

## DAVLAT ORGANLARI XODIMLARINING MEHNAT FAOLIYATINI YURIDIK-PSIXOLOGIK JIHATDAN MOTIVATSIYALASH: HUQUQIY VA BOSHQARUV MUAMMOLARI

Saatbaeva Azada Bayrambaevna

**Qoraqalpoq qishloq xo'jaligi va agrotexnologiyalar instituti,  
yurisprudensiya yo'nalishi 2-bosqich talabasi, O'zbekiston, Nukus shahri  
tel: (94)286.81.06. e-mail: azadasaatbaeva708@gmail.com  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.20604693>**

**Annotatsiya.** Mazkur maqolada davlat organlari xodimlarining mehnat faoliyatini yuridik-psixologik jihatdan motivatsiyalash masalalari kompleks tarzda tahlil qilingan. Tadqiqotda davlat xizmatida xodimlar motivatsiyasini shakllantiruvchi asosiy huquqiy omillar — mehnatga oid qonunchilik, rag'batlantirish tizimi, xizmat bo'yicha o'sish mexanizmlari hamda ijtimoiy kafolatlar o'rganilgan. Shuningdek, xodimlarning kasbiy faolligiga ta'sir etuvchi psixologik omillar, jumladan ichki motivatsiya, tashkiliy muhit, rahbariyat bilan o'zaro munosabatlar va kasbiy e'tirof darajasi tahlil qilingan. Tadqiqot natijalariga ko'ra, davlat xizmatida samarali motivatsiya tizimi huquqiy asoslar va psixologik yondashuvlarning uyg'unligiga tayanishi lozimligi asoslab berilgan. Shuningdek, motivatsion mexanizmlarning shaffofligi va adolatliligi xodimlar samaradorligini oshirishda hal qiluvchi ahamiyat kasb etishi aniqlangan. Maqolada davlat organlarida inson resurslarini boshqarish tizimini takomillashtirish, xodimlar salohiyatini rivojlantirish va xizmat sifatini oshirish bo'yicha ilmiy-amaliy takliflar berilgan.

**Kalit so'zlar:** davlat xizmati, motivatsiya, mehnat faoliyati, yuridik asoslar, psixologik omillar, boshqaruv tizimi, rag'batlantirish, inson resurslari, kasbiy rivojlanish, samaradorlik.

## МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ С ЮРИДИКО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ: ПРАВОВЫЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ

**Аннотация.** В настоящей статье представлен комплексный анализ вопросов юридико-психологической мотивации трудовой деятельности работников государственных органов. В исследовании изучены основные правовые факторы, формирующие мотивацию работников на государственной службе: трудовое законодательство, система поощрений, механизмы служебного продвижения и социальные гарантии. Также проанализированы психологические факторы, влияющие на профессиональную активность работников, в том числе внутренняя мотивация, организационная среда, взаимоотношения с руководством и уровень профессионального признания. По результатам исследования обосновано, что эффективная система мотивации на государственной службе должна опираться на гармоничное сочетание правовых основ и психологических подходов. Также установлено, что прозрачность и справедливость мотивационных механизмов играют решающую роль в повышении эффективности деятельности работников. В статье даны научно-практические предложения по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами в государственных органах, развитию потенциала работников и повышению качества службы.

**Ключевые слова:** государственная служба, мотивация, трудовая деятельность, правовые основы, психологические факторы, система управления, поощрение, человеческие ресурсы, профессиональное развитие, эффективность.

## **MOTIVATION OF EMPLOYEES OF STATE BODIES' WORK ACTIVITY FROM A LEGAL AND PSYCHOLOGICAL PERSPECTIVE: LEGAL AND MANAGEMENT ISSUES**

**Abstract.** This article provides a comprehensive analysis of the legal and psychological aspects of work motivation among employees of government bodies. The study examines the key legal factors shaping the motivation of public service employees: labor legislation, the system of incentives, mechanisms for career advancement, and social guarantees. It also analyzes the psychological factors influencing employees' professional activity, including intrinsic motivation, the organizational environment, relationships with management, and the level of professional recognition. The research findings substantiate that an effective motivation system in public service must rely on a harmonious combination of legal foundations and psychological approaches. It was also established that the transparency and fairness of motivational mechanisms play a decisive role in enhancing employee performance. The article offers scientific and practical recommendations for improving the human resource management system in government bodies, developing employee potential, and enhancing the quality of service.

