

ИЖТИМОЙ ТАДҚИҚОТЛАР ЖУРНАЛИ

3-МАХСУС СОН

ЖУРНАЛ СОЦИАЛЬНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ
СПЕЦИАЛЬНЫЙ НОМЕР-3

JOURNAL OF SOCIAL STUDIES
SPECIAL ISSUE-3



ИЖТИМОЙ ТАДҚИҚОТЛАР ЖУРНАЛИ

ЖУРНАЛ СОЦИАЛЬНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ | JOURNAL OF SOCIAL STUDIES
№SI-3 (2025) DOI <http://dx.doi.org/10.26739/2181-9556-2025-SI-3>

Бош муҳаррир:
Главный редактор:
Chief Editor:
Сеитов Азамат Пулатович
доктор социологических наук (DSc), профессор

Бош муҳаррир ўринбосари:
Заместитель главного редактора:
Deputy Chief Editor:
Сабирова Умида Фархадовна
доктор социологических наук (DSc)

ТАҲРИРИЙ МАСЛАҲАТ КЕНГАШИ | РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ | EDITORIAL BOARD:

22.00.01-Социология назарияси, методологияси ва тарихи. Социологик тадқиқотлар усуллари.
Теория, методология и история социологии. Методы социологических исследований.
Theory, methodology and history of sociology. Methods of sociological research.

Бекмурадов Мансур Бобомурадович
доктор социологических наук, профессор (Узбекистан)
Каланов Комил Куллахматович
кандидат социологических наук, профессор (Узбекистан)
Убайдуллаева Раиса Турсуновна
доктор социологических наук, доцент (Узбекистан)
Негматова Шахзода Шухратовна
доктор философских наук, профессор (Узбекистан)
Шайылдаева Асель Кокоевна
кандидат социологических наук (Кыргызстан)

Исмаилов Алишер Агзамович
доктор экономических наук, (Узбекистан)
Щепилова Галина Германовна
доктор философских наук, профессор (Россия)
Рожанский Михаил Яковлевич
кандидат философских наук (Россия)
Маматов Нормурат
доктор философских наук, профессор (Узбекистан)
Бурнашев Рустам Ренатович
кандидат философских наук, профессор (Казахстан)

22.00.02-Ижтимоий тузилиш, ижтимоий институтлар ва турмуш тарзи
Социальные структуры, социальные институты и образ жизни
Social structures, social institutions and way of life

Умаров Абсалом Адилевич
доктор социологических наук, профессор (Узбекистан)
Холбеков Абдугани Жуманазарович
доктор социологических наук, профессор (Узбекистан)
Шайхисламов Рафаэль Бадретдинович
доктор социологических наук, профессор (Россия)
Акулич Мария Михайловна
доктор социологических наук, профессор (Россия)

Антонио Алонсо Марсос
доктор политических наук, профессор (Испания)
Фадеева Любовь Александровна
доктор социологических наук, профессор (Россия)
Виктор Агаджаньян
доктор философии по социологическим наукам,
профессор (США)
Абдулазизов Абдулвохид Хабибуллович
кандидат социологических наук, доцент (Узбекистан)

22.00.03-Ижтимоий онг ва ижтимоий жараёнлар социологияси.
Социология социального сознания и социального процесса.
Sociology of social consciousness and social process

Аликариев Нуритдин Сапаркариевич
доктор экономических наук, профессор (Узбекистан)
Матибаев Тасполат Балтабаевич
доктор социологических наук, профессор (Узбекистан)
Николов Стефан
доктор философии по социологическим наукам, (Болгария)

Мирзахмедов Абдирашид Мамасидикович
доктор философских наук, профессор (Узбекистан)
Ли Ци
доктор исторических наук, профессор (Китай)
Сухомлинова Марина Валерьяновна
доктор социологических наук, профессор (Россия)

www.tadqiqot.uz решают задачи, предусмотренные Стратегией Узбекистана 2030, направленные на развитие науки за счет внедрения достижений научных исследований ученых и служащих их признанию в международном научном сообществе. Так, каждой статье, опубликованной в журнале, присваивается номер DOI (Crossref). Журналы включены в международные индексные базы данных. Входит в список журналов ВАК Узбекистана.

22.00.01-Социология назарияси, методологияси ва тарихи. Социологик тадқиқотлар усуллари.
Теория, методология и история социологии. Методы социологических исследований.
Theory, methodology and history of sociology. Methods of sociological research.

Пармонов Фарход Ярашевич
доктор социологических наук, доцент (Узбекистан)
Жусубалиев Абдикайым Рысбаевич
кандидат социологических наук, доцент (Кыргызстан)
Алимухамедова Нодира Ядгаровна
доктор философии по философским наукам (Узбекистан)
Каланова Сабохат Мурадovна
доктор философии по социологическим наукам,
доцент (Узбекистан)

Камалова Хатира Сабыровна
кандидат социологических наук, доцент (Узбекистан)
Тагиева Гулсум Гафуровна
доктор философии по социологическим наукам (Узбекистан)
Ахмедова Феруза Медетовна
доктор философии по социологическим наукам (PhD)
(Узбекистан)
Рахимбаева Дилбархон Абдулхамитовна
кандидат философских наук, доцент (Узбекистан)

22.00.02-Ижтимоий тузилиш, ижтимоий институтлар ва турмуш тарзи
Социальные структуры, социальные институты и образ жизни
Social structures, social institutions and way of life

Аликариёва Аълохон Нуриддиновна
доктор социологических наук, доцент (Узбекистан)
Зайтов Элёр Холмаматович
доктор философии по социологическим наукам,
доцент (Узбекистан)
Уразалиева Гулшода Бекпұлатовна
кандидат социологических наук, доцент (Узбекистан)

Жиянмуратова Гулноз Шербутаевна
доктор философии по социологическим наукам,
доцент (Узбекистан)
Мирзахмедов Хуршид Абдирашидович
доктор философии по социологическим наукам,
и.о. профессор (Узбекистан)
Қаюмов Қахрамон Нозимжонович
доктор философии по социологическим наукам (Узбекистан)

22.00.03-Ижтимоий онг ва ижтимоий жараёнлар социологияси.
Социология социального сознания и социального процесса.
Sociology of social consciousness and social process

Сеитова Зухрагон Пиржановна
доктор социологических наук, доцент (Узбекистан)
Абдуллаев Акмал Гадаймурадovич
доктор социологических наук, доцент (Узбекистан)
Доспанова Дилара Уракбаевна
кандидат филологических наук, доцент (Узбекистан)

