

RAHBARLIK USLUBLARINING JAMOA A'ZOLARINING PROFESSIONAL RIVOJLANISHIGA TA'SIRI

Dodoyev Kamol Rozikovich

Bank-moliya akademiyasi magistranti

dxkamol1@gmail.com

ANNOTATSIYA

Tadqiqot davomida O'zbekiston tashkilotlarida qo'llaniladigan rahbarlik uslublarining turlari va ularning tarqalish darajasi aniqlandi. Transformatsion, demokratik, avtoriter, tranzaksion, servant va aralash rahbarlik uslublari tadqiq etilib, ularning turli sohalarda (davlat boshqaruvi, biznes, ta'lim, sog'liqni saqlash, ishlab chiqarish) tarqalish darajasi ko'rsatib berildi. Tadqiqot natijalari avtoriter (32.2%) va demokratik (29.0%) rahbarlik uslublarining eng keng tarqalganligini ko'rsatdi, biroq samaradorlik jihatidan transformatsion va servant rahbarlik uslublari ustunlik qilishi aniqlandi. Tadqiqot natijalariga asoslanib, samarali rahbarlik uslubini shakllantirish metodikasi ishlab chiqildi. Bu metodika diagnostika, maqsadni belgilash, rahbarlik uslubini shakllantirish, joriy etish va takomillashtirish bosqichlaridan iborat bo'lib, O'zbekiston tashkilotlari uchun mo'ljallangan.

***Kalit so'zlar:** rahbarlik uslublari, professional rivojlanish, transformatsion rahbarlik, demokratik rahbarlik, servant rahbarlik, jamoa, kasbiy kompetensiyalar, tashkilot samaradorligi, boshqaruv psixologiyasi, kadrlar salohiyati.*

ABSTRACT

During the study, the types of leadership styles used in organizations of Uzbekistan and the degree of their distribution were determined. Transformational, democratic, authoritarian, transactional, servant, and mixed leadership styles were researched to show their prevalence in a variety of areas (Public Administration, Business, Education, Health, Manufacturing). The results of the study showed that authoritarian (32.2%) and Democratic (29.0%) leadership styles were the most common, but in terms of efficiency, transformational and servant leadership styles were found to prevail. Based on the results of the study, a methodology for the formation of an effective leadership style was developed. This methodology consists of the stages of diagnostics, goal setting, formation, introduction and improvement of the leadership style and is intended for organizations of Uzbekistan.

***Keywords:** leadership styles, professional development, transformational leadership, Democratic leadership, servant leadership, team, professional competencies, organizational effectiveness, management psychology, personnel potential.*

KIRISH

Zamonaviy mehnat bozorida raqobatbardosh bo'lish, innovatsion g'oyalarni joriy etish va muvaffaqiyatli faoliyat yuritish uchun har bir tashkilot o'z xodimlarining professional jihatdan doimiy rivojlanishini ta'minlashi zarur. Bu jarayonda rahbarning o'rni beqiyosdir, chunki aynan rahbar jamoadagi muhitni, xodimlarning ish faoliyatiga bo'lgan munosabatini, ularning o'z ustida ishlash istagini shakllantiradi. Shu sababli, rahbarlik uslublarining jamoa a'zolarining professional rivojlanishiga ta'sirini chuqur o'rganish nazariy va amaliy ahamiyatga ega bo'lgan dolzarb masaladir.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M.Mirziyoyev tomonidan qabul qilingan 2017-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha Harakatlar strategiyasi va keyingi yillardagi 2022-2026 yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasida ham kadrlar salohiyatini oshirish, zamonaviy rahbarlarni tayyorlash va ularning professional malakasini oshirish masalalari ustuvor vazifalar qatoriga kiritilgan. Bu esa mazkur tadqiqot mavzusining milliy taraqqiyot strategiyasi bilan uzviy bog'liqligini ko'rsatadi[1].