**Keywords:** public service, motivation, work activity, legal foundations, psychological factors, management system, incentives, human resources, professional development, performance.

**Kirish. (Introduction)** Xodimlar motivatsiyasini boshqarish boshqaruvda motivatsiya tushunchasi. Xodimlarni motivatsiyalash boshqaruv psixologiyasida katta o'rin egallagan mavzulardan biridir. Afsuski, motivatsiya so'zining o'zbek tilida to'g'ridan to'g'ri tarjimasi mavjud emas va bu so'z kundalik muloqotda kam ishlatiladi. Shu munosabat bilan motivatsiya so'zining psixologik mazmuni va boshqaruv amaliyotida qo'llanish imkoniyati haqida gaplashamiz. [1, 2, 3, 4, 5].

Motivatsiya motiv so'zidan kelib chiqadi va biron harakat sababi ma'nosini anglatadi. Faoliyat asosi sifatida avval odamda u yoki bu ehtiyoj paydo bo'ladi, shundan so'ng ehtiyoj qondirilishi uchun harakat amalga oshiriladi. Aynan shu harakatga turtki bo'luvchi ichki kuch motiv va ehtiyojni qondirish davomida ishga tushuvchi qator motivlar majmuasi motivatsiya deb, ataladi. Boshqaruv sohasiga oid motivatsiya - xodim yoki mehnat jamoasini tashkilot maqsadlari sari faoliyatga undash ma'nosini anglatadi. [1, 2, 3, 4, 5].

Albatta, samarali boshqaruv amaliyoti nuqtayi nazaridan motivatsiyaning ikkinchi shakli anchagina unumli va maqbul ko'rinish kasb etadi. Xodimning biron faoliyatni o'zi tanlashi, bu faoliyatga faollikni o'zi qabul qilishi va maqsad sari yo'nalishi har qanday rahbar uchun xavas qilishiga arzigulik tashkiliy masaladir.

Rahbar o'z itoatidagi xodimni biron ishga qanday jalb etish, maqsad sari intilishini ta'minlash va boshlagan ishini oxirigacha yetkazish haqida o'ylar ekan, bu yo'nalishda turli uslublarga murojaat etadi. Kimdir xodimni motivatsiyalovchi omil sifatida pul, moddiy mablag' degan tushuncha bilan yashasa, boshqa bir rahbar xodimning lavozimda, mansabda o'sishi asosiy turtki deb qarashi, yana bir rahbar esa xodimni faollikka undash asosi sifatida ish shart-

sharoitini yaxshilash va xodimga munosabatni ijobiylashtirish deb tushinishi mumkin. [1, 2, 3, 4, 5].

**Metodlar. (Methods)** Motivatsiyaning ikki shakli farqlanadi:

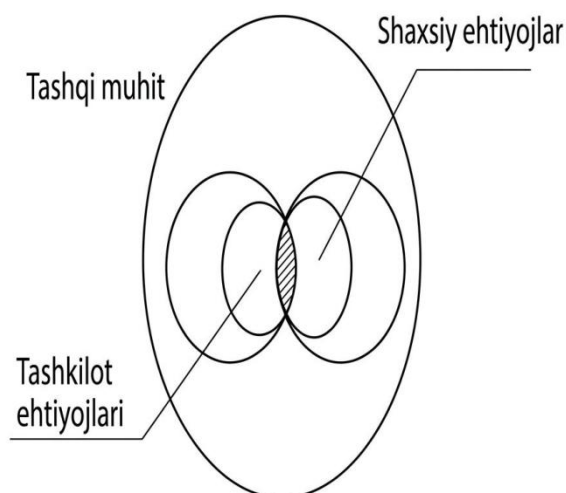
1. Tashqi motivatsiya – xodimlarni ishga jalb etish va faoliyatga undash maqsadidagi tashkilot tomonidan amalga oshiriluvchi tadbirlar.

