Ilmiy tadqiqotlar va ularning yechimlari jurnali
Aoka guvohnoma № 323759 ISSN: 3060-4818

# MASOFAVIY VA GIBRID MEHNAT SHAROITIDA XODIMLARNI BOSHQARISH MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH

**Sharobiddinov Bekzod Baxodir o‘g‘li**
Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, Innovatsion menejment kafedrasi, 1-bosqich magistranti

Ilmiy rahbar: dots. **Yegamberdiyev Sh.S.**
https://doi.org/10.5281/zenodo.24189675

**Annotatsiya:** Maqolada masofaviy va gibrid mehnat sharoitida xodimlarni boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish masalasi tadqiq etilgan. Xalqaro tashkilotlarning hisobotlari va so‘nggi empirik tadqiqotlar asosida masofaviy ish shakllarining afzalliklari (mehnat samaradorligi, xodimlarni saqlab qolish, vaqt tejash) va xavflari (ish va shaxsiy hayot chegarasining xiralashishi, kommunikatsiyaning zaiflashuvi, nazorat qiyinchiliklari) tahlil qilinadi. Tadqiqot natijalariga ko‘ra, masofaviy ishda boshqaruv jarayon nazoratidan natija nazoratiga o‘tishi, kommunikatsiya qoidalari aniq belgilanishi, raqamli infratuzilma va xodim farovonligi ta’minlanishi zarur. Maqolada beshta o‘zaro bog‘liq komponentdan iborat boshqaruv modeli taklif etiladi va uning samaradorligini baholash ko‘rsatkichlari asoslab beriladi.

**Kalit so‘zlar:** masofaviy mehnat, gibrid mehnat, xodimlarni boshqarish, natijaga asoslangan boshqaruv, kommunikatsiya, mehnat unumdorligi, xodimlarni saqlab qolish, raqamli infratuzilma.

## KIRISH

So‘nggi yillarda mehnat tashkil etilishi tubdan o‘zgardi. Axborot-kommunikatsiya texnologiyalarining rivojlanishi va COVID-19 pandemiyasi tashkilotlarni xodimlarning katta qismini uydan yoki boshqa joydan ishlashga o‘tkazishga majbur qildi. Pandemiya tugagach, ko‘plab kompaniyalar to‘liq ofis rejimiga qaytmadi va ish haftasining bir qismi ofisda, qolgan qismi esa masofadan o‘tadigan gibrid modelni tanladi. Natijada boshqaruvchilar oldida yangi vazifa paydo bo‘ldi: xodimlar bir joyda jamlanmagan sharoitda ularning faoliyatini qanday rejalashtirish, rag‘batlantirish va nazorat qilish kerak?

An’anaviy boshqaruv tizimlari ko‘pincha xodimning ish joyidagi mavjudligi va ish vaqtiga rioya qilishiga tayanadi. Masofaviy ishda bu mezonlar o‘z ma’nosini yo‘qotadi, chunki rahbar xodimni ko‘rmaydi, jarayonni kuzata olmaydi. Bunday sharoitda faqat nazoratni kuchaytirish yo‘li samarasiz bo‘lib, xodimlarda ishonchsizlik va stress keltirib chiqarishi mumkin. Shu sababli boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish zarurati paydo bo‘ladi.

Maqolaning maqsadi masofaviy va gibrid mehnat sharoitida xodimlarni boshqarishning mavjud muammolarini aniqlash va ularni hal etishga yo‘naltirilgan mexanizmlarni asoslashdir. Tadqiqot uchta savolga javob izlaydi. Birinchidan, masofaviy va gibrid mehnat xodimlarning samaradorligi va ishda qolishiga qanday ta’sir qiladi? Ikkinchidan, boshqaruvda qanday muammolar yuzaga keladi? Uchinchidan, ushbu muammolarni hal etish uchun qanday boshqaruv modeli samarali bo‘ladi?

