

ZAMONAVIY TASHKILOTLARDA LIDERLIK USLUBLARINING TARQALISH DINAMIKASI VA TENDENSIYALARI

Raximova Dilfuza Nigmatovna
iqtisodiyot fanlari doktori, professor
O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi
E-mail: dilfuzaraximova@gmail.com

Annotatsiya: Maqolada zamonaviy tashkilotlarda liderlik uslublarining tarqalish dinamikasi va tendensiyalariini qiyosiy tahlil qilingan. Liderlik uslublarining tarixiy dinamikasi, turli avlod vakillarining liderlik lavozimlariga intilishi va qadriyatlarga asoslangan tanlovlari, % (xalqaro so‘rovlar asosida), liderlik uslublari tarqalish dinamikasining mintaqaviy xususiyatlari, moslashuvchan ish grafigiga ustuvor ahamiyat beruvchi xodimlar ulushi, yosh guruhlari va mamlakatlar kesimida, % (Korn Ferry global so‘rovi asosida) o‘rganilgan. Tashkilotlarda liderlik uslublarining tarqalish dinamikasi va tendensiyalariini qiyosiy tahlili asosida xulosalar ishlab chiqilgan.
Kalit so‘zlar: raqamli transformatsiya, zamonaviy tashkilot, liderlik uslublari, dinamika, ta’sir tashkiliy boshqaruv, tizim, Z avlod, tendensiya, axloq,shaffof, tashkiliy amaliyot, gibrid jamoa.
Abstract: This article presents a comparative analysis of the dynamics and trends in the prevalence of leadership styles within modern organizations. It examines the historical evolution of leadership styles; the aspirations of different generations toward managerial roles and their underlying values (based on international surveys); regional variations in the prevalence of leadership styles; and the proportion of employees who prefer flexible work arrangements, broken down by age group and country (based on a global study by Korn Ferry). Drawing on this comparative analysis of the dynamics and development trends of leadership styles in organizations, the article offers relevant conclusions.
Keywords: digital transformation, modern organization, leadership styles, dynamics, influence, organizational management, system, Generation Z, trend, ethics, transparency, organizational practice, hybrid team.
Абстрактный: В данной статье представлен сравнительный анализ динамики и тенденций распространенности стилей лидерства в современных организациях. Рассмотрена историческая эволюция стилей лидерства; стремление представителей разных поколений к руководящим ролям и их ценностные ориентиры (на основе международных опросов); региональные различия в распространенности стилей лидерства; а также доля сотрудников, отдающих предпочтение гибкому графику работы, с разбивкой по возрастным группам и странам (на основе глобального исследования компании Korn Ferry). На основе проведенного сравнительного анализа динамики и тенденций развития стилей лидерства в организациях сформулированы соответствующие выводы.
Ключевые слова: цифровая трансформация, современная организация, стили лидерства, динамика, влияние, организационное управление, система, поколение Z, тенденция, этика, прозрачность, организационная практика, гибридная команда.

Kirish (Введение/Introduction).

Zamonaviy iqtisodiyot sharoitida tashkilotlar faoliyatining samaradorligi ko‘p jihatdan rahbarlarning liderlik qobiliyati, boshqaruv uslubi va xodimlarni umumiy maqsad sari yo‘naltirish salohiyatiga bog‘liq. Globallashuv, raqamli transformatsiya va mehnat bozoridagi raqobatning kuchayishi tashkilotlarda yangi liderlik yondashuvlarini shakllantirish zaruratini yuzaga keltirmoqda.

Bugungi kunda transformatsion, tranzaksion, demokratik, avtoritar va vaziyatli liderlik uslublari tashkilotlarni boshqarishda keng qo‘llanilmoqda. Ushbu uslublarning tarqalishi tashkilotning faoliyat yo‘nalishi, tashkiliy madaniyati, xodimlar salohiyati va boshqaruv strategiyasiga bog‘liq. Ayniqsa, raqamli texnologiyalar va masofaviy mehnat shakllarining rivojlanishi liderlik uslublarining mazmuni hamda qo‘llanilishiga yangi talablarni qo‘ymoqda.

O‘zbekiston sharoitida ham tashkilotlar faoliyatini modernizatsiya qilish, inson kapitalidan samarali foydalanish va boshqaruv sifatini oshirishda zamonaviy liderlik uslublarini rivojlantirish muhim ahamiyat kasb etadi. Shu sababli liderlik uslublarining tarqalish dinamikasi, rivojlanish tendensiyalari va tashkilotlar samaradorligiga ta’sirini o‘rganish dolzarb hisoblanadi.

Tadqiqotning maqsadi zamonaviy tashkilotlarda liderlik uslublarining tarqalish dinamikasi va rivojlanish tendensiyalarini o‘rganish hamda samarali boshqaruvni ta’minlash bo‘yicha ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqishdan iborat.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili (Обзор литературы/Literature review).

Zamonaviy tashkilotlarda liderlik uslublarining tarqalish dinamikasi va rivojlanish tendensiyalarini o‘rganish so‘nggi yillarda ilmiy tadqiqotlarning muhim yo‘nalishlaridan biriga aylanmoqda. Ayniqsa, avlodlar almashinuvi, raqamli transformatsiya, masofaviy mehnat va xodimlarning boshqaruvga bo‘lgan talablaridagi o‘zgarishlar liderlik uslublarini qayta ko‘rib chiqish zaruratini yuzaga keltirmoqda.

