

Date: 17th February-2026

BALANCE OF LEADERSHIP AND MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS OF UZBEKISTAN AND ITS IMPACT ON EMPLOYEE PERFORMANCE

Master's degree student at Millat Umidi University

Ikromov Boiskhon, son of Bahodir

✉ bois1494@gmail.com

Scientific supervisor: **Ozodbek Musayev, PhD.**

Abstract: This article examines the balance between leadership and management in organizations of Uzbekistan and analyzes its impact on employee performance and organizational effectiveness. In the contemporary economic environment, organizational performance is largely determined by the quality of managerial processes, leadership style, and the level of employee engagement. Leadership and management are considered complementary components of organizational governance that ensure both strategic direction and operational stability. However, an imbalance between these functions may lead to decreased employee motivation, limited initiative, and reduced organizational outcomes.

The study is based on the analysis of academic literature in leadership theory, organizational behavior, and management studies. The findings indicate that many organizations in Uzbekistan demonstrate a dominance of administrative control and managerial supervision, while leadership practices remain insufficiently developed. The paper argues that managerial actions generate specific signals within organizations, which gradually form behavioral norms and directly influence employee performance.

The study also highlights the role of organizational culture and psychological safety in shaping employee engagement and innovation. Furthermore, alternative leadership approaches aimed at enhancing employee initiative, improving organizational effectiveness, and strengthening sustainable performance are proposed. Practical recommendations include the development of leadership competencies, implementation of open communication practices, and improvement of management systems.

Keywords: leadership, management, organizational effectiveness, organizational culture, employee performance, organizational behavior, Uzbekistan.

**БАЛАНС ЛИДЕРСТВА И МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИЯХ
УЗБЕКИСТАНА И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ
СОТРУДНИКОВ**

Студент магистратуры Университета «Миллат Умиди»

Икромов Бойсхон Баходир угли

✉ bois1494@gmail.com

Научный руководитель: **Озodbек Мусаев, PhD.**



Date: 17th February-2026

Аннотация: В данной статье исследуется проблема соотношения лидерства и менеджмента в организациях Узбекистана и анализируется её влияние на производительность сотрудников и организационную эффективность. В условиях современной экономики эффективность организаций во многом определяется качеством управленческих процессов, стилем руководства и уровнем вовлечённости сотрудников. Лидерство и менеджмент рассматриваются как взаимодополняющие элементы управления, обеспечивающие стратегическое развитие и организационную стабильность. Однако их дисбаланс может привести к снижению мотивации сотрудников, ограничению инициативности и ухудшению результатов деятельности организации.

Исследование основано на анализе научной литературы в области теории лидерства, организационного поведения и управления. Результаты анализа показывают, что во многих организациях Узбекистана наблюдается доминирование функций контроля и администрирования при недостаточном развитии лидерских практик. В статье обосновывается, что управленческие действия руководителей формируют определённые сигналы внутри организации, которые со временем превращаются в устойчивые поведенческие нормы и оказывают прямое влияние на эффективность сотрудников.

Также рассматривается влияние организационной культуры и психологической безопасности на уровень вовлечённости работников и инновационную активность. В работе предложены альтернативные подходы к лидерству, направленные на развитие инициативности сотрудников, повышение эффективности организационных процессов и формирование устойчивых конкурентных преимуществ. Практические рекомендации включают развитие лидерских компетенций руководителей, внедрение открытых коммуникационных практик и совершенствование управленческих механизмов.

Ключевые слова: лидерство, менеджмент, организационная эффективность, организационная культура, производительность сотрудников, организационное поведение, управление, Узбекистан.

**ЎЗБЕКИСТОН ТАШКИЛОТЛАРИДА РАЎБАРЛИК ВА БОШҚАРУВ
МУВОЗНАТИ: ХОДИМЛАР САМАРАДОРЛИГИГА ТАЪСИРИ**

Millat Umidi Universiteti Magistratura bosqichi talabasi

Ikromov Boixon Bahodir o'g'li

bois1494@gmail.com

Ilmiy rahbar: **Ozodbek Musayev, PhD.**

Annotatsiya: Mazkur maqolada Ўзбекистон ташкилотларида раўбарлик ва бошқарув ўртасидаги мувозанат муаммоси ҳамда унинг ходимлар самарадорлигига таъсири назарий жиҳатдан таҳлил қилинади. Замонавий ташкилотларда раўбарлик ва



