

**MAKTABGACHA TA'LIM TASHKILOTI ILG'OR ISH TAJRIBALI  
PEDAGOGLARINI RAG'BATLANTIRISHNING YO'LLARI**

**Yergulanova Katira Daumsharovna**

Qoraqolpog'iston Respublikasi Qo'ng'iro't tumani 32-sonli DMTT direktori

**Annotatsiya**

Maqolada maktabgacha ta'lim tashkiloti ilg'or ish tajribasiga ega xodimlarni rag'batlantirishni turli xil nazariy va innovatsion mexanizmlari ilmiy-amaliy jihatdan tahlil qilib berilgan. Bunda albatta xorij tajribsiga ham to'xtalib o'tilgan.

**Kalit so'zlar:** xodimlarni boshqarish, mehnat bozori, ta'lim menejmenti, kasbga qiziqtirish, ehtiyoj, rag'batlantirish.

**WAYS TO ENCOURAGE EXPERIENCED TEACHERS OF PRE-SCHOOL  
EDUCATION ORGANIZATION**

**Abstract**

The article presents a scientific and practical analysis of various theoretical and innovative mechanisms of encouraging employees with advanced work experience in a preschool educational organization. Of course, foreign experience was also touched upon.

**Keywords:** personnel management, labor market, educational management, career interest, need, motivation.

O'zbekiston Respublikasining buyuk davlatga aylanishida ta'lim - tarbiya ishlarini oqilona yo'lga qo'yish, yoshlarni zamonaviy ilm - fan, madaniyat, texnika yutuqlari bilan muntazam ravishda tanishtirib borish muhim ilmiy – amaliy ahamiyat kasb etadi. O'zbekiston taraqqiyotini ma'naviy jihatdan yetuk, zamonaviy bilimlarga ega, irodasi baquvvat, teran fikrlaydigan, yuksak salohiyatli kadrlar hal etadi.

Xodimlar har qanday tashkilotning muhim vazifaviy tizimchasi hisoblanib, innovatsion rivojlanishning qimmatli resurslaridan iborat. Strategik va operativ vazifalarga ega bo'lgan holda, inson omili ishlab chiqarishni axborotlashtirishni intellektuallashtirishda markaziy o'rinni egallaydi.

So'nggi paytlarga qadar "xodimlarni boshqarish" tushunchasi boshqaruv amaliyotida umuman bo'lmagan. Har bir tashkilot xodimlarni boshqarishning vazifaviy tizimiga ega bo'lishiga qaramay, bu boshqaruv bo'linma rahbarining huquq doirasiga kirgan. Tashkilotda xodimlarni boshqarish bo'yicha asosiy tarkibiy bo'linma mehnat resurslarini rejalashtirish, xodimlarning o'qishi, malakasini oshirishi va qayta tayyolanishini tashkil etishni bajaruvchi xodimlar

bo‘limidir. Ammo bu an’anaviy xizmatlar mehnatni tashkil etish va ish haqi bo‘linmalari, mehnatni muhofaza qilish bo‘limi bilan tashkiliy bog‘liq emas.

Innovatsion jamoalarda bular innovatsion menejer tomonidan hal etiladi, shu bilan birga boshqaruvning an’anaviy elementlari mehnat resurslarini boshqarish texnologiyasini tashkil etadi. Ma’lumki, mehnat resurslarini boshqarish rejalashtirish, xodimlarni tanlab olish va joylarini o‘zgartirish, mehnat faoliyatini baholash hamda ish haqi miqdorini belgilash, rag‘batlantirish va imtiyozlar tizimini ishlab chiqish vazifalarini o‘z ichiga oladi.

Mehnat resurslarini boshqarish xodimlarni kasbiy yo‘naltirish va moslashtirish, joyni o‘zgartirish, pasaytirish va ishdan bo‘shatish tizimini o‘z ichiga oladi.

Hozirgi vaqtda maktabgacha ta’lim tashkilot ishchi-xodimlarini boshqarish, rag‘batlantirish asosini xodim shaxsi rolining ortib borayotganligi, uning asosiy yo‘l-yo‘riqlarni bilishi, ularni shakllantira olishi tashkilot oldida turgan vazifalarga muvofiq ravishda yo‘naltira bilishi tashkil etadi.

