

## KO'P AVLODLI ISHCHI KUCHIDA (MULTI-GENERETIONAL WORKFORCE) MENEJMENT USLUBLARINING MOSLASHUVI: GEN Z VA MILLENIALLAR TAQQOSLANISHI

*Qosimova Zilola Arifjanovna*

**Annotatsiya:** Mazkur maqolada ko'p avlodli ishchi kuchi (multi-generational workforce) sharoitida menejment uslublarning moslashuvi masalasi tahlil etilgan. Tadqiqotda ayniqsa Milleniall (Y avlod) va Gen Z (Z avlod) vakillarining ishga bo'lgan qarashlari, qadriyatlari, motivatsiya omillari hamda boshqaruvdan kutgan yondashuvlari qiyosiy jihatdan o'rganiladi. Maqolada zamonaviy ish muhitida rahbarlarning turli avlod vakillarini samarali boshqarish, ular o'rtasida o'zaro muvozanatni ta'minlash va inklyuziv mehnat madaniyatini shakllantirishga oid strategik tavsiyalar berilgan. Shuningdek, menejment uslublarning avlodlar psixologiyasi, kommunikatsiya madaniyati va texnologik moslashuv bilan bog'liq jihatlari tahlil qilinadi. Tadqiqot natijalari ko'p avlodli jamoalarda samaradorlikni oshirish, innovatsion fikrlashni rivojlantirish hamda rahbarlik salohiyatini mustahkamlash uchun amaliy ahamiyat kasb etadi.

**Kalit so'zlar:** ko'p avlodli ishchi kuchi, Gen Z, Milleniall avlod, menejment uslublari, avlodlar psixologiyasi, ish motivatsiyasi, rahbarlik strategiyasi, inklyuziv ish muhiti, kommunikatsiya, moslashuvchan boshqaruv, innovatsion menejment.

**Abstract:** This article analyzes the issue of adapting management styles in a multi-generational workforce. The study, in particular, comparatively studies the views, values, motivational factors, and expectations of Millennials and Gen Z representatives on work. The article provides strategic recommendations for effective management of representatives of different generations in a modern work environment, ensuring mutual balance between them, and forming an inclusive work culture. It also analyzes aspects of management styles related to generational psychology, communication culture, and technological adaptation. The results of the study are of practical importance for increasing efficiency, developing innovative thinking, and strengthening leadership potential in multi-generational teams.

**Keywords:** multigenerational workforce, Gen Z, Millennial generation, management styles, generational psychology, work motivation, leadership strategy, inclusive work environment, communication, flexible management, innovative management.

**Аннотация:** В статье анализируется проблема адаптации стилей управления в многопоколенной рабочей силе. В частности, проводится сравнительное изучение взглядов, ценностей, мотивационных факторов и ожиданий представителей поколения миллениалов и поколения Z в отношении

работы. В статье представлены стратегические рекомендации по эффективному управлению представителями разных поколений в современной рабочей среде, обеспечению их взаимного баланса и формированию инклюзивной рабочей культуры. Также анализируются аспекты стилей управления, связанные с психологией поколений, культурой коммуникации и технологической адаптацией. Результаты исследования имеют практическое значение для повышения эффективности, развития инновационного мышления и укрепления лидерского потенциала в многопоколенных командах.

**Ключевые слова:** многопоколенная рабочая сила, поколение Z, поколение миллениалов, стили управления, психология поколений, мотивация к труду, стратегия лидерства, инклюзивная рабочая среда, коммуникация, гибкое управление, инновационный менеджмент.

