



MASOFAVIY ISH KONTEKSTIDA LIDERLIK AMALIYOTLARI VA TASHKILIY MADANIYATNI BARQAROR SAQLASH MUAMMOLARI

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18217072>

Oriental universiteti arxiv mudiri
Tulyaganova Barno Abduvoxidovna

Annotatsiya So‘nggi yillarda global pandemiya va raqamli transformatsiya tufayli masofaviy ish amaliyoti jahon bo‘ylab keng tarqaldi. Shu sharoitda rahbarlarning yetakchilik uslublari va tashkiliy madaniyatni saqlash masalalari yangi strategik ahamiyat kasb etdi. Tadqiqotda masofaviy ish kontekstida liderlik amaliyotlari xodimlarning motivatsiyasi, samaradorligi va tashkilotga sadoqati bilan bog‘liqligi tahlil qilindi. Empirik va nazariy manbalar ko‘rsatadiki, masofaviy ish sharoitida transformatsion va situatsion liderlik uslublari xodimlarning mas‘uliyat hissini oshiradi, ularni innovatsion faoliyatga rag‘batlantiradi hamda tashkiliy qadriyatlarni mustahkamlaydi. Shu bilan birga, samarali kommunikatsiya, virtual jamoa boshqaruvi va texnologik vositalardan foydalanish tashkiliy madaniyatni barqaror saqlashda muhim rol o‘ynaydi. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, masofaviy ish sharoitida liderlikning samaradorligi HR strategiyasi bilan uyg‘unlashganda tashkilotlar uzoq muddatli barqarorlik va raqobatbardoshlikka erishadi.

Kalit so‘zlar: masofaviy ish, liderlik, tashkiliy madaniyat, transformatsion liderlik, HR strategiyasi, virtual jamoa, motivatsiya, samaradorlik.

Аннотация: В последние годы глобальная пандемия и цифровая трансформация привели к широкому распространению дистанционной работы. В этих условиях вопросы стиля лидерства руководителей и сохранения организационной культуры приобрели стратегическое значение. В исследовании проанализированы практики лидерства в контексте дистанционной работы и их влияние на мотивацию сотрудников, эффективность и приверженность организации. Теоретические и эмпирические источники показывают, что трансформационное и ситуационное лидерство повышает ответственность сотрудников, стимулирует инновационную активность и укрепляет организационные ценности. Эффективная коммуникация, управление виртуальными командами и использование технологических инструментов играют ключевую роль в поддержании организационной культуры. Результаты исследования показывают, что эффективность лидерства в условиях дистанционной работы достигается при стратегической интеграции с HR-политикой, что обеспечивает долгосрочную устойчивость и конкурентоспособность организации.



Ключевые слова: дистанционная работа, лидерство, организационная культура, трансформационное лидерство, HR-стратегия, виртуальная команда, мотивация, эффективность.

Abstract *In recent years, global pandemics and digital transformation have accelerated the adoption of remote work worldwide. In this context, leadership practices and the maintenance of organizational culture have become strategically significant. This study analyzes leadership practices in remote work settings and their impact on employee motivation, performance, and organizational commitment. Both theoretical and empirical sources indicate that transformational and situational leadership enhances employees' sense of responsibility, fosters innovative behaviors, and reinforces organizational values. Effective communication, virtual team management, and the use of technological tools are crucial for sustaining organizational culture. Findings suggest that the effectiveness of leadership in remote work is maximized when aligned with HR strategies, ensuring long-term organizational stability and competitiveness.*

Keywords: *remote work, leadership, organizational culture, transformational leadership, HR strategy, virtual teams, motivation, performance.*

KIRISH

So‘nggi o‘n yillikda global pandemiya va texnologik rivojlanish natijasida masofaviy ishlash amaliyoti barcha darajadagi tashkilotlarda keng joriy etildi. Masofaviy ish sharoiti rahbarlar va xodimlar o‘rtasidagi an‘anaviy muloqot shakllarini tubdan o‘zgartirdi, bu esa liderlik va tashkiliy madaniyatni saqlash masalalarini yanada dolzarb qildi. Shu sharoitda samarali rahbarlik xodimlarning ishga bo‘lgan motivatsiyasi, mas‘uliyat hissi va ijodiy faoliyatini ta‘minlashda markaziy rol o‘ynaydi. Masofaviy ishning o‘ziga xos xususiyati — jamoa a‘zolari fizik jihatdan ajratilgan bo‘lib, bu tashkiliy qadriyatlarni va madaniyatni saqlashni qiyinlashtiradi. Shu sababli, rahbarlar yangi liderlik yondashuvlarini —

