

**UMUMTA'LIM MUASSASALARI XODIMLAR FAOLIYATINI
RAG'BATLANTIRISHDA XORIJIY MAMLAKATLAR AMALIYOTI**

Yosinova Muslimaxon Dilmurodjon qizi

Oriental univertstet magstranti

Annotatsiya. Mazkur maqolada rag'batlantirish tizimi va jarayoni tushunchasining nazariy asoslarini o'rganish, pedagoglar faoliyatining turlari hamda ularni rag'batlantirishga zamonaviy yondashuvlarni tahlil qilish, umumta'lim muassasalari xodimlar faoliyatini rag'batlantirishda xorijiy mamlakatlar amaliyotini o'rganish, umumta'lim muassasasi pedagog xodimlarining rag'batlantirish tizimini takomillashtirish bo'yicha taklif va tavsiyalar ishlab chiqish, masalalari yoritilgan. Har qanday menejer o'z xodimlarni vaqtida rag'batlantirmasa xodimlar turli xil usullar bilan o'zlarini namoyon qilishi mumkin: shaxsiy muammolarga ko'proq vaqt sarflashi, ishdan bo'shatish soni ko'payishi sog'likdagi muammolar bo'lishi va e'tiborsizlik tufayli ish sifati pasayishi, xodimlarda mas'uliyatni o'z zimmasiga olishga intilmaslik holatlari namoyon bo'ladi

Kalt so'zlar: ta'lim, pedagog, rag'batlantirish,, ta'lim sifat, samaradorlk, moliyaviy mexanizmlar, rahbar, maqsad, byudjed.

Abstract. This article covers the issues of studying the theoretical foundations of the concept of the incentive system and process, analyzing the types of teachers' activities and modern approaches to their incentive, studying the practice of foreign countries in motivating the activities of employees of general educational institutions, and developing proposals and recommendations for improving the incentive system for teachers of general educational institutions. If any manager does not motivate his employees on time, employees can show themselves in various ways: they spend more time on personal problems, the number of dismissals increases, the quality of work decreases due to health problems and neglect, and employees do not want to take responsibility.

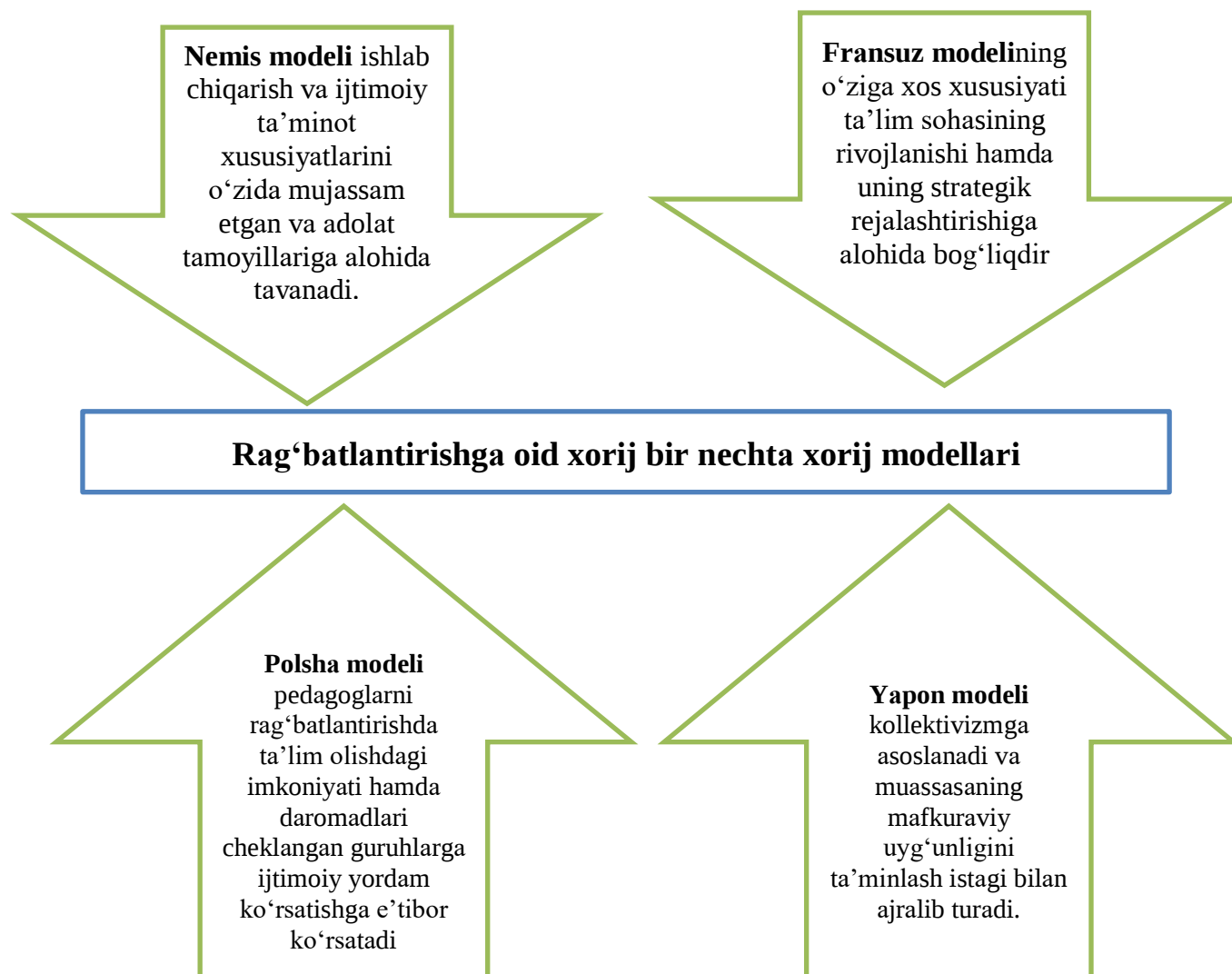
Key words: education, teacher, motivation,, educational advice, efficiency,

