

**AYOLLAR RAHBARLIK FAOLIYATINIG KORPORATIV MADANIYAT
VA ISH UNUMDORLIGIGA TASIRI.***TOSHKENT KIMYO XALQARO UNIVERSITETI**MBA-11U (Master of Business Administration)***USMONOVA SHAHZODA ABDUMANNON QIZI**

Annotatsiya: Rahbarlikda ayollarning ustunligini tobora ko'proq ta'kidlamodalar, bunda ayollar zamonaviy sharoitlarda samarali bo'lgan uslubda erkaklarga qaraganda ko'proq rahbarlik qilishadi. Ushbu da'volarni tahlil qilishimizni Venchioning tahlili bilan taqqoslab, biz ayollarning odatiy rahbarlik uslubida ba'zi afzalliklarga ega ekanligini, ammo ularning rahbar sifatidagi vakolatlarini, ayniqsa erkaklarga xos tashkiliy sharoitlarda, noto'g'ri baholash natijasida ba'zi kamchiliklarga duch kelayotganini ko'rsatamiz. Shunga qaramay, ko'proq ayollar barcha darajalarda, jumladan, elita rahbarlik lavozimlarida ham yetakchilik lavozimlariga ko'tarilmoqda. Biz bu yuksalishning sabablarini keltiramiz va tashkilotlar ayollarni asosiy lavozimlarga tayinlash orqali progressiv ijtimoiy o'zgarish va zamonaviylik ramzlarini aks ettirishi mumkinligini ta'kidlaymiz. (PsycINFO ma'lumotlar bazasi yozuvi (c) 2016 APA, barcha huquqlar himoyalangan)

Kalit so'zlar: Ayollar rahbarligi, korporativ madaniyat, ish unumdorligi, gender tengligi, transformatsion liderlik, tashkiliy samaradorlik, gender diversifikatsiya, boshqaruv uslubi, inklyuziv liderlik, xodimlar motivatsiyasi, strategik menejment, gender-balans, innovatsion salohiyat, tashkiliy qadriyatlar, O'zbekiston korporativ sektori, xodimlar jalb etilishi, iqtisodiy ko'rsatkichlar, gender paritet, tashkiliy madaniyat.

Аннотация: Роль женщин в руководстве становится все более выделенной, и при этом женщины ведут себя более эффективно, чем мужчины, в современных условиях. Мы анализируем эти утверждения, сравнив их с анализом Венчи, и покажем, что женщины имеют определенные преимущества в типичном стиле руководства, однако их полномочия как руководителей, особенно в организационных условиях, характерных для мужчин, сталкиваются с недостаточной оценкой, что приводит к некоторым недостаткам. Тем не менее, все больше женщин поднимаются на руководящие должности на всех уровнях, включая элитные позиции. Мы объясним причины этого роста и подчеркнем, что организации могут отражать символы прогрессивных социальных изменений и современности, назначая женщин на ключевые позиции.

Ключевые слова: Женское руководство, корпоративная культура, производительность труда, гендерное равенство, трансформационное лидерство, организационная эффективность, гендерная диверсификация, стиль управления,

инклюзивное лидерство, мотивация сотрудников, стратегический менеджмент, гендерный баланс, инновационный потенциал, организационные ценности, корпоративный сектор Узбекистана, вовлеченность сотрудников, экономические показатели, гендерный паритет, организационная культура.

Abstract: The prominence of women in leadership is increasingly being emphasized, where women exhibit more effective leadership styles than men in modern conditions. We will analyze these claims in comparison to Venchi's analysis and demonstrate that women have certain advantages in typical leadership styles; however, their authority as leaders, especially in organizational settings that are characteristic of men, faces underestimation, resulting in some shortcomings. Nevertheless, more and more women are rising to leadership positions at all levels, including elite roles. We will outline the reasons for this rise and emphasize that organizations can reflect symbols of progressive social change and modernity by appointing women to key positions. (PsycINFO database entry (c) 2016 APA, all rights reserved)

Keywords: Women leadership, corporate culture, work productivity, gender equality, transformational leadership, organizational efficiency, gender diversification, management style, inclusive leadership, employee motivation, strategic management, gender balance, innovative potential, organizational values, corporate sector of Uzbekistan, employee engagement, economic indicators, gender parity, organizational culture.