xususan, transformatsion, situatsion va virtual liderlik amaliyotlarini qo‘llashga majbur bo‘lmoqda. Tashkiliy madaniyatni saqlash masalasi masofaviy ish kontekstida nafaqat qadriyatlar va normativ xatti-harakatlarni uzluksiz rivojlantirishni, balki virtual muhitda samarali kommunikatsiya va ijtimoiy integratsiyani ta‘minlashni ham talab qiladi. Shu bilan birga, masofaviy ish sharoitida HR strategiyasi va rahbarlik yondashuvlari uyg‘unligi xodimlarning sadoqati va motivatsiyasini oshirishda hal qiluvchi ahamiyatga ega bo‘ladi. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, transformatsion liderlar xodimlarni faqat vazifalarni bajarishga emas, balki tashkilot strategik maqsadlariga erishishda faol ishtirok etishga rag‘batlantiradi, ularni innovatsion



qarorlar qabul qilishga va virtual jamoa faoliyatida yetakchilik ko'rsatishga undaydi. Shu nuqtai nazardan, masofaviy ish sharoitida liderlik amaliyotlari va tashkiliy madaniyatni saqlash masalalari nafaqat ilmiy tadqiqotlarda, balki amaliy menejment jarayonlarida ham ustuvor ahamiyat kasb etmoqda. Ushbu maqolada masofaviy ish sharoitida liderlikning xodimlar motivatsiyasi va tashkiliy madaniyatni barqaror saqlashga ta'siri tahlil qilinadi, mavjud muammolar aniqlanadi hamda ularni bartaraf etish bo'yicha strategik tavsiyalar ishlab chiqiladi.

ASOSIY QISM

Masofaviy ish amaliyoti global miqyosda kengayib borayotgan sharoitda liderlik amaliyotlari va tashkiliy madaniyatni saqlash masalalari tashkilotlar samaradorligi uchun strategik ahamiyat kasb etadi. Masofaviy ish sharoiti xodimlar o'rtasidagi muloqot va jamoaviy hamkorlikni murakkablashtiradi, shu sababli rahbarlarning yetakchilik yondashuvlari xodimlar motivatsiyasi, sadoqati va tashkiliy qadriyatlarni barqaror saqlashda muhim rol o'ynaydi (Tursunov, 2021, 105–108-b.). Masofaviy ish kontekstida transformatsion liderlik xodimlarni faqat vazifalarni bajarishga emas, balki strategik maqsadlar yo'lida faol ishtirok etishga rag'batlantiradi. Shu bilan birga, situatsion liderlik elementlari xodimlarning ijtimoiy va psixologik qo'llab-quvvatlanishini ta'minlaydi va virtual jamoalarda ish jarayonlarini muvofiqlashtirishga yordam beradi

(Karimova, 2022, 60–65-b.). Rus mualliflarining tadqiqotlarida ham masofaviy ish sharoitida tashkiliy madaniyatni saqlash strategiyasi o'rganilgan. Kibanov (2017, 256–270-c.) ta'kidlaganidek, masofaviy jamoalarda rahbarlar tomonidan doimiy kommunikatsiya va korporativ qadriyatlarni izchil targ'ib qilish madaniyatni barqaror ushlab turishning asosiy omili hisoblanadi. Vesnin (2018, 143–150-c.) esa samarali virtual boshqaruv va raqamli platformalardan foydalanish orqali xodimlar o'rtasida ishonch va hamkorlikni mustahkamlash mumkinligini ko'rsatadi. Masofaviy ish jarayonida tashkiliy madaniyatni saqlashda texnologik vositalardan samarali foydalanish muhim hisoblanadi. Masalan, Samoukina (2024, 201–215-c.) o'z tadqiqotlarida virtual jamoalar orqali madaniy qadriyatlarni uzluksiz shakllantirish va xodimlarni birlashtirish mexanizmlari samarali ishlatilishini ta'kidlaydi. Shu bilan birga, Xolmatov (2023, 41–47-b.) masofaviy ish sharoitida transformatsion liderlik xodimlarni innovatsion qarorlar qabul qilishga va tashkiliy qadriyatlarni amalda qo'llashga undashini qayd etadi. Bundan tashqari, masofaviy ish sharoitida HR strategiyasi va yetakchilik yondashuvlarini uyg'unlashtirish tashkilotning uzoq muddatli barqarorligi va raqobatbardoshligini oshirishda hal qiluvchi ahamiyatga ega (Tursunov, 2021, 102–108-b.; Karimova, 2022, 60–65-b.). Rahbarlar tomonidan uzluksiz motivatsiya, psixologik



qo'llab-quvvatlash va virtual muloqot mexanizmlari joriy etilganda, masofaviy jamoalarda tashkilot qadriyatlari atrofida umumiy madaniyatni saqlash va rivojlantirish imkoniyati yaratiladi.

