IQRO JURNALI , IQRO JOURNAL, ИКРО ЖУРНАЛИ
ISSN:2181-4341| wordlyknowledge.uz/index.php/iqro
Volume 23. Issue 02. Sentabr ,2026

TRANSFORMATSION LIDERLIKNING KADRLARNI BOSHQARISH BO'LIMLARIDA XODIMLARNING ISHGA JALB ETILGANLIGINI OSHIRISHDAGI ROLI

Yuldasheva Gulchekhra Mamajonovna
O'zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasi
Loyiha boshqaruvi ta'lim yo'nalishi magistratura tinglovchisi
Email**:** guli.yuldasheva@yahoo.com
https://doi.org/10.5281/zenodo.22936638

Annotatsiya. Maqolada transformatsion liderlikning xodimlarning ishga jalb etilganligiga ta'siri bo'yicha xalqaro empirik dalillar tizimlashtirilib, ularning kadrlarni boshqarish (HRM) bo'limlari uchun ahamiyati baholangan. Integrativ sharh metodi asosida meta-tahlil, kesma, ko'p darajali va kundalik (diary) dizayndagi sakkizta tadqiqot hamda Gallup hisoboti tahlil qilindi. Transformatsion liderlik va jalb etilganlik o'rtasida barqaror bog'liqlik aniqlandi: meta-tahlilda tuzatilgan korrelyatsiya ρ = 0,47 ni, alohida tadqiqotlarda r = 0,37–0,42 ni tashkil etadi. Ta'sir ish mazmundorligi, optimizm va ish resurslari orqali uzatiladi, kuch-g'ayrat esa liderlikka eng sezgir o'lcham hisoblanadi. Natijalar asosida HRM bo'limlari uchun to'rtta ilmiy taklif va amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi.
Kalit so'zlar: transformatsion liderlik, ishga jalb etilganlik, kadrlarni boshqarish, HRM bo'limi, JD-R modeli, integrativ sharh.

Аннотация. В статье систематизированы международные эмпирические данные о влиянии трансформационного лидерства на вовлечённость сотрудников и оценена их значимость для подразделений управления персоналом. Методом интегративного обзора проанализированы метаанализ, восемь исследований различного дизайна и отчёт Gallup. Установлена устойчивая связь: скорректированная корреляция в метаанализе составляет ρ = 0,47, в отдельных исследованиях r = 0,37–0,42. Влияние опосредуется осмысленностью труда, оптимизмом и ресурсами работы; наиболее чувствительна к лидерству энергичность. Сформулированы четыре научных положения и практические рекомендации.
Ключевые слова: трансформационное лидерство, вовлечённость, управление персоналом, модель JD-R, интегративный обзор.

Abstract. This article synthesises international empirical evidence on the effect of transformational leadership on work engagement and assesses its relevance for Human Resource Management (HRM) departments. Using an integrative review, a meta-analysis, eight primary studies of different designs and a Gallup report were analysed. The association proved robust: the corrected meta-analytic correlation is ρ = 0.47, while primary studies report r = 0.37–0.42. The effect is transmitted through meaningful work, optimism and job resources, and vigor is the dimension most sensitive to leadership. Four research propositions and practical recommendations for HR leaders are formulated.
Keywords: transformational leadership, work engagement, HRM, JD-R model, integrative review.

KIRISH

Zamonaviy tashkilotlarning raqobatbardoshligi tobora inson kapitali sifatiga bog'liq bo'lib bormoqda. Biroq global miqyosda xodimlarning ishga jalb etilganligi pasayish tendensiyasiga

ega: Gallup (2025) ma'lumotlariga ko'ra, 2024-yilda ishga faol jalb etilgan xodimlar ulushi 23 foizdan 21 foizga tushgan, rahbarlar orasida esa bu ko'rsatkich 30 foizdan 27 foizgacha kamaygan. Xuddi shu hisobotda jamoa jalb etilganligidagi farqlarning taxminan 70 foizi bevosita rahbar bilan bog'liqligi ta'kidlangan. Demak, jalb etilganlikni boshqarishning asosiy dastagi — rahbarlik sifatidir.