2. Ichki motivatsiya – odamning biron yo‘nalish bo‘yicha faoliyatini ta‘minlovchi o‘z xohishi, ehtiyoji va manfaatlari. [1, 2, 4].

Motivatsiya va shaxs ehtiyojlari. Har qanday motivatsiyaning boshlang‘ich nuqtasi qondirilishi lozim bo‘lgan ehtiyoj, zaruratdir. Keyin esa ushbu ehtiyojni qondirish bilan bog‘liq maqsad aniqlanadi. Aniqlangan maqsad va anglangan ehtiyoj ushbu zaruratni qondirish obyektini izlay boshlaydi va inson shu maqsad sari xatti-harakatni amalga oshiradi. Bu jarayon inson faolligining eng sodda tarzdagi bayonidir. Dolzarb ehtiyojni aniqlash va uni qondirilishi bilan bog‘liq tadbirlar orqali o‘zgalar xulqini boshqarish mumkin. Shu fikrga asoslangan holda xodimlarni boshqarishning asosiy g‘oyasini quyidagicha bayon etish mumkin: Tashkilot maqsadini ifoda etuvchi manfaatlarni xodim ehtiyojlari bilan uyg‘unlashtirish xodimlarni samarali boshqarishning asosiy shartidir. Odatda, xodim tashkilotga kelar ekan, doimo uni mehnatga undovchi ichki kuch, qondirilishi lozim bo‘lgan ehtiyoj mavjud. Rahbar bu ehtiyojni to‘g‘ri aniqlashi va tashkilot manfaatlari bilan uyg‘unlashtirishi orqali xodim va tashkilot o‘rtasida o‘zaro yakdillik hislarini tashkil etishi mumkin. [1, 2, 4].

Quyida bayon etiluvchi D. Makkeland ta‘limoti esa yuqoridagi A.Maslou nazariyasi bilan qisman hamohang va bu ta‘limot mazmuni ko‘proq rahbarlarga oid xulqni tushunishga imkon beradi. D. Makkeland ta‘limotiga binoan u yoki bu rahbar o‘z boshqaruv faoliyatini quyidagi ehtiyojlardan birontasi doirasida amalga oshirishi mumkin: 1) muvaffaqiyatga erishish ehtiyoji – raqobatdosh doirada g‘alaba qozonish; 2) hissiy bog‘liqlikni ifodalovchi ehtiyojlar – o‘zgalar bilan iliq-issiq, do‘stona munosabatlarning mavjudligi; 3) hokimlik ehtiyoji – o‘zgalarni nazorat qilish va ularga ta‘sir etishga bo‘lgan xohish. qanday ehtiyoj dolzarb bo‘lishiga qarab turli rahbarlar farqlanadi. [1, 2, 4].

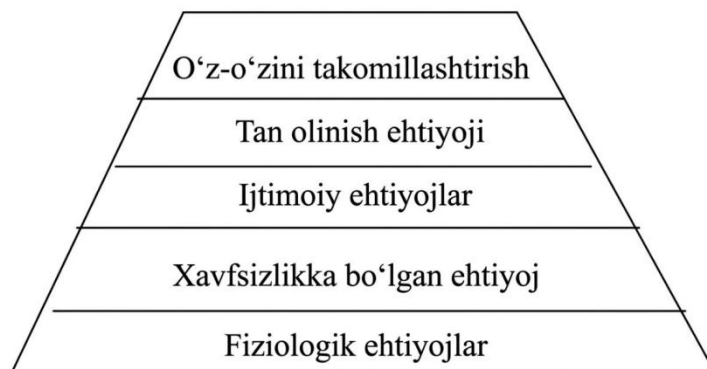
**Natijalar. (Results)** Xodimning tashkilot maqsadlarini amalga oshirishdagi asosiy kuchlardan biridir. Ushbu fikrni quyidagi chizma orqali ifodalash imkoniyati bor:



Manfaatlar motivatsiya omili sifatida. 1- rasm.

