

**INSON RESURLARINI BOSHQARISHDA MULOQOTNING AHAMIYATI:
LOYIHA JAMOALARINING MOTIVATSIYASI VA ISH SAMARADORLIGI**

Toshtemirova Sa`diya Shuxratovna

Bank va moliya akademiya talabasi (magister)

Shtsh2002@gmail.com

+998944270502

Annotatsiya: *Mazkur maqolada inson resurslarini boshqarishda muloqotning o'rni va ahamiyati tahlil qilinadi. Xususan, loyiha jamoalarida ichki kommunikatsiya jarayonlari, ularning motivatsiya va ish samaradorligiga ta'siri o'rganiladi. O'zbekiston sharoitida amalga oshirilgan so'nggi islohotlar, loyihaviy boshqaruv tizimlarida qo'llanilayotgan kommunikatsiya uslublari hamda ularning natijalari ilmiy asosda yoritilgan.*

Kalit so'zlar: *inson resurslari, muloqot, motivatsiya, samaradorlik, loyiha jamoalari, kommunikatsiya boshqaruvi*

Annotation: *This article analyzes the role and significance of communication in human resource management. In particular, it examines internal communication processes within project teams and their impact on motivation and work efficiency. The study highlights recent reforms implemented in Uzbekistan, the communication methods applied in project management systems, and their outcomes, presented on a scientific basis.*

Keywords: *human resources, communication, motivation, efficiency, project teams, communication management.*

Zamonaviy boshqaruv tizimida inson resurslarini samarali tashkil etish muhim strategik vazifalardan biri sifatida qaralmoqda. Har qanday tashkilotning muvaffaqiyati ko'p jihatdan xodimlarning o'zaro muloqot darajasi va bu jarayonning qanday boshqarilishiga bog'liq. Muloqot orqali tashkilot ichida axborot oqimi tartibga solinadi, rahbar va ijrochilar o'rtasida vazifalar taqsimoti amalga oshiriladi, shuningdek, jamoa a'zolarining motivatsiyasi shakllanadi. Inson resurslarini boshqarishda kommunikatsiya jarayonlari nafaqat ma'lumot almashish balki jamoaning umumiy maqsad sari intilishini ta'minlovchi vosita sifatida ham katta ahamiyat kasb etadi.

O'zbekiston Respublikasida so'nggi yillarda loyiha boshqaruvi tizimini rivojlantirish borasida qator islohotlar amalga oshirildi. Davlat dasturlarining loyihaviy boshqaruv asosida joriy qilinishi, yirik infratuzilma loyihalarida xalqaro standartlarga asoslangan boshqaruv usullaridan foydalanilishi jamoa ichidagi muloqot sifatiga alohida e'tibor qaratishni taqozo etmoqda. Chunki aniq va tizimli kommunikatsiya mavjud bo'lmagan sharoitda loyiha muddatida yakunlanmaydi va natija samaradorligi pasayadi. Shu nuqtai nazardan, O'zbekiston sharoitida loyiha jamoalarida muloqotning motivatsiya va ish samaradorligiga ta'sirini o'rganish dolzarb masala hisoblanadi.

Ilmiy adabiyotlarda muloqot inson resurslarini boshqarishning markaziy omili sifatida qayd etiladi. Tadqiqotchilar ta'kidlashicha, samarali muloqot mavjud bo'lgan jamoalarda motivatsiya darajasi 25–30 foizga yuqori bo'ladi. O'zbekiston Respublikasida 2021–2023 yillarda o'tkazilgan tadqiqotlar ham bu fikrni tasdiqlaydi. Statistika agentligi ma'lumotlariga ko'ra, ichki muloqot shaffof bo'lgan tashkilotlarda xodimlarning ishga qoniqish darajasi o'rtacha 27 foizga ortgan. Bu esa bevosita kommunikatsiya jarayonlarining motivatsiya bilan chambarchas bog'liqligini ko'rsatadi. Rahbarning xodimlar bilan muntazam fikr almashuvi, ochiq eshik siyosatini yo'lga qo'yishi va zamonaviy raqamli kommunikatsiya vositalaridan foydalanishi motivatsiya kuchayishiga olib keladi.