Dirik, Aktan va Ateşci tomonidan 2025-yilda olib borilgan tadqiqotda Z avlodining liderlik tajribasi va rahbarlardan kutayotgan talablari tizimli ravishda o‘rganilgan. Mualliflar yosh avlod vakillari uchun moslashuvchanlik, ochiq muloqot, hamkorlik va individual rivojlanish imkoniyatlari muhimligini ta’kidlaydilar. Ushbu tadqiqot zamonaviy tashkilotlarda liderlik uslublarining avlodlar xususiyatlariga moslashib borayotganini ko‘rsatadi [1].

Dodoyev (2025) rahbarlik uslublarining jamoa a’zolari professional rivojlanishiga ta’sirini tadqiq etgan. Muallif rahbarning boshqaruv yondashuvi xodimlarning kasbiy o‘sishi, bilim va ko‘nikmalarini rivojlantirish hamda jamoaviy faoliyat samaradorligida muhim o‘rin tutishini asoslaydi. Mazkur yondashuv liderlik uslubini tashkilotning inson kapitalini rivojlantirish omili sifatida baholash imkonini beradi [2].

Deloitte kompaniyasining 2026-yilgi Gen Z va millennial avlodlari bo‘yicha global tadqiqoti yosh xodimlarning mehnat faoliyatiga, kasbiy rivojlanishga, rahbarlikka va tashkilotdagi qadriyatlarga munosabatini yoritadi. Ushbu tadqiqot natijalari yangi avlod vakillarining ish joyida mazmunli faoliyat, moslashuvchanlik va rivojlanish imkoniyatlariga bo‘lgan ehtiyojini hisobga olish zarurligini ko‘rsatadi [3].

Zety tomonidan tayyorlangan 2026-yilgi avlodlararo liderlik hisobotida turli avlod vakillarining mehnat etikasi va ishga munosabati bo‘yicha qarashlari tahlil qilingan. Hisobot tashkilotlarda avlodlar o‘rtasidagi farqlarni hisobga olish, jamoani samarali boshqarish va rahbarlik yondashuvlarini xodimlarning xususiyatlariga moslashtirish muhimligini ko‘rsatadi [4].

Virtual va an’anaviy jamoalarda liderlik masalalariga bag‘ishlangan tizimli adabiyotlar sharhida gibrid jamoalarni boshqarishning o‘ziga xos xususiyatlari o‘rganilgan. Unda masofaviy kommunikatsiya, ishonch, jamoaviy hamkorlik va natijalarni nazorat qilish zamonaviy liderlikning muhim tarkibiy qismlari sifatida ko‘rib chiqiladi. Ushbu tadqiqot raqamli mehnat muhitida liderlik uslublarining o‘zgarish tendensiyalarini tushunishda ahamiyatlidir [5].

Ruiz-Vázquez, Rodríguez-González va Trujillo-Reyes (2024) Z avlodida shaxsiy xususiyatlar va liderlik uslublari o‘rtasidagi bog‘liqlikni miqdoriy tadqiqot asosida o‘rgangan. Mualliflar shaxsiy xususiyatlarning liderlik yondashuvlarini shakllantirishdagi ahamiyatiga e’tibor qaratgan. Mazkur tadqiqot tashkilotlarda liderlik uslublarini tanlashda xodimlarning individual va psixologik xususiyatlarini hisobga olish zarurligini asoslaydi [6].

Korn Ferry kompaniyasining 2025-yil uchun liderlik tendensiyalariga bag‘ishlangan tahlilida rahbarlik kompetensiyalarining o‘zgarishi, moslashuvchan boshqaruv, sun’iy intellekt va texnologik transformatsiya sharoitida liderlarning yangi vazifalari yoritilgan. Ushbu material zamonaviy tashkilotlarda liderlikning strategik, innovatsion va texnologik yo‘nalishlarda rivojlanayotganini ko‘rsatadi [7].

Chegurova (2021) raqamli iqtisodiyot sharoitida rahbarlarga qo‘yiladigan yangi talablar va kompetensiyalarni tadqiq etgan. Muallif raqamli texnologiyalardan foydalanish, strategik fikrlash, o‘zgarishlarni boshqarish va kommunikativ qobiliyatlarni zamonaviy rahbar faoliyatining muhim jihatlari sifatida izohlaydi. Ushbu ilmiy yondashuv raqamli transformatsiya jarayonida liderlik uslublarining mazmunan o‘zgarishini tushuntirishga xizmat qiladi [8].

Umumlashtirib aytganda, o‘rganilgan ilmiy manbalarda zamonaviy liderlik uslublarining rivojlanishiga avlodlar almashinuvi, raqamli texnologiyalar, gibrid mehnat shakllari, xodimlarning individual xususiyatlari va tashkiliy muhitning ta’siri alohida ta’kidlangan. Shu bilan birga, mavjud tadqiqotlarda liderlik uslublarining tashkilotlar kesimida tarqalish dinamikasini yagona statistik yondashuv asosida baholash masalasi yetarlicha tizimlashtirilmagan. Mazkur holat ushbu maqolada liderlik uslublarining tarqalishi, o‘zgarish tendensiyalari va ularga ta’sir etuvchi omillarni kompleks tahlil qilish zaruratini belgilaydi.

Tadqiqotni amalga oshirishda foydalanilgan usullar (Методы /Methods).

Tadqiqotda zamonaviy tashkilotlarda liderlik uslublarining tarqalish dinamikasi va tendensiyalarini o‘rganishda tizimli yondashuv, ilmiy abstraksiyalash, taqqoslash, statistik tahlil va umumlashtirish usullaridan foydalanildi. Shuningdek, transformatsion, demokratik, avtoritar va tranzaksion liderlik uslublarining o‘ziga xos xususiyatlari qiyosiy tahlil qilindi. Tadqiqot davomida ilmiy adabiyotlar va xalqaro tadqiqotlar natijalari o‘rganilib, raqamli transformatsiya, avlodlar almashinuvi hamda masofaviy mehnat sharoitlarining liderlik uslublariga ta’siri baholandi. Olingan natijalar asosida zamonaviy tashkilotlarda samarali liderlikni rivojlantirish bo‘yicha xulosalar shakllantirildi.