Kadrlarni boshqarish (HRM) bo'limlari bu jarayonda ikki yoqlama rol o'ynaydi: ular butun tashkilotda jalb etilganlik siyosatini shakllantiradi va ayni vaqtda o'zlari ham rahbariyat bilan xodimlar o'rtasidagi doimiy vositachilik, rol ziddiyati va yuqori hissiy yuklama sharoitida ishlaydi (Ulrich, 1997). Transformatsion liderlik — ilhomlantiruvchi vizyon, shaxsiy namuna va individual yondashuvga tayanuvchi uslub — jalb etilganlikning eng kuchli omillaridan biri sifatida e'tirof etilgan (Bass and Riggio, 2006). Ammo mavjud tadqiqotlar asosan sog'liqni saqlash, ta'lim va huquqni muhofaza qilish sohalarida o'tkazilgan bo'lib, ularning xulosalarini HRM bo'limlariga tatbiq etish imkoniyati tizimli baholanmagan. "O'zbekiston – 2030" strategiyasida inson kapitalini rivojlantirish ustuvor vazifa etib belgilangan sharoitda (O'zbekiston Respublikasi Prezidenti, 2023) bu bo'shliqni to'ldirish dolzarb ahamiyatga ega.

Tadqiqotning maqsadi — transformatsion liderlikning ishga jalb etilganlikka ta'siri bo'yicha xalqaro empirik dalillarni tizimlashtirish va ular asosida HRM bo'limlari uchun ilmiy asoslangan taklif va tavsiyalar ishlab chiqish. Tadqiqot to'rt savolga javob izlaydi: (1) ta'sir qanchalik kuchli; (2) jalb etilganlikning qaysi o'lchami liderlikka ko'proq sezgir; (3) ta'sir qanday mexanizmlar orqali uzatiladi; (4) qanday sharoitlarda u kuchayadi.

ADABIYOTLAR SHARHI

Transformatsion liderlik nazariyasi J. M. Burns (1978) va B. M. Bass (1985) ishlarida shakllangan bo'lib, to'rt komponentni o'z ichiga oladi: ideallashtirilgan ta'sir, ilhomlantiruvchi motivatsiya, intellektual rag'batlantirish va individual yondashuv. Judge va Piccolo (2004) meta-tahlili bu uslubning xodimlar motivatsiyasi va samaradorligi bilan barqaror bog'liqligini tasdiqlagan. Ishga jalb etilganlik Kahn (1990) tomonidan xodimning ish rolida jismoniy, kognitiv va hissiy jihatdan to'liq ishtiroki sifatida ta'riflangan; Schaufeli et al. (2002) esa uni kuch-g'ayrat, fidoyilik va berilib ketishdan iborat ijobiy ruhiy holat sifatida operatsionallashtirgan. Ish talablari va resurslari (JD-R) modeliga ko'ra, ish resurslari motivatsion jarayonni faollashtirib jalb etilganlikni oshiradi, ish talablari esa toliqishga olib keladi (Bakker and Demerouti, 2007).

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqot integrativ adabiyotlar sharhi metodiga asoslanadi. Bu metod turli dizayndagi tadqiqotlar natijalarini yagona konseptual doirada sintez qilish va yangi ilmiy takliflar shakllantirish imkonini beradi (Snyder, 2019). Manbalar PubMed Central, Google Scholar, Emerald Insight, Wiley Online Library va SpringerLink bazalaridan "transformational leadership" AND ("work engagement" OR "employee engagement") kalit so'zlari bo'yicha izlandi.

Tanlov mezonlari quyidagilardan iborat: (1) taqriz qilingan empirik tadqiqot yoki meta-tahlil; (2) transformatsion liderlik validatsiyalangan vosita bilan o'lchangan; (3) jalb etilganlik UWES yoki unga ekvivalent shkala bilan o'lchangan; (4) miqdoriy effekt (r, β, R^2) yoki vositachilik/moderatsiya tahlili keltirilgan. Turli dizaynlar (meta-tahlil, kesma, ko'p darajali, kundalik) va mintaqalarni qamrab olish ustuvor deb belgilandi. Natijada bitta meta-tahlil va umumiy tanlanmasi 1684 nafarni tashkil etuvchi sakkizta birlamchi tadqiqot tahlilga kiritildi, Gallup (2025) hisoboti esa makrokontekst manbai sifatida foydalanildi. Ma'lumotlar yuqoridagi to'rt tadqiqot savoli bo'yicha narrativ sintez qilindi; korrelyatsiya kuchi Cohen (1988) mezonlari bo'yicha talqin etildi (0,30–0,50 — o'rtacha, 0,50 dan yuqori — kuchli).

NATIJALAR

Tahlilga kiritilgan manbalarning asosiy tavsiflari 1-jadvalda umumlashtirilgan.

