

Leadership and Employee Motivation

Djafarova Shaxlo Ahmadaliyevna

University of Business and Science,
Teacher of the Department of Management
e-mail: shaxlodjafarova1979@gmail.com

Sulaymonova Gulnoza Ravshanbekovna

University of Business and Science
Student of group IQ-2303

Abstract: This article analyzes the impact of leadership styles on employee motivation and the role of motivational factors in effective management processes. The study examines how transformational, transactional, and democratic leadership styles influence employee performance, commitment, and intrinsic motivation in modern organizations. In addition, the theoretical aspects of motivation are explained based on Maslow's hierarchy of needs and Herzberg's two-factor theory. A survey and analytical methods were used as the research methodology. The findings indicate that effective leadership significantly increases employees' job satisfaction, initiative, and organizational commitment. In particular, transformational leadership was identified as having the strongest motivational impact. The results of the study are important for improving human resource management systems, increasing labor productivity, and creating a positive work environment in organizations.

Keywords: Leadership, employee motivation, transformational leadership, transactional leadership, management, work performance, intrinsic motivation, organizational commitment, human resource management

Annotatsiya: Mazkur maqolada liderlik uslublarining xodimlar motivatsiyasiga ta'siri hamda samarali boshqaruv jarayonida motivatsion omillarning o'rni tahlil qilinadi. Tadqiqotda zamonaviy tashkilotlarda qo'llanilayotgan transformatsion, tranzaksion va demokratik liderlik uslublarining xodimlarning ish samaradorligi, sadoqati va ichki rag'batiga ta'siri o'rganildi. Shuningdek, Maslou ehtiyojlar ierarxiyasi va Herzbergning ikki omilli motivatsiya nazariyasi asosida motivatsiya jarayonining nazariy jihatlari yoritildi. Tadqiqot metodologiyasi sifatida so'rovnoma va tahlil usullaridan foydalanildi. Olingan natijalar samarali liderlik xodimlarning ishga bo'lgan qoniqishi, tashabbuskorligi va tashkilot maqsadlariga sodiqligini sezilarli darajada oshirishini ko'rsatdi. Ayniqsa, transformatsion liderlik uslubi eng yuqori motivatsion ta'sirga ega ekani aniqlandi. Tadqiqot natijalari tashkilotlarda inson resurslarini boshqarish tizimini takomillashtirish, mehnat unumdorligini oshirish va ijobiy ish muhitini yaratishda muhim ahamiyatga ega.

Kalit so'zlar: Liderlik, xodim motivatsiyasi, transformatsion liderlik, tranzaksion liderlik, boshqaruv, mehnat samaradorligi, ichki motivatsiya, tashkiliy sadoqat, inson resurslarini boshqarish

KIRISH

Hozirgi globallashuv va raqamli iqtisodiyot sharoitida tashkilotlar faoliyatining muvaffaqiyati ko'p jihatdan inson kapitalidan samarali foydalanish darajasiga bog'liq. Zamonaviy boshqaruv nazariyasida xodimlar tashkilotning eng muhim strategik resursi sifatida qaraladi. Shu sababli ularning mehnatga bo'lgan munosabati, ishga qoniqishi va ichki rag'bati tashkilot samaradorligini belgilovchi asosiy omillardan biri hisoblanadi. Bu jarayonda liderlik muhim rol o'ynaydi, chunki aynan rahbarning boshqaruv uslubi xodimlarning psixologik holati, motivatsiyasi va ish unumdorligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi [1].

Liderlik tushunchasi boshqaruvdan farqli ravishda faqat buyruq berish yoki nazorat qilish bilan cheklanmaydi, balki insonlarni umumiy maqsad sari ilhomlantirish, ularni rivojlantirish va tashabbuskorlikka undashni ham o'z ichiga oladi. Ilmiy adabiyotlarda liderlik shaxsning boshqalar xulq-atvoriga ta'sir ko'rsatish, ularni muayyan vazifalarni bajarishga yo'naltirish va jamoani umumiy maqsadga safarbar etish qobiliyati sifatida talqin etiladi. Samarali lider nafaqat tashkiliy jarayonlarni boshqaradi, balki jamoada ishonch, hamkorlik va ijobiy psixologik muhitni shakllantiradi.

