

## MASOFAVIY MEHNAT SHAROITIDA RAQAMLI HR-PLATFORMALAR VA ZAMONAVIY LIDERLIK USULLARINING MEHNAT UNUMDORLIGIGA TA’SIRI

**Jumayev Zafar Ikromiddinovich**

*Buxoro davlat universiteti Iqtisodiyot va turizm fakulteti*

*Marketing va menejment kafedrası dotsenti*

**Annotatsiya.** *Maqolada masofaviy va gibrid mehnat sharoitida raqamli HR-platformalar hamda zamonaviy liderlik usullarining xodimlar mehnat unumdorligiga ta’siri tahlil qilingan. Raqamli HRM (e-HRM) tizimlarining funksiyalari, masofaviy jamoalarni boshqarishda transformatsion va elektron liderlik (e-liderlik) modellarining o’rni hamda mehnat unumdorligini oshirishning asosiy omillari ko’rib chiqilgan. Tadqiqot natijasida raqamli HR-platformalar va zamonaviy liderlik usullarining o’zaro uyg’unlashuvi mehnat unumdorligini barqaror oshirishning kompleks omili ekanligi asoslangan hamda tashkilotlar uchun amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.*

**Kalit so’zlar:** *masofaviy mehnat, gibrid ish, raqamli HR-platforma, e-HRM, zamonaviy liderlik, e-liderlik, transformatsion liderlik, mehnat unumdorligi, raqamli transformatsiya, inson resurslarini boshqarish.*

Jahonda mehnat tashkil etishning an’anaviy modellari tubdan o’zgarib bormoqda. COVID-19 pandemiyasi davrida tezlashgan raqamlashtirish jarayonlari natijasida masofaviy va gibrid mehnat shakllari ko’plab tashkilotlar uchun barqaror amaliyotga aylandi. Xalqaro tadqiqotlarga ko’ra, masofaviy ish sharoitida xodimlarning unumdorligi to’g’ri tashkil etilgan taqdirda nafaqat pasaymaydi, balki ayrim hollarda oshadi: N. Blum va hammualiflarining tajribaviy tadqiqotida uydan ishlash unumdorlikning 13 foizga oshishiga olib kelgani aniqlangan. Shu bilan birga, masofaviy mehnat jamoaviy muloqot, motivatsiya va nazoratning yangi mexanizmlarini taqozo etadi. Bunday sharoitda inson resurslarini boshqarishning raqamli vositalari — raqamli HR-platformalar (e-HRM tizimlari) — hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi. Ular ishga qabul qilish, adaptatsiya, o’qitish, samaradorlikni baholash va xodimlar bilan kommunikatsiyani masofadan turib avtomatlashtirish imkonini beradi. Biroq texnologik vositalarning o’zi yetarli emas: ularning samarasi ko’p jihatdan rahbarning boshqaruv uslubiga, ya’ni zamonaviy liderlik usullarining qo’llanilishiga bog’liq.

O’zbekistonda raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish davlat siyosatining ustuvor yo’nalishlaridan biri hisoblanadi. O’zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 5-oktabrdagi PF-6079-son Farmoni bilan tasdiqlangan “Raqamli O’zbekiston — 2030” strategiyasi barcha sohalarda raqamli transformatsiyani, jumladan boshqaruv jarayonlarini raqamlashtirishni nazarda tutadi. Mehnat unumdorligini oshirish esa mamlakat iqtisodiy o’sishining markaziy vazifalaridan biri sifatida belgilangan. Shu nuqtai nazardan, masofaviy mehnat sharoitida raqamli HR-platformalar va zamonaviy liderlik usullarining mehnat unumdorligiga ta’sirini kompleks o’rganish dolzarb ilmiy-amaliy ahamiyatga ega. Ushbu maqolaning maqsadi — ko’rsatilgan ikki omilning o’zaro bog’liqligini tahlil qilish va ularning unumdorlikni oshirishdagi sinergetik ta’sirini asoslashdan iborat.