financial mechanisms, leader, goal, budget.

Ta'lim muassasalari boshqaruvida pedagoglar muassasaning samarali ishlashi va rivojlanishining asosiy harakatlantiruvchi kuchi hisoblanadi. Ta'lim muassasalarining yuqori natijali ishlashining kaliti - bu pedagoglarni rag'batlantirishning samarali tizimi, shaxsiy maqsadlar va muassasa maqsadlariga erishishni ta'minlash uchun pedagoglarni mehnat qilishga undaydigan vositalardan samarali foydalanishdir. Pedagoglarni rag'batlantirish bo'yicha xorijiy tajribani o'rganish tahlili shuni ko'rsatdiki, mavjud modellarning har biri ham afzalliklarga, ham ma'lum kamchiliklarga ega.

Xorijda inson resurslarini boshqarish amaliyoti, birinchi navbatda, yuqori motivatsiya va professionallik tufayli yuqori samarali natijalarga erishadigan samarali ishchi jamoani shakllantirishga qaratilganligi isbotlangan (3-chizma).

G'arbiy Yevropa mamlakatlarida pedagoglarni rag'batlantirish tizimini o'rganish shuni ko'rsatdiki, u turli xil iqtisodiy vositalar, pedagoglarni yangi va zamonaviy moddiy-texnika mahsulotlari bilan ta'minlash, muassasa hayotiga oid qaror va loyihalarni ishlab chiqishga jalb qilish, pedagoglarning doimiy ravishda kasbiy rivojlanishiga e'tibor qaratish va boshqalar bilan ajralib turadi. Ko'pgina Yevropa maktablarida pedagoglarni rag'batlantirish o'quvchilarning oliy o'quv yurtlariga kirishi, pedagoglarning Xalqaro va Respublika doirasidagi tanlovlarda g'olibligi kabi ko'rsatkichlarga bog'liq. Pedagogning o'ziga xos xizmatlarini baholash asosida ish haqini individuallashtirish tendentsiyasi ham mavjud. Individuallashtirish mexanizmi uning mehnat sharoitlarini farqlashni ham, bevosita mehnat faoliyati jarayonida mehnatni baholashni ham o'z ichiga oladi. Ko'pgina rivojlangan mamlakatlarda xodimlarni rag'batlantirish modellari o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lib, ular milliy xususiyatlar va aholi mentalitetining xususiyatlarini hisobga olgan holda, o'z ta'lim konsepsiyasini sharoitlariga yo'naltirilgan.