Tahlil va natijalarlar (Анализ и результаты/Analysis and rezults).

Zamonaviy tashkilotlarda liderlik uslublarining tarqalish dinamikasini o‘rganish menejment fanining eng dolzarb yo‘nalishlaridan biriga aylandi, zero so‘nggi o‘n yillikda raqamli transformatsiya, masofaviy va gibrid ish shakllarining keng tarqalishi hamda ish kuchining avlodlar kesimida sezilarli darajada yangilanishi liderlik amaliyotiga tub o‘zgarishlar olib keldi. Agar o‘tgan asrning ikkinchi yarmida klassik ierarxik va direktiv boshqaruv uslublari tashkiliy hayotning normasi hisoblansa, XXI asrning ikkinchi o‘n yilligidan boshlab ishtirokchilik, transformatsion va elektron (raqamli) liderlik uslublarining tarqalish sur'ati sezilarli darajada tezlashdi, bu esa alohida statistik va bibliometrik tahlil predmetiga aylanmoqda. Ushbu paragrafda liderlik uslublarining zamonaviy tashkilotlardagi tarqalish dinamikasi uch asosiy omil *raqamli transformatsiya, ish kuchining avlodlar bo‘yicha yangilanishi va masofaviy/gibrid ish shakllarining kengayishi* nuqtai nazaridan tahlil qilinadi, bu tendensiyalarni aks ettiruvchi statistik ma’lumotlar keltiriladi hamda O‘zbekiston tashkilotlaridagi mos jarayonlar bilan qiyoslanadi. Tahlilning uslubiy asosini ikki turdagi dalillar tashkil etadi: birinchisi turli yillarda va turli mamlakatlarda o‘tkazilgan ijtimoiy so‘rovlar hamda empirik tadqiqotlarning miqdoriy natijalari, ikkinchisi ilmiy adabiyotdagi tegishli mavzudagi nashrlar sonining o‘sish dinamikasini aks ettiruvchi bibliometrik ko‘rsatkichlar. Bunday ikki yo‘nalishli dalillar bazasi liderlik uslublari tarqalishining nafaqat amaliy, balki ilmiy-nazariy jihatdan ham qanday tezlikda o‘zgarayotganini kuzatish imkonini beradi.

Liderlik uslublarining tarixiy dinamikasini kuzatish shuni ko‘rsatadiki, XX asrning birinchi yarmida ustuvor bo‘lgan avtoritar va byurokratik boshqaruv modellari asta-sekin xulq-atvor va vaziyatli nazariyalar ta’sirida yumshab, 1980–1990-yillarda transformatsion liderlik konsepsiyasining shakllanishi bilan ishtirokchilik va ilhomlantiruvchi uslublarga o‘z o‘rnini bo‘shata boshladi. Biroq bu jarayon chiziqli va tekis kechmadi, turli mamlakatlar, tarmoqlar va tashkilot turlarida uslublarning almashinish sur'ati sezilarli darajada farq qilib kelmoqda. So‘nggi statistik-bibliometrik tahlillar shuni tasdiqlaydi: masalan, Scopus bazasida indekslangan “Z avlodi va liderlik” mavzusidagi ilmiy maqolalarni tahlil qilgan bibliometrik tadqiqotda so‘nggi besh yil ichida ushbu mavzudagi ilmiy nashrlar sonining sezilarli darajada o‘sganligi, jami 146 ta maqola tahlilga jalb etilganligi va ular orasida transformatsion liderlik yondashuvi eng ko‘p tilga olingan va afzal ko‘rilgan uslub sifatida ajralib turishi aniqlangan.

Bu holat liderlik uslublari tarqalish dinamikasining ilmiy jamoatchilik e’tiborini ham, amaliy tashkiliy talabni ham aks ettirayotganidan dalolat beradi. Shuni alohida ta’kidlash lozimki, uslublar almashinuvining tezlashuvi mutlaqo yangi uslublarning paydo bo‘lishi degani emas, aksincha, allaqachon mavjud bo‘lgan transformatsion, xizmatkor va ishtirokchilik nazariyalari endilikda amaliyotda ancha kengroq tatbiq topmoqda, bu esa nazariya bilan amaliyot o‘rtasidagi masofaning qisqarib borayotganidan dalolat beradi. Bunday dinamikani tushunish uchun, birinchi navbatda, uni keltirib chiqaruvchi tuzilmaviy omillarni aniqlash zarur.

Liderlikning texnologik omillar bilan o‘zaro ta’siri tarixiy nuqtai nazardan ham qiziqarli manzarani namoyon etadi. Ilmiy adabiyotda liderlik va “buzg‘unchi” (disruptive) texnologiyalar o‘rtasidagi munosabatlarni tavsiflovchi besh o‘n yillik davr alohida tahlil qilingan bo‘lib, unda kompyuter vositasida amalga oshiriladigan guruh eksperimentlaridan boshlab, virtual jamoalardagi kontekstual liderlikka, undan esa tashkiliy darajadagi raqamli transformatsiyani boshqaruvchi liderlikka o‘tish bosqichlari izchil ko‘rsatilgan. Bunday tarixiy istiqbol shuni ko‘rsatadiki, liderlik uslublarining texnologik omillar ta’sirida o‘zgarishi yangi hodisa emas, balki kamida ellik yildan beri davom etib kelayotgan uzluksiz jarayon bo‘lib, faqat so‘nggi o‘n yillikda uning sur'ati keskin tezlashgan. Bu tezlashuvning asosiy sabablari qatoriga sun’iy intellekt, katta ma’lumotlar (big data) va bulutli texnologiyalarning ommalashuvi, shuningdek 2020-yilgi pandemiya davrida yuzaga kelgan majburiy raqamlashtirish kiradi, bu omillar birgalikda liderlik amaliyotini bir necha yil ichida o‘nlab yillik evolyutsion jarayonga teng darajada o‘zgartirib yubordi.