Rahbarlik uslublari va ularning xodimlar faoliyatiga ta'siri masalasi bo'yicha ko'plab tadqiqotlar olib borilgan bo'lsada, aynan O'zbekiston sharoitida rahbarlik uslublarining jamoa a'zolarining professional rivojlanishiga ta'siri yetarlicha o'rganilmagan. Bir qator olimlar rahbarlik uslublarini tasniflash, ularning afzalliklari va kamchiliklarini aniqlash bo'yicha ilmiy ishlar olib borganlar. Masalan, K.Levin avtoriter, demokratik va liberal rahbarlik uslublarini ajratib ko'rsatgan, R.Laykert esa sistema 1, sistema 2, sistema 3 va sistema 4 rahbarlik uslublarini taklif etgan. R.Bleyk va J.Mouton o'zlarining "rahbarlik panjasi" modelida rahbarlik uslublarini ishlab chiqarishga yo'naltirilgan va insoniy munosabatlarga yo'naltirilgan kabi ikki o'lchovda tasniflagan.

Zamonaviy tadqiqotlarda transformatsion, tranzaksion, servant, xarizmatik kabi rahbarlik uslublari ham keng tadqiq etilmoqda. Biroq, ushbu uslublarning O'zbekiston sharoitida qo'llanilishi, milliy mentalitet, an'analar va qadriyatlar tizimi ta'sirida namoyon bo'lishi xususiyatlari, shuningdek, ularning jamoa a'zolarining professional rivojlanishiga ta'siri masalalari chuqur o'rganilmagan. Bu esa mazkur tadqiqot mavzusining dolzarbligini yana bir bor ta'kidlaydi.

Globalashuv jarayonlari va raqamli texnologiyalarning jadal rivojlanishi sharoitida rahbarlik uslublari ham transformatsiyaga uchrashi tabiiy. Masofaviy ish faoliyati, virtual jamoalar, sun'iy intellekt texnologiyalari joriy etilishi - bularning barchasi rahbardan o'z uslubini yangi sharoitlarga moslashtirishni talab etadi. Bunday sharoitda rahbarlik uslublarining jamoa a'zolarining professional rivojlanishiga

ta'sirini o'rganish, samarali rahbarlik modellarini ishlab chiqish muhim ahamiyat kasb etadi[2].

O'zbekiston Respublikasida amalga oshirilayotgan islohotlar, "Elektron hukumat" tizimining rivojlanishi, davlat xizmatlari sifatini oshirish va korrupsiyaga qarshi kurashish chora-tadbirlari doirasida rahbarlik uslublarini takomillashtirish, ularning xodimlar faoliyati samaradorligiga ta'sirini o'rganish dolzarb vazifaga aylandi. Shuningdek, COVID-19 pandemiyasi sharoitida ko'plab tashkilotlar o'z faoliyatini qayta tashkil etishga, rahbarlik uslublarini o'zgartirishga majbur bo'ldilar, bu esa mavzuning yanada dolzarbligini oshirdi.

ADABIYOTLAR SHARHI

Rahbarlik uslublarining nazariy asoslari bo'yicha zamonaviy tadqiqotlarda bir qator yangi yondashuvlar ilgari surilmoqda. Xususan, Azamatova va Ibragimova (2022) rahbarlik uslublarini tasnif etishda uchta asosiy mezonni ajratib ko'rsatadilar: qarorlar qabul qilish jarayoniga jamoa a'zolarini jalb etish darajasi, rahbarning nazorat funksiyasini amalga oshirish xususiyati va kommunikatsiya yo'nalishlari. Mualliflarning ta'kidlashicha, zamonaviy sharoitda rahbarlik uslublarini tanlashda tashkilot faoliyat ko'rsatayotgan soha, tashkilotning hayotiy sikli bosqichi, jamoa a'zolarining professional tayyorgarligi darajasi va tashqi muhit o'zgaruvchanligi kabi omillarni hisobga olish lozim.