3-chizma. Rag'batlantirishga oid xorij bir nechta xorij modellari.

Mehnatni rag'batlantirishning Nemis modeli ishlab chiqarish va ijtimoiy ta'minot xususiyatlarini o'zida mujassam etgan va adolat tamoyillariga alohida tayanadi. Pedagoglarning tarif stavkalari va rasmiy maoshlari kafolatlangan eng kam ish haqi sifatida hisoblanadi. Qo'shimcha rag'batlar ta'lim samaradorligini oshirish va individual yutuqlar uchun to'lanadi. Shuningdek pensiya sug'urtasi badallari direktor va pedagog tomonidan paritet (yuqorida aytilganidek adolat tamoyillari) asosida to'lanadi. Ta'lim muassasalari pedagoglarga tibbiy sug'urtadan tashqari, kasbiy rivojlanishi uchun kutubxonalarga borish hamda foydalanish, turli madaniy dasturlarda qatnashish, qiziqish kurslarida qatnashish va sport bilan shug'ullanish imkoniyatini beradi.

Fransuz pedagoglarni rag'batlantirish modelining o'ziga xos xususiyati ta'lim

sohasining rivojlanishi hamda uning strategik rejalashtirishiga alohida bog'liqdir. Ish haqi siyosatida ikkita tendentsiya mavjud: ish haqining narx darajasi hamda yashash narxiga qarab indeksatsiya qilish va uni individuallashtirish. Ish haqini individuallashtirish printsipli asosan boshqaruv xodimlariga nisbatan qo'llaniladi va kasbiy malaka darajasi, bajarilgan ishlarning sifati, kiritilgan ijobiy takliflari ahamiyati va pedagoglarning harakatchanligi darajasini hisobga olgan holda amalga oshiriladi. Ko'pgina Fransuz muassasalari oltita mezon bo'yicha pedagogning ishi uchun balllik tizimdan (0 dan 120 ballgacha) foydalanadilar: kasbiy bilim, mehnat unumdorligi, ish sifati, xavfsizlik qoidalariga rioya qilish, ta'lim jarayoni etikasi, tashabbus.

Xodimlarni rag'batlantirishning Polsha modeli ta'lim samaradorligini oshirishni, shu bilan birga ta'lim olishdagi imkoniyati hamda daromadlari cheklangan yoki kam ta'minlangan guruhlariga ijtimoiy yordam ko'rsatishni nazarda tutadi. Bunday modelning paydo bo'lishi ta'limdagi inqirozli hodisalarni bartaraf etish zarurati va mamlakat aholisining kelajakdagi iqtisodiy va ijtimoiy yutuqlar uchun muayyan qurbonlik qilishga tayyorligi bilan bog'liq.¹

AQShning bir nechta shtati va shaharlarida, shuningdek, Singapur va Janubiy Koreyada olib borilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, agar o'rtacha qobiliyatga ega yetti-sakkiz yoshli ikki o'quvchiga bir-biridan juda farq qiladigan (yuqori va past saviyali) o'qituvchilar biriktirilsa, uch yildan keyin ularning bilimi darajasi bir-biridan 50 foizdan ziyodroqqa farq qilarkan. Demak, yuqori malakali o'qituvchilar dars bergan sinflarda o'quvchilar uch barobar tezroq rivojlanar ekan. Shu sababdan Xorij davlatlari xodimlarning kasbiy rivojlanishiga alohida e'tibor qaratishadi.²

Yaponiya va Xitoyning boshqaruv modellari G'arb boshqaruv tajribasini an'anaviy milliy xususiyatlar bilan muvaffaqiyatli sintez qilishi bilan farqlanadi.

