

**TADBIRKORLIK SUBYEKTLARIDA BIZNES SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA XORIJIY MEHNAT MOTIVATSIYASI MODELLARINI TATBIQ ETISHNING NAZARIY-AMALIY ASOSLARI: "AIM" KONSEPTUAL MODEL****THEORETICAL AND PRACTICAL FOUNDATIONS OF IMPLEMENTING FOREIGN LABOR MOTIVATION MODELS IN ENHANCING BUSINESS EFFICIENCY OF ENTREPRENEURSHIP ENTITIES: THE "AIM" CONCEPTUAL MODEL****¹Raximqoriyeva Nilufar
Abduqaxxor qizi***¹O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuridagi Biznes va tadbirkorlik Oliy maktabi tayanch doktoranti.**ORCID: 0009-0004-3290-0393, E-mail: nilufar.rahimqoriyeva@mail.ru***Annotatsiya
Abstract**

Uzb. - Mazkur maqolada O'zbekiston tadbirkorlik subyektlarida mehnat motivatsiyasini oshirish va biznes samaradorligini ta'minlashning nazariy-amaliy jihatlari tadqiq etilib, asosiy maqsad sifatida xorijiy motivatsiya modellarini qiyosiy tahlil qilish hamda milliy sharoitga moslashtirilgan konseptual model ishlab chiqish belgilangan, tadqiqot esa qiyosiy institutsional tahlil va tizimli yondashuv metodologiyasiga asoslangan. Yaponiya, Germaniya, Singapur, AQSh va Janubiy Koreya tajribasi o'rganilib, samarali motivatsiya tizimlarining uchta asosiy tamoyili – moddiy va nomoddiy rag'batlarning uyg'unligi, motivatsion liderlikning muhim roli hamda tizimlarning uzoq muddatli izchilligi – aniqlangan. Ushbu tamoyillar asosida adaptiv rivojlanish, adolatli rag'batlantirish, ichki maqsadlar muvofiqligi hamda psixologik xavfsizlikni birlashtiruvchi "AIM" konseptual modeli ishlab chiqilgan. Mazkur model korxonalarda inson kapitalini rivojlantirish, mehnat unumdorligini oshirish va biznes samaradorligini kuchaytirishga yo'naltirilgan tizimli yondashuv sifatida talqin etiladi. Tadqiqot natijalari esa O'zbekiston tadbirkorlik subyektlarida motivatsion mexanizmlarni takomillashtirish va barqaror iqtisodiy rivojlanishni ta'minlashga qaratilgan amaliy tavsiyalar ishlab chiqishga xizmat qiladi.

Eng. - This article examines the theoretical and practical aspects of enhancing labor motivation and improving business efficiency in entrepreneurial entities of Uzbekistan, with the primary objective of conducting a comparative analysis of foreign labor motivation models and developing a conceptual model adapted to national conditions. The study is based on a comparative institutional analysis and a systems approach methodology. By examining motivation models implemented in Japan, Germany, Singapore, the United States, and South Korea, three key principles of effective motivation systems were identified: the integration of material and non-material incentives, the significant role of motivational leadership, and the long-term consistency of motivation systems. Based on these principles, the "AIM" conceptual model was developed, integrating adaptive development, fair incentives, alignment of internal goals, and psychological safety into a unified framework. The findings provide practical recommendations for improving motivational mechanisms, developing human capital, increasing labor productivity, and strengthening business efficiency in entrepreneurial entities of Uzbekistan.

**Kalit so'zlar:
Keywords:**

❖ mehnat motivatsiyasi, biznes samaradorligi, AIM modeli, inson kapitali, liderlik, psixologik xavfsizlik, rag'batlantirish, tadbirkorlik.

❖ labor motivation, business efficiency, AIM model, human capital, leadership, psychological safety, incentives, entrepreneurship.

Kirish.

Zamonaviy iqtisodiyot sharoitida inson kapitali korxonalarining raqobatbardoshligi va barqaror rivojlanishini belgilovchi muhim omillardan biri hisoblanadi. Xodimlarning motivatsiyasi, mehnatga munosabati va tashkilot maqsadlariga daxldorlik hissi biznes samaradorligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi [1]. Jahon iqtisodiy forumining 2023-yilgi hisobotida inson kapitali iqtisodiy rivojlanishning ustuvor omillaridan biri sifatida e'tirof etilgan [2].

O'zbekiston Respublikasida 2023-yil yakunlariga ko'ra kichik biznes va tadbirkorlikning YaIMdagi ulushi 55,3 foizni tashkil etgan bo'lsa-da, mehnat unumdorligi ko'rsatkichlari rivojlangan davlatlar darajasidan pastligicha qolmoqda [3]. Mazkur holat xodimlarni rag'batlantirish va motivatsion boshqaruv tizimlarini takomillashtirish zaruratini yuzaga keltirmoqda [4].