Tashkilot ehtiyojlariga – korxonaga maqsadi, amalga oshirilishi lozim bo‘lgan rejalar, imkoniyatlar va inson resurslarini boshqarish imkoniyati kiradi.

Shaxsiy ehtiyojlar esa har bir insonda o‘ziga xos bo‘lib, boshqa xodimlarnikidan farq qilib turadi. Ayrim xodimlar xavfsizlikka intilishadi, boshqalarini maosh, ayrimlari obro‘-e‘tiborga qiziqsa, ba‘zi birlari o‘zini yanada takomillashtirishga intiladi. Tashkilot va xodim manfaatlarining mosligi tashqi ishchi muhitga bog‘liq. Tashkilot va xodim ehtiyojlarini ifoda etuvchi doiralarni hech qachon bir-biriga mutlaqo mos tusholmaydi, ammo rahbar ularning o‘zaro mos kelish darajasini iloji boricha ko‘paytirishga intilishi lozim. Ba‘zi hollarda korxonaga manfaati xodim ehtiyojiga zid keladi va ikki doira bir-biridan uzoqlashadi. Lekin rahbarning vazifasi iloji boricha bunday holni surunkali darajaga olib bormaslik va har qanday sharoitda bu doiralarni bir-biriga yaqinlashtirish yo‘l-yo‘riqlarini izlab topishdan iboratdir. Demak, xodimning yetakchi ehtiyojini aniqlash rahbar oldida turgan vazifa bo‘lib hisoblanadi va aniqlangan ehtiyoj mazmuniga ko‘ra aynan shu xodimga mos keluvchi vazifani, bajarishga moyilligi bo‘lgan tadbirni topib berish ushbu shartning asosini tashkil etadi. Aynan shu mazmundagi bir qancha psixologik ta‘limotlar borki, ular haqida bir muncha chuqurroq bilimga ega bo‘lish, xodimlarga individual yondoshuvni yanada takomillashtirishga va ularni faollikka undashning yanada samarali uslublarini qo‘llashga asos yaratadi. [1, 2, 4].



A.Maslouning motivatsiya nazariyasi. A.Maslouning motivlar iyerarxiyasi haqidagi ta'limotiga binoan, insondagi dolzarb ehtiyoj taalluqli motivda o'z aksini topadi va shunga muvofiq harakatni keltirib chiqaradi. Bu ta'limot bo'yicha, insonda mavjud hamma ehtiyojlar va shunga mos motivlar besh asosiy guruhga kiritilishi mumkin:

1. Fiziologik ehtiyojlar;
2. Xavfsizlikka bo'lgan ehtiyojlar;
3. Ijtimoiy ehtiyojlar;
4. Tan olinish ehtiyojlari;
5. O'z-o'zini takomillashtirish.

A. Maslou bo'yicha ushbu guruh ehtiyojlar quyidagi ko'rinishga ega bo'lishi mumkin:

1. Fiziologik ehtiyojlarga inson organizmining biologik butunligini ta'minlovchi zaruriyat mujassamlashgan: ovqatlanish, dam olish, uy-joy, jinsiy ehtiyojlar va hokazolar. Ushbu sanab o'tilgan ehtiyojlarni qondirishning asosiy shartlaridan biri yetarli miqdordagi pulga ega bo'lishdir. Shunday qilib, moddiy boyliklar, maosh, ijtimoiy imkoniyatlar – asosiy fiziologik ehtiyojlarni qondirish usulidir. [1, 2, 4].

2. Xavfsizlikka bo'lgan ehtiyoj – hayotni, salomatlikni saqlash, ertangi kunga ishonch, nafaqa bilan ta'minlanishga ishonish va x.k.

3. Ijtimoiy yakdillikka bo'lgan ehtiyoj. Insonning biron jamoa orqali qabul qilinishi, uning tan olinishi, unga nisbatan o'zgalarning diqqat-e'tibori va mehr-muhabbatning mavjudligi.