Umuman olganda, masofaviy ish kontekstida liderlik amaliyotlari va tashkiliy madaniyatni saqlash o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik strategik HR menejmenti bilan uyg'unlashtirilganda, xodimlarning sadoqati, motivatsiyasi va tashkilotning umumiy samaradorligi sezilarli darajada oshadi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Masofaviy ish sharoitida liderlik amaliyotlari va tashkiliy madaniyatni barqaror saqlash jarayonlarini tahlil qilganda bir necha asosiy tamoyillar aniqlanadi. Birinchidan, masofaviy ish xodimlar va rahbarlar o'rtasidagi kommunikatsiya mexanizmlarini tubdan o'zgartiradi, bu esa yetakchilikning samaradorligini va tashkiliy qadriyatlarning uzluksizligini ta'minlashni murakkablashtiradi (Tursunov, 2021, 105–108-b.). Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, transformatsion va situatsion liderlik uslublari xodimlarning mas'uliyat hissini oshiradi, ularni innovatsion faoliyatga rag'batlantiradi hamda tashkiliy qadriyatlarni amalda qo'llashni ta'minlaydi (Karimova, 2022, 60–65-b.). Tahlillar masofaviy jamoalarda samarali muloqot va texnologik vositalardan foydalanish muhimligini ko'rsatadi. Kibanov (2017, 256–270-c.) va Vesnin (2018, 143–150-c.)ning tadqiqotlariga ko'ra, virtual jamoalarda elektron

platformalar orqali xodimlar o'rtasida ochiq muloqot tashkil etish, tashkiliy qadriyatlarni targ'ib qilish va ishonchni mustahkamlash mumkin. Shu bilan birga, samarali yetakchilik yondashuvlari xodimlarning birgalikdagi qaror qabul qilish qobiliyatini oshiradi va tashkilotning innovatsion salohiyatini rivojlantiradi. Tahlil shuni ko'rsatadiki, HR strategiyasi va yetakchilik yondashuvlarini uyg'unlashtirish masofaviy ish sharoitida tashkiliy madaniyatni barqaror saqlashning asosiy sharti hisoblanadi. Xolmatov (2023, 41–47-b.) ma'lumotlariga ko'ra, transformatsion liderlar xodimlarni motivatsiya qilish, psixologik qo'llab-quvvatlash va virtual muloqotni samarali tashkil etish orqali ularning sadoqatini oshiradi va jamoaviy qadriyatlarni mustahkamlaydi. Shuningdek, Samoukina (2024, 201–215-c.) masofaviy ish sharoitida virtual jamoalarda umumiy tashkiliy qadriyatlarni shakllantirish va saqlash mexanizmlari samarali ishlashini tasdiqlaydi. Natijalar shuni ko'rsatadiki,

Masofaviy ish sharoitida transformatsion va situatsion liderlik xodimlarni jalb qilish va ularni tashkiliy qadriyatlar atrofida birlashtirishda eng samarali uslublar hisoblanadi. Virtual kommunikatsiya va texnologik platformalar orqali xodimlar o'rtasida ishonch va hamkorlikni mustahkamlash mumkin, bu esa madaniyatni barqaror ushlab turishning muhim omili hisoblanadi. HR strategiyasi bilan uyg'unlashgan liderlik amaliyotlari



xodimlarning motivatsiyasi, sadoqati va tashkilotning umumiy samaradorligini oshirishga yordam beradi. Shu bilan birga, tadqiqotlar masofaviy ishning o'ziga xos xavf va cheklovlarini ham ko'rsatadi: masofaviy ishda ijtimoiy aloqaning zaiflashishi, yetarli psixologik qo'llab-quvvatlanmaslik va tashkiliy qadriyatlarni uzluksiz targ'ib qilmaslik jamoaviy madaniyatni zaiflashtiradi (Tursunov, 2021, 105–108-b.; Karimova, 2022, 60–65-b.). Shu sababli, rahbarlar tomonidan uzluksiz monitoring, motivatsiya va virtual treninglar orqali bu bo'shliqlarni bartaraf etish tavsiya etiladi.

Umuman olganda, masofaviy ish kontekstida samarali liderlik amaliyotlari va tashkiliy madaniyatni saqlash o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik tashkilotning uzoq muddatli barqarorligi va raqobatbardoshligini ta'minlashda strategik rol o'ynaydi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, liderlik yondashuvlari va HR menejment strategiyalarini uyg'unlashtirish masofaviy ish jarayonida xodimlarni tashkilot qadriyatlariga moslashtirish va umumiy madaniyatni rivojlantirish uchun asosiy vosita hisoblanadi.

