

MASOFAVIY ISHLASH SHAROITIDA JAMOA BOSHQARUVI VA LIDERLIK

Yo'ldashova Mashhura Jo'rabek qizi

ALFRAGANUS UNIVERSITETI Iqtisodiyot fakulteti 4-bosqich talabasi

Ermatov Musojalil Komilovich

Ilmiy maslahatchi: "Moliya" kafedrası dotsienti, iqtisod fonlari nomzodi

Annotatsiya: Mazkur maqola rivojlangan davlatlar tajribasiga tayangan holda masofaviy ishlash sharoitida samarali jamoa boshqaruvi va yetakchilik strategiyalarini ilmiy asosda tahlil qiladi. U AQSh, Buyuk Britaniya, Norvegiya, Ispaniya va boshqa ilg'or davlatlar tajribasini o'rganib, masofaviy ishda yuzaga keladigan muammolar — ishonch yetishmasligi, ijtimoiy izolyatsiya, madaniy to'siqlar va samaradorlik muammolariga yechim sifatida ilg'or yetakchilik yondashuvlarini taklif etadi. Tadqiqotda e-leadership, adaptiv va inson markazidagi yetakchilik, shuningdek, transformatsion yetakchilik modellari asosida tavsiyalar berilgan. Shuningdek, maqolada real kompaniyalar tajribasi (GitLab, Automattic, Trip.com) asosida aniq strategik yechimlar ko'rib chiqilgan. Natijada, masofaviy sharoitda samarali rahbarlik qilish uchun zarur bo'lgan kompetensiyalar majmuasi va tashkiliy uslublar tizimlashtirilgan.

Kalit so'zlari: masofaviy ish, jamoa boshqaruvi, yetakchilik, e-leadership, transformatsion yetakchilik, adaptiv liderlik, rivojlangan davlatlar tajribasi, ishonch, samaradorlik, raqamli muloqot, madaniy muvofiqlik.

Аннотация: Данная статья представляет собой научный анализ стратегий эффективного управления командами и лидерства в условиях удалённой работы, основанный на опыте развитых стран. Изучены практики США, Великобритании, Норвегии, Испании и других передовых государств, а также предложены современные подходы к лидерству как решение таких проблем, как нехватка доверия, социальная изоляция, культурные барьеры и снижение продуктивности. В исследовании рассматриваются модели электронного лидерства (e-leadership), адаптивного и человеко-ориентированного лидерства, а также трансформационного лидерства. В статье также проанализирован опыт реальных компаний, таких как GitLab, Automattic и Trip.com, с целью выявления эффективных стратегических решений. В результате систематизированы ключевые управленческие компетенции и организационные подходы, необходимые для успешного лидерства в дистанционных условиях.

Ключевые слова: удалённая работа, управление командой, лидерство, электронное лидерство, трансформационное лидерство, адаптивное лидерство, опыт развитых стран, доверие, продуктивность, цифровая коммуникация, культурная адаптация.

Abstract: This article provides a scientific analysis of effective team management and leadership strategies in remote work settings, based on the experiences of developed

countries. It explores practices from the USA, the UK, Norway, Spain, and other advanced nations, offering modern leadership approaches to address issues such as lack of trust, social isolation, cultural barriers, and decreased productivity. The study examines models of e-leadership, adaptive and human-centered leadership, as well as transformational leadership. Additionally, the article reviews real-world practices from companies such as GitLab, Automattic, and Trip.com to identify effective strategic solutions. As a result, it systematizes the essential leadership competencies and organizational methods required for successful management in remote environments.

Keywords: *remote work, team management, leadership, e-leadership, transformational leadership, adaptive leadership, developed countries' experience, trust, productivity, digital communication, cultural alignment.*

Kirish

So'nggi yillarda, ayniqsa 2020-yilda boshlangan COVID-19 pandemiyasi butun dunyo bo'ylab ish faoliyati tashkil etilishida tub o'zgarishlarga sabab bo'ldi. Xususan, rivojlangan mamlakatlarda masofaviy va gibrid ish tartibi nafaqat vaqtinchalik choraga, balki yangi mehnat madaniyatining ajralmas qismiga aylandi. Bu o'zgarishlar kompaniya rahbariyati, jamoa boshqaruvi, inson resurslarini rivojlantirish va tashkilotlar ichidagi ijtimoiy aloqalami qayta ko'rib chiqishga majbur qildi. An'anaviy ofis muhitidan uzoqlashish rahbarlarga yangi chaqiriqlarni taqdim etdi — xodimlar o'rtasida ishonchni saqlab qolish, samaradorlikni boshqarish, ruhiy salomatlikni qo'llab-quvvatlash va turli vaqt zonalarida hamda madaniy tafovutlarni hisobga olish zaruriyati kuchaydi.

