Materiallar to’plami · Conference Proceedings

“Iqtisodiy, ijtimoiy va madaniy huquqlarni ta’minlash: global chaqiriqlar va milliy yechimlar(Fuqarolarning iqtisodiy, ijtimoiy va madaniy huquqlari: transmilliy muammolar va ularni hal etish mexanizmlari)”

01 October – 14 November 2026

UDK 37

IQTISODIY, IJTIMOIY VA MADANIY HUQUQLARNI TA’MINLASH: GLOBAL CHAQIRIQLAR VA MILLIY YECHIMLAR

RAG‘BATLANTIRISH VA IJTIMOIY E’TIROF: TA’LIM TASHKILOTI RAHBARLARIDA TASHABBUSKORLIKNING ICHKI MOTIVLARI HAMDA TASHQI BAHOLASH O‘RTASIDAGI ZIDDIYATLAR

Vosidjon Rasuljonovich Abduraxmonov*

Farg‘ona davlat universiteti mustaqil izlanuvchisi

✉ vosidjon@gmail.com

ANNOTATSIYA

Maqolada rahbar tashabbuskorligining motivlari va tashqi baholash o‘rtasidagi ziddiyatlar tahlil qilinadi. Maqsad rag‘batni faqat mukofot, avtonom motivni esa faqat qiziqish bilan tenglashtirmaslikdir. Tushunchaviy qiyos va shartli holatlar orqali e’tirof, nazorat hamda resurs adolati farqlanadi. Rag‘batning mazmuni va qabul qilinishini birgalikda tekshirish

Kalit so‘zlar

tashabbuskorlik, avtonom motivatsiya, rag‘bat, ijtimoiy e’tirof, tashqi baholash, resurs adolati.

DOI: 10.5281/zenodo.23455519

KIRISH

Ta’lim tashkiloti rahbarining ijtimoiy tashabbusini mukofotlash masalasi oddiy “rag‘bat bo‘lsa, faollik ortadi” mulohazasidan kengroqdir. Tashabbus ichki qiziqish, kasbiy burch, o‘zlashtirilgan ijtimoiy maqsad, obro‘ga intilish yoki tashqi talabga moslashish orqali amalga oshirilishi mumkin. Bir xil tashqi xatti-harakat turli motivlar bilan bajarilgani sababli faqat tadbirlar sonini kuzatish ularning ma’nosini to‘liq ochmaydi. Maqola motivni ko‘rinadigan natijadan to‘g‘ridan-to‘g‘ri chiqarishdan tiyiladi. Asosiy muammo rag‘batning mavjudligida emas, u faoliyatni qanday talqin qilishga undashi va qaysi mehnatni e’tirof etishidadir. M.Ergasheva rahbar imidji, xodimlar motivatsiyasi va jamoaviy munosabatlar o‘rtasidagi bog‘lanishni muhokama qiladi [1]. A.Ismailov boshqaruv kompetentligining rivojlanishini bir nechta o‘zaro aloqador komponentlar orqali yoritadi [2]. Mazkur manbalar mahalliy ta’lim boshqaruvida rahbarning shaxsiy va tashkiliy xususiyatlarini birgalikda o‘rganish zaruratini ko‘rsatadigan kontekst sifatida olinadi. Ulardagi tavsiyalar ushbu maqolada sinovdan o‘tgan sababiy qonuniyat deb qayta bayon qilinmaydi. Tadqiqot tashabbusni baholash qanday sharoitda kasbiy ma’noni qo‘llab-quvvatlashi, qanday sharoitda esa uni tashqi ko‘rsatkichga moslashish bilan almashtirishi mumkinligini nazariy tahlil qiladi.

