

## 6- mavzu. Motivlashtirish va motivlashtirish strategiyasi.

1. **Motivlashtirish tushunchasi. Ehtiyoj va u orqali kishilarni motivlashtirish jarayoni. Ehtiyojlar ustunligi nazariyasi.**
2. **Motivlashtirish modellari strategiyalari.**
3. **Motivlashtirish nazariyalari. (A.Maslou, F.Gersberg, V.Vrum va M.Gregorlarning nazariyalari).**
4. **Motivlashtirish yuzasidan rahbarlarga maslahatlar. Demotivlashtirish.**

### **Tayanch iboralar:**

Motivatsiya, motivlashtirish, «X» va «Y» nazariyalari, kutish nazariyasi, ehtiyojlar ustunligi nazariyasi, motivlashtirish oqilona modeli, insoniy munosabatlarni motivlashtirish modeli, o‘z-o‘zini mukammallashtirishni motivlashtirish modeli, rag‘batlantirish va jazo strategiyasi yondoshuvi, ish orqali motivlashtirish yondoshuvi, menejerlar bilan doimiy aloqada bo‘lish yondoshuvi, motivlashtirishning usullari, motivatsiya bosqichlari, motivatsiya regulyatorlari, motivatsiyaning iqtisodiy va noiqtisodiy omillari, demotivlashtirish.

### **1. Motivlashtirish tushunchasi. Ehtiyoj va u orqali kishilarni motivlashtirish jarayoni. Ehtiyojlar ustunligi nazariyasi.**

Ruscha-o‘zbekcha lug‘atda motivatsiya tushunchasi biror ish yoki harakatning yuzaga kelishiga sababchi bo‘lgan motivlar, dalillar, isbotlar, bahonalar, vajlar yoki sabablar majmui ma’nosida talqin etiladi. Bu tushuncha bevosita inson omili bilan chambarchas bog‘liqdir. Shu nuqtai nazardan:

**Motivlashtirish** – bu ruhiy omil bo‘lib, shaxs faolligining manbai, sababi, dalili va har xil turli ehtimollaridir. U xodimlarni jonli mehnat faoliyatiga rag‘batlantiruvchi kuchli vositadir.

Boshqacha qilib aytganda **motivlashtirish** – bu kishilar faoliyatini ruhiy yo‘llar bilan maqsadga yo‘naltirishdir. U muayyan ehtiyojni qondirish bilan bog‘liq. Ehtiyoj esa sabablarda namoyon bo‘ladi.

Inson tirik jon sifatida ovqat yeyish, uxlash, dam olib o‘z kuchini tiklash, o‘zini issiq-sovuqdan asrash ehtiyojlariga ega. Mazkur ehtiyojlar moddiy, ya’ni kiyim-kechak, oziq-ovqat, turar joy va boshqalar shaklida ifoda etiladi.

Insonning moddiy ehtiyojlari bilan birga sotsial-ijtimoiy ehtiyojlari ham borki, bularga bilim olish, madaniy saviyani oshirish, malaka, mahoratga ega bo‘lish va sog‘lom hayot kechirib, uzoq umr ko‘rish kiradi. Aytilgan ehtiyojlar moddiy shaklga ega bo‘lmagan har xil xizmatlar ko‘rsatish orqali qondiriladi.

*Ehtiyoj odamlarni harakatga intiltiruvchi, qo‘zg‘atuvchi motivdir.*

Ehtiyoj qat’iyan tabaqalashgan bo‘ladi. Ya’ni u kishilarning odati, didi va ruhiyatiga, yoshi va jinsiga, oilaviy ahvoli va millatiga, mehnat va yashash sharoitlariga ham bog‘liq.

Masalan, maktab o‘quvchisi bilan olimning, yosh yigit bilan pensioner cholning, dehqon bilan shaxtyorning ehtiyoji bir xil emas. Hatto kishilarning jismoniy tuzilishi

ham ehtiyojlarda farqlarni hosil qiladi. Aytaylik, gavdasi yirik, devqomat kishining ehtiyoji bilan jussasi kichik kishining ehtiyoji bir emas.

Eng muhimi xilma-xil ehtiyojni qondirish uchun xilma-xil faoliyat va uni muvofiqlashtiruvchi boshqaruv talab qilinadi. Ehtiyoj orqali kishilarni motivlashtirish jarayonini quyidagi chizmada ifodalash mumkin.