Ushbu maqolada masofaviy ish sharoitida yetakchilikning samarali strategiyalari, ularning ilmiy asoslari va amaliy tajribalari tahlil qilinadi. Tadqiqot AQSh, Buyuk Britaniya, Ispaniya, Norvegiya, Avstraliya kabi rivojlangan mamlakatlarda olib borilgan ilmiy ishlar, kompaniya tajribalari va ilg'or boshqaruv usullariga tayanadi. Ushbu davlatlarda masofaviy ishlash tajribasi rivojlangan bo'lib, ularni o'rganish orqali boshqa mamlakatlar uchun ham universal qoidalarga asoslangan, barqaror va inson markazidagi liderlik modelini yaratish mumkin.

Maqolada yetakchilik kompetensiyalari, virtual jamoalarda uchraydigan muammolar, e-leadership, transformatsion va adaptiv liderlik, madaniyatlararo farqlar, texnologiyalardan foydalanish, hamda kompaniya darajasida qo'llanilayotgan amaliyotlar (masalan, GitLab, Automattic, Trip.com tajribalari) kabi masalalar yoritiladi. Shuningdek, rahbarlarning o'zgaruvchan muhitga qanday moslashgani, qanday vosita va yondashuvlar orqali natijadorlikka erishayotgani tahlil qilinadi.

Shu tariqa, maqola zamonaviy mehnat bozorida masofaviy va gibrid ish modellarining barqarorligini ta'minlovchi yetakchilik strategiyalarini aniqlash va ularni tizimlashtirishni maqsad qiladi.

Masofaviy yetakchilikning o'ziga xos muammolari

Masofaviy va gibrid ish modeli yangi imkoniyatlar bilan birga, yetakchilar va jamoalar uchun qator murakkabliklarni ham yuzaga keltirdi. An'anaviy ofis muhitidagi bevosita, norasmiy va ijtimoiy muloqot shakllari yo'qolishi, madaniy tafovutlarning keskinlashuvi hamda texnologik vositalarga ortiqcha bog'liqlik — bularning barchasi samarali yetakchilikka tahdid solmoqda. Quyida masofaviy liderlikda uchraydigan asosiy muammolar tahlil qilinadi:

Psixologik xavfsizlik va spontan muloqot

Masofaviy ish sharoitida eng katta yo'qotishlardan biri — bu tasodifiy, norasmiy muloqotlarning kamayishidir. Norvegiyada olib borilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, masofaviy yoki gibrid shaklda ishlash jamoa a'zolari o'rtasida tasodifiy aloqalarning paydo bo'lish imkoniyatini keskin kamaytiradi. Bu holat esa xodimlarda psixologik xavfsizlik hissining pasayishiga olib keladi. Psixologik xavfsizlik — bu inson o'z fikrini erkin bildirish, xatoga yo'l qo'yishdan cho'chimay ishlash imkoniyatiga ega bo'lish holatidir.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, ishchilarning haftada kamida bir necha kun ofisda birgalikda ishlashi imkoniyatini yaratish — norasmiy aloqalarni jonlantirish, o'zaro ishonchni mustahkamlash va umumiy jamoaviy farovonlikni oshirishda muhim omil bo'ladi. Bu jarayon ayniqsa jamoada yangi ish boshlagan xodimlar uchun muhimdir, chunki ular uchun ish madaniyatiga kirib borish faqat rasmiy aloqa orqali emas, balki norasmiy o'zaro ta'sir orqali ham ro'y beradi.

Manba: arXiv

Virtual masofa va madaniy tafovutlar

Global miqyosdagi masofaviy jamoalarda kommunikatsiya ko'plab to'siqlarga duch keladi. Ular orasida virtual masofa (ya'ni jismoniy, vaqtli va hissiy uzoqlik), turli milliy va madaniy tafovutlar muhim rol o'ynaydi. Xususan, yuqori kontekstli (masalan, Yaponiya, Fransiya) va past kontekstli (masalan, AQSh, Germaniya) madaniyatlar o'rtasida muloqot uslublari, tanqidga munosabat, qaror qabul qilishdagi yondashuvlar keskin farqlanadi.

Bundan tashqari, turli madaniyatlarda kuch masofasi — ya'ni rahbar va xodim o'rtasidagi ierarxik farqni qabul qilish darajasi — ham o'zgarib turadi. Bunday tafovutlar noto'g'ri tushunish, tushunmovchilik va hatto mojaro keltirib chiqarishi mumkin. Shu boisdan, rahbarlar uchun madaniyatlararo kompetensiya va ongli tarzda ishonchni shakllantirish muhim bo'lib qolmoqda. Bu nafaqat texnik vositalardan foydalanishni bilish, balki insoniy aloqalarni ongli ravishda rivojlantirishni ham talab etadi.