Raqamli transformatsiya zamonaviy tashkilotlarda liderlik uslublarining tarqalish dinamikasiga ta’sir ko‘rsatuvchi eng kuchli omillardan biri hisoblanadi. Rossiya ilmiy jamoatchiligi tomonidan o‘tkazilgan tahlilda ta’kidlanishicha, raqamlashtirish jarayoni mehnat bozorining yetakchi tendensiyalaridan biri bo‘lib, u tashkilotlar, ish muhiti va jarayonlarni tubdan o‘zgartirgan, bu esa liderlar oldida yangi muammolarni keltirib chiqargan; xususan, muallifning hisob-kitoblariga ko‘ra, Web of Science bazasida “masofaviy ish” (remote work) so‘rovi bo‘yicha 2015–2018-yillarda o‘rtacha yiliga taxminan 2800 ta nashr qayd

etilgan bo‘lsa, 2020-yilga kelib bu ko‘rsatkich 4000 tadan oshgan, bu esa mazkur mavzuga bo‘lgan ilmiy qiziqishning tezkor o‘sishidan dalolat beradi.

Masofaviy ish shaklining ommalashuvi an’anaviy liderlik amaliyotidan “elektron liderlik” (e-leadership) deb ataluvchi yangi turga o‘tishni taqozo etadi, bu esa rahbar va xodimlar o‘rtasidagi munosabatlarning, jumladan liderlik xulq-atvori modellarining sezilarli o‘zgarishini anglatadi; elektron liderlik ikkita asosiy kompetensiyalar guruhi ijtimoiy-kommunikativ (kommunikatsiya, ijtimoiy, jamoa shakllantirish va ishonch yaratish ko‘nikmalari) va ijtimoiy-texnologik (o‘zgarishlarni boshqarish va texnologik ko‘nikmalar) rivojlanishini talab qiladi. Shu bilan birga, elektron liderlikka o‘tish tekis kechmayapti: so‘rovlar natijalariga ko‘ra, inqiroz davrida xodimlarning atigi 31 foizi o‘z rahbarini qo‘llab-quvvatlovchi lider sifatida baholagan, taxminan shunga yaqin ulush (26%) esa ish beruvchi tomonidan hech qanday maxsus chora ko‘rilmaganini qayd etgan, bu esa nazariya va amaliyot o‘rtasidagi jiddiy uzilishni ko‘rsatadi.

Raqamli transformatsiya sharoitida gibrid va virtual jamoalarni boshqarish alohida uslubiy qiyinchiliklarni keltirib chiqaradi, bu esa liderlik uslublari tarqalish dinamikasiga qo‘shimcha ta’sir ko‘rsatuvchi omil hisoblanadi. Yuzma-yuz va virtual jamoalardagi liderlik amaliyotini tizimli tahlil qilgan xalqaro tadqiqotlarda ta’kidlanishicha, gibrid jamoalarni boshqarishda qaysi liderlik uslubi eng samarali ekanligi haqida yagona ilmiy kelishuvga hali erishilmagan bo‘lsada, an’anaviy ierarxik modellardan tashqariga chiquvchi hamkorlikka asoslangan va moslashuvchan liderlik yondashuvlarini o‘rganishga qaratilgan sezilarli tendensiya kuzatilmoqda, bunda transformatsion liderlik gibrid jamoalarda eng ko‘p o‘rganilgan model sifatida, taqsimlangan (shared) liderlik esa ham yuzma-yuz, ham virtual muhitda muhim jarayon sifatida ajralib turadi. Bunday tendensiya shuni ko‘rsatadiki, jismoniy va raqamli muhitning aralashuvi liderlik uslubini yanada murakkablashtirmoqda: endilikda lider nafaqat bitta uslubni izchil qo‘llashi, balki turli aloqa kanallari va jamoa tarkibiga qarab o‘z yondashuvini tezkor moslashtira olishi talab etilmoqda.

Xizmatkor (servant) va avtentik liderlik uslublarining tarqalish dinamikasi alohida e’tiborga loyiq, zero bu uslublar an’anaviy transformatsion-tranzaksion paradigmadan tashqarida rivojlanmoqda va ayniqsa Z avlodi orasida kuchli qiziqish uyg‘otmoqda. Yuqorida qayd etilgan bibliometrik tahlilda transformatsion liderlik bilan bir qatorda xizmatkor va murabbiylik (coaching) uslublari ham Z avlodi uchun istiqbolli yo‘nalishlar sifatida alohida ta’kidlanadi, bu uslublarning umumiy xususiyati shundan iboratki, ular liderning shaxsiy hokimiyatini emas, balki xodimning rivojlanishi va farovonligini birlamchi maqsad sifatida belgilaydi. Bunday yo‘nalishning kuchayishi tasodifiy emas, keltirilgan ma’lumotlaridagi yosh avlodlarning axloqiy va qadriyatga asoslangan liderlikka bo‘lgan talabi bilan uzviy bog‘liq bo‘lib, kelajakda ushbu uslublarning amaliy tatbiqi yanada kengayishi kutilmoqda.