Ehtiyojlar (etishmovchiliklar)	Motiv yoki istaklar	Harakat (tutgan yo‘l)	Maqsad
-----------------------------------	------------------------	--------------------------	--------

### Ehtiyojni qondirish natijalari:

- |    |                  |
|----|------------------|
| 1. | Qoniqdi          |
| 2. | Qisman qoniqdi   |
| 3. | Umuman qoniqmadi |

Ko‘rinib turibdiki motivatsiya jarayoni qandaydir ehtiyojga bo‘lgan yetishmovchilikdan yoki qoniqishning yetarli, yoxud umuman yo‘qligidan boshlanadi. So‘ngra shu qoniqishga erishish uchun maqsad sari harakat qilinadi. Ehtiyojning qondirilish darajasi kishini kelajak sari intilishini belgilab beradi. Ehtiyoj cheksiz va turli-tumandir. Uni quyidagi belgilar bo‘yicha guruhlash mumkin.

Jadval

### Ehtiyoj va ularning turlari

T/r	Ehtiyojni guruhlash belgilari	Ehtiyojlar turlari
1	Ahamiyatiga qarab	a) birlamchi (quyi) ehtiyojlar fiziologik ehtiyojlar, ya’ni: <ul style="list-style-type: none"> <li>• oziq-ovqat</li> <li>• kiyim-kechak</li> <li>• uy-joylarga bo‘lgan ehtiyojlar</li> <li>• xavfsizlikka va sotsial himoyaga bo‘lgan ehtiyojlar</li> </ul> → sotsial ehtiyojlar, ya’ni: <ul style="list-style-type: none"> <li>• hurmatga</li> <li>• muhabbatga</li> <li>• e’tiqodga va hokazolarga bo‘lgan ehtiyojlar</li> <li>→ ma’rifat va ma’naviyatga bo‘lgan ehtiyojlar</li> <li>→ o‘zlikni anglashga bo‘lgan ehtiyojlar</li> </ul>
2	Tabaqalanishiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• millati</li> <li>• tarixi</li> <li>• geografik joylanishi</li> <li>• jinsi va yoshi</li> <li>• sotsial mavqei bo‘yicha ehtiyojlar</li> </ul>
3	Tarixiyiligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• o‘tkinchi</li> <li>• hozirgi</li> <li>• bo‘lg‘usi ehtiyojlar</li> </ul>
4	Qoniqish darajasiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• to‘la qoniqtirgan</li> <li>• qisman qoniqtirgan</li> <li>• umuman qoniqtirmagan ehtiyojlar</li> </ul>

5	Tarqalish darajasiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geografik: umumiy, regional</li> <li>• sotsial: daromad bo'yicha tabaqalanish, umumiy sotsial guruh</li> </ul>
6	Shakllanishiga	<ul style="list-style-type: none"> <li>• asosiy</li> <li>• ikkilamchi</li> <li>• egri, bilvosita ehtiyojlar</li> </ul>
7	Qaytalanishiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bir martalik bo'lgan</li> <li>• vaqt-vaqti bilan, davriy, takrorlanib turadigan</li> <li>• doimiy bo'lgan ehtiyojlar</li> </ul>
8	Qo'llanilishiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• faqat bir soha</li> <li>• bir necha soha</li> <li>• barcha sohaga zarur bo'lgan ehtiyojlar</li> </ul>
9	Jamiyatning munosabatiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• salbiy</li> <li>• neytral, turg'un</li> <li>• ijobiy ehtiyojlar</li> </ul>
10.	Iste'mol qilish usuliga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yakka</li> <li>• guruh</li> <li>• ijtimoiy iste'molga mo'ljallangan ehtiyojlar</li> </ul>
11	Yoshi va daromad darajasiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elastikligi bo'sh bo'lgan ehtiyojlar</li> <li>• elastikligi yuqori bo'lgan ehtiyojlar (yuqori darajadagi ehtiyojlar)</li> </ul>

Alohida shaxs va jamiyat nuqtai nazaridan ehtiyojlarni quyidagicha guruhlash mumkin.