Xorijiy tajriba mehnat motivatsiyasi tizimlarining korxonada faoliyati va biznes natijalariga sezilarli transformatsion ta'sir ko'rsatishini namoyon etadi. Jumladan, Toyota korporatsiyasida kaizen tamoyillari joriy etilgach, xodimlarning tashkilot faoliyatidagi ishtiroki va sodiqligi ortib, kadrlar almashinuvi qariyb ikki baravarga kamaygan [5]. Singapurning DBS Bankida uzluksiz o'qitish va kompetensiyalarni rivojlantirish dasturlari natijasida xodimlarning raqamli savodxonligi to'rt yil davomida ikki baravardan ortiq oshgan [6]. Shuningdek, Google kompaniyasida OKR (Objectives and Key Results) tizimining qo'llanilishi strategik maqsadlarni boshqarish samaradorligini kuchaytirib, kompaniyaning o'n yil davomida o'n barobar o'sishiga xizmat qilgan [7]. Ushbu misollar motivatsiyaning nafaqat xodimlar faolligi va qoniqishiga, balki innovatsion rivojlanish, mehnat unumdorligi va biznes samaradorligiga ham bevosita ta'sir ko'rsatishini tasdiqlaydi. Shu nuqtai nazardan, tadqiqotning maqsadi xorijiy mehnat motivatsiyasi modellarini qiyosiy tahlil qilish

hamda O'zbekiston tadbirkorlik subyektlari uchun moslashtirilgan "AIM" konseptual modelini ishlab chiqishdan iboratdir.

Mavzuga oid adabiyotlar sharhi.

Ushbu tadqiqot doirasida mehnat motivatsiyasi, xodimlarni rag'batlantirish va biznes samaradorligini oshirishga oid xorijiy hamda mahalliy ilmiy manbalar tahlil qilindi. Tadqiqotning nazariy asosini motivatsiya nazariyalari bo'yicha klassik va zamonaviy ilmiy yondashuvlar tashkil etdi, ularning asosiy tavsifi 1-jadvalda keltirilgan.

Motivatsiya tadqiqotlarining rivojlanish tarixi shartli ravishda uch asosiy avlodga bo'linadi. Birinchi avlod (1940-1970-yillar) motivatsiyaning klassik nazariyalari shakllangan davr bo'lib, ushbu bosqichda inson ehtiyojlari va rag'batlantirish omillarining mehnat faoliyatiga ta'siri markaziy o'rinni egallagan. Xususan, A. Maslow [8] tomonidan ehtiyojlar ierarxiyasi nazariyasi, F. Herzberg [9] tomonidan esa ikki faktorli motivatsiya nazariyasi ishlab chiqilib, xodimlarning mehnatga bo'lgan munosabatini tushuntirishning nazariy asoslari yaratildi. Ikkinchi avlod (1970-2000-yillar) motivatsiyaning xulq-atvor, kutilmalar va adolat tamoyillari bilan bog'liq jihatlarini chuqurroq o'rganishga yo'naltirildi. Ushbu davrda V. Vroom [10] tomonidan kutish nazariyasi, J. Adams [11] tomonidan esa adolat nazariyasi rivojlantirilib, motivatsiyaning nafaqat ehtiyojlar, balki xodimlarning subyektiv baholari va ijtimoiy taqqoslash jarayonlari bilan ham chambarchas bog'liqligi asoslab berildi. Uchinchi avlod (2000-yildan hozirgi davrgacha) zamonaviy motivatsiya tadqiqotlari bosqichi bo'lib, unda ichki motivatsiya, psixologik ehtiyojlar, avtonomiya va shaxsiy rivojlanish omillariga alohida e'tibor qaratildi. E. Deci va R. Ryan [12] tomonidan ishlab chiqilgan o'z-o'zini belgilash nazariyasi avtonomiya, kompetentlik va ijtimoiy bog'liqlikning motivatsiyadagi rolini yoritib bergan bo'lsa, D. Pink [13] bilimlar iqtisodiyoti

sharoitida maqsad, mahorat va avtonomiyani samarali motivatsiyaning asosiy drayverlari sifatida talqin qildi. Natijada, motivatsiya nazariyalari evolyutsiyasi inson xulq-atvorini tushuntirishning oddiy rag'batlantirish

yondashuvlaridan murakkab psixologik va institutsional omillarni qamrab oluvchi zamonaviy konsepsiyalarga qadar rivojlanib bordi.