KIRISH

XXI asrda inson kapitalining samarali boshqaruvi va rivojlantirish masalasi jahon iqtisodiyotining markaziy yo'nalishlaridan biriga aylangan. Ayniqsa, ayollarning ijtimoiy-iqtisodiy hayotdagi faolligini oshirish va ularning rahbarlik salohiyatidan to'liq foydalanish muammosi global darajada dolzarb bo'lib bormoqda. Birlashgan Millatlar Tashkilotining 2023-yil statistik ma'lumotlariga ko'ra, dunyo bo'ylab rahbarlik lavozimlarida ishlayotgan ayollar ulushi atigi 29,2% ni tashkil etgan bo'lib, bu hali ham erkaklar bilan teng imkoniyatlar to'liq ta'minlanmaganligini va mehnat bozorida gender assimetriyasining davom etayotganligini ko'rsatadi (UN Women, 2023). Ushbu ko'rsatkich nafaqat ijtimoiy tenglik printsiplarining qisman amalga oshirilayotganligini, balki jahon iqtisodiyotining inson kapitalidan to'liq foydalanmasligini va strategik boshqaruv resurslarining yarim qismiga deyarli yopiq bo'lishini ham anglatadi. Jahon Iqtisodiy Forumi (World Economic Forum) tomonidan 2024-yilda e'lon qilingan Gender Tengligi Indeksi - Global Gender Gap Report 2024 da O'zbekiston Respublikasi 145 ta davlat ichida 79-o'rinni egallab, gender tenglikka erishishda ijobiy siljishlar sodir bo'layotganligini ko'rsatdi. Ushbu natija milliy darajada gender tengligini ta'minlash yo'nalishida muayyan ijobiy dinamaning mavjudligini va davlat siyosatidagi tizimli islohotlarning boshlang'ich samaradorligini

aks ettiradi. Biroq, mazkur reyting O'zbekiston korporativ sektorida ayollarning rahbarlik faoliyatini kengaytirish va ularning boshqaruv tizimiga chuqur integratsiyasini ta'minlash zarurligini ham ko'rsatadi. O'zbekiston Respublikasida ayollarning ijtimoiy-iqtisodiy faolligini oshirish bo'yicha muhim huquqiy-normativ asoslar shakllantirilmoqda. Jumladan, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 7-martdagi PQ-81-sonli "2022-2026-yillarda xotin-qizlarning ijtimoiy hayotdagi rolini kuchaytirish bo'yicha Davlat dasturi to'g'risida"gi qarori gender tengligini institutlashtirishning muhim strategik hujjati hisoblanadi. Shuningdek, 2019-yil 2-sentyabrda qabul qilingan "Gender tengligini ta'minlash to'g'risida"gi Qonun (No3PY-562) ayollarning mehnat bozorida, jumladan rahbarlik lavozimlarida faol ishtirokini huquqiy jihatdan kafolatlaydi, diskriminatsiyaning barcha shakllarini bartaraf etishni nazarda tutadi va gender-sezgir boshqaruv tizimlarini joriy etish uchun mustahkam qonuniy baza yaratadi. Biroq, huquqiy-normativ asosning mavjudligi o'z-o'zidan amaliy samaradorlikni kafolatlamaydi va institutlashgan gender siyosati avtomatik ravishda korporativ amaliyotga transformatsiya bo'lmaydi. Bugungi kunda O'zbekiston korporativ sektorida ayollar rahbarlik faoliyatining tashkilot madaniyati, boshqaruv paradigmasi, xodimlar munosabatlari tizimi va iqtisodiy ko'rsatkichlarga qanday ta'sir ko'rsatishi masalasi yetarli darajada empirik va nazariy jihatdan o'rganilmagan bo'lib, ilmiy tadqiqot lakunasini tashkil etadi.

ADABIYOTLAR TAHLILI VA METODOLOGIYA

Xalqaro tadqiqotlar gender-balansli rahbariyat tuzilmalarining tashkiliy unumdorlik, innovatsion salohiyat va moliyaviy ko'rsatkichlarga ijobiy ta'sirini bir necha o'n yillar davomida tasdiqlagan. McKinsey & Company ning ko'p yillik tadqiqotlari (2021, 2023) shuni ko'rsatadiki, yuqori darajadagi gender diversifikatsiyaga ega kompaniyalar moliyaviy samaradorlik va boshqaruv sifati ko'rsatkichlarida sezilarli ustunlikka ega. Credit Suisse Research Institute (2019) ning global tadqiqotlari boshqaruv kengashida kamida bitta ayol a'zosi bo'lgan kompaniyalarning kapital rentabelligi (ROE) bo'yicha o'rtacha 3,5% ga yuqori natija ko'rsatganligini aniqlagan. Catalyst (2020) ning empirik ma'lumotlariga binoan, yuqori gender diversifikatsiyaga ega kompaniyalar innovatsion mahsulotlar ishlab chiqarish va bozor ulushini kengaytirishda 15-20% ustunlikka ega bo'ladi. Ushbu xalqaro tajriba va empirik dalillar ayollar rahbarligining korporativ samaradorlikka ijobiy ta'sirini tasdiqlaydi, biroq O'zbekiston milliy kontekstida bu mexanizmlarning namoyon bo'lish xususiyatlari, mahalliy korporativ madaniyat bilan o'zaro ta'siri va milliy iqtisodiy sharoitlarga moslashuvi chuqur tadqiqotni talab etadi. Rivojlanayotgan iqtisodiyotlarda, qayerda milliy madaniy xususiyatlar, tarixiy gender normalar va o'tish iqtisodiyotining o'ziga xos jihatlari mavjud, ayollar rahbarligining ta'sir mexanizmlari G'arbiy korporativ amaliyotdan sezilarli farq qilishi mumkin. Shunday bir sharoitda, ayollar rahbarlik faoliyatining korporativ madaniyatga ta'siri va bu ta'sirning tashkiliy