Каримов Бобир Шаропович
доктор социологических наук, доцент (Узбекистан)
Якубов Ильдар Харрасович
кандидат политических наук, доцент (Узбекистан)
Абдухалилов Абдулло Абдухамитович
доктор социологических наук, доцент (Узбекистан)

Page Maker | Верстка | Саҳифаловчи: Хуршид Мирзахмедов

Контакт редакций журналов. www.tadqiqot.uz
ООО Tadqiqot город Ташкент,
улица Амира Темура пр.1, дом-2.
Web: <http://www.tadqiqot.uz/>; Email: info@tadqiqot.uz
Тел: (+998-94) 404-0000

Editorial staff of the journals of www.tadqiqot.uz
Tadqiqot LLC the city of Tashkent,
Amir Temur Street pr.1, House 2.
Web: <http://www.tadqiqot.uz/>; Email: info@tadqiqot.uz
Phone: (+998-94) 404-0000

МУНДАРИЖА | СОДЕРЖАНИЕ | CONTENT

1. Сеитов Азамат, Кутбидинов Файзиддин РОЛЬ РЕЛИГИОЗНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ В ФОРМИРОВАНИИ ОБЩЕСТВЕННОГО МНЕНИЯ О ВНЕШНЕЙ ПОЛИТИКЕ.....	11
2. Karimov Bobir JAMOADA MOTIVATSIYA VA SAMARADORLIK.....	18
3. Mamatov Normurat IJTIMOIY FANLARNI O‘QITISH JARAYONIDA TALABALAR SIYOSIY ONGINI TAKOMILLASHTIRISH MASALALARI.....	28
4. Rasulov Abdimumin SHAXSNING SOTSIAL INTELLEKTUALLIK KO‘RSATKICHLARI VA KAMOLOT OMILILARI O‘RTASIDAGI MUNOSABATLAR.....	35
5. Xusanova Hayriniso IJTIMOIY NIHOYA TIZIMINING KONSEPTUAL MODEL.....	43
6. Abduxalilov Abdullo NOGIRONLIK FENOMENINI TADQIQ ETILISHINING METODOLOGIK JIHATLARI.....	49
7. Якубов Ильдар КОНЦЕПЦИЯ ГИБРИДНОЙ ВОЙНЫ КАК ФОРМЫ СОВРЕМЕННЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОНФЛИКТОВ.....	57
8. Abdullayev Akmal O‘RTA ASRLARDA G‘ARBIY YEVROPADAGI DAVLAT VA JAMIYAT BOSHQARUVI TUZILMALARIGA OID KONSEPSIYALARNING SOTSIOLOGIK TAHLILI.....	63
9. Хасанова Мавлюда СОЦИАЛЬНО-ПОЛИТИЧЕСКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ ПОСТРОЕНИЯ ГУМАННОГО ГОСУДАРСТВА В НОВОМ УЗБЕКИСТАНЕ.....	74
10. Jiyanmuratova Gulnoz, Urunboyeva Janona O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA XOTIN-QIZLAR IJTIMOIY-SIYOSIY FAOLLIGINI OSHIRISH ISLOHOTLARINING ME‘YORIY-HUQUQIY ASOSLARI.....	80
11. Алимухамедова Нодира ИСТОРИЧЕСКАЯ ИЗМЕНЧИВОСТЬ ЭТНОНАЦИОНАЛЬНЫХ КОНЦЕПЦИЙ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ.....	90
12. Tolipov Abdug‘affor VOYAGA YETMAGANLAR ORASIDA HUQUQBUZARLIKNING O‘SIB BORISHIGA TA‘SIR QILUVCHI IJTIMOIY OMILLAR.....	96
13. Berdimuratov Marat YOSHLARNI IJTIMOIY RIVOJLANTIRISH UCHUN OLIY TA‘LIM MUASSASALARIDA SOTSIOLOGIYA FANINI O‘QITISHNI OMMALASHTIRISH.....	104

14. Хамиджонов Умиджон	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ ПОНЯТИЙ СИСТЕМА ОБРАЗОВАНИЯ И ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ.....	110
15. Ixtiyarov Farxod	
INSON KAPITALINI KEYS-STADI NEGIZIDA TAKOMILLASHTIRISHDA IJTIMOY TRANSFORMATSIYALASHUV TENDENSIYALAR.....	116
16. Хасанова Мавлюда	
АНАЛИЗ ВОПРОСОВ БОРЬБЫ С БЕДНОСТЬЮ В УСЛОВИЯХ НОВОГО УЗБЕКИСТАНА.....	124
17. Radjabova Aziza	
NATIONAL DEVELOPMENT POLICIES IN THE CONTEXT OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS: EVIDENCE FROM UZBEKISTAN.....	131
18. Kalanova Sabohat	
JAMIYATDA AVLODLARARO MUNOSABATLARNING SOTSIAL STRUKTURASI.....	138
19. Ixomjon Xudayarov	
ETNOMADANIY INTEGRATSIYA JARAYONLARIDA YUMSHOQ EVOLYUSION MOSLASHUV TENDENSIYASI.....	148
20. Tagaymuratova Gulchehra	
KONSANGUIN NIKOHLAR FENOMENINING IJTIMOY OMILLARI VA BIOETIK YONDASHUVLAR.....	155
21. Jabborov Jaxongir	
YOSHLARNI ISHGA JOYLASHTIRISHNING IJTIMOY XAVFLARI VA TO'SIQLARI: NEET GURUHI, PREKARIZATSIYA, RAQAMLI TENGSIZLIK.....	162
22. Ixtiyarov Farxod	
DAVLAT XIZMATCHILARI MALAKASINI OSHIRISHDA KEYS USULINING IMKONIYATLARI.....	170
23. Xasanov Sharofidin	
JAZONI IJRO ETISH MUASSASALARIDAN QAYTGAN YOSHLARNI IJTIMOY HAYOTGA REINTEGRATSIYALASH: XORIJ TAJRIBASI.....	179
24. Nurulloev Shahriyor	
MILLIY INTERNET-MEDIA SIYOSATINI RIVOJLANTIRISH ORQALI YOSHLAR IJTIMOY FAOLLIGINI OSHIRISH: MUAMMO VA VAZIFALARI.....	189
25. Аликариев Нуриддин	
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ.....	195
26. Alikariyeva A'loxon	
OLIY TA'LIMDA SIFAT BOSHQARUVI TIZIMI INSTITUTSIONAL ASOSLARI.....	202