1-jadval

Asosiy motivatsiya nazariyalari va ularning tasnifi*

Nazariya nomi	Muallif	Yil	Nazariyaning asosiy mazmuni	Motivatsiya turi
Ehtiyojlar ierarxiyasi nazariyasi	Abraham Maslow	1943	Inson ehtiyojlarining fiziologik ehtiyojlardan boshlab xavfsizlik, ijtimoiy mansublik, hurmat hamda o'z-o'zini ro'yobga chiqarishgacha bo'lgan bosqichma-bosqich rivojlanish jarayonlari tadqiq qilingan.	Tashqi va ichki motivatsiya
Ikki faktorli motivatsiya nazariyasi	Frederick Herzberg	1959	Xodimlarning ish faoliyatiga ta'sir qiluvchi gigienik omillar hamda motivatsion omillar o'rtasidagi farqlar va ularning mehnat samaradorligiga ta'siri tadqiq qilingan.	Asosan tashqi motivatsiya
Adolat nazariyasi	John Stacey Adams	1963	Xodimlarning o'z mehnati va olgan mukofotini boshqa xodimlar bilan taqqoslash orqali adolat hissining shakllanish mexanizmlari hamda uning motivatsiyaga ta'siri o'rganilgan.	Ijtimoiy motivatsiya
Kutish nazariyasi	Victor Vroom	1964	Xodim motivatsiyasining sa'y-harakat, natija va mukofot o'rtasidagi bog'liqlik asosida shakllanish jarayonlari tadqiq etilgan.	Tashqi motivatsiya
O'z-o'zini belgilash nazariyasi (SDT)	Edward Deci va Richard Ryan	2000	Avtonomiya, kompetentlik va ijtimoiy bog'liqlik ehtiyojlari orqali xodimlarning ichki motivatsiyasini shakllantirish omillari hamda psixologik ehtiyojlarning mehnat faoliyatiga ta'siri tadqiq qilingan.	Ichki motivatsiya
Drive nazariyasi	Daniel Pink	2009	Bilim iqtisodiyoti sharoitida maqsad, mahorat va avtonomiya omillarining xodim motivatsiyasi, tashabbuskorligi hamda ijodiy samaradorlikka ta'siri asoslab berilgan.	Ichki motivatsiya

*Manba: Muallif tomonidan [8-13] manbalar asosida tuzilgan.

Jadval ma'lumotlari motivatsiya nazariyalarining moddiy rag'batlantirishga asoslangan yondashuvlardan ichki motivatsiya va psixologik xavfsizlikka yo'naltirilgan zamonaviy modellarga evolyutsiyalashganligini ko'rsatadi. Zamonaviy yondashuvlarda xodimlarning avtonomiyasi, rivojlanish imkoniyatlari va psixologik xavfsizligi biznes samaradorligining muhim omillari sifatida qaraladi.

Shuningdek, A. Edmondson [14] tomonidan ishlab chiqilgan psixologik xavfsizlik konsepsiyasi zamonaviy motivatsiya tadqiqotlarining markaziy yo'nalishlaridan biriga aylandi. Google kompaniyasining

2012-2014-yillarda amalga oshirilgan "Aristotle" loyihasi doirasida 180 ta jamoa faoliyati o'rganilib, eng samarali jamoalarda asosiy omil sifatida psixologik xavfsizlik mavjudligi aniqlangan [15]. Shu bilan birga, G. Hofstede [16], P. Drucker [17] va A. Grove [18] tadqiqotlarida korporativ madaniyat, maqsadlar boshqaruvi hamda liderlik omillarining tashkilot samaradorligiga ta'siri asoslab berilgan.

Mavzuga oid ilmiy adabiyotlar tahlili motivatsiya tizimlarining xodimlar mehnat unumdorligi va tashkilot samaradorligiga sezilarli ta'sir ko'rsatishini tasdiqladi. Biroq xorijiy motivatsiya modellarini O'zbekiston

tadbirkorlik subyektlari faoliyatiga moslashtirishning nazariy va amaliy jihatlari yetarli darajada o'rganilmagan.

Tadqiqot metodologiyasi.

Mazkur tadqiqot qiyosiy institutsional tahlil va tizimli yondashuv metodologiyasiga asoslandi. Tadqiqot doirasida Yaponiya, AQSh, Germaniya, Singapur va Janubiy Koreyada qo'llanilayotgan motivatsion modellar ilmiy adabiyotlar, xalqaro hisobotlar hamda korporativ amaliyotlar asosida qiyosiy tahlil qilindi. Tahlil natijasida samarali motivatsiya tizimlariga xos umumiy qonuniyatlar aniqlanib, ular asosida O'zbekiston tadbirkorlik subyektlari uchun moslashtirilgan "AIM" konseptual modeli ishlab chiqildi.

Tahlil va natijalar muhokamasi.

Tahlillar shuni ko'rsatdiki, xorijiy motivatsiya modellarining samaradorligi nafaqat moddiy rag'batlantirish tizimiga, balki xodimning psixologik holati, rivojlanish imkoniyati va korxonalar bilan daxldorlik hissiga ham bevosita bog'liqdir.

Yaponiya menejment tizimi motivatsiya tadqiqotlarida alohida o'rin egallaydi. Toyota ishlab chiqarish tizimining (Toyota Production System-TPS) markazida kaizen, ya'ni doimiy takomillashuv falsafasi yotadi [5]. Toyota korxonalarida har bir xodim yiliga o'rtacha 10-15 ta taklif beradi va ularning 90 foizdan ortig'i amaliyotga joriy etiladi [5]. Ushbu natija xodimlarning g'oyalari tinglanishi va amaliyotga tatbiq etilishiga bo'lgan ishonch bilan izohlanib, E. Deci va R. Ryan tomonidan ilgari surilgan kompetentlik hamda bog'liqlik ehtiyojlari haqidagi qarashlarni tasdiqlaydi [12]. Mazkur tajriba xodimlarni boshqarishda ichki motivatsiya va tashabbuskorlikka asoslangan yondashuvlarning samaradorligini tasdiqlaydi.