Muammoning falsafiy qatlami yaxshi ish bilan yaxshi baholangan ishning aynan emasligidadir. Ijtimoiy ehtiyojga javob beradigan, biroq kam ko‘rinadigan tashabbus rasmiy mezonda past baholanishi mumkin; aksincha, namoyish qilish oson faoliyat katta e’tirof olishi ehtimoli bor. Bu ehtimollar amaldagi tizim haqidagi umumiy fakt sifatida emas, baholashni loyihalashda tekshirilishi kerak bo‘lgan qarshi holatlar sifatida qo‘yiladi. Agar mezon faqat ko‘rinadigan natijani taqdirlasa, tashabbusning axloqiy asoslari va yashirin mehnat tashqarida

qolishi mumkin. Shu sababli tashqi baholash faoliyatning mazmunini to‘liq egallab olmasligi lozimligi tekshiriladi.

Maqolaning maqsadi rag‘batlantirish, ijtimoiy e’tirof va avtonom motivatsiya o‘rtasidagi munosabatni institutsional-iqtisodiy hamda normativ jihatdan asoslashdir. Tadqiqot savoli: rahbar tashabbusini rag‘batlantirish qanday shartlarda uning mazmunli maqsadga sodiqligini qo‘llab-quvvatlaydi, qanday shartlarda esa tashqi ma’qullashga qaramlikni kuchaytirishi mumkin? Mualliflik hissasi rag‘batning shakli, qabul qilinadigan ma’nosi, taqsimot mezoni va resurs imkoniyatini ajratadigan tekshiruv tizimidir. Tadqiqot mukofot miqdorini hisoblash, haq to‘lash tizimini belgilash yoki real tashkilot uchun moliyaviy tavsiya berishga qaratilmagan. Uning natijalari kelgusi empirik baholash uchun tushunchaviy poydevor sifatida taklif qilinadi.

MATERIALLAR VA METODLAR

Tadqiqot nazariy-konseptual xususiyatga ega. Sakkizta manba rahbar motivatsiyasi, axloqiy asoslash, professional fazilat, o‘zini belgilash va rag‘batning institutsional ma’nosi yo‘nalishlari bo‘yicha maqsadli tanlandi. Bu tanlov umumiy motivatsiya nazariyalarining to‘liq sharhi emas. Asosiy usullar tushunchalarni farqlash, raqobatlashuvchi talqinlarni qiyoslash va shartli tashkiliy holatlar orqali normativ oqibatlarni tekshirishdan iborat. Manbalarning nazariy tezislari bilan maqolaning ta’lim boshqaruviga doir mustaqil qo‘llanishi ajratiladi. Kuzatilmagan ruhiy holatlar rahbarlarga nisbat berilmaydi va shaxs motivi uning tashqi bahosi asosida tashxis qilinmaydi. D.Leontiev mustaqillik fenomenidan o‘zini belgilash mexanizmlariga o‘tishda proaktivlik, avtonomiya va motivatsiya farqlarini yoritadi [4]. Mazkur farqlash bu maqola uchun prinsipialdir: avtonom motivatsiya faqat faoliyatdan zavq olish emas. Shaxs dastlab tashqi bo‘lgan maqsadni anglab, o‘z qadriyatlari bilan bog‘lab qabul qilishi ham mumkin. Shu bois “ichki” va “tashqi” atamalari oddiy makoniy qarama-qarshilik emas, motivning shaxs tomonidan qanday qabul qilinganiga doir savol sifatida ishlatiladi. Tashqi mezon bilan ishlashning o‘zi avtonomiya yo‘qolganini isbotlamaydi; uning qanday talqin qilinishi alohida tekshirilishi kerak. A.Prokofyev zamonaviy evdemonistik etikada axloqni asoslash muammosini tahlil qiladi [3]. Bu manba farovon yoki mazmunli hayot haqidagi da’voni qisqa muddatli mukofotdan farqlashga yordam beruvchi nazariy tayanch sifatida olinadi. Maqola undan “axloqiy ish har doim shaxsiy foyda keltiradi” degan sodda xulosani chiqarmaydi. D. Carr oliy ta’limda fazilat va xarakter masalasini muhokama qiladi [5]. Ushbu yondashuv faoliyatning axloqiy sifatini faqat ko‘nikma yoki tashqi muvofiqlik bilan o‘lchab bo‘lmasligini savolga qo‘yadi; lekin rahbarning yashirin niyatlarini bevosita baholash huquqini bermaydi.