ИЖТИМОЙ ТАДҚИҚОТЛАР ЖУРНАЛИ

ЖУРНАЛ СОЦИАЛЬНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ | JOURNAL OF SOCIAL STUDIES

Karimov Bobir,

O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi
Davlat siyosati va boshqaruv akademiyasi
professori, sotsiologiya fanlari doktori (DSc)
e-mail: bkarimov73@umail.uz

JAMOADA MOTIVATSIYA VA SAMARADORLIK

 <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.18099367>

ANNOTATSIYA

Maqolada samarali jamoani shakllantirish, jamoada o‘zaro ishonch, motivatsiya va samaradorlik, motivatsiyaning asosiy elementlari, motivatsiyani oshirish strategiyalari, davlat fuqarolik xizmatchilarining boshqaruv kompetensiyalarini oshirish masalalari yoritilgan. Jumladan, jamoada yaxshi natijaga erishishi uchun har bir a‘zoni rag‘batlantirish va qo‘llab-quvvatlash, xodim o‘z mehnati qadrlanishini his qilsa, u yanada mas‘uliyatli va faol bo‘lishi, rahbarning jamoa bilan ochiq muloqotda bo‘lishi, fikrlarni tinglashi va yaxshi ish natijalarini tan olishi kerakligi kabi masalalar haqida fikr yuritilgan. Shuningdek, maqolada zamonaviy boshqaruv amaliyotida liderlik uslublarining ahamiyati, jamoaviy qaror qabul qilish mexanizmlari hamda samarali aloqa vositalaridan foydalanish masalalari tahlil qilingan. Davlat fuqarolik xizmatchilari faoliyatida kasbiy rivojlanish, kompetensiyalarni doimiy oshirish va innovatsion yondashuvlarni qo‘llash jamoa samaradorligini ta‘minlovchi muhim omil sifatida ko‘rsatilgan. Muallif tomonidan jamoada sog‘lom ijtimoiy-ruhiy muhit yaratish, adolatli baholash va uzluksiz rag‘batlantirish orqali yuqori natijalarga erishish mumkinligi ilmiy jihatdan asoslab berilgan.

Kalit so‘zlar. jamoani shakllantirish, o‘zaro ishonch, motivatsiya va samaradorlik, strategiya, davlat fuqarolik xizmatchilari, boshqaruv kompetensiyalari.

Каримов Бобир,

Профессор, доктор социологических наук,
Академия государственной политики и управления
при Президенте Республики Узбекистан
e-mail: bkarimov73@umail.uz

МОТИВАЦИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ В КОМАНДЕ

АННОТАЦИЯ

В статье рассматриваются вопросы формирования эффективной команды, взаимного доверия в коллективе, мотивации и эффективности, основные элементы мотивации, стратегии повышения мотивации и совершенствования управленческих компетенций государственных служащих. В частности, рассматриваются такие вопросы, как поощрение и поддержка каждого члена команды для достижения высоких результатов; если сотрудник чувствует, что его труд ценят, он будет более ответственным и активным; руководитель должен открыто

общаться с коллективом, прислушиваться к мнениям и отмечать хорошие результаты работы. В статье также анализируется важность стилей лидерства в современной управленческой практике, механизмов коллективного принятия решений и использования эффективных средств коммуникации. В качестве важных факторов, обеспечивающих эффективность команды, указываются профессиональное развитие, непрерывное совершенствование компетенций и использование инновационных подходов в деятельности государственных служащих. Автор научно обосновывает возможность достижения высоких результатов путем создания здоровой социально-психологической среды в команде, справедливой оценки и постоянной мотивации.

Ключевые слова: формирование команды, взаимное доверие, мотивация и эффективность, стратегия, государственные служащие, управленческие компетенции.

Karimov Bobir,

Professor, Doctor of Sociology (DSc), Academy of Public Policy and Administration under the President of the Republic of Uzbekistan

e-mail: bkarimov73@umail.uz

MOTIVATION AND YEFFICIENCY IN THE TEAM

ABSTRACT

The article discusses the issues of forming an effective team, mutual trust in the team, motivation and efficiency, the main elements of motivation, strategies for increasing motivation, and improving the management competencies of civil servants. In particular, it discusses issues such as encouraging and supporting each member of the team to achieve good results, if an employee feels that his work is appreciated, he will be more responsible and active, the leader should communicate openly with the team, listen to opinions and recognize good work results. The article also analyzes the importance of leadership styles in modern management practice, collective decision-making mechanisms, and the use of effective communication tools. Professional development, continuous improvement of competencies, and the use of innovative approaches in the activities of civil servants are indicated as important factors ensuring team effectiveness. The author scientifically substantiates the possibility of achieving high results by creating a healthy socio-psychological environment in the team, fair assessment, and continuous motivation.

Key words: team building, mutual trust, motivation and effectiveness, strategy, civil servants, management competencies.

KIRISH

Har qanday tashkilot yoki guruhning muvaffaqiyati avvalo jamoa a'zolarining birgalikdagi mehnati va ularning ichki rag'batiga bog'liq. Jamoa bu umumiy maqsad, vazifalar, ishga nisbatan yagona yondashuv va alohida mas'uliyat doirasi bilan birlashgan, bir-birlarini to'ldirib turuvchi ko'nikmalarga ega insonlar guruhi. Ishonch, etakchilik, ochiq muloqot va hamjihatlik asosida quriladigan tizimdir.

Jamoani bir-birlariga o'zaro ta'sir qiluvchi ikki yoki undan ortiq kishi tashkil qilib, ularning har biri bir vaqtning o'zida boshqasiga ta'sir o'tkazadi va ta'sirni o'zida his etadi. Har bir a'zo umumiy maqsadni tushunishi va unga o'z hissasini qo'shishi lozim.

Jamoa bilan ishlash jarayonida har bir ishtirokchining hissasi qadrlanishi, uning fikri eshinishi va sa'y-harakatlari e'tirof etilishi lozim. Bunday muhitda ishlovchi xodim o'zini jamoaning muhim qismi sifatida his qiladi va bu uning ish unumdorligini oshiradi.