Shuningdek, Yaponiya va O'zbekiston o'rtasidagi ayrim madaniy o'xshashliklar kaizen falsafasini mahalliy korxonalarga moslashtirish imkoniyatini oshiradi. G. Hofstedening madaniy indekslariga ko'ra, Yaponiya

kollektivizm va uzoq muddatli yo'nalishga asoslangan madaniy xususiyatlarga ega [16]. O'zbekiston jamiyatida ham mahalla, ustoz-shogird an'analari va uzoq muddatli munosabatlarni qadrlash kabi omillar mavjud bo'lib, bu kaizen tamoyillarini joriy etish uchun muhim asos yaratadi. Amaliy jihatdan kaizen yondashuvi takliflar tizimi va jamoaviy e'tirof mexanizmlari orqali motivatsion muhitni yaxshilash imkonini beradi. Mazkur tamoyillar tadqiqot doirasida ishlab chiqilgan "AIM" modelining adaptiv rivojlanish va adolatli rag'batlantirishga asoslangan "A" elementini shakllantirishda metodologik asos bo'lib xizmat qildi.

AQShning Silicon Valley ekotizimi, ayniqsa Google, Intel va LinkedIn tajribasi motivatsion boshqaruv sohasida muhim o'zgarishlarni shakllantirdi. OKR (Objectives and Key Results-Maqсадlar va Asosiy Natijalar) metodologiyasi 1970-yillarda Intel kompaniyasida A. Grove tomonidan ishlab chiqilib, 1999-yilda Google tomonidan joriy etilgach keng ommalashdi [7]. Mazkur tizimda xodimlar uchun choraklik va yillik maqsadlar aniq hamda o'lchanadigan natijalar asosida belgilanib, ular tashkilot ichida shaffof tarzda yuritiladi. OKR tizimining motivatsion samaradorligi ikki omil bilan izohlanadi. Birinchidan, shaffoflik tamoyili orqali xodim o'z maqsadi bilan tashkilot strategiyasi o'rtasidagi bog'liqlikni anglaydi, bu D. Pinkning maqsad (purpose) konsepsiyasi bilan uyg'unlashadi [13]. Ikkinchidan, maqsadlarni rahbar va xodim hamkorligida belgilash xodimning avtonomiya hissini shakllantirib, E. Deci va R. Ryan nazariyasiga mos keladi [12]. Shu bilan birga, OKR tizimida 0,7 natija muvaffaqiyat darajasi sifatida qabul qilinib, xodimlarni ambitsiyoz, biroq realistik maqsadlar qo'yishga undaydi O'zbekiston sharoitida OKR tizimini "OKR-mini" formatida moslashtirib joriy etish maqsadga muvofiq bo'lib, mazkur yondashuvning maqsadlar uyg'unligi va avtonomiyaga asoslangan tamoyillari tadqiqot doirasida ishlab chiqilgan "AIM" modelining "I"

elementini shakllantirishda metodologik asos bo'lib xizmat qildi.

Germaniya tajribasida dual ta'lim tizimi va ishchi ishtiroki motivatsion boshqaruvning muhim elementlari sifatida namoyon bo'ladi. Germaniyaning Mittelstand korxonalarida dual kasb-hunar ta'limi tizimi hamda ishchi kengashlari (Betriebsrat) muhim rol o'ynaydi [19]. Dual ta'lim tizimi xodimlarga amaliy tajriba va nazariy bilimlarni birgalikda egallash imkonini berib, ularning kasbiy rivojlanishi hamda korxonaga daxldorlik hissini kuchaytiradi. Ishchi kengashlarining mavjudligi esa xodimlarning qaror qabul qilish jarayonidagi ishtirokini kengaytirib, J.S. Adamsning adolat nazariyasiga muvofiq adolat hissini mustahkamlaydi [11]. O'zbekiston sharoitida Individual Rivojlanish Rejasi (IDP), mentorlik tizimi va kasbiy rivojlanishni rag'batlantirish mexanizmlarini joriy etish xodimlarning sodiqligi hamda ichki motivatsiyasini oshirishga xizmat qiladi. Mazkur yondashuvning kasbiy rivojlanish, adolat va xodimlar ishtirokiga asoslangan tamoyillari tadqiqot doirasida ishlab chiqilgan "AIM" modelining adaptiv rivojlanish va adolatli rag'batlantirishga asoslangan "A" elementini shakllantirishda metodologik asos bo'lib xizmat qildi.

Singapur tajribasida uzluksiz ta'lim va davlat-xususiy hamkorlik motivatsion boshqaruvning muhim elementlari sifatida namoyon bo'ladi. Singapurning 2015-yildan amalga oshirilayotgan SkillsFuture dasturi motivatsiyani nafaqat korxonalar, balki milliy tizim darajasida shakllantirish mumkinligini ko'rsatadi [6]. Dastur doirasida fuqarolarning uzluksiz ta'lim olishi va ish beruvchilarning xodimlarni o'qitishga investitsiya kiritishi rag'batlantiriladi. DBS Bank tajribasi xodimlar kompetensiyasini rivojlantirish ularning o'zini qadrlangan va rivojlanayotgan mutaxassis sifatida his qilishiga xizmat qilishini tasdiqlaydi [6]. Mazkur yondashuv E. Deci va R. Ryanning kompetentlik ehtiyoji nazariyasiga mos ravishda uzluksiz ta'limni tashqi

majburiyatdan ichki ehtiyojga aylantiradi [12]. O'zbekiston uchun SkillsFuture modelining muhim jihati davlat, ish beruvchi va xodim o'rtasidagi uch tomonlama hamkorlik mexanizmi bo'lib, so'nggi yillarda kasb-hunar ta'limini rivojlantirishga qaratilgan islohotlar [3] ushbu yo'nalishda muhim asos yaratmoqda. Mazkur tamoyillar tadqiqot doirasida ishlab chiqilgan "AIM" modelining adaptiv rivojlanishga asoslangan "A" elementini shakllantirishda metodologik asos bo'lib xizmat qildi.