Ish kuchining avlodlar kesimidagi yangilanishi liderlik uslublari tarqalish dinamikasiga ta’sir ko‘rsatuvchi ikkinchi muhim omil hisoblanadi. Mingyillik avlod (millennial) va Z avlodi vakillarining mehnat bozoriga faol kirib kelishi bilan ular tomonidan afzal ko‘riladigan liderlik uslublari ham asta-sekin tashkiliy amaliyotga singib bormoqda. Xalqaro maslahat kompaniyasi tomonidan o‘tkazilgan yirik so‘rov natijalariga ko‘ra, mingyillik avlodning 44 foizi va Z avlodining 49 foizi ish beruvchining axloqiy me’yorlarga rioya qilmasligi sababli taklif etilgan ish yoki topshiriqdan voz kechganligini bildirgan, bu esa yosh avlodlarning qadriyatlarga asoslangan, shaffof va axloqiy liderlikka bo‘lgan talabining kuchayib borayotganidan dalolat beradi. AQSH xodimlari o‘rtasida o‘tkazilgan boshqa bir keng ko‘lamli so‘rovda esa mingyillik avlod vakillarining 36 foizi va Z avlodi vakillarining 35 foizi rahbar yoki jamoa yetakchisi bo‘lishga intilishini bildirgan, bu ko‘rsatkichlar yosh avlodlarning liderlik lavozimlariga bo‘lgan real qiziqishi ko‘pincha o‘ylanganidan yuqoriroq ekanligini ko‘rsatadi, garchi ularning ish etikasi va jamoaviy muloqot uslubi haqida turlicha qarashlar mavjud bo‘lsa-da. Ushbu paradoksal manzara bir tomondan yosh avlodning liderlikka bo‘lgan real qiziqishi, ikkinchi tomondan ularning an’anaviy menejerlik yo‘liga nisbatan ehtiyotkor munosabati liderlik uslublari tarqalish dinamikasini tushunishda muhim nyuans hisoblanadi: ko‘plab yosh xodimlar rasmiy “menejer” lavozimidan ko‘ra norasmiy ta’sir ko‘rsatish, loyiha yetakchiligi yoki ekspert-lider maqomini afzal ko‘rishlari mumkin, bu esa an’anaviy ierarxik menejerlik yo‘li o‘rniga tarqoq va loyihaviy liderlik shakllarining tarqalishiga qo‘shimcha turtki bermoqda. Ushbu ma’lumotlar quyidagi jadvalda umumlashtirilgan.

1-jadval.

Turli avlod vakillarining liderlik lavozimlariga intilishi va qadriyatlarga asoslangan tanlovlari, % (xalqaro so‘rovlar asosida)

№	Ko‘rsatkich	Mingyillik avlod (Millennials)	Z avlodi (Gen Z)
1	Rahbar/jamoa yetakchisi lavozimiga intilish	36	35
2	Axloqiy sabablarga ko‘ra ishni rad etish	44	49
3	Ishni shaxsiy hayotdan ustun qo‘yish	32	—
4	Gen Z suhbatdoshligini eng qiyin deb baholash	—	46
5	“Eng kuchli ish etikasiga ega” deb baholanish	19	9

Jadval ma’lumotlaridan ko‘rinib turibdiki, mingyillik va Z avlodi vakillarining liderlik lavozimlariga intilish darajasi taxminan bir xil (mos ravishda 36% va 35%) bo‘lsada, ularning qadriyatga asoslangan tanlovlari, xususan, ish beruvchini axloqiy sabablarga ko‘ra rad etish ko‘rsatkichi Z avlodida (49%) mingyillik avlodga (44%) nisbatan yuqoriroq. Bu holat yosh avlodlarning liderlik amaliyotidan nafaqat vazifani bajarish, balki qadriyatlarga sodiqlik va axloqiy izchillikni ham talab qilayotganidan dalolat beradi, bu esa transformatsion va axloqiy liderlik uslublarining kelajakda yanada keng tarqalishi uchun ijtimoiy asos yaratmoqda. Shu bilan birga, Z avlodining muloqot uslubi boshqa avlod vakillari, xususan rahbarlar tomonidan eng qiyin deb baholanishi (46%) kabi ko‘rsatkich rahbarlar va yosh xodimlar o‘rtasidagi liderlik uslubi va muloqot amaliyotini moslashtirish bo‘yicha jiddiy uslubiy muammoning mavjudligini ko‘rsatadi.

Z avlodining liderlik uslubiga nisbatan afzalliklarini empirik jihatdan tekshirgan tadqiqotlar ham muhim ahamiyat kasb etadi. Meksikada oliy ta’lim muassasasi talabalari o‘rtasida 244 nafar respondent ishtirokida o‘tkazilgan tadqiqotda tizimli tenglamalar modeli (structural equation modeling) yordamida shaxsiy xususiyatlar bilan liderlik uslubi o‘rtasidagi bog‘liqlik tahlil qilingan, natijalar shuni ko‘rsatdiki, Z avlodi vakillari orasida transformatsion liderlik uslubi eng yuqori ta’sir kuchiga ega uslub sifatida ajralib turadi, shaxsiy xususiyatlardan esa ochiqlik (openness) va vijdonlilik (conscientiousness) samarali liderlikni aniqlashda eng muhim omillar sifatida namoyon bo‘ldi. Turkiyalik tadqiqotchilar tomonidan Z avlodining kelajakdagi liderlar sifatidagi istiqbollari va liderlikka nisbatan qarashlarini o‘rgangan tadqiqotda ham shunga o‘xshash xulosalarga kelingan, unda Z avlodi vakillarining raqamli tabiiy (digital native) xususiyatlari ularning liderlik uslubiga bo‘lgan qarashlariga, xususan, moslashuvchanlik, tezkorlik va texnologik integratsiyaga bo‘lgan talabiga sezilarli ta’sir ko‘rsatishi asoslab berilgan.