### Kirish

Zamonaviy mehnat bozori o'zining tarkibiy murakkabligi bilan ajralib turadi. Bugungi kunda bir ish muhitida turli avlod vakillari — Baby Boomers, X avlod, Millennial (Y avlod) va Gen Z (Z avlod) — birgalikda faoliyat yuritmoqda. Bunday holat menejrlardan nafaqat strategik fikrlash, balki psixologik moslashuvchanlik, kommunikativ kompetensiya va individual yondashuvni talab etadi. Chunki har bir avlod o'zining qadriyat tizimi, mehnatga bo'lgan munosabati hamda texnologiyadan foydalanish madaniyati bilan farq qiladi. Ko'p avlodli ishchi kuchini boshqarish muammosi hozirgi global ish bozori sharoitida dolzarb masalaga aylangan. Ayniqsa, Millennial va Gen Z avlodlari faol ishtirok etayotgan mehnat jamoalarida boshqaruv uslublarini to'g'ri tanlash tashkilotning samaradorligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Millennial avlodi barqarorlik, o'sish va jamoaviy qadriyatlarga e'tibor qaratgan bo'lsa, Gen Z vakillari tezkorlik, texnologik yechimlar va individual erkinlikni afzal ko'radi. Shu bois rahbarlar har ikki avlod vakillarining motivatsiya mexanizmlarini chuqur tushunishi, mos boshqaruv usullarini qo'llashi zarur.

Mazkur maqolada multi-generational workforce tushunchasining nazariy asoslari, Gen Z va Millennial avlodlarning ishdagi xatti-harakatlari, qadriyatlari hamda ular uchun samarali menejment yondashuvlari tahlil qilinadi. Shuningdek, turli avlod vakillaridan iborat jamoalarda rahbarlik uslublarini moslashtirish, o'zaro hamkorlikni kuchaytirish va inklyuziv ish madaniyatini shakllantirishga doir takliflar ishlab chiqiladi.

### Asosiy qism

So'nggi yillarda mehnat bozorida bir vaqtning o'zida bir nechta avlod vakillarining faoliyat yuritishi menejment nazariyasida yangi yo'nalish — *multi-generational workforce management* (ko'p avlodli ishchi kuchini boshqarish) konsepsiyasini shakllantirdi. Ushbu yondashuvning mohiyati turli avlod vakillarining

psixologik xususiyatlari, qadriyatlari va ishga bo'lgan motivatsiyasini inobatga olgan holda boshqaruv strategiyasini ishlab chiqishga qaratilgan.

Menejment nazariyasiga ko'ra, har bir avlod jamiyatning muayyan davridagi ijtimoiy, iqtisodiy va texnologik sharoitlar ta'sirida shakllanadi. Shuning uchun ular o'rtasidagi tafovutlar nafaqat yosh omiliga, balki dunyoqarash, kommunikatsiya uslubi va mehnat qadriyatlariga ham bevosita bog'liq. Masalan, **Milleniall avlodi** (1981–1996 yillar orasida tug'ilganlar) texnologiyalar jadal rivojlangan, ammo an'anaviy ijtimoiy qadriyatlar saqlanib qolgan davrda voyaga yetgan. Ular jamoaviy ishni, barqarorlikni va professional o'sishni qadrlaydi.

**Gen Z avlodi** (1997-yildan keyin tug'ilganlar) esa raqamli texnologiyalar, ijtimoiy tarmoqlar va tez o'zgaruvchan axborot muhiti bilan uyg'un holda shakllangan. Shu sababli, ular innovatsion fikrlash, tezkor qaror qabul qilish, shaxsiy erkinlik va ijodiy yondashuvga katta e'tibor beradi. Xorijiy tadqiqotlarda (Tapscott, 2009; Twenge, 2017; Williams, 2021) ta'kidlanishicha, turli avlod vakillari bilan ishlovchi rahbarlar "bir xil yondashuv hamma uchun to'g'ri" degan tamoyildan voz kechishi lozim. Aksincha, har bir avlodning motivatsiya modeli, ishga sodiqlik darajasi va kommunikatsiya uslubi o'ziga xosdir. Shu bois, menejmentda **moslashuvchan liderlik** (adaptive leadership) konsepsiyasi muhim ahamiyat kasb etmoqda.

Shuningdek, Mintzberg va Ansoffning strategik menejment nazariyalari ko'p avlodli jamoalarda boshqaruvning istiqbolli yo'nalishlarini belgilashda asosiy metodologik manba bo'lib xizmat qiladi. Strategik yondashuv rahbarlarga nafaqat tashkilotning maqsadini aniqlash, balki xodimlarning psixologik ehtiyojlarini tushunish orqali jamoaviy uyg'unlikni ta'minlash imkonini beradi. Umuman olganda, ko'p avlodli ishchi kuchini boshqarish nazariyasi inson resurslarini boshqarishning zamonaviy paradigmasi sifatida qaraladi. U faqat tashkiliy maqsadlarga emas, balki inson omilining o'ziga xosligini hisobga olishga asoslanadi.