Janubiy Koreya tajribasida meritokratiya va korporativ ta'lim motivatsion boshqaruvning muhim elementlari sifatida namoyon bo'ladi. Samsung, LG va Hyundai kabi yirik korporatsiyalarda xodimlarning martaba o'sishi yoshi yoki ish stajiga emas, balki bilim darajasi, natijadorligi va rivojlanish salohiyatiga bog'liq [8]. Korporativ ta'lim va rivojlanish tizimi xodimlarda e'tirof, o'zini namoyon qilish hamda kasbiy o'sishga bo'lgan ehtiyojlarni kuchaytirib, A. Maslow va F. Herzberg nazariyalari bilan uyg'unlashadi [8;9]. Janubiy Koreya modelining O'zbekiston uchun ahamiyati shundaki, har ikki jamiyatda ta'limni qadrlash, katta yoshlilarni hurmat qilish va uzoq muddatli munosabatlarga ahamiyat berish kabi madaniy omillar kuchli hisoblanadi [16]. Mazkur omillar meritokratik rivojlanish tizimini O'zbekiston tadbirkorlik muhitiga moslashtirish uchun qulay institutsional sharoit yaratadi. Janubiy Koreya tajribasining martaba yo'llari, korporativ ta'lim va natijadorlikka asoslangan o'sish tamoyillari tadqiqot doirasida ishlab chiqilgan "AIM" modelining "A" va "I" elementlarini shakllantirishda metodologik asos bo'lib xizmat qildi.

Besh xil madaniy muhitda shakllangan motivatsion modellarni qiyosiy tahlil qilish natijasida uchta umumiy qonuniyat aniqlandi. Birinchisi: muvaffaqiyatli modellarda moddiy rag'batlar e'tirof, avtonomiya va rivojlanish imkoniyati bilan uyg'unlashadi [9]. Ikkinchisi: rahbarlik uslubi xodimlarning motivatsiyasi,

tashabbuskorligi va psixologik xavfsizligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi [15]. Uchinchi: samarali motivatsiya tizimlari korporativ madaniyat va strategik rivojlanishning uzluksiz elementi sifatida shakllanadi. Mazkur qonuniyatlar asosida shunday xulosaga kelish mumkin: samarali motivatsiya tizimi insonning

qadrlanish, rivojlanish va daxldorlik ehtiyojlarini bir vaqtning o'zida qondira olgan taqdirdagina barqaror natija beradi. Xorijiy motivatsiya modellarining biznes samaradorligiga ta'siri va O'zbekiston sharoitiga moslashuv darajasi 2-jadvalda umumlashtirilgan.

2-jadval

Xorijiy motivatsiya modellarining biznes samaradorligiga ta'siri*

Model	Asosiy motivatsion omil	Biznes samaradorligiga ta'siri	O'zbekiston sharoitiga moslashuv darajasi
Yaponiya - Kaizen modeli	Xodimlarning jamoaviy ishtiroki va doimiy ravishda e'tirof etilishi motivatsiyaning asosiy omili sifatida shakllantirilgan.	Xodimlarning innovatsion faolligi ortadi, tashkilot faoliyatiga daxldorlik hissi kuchayadi hamda ishlab chiqarish jarayonlari takomillashadi.	Yuqori
AQSh - OKR modeli	Xodimlarga mustaqil maqsad belgilash imkoniyatining berilishi va maqsadlarning ochiq hamda shaffof shaklda yuritilishi asosiy motivatsion mexanizm hisoblanadi.	Mehnat unumdorligini oshiradi, xodimlarning tashabbuskorligini kuchaytiradi hamda strategik maqsadlarga yo'naltirilgan faoliyatni rivojlantiradi.	O'rta
Germaniya - Dual ta'lim modeli	Xodimlarning kasbiy rivojlanishi hamda nazariy bilim bilan amaliy tajribaning uyg'unligi motivatsiyaning asosiy omili sifatida qaraladi.	Malakali kadrlar tayyorlanadi, kadrlar almashinuvi kamayadi va xodimlarning korxonaga sodiqligi ortadi.	Yuqori
Singapur - SkillsFuture modeli	Xodimlarning uzluksiz ta'lim olishi va yangi kompetensiyalarni egallashi motivatsiyaning muhim elementi sifatida shakllantirilgan.	Xodimlarning kasbiy moslashuvchanligini oshiradi, raqobatbardoshligini kuchaytiradi hamda zamonaviy ko'nikmalarni rivojlantiradi.	Yuqori
Janubiy Koreya - Korporativ akademiya modeli	Meritokratiya tamoyili asosida xodimlarni korporativ ta'lim orqali rivojlantirish motivatsiyaning asosiy vositasi hisoblanadi.	Liderlik salohiyatini rivojlantiradi, innovatsion fikrlashni kuchaytiradi hamda mehnat samaradorligini oshiradi.	O'rta-yuqori

*Manba: Xorijiy mehnat motivatsiyasi modellarining qiyosiy tahlili asosida muallif tomonidan tuzilgan.