Jadval

### Ehtiyojlar ro'yxati

T/r	Shaxs uchun	T/r	Jamiyat uchun
1.	<b>Asosiy ehtiyojlar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• oziq-ovqat, kiyim-kechak va uy-joyga</li> <li>• dam olish va sog'liqqa</li> </ul>	1.	<b>Asosiy ehtiyojlar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mehnatga</li> <li>• xavfsizlikka</li> <li>• qo'shimcha mahsulotga</li> <li>• boshqarishga</li> </ul>
2.	<b>Sotsial ehtiyojlar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ijodiy mehnatga</li> <li>• oila va muhabbatga</li> <li>• bilim va axborotga</li> <li>• toat-ibodatga, jasoratga</li> <li>• zurriyotni davom ettirishga</li> <li>• tartib va barqarorlikka</li> <li>• bo'sh vaqt va dam olishga</li> <li>• o'zlikni anglashga</li> </ul>	2.	<b>Sotsial ehtiyojlar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• barqarorlikka</li> <li>• ishonchga</li> <li>• mustaqil taraqqiyotga</li> </ul>
3.	<b>Rag'bat va talablar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• moddiy</li> <li>• sotsial</li> <li>• estetik</li> </ul>	3.	<b>Rag'bat va talablar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zamonaviy ishlab chiqarishga</li> <li>• ma'naviy-ma'rifiy taraqqiyotga</li> <li>• rahm-shafqatga</li> </ul>

Jahon amaliyotida motivatsiya vastasida umumli mehnatga chorlashning turli nazariyalari mavjud. Bular jumlasiga:

- “X” (iks) va “U” (igrek) nazariyasi;
- *kutish nazariyasi*;
- *boisiy (gigienik) tozalanish nazariyasi*;
- *adolatlilik (haqqoniylik) nazariyasi*;
- *ehtiyojlar ustunligi nazariyasi*.

**Ehtiyojlar ustunligi** nazariyasi negizida kishilar ehtiyojlari va qiziqishlari orqali ularning mehnatlarini motivlashtirish g‘oyasi yotadi.

## 2. Motivlashtirish modellari strategiyalari.

Motivlashtirish nazariyasiga asoslanib uning turli modellari ishlab chiqilgan va amaliyotda qo‘llanib kelinmoqda. Ularning asosiylari quyidagilardir:

- *oqilona (ratsional) model*;
- *insoniy munosabatlarni motivlashtirish modeli*;
- *kompleks motivlashtirish modeli*.

Oqilona (ratsional) model quyidagi chizmaga ega.

Mukofot

Baholash, ijroni

Jazo

yaxshilash

### Motivlashtirishning oqilona modeli

Bu yerda kishilarni motivlashtirish uchun moliyaviy dastak mukofot va jazo qo‘llaniladi. Bu “**shirin kulcha**” va “**qamchi**” taktikasidir. Ba’zi hollarda bunday yondoshish to‘g‘ri bo‘lar, ammo uning samarasi juda qisqa bo‘ladi. Boshqa hollarda esa u kishilar o‘rtasidagi munosabatga putur yetkazib uzoq muddatga zarar yetkazishi mumkin.

**Insoniy munosabatlarni motivlashtirish modeli** quyidagi chizmaga ega.

Shuhrat topish

Ijro

Ishdan  
qoniqish

Ijroni  
yaxshilash

Sotsial ehtiyojlarni  
qondirish

### Insoniy munosabatlarni motivlashtirish modeli

Bu modelning muallifi amerikalik ruhshunos Emerson Mayo bo'lib, uning negizida quyidagi g'oya yotadi.

**Ichki omillar:** shuhrat topish, ijroni yaxshilash va sotsial ehtiyojlarni qondirish ishdan qoniqishga olib keladi. Ishdan qoniqish esa mehnat unumdorligini oshiradi. Bunday yondoshuv eng muhim tashqi omilni, ya'ni ish haqini inobatga olmaydi. Go'yoki "mamnun (ehtiyoji qondirilgan) kishi bu unumli (samarali ishlaydigan) kishi" emish. Bunday o'ylash, albatta, noto'g'ri va soddalikdir.

