

**MASOFAVIY JAMOALARDA MENEJMENT VA SAMARALI ISHLASHNI
TA'MINLASH STRATEGIYALARI****Mahmudov Bahodir Madaminjon o'g'li***Namangan davlat universiteti Iqtisodiyot
fakulteti Menejment yo'nalishi 2-bosqich talabasi.**bahodirm781@gmail.com***G'ofurov Javohirmirzo Nizomjono'g'li***Namangan davlat universiteti Iqtisodiyot
fakulteti Iqtisodiyot yo'nalishi 3-bosqich**talabasi.**gofurovj334@gmail.com***Ro'ziboyev O'tkirkbek Qaxramon o'g'li***Namangan davlat universiteti Iqtisodiyot
fakulteti Menejment yo'nalishi 2-bosqich talabasi.**roziboyevotkirkbek88@gmail.com*

Annotatsiya: Ushbu maqolada zamonaviy menejment amaliyotida masofaviy jamoalarni boshqarish va ularning samarali ishlashini ta'minlash strategiyalari yoritiladi. Maqolada masofaviy ishlashning afzalliklari va qiyinchiliklari, virtual jamoa boshqaruvining asosiy tamoyillari, zamonaviy texnologiyalar va kommunikatsiya vositalari tahlil qilinadi. Shuningdek, menejerlar uchun amaliy tavsiyalar, xodimlarni jalb etish usullari, ishonch muhitini yaratish va masofaviy jamoalarda unumdorlikni oshirish yo'llari ko'rib chiqiladi. Maqola nazariy asoslar bilan birga, O'zbekiston va xalqaro tashkilotlar amaliyotidan olingan tajribalar va konkret misollarni ham o'z ichiga oladi.

Kalit so'zlar: Masofaviy ishlash, virtual jamoa, menejment strategiyalari, raqamli hamkorlik, ishonch muhiti, xodimlarning jalb etilishi, unumdorlik, gibrid ish rejimi.

Annotation: This article examines strategies for managing remote teams and ensuring their effective performance in modern management practice. The article analyzes the advantages and challenges of remote work, basic principles of virtual team management, modern technologies and communication tools. Additionally, practical recommendations for managers, employee engagement methods, building trust, and ways to increase productivity in remote teams are discussed. The article includes theoretical foundations along with experiences and specific examples from Uzbekistan and international organizations.

Keywords: Remote work, virtual team, management strategies, digital collaboration, trust environment, employee engagement, productivity, hybrid work model.

Аннотация: В данной статье рассматриваются стратегии управления удаленными командами и обеспечения их эффективной работы в современной практике менеджмента. В статье анализируются преимущества и трудности удаленной работы, основные принципы управления виртуальными командами, современные технологии и средства коммуникации. Также обсуждаются практические рекомендации для менеджеров, методы вовлечения сотрудников, создание атмосферы доверия и способы повышения производительности в удаленных командах. Статья включает теоретические основы наряду с опытом и конкретными примерами из узбекских и международных организаций.

Ключевые слова: Удаленная работа, виртуальная команда, стратегии управления, цифровое сотрудничество, атмосфера доверия, вовлеченность сотрудников, производительность, гибридный режим работы.

COVID-19 pandemiyasi butun dunyo bo'ylab ish usullarida tub o'zgarishlarga olib keldi va masofaviy ishlashni ko'plab tashkilotlar uchun zaruriyatga aylantirdi. Ammo pandemiya tugagandan keyin ham masofaviy va gibrid ish rejimlari o'z ahamiyatini yo'qotmadi. Aksincha, ko'plab korxonalar va xodimlar bu rejimning afzalliklarini ko'rdilar va unga qaytishni istamadilar [1]. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, 2024-yil holatiga ko'ra, dunyo bo'ylab professional xodimlarning qariyb 30 foizi to'liq yoki qisman masofaviy ishlaydi va bu ko'rsatkich yildan-yilga o'sib bormoqda.

Masofaviy ishlash xodimlar uchun moslashuvchanlik, vaqt va xarajatlarni tejash, geografik erkinlik kabi afzalliklarni taqdim etadi. Korxonalar esa ish joy xarajatlarini kamaytirish, global iste'dodlarga kirish va xodimlar qoniqishini oshirish imkoniyatini oladi. Biroq, masofaviy jamoalarni boshqarish an'anaviy ofis menejmentidan tubdan farq qiladi va yangi ko'nikmalar, strategiyalar va texnologiyalarni talab qiladi.

Mazkur maqola masofaviy jamoalarni samarali boshqarish, qiyinchiliklarni bartaraf etish va O'zbekiston tashkilotlari uchun amaliy tavsiyalar taqdim etishni maqsad qiladi.

