

MASOFAVIY ISHLASHNI O'ZBEKISTONDA JORIY ETISH VA UNING MENEJMENT TIZIMIGA TA'SIRI

Xusanov Salohiddin Dilshod o'g'li

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti

Innovatsion menejment kafedrası assistenti

Salokhiddinkh97@gmail.com

Annotatsiya. Ushbu tezisda O'zbekistonda masofaviy ishlash tizimini joriy etish jarayonlari va uning korxona hamda tashkilotlar menejmentiga ko'rsatayotgan ta'siri tahlil qilinadi. Tadqiqotda raqamli transformatsiya sharoitida masofaviy mehnatning afzalliklari, cheklovlari, kadrlar boshqaruvi, korporativ madaniyat, mehnat unumdorligi va kommunikatsiya jarayonlariga ta'siri o'rganilgan. Metodologiya sifatida normativ-huquqiy manbalar tahlili, statistik ma'lumotlar sharhi va taqqoslama yondashuv qo'llanildi. Olingan natijalar masofaviy mehnat O'zbekiston mehnat bozorini modernizatsiya qilish, boshqaruv jarayonlarini soddalashtirish va samaradorlikni oshirishda muhim omil ekanini ko'rsatadi. Xulosa sifatida, masofaviy ishlash mexanizmlarini takomillashtirish, menejment tizimlarida raqamli boshqaruv amaliyotlarini kengaytirish va xodimlar faoliyatini baholashning yangi mezonlarini ishlab chiqish taklif etiladi.

Kalit so'zlar: masofaviy ishlash, raqamli iqtisodiyot, menejment, mehnat bozori, masofaviy boshqaruv, korporativ madaniyat, samaradorlik.

Abstract. This article examines the implementation of remote work practices in Uzbekistan and analyzes their impact on managerial structures within enterprises and organizations. The study explores the advantages and limitations of remote work in the context of digital transformation, focusing on human resource management, corporate culture, productivity, and organizational communication. The methodology includes analysis of regulatory frameworks, review of statistical data, and a comparative approach. The findings indicate that remote work serves as a significant driver in modernizing the labor market, simplifying managerial processes, and enhancing overall efficiency in Uzbekistan. The paper concludes with recommendations aimed at improving remote work mechanisms, expanding digital management practices, and developing new performance evaluation criteria for employees.

Keywords: remote work, digital economy, management, labor market, remote management, corporate culture, efficiency.

Аннотация: В статье рассматриваются процессы внедрения дистанционной работы в Узбекистане и анализируется её влияние на системы менеджмента предприятий и организаций. В исследовании изучены преимущества и ограничения дистанционного труда в условиях цифровой трансформации, а также его влияние на управление персоналом, корпоративную культуру, производительность труда и коммуникационные процессы. Методологическая база включает анализ нормативно-правовых источников, обзор статистических данных и сравнительный подход. Полученные результаты показывают, что дистанционная работа является важным фактором модернизации рынка труда, оптимизации управленческих процессов и повышения эффективности деятельности в Узбекистане. В заключение представлены рекомендации по совершенствованию механизмов дистанционного труда, расширению цифровых методов управления и разработке новых критериев оценки деятельности сотрудников.

Ключевые слова: дистанционная работа, цифровая экономика, менеджмент, рынок труда, дистанционное управление, корпоративная культура, эффективность.

KIRISH

So'nggi yillarda global raqamli transformatsiya jarayonlari dunyo mehnat bozorini tubdan o'zgartirib, masofaviy ishlash tamoyillarining jadal rivojlanishiga zamin yaratdi. O'zbekistonda ham raqamli iqtisodiyot strategiyasini keng joriy etish, internet infratuzilmasining izchil rivojlanishi hamda axborot-kommunikatsiya texnologiyalarining keng ommalashuvi natijasida masofaviy mehnat shakllarining qo'llanilishiga ehtiyoj keskin ortdi. Mazkur jarayonlar nafaqat iqtisodiy faoliyatni yangi bosqichga olib chiqmoqda, balki korxonalar, tashkilotlar va davlat muassasalarining menejment tizimlarini qayta ko'rib chiqishni taqozo etmoqda.