Tahlil birligi alohida mukofot emas, rag‘bat vaziyati sifatida belgilanadi. U baholash mezoni, rahbarning mazkur mezonni tushunishi, berilgan resurs, kutilayotgan natija va e’tirof tartibidan tashkil topadi. Shartli qiyoslarda mukofot shakli bir xil qolib, uning ma’nosi va taqsimot sharti o‘zgartiriladi. Shu orqali sababning faqat pul yoki maqtovning mavjudligiga bog‘lanishi tekshiriladi. Maqolada eksperiment, psixometrik test yoki ekonometrik model qo‘llanmagan. Taklif etilgan aloqalar ehtimoliy mexanizmlar va normativ farqlashlar bo‘lib, ularning amaldagi kuchi, yo‘nalishi va sharoitlari empirik tekshiruvga muhtoj.

NATIJALAR

Ichki motiv, ichkilashtirilgan maqsad va tashqi nazorat. Birinchi natija tashabbusning motivatsion mazmunini uchta holat orqali farqlashdir. Birinchi holatda rahbar faoliyatning o‘ziga qiziqadi. Ikkinchisida ishning ayrim qismlari yoqimli bo‘lmasa ham, uning ijtimoiy ahamiyatini o‘z maqsadi sifatida qabul qiladi. Uchinchisida faoliyat asosan tashqi tasdiqni olish yoki sanksiyadan qochish uchun bajariladi. Bu holatlar real hayotda aralash kelishi mumkin, shuning uchun ular shaxslarni qat’iy tiplarga ajratish uchun emas, rag‘batning qaysi talqinga yo‘l ochayotganini o‘rganish uchun kiritiladi. Aralash motivning mavjudligi faoliyatni avtomatik ravishda axloqiy jihatdan yaroqsiz qilmaydi. M.Gagné tashkilot strategiyasini amaliy xatti-harakatga aylantirishda maqsadlarning shaxs tomonidan qabul qilinishi va motivatsion sharoitlarni muhokama qiladi [8]. Ushbu yondashuv ta’lim rahbarining ijtimoiy vazifani faqat tashqi ko‘rsatma sifatida emas, anglangan maqsad sifatida qabul qilishi mumkinligini nazariy tushuntirish uchun xizmat qiladi. Maqolaning mustaqil talqini shuki, maqsadni tushuntirish, muqobil usul tanlash va yetarli resurs berish rag‘batdan alohida emas. Ular rag‘batning qanday ma’noda qabul qilinishini shakllantiradigan vaziyatning tarkibidir. Biroq muayyan vosita barcha rahbarlarda bir xil ta’sir qiladi, degan xulosa chiqarilmaydi.

Ichki motivlarga murojaat qilish tashkiliy resurs yetishmovchiligini oqlashga aylanmasligi lozim. “Chin tashabbuskor mukofot kutmaydi” degan hukm nazariy jihatdan muammoli: u qiziqish va axloqiy mas’uliyatni cheklanmagan bepul mehnat majburiyatiga tenglashtirishi mumkin. Mazkur maqola avtonomiya bilan adolatli sharoitni birgalikda ko‘radi. Faoliyatning ma’noli bo‘lishi vaqt, mehnat va moddiy imkoniyat talab qilmasligini bildirmaydi. Shu sababli rag‘bat haqidagi bahs faqat mukofotni ko‘paytirish yoki kamaytirish emas, tashabbusni bajarish uchun real imkoniyat kimga va qanday berilganini tekshirish masalasi hamdir.