## ADABIYOTLAR TAHLILI VA METODOLOGIYA

Masofaviy mehnatning ta’siri xalqaro tashkilotlar va tadqiqotchilar tomonidan keng o‘rganilgan. Eurofound va Xalqaro mehnat tashkiloti (ILO) 2017-yilda e’lon qilgan hisobotda 15 mamlakatdagi milliy tadqiqotlar natijalari umumlashtirilgan. Hisobotda masofaviy va mobil ishning afzalliklari sifatida ish joyiga qatnash vaqtining qisqarishi, ish vaqti ustidan nazoratning oshishi, ish va shaxsiy hayot muvozanatining yaxshilanishi va unumdorlikning o‘sishi ko‘rsatilgan. Shu bilan birga, ish soatlarining uzayishi, ish va shaxsiy hayot chegarasining xiralashishi va ish yuklamasining ortishi stress va sog‘liq muammolariga olib kelishi mumkinligi qayd etilgan. Mualliflar bu ta’sirlarni noaniq va hatto o‘zaro qarama-qarshi deb baholaydi [1].

ILO ning 2021-yildagi hisoboti uydan ishlash masalasini keng ijtimoiy-mehnat nuqtayi nazaridan ko‘rib chiqadi. Hisobotga ko‘ra, pandemiyadan oldin, 2019-yilda dunyoda taxminan 260 million kishi uyda ishlagan, bu umumiy bandlikning 7,9 foizini tashkil etgan. Ayollar orasida uyda ishlash ulushi (11,5 foiz) erkaklarnikidan (5,6 foiz) yuqori bo‘lgan. Hisobot, shuningdek, kam va o‘rta daromadli mamlakatlarda uyda ishlovchilarning deyarli 90 foizi norasmiy bandlikda ekanini va ular ish xavfsizligi hamda o‘qish imkoniyatlari bo‘yicha qiyinchiliklarga duch kelishini ko‘rsatadi. ILO davlatlarga uyda ishlash bo‘yicha milliy siyosat qabul qilishni va «uzilish huquqi»ni qo‘llab-quvvatlashni tavsiya etadi [2]. Ta’kidlash kerakki, ILO tahlili an’anaviy uy mehnatini ham qamrab oladi, shuning uchun uning ma’lumotlari ofis xodimlarining masofaviy ishiga to‘liq tatbiq etilmaydi.

Gibrid ishning samaradorligi bo‘yicha eng ishonchli dalillardan biri tasodifiy nazorat qilinadigan tajribadan olingan. Bloom, Han va Liang Trip.com kompaniyasining 1612 nafar xodimi ustida olti oy davomida o‘tkazilgan tajribada bir guruh xodimlar haftasiga besh kun ofisda ishlagan, ikkinchi guruh esa uch kun ofisda va ikki kun uyda ishlagan. Natijada gibrid jadvaldagi xodimlar orasida ishdan ketish ko‘rsatkichi taxminan uchdan bir qismga kamaygan, ishlash samaradorligiga esa salbiy ta’sir aniqlanmagan. Tajriba natijalaridan keyin kompaniya gibrid rejimni barcha xodimlar uchun joriy etgan [3]. Shuni ham hisobga olish kerakki, tajriba bitta raqamli yo‘nalishdagi kompaniyada o‘tkazilgan, shu sababli natijalarni barcha tashkilotlarga bevosita ko‘chirib bo‘lmaydi.

OECD tadqiqotchilari o‘tkazgan so‘rov natijalari rahbarlar va xodimlar nuqtayi nazarini ko‘rsatadi. So‘rovda rahbarlarning 63 foizi va xodimlarning 74 foizi masofaviy ishga umuman ijobiy baho bergan. Ikkala guruh ham ideal ish tartibi sifatida haftasiga ikki-uch kunni masofadan ishlashni ko‘rsatgan. Shu bilan birga, rahbarlar jamoa a’zolari o‘rtasidagi kommunikatsiyaning zaiflashishi va masofaviy sharoitda xodimlarni o‘qitishning murakkabligi haqida xavotir bildirgan [4].