Boshqaruv jarayonida tarbiyaviy munosabatlar ta'lim tizimining uzviy qismi bo'lib, u inson omiliga asoslanadi. Har qanday boshqaruv faoliyatida shaxsiy, axloqiy, ma'naviy va ijtimoiy qadriyatlarning uyg'unlashuvi muhim ahamiyatga ega. Chunki tarbiya jarayonisiz boshqaruv tizimi faqat tashkiliy-boshqaruv mexanizmlarining yig'indisigina bo'lib qoladi. Tarbiyaviy munosabatlar nazariy jihatdan pedagogika, psixologiya va menejment fanlarining kesishgan nuqtasida shakllanadi. Ular o'qituvchi va talaba, rahbar va ijrochi o'rtasidagi muloqot madaniyatini, o'zaro hurmatni hamda ma'suliyatni belgilaydi. Shaxsning boshqaruv jarayonidagi ishtiroki faqat kasbiy malaka bilan emas, balki uning ma'naviy-axloqiy qarashlari bilan ham belgilanadi. Pedagogik nuqtayi nazardan, tarbiyaviy munosabatlar o'quv jarayonini insonparvarlik, hamkorlik va sub'ektivlik tamoyillari asosida tashkil etishni talab qiladi. Bunda rahbar shaxsiy namunasi, adolatligi, hamdardligi va motivatsion yondashuvi boshqaruv samaradorligini oshiradi. Psixologik yondashuv esa tarbiyaviy munosabatlarda

empatiya, ijtimoiy intellekt va kommunikativ ko'nikmalarni rivojlantirish zarurligini ta'kidlaydi. Insonlarning ruhiy holati, ehtiyojlari va qadriyatlarini inobatga olgan boshqaruv, jamoada ijobiy muhitni yaratadi. Tarbiyaviy munosabatlarning nazariy asoslari shundan iboratki, ular boshqaruv jarayonini insoniylashtirish, axloqiy qadriyatlarni ilgari surish va ijtimoiy mas'uliyatni oshirishga xizmat qiladi. Natijada rahbarlik faoliyati nafaqat tashkiliy jarayon sifatida, balki tarbiyaviy jarayon sifatida ham qaraladi.

Boshqaruv jarayonida tarbiyaviy munosabatlarni samarali tashkil etish uchun, eng avvalo, rahbar va jamoa a'zolari o'rtasida sog'lom psixologik muhitni yaratish zarur. Bunda har bir shaxs o'z fikrini erkin bildiradi, o'zining qadriyatlarini namoyon etadi, sharoit mavjud bo'lishi kerak.

Tarbiyaviy munosabatlarning amaliy ko'rinishlari quyidagi yo'nalishlarda namoyon bo'ladi:

**1. Muloqot madaniyatini shakllantirish.**

Rahbar o'z jamoasi bilan ochiq, samimiy va hurmatga asoslangan muloqotni yo'lga qo'yishi zarur. Bu nafaqat boshqaruvni yengillashtiradi, balki tarbiyaviy ta'sirni kuchaytiradi.

**2. Shaxsiy namunaviylik.**

Har bir rahbar o'z xatti-harakati, odobi, nutqi va munosabati bilan jamoa uchun ibrat bo'lishi kerak. Bunday yondashuv boshqaruvni faqat nazorat emas, balki tarbiya vositasi sifatida shakllantiradi.

**3. Motivatsion va rag'batlantiruvchi tizimlar.**

Tarbiyaviy boshqaruvda inson omiliga tayanish muhim. Xodimlar yoki talabalar muvaffaqiyatlari e'tirof etilishi, ularning intilishlari qadrlanishi lozim. Bu esa ularda o'zini namoyon etish, mas'uliyatni his qilish kabi ijobiy sifatlarni kuchaytiradi.