Tadqiqot davomida aniqlangan nazariy va amaliy qonuniyatlar asosida O'zbekiston tadbirkorlik subyektlari uchun "AIM" konseptual motivatsiya modeli ishlab chiqildi. Model nomi uchta elementning boshlang'ich harflaridan tashkil topgan bo'lib, ingliz tilida "nishon" yoki "maqsad" ma'nosini anglatadi hamda motivatsiyaning asosiy mohiyatini, ya'ni xodimlarni tashkilot maqsadlariga yo'naltirish g'oyasini ifodalaydi.

A-Adaptive Development & Fair Reward (Adaptiv rivojlanish va adolatli rag'batlantirish). Ushbu element xodimlarni adolatli moddiy rag'batlantirish hamda ularning kasbiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlash orqali barqaror motivatsiyani shakllantirishga qaratilgan. Model doirasida bozor darajasiga mos ish haqi, jamoaviy natijalarga asoslangan bonus tizimi, shaffof baholash mezonlari, Individual Rivojlanish Rejasi (IDP), mentorlik tizimi va uzluksiz ta'lim

mexanizmlarini joriy etish nazarda tutiladi. Mazkur yondashuv Frederick Herzbergning gigienik omillar nazariyasi [9], Germaniya dual ta’lim modeli [18] hamda Singaporening SkillsFuture tizimi [6] asosida shakllantirilgan. Ushbu elementning asosiy mohiyati shundaki, xodim o’z mehnati adolatli baholanayotganini va bir vaqtning o’zida rivojlanish imkoniyatiga ega ekanini his qilgan taqdirdagina uzoq muddatli motivatsiya shakllanadi.

I-Inner Purpose & Goal Alignment (Ichki maqsad va yo’nalish muvofiqligi). Ushbu element xodimlarda tashkilot maqsadlariga daxldorlik hissini shakllantirish orqali ichki motivatsiyani kuchaytirishga qaratilgan. Model doirasida korporativ maqsadlarni jamoaga shaffof tushuntirish, har bir lavozimning umumiy natijaga qo’shadigan hissasini aniq belgilash hamda OKR-mini formatida choraklik maqsadlarni rahbar va xodim hamkorligida ishlab chiqish nazarda tutiladi. Bunda maqsadlar to’liq bajarilmagan holatda ham xodim jazolanmaydi va 0.7 natija muvaffaqiyat darajasi sifatida qabul qilinadi. Mazkur yondashuv Daniel Pinkning maqsad (purpose) konsepsiyasi [12] hamda Edward Deci va Richard Ryanning avtonomiya ehtiyoji nazariyasiga [13] asoslanadi. Ushbu elementning asosiy mohiyati shundaki, xodim

o’z mehnatining umumiy natijaga qanday ta’sir qilishini anglaganida, u oddiy topshiriq bajaruvchidan tashabbuskor va tashkilotga daxldor ishtirokchiga aylana boshlaydi.

M-Motivating Leadership & Psychological Safety (Rag’batlantiruvchi liderlik va psixologik xavfsizlik). Ushbu element korxonalarda ochiq muloqot va ishonch muhitini shakllantirish orqali xodimlarning tashabbuskorligi hamda innovatsion faolligini rivojlantirishga qaratilgan. Model doirasida rahbarlarni motivatsion menejment ko’nikmalariga o’qitish, xatolarni jazolash emas, balki o’rganish imkoniyati sifatida qabul qilish, anonim fikr-mulohaza kanallarini joriy etish hamda rahbarlarda o’z xatolarini ochiq tan olish madaniyatini shakllantirish nazarda tutiladi. Mazkur yondashuv Amy Edmondsonning psixologik xavfsizlik nazariyasi [13] hamda Googlening Aristotle loyihasi tadqiqotlari [14] asosida ishlab chiqilgan. Ushbu elementning asosiy mohiyati shundaki, psixologik xavfsizlik muhiti mavjud bo’lgan taqdirdagina xodimlar o’z g’oyalarini erkin bildirish, xato qilishdan qo’rqmaslik va tashabbus ko’rsatishga intiladi. Natijada innovatsion fikrlash, jamoaviy hamkorlik va biznes samaradorligi sezilarli darajada oshadi.