O‘zbekistonda masofaviy mehnat huquqiy jihatdan Mehnat kodeksining yangi tahriri bilan tartibga solingan. Kodeks 2022-yil 28-oktabrda qabul qilingan [5]. Ikkilamchi manbalarga ko‘ra, masofaviy ishda xodim mehnat shartnomasida belgilangan vazifani ish beruvchi joylashgan joydan tashqarida, axborot-kommunikatsiya tarmoqlaridan foydalangan holda bajaradi, shartnomada esa ish jadvali va ish axborotini almashish tartibi ko‘rsatilishi lozim, ish haqi esa bajarilgan ish normasiga bog‘liq holda belgilanadi va qonuniy eng kam ish haqidan past bo‘lmaydi. Ushbu qoidalarning aniq modda raqamlari va matni rasmiy manba bilan solishtirilishi zarur [5].

Tadqiqot sifat tahliliga asoslangan. Manbalar 2016-yildan keyin e’lon qilingan xalqaro hisobotlar, ilmiy tadqiqotlar va normativ hujjatlar orasidan tanlandi. Tahlil uch bosqichda olib borildi. Birinchi bosqichda masofaviy va gibrid mehnatning ta’siri bo‘yicha dalillar umumlashtirildi. Ikkinchi bosqichda

boshqaruvda yuzaga keladigan muammolar aniqlandi. Uchinchi bosqichda ushbu muammolarga javob beradigan boshqaruv modeli shakllantirildi. Maqolada alohida korxona ma'lumotlari to'planmagan, shu sababli taklif etilgan model keyingi empirik tekshiruvni talab qiladi.

**MASOFAVIY VA GIBRID MEHNAT: TUSHUNCHA VA SHAKLLAR**

Masofaviy mehnat deb xodimning mehnat vazifasini ish beruvchining joylashgan joyidan tashqarida, odatda axborot-kommunikatsiya texnologiyalari yordamida bajarishiga aytiladi. Uning shakllari turlicha. To'liq masofaviy rejimda xodim ofisga umuman kelmaydi. Gibrid rejimda esa ish haftasining bir qismi ofisda, bir qismi masofadan o'tadi. Shuningdek, ish vaqti elastik jadval bilan ham uyg'unlashishi mumkin, bunda xodim ish soatlarini belgilangan chegarada o'zi tanlaydi.

Bu shakllar boshqaruv talablarini turlicha belgilaydi. To'liq masofaviy jamoada eng muhim muammo ijtimoiy aloqa va jamoa madaniyatini saqlash bo'lsa, gibrid jamoada ofis kunlarini muvofiqlashtirish va masofadagi hamda ofisdagi xodimlar o'rtasida adolatli munosabatni ta'minlash asosiy vazifaga aylanadi. Eurofound va ILO hisobotida masofaviy ishning ta'siri ish sharoitlari bo'yicha ziddiyatli bo'lishi ta'kidlangan [1], bu esa uni boshqarish ehtiyotkor va rejalashtirilgan yondashuvni talab qilishini bildiradi.

**BOSHQARUVDA YUZAGA KELADIGAN ASOSIY MUAMMOLAR**

Masofaviy va gibrid ishda boshqaruvning beshta asosiy muammosini ajratish mumkin. Birinchi muammo — nazoratning qiyinligi. Rahbar xodimning ish jarayonini ko'rmaydi, shu sababli ba'zi tashkilotlar kuzatuv dasturlari va doimiy tekshiruvni kuchaytiradi. Bunday yondashuv xodimlarda ishonchsizlik hosil qiladi va ichki motivatsiyani pasaytiradi.

Ikkinchi muammo — kommunikatsiyaning zaiflashishi. OECD so'rovida rahbarlar jamoa a'zolari o'rtasidagi aloqa sifatining pasayishidan xavotir bildirgan [4]. Norasmiy suhbatlar, tezkor maslahatlar va hamkasblar bilan tasodifiy uchrashuvlar ofisdagi bilim almashinuvining muhim qismi bo'lib, masofadan ishda bu imkoniyatlar kamayadi.

