ходимларини ушлаб қолишнинг ўзларига хос сиёсатини амалга оширадilar. Бунда асосий мотивацион усул – пул билан мукофотлаш йўлини қўлайдилар. корхона олдиға қўйган мақсадларини сифатли амалға ошириш ва ходимларни ўз лавозимида барқарор ишлашини кўзлаб, ўз вазифасини юқори кўрсаткичлар билан бажарган ходимларға қўшимча ҳақ тўлайдилар. Бу усул Ғарбда “Pay for Performance”, яъни маъноси “Бажарилган иш учун муносиб ҳақ” деб аталади. Шунингдек, Ғарб давлатларининг корхоналарида бир қанча меҳнат учун ҳақ тўлашнинг самарали усуллари қабул қилинган[10].

Комиссион (воситачилик). Хизмат кўрсатиш корхоналарида ходимнинг ҳар бир топган миқдори билан амалға оширилган шартномадан ҳақ олиши. Бунда ўз даромадини янада ошириш мақсадида ходим янги миқдорларни топишға уринади.

Қўйилган аниқ масалани ҳал қилиш учун бериладиган пул мукофоти. Бундай тўлов усулини чет эл корхоналарининг ярмидан кўпи амалға оширади. Ходимлар корхона томонидан қўйилган масалани ҳал қилишда ўз тажрибалари орқали қатнашиб қўшимча даромад эғасига айланади. Бунда масъулият ва билим даражалари инobatға олинади. Ходимлар ишиға масъул менежернинг қўшимча даромадини аниқлашда сўровнома орқали, хусусий таълим муассасалари ўқитувчилари талабаларнинг эғаллаган бали ва тест синовларида олган баҳоларига қараб белгиланади.

Шахсий тақдирлаш. Корхона учун садоқати ва жонқуярлигини эътироф қилган ҳолатда айрим ходимларга бериладиган пул мукофоти ҳисобланади. Бундай ходимлар корхонанинг нуфузли вакиллари саналади. Бу усулларни қўллаш ҳар тарафлама ижобий натижаларни беради.

Юқоридаги усулларнинг ҳаммаси ходимларнинг иш фаолиятидан максимал фойда топиш бўлиб, фақат ривожланиш учун мотив бўлиб хизмат қилади. Шунингдек, ходимлар ўртасида мотивацияни вужудга келтиради. Баъзи компаниялар эса, малакали ходимларни ўз акционерлари қаторига киритади. Ходимлар акция эгасига айланиб, дивидендлар орқали фойда олади. Уларнинг даромади компаниянинг фойдасига пропорционал бўлиб, ўз даромад фоизларини олишади. Бу усул ҳам иш, ижод ва фаолликка нисбатан мотивацияни кучайтириш билан бирга ходимларни компаниянинг ривожига мустаҳкам жамоа бўлиб, фаолият олиб боришига ундайди.

## 2-жадвал

### Корхоналарда ходимларнинг меҳнат мотивацияси жиҳатлари таҳлили [11]

Салбий мотивация	Ижобий мотивация
<ol style="list-style-type: none"> <li>Ишингизни йўқотишдан, таъмагирлик қилишдан, бонусингизни йўқотишдан ва хоказолардан қўрқинг.</li> <li>Ходимнинг ўз иш фаолиятидан ва иш ҳақидан қониқмаслиги, норозилиги натижасида корхонага нисбатан норозилик кайфияти.</li> <li>Айбдорлик туйғулари, ўз хатоларини чуқур тажриба, ўз-ўзини жазолаш.</li> <li>Рақобат руҳи, жамоада катта профессионал рақобат мавжуд бўлганда, сензура чоралари ходимнинг муваффақияти ёки муваффақиятсизлигидан далолат беради.</li> <li>Салбий фикрдалиги, қўллаб-қувватлашнинг мавжуд эмаслиги.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Моддий рағбатлантириш (миннатдорчилик билдириш, тақдирлаш, қимматбаҳо совға билан мукофотлаш).</li> <li>Моддий бўлмаган тарғибот (фахрий ёрлик билан тақдирлаш, фахрий ходимни расмини фахрий кенгашга жойлаштириш, касб бўйича энг яхши номни тақдим етиш).</li> <li>Ходимларга ижтимоий-маданий ва уй-жой хизматлари: санаторийларга, дам олиш уйларига йўлланмалар, яшаш шароитларини яхшилаш соҳасида имтиёзлар берилади.</li> <li>Юқори самарали иш учун зарур ташкилий-иқтисодий шарт-шароитлар иш берувчи томонидан яратиш.</li> <li>Ишонтириш, ундаги таълим-тарбия, ўз-ўзини интизом ва меҳнатга ҳалол муносабат орқали ходимнинг хулқ-атвориغا таъсир этиш.</li> </ol>

Рағбатлантириш тизимида иш ҳақи етакчи ўринда туради. Корхонада иш ҳақини ташкил қилишда тадбиркор қатор тамойилларга риоя қилиши керак:

- иш ҳақи бажарилган иш натижалари, унинг унумдорлиги ва сифатига қараб белгиланиши керак;
- ёлланма ишчи бажарилган ишнинг юқори натижаларидан моддий жиҳатдан манфаатдор бўлиши керак;
- иш ҳақи чеклаб қўйилмаслиги керак;
- иш ҳақи инфляцияга мувофиқ индекслаштириб туриши лозим;

- меҳнат унумдорлигининг ўсиши суръатлари иш ҳақининг ўсишидан олдин бориши керак;
- иш ҳақини белгилаш тизими оддий ва ходимлар учун очиқ бўлиши керак.