1-jadval. Tahlilga kiritilgan tadqiqotlar

Manba	Kontekst, tanlanma, dizayn	Asosiy natija
Decuypere and Schaufeli (2021)	Meta-tahlil: k = 43 (TL), N = 23 194	r = 0,43; ρ = 0,47 (95% CI 0,40–0,55)
Tims, Bakker and Xanthopoulou (2011)	Niderlandiya; n = 42; 5 kunlik kundalik	Kundalik TL → kundalik jalb etilganlik; optimizm to'liq vositachi, o'z-o'ziga ishonch vositachi emas
Ghadi, Fernando and Caputi (2013)	Avstraliya; n = 530; SEM	Ish mazmundorligi qisman vositachi
Hayati, Charkhabi and Naami (2014)	Eron; n = 240 hamshira; MLQ	TL jalb etilganlikning uchala o'lchami bilan ijobiy bog'liq
Breevaart et al. (2014)	Harbiy kursantlar; n = 61; 34 kunlik kundalik	TL avtonomiya va qo'llab-quvvatlashni oshirib, jalb etilganlikni kuchaytiradi
Breevaart and Bakker (2018)	O'qituvchilar; n = 271; 1539 kunlik kuzatuv	TL yuqori kunlari rol ziddiyatining salbiy ta'siri yo'qoladi
Meng et al. (2022)	Xitoy; n = 261 politsiyachi; ko'p darajali	r = 0,415; ish mazmundorligi vositachi
Abu-Qutaish et al. (2025)	Iordaniya; n = 125 hamshira	r = 0,41; model R^2 = 0,342
Nurmeksela, Schavoronkoff and Jokiniemi (2025)	Finlandiya; n = 154 hamshira; UWES-9	r = 0,367; kuch-g'ayrat 0,391, fidoyilik 0,352, berilib ketish 0,293

Izoh: TL — transformatsion liderlik; ρ — o'lchov xatosiga tuzatilgan korrelyatsiya.

Manba: muallif tomonidan tizimlashtirilgan.

Ta'sir kuchi. Eng ishonchli dalil Decuypere va Schaufeli (2021) meta-tahlilidir: 43 ta tadqiqot (N = 23 194) bo'yicha transformatsion liderlik va jalb etilganlik o'rtasidagi o'rtacha korrelyatsiya r = 0,43 ni, tuzatilgan qiymat esa ρ = 0,47 ni tashkil etgan. Birlamchi tadqiqotlar ham shu diapazonda: Xitoyda r = 0,415 (Meng et al., 2022), Iordaniyada r = 0,41 (Abu-Qutaish et al., 2025), Finlandiyada r = 0,367 (Nurmeksela, Schavoronkoff and Jokiniemi, 2025). Barcha qiymatlar o'rtacha kuch darajasida bo'lib, turli madaniyat va sohalarda yuqori barqarorlikni namoyon etadi. Demak, rahbarning transformatsion xulqi jalb etilganlikdagi farqlarning taxminan 13–22 foizini izohlaydi.

O'lchamlar bo'yicha farq. Finlandiya tadqiqotida liderlik kuch-g'ayrat bilan eng kuchli (r = 0,391; R^2 = 0,153), fidoyilik bilan o'rtacha (r = 0,352), berilib ketish bilan esa eng kuchsiz (r = 0,293) bog'langan (Nurmeksela, Schavoronkoff and Jokiniemi, 2025). Hayati, Charkhabi va Naami (2014) ham rahbar o'z g'ayratini xodimlarga namuna orqali uzatishini va bu, avvalo, kuch-g'ayratni oshirishini qayd etgan.

Ta'sir mexanizmlari. Sintez natijalari liderlik ta'siri besh asosiy kanal orqali amalga oshishini ko'rsatdi (2-jadval).

2-jadval. Transformatsion liderlik ta'sirining vositachi mexanizmlari

Mexanizm	Empirik dalil va manbalar
Ish mazmundorligi	Qisman (Ghadi, Fernando and Caputi, 2013) va ikki shakldagi (Meng et al., 2022) vositachilik tasdiqlangan
Shaxsiy resurslar	Optimizm kundalik darajada to'liq vositachi (Tims, Bakker and Xanthopoulou, 2011)
Ish resurslari	Avtonomiya va ijtimoiy qo'llab-quvvatlash orqali ta'sir (Breevaart

	et al., 2014)
Ishonch va psixologik ehtiyojlar	86 ta tadqiqot sintezida asosiy vositachi toifalar sifatida ajratilgan (Decuypere and Schaufeli, 2021)
Talablarni yumshatish	TL to'siq-talablarning salbiy ta'sirini neytrallaydi (Breevaart and Bakker, 2018)

Manba: muallif tomonidan tizimlashtirilgan.