4. Hurmat va obro'-e'tiborga ehtiyoj. Kimligini tan olinishi va tashkilotga kerakligini, atrofdagilarda o'ziga nisbatan hurmatni his etish, yuksak mavqega ega bo'lish

5. O'z-o'zini takomillashtirish ehtiyoji. o'z qobiliyatini yanada namoyon qilish, ularni rivojlantirish, ijodiy faoliyatda bo'lish, o'z hayoti mazmunini anglab yetishga intilish.

A.Maslou fikricha, yuqori pog'onadagi motivlar 1 va 2 pog'onadaga ehtiyojlar yetarli ravishda qondirilgandan so'nggina o'z faolligini namoyon etadi. Rahbar o'z itotidagi xodimga xos dolzarb ehtiyojni bilgan taqdirdagina unga mos munosabat turini qo'llash imkoniyatiga ega bo'ladi. Demak, qondirilmagan ehtiyoj faoliyatga turtki bo'ladi va dolzarb ehtiyoj esa faoliyatni boshqaruvchi asosiy zahiradir. «Odamlarga pul kerak bo'lsa ham, lekin ular bajarayotgan ishlaridan qoniqishni va bu bilan faxrlanishni xohlaydilar». Yuqoridagi motivlar iyerarxiyasi haqidagi A. Maslou ta'limoti tashkilot xodimlari xulqini tushunishga, ularni maqsadli yo'nalishda boshqarish uchun zarur sharoitlarni yaratishda ancha qo'l keladi. Tan olinish ehtiyojini tashkilot miqyosida qondirish xodimni tashkilot hayotiga, boshqaruv qarorlariga jalb etish orqali amalga oshirilishi mumkin. Aynan shu ehtiyoj insonni o'z kasbining mohir ustasi bo'lishga undaydi, uni yetuk mutaxassis sifatida boshqalar tan olishi uchun yetakchi omil bo'ladi. [1, 2, 4].

Maslou fikricha o'z-o'zini takomillashtirish ehtiyoji ayrim kimsalargagina tegishli, chunki ko'pchilik odamlar birlamchi va quyi ehtiyojlarni qondirish g'amida bo'ladilar.

Xodimlarni motivatsiyalashning Xersberg nazariyasi. Tashkilot va jamoani boshqarish nuqtayi nazaridan Xersbergning ikki omilli nazariyasi juda muhimdir. Bu nazariyaga binoan tashkilot miqyosida xodim faolligiga ta'sir etuvchi omillarni ikki guruhga jamlash mumkin: 1) tashkilotdagi ba'zi sharoitlar bo'lmagan taqdirda xodimda mehnatdan qoniqmaslik kuzatiladi, biroq ushbu sharoitlarning yaratilishi xodimni faollikka undovchi motivatsiya kuchiga ega emas. Bu omillar gigiyenik deb atalib, ular qatoriga quyidagilar kiradi: tashkilot va ma'muriyatning siyosati; mehnatni texnik nazorat etish; bevosita rahbar bilan xodimlar va

shuningdek, hamkasabalar bilan bo'lgan munosabat; qiyin vaziyatlarda ish joyidagi xavfsizlik sharoiti; maosh; mehnat sharoitlari; guruhdagi mavqe; shaxsiy hayot. 2) lekin shunday sharoitlar ham borki, ularning mavjudligi xodimda o'z ishiga nisbatan kuchli motivatsiyani yuzaga keltiradi va ushbu sharoitlarning yo'qligi kuchli qoniqmaslikka olib kelmaydi. Bularni motivatsion omillar deb ataladi va ular quyidagilardan iborat: xodimning fikri bilan hisoblashish; mas'uliyat va mustaqillik berish; o'z-o'zini takomillashtirish va qobiliyatlarini rivojlantirish uchun imkoniyat yaratish. Shunisi ahamiyatliki, xodimlar ikkinchi toifa sharoitlardan qoniqqan paytida va mehnatga yuksak motivatsiya kuzatilganda gigiyenik omillarga xos kamchiliklar ta'siriga berilmas ekanlar. [1, 2, 4].

