



RAQAMLI KOMMUNIKATSIYA MUHITIDA MENEJER VA JAMOA XULQ-ATVORINING TRANSFORMATSIYASI

TRANSFORMATION OF MANAGERIAL AND TEAM BEHAVIOR IN THE DIGITAL COMMUNICATION ENVIRONMENT

**¹Ochilov Shoxrux
Ne'matulla o'g'li**

¹Raqamli iqtisodiyot va agrotexnologiyalar universiteti,
mustaqil tadqiqotchi. **G-mail:** ochilov431@gmail.com

Annotatsiya Abstract

Uzb. - Mazkur maqolada raqamli kommunikatsiya muhiti sharoitida menejer va jamoa xulq-atvorining transformatsiyasi ilmiy-amaliy jihatdan tahlil qilindi. Hozirgi global raqamlashuv jarayonlari, masofaviy ishlash, onlayn platformalar va raqamli boshqaruv instrumentlari tashkilotlarda boshqaruv munosabatlari va jamoaviy hamkorlik shakllarini sezilarli darajada o'zgartirmoqda. Tadqiqotning maqsadi - raqamli muhit ta'sirida menejer va jamoa xulq-atvorining transformatsiyasini aniqlash va uning boshqaruv samaradorligiga ta'sirini baholash. Maqolada tahlil, qiyosiy tahlil, tizimli yondashuv va ilmiy manbalarni umumlashtirish usullari qo'llanildi. Shuningdek, tadqiqot natijalari raqamli muhitda menejering nazoratchi funksiyasidan ko'ra koordinator va motivator rolining kuchayganini, jamoa a'zolarining mustaqillik, mas'uliyat va raqamli kompetensiyalari ahamiyati ortib borayotganini ko'rsatdi.

Eng. - This article examines, from a scientific and practical perspective, the transformation of managerial and team behavior in the digital communication environment. Contemporary processes of global digitalization, remote work, online platforms, and digital management tools significantly alter managerial relationships and forms of team interaction. The purpose of the study is to identify the transformation of managerial and team behavior under the influence of digital communication and to assess its impact on management effectiveness. Methods of analysis and synthesis, comparative analysis, a systems approach, and the generalization of scientific sources were employed. Findings indicate that the manager's role as a coordinator and motivator is strengthening, while the controlling function is becoming less dominant. Independence, responsibility, and digital competencies are increasingly important for team members.

Kalit so'zlar: Keywords:

❖ *raqamli kommunikatsiya muhiti, menejer xulq-atvori, jamoa xulq-atvori, raqamli transformatsiya, boshqaruv samaradorligi.*
❖ *digital communication environment, managerial behavior, team behavior, digital transformation, management effectiveness.*

Kirish.

Hozirgi global raqamlashuv jarayonlari tashkilotlarda boshqaruv va kommunikatsiya tizimlarini tubdan o'zgartirmoqda. Raqamli

texnologiyalar va onlayn platformalarning jadal rivojlanishi menejer va jamoa o'rtasidagi o'zaro aloqalar shakliga, qaror qabul qilish mexanizmlariga hamda xulq-atvor modellariga

bevosita ta'sir ko'rsatmoqda. Natijada an'anaviy kommunikatsiya usullari o'z ahamiyatini qisman yo'qotib, ularning o'rnini raqamli, tezkor va interaktiv aloqalar egallamoqda.

Raqamli kommunikatsiya muhitida boshqaruv faoliyati faqat axborot uzatish bilan cheklanib qolmay, balki jamoaviy hamkorlikni tashkil etish, ish jarayonlarini muvofiqlashtirish va motivatsiyani ta'minlash bilan chambarchas bog'liq bo'lib bormoqda. Bu esa menejerlik xulq-atvorining transformatsiyasini, jamoa a'zolarining rollari va munosabatlaridagi o'zgarishlarni ilmiy jihatdan tahlil qilishni taqozo etadi.

Ayniqsa, raqamli kommunikatsiya sharoitida jamoa xulq-atvorining shakllanishi, mas'uliyat taqsimoti, ish samaradorligi va psixologik omillar o'rtasidagi bog'liqlikni o'rganish dolzarb ahamiyat kasb etmoqda. Chunki onlayn muloqot vositalari bir tomondan ish samaradorligini oshirsa, ikkinchi tomondan raqamli charchoq, emotsional masofa va kommunikatsiya yuklamasi kabi muammolarni ham yuzaga keltirmoqda.

Shu munosabat bilan mazkur tadqiqot raqamli kommunikatsiya muhitida menejer va jamoa xulq-atvorining transformatsiyasini ilmiy-nazariy jihatdan tahlil qilishga qaratilgan bo'lib, boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qiluvchi xulosa va amaliy takliflarni ishlab chiqishni maqsad qiladi.