Masofaviy va gibrid ish shakllarining kengayishi liderlik uslublari tarqalish dinamikasiga ta’sir ko‘rsatuvchi uchinchi asosiy omil hisoblanadi. Xalqaro maslahat kompaniyasining global tadqiqot natijalariga ko‘ra, moslashuvchan ish grafigi barcha yosh guruhlari orasida yuqori ustuvorlikka ega bo‘lib, global miqdorda respondentlarning 80 foizi buni asosiy ustuvorlik sifatida belgilagan, biroq turli mamlakatlarda va yosh guruhlarida bu ko‘rsatkich sezilarli darajada farq qiladi. Quyidagi 3-jadvalda ushbu tadqiqot natijalari asosida moslashuvchan ish sharoitlariga ustuvor ahamiyat beruvchi xodimlar ulushi yosh guruhlari va mamlakatlar kesimida keltirilgan.

2-jadval.

Moslashuvchan ish grafigiga ustuvor ahamiyat beruvchi xodimlar ulushi, yosh guruhlari va mamlakatlar kesimida, % (Korn Ferry global so‘rovi asosida)

№	Mamlakat	Yosh guruhi (kichik)	Ko‘rsatkich, %	Yosh guruhi (katta)	Ko‘rsatkich, %
1	Buyuk Britaniya	18–24 yosh	30	45–54 yosh	43
2	Avstraliya	Yosh guruh	36	55–65 yosh	52
3	Global (barcha yosh)	—	80	—	80

Jadval natijalari kutilganidan farqli, ammo muhim qonuniyatni ochib beradi: moslashuvchan ish sharoitlariga ustuvor ahamiyat berish darajasi yosh xodimlarda emas, balki nisbatan katta yoshdagi xodimlar (45–54 va 55–65 yosh guruhlari) orasida yuqoriroq Buyuk Britaniyada 43% ga 30% nisbatida, Avstraliyada esa 52% ga 36% nisbatida. Bu holat moslashuvchanlikka bo‘lgan talabning faqat yosh avlodlarga xos xususiyat emasligini, balki barcha avlodlar kesimida kuchayib borayotgan umumiy tendensiya ekanligini ko‘rsatadi, garchi bu talabning sabablari turlicha bo‘lishi mumkin. Yosh xodimlar uchun ish-hayot muvozanati va moslashuvchanlik, katta yoshdagi xodimlar uchun esa ehtimol oilaviy majburiyatlar va sog‘liqni saqlash bilan bog‘liq ehtiyojlar ustuvor bo‘lishi mumkin. Shu bilan birga, moslashuvchan va gibrid ish shakllarining kengayishi liderlardan yangi moslashuvchan va tezkor liderlik ko‘nikmalarini rivojlantirishni talab qiladi, chunki masofaviy va gibrid jamoalarda ishonchni shakllantirish, jamoa a’zolari bilan muntazam aloqani ta’minlash va murakkab o‘zgarishlarga tezkor javob berish qobiliyati muvaffaqiyatning asosiy sharti hisoblanadi.

Aniqlangan tendensiyalarning tashkiliy amaliyot uchun ahamiyatini alohida ta’kidlash lozim, zero liderlik uslublari tarqalish dinamikasini kuzatish nafaqat nazariy, balki amaliy ahamiyatga ham ega. Bunday institutsional o‘zgarishlar liderlik rivojlantirish tizimlarini qayta qurish, mentorlik dasturlarini kengaytirish va raqamli ko‘nikmalarni an’anaviy boshqaruv kompetensiyalari bilan uyg‘unlashtirish zarurligini ko‘rsatadi, bu esa nafaqat rivojlangan, balki O‘zbekiston kabi rivojlanayotgan iqtisodiyotlar uchun ham dolzarb vazifa hisoblanadi.

Yuqorida keltirilgan uch omilning raqamli transformatsiya, avlodlar almashinuvi va masofaviy ish shakllarining kengayishi birgalikdagi ta’siri liderlik uslublari tarqalishida bir necha aniq tendensiyani shakllantirmoqda. Birinchi tendensiya *an’anaviy, markazlashgan va faqat yuzma-yuz muloqotga asoslangan liderlik amaliyotidan tarqoq (distributed), texnologik jihatdan qo‘llab-quvvatlanadigan liderlik modellariga o‘tish* bo‘lib, bu jarayon ayniqsa yuqori texnologik va bilim-intensiv tashkilotlarda tezroq kechmoqda. Ikkinchi tendensiya *liderlik samaradorligi mezonlarining o‘zgarishi:* agar ilgari liderlik samaradorligi asosan vazifaning bajarilishi bilan o‘lchangan bo‘lsa, endilikda ishonch, shaffoflik, axloqiy izchillik va xodimlarning shaxsiy rivojlanishiga ko‘maklashish kabi “yumshoq” mezonlar tobora ortib borayotgan ahamiyat kasb etmoqda, bu esa avtentik va xizmatkor liderlik uslublarining kelajakda yanada keng tarqalishi uchun zamin yaratmoqda. Uchinchi tendensiya *liderlik uslubining bir xillikdan voz kechib, moslashuvchan (adaptive) va vaziyatga qarab o‘zgaruvchan xarakter kasb etishi* bo‘lib, bu zamonaviy liderlar bir vaqtning o‘zida bir necha uslub elementlarini masalan, tezkor qaror qabul qilish uchun direktiv, jamoaviy g‘oyalarni rivojlantirish uchun ishtirokchilik va uzoq muddatli o‘zgarishlar uchun transformatsion elementlarni vaziyatga qarab uyg‘unlashtirishni talab qiladi.