Xodim motivatsiyasi esa shaxsni ma'lum faoliyatni amalga oshirishga undovchi ichki va tashqi omillar majmuasi sifatida qaraladi. Motivatsiya darajasi yuqori bo'lgan xodimlar ish jarayonida faolroq, mas'uliyatliroq va innovatsiyalarga moyilroq bo'ladi. Aksincha, motivatsiyaning pastligi ish unumdorligining pasayishiga, kadrlar almashinuvi oshishiga va tashkilot samaradorligining susayishiga olib keladi. Shu bois zamonaviy tashkilotlar xodimlarni rag'batlantirishning samarali mexanizmlarini ishlab chiqishga alohida e'tibor qaratmoqda.

Motivatsiya nazariyalarining rivojlanishida A. Maslouning ehtiyojlar ierarxiyasi nazariyasi muhim o'rin tutadi. Ushbu nazariyaga ko'ra, inson ehtiyojlari bosqichma-bosqich shakllanadi va yuqori darajadagi ehtiyojlar faqat quyi darajadagilar qondirilgandan keyin paydo bo'ladi. Mehnat faoliyatida ham xodimlar avvalo moddiy barqarorlikka, so'ngra xavfsizlik, ijtimoiy tan olinishi va o'zini namoyon qilish ehtiyojlariga intiladi. Shuningdek, F. Herzberg tomonidan ishlab chiqilgan ikki omilli motivatsiya nazariyasiga ko'ra, ish jarayonidagi qoniqish va norozilik turli omillar bilan bog'liq bo'lib, motivatsiyani oshirish uchun nafaqat ish sharoitlarini yaxshilash, balki xodimlarga rivojlanish imkoniyatlarini yaratish ham muhim hisoblanadi.

Liderlik uslublari motivatsiya jarayoniga turlicha ta'sir ko'rsatadi. Masalan, transformatsion liderlik xodimlarni ilhomlantirish, ularning shaxsiy rivojlanishini

qo'llab-quvvatlash va tashkilot maqsadlariga sodiqligini oshirish orqali yuqori natijalarga erishishga yordam beradi. Tranzaksion liderlik esa asosan mukofot va jazoga asoslangan boshqaruv modeli bo'lib, qisqa muddatli samaradorlikni ta'minlashi mumkin, biroq uzoq muddatli motivatsiyani har doim ham kafolatlamaydi. Demokratik liderlik uslubi esa xodimlarning qaror qabul qilish jarayonida ishtirokini ta'minlab, jamoada ishonch va hamkorlik muhitini shakllantiradi.

Bugungi kunda tashkilotlar oldida turgan asosiy muammolardan biri — malakali xodimlarni jalb qilish, ularni saqlab qolish va yuqori darajada motivatsiya qilishdir. Raqobat kuchayib borayotgan sharoitda faqat moddiy rag'batlantirish yetarli bo'lmay, xodimlarning psixologik ehtiyojlari, kasbiy o'sish imkoniyatlari va tashkilotdagi ijtimoiy muhit ham muhim ahamiyat kasb etmoqda. Shu sababli liderlik va motivatsiya o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni chuqur o'rganish ilmiy va amaliy jihatdan dolzarb hisoblanadi.

Mazkur tadqiqotning maqsadi — turli liderlik uslublarining xodim motivatsiyasiga ta'sirini tahlil qilish, samarali boshqaruv yondashuvlarini aniqlash hamda tashkilotlar uchun amaliy tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqot doirasida quyidagi vazifalar belgilandi: liderlik va motivatsiya tushunchalarining nazariy asoslarini o'rganish, zamonaviy tashkilotlarda qo'llanilayotgan liderlik uslublarini tahlil qilish, ularning xodimlar ish samaradorligi va sodiqligiga ta'sirini aniqlash hamda eng samarali motivatsion yondashuvlarni asoslash.