Uchinchi muammo — ish va shaxsiy hayot chegarasining xiralashishi. Eurofound va ILO hisobotida masofaviy ishda ish soatlarining uzayishi va stress xavfi qayd etilgan [1]. Xodim uyda ishlaganda ish tugash vaqti noaniq bo'lib qoladi, shu sababli ILO «uzilish huquqi»ni qo'llab-quvvatlashni tavsiya etadi [2].

To'rtinchi muammo — xodimlarni o'qitish va rivojlantirish. Rahbarlar masofaviy sharoitda yangi xodimlarni o'qitish qiyinligini ta'kidlagan [4]. Kam tajribali xodimlar mentorlik va kuzatish orqali o'rganish imkoniyatidan mahrum bo'lishi mumkin. Beshinchi muammo — adolat va teng imkoniyatlar. Gibrid jamoada ofisda ko'proq vaqt o'tkazadigan xodimlar rahbar nazarida ko'proq ko'rinishi sababli rivojlanish imkoniyatlarida ustunlikka ega bo'lishi mumkin.

**BOSHQARUV MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH MODELI**

Aniqlangan muammolarga javob sifatida beshta o'zaro bog'liq komponentdan iborat model taklif etiladi.

1. Huquqiy va tashkiliy asos. Masofaviy ish tartibi mehnat shartnomasida va ichki hujjatlarda aniq belgilanadi: ish jadvali, ish axborotini almashish usuli, ish haqi tartibi va uskunalar bilan ta'minlash qoidalari. O'zbekiston Mehnat kodeksi masofaviy mehnat shartnomasiga qo'yiladigan talablarni belgilaydi [5]. Tashkilot ushbu talablarni ichki siyosat bilan konkretlashtirishi kerak.

2. Natijaga asoslangan boshqaruv. Xodim faoliyatini baholash ish soatlari yoki onlayn bo'lish vaqtidan emas, balki natijalardan kelib chiqadi. Buning uchun aniq maqsadlar, o'lchanadigan

ko‘rsatkichlar va muddatlar belgilanadi. Bunday yondashuv Bloom va hamkasblari tajribasida ko‘rsatilgan natijaga mos keladi: gibrid jadvalda ish samaradorligi pasaymagan [3]. Rahbar nazoratni natijalarni muntazam muhokama qilish bilan almashtiradi.

3. Kommunikatsiya va hamkorlik qoidalari. Jamoa uchun aloqa kanallari, javob berish muddatlari va majburiy uchrashuvlar belgilanadi. Gibrid tartibda ofis kunlari jamoa bo‘yicha muvofiqlashtiriladi, bunda hamkorlik talab qiladigan ishlar ofis kunlariga rejalashtiriladi. OECD so‘rovida ishtirokchilar haftasiga ikki-uch kunlik masofaviy ishni ideal deb ko‘rsatgani [4] ofis va masofa o‘rtasidagi muvozanatni qidirishda yo‘nalish bo‘lishi mumkin.

4. Raqamli infratuzilma va xavfsizlik. Xodimlar ishonchli aloqa, korporativ platformalar va axborot xavfsizligi vositalari bilan ta’minlanadi. Hujjatlar bilan masofadan ishlash uchun himoyalangan kirish tartibi joriy qilinadi. Bu komponent boshqa komponentlarning texnik asosini tashkil etadi.

5. Xodim farovonligi va rivojlanishi. Ish soatlari chegarasi va «uzilish huquqi» ichki qoida sifatida mustahkamlanadi, bu ILO tavsiyasiga mos keladi [2]. Yangi xodimlar uchun mentorlik va onlayn o‘qitish dasturlari tashkil etiladi, rivojlanish imkoniyatlari ofisdagi ham, masofadagi ham xodimlar uchun bir xil mezon bo‘yicha taqsimlanadi.