**O'z-o'zini mukammallashtirishni** motivlashtirish modeli quyidagi chizmaga ega.

### **Ichki omillar:**

- o'z-o'zini mukammallashtirish
- javobgarlik
- yutuqlar
- tan olinish
- ishga berilib ishlash

### **Ishdan qoniqish**

### **Ijro sifati**

### **Tashqi omillar:**

- mukofotlash
- jazolash

## **O'z-o'zini mukammallashtirishni motivlashtirish modeli**

Bu model **Maslou** va **Xesberg** yondoshuvlariga asoslangan bo'lib, uzoq muddatli motivatsiyani ta'minlovchi omillar sifatida nafaqat ichki omillar, shuningdek tashqi omillar ham muhim deb qaraladi.

Motivlashtirish strategiyasini tanlashda uchta yondoshuv mavjud:

**1. Rag'batlantirish va jazo strategiyasi,** ya'ni, kishilar mukofot olish uchun ishlaydilar:

- *kim ko'p va yaxshi ishlasa, unga yaxshi haq to'lanadi;*
- *kim undan ko'p ishlasa shunchalik ko'p haq to'lanadi;*
- *kim sifatsiz ishlasa, u jazolanadi.*

**2. Ish orqali motivlashtirish:** xodimga uni qoniqtiradigan ishni bersangiz bas, ijro etish sifati yuqori bo'ladi.

**3. Menejerlar bilan doimiy aloqada bo'lish** strategiyasi: bo'ysunuvchilar bilan birga maqsadni aniqlab olish, unga **ijobiy aks aloqaga** imkon berish, hattoki u to'g'ri yoki noto'g'ri, yoxud yanglishgan hollarda ham. Bu motivlashtirish modeli rahbar bilan xodim o'rtasidagi munosabatni tahlil qilish va unga ustuvorlik berishga asoslanadi.

Motivlashtirishning quyidagi usullari qo'llaniladi:

- *pulni rag'batlantirish va mukofotlash sifatida ishlatish;*
- *jazolash;*
- *raqobatni kuchaytirish;*

- *ish orqali motivlashtirish;*
- *yutuqni tan olish va taqdirlash;*
- *xodimlarni o'qitish va yuksaltirish;*
- *salbiy ta'sirni cheklash va me'yorlash;*
- *guruh mehnatini mukofotlash va rag'batlantirish;*
- *xodimlarni boshqarish ishlariga jalb etish va h.k.*

Qayd qilingan usullar mohiyatida turlichadir.

### 3. Motivlashtirish nazariyalari.

Amerikalik ruhshunos Abraxam Maslou XX asrning 40-yillarida o'zining ehtiyojlari ustunligi nazariyasini yaratib, kishilar o'z motivlari jarayonida ehtiyoj va qiziqishning 5 turiga tayanadilar dedi. Uning ehtiyojlar ierarxiyasi quyidagi ko'rinishga ega.

O'zligini  
isbotlash

Hurmatga  
ehtiyoj

E'tiqod va kishilar  
bilan aloqadorlikka  
ehtiyoj

Xavfsizlikka bo'lgan ehtiyoj

Fiziologik ehtiyojlar

#### Motivatsiya bosqichlari (A.Maslou bo'yicha).

**Birinchi o'rindagi ehtiyojlar** – bu bazis ehtiyojlar, ya'ni, yashashni ta'minlash uchun zarur bo'lgan ehtiyojlar. A.Maslouning fikricha, inson, eng avvalo ana shu bazis ehtiyojlarini qondirish uchun ishlaydi. Bazis ehtiyojlar, ya'ni oziq-ovqatga, kiyim-kechakka, uy-joyga, uyquga bo'lgan ehtiyoj qondirilsa, boshqa darajadagi ehtiyojlar ham asta-sekin ahamiyat kasb etib boradi.

Masalan, xavfsizlikka, ya'ni tinchlik, tartib, himoyaga bo'lgan ehtiyoj ham birlamchi bosqichdagi ehtiyojning yangi darajasidagi zaruriyatdir. Biron ijtimoiy guruhda bo'lish, boshqa kishilar bilan aloqaga kirishish ehtiyoji ierarxiyaning uchinchi bo'g'iniga kiradi. Bu guruhdagi ehtiyojlarni **sotsial ehtiyojlar** deb ham yuritiladi.