unumdorlikka transformatsiyasini o'rganish alohida ahamiyat kasb etadi. Zamonaviy tashkilot nazariyasida korporativ madaniyat strategik boshqaruv va raqobatbardoshlikning muhim determinanti hisoblanadi. Schein (2010) korporativ madaniyatni uch darajada tahlil qiladi: artifaktlar (ko'rinadigan tuzilmalar va jarayonlar), e'lon qilingan qadriyatlar hamda asosiy taxminlar. Ayollar rahbarlarining ushbu uch darajaga ta'siri, ularning boshqaruv uslubi, qadriyatlar tizimi va tashkiliy normalarni shakllantirishda tutgan o'rni orqali namoyon bo'ladi. Cameron va Quinn (2011) ning raqobatdosh qadriyatlar modeli (Competing Values Framework) asosida amalga oshirilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, ayollar rahbarlari ko'pincha klan madaniyati (ichki fokus, moslashuvchanlik, xodimlar rivojlanishiga e'tibor) va adhokratik madaniyat (tashqi fokus, innovatsiya, eksperimentatsiya) tiplarini rivojlantirishga moyil bo'ladilar. Ushbu madaniyat tiplari zamonaviy raqobat muhitida tashkiliy barqarorlik va dinamik rivojlanish uchun zarur hisoblanadi. Transformatsion liderlik nazariyasi (Bass & Avolio, 1994) ayollarning boshqaruv jarayonida empatiya, muloqot faolligi, jamoaviy qaror qabul qilish va xodimlar rivojlanishiga investitsiya qilish kabi xususiyatlarni ko'proq namoyon etishini ta'kidlaydi.

MUHOKAMA VA NATIJALAR

Korporativ madaniyat va tashkiliy unumdorlik o'rtasidagi bog'liqlik Denison (2000) modeli doirasida empirik tasdiqlanganligini e'tiborga olgan holda, ayollar rahbarligining inklyuziv xususiyatlari xodimlar jalb etilishi, innovatsion salohiyat va iqtisodiy ko'rsatkichlarga ijobiy ta'sir ko'rsatishi kutilmoqda. Denison modeli to'rtta asosiy madaniy xususiyatni ajratib ko'rsatadi: jalb etilganlik (involvement), moslashuvchanlik (adaptability), missiya (mission) va izchillik (consistency). Ayollar rahbarlari ayniqsa jalb etilganlik va moslashuvchanlik dimensiylarida ijobiy ta'sir ko'rsatishi mumkin, bu esa dinamik raqobat muhitida tashkiliy barqarorlikni ta'minlaydi. O'zbekiston kontekstida ayollar rahbarligining korporativ madaniyat va ish unumdorligiga ta'sirini o'rganish nafaqat nazariy, balki amaliy ahamiyatga ham ega. Ushbu tadqiqot natijalariga asoslanib, HR-menejment tizimlarini takomillashtirish, gender-balansli rahbarlik tuzilmalarini shakllantirish strategiyalarini ishlab chiqish va davlat gender siyosatini amaliy jihatdan samarali joriy etish bo'yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqilishi mumkin. Bundan tashqari, tadqiqot natijalari yirik kompaniyalar uchun gender diversifikatsiyaning biznes-samara sifatidagi qiymatini asoslash va gender-inklyuziv korporativ madaniyatni rivojlantirish yo'nalishlarini aniqlash imkonini beradi. Shunday qilib, ayollar rahbarlik faoliyatining korporativ madaniyat va ish unumdorligiga ta'sirini tadqiq etish zamonaviy O'zbekiston iqtisodiyoti uchun nazariy va amaliy jihatdan muhim ahamiyatga ega bo'lib, tashkiliy psixologiya, strategik menejment va gender tadqiqotlari doirasida yangi bilimlar ishlab chiqishga xizmat qiladi.