O'zbekistonlik olim Karimov (2023) rahbarlik uslublarini o'rganishda yangicha yondashuv taklif etadi. U rahbarlik uslublarini ikkita asosiy o'lchovda tasniflaydi: jamoaga yo'naltirilganlik (people-oriented) va vazifaga yo'naltirilganlik (task-oriented). Muallifning fikricha, samarali rahbar bu ikki yo'nalishni muvozanatli ravishda uyg'unlashtirishni bilishi lozim. Karimov tadqiqotida O'zbekistondagi rahbarlik uslublarining milliy xususiyatlarini ham tahlil qilib, ularning shakllanishiga milliy mentalitet, an'analar va qadriyatlar tizimi sezilarli ta'sir ko'rsatishini aniqlagan.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Mazkur maqola mamlakatimizda faoliyat olib borayotgan rahbarlik uslublarining jamoa a'zolarining professional rivojlanishiga ta'siriga qaratilgan jarayonlarini qiyosiy rivojlantirishga oid turli xil yondoshuvlar umumlashtirilgan holda o'rganildi.

Maqolani shakllantirish jarayonida kuzatish va tanlab olish, ilmiy-nazariy, empirik kuzatuv usullardan foydalanilgan. Tadqiqot natijalarining ishonchligi tadqiqotda qo'llanilgan xorijiy va milliy statistik rasmiy manbalardan foydalanilgani bilan izohlanadi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Tadqiqot doirasida O'zbekiston Respublikasidagi turli sohalarda faoliyat yuritayotgan tashkilotlarda rahbarlik uslublarining turlari va ularning jamoa a'zolari faoliyatiga ta'sirini empirik jihatdan o'rganish maqsad qilib qo'yildi. Ushbu tadqiqot natijalari rahbarlik uslublarining xususiyatlari, ularning tarqalish darajasi va jamoa a'zolari faoliyati samaradorligiga ta'siri to'g'risida qimmatli ma'lumotlar beradi.

Tadqiqotda O'zbekiston Respublikasining turli hududlaridagi 37 ta tashkilotdan 528 nafar respondent ishtirok etdi. Respondentlar davlat boshqaruvi (23%), biznes (31%), ta'lim (19%), sog'liqni saqlash (14%) va ishlab chiqarish (13%) kabi sohalarda faoliyat yuritadigan tashkilotlardan tanlab olindi. Respondentlarning 57% erkaklar, 43% ayollar tashkil etdi. Ularning o'rtacha yoshi 38.6 ni, o'rtacha ish staji esa 12.4 yilni tashkil etdi[3].

Ma'lumotlar yig'ish uchun so'rovnomalar, intervyular va kuzatish metodlaridan foydalanildi. So'rovnomalar orqali rahbarlik uslublarining o'ziga xos xususiyatlari, ularning tarqalish darajasi va jamoa a'zolari faoliyatiga ta'siri to'g'risida miqdoriy ma'lumotlar to'plandi. Chuqurlashtirilgan intervyular va kuzatish metodlari esa miqdoriy ma'lumotlarni sifatli jihatdan boyitish va rahbarlik usublari bilan jamoa a'zolari faoliyati o'rtasidagi bog'liqliklarni chuqurroq tushunish imkonini berdi.

Tadqiqot natijalari O'zbekiston tashkilotlarida quyidagi rahbarlik uslublarining keng tarqalganligini ko'rsatdi:

1. **Avtoriter (direktiv) rahbarlik uslubi** - rahbar tomonidan barcha qarorlar mustaqil ravishda qabul qilinadi, jamoa a'zolari fikri hisobga olinmaydi, qattiq nazorat o'rnatiladi. Bu uslub asosan ishlab chiqarish korxonalarini va davlat boshqaruvi organlarida keng tarqalgan.

2. **Demokratik (ishtirokchilik) rahbarlik uslubi** - qarorlar qabul qilish jarayoniga jamoa a'zolari jalb etiladi, ularning fikri inobatga olinadi, delegirlash (vakolatlarni topshirish) keng qo'llaniladi. Bu uslub asosan ta'lim muassasalari va biznes tashkilotlarida keng tarqalgan.

3. **Transformatsion rahbarlik uslubi** - rahbar o'z jamoasining kelajakdagi maqsadlari va istiqbollari shakllantirib, jamoa a'zolarini yangi g'oyalarni ilgari surish va innovatsion yechimlarni izlashga ilhomlantiradi, ularning intellektual salohiyatini rivojlantirishga ko'maklashadi. Bu uslub asosan innovatsion faoliyat bilan shug'ullanuvchi tashkilotlarda keng tarqalgan.