Modelning komponentlari bir-biri bilan bog‘liq. Huquqiy asos boshqa komponentlarning qoidalarini belgilaydi. Natijaga asoslangan boshqaruv aniq kommunikatsiyasiz amalga oshmaydi. Raqamli infratuzilma kommunikatsiya va xavfsizlik uchun shart. Farovonlik esa uzoq muddatli samaradorlikni qo‘llab-quvvatlaydi. Komponentlardan birining yo‘qligi boshqalarning natijasini kamaytiradi.

**RAHBAR KOMPETENSIYALARI VA ISHONCH MADANIYATI**

Masofaviy va gibrid ishda boshqaruv samaradorligi ko‘p jihatdan rahbarning kompetensiyalariga bog‘liq. An’anaviy rahbar xodimni ish joyida ko‘rib, uning band ekanini baholashga o‘rgangan. Masofaviy sharoitda esa rahbar vazifani aniq qo‘yishi, kutilayotgan natijani oldindan tushuntirishi va fikr-mulohazani muntazam berishi kerak. Bu ko‘nikmalar kam rivojlangan bo‘lsa, xodim nima kutilayotganini bilmay qoladi va ish sifati pasayadi. Shu sababli rahbarlarni natijaga asoslangan boshqaruv, onlayn yig‘ilishlarni yuritish va masofadagi jamoani motivatsiya qilish bo‘yicha tayyorlash model joriy etilishining zaruriy sharti hisoblanadi.

Ishonch madaniyati masofaviy boshqaruvning poydevori bo‘lib xizmat qiladi. Xodimni doimiy kuzatish tizimi qisqa muddatda nazorat ta’sirini beradi, ammo uzoq muddatda mas’uliyat hissini susaytiradi, chunki xodim ishni kuzatuvchiga ko‘rsatish uchun bajarishga o‘rganib qoladi. Aksincha, aniq maqsad va ochiq baholash mezonlari xodimga erkinlik beradi va ichki mas’uliyatni oshiradi. Rahbar xodimlarning samaradorligini natijalar orqali baholasa, ishonch shakllanadi va nazorat xarajatlari kamayadi. OECD so‘rovida rahbarlarning 63 foizi masofaviy ishga ijobiy baho bergani [4] shuni ko‘rsatadiki, ko‘plab boshqaruvchilar bu jarayonda yangi yondashuvga tayyor.

Jamoa madaniyatini saqlash ham alohida e’tibor talab qiladi. Ofisda ijtimoiy aloqa o‘z-o‘zidan yuzaga kelsa, masofada uni maqsadli tashkil etish kerak. Bunga haftalik norasmiy onlayn uchrashuvlar, jamoaviy tadbirlar va yangi xodimlarni kutib olish marosimlari kiradi. Gibrid tartibda ofis kunlarida jamoaviy ishlar, o‘qitish va fikr almashishni jamlash ijtimoiy aloqani mustahkamlaydi.

**MODELNI JORIY ETISH YO‘L XARITASI**

Taklif etilgan modelni joriy etish bosqichma-bosqich amalga oshirilishi maqsadga muvofiq. Birinchi bosqichda tashkilot joriy holatni baholaydi: qaysi lavozimlar masofaviy ishga mos, xodimlar

qanday rejimni xohlaydi, mavjud raqamli infratuzilma qanchalik yetarli. Bu bosqichda xodimlar o‘rtasida so‘rov o‘tkazish va rahbarlar bilan muhokama qilish foydali. Ikkinchi bosqichda ichki siyosat ishlab chiqiladi: ish jadvali, kommunikatsiya qoidalari, uskunalar bilan ta’minlash va «uzilish huquqi» tartibi belgilanadi. Siyosat Mehnat kodeksi talablariga mos bo‘lishi kerak [5].