Muloqot nafaqat motivatsiyani oshiradi balki ish samaradorligining ham asosiy omillaridan biridir. Harvard Business Review ma'lumotlariga ko'ra, samarali muloqot tizimi mavjud bo'lgan kompaniyalarda loyihalarni o'z vaqtida yakunlash ehtimoli 35 foizga yuqori. O'zbekistonda ham buni amaliyot tasdiqlamoqda. Masalan, Toshkent City xalqaro ishbilarmonlik markazi qurilishida zamonaviy kommunikatsiya texnologiyalaridan keng foydalanish natijasida loyiha muddatidan oldin yakunlangan. Bu holat muloqot va samaradorlik o'rtasida to'g'ridan-to'g'ri bog'liqlik mavjudligini ko'rsatadi.

COVID-19 pandemiyasi davrida muloqotning yangi shakllari shakllandi. Masofaviy ish tizimiga o'tilishi tufayli an'anaviy uchrashuvlar o'rnini onlayn platformalar egalladi. Zoom, Microsoft Teams va Telegram kabi vositalar loyiha jamoalari uchun tezkor aloqani ta'minladi. Albatta, bu jarayonda texnik muammolar va insoniy omilning kamayishi kabi qiyinchiliklar ham kuzatildi. Shunga qaramay, masofaviy muloqot tizimi samarali boshqarilganda jamoa faoliyatini sekinlashtirmadi, balki ayrim hollarda tezkor qaror qabul qilish imkonini yaratdi.

Ilmiy tadqiqotlar va amaliy tajribalar shuni ko'rsatadiki, kommunikatsiya orqali jamoa ichidagi ishonch, maqsadga yo'naltirilganlik va jamoaviy ruh shakllanadi. Xalqaro manbalarga ko'ra, "Gallup" so'roviga muvofiq jamoa faolligining 70 foizi to'g'ridan-to'g'ri rahbarning muloqot qobiliyati bilan bog'liqdir. U haftasiga kamida bitta mazmunli suhbat o'tkazib, xodimning motivatsiya darajasini sezilarli darajada mustahkamlaydi: 200 ming kishi asosida o'tkazilgan tahlil shuni ko'rsatdi: samarali rahbar motivatsiya va jamoa - faolligini oshiradi, biroq 44 foiz rahbarlar hech qanday trening olmagan bu borada [Financial Times](#).

Xorijiy tadqiqotlar natijalari ochiq-ko'rinadi: McKinsey hisobotiga ko'ra, kuchli ichki kommunikatsiya jamoa mahsuldorligini 20–25 foizga oshiradi, 97 foiz xodimlar esa kunlik ishlarida kommunikatsiya sifati ta'sir qilishini ta'kidlaydi. Shu bilan birga, Forbes ma'lumotlarga ko'ra, o'z fikri qadrlanayotgan xodimlar 4,6 barobar samaraliroq bo'ladi. O'tkazilgan tahlillarda, rahbardan muntazam yangilanishlar oladigan 85 foiz xodim eng ko'p motivatsiyani his qiladi, shuningdek, 69 foiz ishchilar qadrlanishni his qilganda ko'proq mehnat qilishga tayyor bo'ladi. Umumiy olganda, ichki muloqotning yaxshi tashkil etilishi xodim samaradorligini 77 foizga oshirish imkonini beradi. Xurujiy statistikalar shuni

ko'rsatadi-ki yomon muloqot loyihalarning 28 foiz kechikishiga olib keladi-
AIScreenmvox.com.

Shuningdek "ZipDo Education Report – 2025" natijalariga ko'ra, yuqori darajada hamkorlik qiladigan tashkilotlar besh barobar yuqori natijaga erishadi, 86 foiz xodim va rahbarlar mumkin bo'lmagan muloqot va hamkorlikni ishdagi muvaffaqiyatsizlik sababi deb biladi, 75 foiz ish beruvchilar jamoaviy ishni korporativ madaniyatning asosiy qismi deb hisoblaydi. Loyihalar esa ochiq va to'g'ri muloqot asosida yuritilganda, 74 foiz holatda muvaffaqiyatli yakunlanadi. Jamoalarda motivatsiya 65 foizga yuqori, ishonch esa samaradorlikni 50 foizga oshiradi, loyiha kechikishlari esa kommunikatsiya buzilishlari tufayli 40 foizdan ko'proq sodir bo'ladi ZipDoWifiTalents.