ADABIYOTLAR TAHLILI VA METODLAR

Zamonaviy boshqaruv nazariyasida liderlik va xodim motivatsiyasi o'rtasidagi bog'liqlik eng ko'p o'rganilgan mavzulardan biri hisoblanadi. Ilmiy adabiyotlarda liderlik tashkilot samaradorligini ta'minlovchi asosiy omillardan biri sifatida e'tirof etiladi. P. Northouse liderlikni jamoani umumiy maqsad sari yo'naltirish va ta'sir ko'rsatish jarayoni sifatida tavsiflab, uning samaradorligi asosan rahbarning

kommunikativ qobiliyati, strategik fikrlashi va inson omiliga munosabatiga bog‘liqligini ta’kidlaydi. G. Yukl esa liderlikni tashkilot ichidagi motivatsion muhitni shakllantiruvchi muhim ijtimoiy-psixologik jarayon sifatida baholab, samarali rahbar xodimlarning ehtiyojlarini anglay olishi va ularni rag‘batlantirishning mos mexanizmlarini qo‘llashi zarurligini ko‘rsatadi [2].

Motivatsiya nazariyalarining rivojlanishida klassik yondashuvlar alohida o‘rin tutadi. A. Maslou tomonidan ishlab chiqilgan ehtiyojlar ierarxiyasi nazariyasi inson xulq-atvori ehtiyojlar tizimi orqali shakllanishini asoslaydi. Ushbu modelga ko‘ra, xodimlarning mehnat faoliyatidagi motivatsiyasi ularning fiziologik, xavfsizlik, ijtimoiy, hurmat va o‘zini namoyon qilish ehtiyojlari bilan chambarchas bog‘liq [3]. F. Herzbergning ikki omilli nazariyasida esa ish qoniqishiga ta’sir etuvchi omillar gigiyenik va motivatsion omillarga ajratiladi. Gigiyenik omillar (ish haqi, mehnat sharoiti, siyosat) norozilikni kamaytirs, motivatsion omillar (e’tirof, mas’uliyat, o‘shish imkoniyati) yuqori samaradorlikni ta’minlaydi.

Zamonaviy tadqiqotlarda liderlik uslublarining motivatsiyaga ta’siri alohida tahlil qilinadi. B. Bass va B. Avolio tomonidan ishlab chiqilgan transformatsion liderlik konsepsiyasi xodimlarni ilhomlantirish, innovatsion fikrlashni qo‘llab-quvvatlash va shaxsiy rivojlanishga undash orqali yuqori natijalarga erishishni nazarda tutadi. Tadqiqotlar ushbu uslub xodimlarning ichki motivatsiyasi va tashkilotga sodiqligini sezilarli darajada oshirishini ko‘rsatad. Tranzaksion liderlik esa mukofot va jazoga asoslangan boshqaruv modeli bo‘lib, qisqa muddatli natijalarni ta’minlashda samarali bo‘lishi mumkin, biroq uzoq muddatli motivatsiyani shakllantirishda uning imkoniyatlari cheklangan.

Inson resurslarini boshqarish sohasidagi zamonaviy tadqiqotlar xodim motivatsiyasini oshirish uchun nafaqat moddiy rag‘batlantirish, balki psixologik qo‘llab-quvvatlash, kasbiy rivojlanish imkoniyatlari va ijobiy tashkilot madaniyatining

ham muhimligini ta'kidlaydi. M. Armstrongning fikricha, samarali HRM tizimi xodimlarning salohiyatini ochib berish, ularni tashkilot maqsadlariga jalb etish va yuqori darajadagi ish qoniqishini ta'minlash orqali tashkilot raqobatbardoshligini oshiradi.

Tadqiqot metodologiyasi

Mazkur tadqiqotda liderlik uslublarining xodim motivatsiyasiga ta'sirini aniqlash maqsadida aralash (miqdoriy va sifat) tadqiqot yondashuvidan foydalanildi. Miqdoriy ma'lumotlar so'rovnoma usuli orqali, sifat ma'lumotlari esa yarim tuzilgan intervyular yordamida yig'ildi. So'rovnoma savollari xodimlarning rahbar faoliyatiga munosabati, ish qoniqishi, rag'batlantirish darajasi va tashkilotga sodiqligini aniqlashga qaratildi.

Tadqiqot tanlanmasi turli sohalarda faoliyat yurituvchi tashkilotlarning xodimlaridan iborat bo'lib, jami 100 nafar respondent qamrab olindi. Respondentlar orasida boshqaruv xodimlari, mutaxassislar va texnik personal vakillari mavjud bo'lib, bu natijalarning umumlashtirilish imkoniyatini oshiradi. Tanlanma tasodifiy usulda shakllantirildi, bu esa tadqiqot natijalarining xolisligini ta'minlashga xizmat qildi.