Maktabgacha ta’lim tashkilotlari ishchi-xodimlarini boshqarishga doir yangi xizmatlar odatda an’anaviy xizmatlar: kadrlar bo‘limi, mehnatni tashkil etish va ish haqi bo‘limi, mehnatni muhofaza qilish va xavfsizlik texnikasi bo‘limi va hokazolar asosida tuziladi. Yangi xizmatlarning vazifasi tashkilotdagi kadrlar siyosatini amalga oshirishdan, mehnat potensialini boshqarish sohasidagi faoliyatini muvofiqlashtirishdan iboratdir. Shu munosabatlar bilan bu xizmatlar o‘z vazifalari doirasini kengaytira boshlaydilar va sof kadrlar masalasidan mehnat faoliyatini rag‘batlantirish tizimlarini ishlab chiqishga, kasbiy jihatdan ilgari siljishni boshqarishga, ixtiloflarga barham berishga, mehnat bozorini va shu kabilarni o‘rganishga o‘tadilar.

O‘zbekistondagi va chet ellardagi tashkilotlar tajribasini umumlashtirish maktabgacha ta’lim tashkilotlari ishchi-xodimlarini boshqarish va ularni rag‘batlantirish tizimining asosiy maqsadini, ya’ni malakali kadrlar bilan ta’minlash, ularning samarali ishlashini, kasbiy va ijtimoiy jihatdan rivojlanishini shakllantirishga imkon beradi. Shunga ko‘ra tashkilot ishchi-xodimlarini boshqarish va rag‘batlantirish tizimi shakllantiriladi. Uning tuzilishi uchun asos sifatida shunday prinsiplardan, ya’ni fan tomonidan ishlab chiqilgan va amaliyotda sinovdan o‘tgan qoidalar va usullardan foydalaniladi.

Maktabgacha ta’lim tashkiloti maqsadiga erishish - faoliyatida yuqori samaradorlikni ta’minlash personal o‘z xizmat vazifasini sidqidildan, tashabbuskorlik ko‘rsatib bajarishiga bog‘liq. Buning uchun xodimlar o‘z ishlariga chinakamiga qiziqishlari kerak.

Qiziqish (motiv) - bu insonni muayyan faoliyatga undovchi ichki va tashqi harakatlantiruvchi kuchlardir. Qiziqish insonga uning ehtiyojlarini qondirish uchun nima qilish va buni qanday qilish kerakligini belgilaydi.

Qiziqish jarayonini to‘rt bosqichga bo‘lish mumkin:

Ehtiyojning paydo bo‘lishi.

Ehtiyojni qondirish yo‘llarini izlash.

Ehtiyojni qondirish uchun faoliyatga kirishish.

Ehtiyojning qondirilishi, moddiy yoki ma'naviy rag'batlantirishga ega bo'lish.

Ehtiyoj - insonning hayot kechirishi, shaxs va ijtimoiy guruhni rivojlantirish uchun ob'ektiv zarur narsalar. Biologik va ijtimoiy ehtiyoj bir-biridan farq qiladi.

Biologik ehtiyoj - suv, havo, oziq-ovqatga, hayot kechirish uchun zarur boshqa narsalar - uy-joy, kiyim-kechak, ro'zg'or buyumlari, shuningdek, avlodni davom ettirishga ehtiyoj.

Ijtimoiy ehtiyoj - millat, ijtimoiy guruhga mansublikka, o'z shaxsini, erishgan muvaffaqiyatlarini rivojlantirish, o'z qobiliyatini namoyon etish, boshqalar tomonidan o'sish qobiliyatlari e'tirof etilishiga ehtiyojdir.

Personal ehtiyojlarini qondirish hisobiga mehnatga qiziqtirishda inson, shaxs eng asosiy masaladir. Zamonaviy menejmentda inson - boshqaruvning bosh sub'ektidir.

Qiziqtirish (motivatsiya) tushunchasi fanda bir necha ma'noga ega. Boshqaruv nazariyasida bu o'zini va boshqalarni tashkilot maqsadiga erishishga qaratilgan muayyan faoliyatga qiziqtirish jarayonidir.

Psixologik nuqtai nazardan esa qiziqish xodim sub'ektiv faoliyati jarayoni, deb tushuniladi.

Qiziqtirishning boshqaruvdagi hamda shaxsiy-psixologik mazmuni o'zaro bog'liqligi personalni boshqarishda texnika tizimlarini boshqarishdan farqli o'laroq, boshqaruv ob'ekti va sub'ekti maqsadlarining muvofiqlashtirilishi bilan belgilanadi. Bunday muvofiqlashtirish turlicha tarzda amalga oshirilishi mumkin. Lekin bu jarayonda albatta ikki tomon - ob'ekt ham, sub'ekt ham ishtirok etadi. Buning natijasida esa boshqaruv ob'ektining muayyan mehnat faoliyati, pirovard natijada bu faoliyatning muayyan natijasi bo'ladi.