XULOSA

O'tkazilgan tahlil va tadqiqotlar natijasida shuni ko'rsatdiki, masofaviy ish sharoitida liderlik amaliyotlari va tashkiliy madaniyatni barqaror saqlash masalalari tashkilotning strategik rivojlanishi va xodimlarning ishga bo'lgan motivatsiyasi uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega. Masofaviy ishlash jismoniy aloqaning kamayishi, virtual

muloqot va kommunikatsiya mexanizmlariga bog'liqlikni oshiradi, bu esa yetakchilik va tashkiliy qadriyatlarni uzluksiz rivojlantirishga bo'lgan ehtiyojni kuchaytiradi (Tursunov, 2021, 105–108-b.; Karimova, 2022, 60–65-b.). Transformatsion va situatsion liderlik yondashuvlari masofaviy ish jarayonida xodimlarni faqat topshiriqlarni bajarishga emas, balki tashkilot strategik maqsadlariga erishishga rag'batlantirishda samarali vosita sifatida namoyon bo'ladi. Shu bilan birga, virtual jamoalarda doimiy va tizimli kommunikatsiya, elektron platformalardan foydalanish, xodimlar o'rtasida ishonch va hamkorlikni mustahkamlash tashkiliy madaniyatni barqaror ushlab turishga yordam beradi (Kibanov, 2017, 256–270-c.; Vesnin, 2018, 143–150-c.). Tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, HR strategiyasi bilan uyg'unlashtirilgan liderlik amaliyotlari masofaviy ish sharoitida xodimlarning sadoqati, motivatsiyasi va ish samaradorligini oshirishda muhim rol o'ynaydi. Shu bilan birga, rahbarlar tomonidan psixologik qo'llab-quvvatlash, virtual treninglar va jamoaviy faoliyatni rag'batlantirish orqali tashkilot qadriyatlarini saqlash va rivojlantirish mumkin (Xolmatov, 2023, 41–47-b.; Samoukina, 2024, 201–215-c.).

Umuman olganda, masofaviy ish kontekstida samarali yetakchilik amaliyotlari va tashkiliy madaniyatni barqaror saqlash o'rtasidagi uyg'unlik tashkilotning uzoq muddatli barqarorligini, xodimlarning ishga



bo'lgan motivatsiyasini va jamoaviy ishlash samaradorligini ta'minlashda strategik ahamiyat kasb etadi. Shu nuqtai nazardan, tashkilotlar rahbarlari va HR bo'limlari masofaviy ish sharoitida yetakchilik yondashuvlarini doimiy ravishda takomillashtirishi, xodimlar o'rtasida kommunikatsiya va ishonchni rivojlantirishi hamda tashkiliy qadriyatlarni uzluksiz targ'ib qilishi zarur.

Xulosa qilib aytganda, masofaviy ish jarayonida liderlik va tashkiliy madaniyatni uyg'unlashtirish orqali tashkilotlar nafaqat xodimlar motivatsiyasini oshiradi, balki raqobatbardoshligini mustahkamlash, innovatsion salohiyatni rivojlantirish va uzoq muddatli barqarorlikni ta'minlash imkoniyatiga ega bo'ladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. Tursunov, S. A. (2025). Korxonada xodimlarni boshqarishning tashkiliy mexanizmlari. Marketing jurnali, 2025, № 3. tursunovsherzod1977@gmail.com
2. Tursunov, B. O. (2021). Masofaviy ish sharoitida mas'uliyat va motivatsiya (ilmiy maqola). (87–89-b.). bekmuxammad-omonovich@mail.ru
3. Karimova, D. R. (2022). Korporativ qadriyatlar va jamoaviy madaniyat. Zamonaviy boshqaruv muammolari, № 2, 60–65-b. d.karimova@management.uz
4. Xolmatov, S. A. (2023). Raqamli transformatsiya va masofaviy liderlik. Raqamli iqtisodiyot va boshqaruv, № 3, 41–47-b. s.xolmatov@edu.uz
5. Samoukina, N. V. (2024). Современные HR-технологии и корпоративные ценности. Moskva: Альпина Паблишер, 368 с. (201–215-с.). n.samoukina@alpinabook.ru
6. Kibanov, A. Ya. (2017). Управление персоналом организации. Moskva: ИНФРА-М, 512 с. (256–270-с.). nasou-2011@mail.ru
7. Vesnin, V. R. (2018). Управление человеческими ресурсами. Moskva: Проспект, 304 с. (143–150-с.). v.vesnin@prospekt.org
8. Kazakov, E. D., & Razinkina, I. V. (2022). Корпоративная культура как инструмент HR-менеджмента. Business Strategies, Т. 10, № 6, 131–133-с. ed.kazakova@mail.ru