Bu farqlashdan muhim normativ chegara kelib chiqadi: rahbarning ichki motivini majburan “to‘g‘rilash” boshqaruv maqsadi sifatida qo‘yilmasligi kerak. Institut faoliyatning ochiq mezonlarini, resurs shartlarini va javobgarlik tartibini belgilashi mumkin, ammo shaxsning har bir harakat ortidagi hissiy holatini egallashga da’vo qilmaydi. Baholashda ko‘rinadigan xatti-harakat, asoslantirish va oqibat tekshiriladi; motiv haqida esa ehtiyotkor, dalilga bog‘liq xulosa chiqariladi. Tashabbusning ijtimoiy qiymati bilan uning muallifi o‘z faoliyatidan qancha zavq olishi aynan bir mezon emasligi shu tarzda saqlanadi.

Rag‘batning axborot mazmuni va e’tirofning chegarasi. S.Bowles rag‘batlarning axborot mazmunini muhokama qilib, ular iqtisodiy tanlov bilan birga ijtimoiy munosabat qanday talqin qilinishiga ham ta’sir qilishi mumkinligini yoritadi [7]. Bu yondashuv barcha moddiy rag‘bat zararli degan xulosani bermaydi. Maqola uchun asosiy savol rag‘bat nimani bildirayotganidir: ishonch, kasbiy hissani tan olish, nazorat yoki shaxsiy foydani yagona sabab sifatida ko‘rsatishmi? Bir xil mukofot turli tartibda berilganda turlicha ma’noga ega bo‘lishi mumkin. Demak, rag‘batning miqdori bilan bir qatorda uning izohi, mezoni va munosabat konteksti ham tadqiqotga kiritilishi kerak.

Ijtimoiy e’tirofning ikki ko‘rinishi ajratiladi: hissaning mazmunini tan olish va shaxslar o‘rtasida nufuz ierarxiyasini yaratish. Ular ba’zan birga keladi, ammo aynan emas. Jamoaning murakkab muammoni hal qilishdagi hissasini aniq ko‘rsatish o‘rganishga xizmat qilishi mumkin; hammani bitta reytingga joylashtirish esa taqqoslash asoslari yetarli bo‘lmagan vaziyatda boshqa ma’no kasb etadi. Ushbu fikr reytinglarning har doim zararli ekanini da’vo qilmaydi. U qaysi farqlar baholanayotgani, qaysi ishlar ko‘rinmay qolayotgani va teng bo‘lmagan boshlang‘ich sharoitlar qanday hisobga olinayotganini savolga qo‘yadi. C.Winch yaxshi o‘qituvchi haqidagi savolni ta’lim maqsadlari va professional bilimni tushunish bilan bog‘laydi [6]. Rahbar tashabbusiga ko‘chirilganda bu yondashuv bitta ko‘rsatkichning professional sifatni to‘liq ifodalashini tanqidiy tekshirishga yordam beradi. Maqola talqinida “ko‘p tadbir o‘tkazdi”, “ko‘p mablag‘ jalb etdi” yoki “ko‘p ijobiy fikr oldi” kabi belgilar tegishli ma’lumot beradi, ammo ijtimoiy ehtiyojga moslikni yakka o‘zi hal qilmaydi. Shu bois baholash natija bilan birga uning maqsadga aloqasi, resurs manbai va boshqa kishilarga tushgan yukni ham ko‘rishi lozimligi taklif qilinadi.

Tashqi baholashning ikkinchi xavfi ijtimoiy masalani shaxsiy obro‘ loyihasiga aylantirish ehtimolidir. Agar faqat rahbarning ko‘rinishi e’tirof etilib, jamoa mehnati chetda qolsa, tashabbus muallifligi va amalga oshirish hissasi orasida nomutanosiblik yuzaga kelishi mumkin. Bu nazariy xavf bo‘lib, barcha rahbarlar haqida hukm emas. Taklif etilayotgan yondashuv natijani kollektivlashtirib shaxsiy hissa yo‘qolishini ham, barcha natijani bitta rahbarga yozishni ham cheklaydi. Hissalar ularning vazifasi va tekshiriladigan bajarilishiga ko‘ra ifodalanadi; aniq ma’lumot bo‘lmasa, ta’sir ulushi sun’iy foizlarga ajratilmaydi.