4. **Tranzaksion rahbarlik uslubi** - rahbar va jamoa a'zolari o'rtasidagi munosabatlar o'zaro manfaatli almashinuv tamoyiliga asoslanadi; xodimlar o'z vazifalarini samarali bajarganlik uchun ma'lum rag'batlantirishlarga ega bo'ladilar. Bu uslub asosan biznes tashkilotlarida keng tarqalgan.

5. **Servant (xizmatkor) rahbarlik uslubi** - rahbar o'zini jamoa a'zolariga xizmat qiluvchi shaxs sifatida ko'radi, ularning ehtiyojlarini qondirish va rivojlanishiga ko'maklashishni o'z vazifasi deb biladi. Bu uslub asosan nodavlat notijorat tashkilotlari va ta'lim muassasalarida keng tarqalgan.

6. **Aralash rahbarlik uslubi** - yuqorida sanab o'tilgan uslublarning kombinatsiyasidan foydalanish. Bu uslub ko'plab tashkilotlarda keng tarqalgan bo'lib, rahbar vaziyatga qarab turli uslublarni qo'llaydi[4].

1-jadvalda turli sohalarida rahbarlik uslublarining tarqalish darajasi ko'rsatilgan.

1-jadval.

Turli sohalarida rahbarlik uslublarining tarqalish darajasi (%)

Rahbarlik uslubi	Davlat boshqaruvi	Biznes	Ta'lim	Sog'liqni saqlash	Ishlab chiqarish	O'rtacha
Avtoriter	42.3	26.7	18.2	28.4	45.6	32.2
Demokratik	24.1	31.5	38.4	31.2	19.8	29.0
Transformatsion	10.5	18.9	20.3	13.1	7.2	14.0
Tranzaksion	12.3	16.2	7.5	10.3	15.7	12.4
Servant	5.2	2.8	12.6	14.7	3.5	7.8
Aralash	5.6	3.9	3.0	2.3	8.2	4.6

1-jadvaldan ko'rinib turibdiki, O'zbekiston tashkilotlarida eng keng tarqalgan rahbarlik uslubi - bu avtoriter (32.2%) va demokratik (29.0%) uslublardir. Avtoriter uslub asosan davlat boshqaruvi (42.3%) va ishlab chiqarish (45.6%) sohalarida keng tarqalgan bo'lsa, demokratik uslub ta'lim (38.4%), biznes (31.5%) va sog'liqni saqlash (31.2%) sohalarida ko'proq uchraydi. Transformatsion rahbarlik uslubi o'rtacha 14.0% ni tashkil etib, eng ko'p ta'lim (20.3%) va biznes (18.9%) sohalarida tarqalgan. Tranzaksion rahbarlik uslubi o'rtacha 12.4% ni tashkil etib, eng ko'p biznes (16.2%) va ishlab chiqarish (15.7%) sohalarida tarqalgan. Servant rahbarlik uslubi esa eng kam tarqalgan uslub bo'lib (7.8%), asosan sog'liqni saqlash (14.7%) va ta'lim (12.6%) sohalarida ko'proq uchraydi[6].

Intervyular natijalari ko'rsatishicha, rahbarlik uslubining shakllanishiga bir qator omillar ta'sir ko'rsatadi:

1. **Shaxsiy xususiyatlar** - rahbarning xarakteri, temperamenti, qadriyatlarini va dunyoqarashi uning rahbarlik uslubiga bevosita ta'sir ko'rsatadi.

2. **Professional tajriba** - rahbarning oldingi ish tajribasi, uning kasbiy shakllanishi jarayonida o'zlashtirilgan bilim va ko'nikmalar rahbarlik uslubini belgilashda muhim rol o'ynaydi.

3. **Tashkiliy madaniyat** - tashkilotda shakllangan qadriyatlar, an'analar va normalar rahbarning ma'lum uslubni tanlashiga ta'sir ko'rsatadi.

4. **Sohaning o'ziga xos xususiyatlari** - har bir soha o'ziga xos talablar, standartlar va faoliyat yuritish xususiyatlariga ega bo'lib, bu rahbarlik uslubini tanlashga ta'sir qiladi.