3-jadval

“AIM” modelining ishlash mexanizmi*

AIM elementi	Korxonada qo’llaniladigan amaliy mexanizm	Xodimga ta’siri	Biznesga ta’siri
A – Adaptive Development & Fair Reward	Korxonalarda individual rivojlanish rejalari (IDP), mentorlik dasturlari, adolatli bonus tizimi hamda kasbiy ko’nikmalarni rivojlantirish mexanizmlari joriy etiladi.	Xodim o’zini qadrlangan, qo’llab-quvvatlangan va professional jihatdan rivojlanayotgan shaxs sifatida his qiladi.	Kadrlar almashinuvini kamaytiradi, mehnat unumdorligini oshiradi hamda inson kapitalining barqaror rivojlanishini ta’minlaydi.
I – Inner Purpose & Goal Alignment	Korxonalarda OKR-mini tizimi, maqsadlar shaffofligi hamda jamoaviy rejalashtirish mexanizmlaridan foydalaniladi.	Xodimlarda tashkilot faoliyatiga daxldorlik hissi kuchayadi va ichki motivatsiya shakllanadi.	Tashabbuskorlikni rivojlantiradi, xodimlarning ish jarayoniga jalb etilish darajasini oshiradi hamda strategik maqsadlarga yo’naltirilgan faoliyatni kuchaytiradi.
M – Motivating Leadership & Psychological Safety	Rahbar va xodimlar o’rtasida muntazam feedback almashinuvi, ochiq muloqot muhiti hamda xatolardan o’rganishga asoslangan boshqaruv tizimi shakllantiriladi.	Xodimlarda psixologik xavfsizlik hissi va tashkilotga nisbatan ishonch shakllanadi.	Innovatsion faollikni oshiradi, jamoaviy hamkorlikni kuchaytiradi hamda umumiy biznes samaradorligining ortishiga xizmat qiladi.

*Manba: Tadqiqot natijalari asosida muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

Shunday qilib, "AIM" modeli adolatli rag'batlantirish, ichki maqsadlar uyg'unligi hamda psixologik xavfsizlik tamoyillarini yagona tizimga birlashtirgan holda xodimlar motivatsiyasini va biznes samaradorligini oshirishga qaratilgan kompleks boshqaruv modeli sifatida taklif etiladi. Modelning amaliy mexanizmlari va kutilayotgan natijalari yuqoridagi 3-jadvalda keltirilgan.

Mazkur "AIM" modelini korxonalarda bosqichma-bosqich joriy etish tavsiya etiladi. Dastlabki 1-2 oy davomida mavjud motivatsiya tizimi, rag'batlantirish mexanizmlari va rahbarlik uslubi diagnostika qilinib, ustuvor motivatsion omillar aniqlanadi. Keyingi 2-6 oy davomida model pilot tarzda alohida bo'lim yoki jamoada sinovdan o'tkazilib, avvalo psixologik xavfsizlik va ichki maqsadlar muvofiqligiga asoslangan "M" va "I" elementlarining samaradorligi baholanadi. Yakuniy 6-18 oy davomida esa "AIM" modelining barcha elementlari tashkilot faoliyatiga integratsiya qilinib, ishga qabul qilish, baholash va rag'batlantirish kabi HR jarayonlariga tatbiq etiladi.

Xulosa va takliflar.

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, xorijiy motivatsiya modellarining samaradorligi avtonomiya, kompetentlik va daxldorlik kabi universal psixologik mexanizmlarga asoslanadi. Shu bilan birga, ularni O'zbekiston tadbirkorlik muhitiga moslashtirishda madaniy moslik omili muhim ahamiyat kasb etadi. Tahlillar Yaponiya va Janubiy Koreya tajribalarining O'zbekistonning jamoachilik, ustoz-shogird an'analari hamda ta'limga yuqori qadriyat berish kabi madaniy xususiyatlari bilan yuqori uyg'unlikka ega ekanligini ko'rsatdi. Bu esa xorijiy tajribalarni to'liq ko'chirib olish emas, balki ularni milliy ijtimoiy-madaniy muhitga moslashtirish zarurligini tasdiqlaydi. Shuningdek, motivatsiya tizimini bir martalik boshqaruv chorasi emas, balki korporativ madaniyat va strategik inson kapitali boshqaruvining

uzluksiz elementi sifatida ko'rish zarurligi aniqlandi.

Tadqiqot natijasida ishlab chiqilgan "AIM" konseptual modeli adaptiv rivojlanish va adolatli rag'batlantirish (Adaptive Development & Fair Reward), ichki maqsad va yo'nalish muvofiqligi (Inner Purpose & Goal Alignment) hamda motivatsion liderlik va psixologik xavfsizlik (Motivating Leadership & Psychological Safety) elementlarini yagona integratsiyalashgan tizim sifatida birlashtirdi. Mazkur modelning ilmiy yangiligi motivatsiyaning moddiy, psixologik va rivojlantiruvchi omillarini yagona boshqaruv mexanizmida integratsiyalashgan holda talqin etishida namoyon bo'ladi. Mazkur model motivatsiyani faqat moddiy rag'bat bilan emas, balki insonning ichki ehtiyojlari, kasbiy rivojlanishi va korporativ muhit bilan kompleks bog'liq holda ko'rib chiqishi bilan ahamiyatlidir.