METODOLOGIYA

Jamoa samaradorligini o'rganish metodologiyasi avvalo ilmiy nazariyaga tayanadi. Bu jarayonda jamoa faoliyatini baholash uchun ijtimoiy va boshqaruv nazariyalari qo'llaniladi. Jumladan, motivatsiya nazariyalari (Maslou, Herzberg), liderlik yondashuvlari (transformatsion, tranzaksion) va kommunikatsiya modellari samaradorlikni o'lchashda muhim metodologik vosita

hisoblanadi. Amaliy jihatdan jamoa faoliyatini o'ldash va tahlil qilish usullarini o'z ichiga oladi. Ko'rsatkichlar tizimi, jumladan maqsadga erishish darajasi, vaqtni tejash, sifat ko'rsatkichlari; so'rovnomalar va intervyular xodimlarning fikr va qoniqish darajasini aniqlash; kuzatuv va monitoring; statistik tahlil natijalarni raqamli ko'rsatkichlar orqali baholashni o'z ichiga oladi [9].

Integratsion yondashuvda rahbarlik uslubi, motivatsiya tizimi, kommunikatsiya sifati va jamoa ichidagi ijtimoiy muhit birgalikda tahlil qilinadi. Natijada, samaradorlikni oshirish bo'yicha aniq strategiyalar ishlab chiqiladi: masalan, rag'batlantirish mexanizmlarini takomillashtirish, jamoaviy treninglar o'tkazish yoki jarayonlarni optimallashtirish [5].

ASOSIY QISM

Yuqori natijalarga erishish uchun jamoa a'zolarini qo'llab-quvvatlash va rag'batlantirish – bu ularning ijtimoiy, ishbilarmonlik va professional motivatsiyasini oshirish maqsadida amalga oshiriladigan turli usullar va tadbirlardan iborat bo'lib, bir qator omillarga asoslanadi.

Albatta, har bir muvaffaqiyat ortida iroda, mehnat va to'g'ri boshqaruv yotadi. Jamoada rahbar yoki liderning imiji muhim rol o'ynaydi. Uni quyidagi turlarga bo'lish mumkin (1-jadval):

1-jadval

Turlari	Izoh
Shaxsiy imij	Shaxsning tashqi ko'rinishi, nutqi, xulq-atvori orqali yaraladi.
Jamoaviy imij	Butun jamoa haqidagi umumiy jamoatchilik qarashi.
Tashkilot imiji	Korxonada, muassasa yoki brendning jamiyatdagi ulug'vorligi.
Kasbiy imij	Mutaxassislik sohasidagi nufuz va ishonch.

Samarali jamoani shakllantirishda etakchi muhim o'rin tutadi. U jamoani ilhomlantiradi, yo'nalish beradi va barcha a'zolari maqsad sari yo'naltiradi [3]. Rahbar yoki lider obro' – e'tiborining ahamiyati:

- ishonch uyg'otadi – ijobiy imij tashkilot yoki shaxsga nisbatan ishonchni oshiradi;
- raqobatbardoshlikni kuchaytiradi – boshqalar orasida ajralib turish imkonini beradi;
- faoliyatga ijobiy ta'sir ko'rsatadi – yaxshi imij xodimlar va mijozlarda faxr va motivatsiya uyg'otadi;
- ijtimoiy kapital yaratadi – shaxs yoki tashkilot jamoatchilikda e'tiborga sazovor bo'ladi [9].

Jamoada rahbar imijiga salbiy ta'sir qiluvchi omillar:

- axloqsizlik yoki odob-axloq normalariga rioya qilmaslik;
- jamoa ichidagi nizolar va tashqi muhitga noto'g'ri axborot berish;
- sabrsizlik, noto'g'ri muomala, kommunikativ xato va va'dabozlik;
- natijasiz faoliyat va shaffoflikning etishmasligi.

Albatta, jamoada rahbarning ta'sir muhitini yaratish muhim ahamiyatga ega. Bunda:

- aniq qiymatlar va tamoyillar asosida ish yuritish;
- muloqotda aniq, samimiy va samimiy bo'lish;
- va'daga vafo qilish va ishda mas'uliyatli bo'lish;
- musbat natijalarni ommaviy ravishda taqdim etish;
- xodimlarning shaxsiy imidjiga e'tibor berish [8].

Axloq omilining ahamiyati:

- jamoa bilan ishlash: rahbarning etik va ma'naviy axloqi jamoa a'zolariga ishonch o'stiradi va ularga o'z ishlarini to'g'ri amalga oshirishga ilhom beradi.
- professionallik: axloqiy prinsiplarga va o'zining yuksak ish asoslariga rioya qilish, rahbarning ishdagi professionallik darajasini oshiradi.
- jamoatchilikka ta'sir: rahbarning imiji ommaviy qabulda katta ahamiyatga ega. Yaxshi imij boshqa odamlarga ishonch o'stiradi, rahbarga e'tibor va ehtiromni ko'rsatadi.

Shu bilan birga, rahbarning ma'naviy axloqi va imiji, ishda va hayotda bir-biriga bog'langan hamda boshqaruvdagi samaradorlikni ta'minlashda muhim o'rin tutadi [4].

Jamoa a'zolarini boshqarish – bu tashkilotning strategik maqsadlariga erishishda inson resurslaridan samarali foydalanishni ta'minlovchi murakkab va ko'p qirrali jarayondir [2].

Tashkilotda xodimlarni boshqarishning jihatlari:

1. Huquqiy jihat. Xodimlarni boshqarishda huquqiy asoslarga rioya qilish – tashkilot faoliyatining barqarorligi va xodimlar manfaatlarining himoyasi kafolatidir. Bu jihat quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

– Mehnat qonunchiligiga amal qilish: xodimlarni ishga qabul qilish, ishdan bo‘shatish, mehnat shartnomasini rasmiylashtirish va uni bajarish, mehnat ta‘illari, ish vaqti va dam olish vaqti kabi masalalarda amaldagi qonun normalariga rioya etilishi shart.

– Huquq va majburiyatlarni aniq belgilash: har bir xodimning huquq va majburiyatlari aniq yozma shaklda belgilanishi va tushuntirilishi kerak. Bu holda ish beruvchi va xodim o‘rtasidagi mojarolar oldini olish mumkin bo‘ladi.

– Tashkilotda ichki mehnat tartibi qoidalarini shakllantirish: huquqiy jihatda ichki reglamentlar, lavozim yo‘riqnomalari va boshqa me‘yoriy hujjatlar orqali ish jarayoni tartibga solinadi.

2. Iqtisodiy jihat. Iqtisodiy jihat – xodimlar bilan bog‘liq barcha xarajatlar, rag‘batlantirish vositalari va mehnat samaradorligining iqtisodiy natijalarga ta‘sirini qamrab oladi:

– Maosh va moddiy rag‘batlantirish: xodimlar mehnatiga adolatli haq to‘lash, bonus va mukofotlar tayinlash, moddiy yordam ko‘rsatish iqtisodiy barqarorlikni ta‘minlaydi va kadrlar saqlanib qolishini oshiradi.