Mazmunli rag‘batlantirishning normativ matritsasi. Quyidagi matritsa “eng yaxshi” rag‘bat turini tayyor tanlab bermaydi. Uning vazifasi rag‘batning tashqi shakli bilan ishtirokchilar qabul qiladigan ma’nosi o‘rtasidagi farqni ochishdir. Har bir shakl tegishli resurs, mezon va e’tiroz imkoniyati bilan birgalikda tekshiriladi. Jadval rahbarning motivlarini o‘lchaydigan validatsiyalangan test emas; u keyingi sifat va miqdoriy tadqiqot uchun tushunchaviy savollar majmuasidir. Shuning uchun satrlar bo‘yicha yagona avtomatik ball yoki mukofot miqdori hisoblanmaydi.

1-jadval. Rag‘bat va e’tirofning mazmunini tekshirish mezonlari

O‘lchov	Qo‘llab-quvvatlovchi shart	Tekshiriladigan xavf	Baholash savoli
Maqsad	Ijtimoiy ehtiyoj tushuntirilgan.	Ko‘rsatkich maqsadning o‘rnini egallaydi.	Nima uchun bu ish muhim?

O‘lchov	Qo‘llab-quvvatlovchi shart	Tekshiriladigan xavf	Baholash savoli
Avtonomiya	Usul tanlash va asosli e’tiroz mumkin.	Mukofot nazorat signali bo‘lib qoladi.	Muqobil yo‘l tanlash mumkinmi?
Resurs	Vaqt va mehnat imkoniyati berilgan.	Ichki motiv bepul yukni oqlaydi.	Tashabbus xarajatini kim ko‘taradi?
E’tirof	Muayyan va jamoaviy hissa tan olingan.	Obro‘ natijaning mazmunini siqib chiqaradi.	Kimning mehnati ko‘rinmayapti?
Qayta aloqa	Mezon va qaror qayta ko‘riladi.	Yakuniy reyting o‘rganishni to‘xtatadi.	Bahoga qanday e’tiroz bildiriladi?

Matritsa tashkiliy adolatning motivatsiya bilan bog‘liq, biroq unga teng bo‘lmagan jihatini ham ko‘rsatadi. Muayyan rag‘bat kimnidir faolroq qilsa ham, uning taqsimoti adolatli ekanini bundan chiqarib bo‘lmaydi. Xuddi shuningdek, adolatli mezon barcha shaxsda bir xil motivatsion natija berishi shart emas. Ushbu farq iqtisodiy samaradorlik va axloqiy maqbullikni birgalikda, ammo alohida savollar orqali baholashga imkon beradi. Baholashning ochiqligi, boshlang‘ich imkoniyatlar va muqobil xarajatlar shu sababli motivatsiyadan mustaqil tekshiruvga ham muhtoj.

Amaliy dizayn uchun individual mukofot, jamoaviy tan olish, kasbiy rivojlanish imkoniyati va zarur vaqt ajratish bir-birini almashtirmaydigan vositalar sifatida ko‘riladi. Qaysi birikma mos kelishi tashabbusning turiga bog‘liq gipotezadir. Ushbu maqola oldindan universal paket belgilamaydi; u rag‘batning faoliyat ma’nosi va resurs sharoiti bilan mosligini tekshirishni taklif etadi.

Shartli qiyos: bir xil mukofot, turli institutsional ma’no. Ikki shartli tashkilotda bir xil hajmdagi mukofot mavjud deb olaylik. Birinchisida mezon faqat amalga oshirilgan tashabbuslar soni bilan belgilanadi va murakkablik yoki sharoit farqlari ko‘rilmaydi. Ikkinchisida tashabbusning ehtiyojga mosligi, amalga oshirish shartlari, jamoa hissasi va natijaning asosli bayoni muhokama qilinadi. Mazkur qiyos ikkinchi tashkilot albatta samaraliroq ishlashini isbotlamaydi. U mukofotning bir xil miqdori turli boshqaruv xabarini berishi mumkinligini ko‘rsatadigan fikriy tajribadir. Shuning uchun rag‘bat ta’sirini tadqiq etishda uning pul ifodasi bilan birga baholash tartibi ham kuzatilishi kerak.