Raqamli HRM (e-HRM) muammolari xorijiy olimlar tomonidan keng o‘rganilgan. J. Marler va S. Fisher e-HRM ning strategik inson resurslarini boshqarish bilan bog‘liqligini dalillarga asoslangan tahlil orqali ko‘rsatib bergan. D. Stoun va hammualliflari axborot texnologiyalarining HRM kelajagiga ta’sirini, jumladan ularning ham imkoniyatlari, ham cheklovlarini yoritgan. Bu tadqiqotlar raqamli platformalar HR-jarayonlarni tezlashtirishi va xarajatlarni kamaytirishini, biroq xodimlar tajribasiga ta’siri uslub va madaniyatga bog‘liqligini ta’kidlaydi. Zamonaviy liderlik nazariyalari orasida transformatsion liderlik (B. Bass) alohida o‘rin tutadi: bunday rahbar ilhomlantirish, intellektual rag‘batlantirish va individual yondashuv orqali xodimlarning kutilganidan yuqori natijaga erishishini ta’minlaydi. D. Goulman emotsional intellektga asoslangan liderlik uslublari natijaviylikka bevosita ta’sir qilishini ko‘rsatgan. Masofaviy boshqaruv kontekstida B. Avolio va S. Kahai “elektron liderlik” (e-leadership) tushunchasini kiritib, axborot texnologiyalari vositachiligida amalga oshiriladigan liderlik o‘ziga xos kompetensiyalarni talab qilishini asoslagan.

Masofaviy mehnat va unumdorlik o‘rtasidagi bog‘liqlik bo‘yicha Gallup tadqiqot markazining tahlillari muhim manba hisoblanadi: jalb qilingan (engaged) xodimlar mavjud jamoalarda unumdorlik va daromad ko‘rsatkichlari sezilarli yuqori bo‘lishi qayd etilgan. Mahalliy tadqiqotlarda esa raqamli iqtisodiyot sharoitida inson kapitalini boshqarish va mehnat unumdorligini oshirish masalalari ko‘rib chiqilmoqda, biroq masofaviy mehnat, raqamli HR-platformalar va liderlik uslublarning o‘zaro ta’sirini kompleks tahlil qiluvchi ishlar yetarli emas. Mazkur bo‘shliq ushbu tadqiqotning ilmiy yangiligini belgilaydi.

Raqamli HR-platformalarning mehnat unumdorligiga ta’siri. Raqamli HR-platformalar masofaviy mehnat sharoitida HR-jarayonlarning uzluksizligini ta’minlaydi. Ularning asosiy imkoniyatlari an’anaviy boshqaruvdan quyidagicha farqlanadi (1-jadval).

1-jadval

#### An’anaviy HRM va raqamli HR-platformalarning qiyosiy tahlili

HR-funksiya	An’anaviy yondashuv	Raqamli HR-platforma
<b>Ishga qabul qilish</b>	Qog‘oz hujjatlar, shaxsan suhbat	ATS, onlayn intervyu, AI-skrining
<b>O‘qitish va rivojlanish</b>	Auditoriyada o‘quv mashg‘ulotlari	LMS, mikro-o‘qitish, adaptiv kurslar
<b>Samaradorlikni baholash</b>	Yillik baholash, sub’yektivlik	Uzluksiz KPI-monitoring, OKR
<b>Kommunikatsiya</b>	Yig‘ilishlar, og‘zaki	Korporativ portallar, chat, video
<b>Tahlil va qaror</b>	Cheklangan hisobotlar	HR-analitika, dashboard, big data

Jadval ko‘rsatganidek, raqamli platformalar HR-jarayonlarni avtomatlashtiradi, real vaqt rejimida monitoring va analitikani ta’minlaydi. Bu xodimlar va rahbarlarning ma’muriy yuklamasini kamaytirib, ularning vaqtini asosiy vazifalarga yo‘naltiradi hamda qarorlarni ma’lumotlarga asoslangan holda qabul qilish (data-driven) imkonini beradi. Pirovardida bu mehnat unumdorligining bilvosita omiliga aylanadi.

Zamonaviy liderlik usullarining roli. Masofaviy sharoitda bevosita nazorat imkoniyati cheklanadi, shu sababli direktiv (buyruqbozlik) uslubdan natijaga yo‘naltirilgan, ishonchga asoslangan boshqaruvga o‘tish zarurati tug‘iladi. Transformatsion liderlik xodimlarni umumiy

maqsad atrofida birlashtirib, ichki motivatsiyani kuchaytiradi. E-liderlik esa rahbardan raqamli kommunikatsiya, virtual jamoada ishonch yaratish va texnologiyalardan unumli foydalanish kompetensiyalarini talab qiladi. Quyidagi yetakchi kompetensiyalar masofaviy jamoa unumdorligini belgilaydi:

- Natijaga yo‘naltirilganlik: jarayonni emas, balki yakuniy natijani (OKR/KPI) baholash.
- Ishonch va avtonomiya: xodimga mustaqillik berish, mikro-boshqaruvdan voz kechish.
- Raqamli kommunikatsiya: kanallardan to‘g‘ri foydalanish, muntazam va aniq aloqa.
- Emotsional intellekt: masofadan xodim holatini his qilish va qo‘llab-quvvatlash.
- Adaptivlik: o‘zgaruvchan sharoitga tez moslashish va o‘zgarishlarni boshqarish.