Mavzuga oid adabiyotlar sharhi.

Raqamli kommunikatsiya muhitida menejer va jamoa xulq-atvorining transformatsiyasi zamonaviy menejment nazariyasi, tashkilot transformatsiyasi va raqamli texnologiyalar bo'yicha ilmiy tadqiqotlar doirasida keng o'rganilmoqda. Klassik menejment nazariyasi vakillari F.Teylor, A.Fayol va M.Veber o'z ishlarida rahbarlikda qat'iy ierarxiya, nazorat va me'yoriy qoidalarning ustuvorligini ta'kidlab, menejerni asosiy qaror qabul qiluvchi subyekt sifatida talqin etganlar [6; 7; 8]. Ularning

nazariyalariga ko'ra, jamoa xulq-atvori aniq belgilab berilgan vazifalar va tartib-qoidalar asosida shakllanishi lozim edi. Biroq raqamli kommunikatsiya muhitida mazkur an'anaviy yondashuvlar cheklangan ahamiyatga ega bo'lib, jamoaviy hamkorlik, tezkor onlayn muloqot va detsentralizatsiyalashgan qaror qabul qilish jarayonlarini to'liq ta'minlab bera olmaydi.

Zamonaviy menejment nazariyalarida, xususan, transformatsion liderlik konsepsiyasi doirasida menejning roli qayta ko'rib chiqiladi. J.Burns va B.Bass tomonidan ishlab chiqilgan mazkur yondashuvda menejer faqat nazorat qiluvchi emas, balki jamoani ilhomlantiruvchi, rag'batlantiruvchi va o'zgarishlarga yo'naltiruvchi lider sifatida namoyon bo'ladi [1; 3]. Bu yondashuv raqamli kommunikatsiya muhitida jamoa a'zolarining faolligi, mustaqilligi va innovatsion xulq-atvorini rivojlantirishga xizmat qiladi.

Raqamli texnologiyalarning menejment va jamoa xulq-atvoriga ta'siri masalasi E.Brinolfsson va A.Makafi tadqiqotlarida keng yoritilgan. Mualliflar raqamli platformalar va intellektual texnologiyalar ish jarayonlarini tezlashtirishi, ma'lumot almashinuvini soddalashtirishi hamda jamoa a'zolarida mas'uliyat va tashabbuskorlikni oshirishini ta'kidlaydilar [2]. Shuningdek, G.Westerman, D.Bonnet va A.McAfee raqamli transformatsiyaning muvaffaqiyati menejrlarning raqamli kompetensiyalari va samarali kommunikatsiya strategiyalariga bevosita bog'liq ekanini ilmiy jihatdan asoslab berganlar [9].

Kommunikatsiya nazariyasi nuqtai nazaridan, M.Kastells "tarmoq jamiyati" konsepsiyasi orqali raqamli muhitda ierarxik munosabatlar o'rnini gorizontaal va tarmoqli aloqalar egallayotganini ko'rsatadi [4]. Bu esa menejer va jamoa o'rtasidagi munosabatlarni qayta shakllantirish, liderlik va mas'uliyatni jamoa ichida taqsimlash zarurligini keltirib chiqaradi. R.Daft va R.Lengel tomonidan ishlab chiqilgan axborot boyligi nazariyasi esa raqamli

kommunikatsiya kanallarining samaradorligi va cheklovlarini tahlil qilish orqali onlayn muloqotning tashkiliy va psixologik ta'sirini baholash imkonini beradi [5].

Mahalliy olimlar tadqiqotlarida ham raqamli kommunikatsiya va boshqaruv transformatsiyasi masalalari alohida o'rin tutadi. Xususan, Sh.Tursunov raqamli iqtisodiyot sharoitida korxonalarni boshqarishning tashkiliy mexanizmlarini takomillashtirish, resurslardan samarali foydalanish va ma'lumot almashinuvini jadallashtirish masalalarini tahlil qilgan [13]. M.Sotvoldiev esa raqamli transformatsiya sharoitida moslashuvchan menejment tizimini shakllantirishning nazariy va amaliy asoslarini asoslab bergan [14]. Shuningdek, mahalliy tadqiqotlarda raqamli kommunikatsiya jamoaviy faoliyat samaradorligini oshirishga xizmat qilishi ilmiy jihatdan isbotlangan [10-12].

Shu tariqa, ilmiy adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, raqamli kommunikatsiya muhitida menejer va jamoa xulq-atvorining transformatsiyasi texnik, tashkiliy hamda ijtimoiy-psixologik omillarni qamrab olgan kompleks tadqiqotni talab etadi. Xorijiy va mahalliy tadqiqotlar natijalari mazkur maqolada qo'llanilgan empirik tahlil va metodologik yondashuvning ilmiy asosini tashkil etadi.