– Ish haqi fondini boshqarish: ish haqi to‘lovlari tashkilot byudjetining asosiy qismini tashkil etishi mumkin, shuning uchun undan oqilona foydalanish muhim.

– Ish samaradorligini oshirish orqali daromadni ko‘paytirish: mehnat unumdorligini oshirish, samarali boshqaruv va avtomatlashtirish choralari orqali tashkilotning iqtisodiy foydasi oshiriladi.

3. Psixologik jihat. Xodimlarni boshqarishda psixologik muhit va shaxsiy munosabatlar katta rol o‘ynaydi. Bu jihat quyidagi yo‘nalishlarni qamrab oladi:

– Motivatsiya va ishga qiziqishni oshirish: ishning ma‘noliligi, xodimning maqsadlarga hissasi borligini his etishi uning ishga bo‘lgan munosabatiga ijobiy ta‘sir qiladi.

– Psixologik barqarorlik va ijobiy muhit yaratish: jamoada o‘zaro ishonch, qo‘llab-quvvatlash va ochiq muloqot muhitini shakllantirish stress darajasini kamaytiradi va ish samaradorligini oshiradi.

– Maqtov va tan olish: har bir xodimning yutuqlarini e‘tirof etish va jamoa oldida maqtov – bu nomoddiy motivatsiyaning muhim ko‘rinishidir.

– Nizolarni hal etish qobiliyati: boshqaruvchi rahbarlar psixologik jihatdan muvozanatli bo‘lib, konfliktlarni bartaraf etishda mulohazali yondashuvni qo‘llashi zarur (2-jadval).

2-jadval

Usul	Asosiy vositalar	Asosiy maqsad	Ta‘sir xususiyati
Ma‘muriy	Buyruq, yo‘riqnoma, intizom	Tartib va nazorat	Rasmiy, majburiy
Moddiy	Maosh, mukofot, moddiy yordam	Samaradorlikni oshirish	Qisqa muddatli, moliyaviy
Ma‘naviy	Maqtov, e‘tirof, rivojlanish	Ishga sadoqat va motivatsiya	Uzoq muddatli, shaxsiy

Rahbarda samarali boshqaruvga to‘sqinlik qiluvchi shaxsiy sifatlar:

1. O‘z-o‘zini boshqara olmaslik.
2. Shaxsiy qadriyatlarining shakllanmaganligi.
3. Shaxsiy maqsadning aniq ifodalanmaganligi.
4. Kamolotga intilishning yo‘qligi.
5. Muammoni echa olmaslik.
6. Ijodiy yondoshuvning etishmasligi.
7. Qo‘l ostidagi xodimlarga ta‘sir etolmaslik.
8. Boshqaruv faoliyati xususiyatlarini yaxshi bilmaslik.
9. Boshqaruv malakasining sustligi.

10. Qo'sh ostidagi xodimlarda mehnat malakasini shakllantira olmaslik.

11. Jamoani tashkil etishdagi sust qobiliyat [9].

Jamoda xodimlarning quyidagi xarakter xislatlarni kuzatish mumkin:

- yuksak bilim va malakaga ega bo'lish;
- mustaqil fikrlashga intilish;
- ijodiy salohiyatga egalik;
- ishga katta qiziqishning mavjudligi;
- istiqboldagi maqsadga yo'nalganlik;
- jamoda teng munosabatlarga intilish va boshqalar [1].

Bunday xodim uchun uning tashkilot hayotiga qo'shayotgan ulushini baholash mezonlari – hamkasabalarining fikridir. Ular odatda tashkilotda yuqori mavqega ega bo'lishadi.

Partisipativ (lotin. Participatio – ishtirok, ing. Participation – ishtirokchilik) uslubning afzalliklari (3-jadval):

3-jadval

Afzallik	Izoh
Ishonchli muhit	Xodimlar o'rtasida ishonch, hurmat va hamjihatlik rivojlanadi.
Ijodkorlik va innovatsiya	Turli fikrlar bir joyda to'planib, yangi g'oyalar yaratiladi.
Mas'uliyatni oshiradi	Qarorda ishtirok etgan inson uni amalga oshirishga ko'proq mas'uliyat bilan yondashadi.
Xodimlarning barqarorligi	E'tibor berilgan, qadrlangan xodimlar ish joyida uzoqroq qoladi.

Ye'tibor talab qiladigan jihatlar:

- Qaror qabul qilishga vaqt ko'proq talab etilishi mumkin.
- Hamma fikrlarni inobatga olish imkoni har doim bo'lmasligi mumkin.
- Noaniqlik sharoitida qat'iy rahbarlik pozitsiyasini uslab turish.

Motivatsiya – bu jamoa a'zolarini yuqori natijalarga erishishga undaydigan kuchli ichki va tashqi omillar yig'indisidir. Samarali rahbar har bir xodimning ehtiyojlari, qiziqishlari va imkoniyatlarini to'g'ri anglab, ularni to'g'ri yo'naltirish orqali jamoa faoliyatini kuchaytiradi.

Motivatsiya vositalari sifatida ma'naviy rag'batlantirish (ta'rif, e'tirof, ishonch bildirish) hamda moddiy rag'batlantirish (bonus, mukofot, maosh oshirish) usullaridan foydalanish mumkin. Shuningdek, jamoaviy maqsadlarni aniq belgilash va ularga erishish yo'lida hamkorlikni kuchaytirish ham muhim ahamiyatga ega.

Bu jamoda o'zaro ishonch, qo'llab-quvvatlash va ijobiy muhit shakllanadi. Bu esa nafaqat shaxsiy, balki tashkilot darajasida ham yuqori samaradorlikka olib keladi.

Motivatsiya insonning qandaydir harakat yoki maqsadga erishish uchun ehtiyojlar, xohishlar, fikrlar va ichki yoki tashqi omillardan kelib chiqadigan harakatlantiruvchi kuchdir. U insonni biror ishni bajarishga turtki beradi, maqsadlarga yo'nalishlarini belgilaydi va amalga oshirishga ilhomlantiradi [6].

Shuningdek, motivatsiya shaxsning muayyan ehtiyojini qondirishga qaratilgan faoliyatni boshlash, davom ettirish va uni yakunlashga olib keluvchi psixologik va ijtimoiy omillar yig'indisi bo'lib ham hisoblanadi.