Pedagoglarni rag'batlantirishda Yapon modeli kollektivizmga asoslanadi va muassasaning mafkuraviy uyg'unligini ta'minlash istagi bilan ajralib turadi. Muassasalarda "bir oila" va uning barcha xodimlari jamoaning umumiy farovonligi uchun fidokorona mehnat qilishlari kerak, deb ishoniladi. Yaponiya maktablari har bir

¹ <https://www.dissercat.com/content/upravlenie-motivatsiei-personala-innovatsionnykh-organizatsii>

² "Yangi O'zbekiston" gazetasi. 187 (709), 2022 yil 13 sentabr

www.tadqiqotlar.uz

xodimlariga taqdim etadigan imtiyozlar va ijtimoiy xizmatlarning bir necha to'plamiga ega. Bularga tibbiy xizmatlar, shaxsiy sug'urta, ish bilan bog'liq jarohatlar bo'yicha sug'urta, pedagoglarning oila a'zolariga ta'lim olishda yordam berish va boshqalar kiradi. Muassasa xodimlarining ish haqi ularning haqiqiy natijalariga va ish stajiga bog'liq; direktorlarning ish haqi maktabning natijalariga bog'liq (bu "suzuvchi ish haqi" deb ham ataladi). Yaponiyada mehnat motivatsiyasining asosiy tarkibiy qismlari umrbod bandlik tizimi, pedagoglarning norasmiy shaxslararo munosabatlari, ishdagi kollektivism, kadrlar rotatsiyasi, jamoadagi ijtimoiy-psixologik muhit va mehnat ruhi hisoblanadi. Barcha tarkibiy bo'linmalar birgalikda harakat qiladi, bu esa pedagoglarning umumiy mehnat faolligini yanada oshiradi.³

Xitoy muassasalarida asosiy ish haqi miqdori ta'lim darajasiga, pedagogning ish tajribasiga yoki ular bilan tuzilgan shartnomaga bog'liq. Bonuslar yuqori sifatli ish natijalari uchun beriladi, ularning miqdori muassasaning joriy yildagi natijalari bilan belgilanadi. Tibbiy sug'urta, transport va telekommunikatsiya xarajatlari (telefon, mobil telefon, Internet), ijtimoiy ta'minot uchun moliyaviy yordam, ta'lim yoki kasbiy rivojlanish Xitoy maktablarida odatiy kompensatsiya hisoblanadi. Pedagoglar uchun kompensatsiya shaklida olingan ushbu mablag'lar bo'yicha soliq to'lash shart emasligi ham juda muhimdir.

Shuningdek, jahon amaliyotida nostandart rag'batlantirishning quyidagi vositalari mavjudligini ham qayd etamiz:

- xodim va uning oilasi uchun yiliga bir marta dam olish joyiga bepul sayohatlar uchun chiptalar taqdim etish;
- go'zallik saloni xizmatlaridan chegirma bilan foydalanish
- xodimlarni muassasa hisobidan nufuzli MBA dasturlari bo'yicha o'qitish va boshqalar.

Ta'lim muassasalarida xodimlarni moddiy rag'batlantirish tizimini takomillashtirish g'ayratli, faol va yuqori samarali ishchi kuchini yetishtirish uchun juda muhimdir. Rag'batlantirish doirasini kengaytirish, shaffoflikni oshirish,

³ <https://www.dissercat.com/content/motivatsiya-i-stimulirovanie-trudovoi-deyatelnosti-na-predpriyatiyakh-turbiznesa-sotsiologic>
www.tadqiqotlar.uz

uzluksiz ta'lim madaniyatini rivojlantirish, ishlashga asoslangan mukofotlarni amalga oshirish va tizimni muntazam ravishda ko'rib chiqish orqali ta'lim muassasalari umumiy o'sish va muvaffaqiyatga erishishda yuqori iste'dodlarni jalb qiladigan va saqlaydigan muhit yaratishi mumkin.

Yuqoridagi strategiyalarni amalga oshirish orqali ta'lim mutaxassisi o'z xodimlarini moddiy rag'batlantirish tizimini sezilarli darajada oshirishi mumkin. Shuni esda tutish kerakki, yaxshi ishlab chiqilgan va adolatli rag'batlantirish tizimi nafaqat xodimlarning faolligini va qoniqishini yaxshilaydi, balki tashkilotga yuqori iste'dodlarni jalb qiladi. Oxir-oqibat, g'ayratli va mukofotlangan ishchi kuchi ta'lim mutaxassisining umumiy muvaffaqiyati va o'sishiga hissa qo'shadi.