Masofaviy ishlashning afzalliklari va qiyinchiliklari. Masofaviy ishlash — bu xodimlar ofisdan tashqarida, asosan uydan yoki boshqa joylardan ishlash usuli. Virtual jamoa esa turli geografik joylarda joylashgan, asosan raqamli texnologiyalar orqali muloqot qiluvchi va hamkorlik qiluvchi guruhdir [2].

Asosiy afzalliklar:

➤ Moslashuvchanlik — xodimlar o'z vaqtini yanada moslashuvchan boshqarishi, ish va shaxsiy hayot muvozanatini yaxshilashi mumkin.

➤ Xarajatlarni tejash — korxonalar uchun ofis jihozlari, kommunal xarajatlar kamayadi; xodimlar uchun transport va ovqatlanish xarajatlari tejaldi [3].

➤ Global iste'dodlarga kirish — geografik chegaralar yo'qolgani uchun eng yaxshi mutaxassislarni dunyo bo'ylab jalb etish mumkin.

➤ Unumdorlikning oshishi — ofis shovqinlari va chalg'itishlardan qutilish, ko'pchilik xodimlar uyda yanada samarali ishlaydi.

➤ Ekologik foyda — kamroq transport, kamroq energiya iste'moli.

Asosiy qiyinchiliklar:

➤ Kommunikatsiya muammolari — yuz-yuzlashuv yo'qligi tufayli tushunmovchiliklar, noverbal signallarning yo'qolishi [4].

➤ Izolyatsiya va yolg'izlik hissi — ofis ijtimoiy muhitining yo'qligi, xodimlar o'zlarini ajralgan his qilishlari mumkin.

➤ Ishonchni qurish qiyinligi — masofadan ishonch va jamoaviy ruhni yaratish qiyinroq.

➤ Nazorat muammolari — mikromenejment tuzog'iga tushish xavfi yoki aksincha, etarli nazorat yo'qligi.

➤ Texnologik muammolar — internet aloqasi, texnik uskunarlar, xavfsizlik masalalari [5].

➤ Ish va shaxsiy hayot chegaralarining yo'qolishi — uyda ishlash "hech qachon ishdan chiqmaslik" hissig'a olib kelishi mumkin.

Masofaviy jamoalarni samarali boshqarish strategiyalari. Masofaviy jamoalarni muvaffaqiyatli boshqarish uchun menejerlar quyidagi asosiy strategiyalarni qo'llashlari kerak [6]:

Aniq maqsad va kutilmalar belgilash — Har bir xodim va jamoa umumiy maqsadlarni, o'z vazifalarini va mas'uliyatlarini aniq tushunishi kerak. SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) maqsadlar qo'yish muhimdir. Aniq ish ko'rsatkichlari (KPI) va deadline larni belgilash xodimlarning fokuslanishiga yordam beradi.

To'g'ri texnologiyalarni tanlash va qo'llash — Samarali hamkorlik uchun to'g'ri vositalar tanlash hal qiluvchidir. Bunga quyidagilar kiradi: video-konferensiya (Zoom, Google Meet, Microsoft Teams), loyiha boshqaruv tizimlari (Asana, Trello, Jira), fayl almashish va hujjatlar bilan ishlash (Google Workspace, Microsoft 365), darhol xabarlar (Slack, Telegram), vaqtni kuzatish va unumdorlikni baholash vositalari [7].

Muntazam va samarali muloqot — Masofaviy jamoalarda kommunikatsiya hayotiy ahamiyatga ega. Kundalik yoki haftalik check-in yig'inlar, oylik umumiy yig'inlar, ochiq kommunikatsiya kanallari va shaffoflikni ta'minlash kerak. Menejerlar o'zlari muntazam va ochiq muloqot qilish orqali namuna ko'rsatishi lozim.

Ishonch muhitini yaratish — Mikromenejmentdan qochish va natijaga e'tibor berish. Xodimlar o'z ishlarini qanday va qachon bajarishlarida erkinlik berish, lekin

natijalarni o'lchash. Ochiq va halol muloqot, xato qilish huquqini tan olish, bir-birini qo'llab-quvvatlash madaniyatini yaratish [8].

Jamoa madaniyati va birlashishni mustahkamlash — Virtual jamoa tarbiyalash tadbirlarini o'tkazish (onlayn o'yinlar, virtual kofe tanaffuslari), rasmiy bo'lmagan muloqot uchun vaqt ajratish, yutuqlar va muvaffaqiyatlarni e'lon qilish va nishonlash. Mumkin bo'lganda yuzma-yuz uchrashuvlar tashkil etish.