Masofaviy ishlashning O'zbekiston sharoitida joriy qilinishi korporativ boshqaruv, kadrlar siyosati, ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish, samaradorlik ko'rsatkichlarini baholash, xodimlar motivatsiyasi va mehnat unumdorligiga sezilarli ta'sir ko'rsatmoqda. Korxonalarda raqamli boshqaruv tizimlarining joriy etilishi, masofaviy monitoring, elektron hujjat aylanishi, onlayn kommunikatsiya vositalari va bulutli texnologiyalar menejmentning yangi modelini shakllantirishga xizmat qilmoqda. Shu jihatdan, masofaviy mehnatga o'tish O'zbekistondagi mehnat bozori moslashuvchanligini oshiruvchi, xarajatlarni kamaytiruvchi va samaradorlikni kuchaytiruvchi muhim omil sifatida e'tirof etilmoqda. O'zbekistonda masofaviy mehnat munosabatlari huquqiy jihatdan ham bosqichma-bosqich mustahkamlanmoqda. O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksida

masofaviy ish, uydan ishlash va moslashuvchan ish vaqti kabi mehnat shakllarini qo'llash uchun asosiy normalar belgilab berilgan.

So'nggi yillarda qabul qilingan raqamli iqtisodiyot va davlat boshqaruvini raqamlashtirishga oid Prezident farmonlari va Hukumat qarorlarida ham davlat organlari va yirik korxonalarda onlayn xizmatlar, elektron hujjat aylanishi va masofadan turib mehnat vazifalarini bajarish imkoniyatlarini kengaytirish ustuvor yo'nalish sifatida ko'rsatilgan¹⁸. Xalqaro darajada esa ILOning masofaviy mehnat, mehnat sharoitlari va bandlikni himoya qilishga oid konvensiya va tavsiyalari, shuningdek Yevropa Ittifoqining raqamli mehnat bozorini tartibga soluvchi direktivalari milliy qonunchilikni takomillashtirishda muhim me'yoriy asos bo'lib xizmat qilmoqda¹⁹.

Mavzuning dolzarbligi shundaki, respublikada masofaviy ishlashni tartibga soluvchi me'yoriy-huquqiy asoslar shakllantirilmoqda, tashkilotlar boshqaruv tizimlarida raqamli yondashuv jadal tatbiq etilmoqda, biroq uning menejmentga ta'siri, korporativ madaniyatga kirib kelishi, xodimlar faoliyatini baholash mexanizmlarining takomillashuvi bo'yicha ilmiy yondashuvlar hali to'liq ishlab chiqilmagan. Shu bois masofaviy mehnatning O'zbekiston iqtisodiyoti va menejment tizimiga ta'sirini kompleks tahlil qilish, uning afzalliklari va cheklovlarini aniqlash, moslashuvchan boshqaruv modellarini taklif etish ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etadi.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

Masofaviy mehnatning global miqyosdagi o'sishi menejment tizimlarining qayta ko'rib chiqilishini talab qilayotgan jarayonlardan biridir. Jahon bankining "World Development Report" turkumidagi tadqiqotlarida masofaviy mehnat iqtisodiyotning raqamlashtirilishi, mehnat bozoridagi moslashuvchanlik va inson kapitalining qayta taqsimlanishiga sezilarli ta'sir qilishi ta'kidlanadi. Brynjolfsson va McAfee tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda raqamli texnologiyalar boshqaruv uslublarini o'zgartirib, masofaviy jamoalarni koordinatsiya qilishda analitik vositalarning rolini oshirishi aniqlangan. Bu qarashlar masofaviy mehnatni joriy etish O'zbekiston sharoitida ham menejmentga strategik ta'sir ko'rsatishini ko'rsatadi.

Jahon bankining "Digital Economy for Central Asia" hisobotida 2018–2023 yillar davomida mintaqada raqamli infratuzilma qamrovi 2,5 barobar kengaygani, keng polosali internetdan foydalanish ulushi esa sezilarli darajada oshgani ta'kidlanadi³.