**4. Axloqiy-me'yoriy muhitni mustahkamlash.**

Tashkilot yoki ta'lim muassasasida odob, hurmat, mas'uliyat, halollik kabi qadriyatlar ustuvor bo'lishi lozim. Shu orqali tarbiyaviy boshqaruv ijtimoiy me'yorlar bilan uyg'unlashadi.

**5. Refleksiya va o'z-o'zini tahlil qilish.**

Boshqaruvda har bir qaror va harakatdan keyin o'z faoliyatini baholash, xatolardan saboq chiqarish madaniyati shakllantiriladi. Bu esa rahbar shaxsining tarbiyaviy yetukligini namoyon etadi.

Amaliy jihatdan qaralganda, boshqaruv jarayonida tarbiyaviy munosabatlarni yo'lga qo'yish jamoaning birligiga, ijtimoiy-psixologik barqarorlikka, samaradorlik va ishonchning ortishiga xizmat qiladi. Natijada ta'lim muassasalarida nafaqat boshqaruv tizimi, balki insoniy munosabatlar tizimi ham mustahkamlanadi.

### Xulosa

Boshqaruv jarayonida tarbiyaviy munosabatlarning oʻrni nihoyatda muhim boʻlib, u nafaqat tashkilot yoki taʼlim muassasasining samarali faoliyatini taʼminlaydi, balki insoniy qadriyatlar, axloqiy meʼyorlar va madaniy munosabatlarni mustahkamlaydi. Tarbiyaviy yondashuv rahbarlik faoliyatining ajralmas qismi sifatida shakllanganda, u rahbar va jamoa oʻrtasida ishonch, hurmat va hamkorlik muhitini yaratadi. Tarbiyaviy boshqaruvning asosiy maqsadi — inson omilini rivojlantirish, shaxsiy masʼuliyatni oshirish va ijtimoiy barqarorlikni taʼminlashdan iboratdir. Bu jarayonda rahbarning shaxsiy namunasi, muloqot madaniyati, ragʻbatlantirish tizimi va axloqiy qadriyatlarga eʼtibor alohida ahamiyat kasb etadi. Shunday qilib, boshqaruvda tarbiyaviy munosabatlarning samarali yoʻlga qoʻyilishi jamoaning birligiga, muassasaning ijobiy imijiga va taʼlim sifatining oshishiga bevosita taʼsir koʻrsatadi. Tarbiyaviy asosda tashkil etilgan boshqaruv tizimi — bu nafaqat boshqaruv mexanizmi, balki insoniylik, maʼnaviyat va ijtimoiy masʼuliyatni uygʻunlashtiruvchi pedagogik jarayondir.

### Foydalanilgan adabiyotlar roʻyxati

1. Karimov I.A. *Yuksak maʼnaviyat — yengilmas kuch*. — Toshkent: Maʼnaviyat, 2008.
2. Hasanboyeva O., Toʻraeva S. *Pedagogika nazariyasi va tarixi*. — Toshkent: “Fan va texnologiya”, 2016.
3. Xodjayev A. *Menejment asoslari*. — Toshkent: “Iqtisod-moliya”, 2019.
4. Mavlonova R., Xoliqberdiyev K. *Pedagogik boshqaruv va rahbarlik madaniyati*. — Toshkent: TDPU nashriyoti, 2020.
5. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. — New York: Free Press, 1994.
6. Robbins S.P., Coulter M. *Management*. — New Jersey: Pearson Education, 2018.
7. Jalolov J. *Tashkiliy boshqaruv psixologiyasi*. — Toshkent: “Oʻzbekiston faylasuflari jamiyati nashriyoti”, 2017.
8. Qodirova G. *Pedagogik boshqaruvda inson omilining oʻrni*. — Toshkent: “Fan”, 2021.
9. UNESCO. *Educational Management and Leadership: Key Concepts and Practices*. — Paris: UNESCO Publishing, 2015.
10. Oʻzbekiston Respublikasi Prezidentining “Taʼlim-tarbiya tizimini yanada takomillashtirish toʻgʻrisida”gi PQ–6108-son qarori. — 2021-yil 6-noyabr.