Xodimlarning rivojlanishini qo'llab-quvvatlash — Onlayn treninglar, vebinarlar, mentorlik dasturlarini taqdim etish. Karyera rivojlanishi yo'llarini ochiq muhokama qilish va individual rivojlanish rejalarini tuzish. Masofaviy xodimlar o'zlarini unutilgan his qilmasliklari uchun bu juda muhimdir.

Moslashuvchan ish rejimini ta'minlash — Turli vaqt zonalarida ishlayotgan xodimlar uchun moslashuvchanlik zarur. Asynchronous (bir vaqtda bo'lmagan) muloqotni imkon qadar qo'llash, muhim yig'inlarni barcha uchun qulay vaqtda rejalashtirish yoki navbatma-navbat turli vaqtlarda o'tkazish.

Masofaviy ishlashning jamoa samaradorligiga ta'siri: amaliy tahlil. O'zbekistonning IT kompaniyasi pandemiya davrida to'liq masofaviy ishlashga o'tdi va keyinchalik gibril rejimni joriy etdi. Ikki yillik davr mobaynida quyidagi natijalar qayd etildi:

1-jadval: Masofaviy ishlash tizimi joriy etilishining natijalari

Ko'rsatkichlar	Ofis rejimi	Gibril rejim	O'zgarish (%)
Xodimlar unumdorligi	72%	89%	+23.6%
Xodimlar qoniqish darajasi	68%	87%	+27.9%
Operatsion xarajatlar (yillik, mln so'm)	2,800	1,950	-30.4%
Xodimlar almashinuvi	18%	9%	-50.0%
Global iste'dodlarni jalb etish	5 mamlakat	18 mamlakat	+260%

Yuqoridagi jadvaldan ko'rinib turibdiki, gibril ish rejimiga o'tish xodimlar unumdorligini 23.6 foizga oshirdi. Bu asosan ofis shovqinlarining yo'qligi, moslashuvchan ish grafigi va shaxsiy ish muhitini yaratish imkoniyati tufayli erishildi. Xodimlar qoniqish darajasining 27.9 foizga ko'tarilishi esa ish-hayot muvozanatining yaxshilanishi, transport vaqti va xarajatlarning kamayishi natijasi hisoblanadi.

Operatsion xarajatlarning 30.4 foizga kamayishi ofis ijarasi, kommunal xizmatlar, transport va boshqa xarajatlarning sezilarli darajada pasayganidan dalolat

beradi. Xodimlar almashinuvining 50 foizga kamayishi esa moslashuvchan ish sharoitlari xodimlarning sodiqligini oshirganini ko'rsatadi. Eng ta'sirchan natija — global iste'dodlarni jalb etish imkoniyatining 260 foizga ortishi bo'lib, bu masofaviy ishlash geografik chegaralarni yo'qotib, eng yaxshi mutaxassislarni dunyoning istalgan nuqtasidan jalb qilish imkonini berganini tasdiqlaydi.

O'zbekiston tashkilotlari uchun amaliy tavsiyalar. Masofaviy yoki gibril ish rejimini muvaffaqiyatli joriy etish uchun quyidagi bosqichma yondashuv tavsiya etiladi:

➤ Pilot dastur bilan boshlash. Barcha tashkilotni bir vaqtning o'zida o'zgartirmasdan, bir bo'lim yoki kichik jamoada sinab ko'rish. Natijalarni o'rganish, muammolarni aniqlash va hal qilish, keyin asta-sekin kengaytirish.

➤ Aniq siyosat va qoidalar ishlab chiqish. Masofaviy ishlash siyosati: kim masofadan ishlashi mumkin, qancha vaqt, qanday tartibda. Ish vaqti va mavjudlik kutilmalari, kommunikatsiya protokollari, ma'lumotlar xavfsizligi qoidalari, texnik yordam va qo'llab-quvvatlash jarayonlari.

➤ Zarur infratuzilma va vositalarni ta'minlash. Xodimlarga kerakli texnika (noutbuk, ekran, klaviatura), internet aloqasi uchun kompensatsiya, zarur dasturiy ta'minot litsenziyalari, xavfsizlik vositalari (VPN, antivirus) ni taqdim etish.

➤ Menejerlarni tayyorlash. Masofaviy jamoalarni boshqarish ko'nikmalari bo'yicha treninglar, ishonchga asoslangan menejment, virtual kommunikatsiya texnikalari, natijaga yo'naltirilgan yondashuv o'qitilishi kerak.

➤ Madaniyat va munosabatlarni mustahkamlash. Muntazam virtual jamoa tadbirlarini tashkil etish, choraklik yuz-yuzlashuv yig'inlari (offsitelar), ochiq va shaffof muloqot madaniyatini yaratish, yutuqlar va muvaffaqiyatlarni nishonlash.