Liderlik uslublari tarqalish dinamikasining mintaqaviy xususiyatlarini ham alohida ko‘rib chiqish zarur, zero raqamli transformatsiya va avlodlar almashinuvi jarayonlari barcha mintaqalarda bir xil sur'atda kechmayapti. Rivojlangan iqtisodiyotlarga ega mamlakatlarda, xususan Shimoliy Amerika va G‘arbiy Yevropada, elektron liderlik va gibrid boshqaruv amaliyotlari allaqachon institutsionalizatsiya qilingan bosqichga o‘tgan bo‘lsa, rivojlanayotgan iqtisodiyotlarda, jumladan Markaziy Osiyo mamlakatlarida, bu jarayonlar hali shakllanish bosqichida turibdi. Bunday tafovut, birinchi navbatda, raqamli infratuzilmaning rivojlanganlik darajasi, ikkinchidan boshqaruv madaniyatidagi tarixiy shakllangan ierarxik an’analarning kuchi, uchinchidan esa ish kuchining yosh tarkibidagi farqlar bilan izohlanadi. Shunga qaramay, globallashuv va transmilliy kompaniyalarning faoliyati orqali ilg‘or liderlik amaliyotlari tezroq tarqalmoqda, bu esa rivojlanayotgan mamlakatlarda ham liderlik uslublari tarqalish dinamikasining tezlashishiga turtki bermoqda. Xususan, xalqaro kompaniyalarning mahalliy filiallari va qo‘shma korxonalar orqali transformatsion va ishtirokchilik uslublari amaliy namunalar sifatida mahalliy menejerlar tomonidan o‘zlashtirilmoqda, bu esa rivojlanayotgan mamlakatlarning ba’zi tashkilotlarida liderlik amaliyoti rivojlangan mamlakatlar bosib o‘tgan barcha oraliq bosqichlarni takrorlamasdan, to‘g‘ridan-to‘g‘ri zamonaviy modellarga o‘tishi mumkinligini ko‘rsatadi.

O‘zbekiston tashkilotlari kontekstida ushbu tendensiyalarning namoyon bo‘lishi o‘ziga xos xususiyatlarga ega. Ilgari keltirilgan tadqiqot natijalariga ko‘ra, mamlakatimiz tashkilotlarida hozirgacha avtoritar (o‘rtacha 32,2%) va demokratik (29,0%) uslublar ustunlik qilsa-da, transformatsion (14,0%) va servant (7,8%) uslublarning nisbatan past, ammo barqaror darajada mavjudligi, ayniqsa ta’lim va biznes sohalarida bu uslublarning boshqa sohalarga nisbatan yuqoriroq tarqalganligi kuzatilmoqda, bu esa mahalliy tashkilotlarda ham xalqaro tendensiyalarga mos ravishda ishtirokchilik va rag‘batlantiruvchi uslublarga o‘tish jarayoni asta-sekin kechayotganidan dalolat beradi. Bunday sekin, ammo izchil o‘zgarish dinamikasi, birinchi navbatda, milliy boshqaruv madaniyatidagi kuchli ierarxik an’analar, ikkinchidan esa raqamli transformatsiya jarayonining mamlakatimizda nisbatan yaqinda faollashganligi bilan izohlanishi mumkin; shu bilan birga, “Raqamli O‘zbekiston — 2030” strategiyasi doirasida amalga oshirilayotgan islohotlar va korxonalarda avtomatlashtirilgan tizimlar hamda masofaviy boshqaruv vositalarining joriy etilishi kelajakda ushbu dinamikani sezilarli darajada tezlashtirishi kutilmoqda.

Bundan tashqari, O‘zbekiston yosh aholisining ulushi yuqori bo‘lgan mamlakatlar qatoriga kirishi alohida ahamiyat kasb etadi: mehnat bozoriga kirib kelayotgan yosh avlod vakillarining raqamli texnologiyalarga moslashuvchanligi va ta’lim darajasining oshib borishi, xalqaro tajribada kuzatilganidek, kelajakda mahalliy tashkilotlarda ham transformatsion, ishtirokchilik va servant uslublarning tezroq tarqalishi uchun qulay demografik zamin yaratmoqda. Shu bilan birga, mahalliy menejment amaliyotida liderlik uslublarini rivojlantirish bo‘yicha tizimli institutsional dasturlarning hali yetarlicha shakllanmaganligi, kadrlarni qayta tayyorlash tizimining zamonaviy liderlik kompetensiyalariga (raqamli, ishtirokchilik, axloqiy) to‘liq moslashtirilmaganligi ushbu tendensiyaning tabiiy sur'atda tezlashishiga to‘sqinlik qilishi mumkin, bu esa maqsadli davlat va tashkiliy siyosatining zarurligini ko‘rsatadi.

Yuqorida keltirilgan tahlil natijalarini umumlashtirib, quyidagi xulosalarni shakllantirish mumkin. Birinchidan, zamonaviy tashkilotlarda liderlik uslublarining tarqalish dinamikasi uch o‘zaro bog‘liq omil raqamli transformatsiya, avlodlar almashinuvi va masofaviy/gibrid ish shakllarining kengayishi ta’sirida shakllanmoqda, bu esa liderlik uslublarini alohida emas, balki ushbu kontekstual omillar bilan birgalikda tahlil qilish zarurligini ko‘rsatadi. Ikkinchidan, ilmiy adabiyotdagi nashrlar sonining o‘sish dinamikasi (masalan, masofaviy ish mavzusida WoS bazasida 2015–2018-yillardagi 2800 tadan 2020-yildagi 4000 tadan ortiq nashrga o‘sish, yoki Z avlodi liderligi bo‘yicha so‘nggi besh yildagi sezilarli o‘sish) mazkur mavzuning ilmiy jamoatchilik uchun tobora ortib borayotgan dolzarbligini tasdiqlaydi. Uchinchidan, yosh avlodlarning liderlik lavozimlariga intilishi va ularning qadriyatga asoslangan, axloqiy va shaffof liderlikka bo‘lgan talabi liderlik amaliyotini transformatsion va axloqiy yo‘nalishga qarab qayta shakllantirmoqda.