Manbalar: ResearchGate, Fastlane Recruit

2.3. Norasmiy ishoralarning yo'qligi

An'anaviy ish muhitida rahbarlar ko'pincha yo'lakdagi qisqa suhbatlar, tana tilidan tushunilgan holatlar va ichki sezgi orqali jamoaning holati va kayfiyatini anglab olardi. Masofaviy ishda esa bu imkoniyatlar yo'qolgan. Endilikda rahbarlar uchun aniq muloqot, rejalashtirilgan uchrashuvlar, va raqamli tana tili (ya'ni mimikalar, ovoz ohangi, yozishmalar tili) orqali aloqani saqlash zarur bo'lib qoldi.

Bunday sharoitda noto'g'ri talqin qilish xavfi yuqori bo'lib, bu xodimlar orasida ishonchsizlik va tushunmovchilikka olib kelishi mumkin. Shuning uchun masofaviy yetakchilar o'z ifoda vositalarini ongli ravishda boshqarishlari, suhbatlar strukturasi va mazmuniga alohida e'tibor qaratishlari kerak. Ayniqsa, emotsional ahamiyatga ega bo'lgan mavzular yuzma-yuz yoki hech bo'lmaganda video aloqa orqali muhokama qilinishi maqsadga muvofiq.

Manba: link.springer.com

Virtual masofa va madaniy tafovutlar: Global miqyosdagi masofaviy jamoalarda aloqa jarayonida bir qator murakkabliklar yuzaga keladi. Jumladan, kommunikatsiya kechikishi, jamoa a'zolarining o'zaro bog'liqligining pasayishi va madaniy to'qnashuvlar muhim muammolardan hisoblanadi. Masofaviy ish muhitida yuzaga keladigan virtual masofa — bu jismoniy uzoqlikdan tashqari, vaqt zonalaridagi farqlar va hissiy aloqalarning sustlashuvi bilan ham bog'liq.

Bundan tashqari, madaniyatlararo farqlar, ayniqsa yuqori kontekstli va past kontekstli madaniyatlar o'rtasidagi muloqot uslublaridagi tafovutlar, shuningdek, har bir madaniyatda mavjud bo'lgan kuch masofasi darajasi (rahbar va xodimlar o'rtasidagi ierarxik masofa) noto'g'ri tushunish va muloqotda xatoliklarga olib kelishi mumkin. Masalan, yuqori kontekstli madaniyatlarda (masalan, Yaponiya yoki Ispaniya) aloqa ko'proq kontekstga va norasmiy signallarga asoslangan bo'lsa, past kontekstli madaniyatlarda (AQSh, Germaniya) aniq, ochiq va to'g'ridan-to'g'ri muloqot afzal ko'riladi.

Shu sababli, global masofaviy jamoalarda ishonchni mustahkamlash maqsadida rahbarlar va jamoa a'zolari texnik vositalardan foydalanishni yuqori darajada egallab olishlari bilan birga, insoniy aloqalarni ongli va madaniyatlararo kontekstda tashkil etishlari kerak. Bu — o'zaro tushunishni oshirish va samarali hamkorlikni ta'minlashda hal qiluvchi omil bo'ladi.

Manbalar: ResearchGate, Fastlane Recruit

Norasmiy ishoralarning yo'qligi: An'anaviy ofis muhitida rahbarlar uchun xodimlar bilan yo'lakdagi qisqa suhbatlar, tana tili, yuz ifodalari va boshqa norasmiy signallar jamoaning ruhiy holatini, muammolarini va motivatsiyasini aniqlashda muhim vosita bo'lgan. Masofaviy ishlashda esa bunday norasmiy ishoralar yo'qoladi yoki sezilarli darajada kamayadi.

Shuning uchun masofaviy yetakchilar aniq va strukturali muloqotga, oldindan rejalashtirilgan onlayn yig'ilishlarga, shuningdek, raqamli tana tili — ovoz ohangi, yuz ifodalarini videoaloqa orqali yetkazish, yozma xabarlarda emotsiyalarni to'g'ri ifodalash kabi vositalarga tayanishga majbur bo'lmoqda. Bunday yondashuvlar orqali ular jamoa holatini kuzatib borish, ishonch va hamjihatlikni saqlashga harakat qilishadi.