Date: 17th February-2026

бошқарув функциялари бир-бирини тўлдирувчи омиллар ҳисобланади, аммо улар ўртасидаги номутаносиблик ташкилот фаолияти самарадорлигига салбий таъсир кўрсатиши мумкин. Тадқиқот адабиётлар таҳлили ва назарий моделлар асосида амалга оширилди. Таҳлил натижалари кўплаб ташкилотларда назоратга асосланган бошқарув устунлиги ва раҳбарлик функцияларининг етарлича ривожланмаганини кўрсатди. Мақолада раҳбарларнинг ҳаракатлари ташкилот ичида муайян сигналларни шакллантириши, ушбу сигналлар хулқ-атвор нормаларини юзага келтириши ва натижада ходимлар самарадорлигига таъсир кўрсатиши асослаб берилди. Шунингдек, ташкилот самарадорлигини оширишга қаратилган альтернатив раҳбарлик ёндашувлари ва амалий тавсиялар ишлаб чиқилди.

Калит сўзлар: раҳбарлик, бошқарув, ташкилий самарадорлик, ташкилий маданият, direction problem, Ўзбекистон.

Kirish

Ҳозирги глобал иқтисодий муҳитда ташкилотлар самарадорлиги фақат молиявий ресурслар ёки технологик имкониятлар билан белгиланмайди. Самарадорлик кўп жihatдан раҳбарлик ва бошқарув жараёнларининг қай даражада самарали ташкил этилганига боғлиқ ҳисобланади. Раҳбарлик ташкилотнинг стратегик йўналишини белгилаш, умумий мақсадларни шакллантириш, ходимларни рағбатлантириш ва ўзгаришларни амалга ошириш билан боғлиқ бўлган ижтимоий жараён сифатида қаралади. Бошқарув эса ташкилот фаолиятида барқарорликни таъминлаш, режалаштириш, назорат қилиш ва ресурсларни самарали тақсимлаш вазифаларини бажаради.

Ушбу икки функция ўртасидаги мувозанат ташкилот самарадорлигининг муҳим шarti ҳисобланади. Агар раҳбарлик функциялари етарлича ривожланмаган бўлса, ташкилотда стратегик йўналиш ноаниқлиги, ходимлар мотивациясининг пасайиши ва инновацион фаолиятнинг чекланиши кузатилади. Айниқса, ривожланаётган иқтисодиётлар, жумладан Ўзбекистон шароитида, ташкилотларда назоратга асосланган бошқарув устунлиги кузатилади. Қарорларни марказлаштириш, микроменежмент ва қатъий назорат тизимлари ходимлар ташаббусини чеклаши мумкин.

Мазкур тадқиқотнинг мақсади Ўзбекистон ташкилотларида раҳбарлик ва бошқарув ўртасидаги мувозанат муаммосини таҳлил қилиш, унинг ходимлар самарадорлигига таъсирини баҳолаш ва самарали раҳбарлик моделларини таклиф қилишдан иборат.

Adabiyotlar sharhi

Раҳбарлик ва бошқарув масалалари бошқарув назариясида марказий ўрин эгаллайди. Northouse раҳбарликни муайян мақсадларга эришиш учун инсонларга таъсир кўрсатиш жараёни сифатида таърифлайди ва раҳбарлик инсонларни умумий мақсад атрофида бирлаштиришга хизмат қилишини таъкидлайди. Kotter раҳбарлик ва бошқарув ўртасидаги фарқни кўрсатиб, раҳбарлик ўзгаришларни бошқаришга,



Date: 17th February-2026

бошқарув эса тартиб ва барқарорликни таъминлашга қаратилганлигини асослаб берган.

Mintzberg менежерларнинг асосий вазифалари назорат ва мувофиқлаштириш билан боғлиқ эканини кўрсатади. Bass трансформацион раҳбарлик назарияси орқали раҳбарларнинг ходимларни илҳомлантириши ва уларнинг ривожланишини қўллаб-қувватлаши юқори ташкилот натижаларига олиб келишини таъкидлайди. Yukl самарали раҳбарлик ходимлар иш фаоллиги ва натижаларига бевосита таъсир кўрсатишини кўрсатган. Hofstede ташкилот маданияти раҳбарлик услубига таъсир қилишини таъкидлайди. Drucker самарали бошқарув натижаларга йўналтирилган бўлиши лозимлигини таъкидлайди.

Ушбу назарий ёндашувлар раҳбарлик ва бошқарув ўртасидаги мувозанат ташкилот самарадорлигининг муҳим омили эканини кўрсатади.