Hurmatga bo'lgan ehtiyoj ehtiyojlar piramidasining to'rtinchi bo'g'inini tashkil qiladi. Bu ehtiyojlar kishining boshqalar tomonidan tan olinishiga bo'lgan ehtiyoj, ya'ni mavqe, nufuz, shon-shuhrat, muvaffaqiyat, diqqat-e'tibor. **O'zligini isbotlash**

**ehtiyoji**, ya'ni Maslou ierarxiyasidagi eng yuqori daraja yashirin imkoniyatlarning haqiqatga aylanishi, nimaga erishish mumkin bo'lsa, shunga erishish. Bu ehtiyojlar shaxsning o'sishida o'z aksini topadi.

A.Maslou, odamlar – bu qonmagan ehtiyojlarini qondirishga intiluvchi “ochko‘z maxluq”lardir, degan edi.

**Frederik Gersbergning** motivatsiya nazariyasi **boisiy tozalanish** (motivatsionnaya gigiena) deb yuritilib, uning asosida qoniqish keltiruvchi mehnat ruhiy sog'lom bo'lishga ham hamkorlik ko'rsatadi degan fikr yotadi. U quyidagi ikki guruh omillarga e'tiborni qaratadi.

### Ishdan qoniqish omillari

<b>Boisiy omillar (qoniqmaslik manbalari)</b>	<b>Motivatsiya (yuqori qoniqtirish manbalari)</b>
Korxonada va ma'muriyat siyosati	Yutuqlarga erishish
Mehnat sharoiti	Xizmat pillapoyalari bo'yicha ko'tarilish
Ish haqi	Yuqori mas'uliyat
Ishchilar bilan o'zaro munosabatlar	Natijani tan olish va qo'llab-quvvatlash
Mehnat xavfsizligi	Jodiy va xizmat doirasida o'sish imkoniyati
Mehnat intizomini nazorat qilish darajasi	

**Birinchi guruh** omillar “gigienik omillar” deb ataladi. Agar ish joyi iflos, qorong'i, ko'rimsiz bo'lsa, bu mehnatga intilishni susaytiradi. Aksincha, ish joyi toza, ergonomik nuqtai nazardan benuqson bo'lsa, mehnatga aniq yo'naltirilgan motivlar paydo bo'ladi. Bu yerda pul masalasi ham muhimdir. Ammo pulga inson qadr-qimmatining o'lchovi sifatida qarash ham xavflidir. Agar pulga intilish insonni butunlay egallab olsa, u ko'payishga moyillik tug'dirib, uni boshqalarga nisbatan buyukligini isbotlashga olib keladi. Natijada kishilardan va jamoadan ajrab qoladi. Gersberg nazariyasi Maslou nazariyasiga zid emas, bilaks uni to'ldiradi.

**Kutish nazariyasi** amerikalik ruhshunos V.Vrum tomonidan 1964 yilda ishlab chiqilgan. Uning mohiyati shundaki, motivatsiya nafaqat ehtiyojni qondirishga, shuningdek maqsadga erishish uchun tanlangan xohishga ham bog'liq. Kutish nazariyasida 3ta muhim omilning o'zaro munosabati asosiy o'rinni tutadi:

- mehnat xarajatlari (MX) bilan natija (N) o'rtasidagi farqni kutish (MX-N);
- natija (N) bilan rag'batlantirish (R) o'rtasidagi farqni kutish (N-R);
- rag'batlantirish qiymati (K), ya'ni qoniqishning yoki qoniqmaslikning nisbiy ko'rsatkichi.

Har uchala omil o'rtasidagi bog'lanishni quyidagicha ifodalash mumkin:

Motivatsiya (M) = (MX-N) (N-R) Q.

Bu **Vrumning motivatsiya modeli**.

Kutilgan narsa qanchalik qoniqishga olib kelsa, shunchalik motivatsiya kuchli bo'ladi. Bu degan so'z – ehtiyoj tushunchasidan tashqari rahbar murakkab, qiyin ishga, astoydil ishlaganga yaxshi haq to'lanadigan va rag'batlantiradigan vaziyatlarni yaratishi kerak. **Kutish nazariyasining** mohiyati ham shuni taqozo etadi.

**Adolatlilik nazariyasiga** binoan kishilar o'zlari erishgan rag'bat darajasini shu tizimda band bo'lgan boshqa kishilar erishgan rag'bat darajasi bilan qiyosiy taqqoslaydi.