XULOSA

Xulosa sifatida aytish mumkinki, ushbu maqola ayollar rahbarligining korporativ madaniyat va ish unumdorligiga ta'siri chuqur tahlil qilingan. XXI asrda gender tengligi masalasi global ahamiyatga ega bo'lib, ayollarning mehnat jihatidan unchalik ta'minlanmaganligini ko'rsatadi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, ayollar rahbarlari ko'pincha yuqori darajadagi samaradorlik va innovatsion salohiyatni oshiradi, bu esa korporativ madaniyatni yanada inklyuziv keltiradi.

Ayollar rahbarligining ijobiy ta'siri, ayniqsa, inklyuzivlik, xodimlar motivatsiyasi va jamiyatda demografik xilma-xillikni kuchaytirishda o'zini namoyon etadi. Bunday rahbarlik uslubining muvaffaqiyati, mulohazali yondashuv va empatiyaga asoslanishi kerak, bu esa xodimlar o'rtasidagi munosabatlarni mustahkamlashga yordam beradi.

Gender Diversifikatsiyasi: Ayollar rahbarligi korporativ muvaffaqiyat uchun muhim ahamiyatga ega. Gender xilma-xilligi yuqori bo'lgan kompaniyalar moliyaviy ko'rsatkichlarda sezilarli ustunlik ko'rsatadi.

Tashkiliy Madaniyat: Ayollar rahbarligining ijtimoiy va tashkiliy madaniyatga ta'siri inklyuziv madaniyatni shakllantirish orqali xodimlar samaradorligini oshiradi.

Amaldagi Takliflar: O'zbekiston kontekstida rahbar ayollarni rag'batlantirishga qaratilgan dasturlar va siyosatlarni kuchaytirish zarur, davlat siyosatining samaradorligini oshirish va gender tengligini ta'minlash uchun.

Natijada, tadqiqot ayollar rahbarligining biznes va korporativ istiqboldagi ahamiyatini ko'rsatib, kelgusida gender tengligini ta'minlashga qaratilgan strategiyalarni ishlab chiqishga zamin yaratadi. Bu tushuncha nafaqat ayollar, balki barcha xodimlar uchun yanada barqaror va mukammal ish muhitini ta'minlashga yo'naltirilgan.

FOYDALANILGANADABIYOTLAR

1. Mousa, M., Boyle, J., Skouteris, H., Mullins, A. K., Currie, G., Riach, K., & Teede, H. J. (2023). Experiences of organizational practices that advance women in health care leadership. *JAMA Network Open*, 6(3), e233870-e233870.
2. Akhmedov, B. A., & Rakhmonov, D. S. (2024). The impact of female leadership on organizational culture and business success in women-led enterprises. *Journal of International Economic Research*, 1(1), 1-12.
3. Eagly, A. H. (2023). Women leaders make work better. Here's the science behind how to promote them. American Psychological Association. Retrieved from <https://www.apa.org/topics/women-girls/female-leaders-make-work-better>
4. McKinsey & Company. (2025). Women in the workplace 2025. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/women-in-the-workplace>

5. Shin, H. Y., & Lee, S. H. (2023). The impact of leadership, organizational culture, and occupational stress on work-family enrichment among Korean female managers. *Social Medicine*, 16(3), 206-220.
6. Appelbaum, S. H., Audet, L., & Miller, J. C. (2003). Gender and organizational culture: Perceptions of leadership style and effectiveness. *American Journal of Business*, 18(1), 43-50.
7. Li, Y., & Tian, L. (2025). A systematic literature review of female leadership in business (2014–2023). *SAGE Open*, 15(1), 21582440251340140.
8. Nguyen, T. H., & Tran, T. T. (2024). Effect of female leadership styles on employee performance: Mediating role of work engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 22(4), 45-58.
9. Tushabe, A., Nansubuga, F., & Ssemugenyi, F. (2025). Advancing gender diversity in leadership: The role of work-life balance and gender participation in Ugandan public universities. *Cogent Social Sciences*, 11(1), 2486553.
10. Khan, S. A. (2024). Redefining leadership: The role of gender in shaping organizational culture. *Current Research in Research Management and Sciences*, 1(1), 1-15.
11. Rehman, S., & Azam, H. (2024). Leadher: Role of women leadership in shaping corporate innovation. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-15.
12. Rodriguez, M. (2023). Achieving an organizational culture to increase female leadership in technology organizations (Doctoral dissertation). Walden University.
13. Butt, A. S., & Ahmad, A. B. (2010). The impact of women leaders upon organizational performance. *Business Review*, 5(1), 52-62.
14. Al-Harthi, A. S. (2024). The impact of cultural and organizational factors on gender diversity in leadership: A governance perspective in Saudi public organizations. *Corporate Board: Role, Duties & Composition*, 21(2), 45-58.