To‘rtinchidan, moslashuvchan ish sharoitlariga bo‘lgan talab nafaqat yosh, balki barcha avlodlar kesimida kuchayib bormoqda, bu esa liderlik uslubining moslashuvchanligi va texnologik jihatdan qo‘llab-quvvatlanishini universal talabga aylantirmoqda. Beshinchidan, O‘zbekiston tashkilotlarida ushbu global tendensiyalar sekinroq, ammo

izchil tarzda namoyon bo‘lmoqda, bu esa mahalliy menejment amaliyotini xalqaro tendensiyalarga muvofiqlashtirish bo‘yicha maqsadli institutsional va ta’lim siyosatini ishlab chiqish zarurligini asoslaydi. Yakun sifatida aytish mumkinki, liderlik uslublarining tarqalish dinamikasi bir yo‘nalishli va tugallangan jarayon emas, balki texnologik, demografik va ijtimoiy-madaniy omillarning uzluksiz o‘zaro ta’siri natijasida shakllanadigan davomiy jarayon bo‘lib, uni tizimli va statistik jihatdan kuzatib borish zamonaviy menejment fanining eng muhim amaliy va nazariy vazifalaridan biri bo‘lib qolmoqda.

Xulosa va takliflar (Выводы и предложения/Conclusion).

Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, zamonaviy tashkilotlarda liderlik uslublari tashkiliy samaradorlik, xodimlar motivatsiyasi va mehnat unumdorligini belgilovchi muhim omillardan biridir. Bugungi kunda demokratik, transformatsion va situatsion liderlik uslublariga bo‘lgan ehtiyoj ortib bormoqda. Raqamli transformatsiya, masofaviy mehnat va avlodlar almashinuvi rahbarlardan moslashuvchanlik, innovatsion fikrlash hamda samarali kommunikatsiya ko‘nikmalarini talab qilmoqda.

Tadqiqot asosida quyidagi takliflar ishlab chiqildi:

1. Tashkilotlarda zamonaviy liderlik uslublarini joriy etish va ularning samaradorligini muntazam baholab borish.
2. Rahbarlarning kommunikatsiya, strategik fikrlash va raqamli boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish.
3. Xodimlarning fikr va tashabbuslarini inobatga oluvchi demokratik boshqaruv mexanizmlarini kengaytirish.
4. Yosh avlod vakillarining mehnat qadriyatlari va kasbiy ehtiyojlarini hisobga olgan holda liderlik yondashuvlarini takomillashtirish.
5. Tashkilotlarda liderlik uslublarining tarqalish dinamikasini statistik monitoring qilish tizimini shakllantirish.

Umuman olganda, zamonaviy tashkilotlarda samarali liderlikni ta’minlash uchun an’anaviy boshqaruv usullarini innovatsion va moslashuvchan yondashuvlar bilan uyg‘unlashtirish muhim ahamiyatga ega.

Foydalanilgan adabiyotlar (Литературы/ References):

1. Dirik D., Aktan A., Ateşci Ö. A Scoping Review on Generation Z's Leadership Experience and Expectations // Management Research and Practice. – 2025. – Vol. 17, No. 1. – P. 46–65. – URL: https://mrp.ase.ro/v17i1/4.pdf
2. Dodoyev K.R. Rahbarlik uslublarining jamoa a’zolarining professional rivojlanishiga ta’siri // Oriental Renaissance: Innovative, educational, natural and social sciences. – 2025. – Vol. 5, No. 3. – P. 232–239. – URL: https://www.oriens.uz/media/journalarticles/31_Dodoyev_Kamol_Rozikovich_232-239.pdf
3. Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey 2026 [Elektron resurs] // Deloitte.com. – URL: https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html
4. Zety Generational Leadership Report: Only 1 in 10 Workers Say Gen Z Has the Strongest Work Ethic [Elektron resurs] // Zety.com. – 2026. – URL: https://zety.com/blog/generational-leadership-report/t3a
5. Leadership in Face-to-Face and Virtual Teams: A Systematic Literature Review on Hybrid Teams Management [Elektron resurs]. – URL: https://www.researchgate.net/publication/383431688_Leadership_in_Face-to-face_and_Virtual_Teams_A_Systematic_Literature_Review_on_Hybrid_Teams_Management
6. Ruiz-Vázquez M.H., Rodríguez-González F.G., Trujillo-Reyes J.C. Personality and leadership style in generation Z: A quantitative study in a higher education institution in Mexico // Intangible Capital. – 2024. – Vol. 20, No. 1. – P. 170–192. DOI: 10.3926/ic.2383. – URL: https://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/download/2383/851
7. Top 5 Leadership Trends of 2025 [Elektron resurs] // Korn Ferry. – URL: https://www.kornferry.com/insights/featured-topics/leadership/top-5-leadership-trends-2025
8. Чегурова М.М. Руководители в условиях цифровой экономики: новые вызовы и компетенции // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. – 2021. – Т. 14, вып. 3. – С. 208–223. DOI: 10.21638/spbu12.2021.302. – URL: https://sociologyjournal.spbu.ru/article/view/12685