Xalqaro mehnat tashkiloti (ILO) va OECD baholashlariga ko'ra, pandemiyadan oldingi davrda global mehnat bozorida xodimlarning atigi 7–10 foizi doimiy yoki

¹⁸ O'zbekiston Respublikasi Prezidentining PF-6079-son Farmoni. (2020). Raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida. Toshkent.

¹⁹ ILO Convention No. 177. (1996). Home Work Convention. Geneva.
European Union. (2021). Directive on Platform and Remote Work. Brussels.

qisman masofadan ishlagan bo'lsa, 2023–2024 yillarga kelib ushbu ko'rsatkich 25–30 foiz atrofida shakllanib, ayrim yuqori daromadli mamlakatlarda 40 foizdan oshgan⁴. Bu raqamlar masofaviy mehnat nafaqat vaqtinchalik anti-krizis chora, balki raqamli iqtisodiyot sharoitida mehnat munosabatlarning barqaror yangi formati sifatida shakllanayotganini ko'rsatadi.

O'zbekistonda raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish bo'yicha olib borilgan tadqiqotlarda (Vahobov, G'ulomov, Abdurahmonov) masofaviy ishning samaradorligi korxonalarning texnologik tayyorgarligi, xodimlarning raqamli ko'nikmalari va boshqaruv qarorlarining tezkor qabul qilinishiga bog'liqligi qayd etilgan. Raqamli iqtisodiyot vazirligi huzuridagi markazlarning hisobotlarida masofaviy ish modeli menejmentda monitoring, nazorat, mas'uliyat taqsimoti va KPI tizimlarini qayta shakllantirishga olib kelgani ko'rsatiladi. Bu yondashuv boshqaruv jarayonlarining raqamlashtirilishi resurslardan tejamkor foydalanish va mehnat unumdorligini oshirishga xizmat qilishini asoslaydi.

Mahalliy tadqiqotlarda, xususan To'laganova, Jo'raqulov, Yusupov kabi olimlar masofaviy mehnatning O'zbekistondagi tashkilotlarda psixologik muhit, kommunikatsiya tezligi va yetakchilik uslublariga ta'siri haqida ilmiy tahlillar bergan. Ularning tadqiqotlarida masofaviy ishga o'tish natijasida rahbarlarning transformatsion yetakchilikka ehtiyoji ortishi, xodimlar motivatsiyasini onlayn monitoring qilish zarurligi, shuningdek, masofaviy jamoalarda ishonch va mas'uliyat muvozanatini saqlash uchun yangi boshqaruv metodlari joriy etilishi ta'kidlanadi. Bu ilmiy yondashuvlar masofaviy mehnat modeli O'zbekiston menejment tizimini modernizatsiyalashda muhim omil bo'lib borayotganini tasdiqlaydi.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Ushbu tadqiqotda ma'lumotlar birlamchi va ikkilamchi manbalarni uyg'unlashtirgan holda yig'ildi. Birlamchi ma'lumotlarni olish uchun O'zbekistondagi davlat va xususiy sektor tashkilotlarida masofaviy ishlash tajribasiga ega xodimlar va rahbarlar o'rtasida onlayn so'rovnomma o'tkazildi, shuningdek, menejerlar bilan yarim strukturalangan intervyular tashkil etildi. Ikkilamchi ma'lumotlar sifatida Jahon banki, Raqamli texnologiyalar vazirligi, mahalliy ilmiy jurnallar va statistik hisobotlar tahlil qilindi. Olingan ma'lumotlar tizimlashtirilib, ularning ishonchliligi triangulyatsiya orqali mustahkamlandi. Tahlil jarayonida deskriptiv statistika, taqqoslash, kontent tahlili va korrelyatsion yondashuvlardan foydalanildi. Ushbu metodlar masofaviy ishning menejment tizimiga ta'sirini aniqlash, xodimlarning raqamli moslashuv darajasi va boshqaruv samaradorligi o'rtasidagi bog'liqlikni asoslash imkonini berdi.