E'tibor berilsa, Maslou va Xersberg ta'limotlaridagi o'xshash tomonni ko'rish qiyin emas: Motivatsion omillarni Maslou ta'limotidagi o'z-o'zini takomillashtirish va hurmat-e'tiborga bo'lgan ehtiyojlarga qiyoslash mumkin, gigiyenik omillar esa – fiziologik, xavfsizlik va ijtimoiy ehtiyojlarga mos keladi.

Xodimlarni motivatsiyalashda Mak-Gregor nazariyasi. Xodimlarda mavjud ehtiyoj va layoqatni bilishga oid yana bir ta'limot muallifi D. Mak-Gregor bo'lib, uning fikricha xodim tabiati haqida ikki xil fikr shakllangan. Shu munosabat bilan Mak-Gregor quyidagi ko'rinishga ega bo'lgan ikki qutbli tavsifni taklif etadi.

X nazariya	Y nazariya
1. Odam ishlashni yoqtirmaydi va iloji boricha mehnat qilishdan o'zini olib qochadi.	1. Inson ruhiy kamillikka erishishi uchun mehnat qilishga intiladi.
2. Odam ishlashlari uchun uni zo'rlash kerak yoki uni "sotib olish" kerak.	2. Odam qilayotgan ishi o'ziga qiziqarli bo'lishini xohlaydi va taalluqli vaziyat yuzaga kelsa jon-dili bilan bu mehnatni bajaradi.
3. Odam uni maqsad sari yetaklashlarini xohlaydi va mas'uliyatni o'z bo'yniga olishdan qochadi.	3. Odam o'z oldiga qo'ygan maqsadga intiladi.
	4. Maqbul sharoitda odam mas'uliyatli bo'lishni istaydi va o'z bo'yniga majburiyat olishga qodir.
	5. Tashkilot tomonidan taklif etilgan intizomga nisbatan, xodim o'zi tan olgan va rioya qiladigan intizom anchagina samaraliroq.
4. Odam uchun asosiy motiv pul va xavfsizlik hissidir.	6. Yaxshi sharoitlar yaratilganda odam o'z qobiliyatini rivojlantirish va amalga oshirishga intiladi.
5. Ko'pchilikning ijodiy ishga qobiliyati kam va xodim o'z qobiliyatini asosan rahbariyat tomonidan berilgan ishdan bo'yin tovlash uchun safarbar etadi.	7. Ijod qilish va kashfiyotga moyillik keng tarqalgan, lekin juda past darajada qo'llaniladi.

### 1-Jadval Mak-Gregorning X va Y nazariyalarinig qiyosiy tavsifi

Zamonaviy rahbar uchun ushbu tavsiflarning «Y» bo'limida keltirilgan ta'riflar dolzarb bo'lib hisoblanadi. Demak, rahbar oldida qo'yiladigan asosiy vazifa – xodimga o'z-o'zini motivatsiyalash sharoitini yuzaga keltirishdir. qiyin sharoitda, masalan, bir xil maromdagi va zerikarli mehnat, yuqori maosh asosiy stimulg aylanadi, chunki xodim qoniqish maqsadida ishdan bo'sh vaqtda yaxshi dam olish istagida bo'ladi.

Agar "X" nazariyaga binoan ish yuritilsa, rahbar o'z qo'l ostidagi odamlar haqida hech narsa bilolmaydi va bunday sharoitda doimiy nazorat, qat'iy intizom, xodimlarni ishga undovchi aniq dastur bo'lish lozim.

"Y" nazariyaga asoslanilsa, odamlar haqiqatan qanday tabiatga ega ekanliklarini bilamiz, va ularning har xilligini his etamiz, ularga xos ham kuchli ham nozik tomonlarni inobatga olib boshqaramiz. [1, 2, 4].