Chegaraviy shartlar. Kundalik tadqiqotlar liderlik ta'sirining dinamik tabiatini ochib berdi: xodimlar rahbar transformatsion xulq ko'rsatgan kunlarda ko'proq jalb etilgan bo'ladi (Tims, Bakker and Xanthopoulou, 2011; Breevaart et al., 2014). Breevaart va Bakker (2018) ma'lumotlariga ko'ra, liderlik yuqori bo'lgan kunlarda murakkab vazifalar (challenge demands) jalb etilganlikni oshirgan, liderlik past bo'lgan kunlarda esa rol ziddiyati uni sezilarli pasaytirgan.

MUHOKAMA

Olingan natijalar HRM bo'limlari uchun alohida ahamiyatga ega. Birinchidan, HR mutaxassislarining asosiy stressorlaridan biri — rahbariyat va xodimlar manfaatlari o'rtasidagi rol ziddiyati — Breevaart va Bakker (2018) tadqiqotida aynan transformatsion liderlik neytrallagan to'siq-talab turiga kiradi. Demak, HRM bo'limida liderlikning himoya funksiyasi ayniqsa kuchli bo'lishi kutiladi. Ikkinchidan, ish mazmundorligining vositachilik roli (Ghadi, Fernando and Caputi, 2013; Meng et al., 2022) Ulrich (1997) konsepsiyasi bilan uyg'unlashadi: rahbar HR ishini "hujjat yuritish" emas, balki strategik hamkorlik sifatida talqin qilganda xodim o'z faoliyatida chuqurroq ma'no topadi. Uchinchidan, kuch-g'ayratning liderlikka eng sezgir ekanligi hissiy yuklama yuqori bo'lgan HR kasbi uchun individual yondashuvning ustuvorligini ko'rsatadi.

Madaniy jihatdan, bog'liqlik kuchi G'arb (Finlandiya, Avstraliya) va Sharq (Xitoy, Iordaniya, Eron) mamlakatlarida deyarli bir xil ekanligi e'tiborga molik. Bu natijalarni hokimiyat masofasi yuqori bo'lgan O'zbekiston muhitiga (Hofstede, 2001) ko'chirish imkoniyati mavjudligidan dalolat beradi, biroq ushbu xulosa mahalliy empirik tekshiruvni talab etadi. Sintez asosida quyidagi ilmiy takliflar (propozitsiyalar) ilgari suriladi:

P1. HRM bo'limlarida transformatsion liderlik va jalb etilganlik o'rtasidagi bog'liqlik meta-tahlil darajasidan ($\rho \approx 0{,}47$) past bo'lmaydi.

P2. Jalb etilganlik o'lchamlari orasida kuch-g'ayrat liderlikka eng kuchli bog'liq bo'ladi.

P3. Ish mazmundorligi va rahbarga ishonch liderlik ta'sirini vositachilik qiladi.

P4. Transformatsion liderlik rol ziddiyatining jalb etilganlikka salbiy ta'sirini yumshatadi.

Tadqiqot **cheklovlari** ham mavjud. Aynan HRM bo'limlari tanlanmasida o'tkazilgan tadqiqot topilmadi — bu adabiyotdagi asosiy bo'shliq bo'lib, xulosalar qiyos asosida chiqarildi. Birlamchi tadqiqotlarning aksariyati kesma dizaynda va o'z-o'zini baholashga asoslangan, o'lchov vositalari (MLQ, TLS, UWES-3/9/17) ham farqlanadi. Sharh to'liq PRISMA protokoliga emas, integrativ yondashuvga asoslangan.