Ma'lumotlarni tahlil qilishda statistik usullar — foizli taqsimot, o'rtacha qiymat va taqqoslash tahlili qo'llanildi. Shuningdek, sifat ma'lumotlari mazmuniy tahlil (content analysis) usuli yordamida qayta ishlanib, asosiy tendensiyalar va muammolar aniqlandi. Tadqiqot davomida respondentlarning shaxsiy ma'lumotlari maxfiyligi ta'minlandi hamda natijalar faqat ilmiy maqsadlarda foydalanildi.

NATIJARLAR

Tadqiqot davomida 100 nafar respondent o'rtasida o'tkazilgan so'rovnoma natijalari liderlik uslublari xodim motivatsiyasiga sezilarli darajada ta'sir ko'rsatishini tasdiqladi. Respondentlarning 68 foizi rahbarning qo'llab-quvvatlovchi va ilhomlantiruvchi uslubi ularning ishga bo'lgan qiziqishini oshirishini ta'kidladi. 21 foiz respondent motivatsiya darajasi asosan moddiy rag'bat bilan bog'liq ekanini bildirgan

bo'lsa, 11 foizi esa rahbar uslubining ularning ish faoliyatiga katta ta'siri yo'qligini qayd etdi.

Transformatsion liderlik uslubi eng samarali deb baholandi. Ushbu uslubni qo'llovchi rahbarlar bilan ishlayotgan xodimlarning 74 foizi o'z ishidan qoniqishini, 69 foizi esa tashkilot maqsadlariga sodiqligi oshganini ma'lum qildi. Tranzaksion liderlik uslubi mavjud bo'lgan jamoalarda esa natijalar nisbatan past bo'lib, respondentlarning 52 foizi motivatsiya asosan mukofot va jazoga bog'liqligini bildirdi. Demokratik liderlik sharoitida ishlayotgan xodimlarning 63 foizi qaror qabul qilish jarayonida ishtirok etish ularning mas'uliyatini oshirganini ta'kidladi.

Shuningdek, so'rov natijalari moddiy rag'batlantirish bilan bir qatorda nomoddiy omillar — e'tirof, kasbiy rivojlanish imkoniyatlari va ijobiy ish muhitining ham muhim ahamiyatga ega ekanini ko'rsatdi. Respondentlarning 72 foizi rahbar tomonidan e'tirof etilish motivatsiyani oshiruvchi eng muhim omillardan biri ekanini qayd etdi. Bu Herzbergning motivatsion omillar haqidagi nazariy qarashlarini tasdiqlaydi.

Intervyu natijalari ham shuni ko'rsatdiki, xodimlar o'z fikrini erkin bildira oladigan, adolatli va ochiq kommunikatsiyaga asoslangan boshqaruv tizimida samaraliroq ishlaydi. Aksincha, haddan tashqari nazoratga asoslangan avtoritar muhitda stress darajasi yuqori bo'lib, ish qoniqishi pasayadi. Shu sababli zamonaviy tashkilotlarda insonparvarlikka asoslangan liderlik modeli ustuvor ahamiyat kasb etmoqda.

MUHOKAMA

Olingan natijalar liderlik uslublari va xodim motivatsiyasi o'rtasida kuchli ijobiy bog'liqlik mavjudligini ko'rsatdi. Ayniqsa, transformatsion liderlik uslubi xodimlarning ichki motivatsiyasini oshirishda eng samarali ekanligi aniqlandi. Bu natijalar B. Bass va B. Avolio tomonidan ilgari surilgan transformatsion liderlik nazariyasi bilan mos keladi.

Unga ko‘ra, ilhomlantiruvchi rahbarlar xodimlarning shaxsiy manfaatlarini tashkilot maqsadlari bilan uyg‘unlashtira oladi [4].