Faoliyatni motivatsiyalash va rag'batlantirish masalalari o'tgan asrda menedjment fanining jadal rivojlanishi tufayli faol o'rganila boshlandi. Bugungi kunga qadar ushbu yo'nalishda ko'plab izlanishlar amalga oshirilgan bo'lsa-da, xodimlarni ijtimoiy himoyalash orqali motivatsiyalashning iqtisodiy jihatlarini tadqiq qilish masalasi dolzarb bo'lib qolmoqda.

Motivatsiyani o'rgangan olimlar, jumladan:

- F.Gersbergning ikki faktorli – qulay ish muhiti (tashqi) va jamoadagi ishidan qoniqish (ichki);
- Teylorning to'rt faktorli – ish haqi, bosim, standartlar va aniq funksional majburiyatlar;
- D.Makklellandning hokimiyat, muvaffaqiyat va status;

- A.Maslouning ehtiyojlar ierarxiyasi nazariyasi va boshqalar fikriga ko'ra, motivatsiya jarayonining modeli 3 ta elementdan, ya'ni ehtiyojlarning vujudga kelishi, maqsadli xatti-harakatlar hamda ehtiyojlarni qondirish jarayonidan tashkil topgan. Bunda ehtiyojlar ma'lum bir moddiy yoki nomoddiy natijaga ega bo'lgan xohish va istakni o'zida mujassamlashtiradi [10].

Kasbiy motivatsiya shaxs xususiyati singari kasbga ongli munosabatda bo'lish, malaka va ko'nikmaga ega bo'lish, bilimlarni faol o'zlashtirishga talabalarni qo'zg'atuvchi ehtiyoj, maqsadlar tizimi hisoblanadi. Kasbiy motivatsiya mehnat faoliyati motivlari majmuasidan iborat, tuzilma.

Kasbiy faoliyatga motivatsion tayyorgarlik masalalariga bag'ishlangan ishlar subyektning kasbiy faoliyatga motivatsion tayyorgarligi tizimiga shakllantiruvchi element roli berilganligini ko'rsatadi.



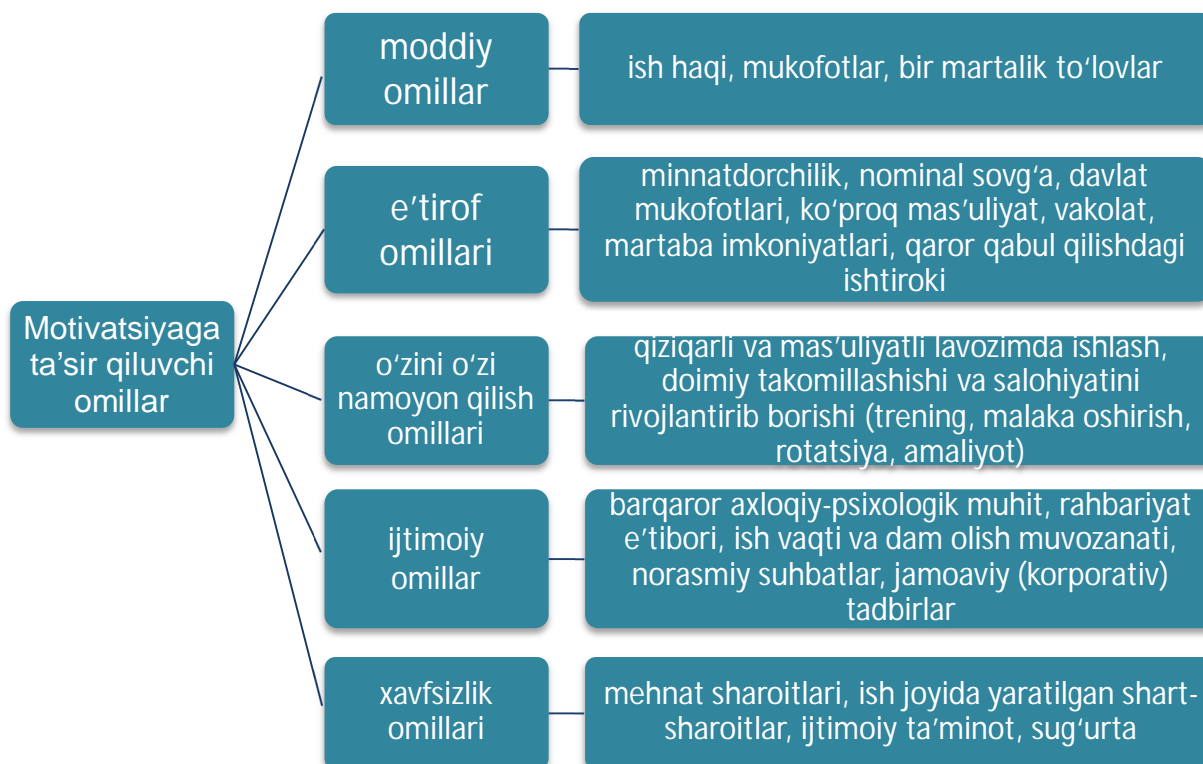
1-chizma. Kasbiy motivlar

Motivatsiyaning asosiy elementlari:

1. Yehtiyoj – insonda tabiiy yoki ijtimoiy ehtiyoj paydo bo'ladi (masalan, ovqatlanish, e'tirof, muvaffaqiyat).
2. Maqsad – ehtiyojni qondirish uchun yo'nalish belgilanadi.
3. Rag'bat (insonni harakatga undaydigan omil) – mukofot, manfaat, shaxsiy qadriyat va h.k.
4. Faoliyat – harakat boshlanadi va ma'lum maqsad sari harakat qilinadi.

Kasbiy shakllanganlik - kasb faoliyatida shaxsning bilim, ko'nikma, tajriba va mahoratlarning shakllanishi va namoyon bo'lishi asosida ishlab chiqarish samaradorligiga erishishi. Bu insonning faoliyat samaradorligi, ish qobiliyati, kasbiy yaroqliligi, muvaffaqiyatliligini aks ettiruvchi indikatorlar tavsiflanadi.

Kasbiy kompetentlik – shaxsning kasbga oid malaka talablari yoki, aynan, subyektning aniq faoliyatining o'ziga xos jihatlariga nisbatan munosabatini tavsiflovchi layoqati hisoblanadi.



2-chizma. Motivatsiyaga ta'sir qiluvchi omillar

Motivatsiya ikki turga bo'linishi mumkin:

1. Ichki motivatsiya – insonning ichki ehtiyojlari va qiziqishlaridan kelib chiqadi. Masalan, odam o'zining qiyofasini yaxshilash, yangi bilimlarni o'rganish yoki shaxsiy rivojlanishga intilish mumkin.