XULOSA

Xalqaro empirik dalillar transformatsion liderlik xodimlarning ishga jalb etilganligini oshirishning barqaror va universal omili ekanligini tasdiqlaydi: uning ta'siri meta-tahlil darajasida $\rho = 0{,}47$ ni tashkil etadi va ish mazmundorligi, optimizm hamda ish resurslari orqali uzatiladi. HRM bo'limlari uchun quyidagi tavsiyalar taklif etiladi:

1. bo'lim boshliqlari uchun kouching va vizyon shakllantirishga yo'naltirilgan liderlik treninglarini joriy etish — Gallup (2025) ma'lumotlariga ko'ra, bunday treninglar faol befarqlikni ikki baravar kamaytiradi;
2. HR funksiyasini strategik hamkorlik sifatida qayta talqin qilib, har bir mutaxassis ishining tashkilot natijalariga qo'shgan hissasini aniq ko'rsatish;

3. rol ziddiyatini kamaytirish uchun vakolat va mas'uliyat chegaralarini aniq belgilash hamda muntazam individual suhbatlar o'tkazish;

4. individual rivojlanish rejalari va ustozlik tizimi orqali xodimlarning shaxsiy resurslarini mustahkamlash;

5. jalb etilganlikni yiliga kamida bir marta UWES-9 shkalasi asosida o'lchab, natijalarni rahbarlar faoliyatini baholashga kiritish.

Kelgusi tadqiqotlarda P1–P4 takliflarini O'zbekistondagi HRM bo'limlarida MLQ va UWES-9 yordamida empirik tekshirish istiqbolli hisoblanadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Abu-Qutaish, R., Alosta, M.R., Abu-Shosha, G., Oweidat, I.A. and Nashwan, A.J. (2025) 'The relationship between transformational leadership, work motivation, and engagement among nurses in Jordanian governmental hospitals', BMC Nursing, 24, 842.
2. Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2007) 'The Job Demands-Resources model: state of the art', Journal of Managerial Psychology, 22(3), pp. 309–328.
3. Bass, B.M. (1985) Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
4. Bass, B.M. and Riggio, R.E. (2006) Transformational leadership. 2nd edn. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
5. Breevaart, K. and Bakker, A.B. (2018) 'Daily job demands and employee work engagement: the role of daily transformational leadership behavior', Journal of Occupational Health Psychology, 23(3), pp. 338–349.
6. Breevaart, K., Bakker, A.B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O.K. and Espevik, R. (2014) 'Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement', Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87(1), pp. 138–157.
7. Burns, J.M. (1978) Leadership. New York: Harper & Row.
8. Cohen, J. (1988) Statistical power analysis for the behavioral sciences. 2nd edn. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
9. Decuypere, A. and Schaufeli, W. (2021) 'Exploring the leadership–engagement nexus: a moderated meta-analysis and review of explaining mechanisms', International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(16), 8592.
10. Gallup (2025) State of the global workplace: 2025 report. Washington, DC: Gallup, Inc.
11. Ghadi, M.Y., Fernando, M. and Caputi, P. (2013) 'Transformational leadership and work engagement: the mediating effect of meaning in work', Leadership & Organization Development Journal, 34(6), pp. 532–550.
12. Hayati, D., Charkhabi, M. and Naami, A. (2014) 'The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: a survey study', SpringerPlus, 3, 25.
13. Hofstede, G. (2001) Culture's consequences. 2nd edn. Thousand Oaks, CA: Sage.
14. Judge, T.A. and Piccolo, R.F. (2004) 'Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity', Journal of Applied Psychology, 89(5), pp. 755–768.
15. Kahn, W.A. (1990) 'Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work', Academy of Management Journal, 33(4), pp. 692–724.
16. Meng, F., Xu, Y., Liu, Y., Zhang, G., Tong, Y. and Lin, R. (2022) 'Linkages between transformational leadership, work meaningfulness and work engagement: a multilevel cross-sectional study', Psychology Research and Behavior Management, 15, pp. 367–380.
17. Nurmeksela, A., Schavoronkoff, K. and Jokiniemi, K. (2025) 'The impact of nurse managers' transformational leadership on nurses' work engagement: a cross-sectional study', Journal of Nursing Management, 2025, 9980485.

18. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti (2023) "O'zbekiston – 2030" strategiyasi to'g'risida: PF-158-son Farmon, 11-sentabr. Toshkent.
19. Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. and Bakker, A.B. (2002) 'The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach', Journal of Happiness Studies, 3(1), pp. 71–92.
20. Snyder, H. (2019) 'Literature review as a research methodology: an overview and guidelines', Journal of Business Research, 104, pp. 333–339.
21. Tims, M., Bakker, A.B. and Xanthopoulou, D. (2011) 'Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?', The Leadership Quarterly, 22(1), pp. 121–131.
22. Ulrich, D. (1997) Human resource champions. Boston, MA: Harvard Business School Press.