Tranzaksion liderlik uslubi qisqa muddatli natijalarga erishishda samarali bo‘lishiga qaramay, uzoq muddatli motivatsiyani shakllantirishda yetarli darajada ta’sir ko‘rsatmaydi. Bu esa zamonaviy tashkilotlar uchun faqat moddiy rag‘batlantirishga asoslangan boshqaruv modeli yetarli emasligini ko‘rsatadi. Xodimlar o‘z mehnatining qadrlanishini, rivojlanish imkoniyatlarini va jamoada hurmatga sazovor bo‘lishni ham muhim deb hisoblaydi [5].

Demokratik liderlik uslubi esa jamoada ishonch muhitini yaratish, xodimlarning tashabbuskorligini oshirish va innovatsion fikrlashni rag‘batlantirishda samarali ekani bilan ajralib turadi. Qaror qabul qilish jarayonida xodimlarning ishtirok etishi ularning mas’uliyat hissini oshirib, tashkilot natijalariga bevosita daxldorlik tuyg‘usini shakllantiradi. Bu esa motivatsiyaning ichki manbalarini kuchaytiradi [6].

Natijalar shuningdek, Maslou ehtiyojlar ierarxiyasi nazariyasini ham tasdiqlaydi. Ya’ni, xodimlar faqat moddiy ehtiyojlari qondirilgandan so‘ng yuqori darajadagi ehtiyojlar — hurmat, e’tirof va o‘zini namoyon qilish imkoniyatlarini izlay boshlaydi. Shu sababli samarali liderlik ushbu ehtiyojlarning barchasini hisobga olgan holda shakllanishi zarur [7].

XULOSA

Mazkur tadqiqot liderlik uslublarining xodim motivatsiyasiga sezilarli ta’sir ko‘rsatishini ilmiy jihatdan asoslab berdi. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatdiki, samarali liderlik xodimlarning ishga bo‘lgan qoniqishini, tashabbuskorligini va tashkilotga sodiqligini oshirishda hal qiluvchi omil hisoblanadi. Ayniqsa, transformatsion liderlik uslubi eng yuqori motivatsion samaraga ega bo‘lib, xodimlarning ichki rag‘batini kuchaytiradi va uzoq muddatli natijalarni ta’minlaydi.

Shuningdek, faqat moddiy rag‘batlantirish xodimlarni to‘liq motivatsiya qilish uchun yetarli emasligi aniqlandi. Nomoddiy omillar — e’tirof, kasbiy rivojlanish imkoniyatlari, adolatli boshqaruv va ijobiy ish muhiti ham muhim ahamiyatga ega. Demokratik boshqaruv elementlarining mavjudligi xodimlarning tashkilot faoliyatiga faol jalb etilishini ta’minlaydi.

Tadqiqot natijalari tashkilot rahbarlari va inson resurslarini boshqarish mutaxassislari uchun amaliy ahamiyatga ega. Samarali liderlikni shakllantirish orqali mehnat unumdorligini oshirish, kadrlar almashinuvini kamaytirish va barqaror rivojlanishga erishish mumkin. Kelgusida ushbu yo‘nalishda turli sohalar kesimida kengroq empirik tadqiqotlar o‘tkazish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. Northouse, P. G. Leadership: Theory and Practice. — 8th ed. — Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2019. — 608 p.
2. Yukl, G. Leadership in Organizations. — 8th ed. — Boston: Pearson Education, 2013. — 528 p.
3. Robbins, S. P., Judge, T. A. Organizational Behavior. — 17th ed. — Boston: Pearson Education, 2017. — 720 p.
4. Maslow, A. H. Motivation and Personality. — 2nd ed. — New York: Harper & Row, 1970. — 411 p.
5. Herzberg, F. Work and the Nature of Man. — Cleveland: World Publishing Company, 1966. — 203 p.
6. Bass, B. M., Avolio, B. J. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. — Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994. — 238 p.
7. Armstrong, M. Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice. — 15th ed. — London: Kogan Page, 2020. — 824 p.



8. levakov I. The role and place of service sectors in the development of higher education //современная наука: актуальные вопросы, достижения и инновации. – 2023. – с. 130-132.
9. Tursunov, D. (2025). THE ROLE OF INTERNATIONAL HOTEL BUSINESS IN GLOBAL ECONOMY AND FEATURES OF DEVELOPMENT. TADQIQOTLAR, 76(6), 301-308.