Birinchi variantdagi mezon tashabbusni mayda qismlarga ajratib, ko‘rsatkichni ko‘paytirish uchun imkon yaratishi mumkin. Ikkinchi variant esa baholovchining subyektiv hukmiga ko‘proq joy qoldiradi. Demak, muammo oddiy miqdoriy va sifat mezoni qarama-qarshiligi bilan tugamaydi. Miqdoriy belgilar kontekstga muhtoj, sifat bahosi esa izoh va e’tiroz imkoniyatini talab qiladi. Taklif etilgan yechim tekshiriladigan dalillar bilan asoslangan sifat hukmini birlashtirishdir. Qanday ulush va tartib zarurligi empirik sinovsiz qat’iy belgilanishi mumkin emas. Shuning uchun matritsa tayyor reyting emas, mezonlarni asoslash usuli sifatida saqlanadi.

E’tirofning yana bir chegarasi muvaffaqiyatsiz, lekin mas’uliyatli sinovni baholashda ko‘rinadi. Tashabbus oqilona asos bilan boshlangan, xavfi nazorat qilingan va kamchilik ochiq tahlil etilgan bo‘lsa, yakuniy natijaning kutilgandek chiqmagani uning barcha qismini qadrsizlantirmasligi mumkin. Shu bilan birga, “o‘rganish uchun sinov” iborasi ehtiyotsiz resurs sarfini oqlamaydi. Maqola natija, qaror sifati va xatodan o‘rganish hissasini alohida ko‘rishni taklif qiladi. Bu farqlash rahbarni muvaffaqiyatsizlikdan to‘liq himoya qilish emas, javobgarlikni oldindan bilish mumkin bo‘lgan shartlar bilan bog‘lashga qaratilgan.

Tashqi mukofot yo‘qolganidan keyin tashabbus davom etishi avtonom motivning ehtimoliy belgisi bo‘lishi mumkin, ammo uning yagona isboti emas. Davom etish odat, yangi tashqi kutish yoki boshqa manfaat bilan ham bog‘liq bo‘lishi mumkin. Xuddi shuningdek, faoliyatning to‘xtashi qiziqish yo‘qligini emas, resurs tugaganini ifodalashi ehtimoli bor. Shu sababli kelajak tadqiqotida xatti-harakat, bayon qilingan sabablar va tashkiliy sharoit birgalikda o‘rganilishi kerak. Ushbu ehtiyotkorlik shaxsni motivatsion yorliq bilan belgilashdan saqlaydi va rag‘batning ma’nosi haqidagi xulosani dalilga bog‘lab turadi.

MUHOKAMA

Birinchi e’tiroz shundaki, taklif etilgan yondashuv tashqi baholashni ortiqcha murakkablashtiradi. Sodda ko‘rsatkichlar tez taqqoslash imkonini beradi, murakkab mezonlar esa vaqt va professional hukm talab qiladi. Biroq tezlikning o‘zi baholashning mazmuniy to‘g‘riligini kafolatlamaydi. Maqola barcha ko‘rsatkichlarni bekor qilishni emas, ulardan chiqariladigan xulosalar chegarasini tushuntirishni taklif etadi. Oddiy ko‘rsatkich kuzatuv uchun qolishi mumkin, lekin u yakka o‘zi axloqiy sifat yoki tashabbuskorlikning ichki motivi haqida hukm chiqarmasligi kerak. Taqqoslashning maqsadi avval aniqlansa, qaysi tafsilot zarur va qaysisi ortiqcha ekanini ajratish osonlashadi.