Uchinchi bosqichda model bir yoki ikkita bo‘linmada sinov tariqasida joriy etiladi. Bu sinov davri 3–6 oy davom etishi mumkin, shu vaqt ichida tanlangan ko‘rsatkichlar kuzatiladi. Bloom va hamkasblari tajribasi ham gibrid rejimning ta’sirini olti oylik nazorat qilinadigan davrda baholagan [3], shu sababli sinov davri natijalarni ishonchli ko‘rish uchun yetarli muddat bo‘lishi lozim. To‘rtinchi bosqichda sinov natijalari tahlil qilinadi va model tuzatiladi. Beshinchi bosqichda model butun tashkilotga kengaytiriladi, monitoring esa muntazam jarayonga aylanadi.

Joriy etish jarayonida tashkilotning kommunikatsiya strategiyasi muhim. Xodimlar nima uchun o‘zgarish kiritilayotganini, qanday qoidalar qo‘llanilishini va qanday natija kutilayotganini bilishi kerak. Aks holda yangi tartib xodimlar tomonidan nazoratni kuchaytirish urinishi sifatida qabul qilinishi mumkin. Shuningdek, mosligi past lavozimlar uchun ofis rejimini saqlab qolish qarori xodimlarga ochiq tushuntirilishi, ularning qo‘shimcha rag‘batlantirish yoki boshqa jihatlar bo‘yicha qoplanishi mumkin.

**XARAJATLAR TUZILMASI VA XAVFLARNI BOSHQARISH**

Masofaviy va gibrid ish tashkilot xarajatlari tuzilmasini o‘zgartiradi. Ofis maydoni, kommunal to‘lovlar va xodimlar qatnovi bilan bog‘liq xarajatlar kamayishi mumkin, ayni paytda raqamli infratuzilma, aloqa xizmatlari va xavfsizlik vositalariga sarflar ortadi. Xodim nuqtayi nazaridan esa ish joyiga qatnash vaqtining qisqarishi foyda hisoblanadi, bu Eurofound va ILO hisobotida ham masofaviy ishning afzalligi sifatida ko‘rsatilgan [1]. Biroq xarajatlar tejalishi o‘z-o‘zidan maqsad bo‘lmasligi kerak. Agar tejam xodimlarni saqlab qolish va samaradorlik hisobiga erishilsa, tashkilot uzoq muddatda yutqazadi. Bloom va hamkasblari tajribasida ishdan ketishning uchdan bir qismga kamayishi [3] xodimlarni yollash va o‘qitish xarajatlarini kamaytiradigan muhim iqtisodiy omil sifatida baholanishi mumkin.

Masofaviy ishning asosiy xavflarini to‘rt guruhga ajratish mumkin. Birinchisi — axborot xavfsizligi xavfi. Xodimlar shaxsiy qurilmalar va uy tarmoqlaridan foydalanganda maxfiy ma’lumotlar oshkor bo‘lishi ehtimoli ortadi. Buning oldini olish uchun korporativ platformalar, ikki bosqichli autentifikatsiya va ma’lumotlarni saqlash qoidalari belgilanadi. Ikkinchisi — mehnat muhofazasi va sog‘liq xavfi. ILO hisobotida uyda ishlovchilar katta xavfsizlik va sog‘liq xatarlariga duch kelishi qayd etilgan [2]. Tashkilot ish joyini to‘g‘ri tashkil etish bo‘yicha tavsiyalar berishi, ish soatlari chegarasini belgilashi kerak.

Uchinchi xavf — huquqiy noaniqlik. Masofaviy ishda ish vaqti, ish haqi, uskunalar xarajatlarini qoplash va javobgarlik masalalari mehnat shartnomasida aniq yozilmasa, nizolar kelib chiqishi mumkin. Shu sababli tashkilotlar Mehnat kodeksi talablariga mos shartnoma namunalarini ishlab chiqishi kerak [5]. To‘rtinchi xavf — ijtimoiy ajralish va adolatsizlik hissi. Gibrid jamoada ofisdagi xodimlar rahbarga yaqinroq bo‘lib, masofadagilar esa ko‘rinmay qolishi mumkin. Buni kamaytirish uchun rivojlanish va rag‘batlantirish qarorlari faqat natijalarga asoslanishi, qaror mezonlari esa barchaga ochiq bo‘lishi kerak.