Qiziqtirish jarayoni negizida qiziqishning moddiy, ijtimoiy-psixologik, ma'naviy, ijodiy va boshqa omillari yotadi. Qiziqtirish nazariyalarini ikki guruhga ajratish mumkin:

mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyasi;

jarayon bo'yicha qiziqtirish nazariyasi.

Mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyalari ehtiyoj deb nomlanuvchi, insonlarni boshqacha emas, balki xuddi shunday harakat qilishga undaydigan ichki qiziqishlarni aniqlashga asoslangan. Ushbu guruhga Abraxam Maslou, Devid Mak-Klelland va Frederik Gertsberg, Skinner Bernard nazariyalari taalluqlidir.

Jarayon bo'yicha qiziqtirish nazariyalari zamonaviyroq bo'lib, inson faoliyati modellariga asoslanadi (kutish nazariyasi. adolat nazariyasi va Porter-Louler qiziqtirish modeli).

Qiziqtirish nazariyasida rag'batlantirish - inson o'zi uchun qimmatli hisoblagan hamma narsa muhim hisoblanadi. Insonlarda qimmatlilik tushunchasi turlicha, shuning uchun rag'batlantirishni baholash ham ularda bir-birlarinikidan farklanadi. Rag'batlantirishning ikki turi mavjud:

Ichki rag'batlantirishni ishning o'zi beradi. Bunga mehnat jarayonidan qoniqish hosil qilish hissi, ko'zlangan natija yoki maqsadga erishish, mehnatning ijtimoiy ahamiyatini anglash va

shu asosda o'z-o'zidan g'ururlanish kiradi. Ish jarayonida xodim o'z ehtiyojini o'zi kabilar, ya'ni boshqa kishilar bilan munosabatda bo'lish orqali qondiradi.

Tashqi rag'batlantirish tashkilot, tashkilot tomonidan beriladi. Ish haqi, martabaning yuqorilashuvi, hamkasblar, rahbarlar tomonidan bildiriladigan maqtoqlar va e'tiroflar, qo'shimcha to'loqlar, qo'shimcha ta'tillar, xizmat avtomobili, mukofotlar - shular sirasiga kiradi.

Mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyalari insonlar faoliyatini belgilovchi ehtiyoqlar va ular bilan bog'liq omillarga asoslangan.

Jarayon nazariyalari esa inson turli maqsadlarga erishish uchun kuch-g'ayratini qanday taqsimlashi hamda faoliyat turini qanday tanlashini tahlil etadi. Jarayon nazariyalariga muvofiq insonning faoliyati faqatgina ehtiyoqlar bilan belgilanmaydi. Shaxsning faoliyati shuningdek, uning umid qilishi (mazkur sharoitda) hamda tanlagan faoliyatining ehtimol tutiladigan oqibatlari bilan ham belgilanadi.

Insonlar olingan rag'bat hamda sarf-qilingan kuch-g'ayratning nisbatini sub'ektiv aniqlaydilar (baholaydilar) va shundan so'ng xuddi shunday ishni bajargan xodimlar olgan rag'bat bilan solishtiradilar. Xodimlarda norozilik tug'alsa, ularni rag'batlantirish lozim, agar e'tirozlar asosli bo'lsa xatoni to'g'rilash lozim.

Insonlarning o'zlari ham ishga sarf qilayotgan kuch-g'ayratlarini kamaytirish yoki mukofot miqdorini oshirish hisobiga adolatni tiklashlari mumkin. O'zlariga mukofot umid qilingandan ko'p berilyapti, deb hisoblaydigan xodimlar avvalgidek samara bilan mehnat qiladilar yoki kuch-g'ayratlarini yanada oshiradilar.

Ba'zi tashkilot yoki tashkilotlarda to'loqlar miqdori sir tutiladi. Bu ko'p hollarda adolatsizlikka yo'l qo'yilmoqda, degan shubha tug'diradi. Hatto bunday shubha uchun asos bo'lmasligi ham mumkin. Umuman esa to'loqlar miqdorini to'la sir tutish amalda juda qiyindir.