Tadqiqot metodologiyasi.

Tadqiqot raqamli kommunikatsiya muhitida menejer va jamoa xulq-atvorining transformatsiyasini ilmiy-nazariy jihatdan tahlil qilishga qaratilgan bo'lib, unda adabiyotlarni tahlil qilish, qiyosiy tahlil va tizimli yondashuv usullari qo'llanildi. Ushbu metodologik yondashuv raqamli va an'anaviy kommunikatsiya sharoitida boshqaruv hamda jamoaviy xulq-atvordagi o'zgarishlarni o'zaro bog'liq holda o'rganish va tadqiqot natijalarining ilmiy asoslilikini ta'minlashga xizmat qildi.

Tahlil va natijalar muhokamasi.

Raqamli texnologiyalar, onlayn platformalar va masofaviy ish shakllarining keng qo'llanilishi menejerlik faoliyatida axborot almashinuvining tezlashishi, qaror qabul qilish jarayonlarining ochiqligi va jamoaviy ishtirokning ortishiga olib kelmoqda. Bu esa an'anaviy ierarxik va nazoratga asoslangan boshqaruv modelidan muvofiqlashtiruvchi, fasilitator va strategik yo'naltiruvchi boshqaruv modeliga o'tishga turtki beradi. Xususan, raqamli muhitda menejrlarning roli qayta ko'rib chiqilishi zarurligi ilmiy tadqiqotlarda isbotlangan. Masalan, McKinsey tadqiqotiga ko'ra, raqamli savodli rahbarlar boshqaruvidagi kompaniyalar transformatsiya muvaffaqiyatini 50 foizga oshiradi. Bu raqam "Deloitte" ning 2024-yilgi hisoboti bilan uyg'un bo'lib, unda raqamli investitsiyalarning asosiy yo'nalishlari ta'kidlangan: ma'lumotlar tahlili va AI texnologiyalarining ro'li ortmoqda. Shuningdek, Sh.Tursunovning tadqiqotida raqamli iqtisodiyotda korxonalar boshqaruvining tashkiliy mexanizmlari takomillashtirilishida ma'lumot almashinuvining jadalligi ustuvor ahamiyatga ega ekani asoslangan [13], bu global tendensiyalar bilan to'liq mos keladi.

Fikrimizcha menejer xulq-atvorida raqamli kompetensiyalar, kommunikatsion madaniyat va emotsional intellektning ustuvor ahamiyat kasb etayotgani aniqlandi. Ish jarayonlarini masofadan muvofiqlashtirish uchun ishonch, fasilitatsiya va motivatsiya funksiyalarining ahamiyati sezilarli darajada oshdi. Bu transformatsion liderlik konsepsiyasi bilan uyg'un bo'lib, raqamli muhitda liderlikning psixologik va kommunikatsion jihatlari ustuvorligini ko'rsatadi. Masalan, 2024-yilgi tadqiqotlarga ko'ra, raqamli transformatsiya tashabbuslarining 28 foizi "CIO (Chief Information Officer)"lar tomonidan, 23 foizi "CEO"lar tomonidan boshqarilmoqda, bu esa rahbarlarning roli o'zgarishini tasdiqlaydi. Bundan tashqari,

Statista ma'lumotlariga ko'ra, 2022-yilda raqamli transformatsiyaga global xarjlar 1,85 trillion AQSh dollarini tashkil etgan, bu 2024-yilga kelib yanada oshishi kutilmoqda. Mahalliy sharoitda esa M. Sotvol dievning ishida raqamli transformatsiyada moslashuvchan menejment tizimining nazariy asoslari tahlil qilingan [14], unda rahbarlarning raqamli kompetensiyalarini rivojlantirishning muhimligi ta'kidlangan. Bu global statistikalar (masalan, KPMG'ning 30 foiz kompaniyalar AI'dan foydalanishi) bilan solishtirganda, O'zbekistonda raqamli transformatsiyaning ilk bosqichlarida ekanligini ko'rsatadi.