**Muhokama. (Discussion)** Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, davlat organlari xodimlarining mehnat faoliyatini samarali motivatsiyalash faqat moddiy rag'batlantirish bilan cheklanmaydi, balki huquqiy kafolatlar va psixologik omillarning uyg'unligini taqozo etadi. Xodimlarning kasbiy faolligi, tashabbuskorligi va xizmat vazifalarini sifatli bajarishi, avvalo,

mehnat sharoitlarining adolatligi, xizmat faoliyatining shaffof baholanishi, mansab pillapoyalari bo'yicha o'sish imkoniyatlari hamda ijtimoiy himoya darajasiga bog'liqdir. Shu bilan birga, jamoadagi ijobiy psixologik muhit, rahbar va xodimlar o'rtasidagi o'zaro ishonch, kasbiy yutuqlarning e'tirof etilishi va xodimning o'z faoliyatini davlat va jamiyat manfaatlari bilan bog'lay olishi ichki motivatsiyani kuchaytiruvchi muhim omillar sifatida namoyon bo'ladi. Amaliyotda motivatsiya tizimining yetarli darajada takomillashmaganligi, rag'batlantirish mexanizmlarida subyektiv yondashuvlarning mavjudligi hamda psixologik qo'llab-quvvatlash institutlarining sust rivojlanganligi mehnat unumdorligiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Shu bois davlat xizmatida inson kapitalini rivojlantirishga yo'naltirilgan, huquqiy va psixologik omillarni o'zida mujassam etgan kompleks motivatsion mexanizmlarni joriy etish davlat boshqaruvi samaradorligini oshirishning muhim shartlaridan biri hisoblanadi.

**Xulosa (Conclusion)** qilib aytganda, davlat organlari xodimlarining mehnat faoliyatini yuridik-psixologik jihatdan motivatsiyalash davlat boshqaruvi samaradorligini ta'minlashning muhim omillaridan biri hisoblanadi. Tadqiqot natijalari xodimlarning kasbiy faolligi va mehnat unumdorligi huquqiy kafolatlarning mustahkamligi, rag'batlantirish tizimining adolatligi hamda sog'lom psixologik muhit bilan chambarchas bog'liqligini ko'rsatdi. Shu bois davlat xizmatida motivatsiyaning huquqiy asoslarini takomillashtirish, xizmat faoliyatini baholashning shaffof mezonlarini joriy etish, xodimlarning kasbiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlash va zamonaviy psixologik boshqaruv usullaridan samarali foydalanish zarur. Mazkur chora-tadbirlar davlat xizmatchilarining xizmatga sadoqatini kuchaytirish, boshqaruv sifatini oshirish hamda fuqarolarga ko'rsatilayotgan davlat xizmatlarining samaradorligi va sifatini yuksaltirishga xizmat qiladi. Natijada davlat organlarida professional, mas'uliyatli va yuqori motivatsiyaga ega kadrlar korpusini shakllantirish uchun mustahkam huquqiy va institutsional asos yaratiladi.

### Adabiyotlar, References, Литературы:

1. Adylova, M. M., & Khamidullaev, A. A., (2024). *Key approaches to personnel motivation in project management: A comparative analysis of Russian and Uzbek experience*. *Economy and Business: Theory and Practice*, 11(1), 10–13. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-11-1-10-13>
2. Yusupov, Abbasxon, A. (2024). *The motivational mechanism of effective use of human resources*. *Qo'qon Universiteti Xabarnomasi*, 15. <https://doi.org/10.54613/ku.v15i.1181>
3. Kodirova Sharifakhon Asratulloevna, S. A. (2024). *Positive leadership: Conceptual foundations and possibilities of application in the state civil service of Uzbekistan*. *Spectrum Journal of Innovation, Reforms and Development*, 34, 25–28.
4. Yormamatov Qodirjon, Q. (2025). *Xodimlarni motivatsiyalashning xalqaro modellarini O'zbekiston korxonalarida qo'llash imkoniyatlari*. *Green Economy and Development*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17525055>
5. Yuldashov Aziz, A. (2025). *O'zbekistondagi kichik biznes va xususiy tadbirkorlik sohasida xodimlarni motivatsiya qilish tizimining hozirgi holati tahlili*. *Ilg'or iqtisodiyot va pedagogik texnologiyalar*, 2(5), 442–448. <https://doi.org/10.60078/3060-4842-2025-vol2-iss5-pp442-448>