2. Tashqi motivatsiya – tashqari omillardan kelib chiqadi, masalan, mukofotlar, rag'batlar yoki boshqalarning tan olishi.

Ichki motivatsiya insonning ichki ehtiyojlari, qiziqishlari, shaxsiy qiymat va qadriyatlariga asoslangan holda ishni faol va xushnudlik bilan bajarishga intilishidir. Ya'ni, odam ishni tashqaridan keladigan mukofotlar (maosh, lavozim, tan olish) uchun emas, balki ishning o'zidagi ma'no, o'ziga bo'lgan ishonch va shaxsiy o'sish uchun bajaradi.

Ichki motivatsiyaning asosiy manbalari:

1. Qiziqish – ish jarayonining o'zi xodimga zavq bag'ishlarsa, bu ichki motivatsiyani kuchaytiradi.

2. Maqsadga ishonish – inson o'z ishlarining katta maqsadga xizmat qilishiga ishonsa, u ko'proq kuch va vaqt sarflaydi.

3. Shaxsiy o'sishga intilish – yangi bilim va ko'nikmalarni egallash orqali o'zini rivojlantirish motivatsiya manbai bo'ladi.

4. Mustaqil faoliyat – mustaqil qaror qabul qilish imkoniyati shaxsiy mas'uliyat hissini oshiradi.

5. Qiymatlarning uyg'unligi – insonning shaxsiy qadriyatlari tashkilot qadriyatlari bilan mos kelsa, u ko'proq fidoiylik bilan ishlaydi.

Jamoa samaradorligida ichki motivatsiyaning ahamiyati:

- Jamoa a'zolari tashqi nazoratsiz ham mas'uliyat bilan ishlashadi.
- Sifatli va ijodiy echimlar yaratishga intilish kuchayadi.
- Tashkiliy o'zgarishlarga nisbatan ochiq va muvofiqlashuvchan bo'lishadi.
- Xodimlar stress va charchoqqa kamroq uchrashadi, chunki ish ular uchun ma'noli hisoblanadi.

Tashqi motivatsiya – bu insonning faoliyatiga ta'sir qiluvchi tashqi omillar orqali rag'batlantirilishidir. Ya'ni, xodim ishni shaxsiy qiziqishi yoki ichki ehtiyoji uchun emas, balki mukofot, lavozim, tan olish, jazodan qochish kabi tashqi sabablar uchun bajaradi.

Tashqi motivatsiya manbalari:

1. Maosh va moddiy mukofotlar – yuqori ish haqi, bonuslar, rag'batlantiruvchi to'lovlar.
2. Lavozim va mansab o'sishi – rahbarlik pozitsiyalariga ko'tarilish imkoniyati.
3. Jamoatchilik tan olishi – rahbar yoki jamoa tomonidan maqtov va e'tirof.
4. Jazodan qochish – tanbeh, kamaytirilgan maosh yoki ishdan bo'shatilish xavfidan saqlanish.

5. Imtiyozlar va qulayliklar – xizmat mashinasi, fleks taym, sayohatlar, ta'lim imkoniyatlari.

Jamoa samaradorligida tashqi motivatsiyaning ahamiyati:

- Qisqa muddatli vazifalarni tez va aniq bajarishga rag'batlantiradi.
- Aniq mukofot tizimi jamoa uchun aniqlik va shaffoflik yaratadi.
- Rag'batlantiruvchi muhit raqobatbardoshlikni oshiradi.
- Ish unumdorligi va natijaviylik oshadi.

Faoliyat davomida ichki va tashqi motivatsiyani uyg'unlashtirish kerak bo'ladi:

Jamoa maksimal samaradorligiga erishish uchun ichki va tashqi motivatsiya omillari bir-birini to'ldirishi kerak. Bunda xodim ishdan shaxsiy ma'no topsagina va shu bilan birga uning mehnati tashqaridan munosib rag'batlantirilsa, u uzoq muddat davomida yuqori natijalar ko'rsatadi.

Motivatsiyani oshirishda quyidagi strategik omillarga e'tibor qaratish muhim:

- aniq va ilhomlantiruvchi maqsadlar qo'yish;
- tan olish va e'tirof etish;
- moddiy va ma'naviy rag'batlantirish tizimi yaratish;
- ish muhitini ijobiy va qo'llovchi qilish;
- mustaqillik va ishonch berish;
- fikr va tashabbuslarni qo'llab-quvvatlash;
- qiymat va ma'nolilikni kuchaytirish.

Motivatsiya hayotda o'z maqsadlariga erishish, muvaffaqiyatli bo'lish va eng muhimi, inson o'z hayotini davom ettirishda kuchli va ishonchli bo'lish uchun muhim omildir. U:

- harakatga undaydi;
- maqsadni aniqlaydi;
- sabr va bardoshni ta'minlaydi;
- shaxsiy va kasbiy rivojlanishga turtki beradi;
- jamoaviy samaradorlikni oshiradi [7].

Jamoa motivatsiya berishiga qobiliyatga ega bo'lish, birinchi navbatda, rahbarning yoki liderning odamlarni rag'batlantirish va ularni maqsadlarga erishish uchun ishlashga undash qobiliyatini anglatadi. Bu qobiliyatga ega bo'lish uchun bir qator muhim fazilatlar va sifatlarga ega bo'lish talab qilinadi:

1. Ye'tiborli bo'lish – jamoa a'zolarining ehtiyojlari, muammolari va orzu-umidlari bilan tanish bo'lish. Har bir a'zo bilan samarali muloqot qilish va ularning shaxsiy maqsadlarini inobatga olish motivatsiya berishda muhimdir.

2. Harakatga undash – lider o'zining aniq va aniq maqsadlarini belgilash va jamoa a'zolarini shu maqsadlarga intilishga yo'naltirish kerak. Buning uchun rahbaring yuqori darajada qaror qabul qilish va amalda harakat qilish qobiliyatiga ega bo'lishi shart.

3. Har kimga aniq maqsadlar berish – har bir jamoa a'zosi uchun aniq vazifalar va maqsadlar belgilash, ularning ishga bo'lgan munosabatini yaxshilashga yordam beradi. Maqsadlar aniq, amaliy va ularga erishish mumkin bo'lishi kerak.

4. Insoniy munosabatlar – jamoadagi har bir a'zo bilan insoniy va ehtiyotkor munosabatda bo'lish, ish jarayonida yordam berish, ularga rag'batlantirish va hamjihatlikni o'rnatish.