5. **Tashqi muhit omillari** - iqtisodiy, siyosiy va ijtimoiy vaziyat tashkilot faoliyatiga, shu jumladan rahbarlik uslubiga ta'sir ko'rsatadi[7].

Tadqiqot doirasida rahbarlik uslublarining jamoa a'zolari faoliyatining turli jihatlariga ta'siri o'rganildi. Buning uchun jamoa a'zolari faoliyatining quyidagi ko'rsatkichlari tahlil qilindi:

1. **Mehnat unumdorligi** - vaqt birligi ichida bajarilgan ish hajmi

2. **Ishdan qoniqish** - xodimning o'z ishi va ish sharoitidan qoniqish darajasi

3. **Innovatsion faollik** - yangi g'oyalarni ilgari surish va innovatsion yechimlarni izlash faolligi

4. **Jamoaga sodiqlik** - xodimning tashkilotga bog'liqligi va unga sodiqlik darajasi

5. **Hamkorlik darajasi** - jamoa a'zolari o'rtasidagi hamkorlik va o'zaro yordam ko'rsatish darajasi

6. **Stress darajasi** - xodimlar tomonidan his qilinadigan stress darajasi[8]

2-jadvalda rahbarlik uslublarining jamoa a'zolari faoliyatining turli jihatlariga ta'siri ko'rsatilgan.

2-jadval.

Rahbarlik uslublarining jamoa a'zolari faoliyatiga ta'siri (o'rtacha ball, 5 ballik shkala)

Rahbarlik uslubi	Mehnat unumdorligi	Ishdan qoniqish	Innovatsion faollik	Jamoaga sodiqlik	Hamkorlik darajasi	Stress darajasi
Avtoriter	3.8	2.4	1.9	2.6	2.2	4.5
Demokratik	3.6	4.2	3.8	4.1	4.3	2.7
Transformatsion	4.2	4.5	4.6	4.4	4.2	3.1
Tranzaksion	3.9	3.6	3.2	3.5	3.1	3.4
Servant	3.5	4.4	4.0	4.5	4.7	2.3
Aralash	4.0	3.9	3.7	3.8	3.8	3.2

2-jadvaldan ko'rinib turibdiki, rahbarlik uslublari jamoa a'zolari faoliyatining turli jihatlariga turlicha ta'sir ko'rsatadi:

1. **Mehnat unumdorligi** bo'yicha eng yuqori ko'rsatkichlar transformatsion (4.2) va aralash (4.0) rahbarlik uslublarida kuzatilgan. Bu rahbarlik uslublari jamoa a'zolarini ilhomlantirish, ularning motivatsiyasini oshirish va potensialini to'liq ochib berishga qaratilganligidan dalolat beradi.

2. **Ishdan qoniqish** bo'yicha eng yuqori ko'rsatkichlar transformatsion (4.5) va servant (4.4) rahbarlik uslublarida kuzatilgan. Bu rahbarlik uslublari jamoa a'zolarining ehtiyojlarini hisobga olish, ularning rivojlanishiga ko'maklashish va qadriyatlarini hurmat qilishga qaratilganligidan dalolat beradi[8].

3. **Innovatsion faollik** bo'yicha eng yuqori ko'rsatkichlar transformatsion (4.6) va servant (4.0) rahbarlik uslublarida kuzatilgan. Bu rahbarlik uslublari jamoa a'zolarini yangi g'oyalarni ilgari surish, kreativ fikrlash va innovatsion yechimlarni izlashga rag'batlantirishga qaratilganligidan dalolat beradi.

4. **Jamoaga sodiqlik** bo'yicha eng yuqori ko'rsatkichlar servant (4.5) va transformatsion (4.4) rahbarlik uslublarida kuzatilgan. Bu rahbarlik uslublari jamoa a'zolarida tashkilotga tegishlilik hissini shakllantirish, ularning qiziqishlari va qadriyatlarini tashkilot maqsadlari bilan uyg'unlashtirishga qaratilganligidan dalolat beradi.