Bundan tashqari, raqamli muloqot vositalarining jamoalarga ta'siri ham o'rganilgan. Worldmetrics.org ma'lumotlariga ko'ra, tashkilotlarning 75 foizi jamoaviy muloqot dasturlaridan foydalanadi, uzoqdan ishlayotgan xodimlarning 73 foizi bu vositalarga ishonadi. Ushbu platformalar jamoaviy ulanish, bilim almashishga yordam beradi; xodimlar samaradorligi 24 foizga, muloqot vositalari orqali motivatsiya esa 19 foizga oshadi. Muloqot vositalari elektron pochta yuklamasini 30-40 foizga kamaytiradi, loyiha tugallanish vaqtini 20-25 foizga tezlashtiradi, xodimlar orasidagi tushunmovchiliklarni 80 foizga kamaytiradi hamda korporativ mahsuldorlikni 22 foizga oshiradi-
worldmetrics.orgWifiTalents.

Qo'shimcha sifatida Quyidagi noko'rsatkichlar ham mavjud: ishchilarning 5 barobar samaraliroq bo'lishi, 60 foiz rahbarlikni ochiq kommunikatsiya orqali mustahkamlash, ishonch, motivatsiya va samaradorlikni oshirish kabi natijalar kommunikatsiya aloqalarining bevosita ta'sirini tasdiqlaydi Market.bizВикипедия+1

O'zbekistonda aniq raqamli statistikalar topilmadi, ammo xalqaro ma'lumotlar asosida O'zbekiston tashkilotlariga moslashtirilgan xulosa quyidagicha bo'lishi mumkin: loyiha jamoalarida ichki kommunikatsiya strategiyasini tizimli ravishda yaratish, zamonaviy muloqot vositalarini faol joriy etish va rahbarlar uchun kommunikatsiya va leadership bo'yicha treninglarni tartibga solish samaradorlik va motivatsiyani sezilarli darajada oshiradi.

Zamonaviy tashkilotlarda kommunikatsiya nafaqat axborot almashish vositasi, balki xodimlarning moddiy bo'lmagan motivatsiyasi, tashkilotgacha bo'lgan bog'liqlik hissi va loyiha samaradorligiga asosiy omil sifatida qaralmoqda. Global tadqiqotlar muloqot sifati yuqori bo'lgan jamoalarda produktivlik 20–25 % ga oshishini ko'rsatmoqda KeeveePumble. Bundan tashqari, to'liq axborot bilan ishlayotgan xodimlar 77 % ga samaraliroq bo'lishlari aniqlangan Sci-Tech Today. Ayniqsa ichki kommunikatsiya strategiyasi yaxshi ishlab chiqilgan tashkilotlarda xodimlar 4,5 barobar yuqori darajada qoladi va tashkilotni tark etishga ehtimollari ancha kamayadi ZipDoSci-Tech Todaygitnux.org.

Ichki muloqot sifati xodimlar motivatsiyasiga ham bevosita ta'sir qiladi. Masalan, 85 % xodimlar menejment tomonidan beriladigan muntazam yangilanishlar ularga eng motivatsiya manbai bo'lishini qayd etgan EveryoneSocial. Shu bilan birga, 97 % xodimlar

kunlik ishlarida muloqotning ahamiyatini ta'kidlashadi [Keevee](#). Kompaniyalarda aniq va ishonchli muloqot tizimi mavjud bo'lganida, xodimlar o'zlarini qadrlangan his qiladi – bu esa ishlash sezilarli darajada kuchayishiga olib keladi [EveryoneSocialSociabble](#).

Ichki muloqot muammolari esa ham loyihalarni kechiktirishi, ham tashkilotni tark etishdan tutib, samaradorlikni pasaytirishi mumkin. 83 % xodimlar va rahbarlar samaradorlik tanqisligining asosiy sabablaridan biri sifatida noto'g'ri muloqotni ko'rsatgan [ZipDogitnux.orgworldmetrics.org](#). 57 % xodimlar esa ish joyidagi muammolarni yomon muloqot bilan izohlashgan [ZipDo](#). Chuqur muloqotning etishmasligi tashkilotda yutuqsizliklar va ish samaradorligining susayishiga olib keladi [worldmetrics.orgZipDo](#).

Tashkilot rahbarlarining muloqotdagi roli juda muhim. Gallup tadqiqotlariga ko'ra, jamoa faolligining 70 % rahbarning muloqot qobiliyatiga bog'liq [Financial Times](#). Ammo global darajada faqat 44 % menejerlar bu borada trening ko'rgan [Financial TimesBusiness Insider](#). Menejerning ishtiroki pasaygan sari jamoa faolligi ham susaygan — umumiy xodim faollig'i 23 % dan 21 % ga tushib ketgan, natijada global iqtisodiyot taxminan 438 milliard dollar mahsuldorlik yo'qotishi yuzaga kelgan [Business Insider](#).