5. Namunali bo'lish – lider o'zining ishi bilan jamoaga namuna bo'lishi kerak. Motivatsiyaning o'zi faqat so'zlardan emas, balki amallardan ham kelib chiqadi.

6. Pozitiv yondashuv va ishonch – lider jamoaning har bir a’zosi ushbu maqsadlarga erishishga qobiliyatli ekanligiga ishonishi kerak. Ularning qobiliyatlariga ishonch bildirish va muvaffaqiyatlarga erishish uchun ehtiyotkorlik bilan ishlash motivatsiyani kuchaytirishi mumkin.

Jamoani motivatsiyalash bu ularning ishga bo’lgan qiziqishini, ishtiyoqini va qobiliyatlarini his qilish va ularni o’z maqsadlariga erishishga yo’naltirish.

Shuni ham aytish kerakki, jamoada demotivatsiyaga olib keluvchi omillar ham mavjud. Demotivatsiya bu ishchi va jamoa a’zolarining ishga bo’lgan qiziqishi, kuch-g’ayrati va ijobiy munosabatining pasayishi holatidir. Bu ko’pincha ichki va tashqi salbiy omillar tufayli yuzaga keladi. Bular:

Aniq maqsad va vazifalarning yo’qligi; nomunosib rahbarlik uslubi; Rag’batlantirish va xodimning tan olinmasligi; rivojlanish imkoniyatlarining cheklanganligi; ish muhitining salbiyligi; tengsizlik va noadolatli munosabat; qaror qabul qilishda ishtirok etmaslik va boshqalar.

Demotivatsiyaning oldini olish muhim ahamiyatga ega. Uning oldini olish uchun nima qilish kerak? Ochiq muloqot va fikr almashinuv muhitini yaratish; mehnatni doimiy ravishda baholash va rag’batlantirish; har bir xodimga shaxsiy munosabat va ishonch ko’rsatish; kasbiy rivojlanish imkoniyatlarini ta’minlash; adolatli va shaffof rag’batlantirish tizimini yo’lga qo’yish va boshqalar.

Jamoaviy motivatsiyani tiklash bo’yicha amaliy tavsiyalar:

- diagnostika: demotivatsiya sabablarini aniqlash;
- rag’batlantirish va tan olish madaniyatini yo’lga qo’yish;
- raqamlashtirish emas, insoniy munosabatni kuchaytirish;
- jamoani ish jarayoniga faol jalb qilish;
- ish yuklamasi va vazifalarni qayta ko’rib chiqish;
- ta’lim va rivojlanish imkoniyatlari yaratish;
- umumiy g’alabalar va marralarni nishonlash;
- jamoaviy faoliyatdan tashqari tadbirlar.

XULOSA

Albatta, samarali jamoani shakllantirish bu tashkilot muvaffaqiyatining asosiy omillaridan biri hisoblanadi. Bunday jamoa a’zolari o’rtasida ishonch, ochiq muloqot va o’zaro hurmat mavjud bo’lishi kerak. Rollar va mas’uliyatlar aniq taqsimlangan, maqsadlar esa barchaga tushunarli va umumiy bo’lsa, jamoa samarali ishlaydi. Liderning etakchilik qobiliyati, motivatsiya berish va muammolarni hal qilishdagi faolligi ham jamoa samaradorligiga katta ta’sir ko’rsatadi.

Shu bilan birga, jamoa a’zolarining ko’nikma va tajribalarini to’g’ri yo’naltirish, ularni rivojlantirish uchun imkoniyat yaratish muhim. Muvaffaqiyatli jamoa bu avvalo, vazifalarni bajarish, innovatsion g’oyalarni yaratish, murakkab sharoitlarda ham birgalikda echim topish qobiliyatiga ega bo’lgan guruhdir. Samarali jamoa shakllantirishda doimiy ravishda fikr almashish, natijalarni tahlil qilish va yaxshilashga intilish maqsadga muvofiq.

Adabiyotlar/ Literatura/ References:

1. Prezident Shavkat Mirziyoev raisligida mahallabay ishlash tizimiga bag’ishlangan videoselektor yig’ilishi. 26.09.2023-yil.
2. Mirziyoev Sh. Mahalla – ulug’ qadriyatlarimizning beshigi. <https://pm.gov.uz/oz/lists/view/2122>.
3. Mirziyoev Sh. Mahalla – ulug’ qadriyatlarimizning beshigi. <https://pm.gov.uz/oz/lists/view/2122>.
4. O’zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 21-dekabrda “Mahalla institutining jamiyatdagi rolini tubdan oshirish va uning aholi muammolarini hal etishda birinchi bo’g’in sifatida ishlashini ta’minlashga qaratilgan chora-tadbirlar to’g’risida” gi PF-209-sonli farmoni.
5. Azizov X.T, Bekmurodov M.B., Maxmudov I. Davlat xizmatchisining faoliyatining samaradorligi mezonlari. – Toshkent: Akademiya, 2020. –128 b.
6. Bekmurodov M.B. Inson kapitali va ijtimoiy taraqqiyot. – Toshkent: Ma’naviyat, 2015.
7. Bekmurodov M.B. Zamonaviy boshqaruv sotsiologiyasi. – Toshkent: Akademiya, 2019.

8. Bekmurodov M.B., Sodiqova Sh.M., “80 savolga 80 javob” – Toshkent: Akademiya, 2019.
9. Karimov B.Sh. Jamoani boshqarish. O‘quv qo‘llanma. – Toshkent, 2025.
10. Karimova V.M., Hayitov O.E., Umarova N.Sh. Boshqaruv sohasidagi professional kompetensiya asoslari: Monografiya/Prof. V.M.Karimova tahriri ostida. – Toshkent: TDIU «Talaba», 2007. – B. 33-35.

ИЖТИМОЙ ТАДҚИҚОТЛАР ЖУРНАЛИ

ЖУРНАЛ СОЦИАЛЬНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ
JOURNAL OF SOCIAL STUDIES

Контакт редакций журналов. www.tadqiqot.uz
ООО Тадқиқот город Ташкент,
улица Амира Темура пр.1, дом-2.
Web: <http://www.tadqiqot.uz/>; Email: info@tadqiqot.uz
Тел: (+998-94) 404-0000

Editorial staff of the journals of www.tadqiqot.uz
Tadqiqot LLC The city of Tashkent,
Amir Temur Street pr.1, House 2.
Web: <http://www.tadqiqot.uz/>; Email: info@tadqiqot.uz
Phone: (+998-94) 404-0000