Xavflarni boshqarish tizimi taklif etilgan modelning beshinchi komponenti bilan, ya’ni xodim farovonligi bilan chambarchas bog‘liq. Xavflar muntazam baholanib borilsa va xodimlarning fikri hisobga olinsa, tashkilot muammolarni dastlabki bosqichda aniqlab, tuzatishi mumkin. Bu yondashuv

masofaviy mehnat siyosatini bir marta qabul qilinadigan hujjat emas, balki doimiy yangilanib boradigan boshqaruv jarayoni sifatida qarashni talab qiladi.

**NATIJALAR VA MUHOKAMA**

Taklif etilgan modelning amaliy mohiyatini ko‘rsatish uchun shartli misol keltiramiz. Misol tahlil uchun o‘ylab topilgan va haqiqiy korxona ma’lumotlariga asoslanmagan. Faraz qilaylik, 20 nafar xodimdan iborat marketing jamoasi haftasiga uch kun ofisda, ikki kun masofadan ishlaydi. Jamoa rahbari avval onlayn faollik vaqtini kuzatgan bo‘lsa, endi har oy uchta ko‘rsatkichni baholaydi: oylik maqsadlarning bajarilish darajasi, mijoz so‘rovlariga javob berish muddati va xodimlar qoniqish so‘rovi natijasi. Haftalik 30 daqiqalik yig‘ilishda jamoa natijalarni muhokama qiladi, ijodiy ishlar esa ofis kunlariga rejalashtiriladi.

Bunday o‘zgarish rahbarning e’tiborini jarayondan natijaga yo‘naltiradi va xodimlarga ishonch ko‘rsatadi. Shu bilan birga, ofis kunlarini muvofiqlashtirish masofadagi ishning kommunikatsiya qiyinchiligini kamaytiradi. Natijada xodimlarni saqlab qolish va ish natijalari ko‘rsatkichlari barqaror bo‘lishi kutiladi. Bu kutilma Bloom va hamkasblarining topilmasiga mos keladi: gibrid jadval ishdan ketishni kamaytirgan va samaradorlikka zarar yetkazmagan [3].

Modelning samaradorligini baholash uchun quyidagi ko‘rsatkichlar tavsiya etiladi: xodimlarning ishdan ketish darajasi; oylik maqsadlarning bajarilishi; kommunikatsiya samaradorligi (javob berish muddati, uchrashuvlar soni); xodimlar qoniqish va charchoq darajasi; yangi xodimlarning moslashish muddati. Ushbu ko‘rsatkichlar boshqaruv qarorlarini dalillarga asoslash imkonini beradi va tashkilotga modelning qaysi komponenti kuchsiz ekanini ko‘rsatadi.

Modelni joriy etishda to‘siqlar bo‘lishi mumkin. Birinchi to‘siq — rahbarlarning an’anaviy nazorat odatlari. Ko‘p rahbarlar xodimni ko‘rmasa, nazorat qilmayotgandek his qiladi, shu sababli ularni natijaga asoslangan boshqaruvga o‘rgatish zarur. Ikkinchi to‘siq — raqamli ko‘nikmalar va infratuzilma farqlari. Uchinchi to‘siq — turli lavozimlarning masofaviy ishga mosligi: barcha ishlarni ham masofadan bajarib bo‘lmaydi, shu sababli tashkilot qaysi lavozimlar uchun qaysi rejim mos ekanini aniqlashi kerak. Bu qaror xodimlarga adolatli tushuntirilishi lozim.