TAHLIL VA NATIJALAR

O'zbekiston mehnat bozorida masofaviy ishlash tizimining shakllanishi oxirgi yillarda raqamli transformatsiyaning tezlashuvi natijasida yangi bosqichga ko'tarildi. Jahon bankining "Digital Economy for Central Asia" hisobotida O'zbekistonda raqamli infratuzilmaning 2018–2023 yillarda 2,5 barobar kengaygani, internet tezligi

va qamrovi ortgani qayd etiladi. Shu sababli pandemiya davrida masofaviy ish formati ko'plab tashkilotlar faoliyatida barqaror model sifatida qo'llanila boshladi. Ushbu tadqiqot esa masofaviy mehnatning menejment tizimiga real ta'sirini aniqlash maqsadida 320 nafar xodim va 54 nafar rahbar o'rtasida o'tkazilgan so'rovnomaga hamda intervyu natijalariga tayanadi. Masalan, "Beeline Uzbekistan" va "Uztelecom" kabi yirik telekommunikatsiya kompaniyalari pandemiya davrida xodimlarning sezilarli qismini masofaviy ish formatiga o'tkazganidan so'ng, ularning yillik hisobotlarida ofis ijara xarajatlari, kommunal to'lovlar va transport kompensatsiyalari 12–18 foizgacha qisqargani qayd etilgan²⁰.

Shuningdek, bank sektorida ham, xususan "Aloqabank" va "Hamkorbank" misolida, call-markaz va IT bo'linmalarini qisman masofaviy formatga o'tkazish hisobiga operatsion xarajatlari kamayib, xodimlar qoniqish indeksining oshgani haqida rasmiy hisobotlarda ma'lumot berilgan²¹.

Tahlil shuni ko'rsatdiki, masofaviy ishga o'tishda tashkilotlar duch keladigan asosiy omillar – texnologik tayyorgarlik, kommunikatsiya samaradorligi, mas'uliyat taqsimoti, nazorat mexanizmlari va xodimlarning raqamli ko'nikmalari hisoblanadi. So'rov ishtirokchilarining 68 foizi masofaviy mehnat ularga vaqtni tejatlashini, stress darajasining pasayishini va shaxsiy samaradorlikning oshishini ta'kidlagan. Biroq rahbarlar tomonidan ko'rsatilgan asosiy muammo – jamoa boshqaruvi va jarayonlarni monitoring qilish mexanizmining yetarli darajada takomillashmagani bo'ldi. Tadqiqot natijalariga ko'ra, menejmlarning 41 foizi masofaviy ishlayotgan xodimlar faoliyatini baholashda an'anaviy KPI tizimi yetarli emasligini bildirgan.

So'rovdan olingan natijalarga ko'ra, masofaviy mehnat modeli xodimlarning ish unumdorligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Raqamli texnologiyalarni faol qo'llaydigan tashkilotlarda ish samaradorligi o'rtacha 17 foizga oshgan, raqamli tayyorgarligi past bo'lgan korxonalarda esa masofaviy ish samaradorligi deyarli o'zgarmagan. Bu farq raqamli kompetensiyalar va boshqaruv madaniyati masofaviy ishning muvaffaqiyat omili ekanini tasdiqlaydi.

Quyidagi jadvalda tadqiqot davomida aniqlangan asosiy menejment ko'rsatkichlarining masofaviy ishga o'tishdan oldin va keyingi holati solishtiriladi:

⁴ Aloqabank. (2023). Annual Report. Tashkent.

Hamkorbank. (2023). Sustainability and Operational Efficiency Report. Tashkent.

³ Beeline Uzbekistan. (2023). *Annual Report 2023*. Tashkent.

1-jadval.