Sinergetik ta’sir va kontseptual model. Tahlil natijalari raqamli HR-platforma va zamonaviy liderlik usullari mehnat unumdorligiga alohida emas, balki o‘zaro uyg‘unlikda ta’sir qilishini ko‘rsatadi. Texnologiya infratuzilma va ma’lumot bazasini ta’minlaydi, liderlik esa bu vositalardan foydalanish madaniyati va motivatsiyani yaratadi. Liderlik uslubi rivojlanmagan tashkilotda eng ilg‘or platforma ham faqat nazorat vositasiga aylanib, xodimlar qarshiligini keltirib chiqarishi mumkin. Aksincha, zamonaviy liderlik raqamli vositalarsiz masofaviy jamoani samarali boshqara olmaydi.

O‘tkazilgan tahlil quyidagi xulosalarni shakllantirish imkonini berdi. Birinchidan, masofaviy va gibridd mehnat barqaror amaliyotga aylangan sharoitda raqamli HR-platformalar HR-jarayonlarning uzluksizligi va ma’lumotlarga asoslangan boshqaruvni ta’minlaydigan asosiy vosita hisoblanadi. Ikkinchidan, texnologik vositalarning samarasi rahbarning boshqaruv uslubiga bevosita bog‘liq bo‘lib, masofaviy sharoitda transformatsion va e-liderlik uslublari eng samarali yondashuv bo‘lib chiqdi. Uchinchidan, mehnat unumdorligining barqaror o‘sishi raqamli HR-platforma, zamonaviy liderlik va raqamli madaniyatning sinergetik uyg‘unligida ta’minlanadi.

Masofaviy mehnat sharoitida raqamli HR-platformalar va zamonaviy liderlik usullarining mehnat unumdorligiga ta’siri bugungi raqamli iqtisodiyotda dolzarb ilmiy-amaliy masalalardan biri hisoblanadi. Chunki mehnat jarayonlarining masofaviy shaklga o‘tishi tashkilotlarda inson resurslarini boshqarish tizimini tubdan qayta ko‘rib chiqishni talab qilmoqda. An’anaviy boshqaruv usullarida rahbar va xodim o‘rtasidagi bevosita muloqot, nazorat va topshiriqlar ijrosi asosan ish joyida amalga oshirilgan bo‘lsa, masofaviy mehnat sharoitida bu jarayonlar raqamli texnologiyalar vositasida tashkil etiladi. Shu sababli HR-platformalar xodimlar faoliyatini rejalashtirish, monitoring qilish, baholash, motivatsiyalash va rivojlantirishda muhim boshqaruv vositasiga aylanmoqda.

Raqamli HR-platformalar xodimlar haqidagi ma’lumotlarni yagona tizimda jamlash, ularning ish samaradorligini real vaqt rejimida kuzatish, KPI ko‘rsatkichlarini baholash, masofaviy treninglar tashkil etish va xodimlar qoniqish darajasini aniqlash imkonini beradi. Bunday platformalar yordamida rahbarlar qarorlarni taxminlarga emas, balki aniq ma’lumotlar va tahliliy natijalarga asoslanib qabul qiladi. Bu esa tashkilotda mehnat unumdorligini oshirish, vaqt va resurslardan oqilona foydalanish hamda xodimlar faoliyatini shaffof baholashga xizmat qiladi.

Masofaviy mehnat sharoitida faqat texnologik vositalarning mavjudligi yetarli emas. Ularning samaradorligi ko‘p jihatdan rahbarning liderlik salohiyati va boshqaruv uslubiga bog‘liq. Zamonaviy liderlik xodimlarni nazorat qilish bilangina cheklanmaydi, balki ularni rag‘batlantirish, ishonch muhitini shakllantirish, jamoaviy hamkorlikni kuchaytirish va innovatsion fikrlashga undashni ham o‘z ichiga oladi. Ayniqsa, transformatsion liderlik, raqamli liderlik va adaptiv liderlik usullari masofaviy mehnat sharoitida yuqori samara beradi.