Natijalarni umumlashtirib, quyidagi amaliy tavsiyalarni keltirish mumkin. Birinchidan, tashkilotlar masofaviy va gibrid ish siyosatini yozma shaklda ishlab chiqib, uni Mehnat kodeksi talablariga muvofiqlashtirishi kerak. Ikkinchidan, xodimlarni baholashda ish soatlari o‘rniga natija ko‘rsatkichlari qo‘llanilishi lozim. Uchinchidan, jamoada kommunikatsiya qoidalari va ofis kunlari muvofiqlashtirilishi kerak. To‘rtinchidan, rahbarlar masofaviy boshqaruv ko‘nikmalari bo‘yicha o‘qitilishi zarur. Beshinchidan, xodim farovonligi va «uzilish huquqi» ichki qoidalarda mustahkamlanishi tavsiya etiladi.

Tadqiqotning cheklovlari mavjud. Maqola mavjud xalqaro hisobotlar va bitta tajriba natijalariga tayanadi, O‘zbekiston korxonalari bo‘yicha empirik ma’lumotlar to‘plamagan. Bloom va hamkasblari tajribasi bitta raqamli kompaniyada o‘tkazilgan [3], ILO ma’lumotlari esa uy mehnatining kengroq turini qamrab oladi [2]. Shu sababli taklif etilgan model umumiy yo‘nalish bo‘lib, uni mahalliy sharoitda sinovdan o‘tkazish zarur. Kelgusida bir necha tashkilotda gibrid rejim joriy etilishidan oldin va keyin ko‘rsatkichlarni taqqoslovchi tadqiqotlar o‘tkazish tavsiya etiladi.

**XULOSA**

Masofaviy va gibrid mehnat xodimlarni boshqarishning an’anaviy usullarini qayta ko‘rib chiqishni talab qiladi. Xalqaro hisobotlar bu ish shakllarining ijobiy va salbiy tomonlari mavjudligini ko‘rsatadi

[1], [2], tajriba dalillari esa to‘g‘ri tashkil etilgan gibrid rejim xodimlarni saqlab qolishni yaxshilashi va samaradorlikni pasaytirmasligini tasdiqlaydi [3]. Boshqaruvchilar uchun asosiy xulosa — jarayon nazoratidan natija nazoratiga o‘tish, kommunikatsiya qoidalarini aniq belgilash va xodim farovonligini himoya qilish zarurligidir.

Maqolada taklif etilgan besh komponentli model — huquqiy va tashkiliy asos, natijaga asoslangan boshqaruv, kommunikatsiya qoidalari, raqamli infratuzilma hamda xodim farovonligi — masofaviy va gibrid mehnatni tizimli boshqarish imkonini beradi. Uning samaradorligini baholash uchun ishdan ketish darajasi, maqsadlarning bajarilishi va qoniqish ko‘rsatkichlaridan foydalanish tavsiya etiladi. Keyingi tadqiqotlar modelni O‘zbekiston korxonalarida sinovdan o‘tkazishga qaratilishi kerak.

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Eurofound, International Labour Office. Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Luxembourg: Publications Office of the European Union; Geneva: ILO, 2017. DOI: 10.2806/372726. Manba: https://www.eurofound.europa.eu/publications/all/working-anytime-anywhere-effects-world-work (kirilgan sana: 12.11.2026).
2. Working from home: From invisibility to decent work. Geneva: International Labour Office, 2021. Manba: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_765901/lang--en/index.htm (kirilgan sana: 12.11.2026).
3. Bloom N., Han R., Liang J. Hybrid working from home improves retention without damaging performance // Nature. 2024. DOI: 10.1038/s41586-024-07500-2.
4. OECD Ecoscope. Telework after COVID-19: survey evidence from managers and workers on implications for productivity and well-being. 28.07.2021. Manba: https://oecdecoscope.blog/2021/07/28/telework-after-covid-19-survey-evidence-from-managers-and-workers-on-implications-for-productivity-and-well-being/ (kirilgan sana: 12.11.2026).
5. O‘zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksi (yangi tahrir; 2022-yil 28-oktabrda qabul qilingan). Manba: https://lex.uz/ (kirilgan sana: 12.11.2026).