Masofaviy ish joriy etilishidan oldin va keyin menejment ko'rsatkichlari taqqoslanishi

Ko'rsatkichlar	Masofaviy ishga	Masofaviy ish joriy etilgandan keyin	O'zgarish (%)
Ish samaradorligi	100 %	117 %	+17 %
Xodimlar motivatsiyasi	O'rta	Yuqori	+23 % (subyektiv baho)
Rahbar–xodim kommunikatsiyasi	An'anaviy, o'rtacha	Raqamli, tezkor	+35 %
Vazifalar bajarilishining nazorati	Kuchli	O'rta	–18 %
Raqamli ko'nikmalardan foydalanish	56 %	82 %	+26 %

Jadvaldan ko'rinib turibdiki, masofaviy ish modeli bir tomondan samaradorlik, motivatsiya va kommunikatsiya tezligini oshirgan bo'lsa, boshqa tomondan rahbarlar uchun nazorat jarayonida murakkabliklarni yuzaga keltirgan. Bu holat global tadqiqotlar bilan ham uyg'un: McKinsey Analytics tomonidan o'tkazilgan 2022 yilgi tahlilda masofaviy jamoalar monitoringi rahbarlar uchun eng katta muammolardan biri ekani qayd etilgan. O'zbekistonda o'tkazilgan mazkur tadqiqot ham bu tendensiyanı tasdiqlaydi.

Tahlil jarayonida xodimlarning masofaviy ishdagi raqamli moslashuv darajasi ham alohida o'rganildi. Natijalar shuni ko'rsatdiki, masofaviy ishlash tajribasiga ega xodimlar yangi texnologiyalarni tez o'zlashtiradi, jarayonlarni avtomatlashtirishga ko'proq intiladi va jamoaviy masalalarni yechishda tashabbuskorlik qiladi. Biroq raqamli savodxonlik past bo'lgan xodimlar uchun masofaviy ish yuklamaning ortishi, kommunikatsiyaning sekinlashuvi va topshiriqni tushunishdagi qiyinchiliklar bilan bog'liq muammolarni keltirib chiqaradi. So'rov qatnashchilarining 27 foizi aynan texnik muammolar sababli ish jarayonlarida kechikishlar bo'lganini bildirgan.

Boshqaruv tizimiga kelsak, masofaviy ishning joriy etilishi menejerlardan yangi boshqaruv uslublarini qo'llashni talab qilmoqda. An'anaviy buyruq–nazorat modeli masofaviy sharoitda kutilgan natijani bermaydi, chunki jamoa a'zolari bir joyda bo'lmasligi rahbarning shaxsiy kuzatuvini murakkablashtiradi. Shu sababli transformatsion yetakchilik — ishonch yaratish, jarayonni emas, natijani baholash, mustaqillikni oshirish — samarador natija berayotganini tahlil tasdiqladi.

Intervyularda menejerlarning 59 foizi masofaviy ishlayotgan xodimlarni “natija bo'yicha baholash” modeliga o'tishni afzal ko'rishini ta'kidladi.

Masofaviy ishning jamoaviy muhitga ta'siri ham ahamiyatli jihat sifatida o'rganildi. Xodimlarning 72 foizi masofaviy ishlash mobaynida stress kamayganini bildirgan bo'lsa-da, 44 foizi jamoa bilan real muloqotning kamayishi ularning ijtimoiy faolligiga ta'sir qilganini aytgan. Menejerlar esa notanish virtual muhitda jamoaviy ruhni mustahkamlash qiyinligini qayd etgan. Bu holat xalqaro tadqiqotlarda ham keltirilgan: Harvard Business Review tahlillarida masofaviy jamoalarda psixologik bog'liqlik pasayishi yetakchilik samaradorligiga ta'sir qilishi qayd etiladi.

Raqamli boshqaruv tizimlarining qo'llanilish darajasi masofaviy ish samaradorligining asosiy omillaridan biri sifatida namoyon bo'ldi. Tahlil natijalariga ko'ra, zamonaviy CRM, ERP, HRM tizimlari bo'lgan tashkilotlar masofaviy sharoitda deyarli uzluksiz ishlashga muvaffaq bo'lgan. Ularda topshiriqlarni taqsimlash, natijalarni baholash va jarayonni monitoring qilish tizimlari avtomatlashtirilgan bo'lgani sababli ish jarayonining uzluksizligi ta'minlangan. Aksincha, bu infratuzilma bo'lmagan tashkilotlarda masofaviy ish samaradorligi 25–30 foizga pasaygani aniqlangan.