Xulosa qilib shuni aytishimiz mumkinki, bugungi kunda ta'lim muassasasi rahbari juda tez va noaniqlik sharoitida hal qilinishi kerak bo'lgan ko'plab muammolarga duch kelmoqda. Ular orasida ta'lim muassasasining strategik maqsadlariga erishish, iqtidorli o'qituvchilarni jalb qilish va butun jamoa faoliyatini va umuman pedagogik faoliyat samaradorligini oshirish kabi masalalar eng dolzarbdir. Ushbu muammolarni hal qilishning asosiy usullaridan biri samarali rag'batlantirish tizimini ishlab chiqishdir. O'qituvchini rag'batlantirish tizimi (boshqaruv nuqtai nazaridan) - o'qituvchining yo'naltirilgan harakatlariga motivatsiyasini shakllantirish usulidir. O'qituvchilarni rag'batlantirish tizimi (shaxsiy ma'noda) - bu o'qituvchining faolligini keltirib chiqaradigan va uning yo'nalishini belgilaydigan motivlar to'plamidir.

Shu bilan birgalikda xodimlarni rag'batlantirish bo'yicha xorijiy tajribani o'rganish davomida ham, mavjud modellarning har biri ham afzalliklarga, ham ma'lum kamchiliklarga ega ekanligini ko'ramiz. Xodimlarni boshqarishning xorijiy amaliyoti, birinchi navbatda, yuqori motivatsiya va professionallik tufayli yuqori natijalarga erishadigan samarali ishlaydigan jamoani shakllantirishga qaratilgan. Bu ko'p yillik mahalliy tajriba va mamlakatdagi siyosiy va iqtisodiy vaziyatning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda, uni ta'lim muassasalarida qo'llashning maqsadga muvofiqligini belgilaydi. Xodimlarni rag'batlantirishning xorijiy modellariga yo'naltirishda muassasa faoliyatining o'ziga xosligini va moliyaviy imkoniyatlarini

ham hisobga olishi kerak.

Respublikamiz hukumati tomonidan tadbqiq etilgan bir nechta normativ-huquqiy hujjatlar asosida ham pedagog xodimlarni samarali rag'batlantirish chora-tadbirlari ishlab chiqilganligini yuqoridagi 1-paragrafimizda ko'rib chiqdik. Rahbar chet el tajribasi o'laroq albatta yuqorida keltirib o'tilgan, rag'batlantirishining nafaqat moddiy balki boshqa bir turlarini ta'lim jarayonida qo'llash, ta'lim samaradorligini oshirishda albatta ijobiy samarasini beradi deb o'ylaymiz

REFERENCES

1. Yo'ldoshev N.Q., Menejment. O'quv qo'llanma.- T.:TDIU,2006.-150 b
2. Kucharov A.S. Menejment. O'quv qo'llanma.- T.:TDIU,2009.-120 b
3. Sharifxodjayev M. Menejment nazariyasi. Darslik.- T.: O'qituvchi, 2002-
4. G'ulomov S.S. Menejment asoslari. O'quv qo'llanma.- T.:Sharq Nashriyot-Matbaa Aksiadorlik kompaniyasi, 2002.- 365 b
5. Zayniddinov Sh.N., Murakayev I.U., Shermuhamedov A.T., Sagdullayev D.T., Kucharov A.S. Menejment asoslari. O'quv qo'llanma.- T.:Moliya ,2001.
6. Toshniyozov M., Sharifboyev I., Obidov O., Korxonalarda boshqaruv faoliyati asoslari. Darslik - T.:O'zbekiston , 1995.- 134 b
7. G'ulomov S.S., Dodobayev Yu.T., Osmonov M.O., Xodimlarni boshqarish. O'quv qo'llanma.- Farg'ona:Quvasoy tadbirkorlik o'quv ilmiy ishlab chiqarish markazi ,2000.- 252 b
8. Zayniddinov Sh.N., Nurimbetov R.I., Personalni boshqarish. O'quv qo'llanma.- T.:Yangiyul Poligraph Service, 2007.- 318 b
9. Yo'ldoshev N.Q., Azlarova M.M., Xodjamuratova G.Y. Menejment va marketing asoslari. O'quv qo'llanma. T.:TDIU, 2012 y. -258 b
10. B. X. Xodjayev Umumiy pedagogika nazariyasi va amaliyoti, Toshkent-2017.