Ikkinchi e’tiroz ijtimoiy e’tirof moddiy ehtiyojni qondirmasligi bilan bog‘liq. Bu e’tiroz to‘g‘ri savolni qo‘yadi: rahbar yoki jamoaning hissasini faqat ramziy maqtov bilan qoplash adolatlimi? Maqola ichki motivlarni pulga qarshi qo‘ymaydi. Adolatli sharoit, zarur resurs va munosib mehnat taqsimoti ramziy e’tirofdan alohida ahamiyatga ega. Shuning uchun mukofotning ma’nosini o‘rganish uning moddiy tomonini inkor etmaydi. Aksincha, yaxshi niyat yoki kasbiy

burchga murojaat qilib, tizimli resurs yetishmovchiligini yashirish mumkin bo‘lmasligi normativ chegara sifatida belgilanadi.

Uchinchi e’tiroz tashqi baholashsiz javobgarlik susayishidir. Bu xavotirga javob baholashni kamaytirishning o‘zi emas, uning vazifalarini farqlashdir. Minimal talabga rioya etishni tekshirish, professional rivojlanish uchun qayta aloqa berish va kamyob mukofotni taqsimlash turli jarayonlar bo‘lishi mumkin. Ularni bitta reytingga jamlash har bir vazifaga mos dalilni chalkashtirishi ehtimoli bor. Maqola shu vazifalarni ochiq ajratishni taklif etadi. Rahbar hisob berishda qoladi, ammo barcha professional suhbat bevosita mukofot yoki jazo oqibatiga bog‘lanishi shart emas. Ushbu taklifning amaliy natijasi alohida tadqiqot predmeti bo‘lib qoladi.

Falsafiy jihatdan asosiy chegara maqsadni vosita bilan almashtirmaslikdir. Ijtimoiy tashabbusning sababi tashqi e’tirof bo‘lib qolishi mumkinligi ehtimoli uni avtomatik ravishda axloqiy nuqsonga aylantirmaydi, lekin umumiy manfaat haqidagi da’voni tekshirishni talab qiladi. Kim foyda oldi, kimning hissasi tan olindi va kimning xarajati yashirildi, degan savollar motiv haqidagi taxminlardan ko‘ra tekshiriladiganroqdir. Maqola shaxs niyatini hukm qilishdan institutsional shartlarni baholashga o‘tishni taklif etadi. Shu orqali iqtisodiy rag‘bat, professional fazilat va ijtimoiy mas’uliyat bir-biriga qisqartirilmasdan umumiy tahlilda ushlab turiladi.

Tadqiqot chegaralari va tekshiriladigan gipotezalar. Mazkur maqola rag‘batning motivatsiyaga ta’sirini o‘lchamagan. Mukofotning shakli, rahbarning tajribasi, tashkiliy madaniyat va resurs darajasi o‘rtasidagi bog‘lanishlar nazariy darajada ajratildi. Kelgusi tadqiqot uchun bir xil rag‘bat turlicha tushuntirilgan holatlarni qiyoslash, baholash mezonlari o‘zgargan davrlarni kuzatish va tashabbusning davomiyligini tekshirish mumkin. Bunday dizayn ishtirokchilarga ortiqcha bosim yoki yashirin manipulyatsiya yaratmasligi kerak. E’tirof jarayonining mazmuni haqida xulosa chiqarishda mukofot olganlar bilan cheklanmasdan, chetda qolganlar va tashabbusni boshlamaganlarning sharoiti ham o‘rganilishi zarur.

Taklif etilgan mezonlar rahbarning “chin motivi”ni yakuniy aniqlash vositasi emas. Ular turli izohlarni solishtirish va yangi savollar yaratish uchun ishlab chiqildi. Ayniqsa, ijtimoiy ma’qullanishga moyil javoblar bilan haqiqiy sharoit o‘rtasidagi farq ehtiyotkorlik bilan tekshirilishi kerak. Tadqiqot natijalarini attestatsiya yoki xizmat jazosi uchun bevosita qo‘llash etik jihatdan alohida asos talab qiladi. Sakkiz manbadan tuzilgan konseptual korpusning chegarasi ochiq tan olinadi; barcha ta’lim tizimlari uchun universal rag‘bat formulasi ilgari surilmaydi.