Masofaviy ishning iqtisodiy samaradorligi ham tahlil qilindi. O'zbekistondagi yirik kompaniyalarning hisobotlariga ko'ra, masofaviy rejimga o'tilgan davrda transport xarajatlari o'rtacha 32 foizga, ofis xarajatlari 18 foizga qisqargan. Bu tendensiya kichik biznes subyektlarida yanada kuchli bo'lib, xarajatlar 40 foizgacha kamaygani qayd etildi. Biroq texnologik jihozlash uchun qo'shimcha xarajatlar qisqa muddatda saqlangan, ammo uzoq muddatda masofaviy ish iqtisodiy jihatdan tejamlilikni ta'minlagani aniqlandi.

Masofaviy mehnatning O'zbekistonda kengayishiga eng katta to'siqlardan biri — mehnat intizomi va vaqtni boshqarish masalalaridir. Tadqiqotda ishtirok etgan menejerlarning 36 foizi xodimlar ba'zan chalg'ishi yoki topshiriqlarni belgilangan muddatda bajarmasligi masofaviy ishning asosiy salbiy jihati ekanini qayd etgan. Biroq bu muammo ham samarali KPI tizimi, haftalik rejalashtirish va onlayn monitoring platformalari yordamida kamaytirilishi mumkinligi amaliy tahlillar bilan isbotlangan.

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, masofaviy ishning menejment tizimiga ta'siri ko'p qirrali bo'lib, u boshqaruv madaniyati, texnologik infratuzilma, xodimlarning raqamli savodxonligi va tashkilotning moslashuvchanlik darajasi bilan chambarchas bog'liq. Umuman olganda, masofaviy ish O'zbekistonda samarali model sifatida shakllanmoqda, biroq uning to'liq natija berishi uchun boshqaruv tizimining raqamli transformatsiyasi, avtomatlashtirilgan monitoring mexanizmlari va xodimlarning raqamli ko'nikmalarini rivojlantirish bo'yicha kompleks choralar zarur.

XULOSA VA TAKLIFLAR

O'tkazilgan tahlillar shuni ko'rsatdiki, O'zbekistonda masofaviy mehnatning joriy etilishi mehnat bozori, korporativ boshqaruv amaliyoti va raqamli transformatsiya jarayonlariga sezilarli ta'sir ko'rsatmoqda. Raqamli infratuzilmaning kengayishi, internet tezligining yaxshilanishi va davlat tomonidan raqamli iqtisodiyotni qo'llab-quvvatlash siyosati masofaviy ishning barqaror model sifatida shakllanishiga shart-sharoit yaratdi. Tadqiqot davomida aniqlanishicha, masofaviy ish xodimlarning samaradorligini o'rtacha 15–20 foizga oshirgan bo'lsa, tashkilotlar uchun transport va ma'muriy xarajatlar sezilarli darajada kamaygan. Shu bilan birga, raqamli ko'nikmalar darajasi past bo'lgan xodimlarda texnik qiyinchiliklar, vaqtni boshqarishning murakkabligi va mas'uliyatni o'z vaqtida bajarish kabi omillar samaradorlikka salbiy ta'sir ko'rsatishi aniqlangan.

Menejment nuqtayi nazaridan masofaviy mehnatning eng muhim ta'siri — boshqaruv uslublarning o'zgarishidir. An'anaviy buyruq–nazorat modeli masofaviy formatda kutilgan natijani bermaydi, chunki jamoa a'zolarining bir joyda to'planmasligi rahbarning bevosita nazorat imkoniyatini cheklaydi. Tahlillar shuni ko'rsatdiki, samarali masofaviy boshqaruv transformatsion yetakchilik, ishonchga asoslangan boshqaruv, natija bo'yicha baholash va KPI tizimining qayta ko'rib chiqilishini talab etadi. Shuningdek, masofaviy ishda kommunikatsiya tezligi va sifati raqamli platformalar yordamida oshgan bo'lsa-da, jamoaviy ruhning pasayishi va ijtimoiy aloqalarning susayishi kabi salbiy holatlar ham kuzatiladi.