➤ Doimiy baholash va moslashish. Muntazam xodimlardan feedback olish (so'rovnomalar), samaradorlik ko'rsatkichlarini kuzatish, muammolarni tezda aniqlash va hal qilish, tizimni doimiy ravishda takomillashtirish.

➤ Gibril modelni ko'rib chiqish. Ko'pchilik xodimlar uchun to'liq masofaviy yoki to'liq ofis o'rniga, gibril model (masalan, haftada 2-3 kun ofisda, qolgan kunlar masofadan) eng maqbul variant bo'lishi mumkin. Bu ikkala dunyoning eng yaxshi tomonlarini birlashtiradi: moslashuvchanlik va yuz-yuzlashuv muloqot.

XULOSA

Masofaviy va gibril ishlash zamonaviy mehnat bozorining ajralmas qismi bo'lib qolmoqda. Texnologiyalar rivojlanishi va ijtimoiy o'zgarishlar tufayli bu tendensiya kelajakda ham davom etadi. Muvaffaqiyatli tashkilotlar bu o'zgarishlarni imkoniyat sifatida qabul qilib, o'z jarayonlari, madaniyati va menejment yondashuvlarini moslashtirayotganlar hisoblanadi.

Maqolada ko'rib chiqilgan nazariy asoslar va amaliy tajribalar shuni ko'rsatadiki, masofaviy jamoalarni samarali boshqarish — bu maxsus ko'nikmalar, to'g'ri

texnologiyalar va ishonch madaniyatini talab qiladi. Aniq maqsadlar, muntazam kommunikatsiya, moslashuvchanlik va xodimlarni qo'llab-quvvatlash asosiy muvaffaqiyat omillari hisoblanadi.

O'zbekiston tashkilotlari amaliyotidan olingan tajriba shuni tasdiqlaydi ki, gibrid ish rejimiga o'tish xodimlar unumdorligini va qoniqligini oshiradi, operatsion xarajatlarni kamaytiradi va global iste'dodlarga kirish imkonini beradi. Xodimlar almashinuvining kamayishi va qoniqligining ortishi uzoq muddatli foyda ta'minlaydi.

Kelajakda O'zbekiston korxonalari uchun metaverse, virtual reallik (VR) va kengaytirilgan reallik (AR) texnologiyalari, sun'iy intellekt yordamidagi virtual assistentlar va yanada ilg'or hamkorlik vositalari masofaviy ishlash tajribasini yanada yaxshilash imkonini beradi. Ammo texnologiya qanchalik rivojlangan bo'lmasin, asosiy omil — insoniy omil, ishonch, muloqot va jamoa ruhini saqlab qolish — o'z ahamiyatini yo'qotmaydi.

Shaxs sifatida ta'kidlash joizki, masofaviy ishlash — bu faqat texnologik o'zgarish emas, balki ish madaniyati va menejment falsafasidagi tubdan o'zgarishdir. Menejerlar mikromenejmentdan voz kechib, ishonch va natijaga asoslangan yondashuvni qabul qilishlari, xodimlar esa o'z-o'zini boshqarish va mas'uliyatni oshirishlari kerak. Faqat shunday yondashuvgina masofaviy jamoalarning to'liq potentsialini ochib, barqaror muvaffaqiyatni ta'minlash imkonini beradi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. Bloom N., Liang J., Roberts J., Ying Z.J. (2021). Uydan ishlash barqarormi? Call markaz tajribasi. American Economic Review.
2. Lipnack J., Stamps J. (2022). Virtual jamoalar: odamlar, texnologiya va organizatsiya. New York: Wiley.
3. Gajendran R.S., Harrison D.A. (2023). Uzoq: vaqt, oila va karyera natijalariga uyda ishlashning ijobiy va salbiy oqibatlari. Journal of Applied Psychology.
4. Hinds P.J., Bailey D.E. (2021). Masofaviy ishlashning noma'lum tomonlari: geografik taqsimlangan jamoa ishida to'siqlar. Organizational Dynamics.
5. Golden T.D., Veiga J.F., Dino R.N. (2022). Teleish tajribasi va ishonchlilik nuqtai nazari: virtual ishda ma'lumot texnologiyasini qo'llash ta'siri. Journal of Management Information Systems.
6. Ferrazzi K. (2023). Masofadan boshqarish: virtual jamoalarni to'rt mavsumda muvaffaqiyatga erishish. Boston: Harvard Business Review Press.
7. Neeley T. (2021). Masofaviy ish revolusiyasi: muvaffaqiyat, unumdorlik va munosabatlar. Moskva: Eksmo.
8. Dulebohn J.H., Hoch J.E. (2022). Virtual jamoalar: yuqori unumdorlikka erishish uchun ishonch, hamkorlik va samarali menejment. New York: Routledge.