Porter-Louler modeli umid qilish nazariyasi va adolatlilik nazariyasi xususiyatlarini hisobga olishga asoslangan. Unga muvofiq, erishiladigan natijalar xodimlar sarf qiladigan kuch-g'ayratga, ular qobiliyatlari va xarakterlariga, shuningdek, xodimlar rolining rahbariyat va jamoa tomonidan baholanishiga bog'likdir

Ilmiy tadqiqotlar va amaliyot ishga qiziqtirish samaradorligini oshirish imkonini beradigan qoidalarni shakllantirgan. Ularning asosiylari quyidagilardan iboratdir:

- maqtoq dakki berish va asossiz tanqiddan samaralirokdir.
- mukofotlash sezilarli darajada bo'lishi va darhol amalga oshirilishi maqsadga muvofiqdir (mehnat samarasi va uni rag'batlantirish orasida uzilishga yo'l qo'yimaslik);
- mo'ljal qilinmagan va doimiy hisoblanmagan rag'batlantirish kutilayotgan va mo'ljal qilingan mukofotlarga qaraganda ishga qiziqtirish samaradorligini oshiradi;
- xodim va uning oila a'zolariga doimiy e'tibor - juda muhim qiziqishdir;

- insonlarga g'alaba nashidasi yoqadi, shuning uchun ularga ko'proq o'zlarini g'olib chiqqan deb his qilish imkoniyatini yaratish kerak;
- faqat asosiy maqsadga erishganlik uchungina emas, oraliq natijalar uchun ham rag'batlantiring;
- xodimlar faoliyat ko'rsatishlarida o'zlarini erkin his qilishlari, vaziyatni o'zlari nazorat qilishlari uchun imkoniyat bering;
- boshqalarning o'zlarini hurmat qilishlari hissini kamsitmang;
- katta miqdordagi va kamdan-kam odamga nasib qiladigan mukofot hasad uyg'otadi, uncha katta bo'lmagan va tez-tez berib turiladigan mukofotlar ko'pchilikni qanoatlantiradi;
- oqilona ichki raqobat - taraqqiyot omilidir;

Ish joyida o'zini tutish natijalari ko'nikma va qobiliyat qiziqtirilishiga bog'liqdir. Ya'ni ko'zlangan natijaga yuksak qiziqtirish va uncha katta bo'lmagan ko'nikma hamda qobiliyat yoki uncha katta bo'lmagan qiziqtirish va katta qobiliyat hamda ko'nikma orqali erishish mumkin. Qiziqtirish yuqori darajada bo'lib, qobiliyat va ko'nikmalar past darajada bo'lsa xodimlarning maxsus o'quvini tashkil etmasdan ishga qiziqtirishni yanada kuchaytirishga intilmaslik kerak. Yuksak qobiliyat va ko'nikma hamda qiziqish darajasi past holda zarur rag'batlantirish omillarini izlab topish talab etiladi. Bunda ishga qiziqtirish maqsadlarini oldindan e'lon qilish darkor.

Xulosa qilib aytganda yaqin-yaqingacha maktabgacha ta'lim tashkilotlarda mehnat samaradorligi xodimlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish va ularni o'qitishga bog'liq, deb hisoblab kelinardi. Va hozir ham shunday deb o'ylanmoqda. Holbuki, yuksak samara bilan faoliyat ko'rsatishi uchun ta'lim sohasini islohi qilish pedagog xodimlarni ish haqisini kerak bo'lsa 500 baravarigacha oshirishni talab qilmoqda. Rivojlangan xorijiy davlatlarning ta'lim sohasidagi tajribasi samaradorlikka erishishda ishga qiziqtirishning ahamiyati yuqori ekanligidan dalolat beradi. Bu quyidagicha hisoblab chiqilishi mumkin:

Inson qobiliyati uning jismoniy va bilim imkoniyatlari bilan belgilanadi. Bu imkoniyatlar bilan birga mehnat sharoiti hamda ishlashga tayyorgarlik ham samaradorlikni ta'minlaydi. Ishlashga tayyorlik esa shaxsning ishga qiziqishi va undan qanoatlanishi, ehtiyojlari, mehnat natijalariga muvofiq rag'batlantirilishi bilan belgilanadi.

Ishga qiziqishni tahlil etishda qiziqtirish omillari - ehtiyoj, qiziqish sabablari (motivlari) va rag'batiga alohida e'tibor qaratish lozimligi doim davlat va nodavlat ta'lim tashkilotlari tomonidan nazoratga olib boriladi.

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

1. Sh.M. Mirziyoev "Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak". –T.: "O'zbekiston", 2017.
2. Q.X.Abduraxmonov. Mamarasulov F.U. Mehnat iqtisodi (uslubiy qo'llanma) . - T.: 1996.
3. Nazarov A.Sh. Normirovanie truda (uchebnik). - T.: 1990.

### **Internet saytlari:**

<http://www.cfin.ru> - Korporativnyy menedjment.