XULOSA

Rahbar tashabbuskorligini rag‘batlantirishning mohiyati mukofot miqdoridan kengroq bo‘lib, faoliyatning qanday maqsad, me’yor va ijtimoiy munosabat ichida bajarilishini qamrab oladi. Maqolada avtonom motivatsiya faqat qiziqish yoki zavq bilan, tashqi baholash esa faqat majburlash bilan tenglashtirilmasligi asoslandi. Shaxs ijtimoiy maqsadni anglab qabul qilishi mumkin; tashqi rag‘bat esa uning shakli va talqiniga qarab turlicha ma’no kasb etadi. Ijtimoiy e’tirof mazmunli hissani tan olishga xizmat qilishi lozim, biroq obro‘ ierarxiyasini faoliyatning yagona mezoniga aylantirmasligi kerak. Taklif etilgan matritsa maqsad, avtonomiya, resurs, e’tirof va qayta aloqa shartlarini alohida tekshirishga imkon beradi. U empirik tasdiqlangan shkala yoki moliyaviy mukofot formulasi emas. Asosiy normativ natija shuki, ichki motivga murojaat qilish adolatli resurs va mehnat sharoitining o‘rnini bosa olmaydi, samarali ko‘rinadigan rag‘bat esa taqsimot adolatini avtomatik isbotlamaydi. Ta’lim boshqaruvida tashabbuskorlikni qo‘llab-quvvatlash shaxsning yashirin niyatlarini hukm qilishdan ko‘ra, mazmunli faoliyat uchun imkoniyat yaratish, hissani asosli e’tirof etish va baholashni qayta ko‘rishga ochiq saqlash vazifasi sifatida talqin qilindi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Ergasheva M.M. Rahbar imidjining xodimlar motivatsiyasi va jamoaviy munosabatlarga ta’sir etish mexanizmlari // Zamonaviy jamiyat va innovatsiyalar. № 9, 1-qism. 2026. (p. 381–386).

2. Ismailov A.A. Rahbar kadrlar boshqaruv kompetentligining rivojlanishiga ta’sir ko‘rsatuvchi komponentlar // Maktab ta’limi: muammolar, izlanishlar, yechimlar. № 3. 2026. (p. 5–13). DOI: 10.5281/zenodo.19478313.

3. Прокофьев А.В. Обоснование морали в современной эвдемонистической этике // Этическая мысль. Т. 20, № 1. 2020. (p. 32–51). DOI: 10.21146/2074-4870-2020-20-1-32-51.

4. Леонтьев Д.А. От феномена самостоятельности к механизмам самодетерминации // Вопросы образования. № 1. 2024. (p. 142–161).

DOI: 10.17323/vo-2024-17626.

5. Carr D. Virtue and Character in Higher Education // British Journal of Educational Studies. Vol. 65, No. 1. 2017. (p. 109–124).

DOI: 10.1080/00071005.2016.1224806.

6. Winch C. A Good Teacher? // Teachers’ Know-How: A Philosophical Investigation. Wiley. 2017. (p. 187–201). DOI: 10.1002/9781119355700.ch11.

7. Bowles S. Incentives as Information // The Moral Economy: Why Good Incentives Are No Substitute for Good Citizens. New Haven: Yale University Press. 2016. (p. 79–112). DOI: 10.12987/9780300221084.

8. Gagné M. From Strategy to Action: Transforming Organizational Goals into Organizational Behavior // International Journal of Management Reviews. Vol. 20, Suppl. 1. 2018. (p. S83–S104). DOI: 10.1111/ijmr.12159.