**Хулоса ва таклифлар.** Корхонада меҳнатни мотивлашни такомиллаштириш бўйича куйидаги чораларни амалга ошириш тавсия этилади:

1. Меҳнатга ҳақ тўлашнинг эгилувчан тизимларини қўллаш. Бу тизимлар ходимларнинг ўз мажбуриятларига нисбатан рағбатини кучайтиради, чунки иш ҳақи миқдори уларга бевосита боғлиқдир.
2. Иш вақтидан самарали фойдаланиш энг кам харажатлар сарфлаб ишлаб чиқариш ҳажмини ошириш билан боғлиқ қатор масалаларни ҳал этиш имконини берувчи фан-техника тараққиётига боғлиқдир. Технологик жиҳозланишни такомиллаштириш ташкилий шароитлар яратилганида, ходимларнинг фаолияти муайян тизимга бирлаштирилганидагина аҳамият касб этади.
3. Меҳнат шароитлари. Меҳнат шароитларини ўрганиш корxonанинг нуфузини оширишда катта аҳамиятга эга. Моддий рағбатлантириш ҳар доим ҳам биринчи ўринга қўйилмайди, ўз иш ўрнида қулайсизлик ҳис этган ходим иш жойини ўзгартиришга уринади. Ходимни иш куни, иш ҳафтасининг давомийлиги, ишда танаффусларнинг берилиши, тушликнинг ташкил қилиниши қизиқтиради. Иш жойини яхшилаш тўғрисидаги таклифларга раҳбариятнинг муносабати ҳам жиддий аҳамиятга эга бўлади.
4. Корхона ходимларининг ижтимоий фаоллигини кучайтиришга қаратилган шароитларни яратиш. Корxonанинг олдига қўйилган вазифалар, шунингдек, ходимлар турмушидаги муаммоларни ҳал қилиш учун алоҳида гуруҳлар ёки бутун жамоанинг иштироки талаб этилиши мумкин. Ютуқларга эришиш учун жипслашган командага эга бўлиш керак. Агар ходим ўзини ягона гуруҳ аъзоси деб ҳис этса, у ҳолда унга юклатилган вазифалар юқори самара билан бажарилади.
5. Эришилган натижаларни баҳолаш ва тақдирлаш. Ютуқларни янада ошириш мақсадида тақдирлаш ва рағбатлантириш тизимини жорий қилиш лозим. Тақдирлаш – бу ходим ўзини қадрланган деб ҳис этиши демакдир. Аммо ҳар бир одам қадрият тушунчасини ўзича тушунади. Қадриятлар тушунчасининг нисбийлиги боис, тақдирлаш ҳам турлича баҳоланади. Шунинг учун ташки тақдирлаш (мартаба ошиши, кўшимча тўловлар, мақтов, маълум харажатларнинг қопланиши, суғурталаш) билан бир қаторда раҳбар ўз ходимларини тақдирлаш ва рағбатлантиришда уларнинг ҳар бири эҳтиёжларини ҳисобга олиши лозим.
6. Ходимларни мақсадларни шакллантириш ва қарорларни ишлаб чиқишга жалб қилиш. Корxonанинг самарадорлигини ошириш мақсадида қўл остидагиларга қарорларни шакллантириш жараёнига жалб қилиш тажрибаси мавжуд. Ҳар бир ходим ўз ишининг нозик жиҳатларини билганлиги туфайли бу тажриба фойдадан ҳоли бўлмайди. Шу билан бирга, қўл остидагилар билан бирга ишлаб чиқилган қарорлар улар томонидан аниқ бажарилади ва ходимлар билан муносабатларни яхшилаш ва бошқариш самарадорлигини ошириш имконини беради.
7. Фикримизча, келгуси йилларда корхона ходимлар структураси ва таркибини, ҳамда уларга ҳақ тўлаш тизимини мунтазам равишда такомиллаштириб бориши зарур.

**Фойдаланилган адабиётлар рўйхати:**

1. <https://yuz.uz/news/evropa-ittifoqi-markaziy-osiyo-davlatlariga-yordam-puli-ajratdi>
2. Паушкина И.С. Мотивация целевых групп при выводе продукта на рынок. Вестник науки Сибири. 2012. № 4 (5)
3. Азизова Сайёра Хамидуллаевна, Вдовиченко Лариса Юрьевна “Мотивация работников как фактор повышения трудовой дисциплины” Иқтисод ва молия / экономика и финансы 2019, 5(125) 32-37б.
4. Абдурахмонов Қ.Х., Абдурахмонов Х.А., “Аҳоли турмуш тарзи ва даромадлари”: Ўқув кўлланма -Т.: ТДИУ, 2011-й. 320б.
5. Волгина О.Н. Мотивация труда персонала в финансово-кредитных организациях. М.:2002г
6. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды/-М.: Финансы и статистика, 2003г.
7. Антропов В.А. Организация управления подготовкой кадров промышленности. Екатеринбург: УГТУ, 2005.
8. Маслоу А. Мотивация и Личность. СПб.: Издательство "Евразия", 1999 г.
9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., "Основы Менеджмента", М.: Издательство "Дело", переизданное 2001 г.
10. Judith Gomes Nagar ва Sapna Sharma. (2016). Relevance of theories of Motivation in retail business: A study on Retailer’s decision making process. Research Journal of Management Sciences. Vol. 5(4), pg.7-11