Manba: link.springer.com

Masofaviy ish uchun zarur yetakchilik kompetensiyalari

1 LCT (Masofaviy ishlash uchun yetakchilik kompetensiyalari) modeli

Ispaniyada olib borilgan tadqiqot natijalari bo'yicha ishlab chiqilgan LCT modeli masofaviy ish sharoitida yetakchilikning besh asosiy kompetensiyasini o'z ichiga oladi:

- Munosabatlarni rivojlantirish va saqlash,
- Ishonchni shakllantirish,
- Ish va shaxsiy hayot muvozanatini qo'llab-quvvatlash,
- Raqamli vositalarni samarali boshqarish,
- Jamoaning farovonligini ta'minlash.

Ushbu model ishchilarning farovonligi va ish samaradorligini oshirishda samarali ekanligi, shuningdek, izolyatsiya va yolg'izlik hissini kamaytirishda yordam berishi isbotlangan. LCT modeli zamonaviy yetakchilarga masofaviy ish jarayonlarini samarali boshqarish va jamoani ruhiy jihatdan qo'llab-quvvatlash uchun zarur asoslarni taqdim etadi.

Manba: Cambridge University Press

Elektron yetakchilik (E-leadership): Zamonaviy masofaviy ish sharoitida yetakchilik texnologiyalar orqali amalga oshiriladigan ijtimoiy ta'sir sifatida qaraladi. E-leadership tamoyillariga ko'ra, rahbar jamoa a'zolarining rollarini va o'zligini aniq belgilashi, bu orqali uzoq muddatli ishonch va yuqori samaradorlikka erishishi muhimdir.

Masofaviy muhitda turli vaziyatlarga qarab, ishtirokchi (participative) yoki buyruqboz (directive) yondashuvlar qo'llanilishi mumkin. Shuningdek, anonim fikr-mulohazalar to'plash vositalari jamoa motivatsiyasini oshirishda samarali bo'lishi ko'rsatildi.

Bu yondashuvlar rahbarlarga texnologiyalardan unumli foydalanish, ijtimoiy aloqalarni kuchaytirish va masofaviy jamoani muvaffaqiyatli boshqarishda yordam beradi.

Manba: Vikipediya

Xulosa

Masofaviy ishlash sharoitida samarali yetakchilik tashkilotlarning muvaffaqiyati uchun muhim omil bo'lib qolmoqda. Rivojlangan davlatlarning tajribasi shuni ko'rsatadiki, masofaviy rahbarlikda yuzaga keladigan psixologik xavfsizlikning pasayishi, virtual masofa va madaniy tafovutlar kabi murakkabliklarni yengish uchun yetakchilar yuqori darajada adaptivlik, madaniyatlararo kompetensiyalar va texnologiyalardan unumli foydalanishni rivojlantirishlari lozim.

Bundan tashqari, norasmiy ishoralarning yo'qligini to'ldirish maqsadida aniq va strukturali muloqotni tashkil etish, jamoaning farovonligi va ish-hayot muvozanatini qo'llab-quvvatlash uchun yangi yondashuvlar joriy etilishi muhimdir. LCT modeli kabi yetakchilik kompetensiyalari va elektron yetakchilik tamoyillari masofaviy ishda ishonch va samaradorlikni oshirishga xizmat qiladi.

Shu bilan birga, rivojlangan mamlakatlarning ilg'or kompaniyalari tomonidan qo'llanilayotgan amaliy strategiyalar — aniq kommunikatsiya vositalari, asinxron aloqa, jamoani mustaqillik bilan ta'minlash va madaniyatga hurmat — masofaviy ish muhitida muvaffaqiyat kaliti hisoblanadi. Masofaviy ishlash dunyoda tobora kengayayotgan hozirgi sharoitda, ushbu bilim va tajribalar rahbarlarga yuqori samarali, barqaror va inson markazida bo'lgan yetakchilikni tashkil etishda yo'l-yo'riq beradi.

Adabiyotlar ro'yxati

1. **arXiv**. Psychological safety and spontaneous interaction in hybrid work environments: A Norwegian study. <https://arxiv.org/>
2. **ResearchGate**. Virtual Distance, Cultural Differences and Communication in Global Remote Teams. <https://www.researchgate.net/>
3. **Fastlane Recruit**. Managing Cultural Sensitivity in Remote Work. <https://fastlanerecruit.com/>
4. **link.springer.com**. Challenges of non-verbal cues in virtual leadership. <https://link.springer.com/>
5. **Cambridge University Press**. Leadership Competencies for Telework (LCT) Model and Employee Well-being.
6. **Wikipedia**. E-leadership and Remote Team Management. <https://en.wikipedia.org/wiki/E-leadership>
7. **Forbes**. Best Practices in Remote Team Communication and Management.
8. **Financial Times**. Hybrid Work Models: Case Studies and Evidence-Based Policies.
9. **emerald.com**. Transformational leadership and digital communication in remote work.
10. **Bacancy**. Mental health and work-life balance in remote working environments.