Nazariy asos (nazariy framework)

Тадқиқотда ташкилот ичида хулқ-атвор шаклланиши раҳбар ҳаракатлари орқали юзага келишига асосланган назарий модель қўлланилди. Унга кўра раҳбарнинг ҳар қандай ҳаракати ёки реакцияси жамоа томонидан кузатилади ва муайян маънода талқин қилинади. Ушбу талқин такрорланиб бориши натижасида ташкилотда хулқ-атвор нормалари шаклланади. Шаклланган нормалар эса ташкилот самарадорлигига таъсир кўрсатади. Шунингдек, direction problem ва execution problem тушунчалари асосида ташкилот муаммоларининг табиати таҳлил қилинди.

О‘zbekiston uchun tahlil

Ўзбекистон ташкилотларида раҳбарлик ва бошқарув ўртасидаги номуносиблик кенг тарқалган ҳолат сифатида намоён бўлади. Кўп ҳолларда раҳбарлар стратегик йўналиш беришдан кўра назорат функцияларига кўпроқ эътибор қаратади. Қарорларни марказлаштириш, ходимлар ташаббусини чеклаш ва хатоларга нисбатан қаттиқ муносабат ташкилот ичида муайян хулқ-атворни шакллантиради.

Раҳбарларнинг назоратга асосланган ҳаракатлари ходимларга мустақил қарор қабул қилиш хавфи эканлиги ҳақида сигнал беради. Вақт ўтиши билан ходимлар ташаббус кўрсатмаслик, масъулиятдан қочиш ва фақат берилган вазифаларни бажаришга ўрганади. Бу ҳолат ташкилот ичида пассивлик ва сукутни нормал ҳолатга айлантиради. Натижада ходимлар мотивацияси пасаяди, инновация даражаси камаяди ва ташкилот самарадорлиги тушади.

Ушбу ҳолат execution problem эмас, балки direction problem сифатида баҳоланади, чунки муаммо вазифаларни бажариш жараёнида эмас, балки ташкилот йўналишини белгилашда намоён бўлади.

Xodimlar faoliyatiga ta’siri

Раҳбарлик функцияларининг етишмаслиги ходимларнинг иш фаоллигига салбий таъсир кўрсатади. Ходимлар ўз фикрини билдиришдан қўрқади, муаммоларни яширишга ҳаракат қилади ва ташкилот мақсадларига нисбатан пассив муносабат шакллантиради. Психологик хавфсизлик даражасининг пастлиги



Date: 17th February-2026

ташкilotда очик мулоқотнинг чекланишига ва инновацион фаолиятнинг пасайишига олиб келади.

Muqobil yetakchilik yondashuvi

Самарали раҳбарлик ходимларни қўллаб-қувватлаш, уларнинг ташаббусини рағбатлантириш ва очик мулоқот муҳитини яратишга қаратилган бўлиши лозим. Раҳбар хатоларни жазолаш воситаси сифатида эмас, балки ўрганиш имконияти сифатида қабул қилиши, ходимларга ваколат бериши ва уларни қарор қабул қилиш жараёнига жалб қилиши ташкilot самарадорлигини оширади.

Tavsiyalar

Ташкilotларда раҳбарлик ва бошқарув мувозанатини таъминлаш учун раҳбарларнинг лидерлик компетенцияларини ривожлантириш, қарор қабул қилиш жараёнини қисман децентрализация қилиш, очик коммуникация ва фикр билдириш маданиятини шакллантириш, шунингдек психологик хавфсиз иш муҳитини яратиш муҳим ҳисобланади.

Xulosa

Тадқиқот натижалари раҳбарлик ва бошқарув ўртасидаги мувозанат ташкilot самарадорлигига муҳим таъсир кўрсатишини тасдиқлади. Ўзбекистон ташкilotларида бошқарув функциялари устунлиги direction problem сифатида намоён бўлади. Самарали ташкilot фаолияти учун раҳбарлик ва бошқарув ўртасида мувозанатни таъминлаш зарур.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR (REFERENCES):

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations* (Кутилган натижалардан юқори самара берувчи раҳбарлик). New York: Free Press.
- Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century* (XXI аср бошқарув муаммолари). New York: HarperCollins.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams (Ишчи жамоаларда психологик хавфсизлик ва ўрганиш хулқи). *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results (Натижа берувчи раҳбарлик). *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (Маданият оқибатлари: миллатлар ўртасида кадриятлар ва хулқ-атвори таққослаш). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do (Раҳбарлар аслида нима қилади). *Harvard Business Review*, 68(3), 103–111.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work* (Менежерлик фаолиятининг табиати). New York: Harper & Row.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (Раҳбарлик: назария ва амалиёт, 8-нашр). Thousand Oaks: Sage Publications.



Date: 17th February-2026

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (Ташкилотларда раҳбарлик, 8-нашр). Boston: Pearson Education.