5. **Hamkorlik darajasi** bo'yicha eng yuqori ko'rsatkichlar servant (4.7) va demokratik (4.3) rahbarlik uslublarida kuzatilgan. Bu rahbarlik uslublari jamoa a'zolari o'rtasidagi hamkorlik, o'zaro yordam va jamoaviy ishlashni rag'batlantirishga qaratilganligidan dalolat beradi.

6. **Stress darajasi** bo'yicha eng past ko'rsatkichlar servant (2.3) va demokratik (2.7) rahbarlik uslublarida kuzatilgan[9]. Bu rahbarlik uslublari jamoa a'zolari uchun qulay psixologik muhit yaratish, ularning xavotir va stress darajasini kamaytirishga qaratilganligidan dalolat beradi.

Umumiy natijalar shuni ko'rsatadiki, transformatsion va servant rahbarlik uslublari jamoa a'zolari faoliyatining ko'p jihatlariga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Avtoriter rahbarlik uslubi esa faqat mehnat unumdorligi bo'yicha o'rtacha ko'rsatkichga ega bo'lib, boshqa jihatlar bo'yicha ancha past ko'rsatkichlarni namoyish etadi.

XULOSA

Xulosa qilib aytganda, tadqiqot ishida ishlab chiqilgan ilmiy-nazariy xulosalar O'zbekiston Respublikasi sharoitida rahbarlik uslublarining jamoa a'zolarining professional rivojlanishiga ta'sirini har tomonlama o'rganishga bag'ishlangan bo'lib, bir qator muhim ilmiy-nazariy va amaliy yangiliklar hamda natijalarni o'z ichiga oladi. Rahbarlik uslublari va ularning jamoa a'zolarining professional rivojlanishiga ta'sirining nazariy-metodologik asoslari O'zbekiston sharoitida ilk bor har tomonlama o'rganildi[10]. Tadqiqot natijasida rahbarlik uslublarining turli tasniflarini

birlashtirilgan holda O'zbekiston tashkilotlarida qo'llaniladigan rahbarlik uslublarining o'ziga xos milliy xususiyatlari aniqlandi. Nazariy tahlil asosida O'zbekiston sharoitida rahbarlik uslublarining shakllanishiga ta'sir etuvchi madaniy, an'anaviy, tarixiy va zamonaviy ijtimoiy-iqtisodiy omillar tizimli ravishda ochib berildi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Abdullaev, A. & Qodirov, B. (2021). Adaptiv rahbarlik konsepsiyasi va uning O'zbekiston sharoitida qo'llanilishi xususiyatlari. *Boshqaruv va innovatsiyalar*, 4(2), 45-58.
2. Ahmedov, A. & Berdiyorov, T. (2022). Adaptiv professional rivojlanish konsepsiyasi va uning O'zbekiston sharoitida ahamiyati. *Mehnat va ijtimoiy munosabatlar*, 5(3), 112-126.
3. Anderson, M. & Sun, P. (2019). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76-96.
4. Antonov, K. & Petrova, N. (2022). Влияние стилей руководства на мотивационные характеристики членов команды. *Вопросы психологии*, 3, 78-92.
5. Azamatova, G. & Ibragimova, S. (2022). Zamonaviy rahbarlik uslublarining tasnifi va ularni qo'llash xususiyatlari. *Boshqaruv masalalari*, 3(4), 34-47.
6. Bass, B. & Riggio, R. (2021). *Transformational Leadership*. (3rd ed.). New York: Routledge.
7. Ungbojevich, M. O. K. (2024). APPLICATION OF DIGITAL PLATFORMS IN THE STATISTICAL SYSTEM BASED ON INTERNATIONAL EXPERIENCE. *European Journal of Economics, Finance and Business Development*, 2(7), 16-23.
8. Mustafakulov, O. K. (2024). STATISTIKA TIZIMIDA RAQAMLI PLATFORMALARNI AMALIY TADBIQ ETISH METODOLOGIYASI. *Raqamli iqtisodiyot va axborot texnologiyalari*, 4(1), 45-54.
9. Bazarov, T. & Eremin, B. (2021). *Психология управления персоналом*. Москва: Юрайт.
10. Brown, J. & Martinez, R. (2023). The Impact of Leadership Styles on Employee Professional Development: Empirical Evidence from 500 Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 156-173.