Tadqiqot natijalari zamonaviy motivatsiya tizimlari nafaqat mehnat unumdorligini oshirishi, balki xodimlar sodiqligi, innovatsion faollik va biznes samaradorligini kuchaytirishini ko'rsatdi. Shu bois motivatsiyani inson kapitaliga yo'naltirilgan strategik boshqaruv instrumenti sifatida rivojlantirish hamda korxonalarda "AIM" modelini joriy etish xodimlarning ichki salohiyatini ro'yobga chiqarish, innovatsion rivojlanishni rag'batlantirish va tashkilotning uzoq muddatli raqobatbardoshligini ta'minlashning muhim omillaridan biri hisoblanadi.

Tadqiqot natijalari asosida biznes samaradorligini oshirish bo'yicha quyidagi amaliy takliflar ishlab chiqildi:

1. O'zbekiston tadbirkorlik subyektlarida xodimlarning ichki motivatsiyasini kuchaytirish maqsadida mini-OKR tizimlarini bosqichma-bosqich joriy etish tavsiya etiladi. Mazkur tizim xodimlarning individual maqsadlarini korxonaning strategik yo'nalishlari bilan uyg'unlashtirish orqali

daxldorlik hissi, tashabbuskorlik va natijadorlikni oshirishga xizmat qiladi.

2. Korxonalarda Individual Rivojlanish Rejalari (IDP), mentorlik va ichki trening tizimlarini shakllantirish orqali adaptiv rivojlanish muhitini yaratish zarur. Bu yondashuv xodimlarning kasbiy kompetensiyasini oshirish, kadrlar almashinuvi darajasini kamaytirish hamda uzoq muddatli mehnat unumdorligini ta'minlash imkonini beradi.

3. Rahbarlar uchun motivatsion menejment va psixologik xavfsizlik bo'yicha maxsus o'quv dasturlarini joriy etish maqsadga muvofiqdir. Ayniqsa, feedback madaniyatini rivojlantirish, ochiq kommunikatsiyani shakllantirish hamda xatolarni jazolash emas, balki o'rganish vositasi sifatida qabul qilish innovatsion faollikni oshirishga xizmat qiladi.

4. Tadbirkorlik subyektlarida moddiy va nomoddiy rag'batlantirish vositalarini integratsiyalashgan holda qo'llash tavsiya etiladi. Ya'ni, maosh va bonus tizimlari bilan bir qatorda e'tirof, rivojlanish imkoniyati, moslashuvchan ish muhiti hamda korporativ qo'llab-quvvatlash tizimlari ham motivatsion mexanizmlarning muhim tarkibiy qismi sifatida qaralishi zarur.

5. O'zbekiston tadbirkorlik muhitida "AIM" konseptual modelini bosqichma - bosqich joriy etish orqali inson kapitaliga asoslangan zamonaviy boshqaruv tizimini shakllantirish mumkin. Mazkur model adaptiv rivojlanish, ichki motivatsiya va psixologik xavfsizlik elementlarini yagona tizimga birlashtirib, biznes samaradorligini oshirishning kompleks mexanizmi sifatida xizmat qilishi mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Karimov B.A. *Inson kapitali va tashkiliy samaradorlik*. - T: Iqtisodiyot, 2021 - 198 b.
2. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2023* - <https://www.weforum.org/reports>
3. *Kichik biznes va tadbirkorlik: 2023-yil natijalari*. - Toshkent: O'zStat, 2024.
4. Toshmatov A.R., Yusupov N.S. *O'zbekistonda kadrlar boshqaruvi // Iqtisodiyot va jamiyat*. - 2022. - №3(18). - B. 44-59.
5. Liker J.K. *The Toyota Way*. - New York: McGraw-Hill, 2004. - 350 p.
6. Tan J.S., Gopinathan S. *SkillsFuture: Lifelong Learning and the Singapore Model // Journal of Education Policy*. - 2021. - Vol. 36. - No. 5. - P. 672-689.
7. Doerr J. *Measure What Matters*. - New York: Portfolio/Penguin, 2018. - 320p.
8. Maslow A.H. *A Theory of Human Motivation // 1943*. - Vol. 50. - No. 4. - P. 370-396.
9. Herzberg F. *The Motivation to Work*. - New York: Wiley, 1959. - 157 p.
10. Vroom V.H. *Work and Motivation*. - New York: Wiley, 1964. - 331 p.
11. Adams J.S. *Toward an Understanding of Inequity // Journal of Abnormal and Social Psychology*. - 1963. - Vol. 67. - No. 5. - P. 422-436.
12. Deci E.L., Ryan R.M. *The "What" and "Why" of Goal Pursuits // Psychological Inquiry*. - 2000. - Vol. 11. - No. 4. - P. 227-268.
13. Pink D.H. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. - New York: 2009. - 260 p.
14. Edmondson A.C. *The Fearless Organization*. - Hoboken:Wiley, 2018. - 256p.
15. Rozovsky J. *The Five Keys to a Successful Google Team // Re Blog*. - 2015. URL: <https://rework.withgoogle.com>
16. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. - Thousand Oaks: Sage Publications, 2001 - 596 p.
17. Drucker P.F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. - New Y.: Harper & Row, 1973. - 839 p.
18. Grove A.S. *High Output Management*. - New York: Vintage Books, 1995. - 272 p.
19. Euler D. *Germany's Dual Vocational Training System*. - Gütersloh: Bertelsmann, 2013. - 60 p.