Transformatsion liderlik xodimlarni umumiy maqsad sari ilhomlantiradi va ularning tashabbuskorligini oshiradi. Raqamli liderlik esa zamonaviy texnologiyalardan samarali foydalanish, ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv qarorlarini qabul qilish va xodimlarning raqamli kompetensiyalarini rivojlantirishga qaratiladi. Adaptiv liderlik tez o‘zgaruvchan sharoitlarda jamoaning moslashuvchanligini ta’minlaydi. Ushbu yondashuvlar birgalikda qo‘llanilganda xodimlarning mas’uliyati, ishga bo‘lgan qiziqishi va natijadorligi ortadi.

Raqamli HR-platformalar va zamonaviy liderlik usullarining uyg‘unligi mehnat unumdorligiga bevosita ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Bir tomondan, raqamli platformalar ish jarayonlarini avtomatlashtiradi, topshiriqlar ijrosini nazorat qiladi va xodimlar faoliyatini obyektiv baholash imkonini beradi. Ikkinchi tomondan, zamonaviy liderlik xodimlarda ichki motivatsiya, mas’uliyat va tashkilotga sodiqlikni kuchaytiradi. Natijada tashkilotda ish jarayonlari tezlashadi, qaror qabul qilish sifati oshadi, kadrlar almashinuvi kamayadi va umumiy mehnat samaradorligi yuqori darajaga ko‘tariladi.

O‘zbekiston sharoitida ham masofaviy mehnat va raqamli boshqaruv tizimlarini rivojlantirish katta ahamiyatga ega. Raqamli iqtisodiyotning kengayishi, elektron hukumat xizmatlari, onlayn ta’lim, masofaviy xizmat ko‘rsatish va biznes jarayonlarning avtomatlashtirilishi HR sohasida yangi yondashuvlarni talab qilmoqda. Korxonalar va tashkilotlarda HR-analitika, elektron ish yuritish, masofaviy baholash tizimlari, onlayn trening platformalari va sun’iy intellektga asoslangan kadrlar boshqaruvi vositalarini joriy etish mehnat unumdorligini oshirishning muhim yo‘nalishlaridan biri bo‘lib qolmoqda.

Xulosa qilib aytganda, masofaviy mehnat sharoitida raqamli HR-platformalar va zamonaviy liderlik usullari tashkilot samaradorligini oshiruvchi o‘zaro bog‘liq omillardir. Raqamli platformalar boshqaruv jarayonlarining texnologik asosini yaratasa, zamonaviy liderlik ushbu texnologiyalardan inson kapitalini rivojlantirish maqsadida samarali foydalanishni ta’minlaydi. Shuning uchun kelgusida tashkilotlar mehnat unumdorligini oshirish uchun nafaqat zamonaviy HR texnologiyalarini joriy etishi, balki rahbarlarning raqamli liderlik, kommunikatsiya, moslashuvchan boshqaruv va xodimlarni motivatsiyalash kompetensiyalarini ham rivojlantirishi zarur.

#### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI:**

1. Bloom N., Liang J., Roberts J., Ying Z.J. Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment // The Quarterly Journal of Economics. – 2015. – Vol. 130, No. 1. – P. 165–218.

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Raqamli O‘zbekiston — 2030” strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risida 2020-yil 5-oktabrdagi PF-6079-son Farmoni // Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi. – Toshkent, 2020.
3. Marler J.H., Fisher S.L. An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management // Human Resource Management Review. – 2013. – Vol. 23, No. 1. – P. 18–36.
4. Stone D.L., Deadrick D.L., Lukaszewski K.M., Johnson R. The influence of technology on the future of human resource management // Human Resource Management Review. – 2015. – Vol. 25, No. 2. – P. 216–231.
5. Bass B.M. Leadership and Performance Beyond Expectations. – New York: Free Press, 1985. – 256 p.
6. Goleman D. Leadership That Gets Results // Harvard Business Review. – 2000. – Vol. 78, No. 2. – P. 78–90.
7. Avolio B.J., Kahai S.S. Adding the “E” to E-Leadership: How it May Impact Your Leadership // Organizational Dynamics. – 2003. – Vol. 31, No. 4. – P. 325–338.
8. Gallup. State of the Global Workplace: 2023 Report. – Washington: Gallup Inc., 2023. – 217 p.