Agar barcha baholashlar va taqqoslashlar natijasida adolatsizlikka yo'l qo'yilmaganligi ma'lum bo'lsa, u xolda motivatsiya omillari ijobiy tomonga ishlaydi. O'zgalarga qanday yondoshilgan bo'lsa, unga ham xuddi shunday yondoshilsa, bu holda xodim kuchiga kuch qo'shib, mehnat qiladi.

Motivlashtirishda X (iks) va Y (igrek) nazariyalari ham alohida o'rinni tutadi. Bu nazariyalarning muallifi amerikalik ruhshunos **D.Mak Gregor** bo'lib, u boshqaruvchi va xodimlarning mehnatga bo'lgan munosabatini ifodalaydi.

**X (iks) nazariyasi** bo'yicha ishchilar ishlashni xohlamaydi, javobgarlikdan qochadi, ular tabiatan yalqov, ishyoqmas bo'ladi. Shu bois ularni doimo turtib, majburlab, nazorat qilib, jazo bilan qo'rqitib turish kerak. Shundagina ular korxonaga uchun yaxshi ishlaydilar.

**Y (igrek) nazariyasida** kishilarga ishonib, qobiliyatlarini rivojlantirib, ular o'zlarining foydaliligi va muhimliklarini his qilishsa, ishdan qoniqish hosil qilishsa, shundagina korxonaga katta foyda keltirish mumkin deyiladi. Bu nazariya xodimning o'z mehnatidan qoniqish hosil qilishiga hamkorlik ko'rsatuvchi:

- *xizmatlarning tan olinishi;*
- *xizmatdagi o'sishi;*
- *malakasining oshishi;*
- *mas'uliyatning yuqoriligi kabi omillarni motivatsiyaga da'vat etuvchi omillar deb talqin qiladi.*

Bu nazariyaga binoan boshqaruvchi ko'rsatma beribgina qolmay, har bir kishining qobiliyatini ishga yo'naltiradi. Ishning ko'zini bilgan rahbar o'z qo'l ostidagilariga vakolatlar va qabul qilingan qarorlarni bajarishda erkinlik beradi.

Umuman olganda rahbar oldida quyidagi ikki maqsad turishi kerak:

- *motivatsiya vositalarini yaxshilash yo'li bilan qo'l ostidagilarning norozilik darajasini pasaytirib borish;*
- *xodimlarning tashabbusini uyg'otadigan motivatsiyaning kuchli vositalarini qo'llab, ularning ehtiyojlarini to'laroq qondirish.*

Motivatsiya regulyatorlari: ishchi kuchi, rag'batlantirish, havfsizlik, shaxsiy o'sish, yuksalish, daxldorlik hissi, qiziqish va unlash.

Muvaffaqiyatga intiluvchi rahbar ana shu regulyatorlarga asoslanib, o'z ishonchi bilan boshqalarga yetakchi bo'lib, ular orqali xizmat ko'rsatadigan mijozlarni g'alabaga ishontiradi, qo'l ostidagilarni sevadi, ularning muammosini o'zining muammosi deb tushunadi.

Umuman mehnat natijalarini rag'batlantirishda motivatsiyaning quyidagi iqtisodiy va noiqtisodiy usullari qo'llaniladi:

**Iqtisodiy omillar** – ish haqi, tadbirkorlik foydasi, turli imtiyoz va mukofotlar berish, jarima, mukofotdan mahrum etish va h. k.

**Noiqtisodiy omillar:** maqsadli omillar, mehnatni boyitish omillari, daxldorlikni oshirish omillari.

**Demotivlashtirish** – bu motivlashtirishga teskari harakat qilish, imkon boricha bilar-bilmas holda xodimlarning tashabbusini bo'g'ish, ular bilan hisoblashmaslik, ularni



doimo qoʻrquv va ikkilanish holatida oʻzini tutishga majbur etish kabi nomaqbul xatti-harakatlar majmuasidir.

**Takrorlash uchun savollar:**

- 1.Motivlashtirish deganda nimani tushunasiz?
- 2.Ehtiyojlar qanday tavsiflanadi?
- 3.Motivlashtirish uslubida boshqarishning oʻziga xos xususiyati nimada?
- 4.Motivlashtirish strategiyalari va usullari toʻgʻrisida nimalar Deya olasiz?
- 5.A.Maslouning motivlashtirish nazariyasi nimaga asoslanadi?
- 6.Demotivlashtirish deganda nimani tushunasiz?