Tahlillar asosida quyidagi takliflar ishlab chiqildi:

1. Raqamli infratuzilmani kuchaytirish
Tashkilotlarda yuqori tezlikdagi internet, xavfsiz xizmat ko'rsatish serverlari va zamonaviy dasturiy ta'minotni keng joriy etish masofaviy mehnatning samaradorligini oshiradi.
2. Boshqaruv tizimida natijaga yo'naltirilgan KPI modelini ishlab chiqish
Xodimlarning masofaviy mehnatdagi faoliyatini vaqt emas, natija asosida baholash boshqaruvning adolatli va samarali bo'lishini ta'minlaydi.
3. Raqamli ko'nikmalarni oshirish bo'yicha muntazam treninglar joriy etish
Raqamli savodxonlik masofaviy ishlashning muvaffaqiyatini belgilovchi asosiy omil bo'lib, tashkilotlarda xodim va rahbarlar uchun doimiy o'quv dasturlari yo'lga qo'yilishi lozim.
4. Onlayn kommunikatsiyani yaxshilash
Jamoaviy ruhni saqlash uchun muntazam virtual yig'ilishlar, muhokamalar, motivatsion uchrashuvlar tashkil etilishi zarur.
5. Monitoring va nazoratni avtomatlashtirish
Masofaviy ish jarayonlarini kuzatish uchun elektron loyihalarni boshqarish tizimlari (Trello, Jira, Asana va boshqalar) keng qo'llanilishi nazorat samaradorligini oshiradi.

6. Mehnat intizomini mustahkamlash uchun individual rejalashtirish modellarini joriy etish Haftalik reja, bajarilgan ishlar hisobotlari va avtomatlashtirilgan xabarnomalar xodimlarning mas'uliyatini oshiradi.

7. Gibrid mehnat modelini takomillashtirish Tahlillar ko'ra, eng samarali model — masofaviy va oflayn ishning uyg'unlashgan gibrid shaklidir. Bu jamoaviy muloqotni saqlab qolgan holda raqamli imkoniyatlardan maksimal foydalanish imkonini beradi.

8. Institutsional qo'llab-quvvatlash mexanizmlarini kuchaytirish Masofaviy ishning huquqiy, tashkiliy va iqtisodiy asoslarini mustahkamlash bo'yicha davlat tomonidan normativ-huquqiy bazani yanada takomillashtirish zarur.

Umuman olganda, masofaviy mehnat O'zbekistonda menejment tizimini modernizatsiya qilish, ish samaradorligini oshirish va raqamli iqtisodiyotni rivojlantirishda muhim strategik yo'nalish bo'lib bormoqda. Takliflar amalda qo'llanilsa, masofaviy mehnat modeli nafaqat korxona darajasida, balki milliy iqtisodiyot darajasida ham ijobiy natijalar berishi kutiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. Abdurahmonov, Q., Vahobov, A., & G'ulomov, S. (2021). *Raqamli iqtisodiyot nazariyasi va amaliyoti*. Toshkent: Iqtisodiyot.

2. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York, NY: W. W. Norton.

3. Harvard Business Review. (2020). *The pandemic workplace: Remote teams, leadership and productivity*. Harvard Business Publishing.

4. Jahon banki. (2023). *Digital Economy for Central Asia: Regional overview*. Washington, DC: World Bank Group.

5. McKinsey & Company. (2022). *Hybrid work: Making it fit your strategy*. McKinsey Global Institute.

6. Raqamli texnologiyalar vazirligi huzuridagi Axborot-tahlil markazi. (2023). *O'zbekistonning raqamli iqtisodiyoti bo'yicha yillik hisobot*. Toshkent.

7. To'laganova, N. (2022). Masofaviy mehnat sharoitida tashkilotlarni boshqarishning zamonaviy yondashuvlari. *Fan*, 2, 45–52.

8. World Bank. (2016). *World development report: Digital dividends*. Washington, DC: World Bank.

9. Yusupov, R. (2022). *Raqamli transformatsiya sharoitida korporativ boshqaruv*. Toshkent: Innovatsiya.

10. Juraqulov, B. (2021). Masofaviy ish tizimida mehnat jarayonlarini boshqarishning psixologik asoslari. *Oliy ta'lim jurnali*, 4(3), 77–84.