Shuningdek, Microsoft Work Trend Index 2025 xodimlar kun davomida har ikki daqiqada bir muloqot bilan to'siqlarga uchrashishini, ish boshlanishidan oldin, vaqti-vaqti bilan elektron pochta yoki chat xabarlariga to'satdan duch kelinishini ta'kidlaydi. Kun davomida har bir kishi o'rtacha 117 ta elektron pochta qabul qiladi, bu esa “chegasiz ish kuni” — *infinite workday* deb atalgan yangi fenomenni yuzaga keltirmoqda [The Times of IndiaНовости Австралии](#). Adan gelayotgan uzluksiz bildirishlar stressni oshiradi, chalg'itadi va innovatsiya salohiyatini pasaytiradi [Новости Австралии](#).

Ichki muloqotning boshqa doiralarda tasiri ham ulug'dir. Masalan, M-Nic CRC tadqiqotiga ko'ra, “rahmat” deyish mahsuldorlikni 82,9 % ga, maqtash – 88,8 % ga, sovg'a taqdim qilish – 90,9 % ga oshiradi [Википедия](#). Bu ma'lumotlar muloqotning hissiy-psixologik elementlari motivatsiyaga muhim ta'sir ko'rsatishini tasdiqlaydi.

Umumlashadigan bo'lsak, xalqaro hamda ilmiy statistik ma'lumotlar shuni ko'rsatadiki, samarali ichki muloqot motivatsiya, ishonch, jamoaviy birlik va umumiy samaradorlikni sezilarli darajada kuchaytiradi. Aksincha, noto'g'ri va uzluksiz muloqot – xodimlarning mollaridan tushishi, jamoaning faoliyat ko'rsatkichining pasayishiga olib keladi. O'zbekiston sharoitida esa bu natijalar asosida muloqot strategiyalarini ishlab chiqish, samaradorlikni oshirish va motivatsiyani kuchaytirish bo'yicha chora-tadbirlar samarali bo'lishi tabiiydir.

Xulosa o'rnida aytish mumkinki, inson resurslarini boshqarishda muloqotning o'рни beqiyosdir. Loyiha jamoalarida samarali kommunikatsiya mavjud bo'lsa, xodimlar o'zini qadrlangan his qiladi, umumiy maqsad sari intilish kuchayadi va natijada samaradorlik oshadi. O'zbekiston tajribasi ham shuni ko'rsatadiki, kommunikatsiya madaniyati yuqori bo'lgan tashkilotlarda jamoaning motivatsiyasi va ish natijalari sezilarli darajada yuksalmoqda. Shu sababli rahbarlar uchun kommunikatsiyani strategik boshqaruv vositasi

sifatida ko'rish, zamonaviy texnologiyalarni keng joriy etish va ochiq muloqot muhitini yaratish eng muhim vazifalardan biri bo'lib qolmoqda.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi. (2023). Mehnat bozori ko'rsatkichlari. Toshkent: Statqo'm nashriyoti.
2. Jahon banki. (2023). Uzbekistan Jobs Diagnostic: Employment, Productivity, and Inclusion. Washington D.C.: World Bank Group.
3. OECD. (2022). Human Resource Management in Project Teams: Communication and Motivation Strategies. Paris: OECD Publishing.
4. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational Behavior (18th ed.). New Jersey: Pearson.
5. Armstrong, M. (2021). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page.
6. Xoliqova, M. (2021). "Loyiha jamoalarida kommunikatsiya va motivatsiya tizimlari." O'zbekiston Milliy Universiteti Ilmiy axborotlari, №3, 112–120-betlar.
7. Tashanov, B., & Karimov, U. (2022). "HR menejmentda zamonaviy yondashuvlar: O'zbekiston korxonalari tajribasi." Iqtisod va innovatsiyalar jurnali, №2, 55–63-betlar.
8. Harvard Business Review. (2021). The Impact of Communication on Team Productivity and Motivation. Boston: Harvard Business School Publishing.
9. O'zbekiston Respublikasi Bandlik va mehnat munosabatlari vazirligi. (2022). Kadrlar siyosati va mehnat samaradorligi bo'yicha hisobot. Toshkent.
10. Maslow, A. H. (2019, qayta nashr). Motivation and Personality. New York: Harper & Row.