Jamoa xulq-atvorida mustaqillik, tashabbuskorlik va shaxsiy mas'uliyat ortib, onlayn platformalar orqali axborotga tezkor kirish va qaror qabul qilish jarayonlari tezlashmoqda. Bu jamoaviy samaradorlikni oshirish va hamkorlik muhitini mustahkamlashga xizmat qiladi. Biroq, doimiy onlayn muloqot psixologik charchoq (digital fatigue), norasmiy kommunikatsiyaning kamayishi va emotsional masofaning ortishi kabi salbiy tendensiyalarni ham yuzaga keltirmoqda. Gallup'ning 2024-yilgi "State of the Global Workplace" hisobotiga ko'ra, masofaviy ishchilarning ishtirok darajasi 31 foizni tashkil etadi, bu gibrid va ofis ishchilardan yuqori, lekin ularning umumiy hayot sifati past. Shuningdek, Gallup ma'lumotlariga ko'ra, global ishchilarning ishtirok darajasi 2024-yilda 21 foizga tushib ketgan, bu pandemiyadan keyingi masofaviy ish ta'siri bilan bog'liq. Mahalliy tadqiqotlarda ham bu masalaga alohida e'tibor qaratilgan. Masalan, B. Xolmurodov o'zining ishida raqamli transformatsiya va menejment samaradorligi o'rtasidagi bog'liqlikni batafsil tahlil qilgan [11]. Unda raqamli vositalardan foydalanish orqali jamoaviy faoliyat va hamkorlik samaradorligi sezilarli darajada oshishi ilmiy jihatdan isbotlangan. Bu xulosalar global tendensiyalar bilan ham juda yaxshi uyg'un keladi. Masalan, ko'plab tadqiqotlarda ishchilarning 93 foizga yaqini masofaviy ish

shaklini afzal ko'rishi qayd etilgan. Biroq, O'zbekiston sharoitida bu jarayonda psixologik charchoq (digital fatigue) va u bilan bog'liq muammolarni samarali boshqarish masalasi yanada dolzarbroq bo'lib turibdi. Chunki mahalliy tashkilotlarda raqamli muhitga to'liq moslashish hali davom etayotgan bo'lsa, xodimlarning raqamli charchoqdan himoyalaniishi va ularning ish samaradorligini saqlab qolish uchun qo'shimcha chora-tadbirlar talab etiladi.

Raqamli kommunikatsiyaning tashkiliy ta'siri ham sezilarli: ierarxik tuzilmalar yumshab, tarmoqli boshqaruv elementlari kuchaymoqda, qaror qabul qilishda jamoaviy ishtirok kengaymoqda. Bu "tarmoq jamiyati" konsepsiyasi bilan uyg'unlashib, boshqaruv munosabatlari vertikal dan gorizontalgacha o'tayotganini tasdiqlaydi. Mahalliy sharoitda esa institutsional va madaniy moslashtirish masalalari hali to'liq hal etilmagan. Insight Enterprises'ning 2024-yilgi tadqiqotiga ko'ra, raqamli transformatsiyaning asosiy maqsadi ma'lumotlar va analitika qobiliyatlarini optimizatsiya qilish bo'lib, bu rahbarlarning rolini o'zgartirishni taqozo etadi. Shuningdek, Broadridge'ning 2024-yilgi tadqiqotida moliyaviy firmalarning raqamli transformatsiyasida rahbarlarning roli ta'kidlangan. Bu ma'lumotlar mahalliy olimlarning ishlari bilan solishtirganda (masalan, A. Abdullaevning raqamli iqtisodiyotda boshqaruv tizimlarini takomillashtirish haqidagi tadqiqoti [10]), O'zbekiston tashkilotlarida raqamli moslashtirishning zarurligini ko'rsatadi.

Umuman olganda, natijalar raqamli muhitda menejer va jamoa xulq-atvorining transformatsiyasi boshqaruv samaradorligini oshirish imkoniyatlarini yaratishi bilan birga, yangi psixologik va tashkiliy xatarlarni ham keltirib chiqarayotganini ko'rsatadi. Bu rahbarlar va tashkilotlar uchun raqamli muhitda boshqaruv jarayonlarini maqsadli moslashtirish zarurligini ilmiy asosda tasdiqlaydi. Qo'shimcha tahlil uchun quyidagi

ikki jadvalda raqamli transformatsiya va masofaviy ishning menejer va jamoa xulq-atvoriga ta'sirining asosiy raqamli ko'rsatkichlari keltirilgan. Ular global

tadqiqotlar (McKinsey, Deloitte, Gallup) ma'lumotlari asosida tuzib chiqilgan va tadqiqot natijalarini empirik jihatdan boyitadi.

1-jadval

Raqamli transformatsiyada muvaffaqiyat ko'rsatkichlari va menejer roli (2024-yil McKinsey, Deloitte va boshqa manbalar asosida, 2024-yil)

Nº	Ko'rsatkich	Muvaffaqiyatli transformatsiyalar (%)	Umumiy o'rtacha (%)	Izoh va manba
1	Umumiy muvaffaqiyat darajasi	30-50 (raqamli savodli rahbarlarda)	70 (muvofaqsiz)	Raqamli savodli rahbarlar muvaffaqiyatni 50 foiz oshiradi (McKinsey).
2	Menejrlarning motivatsiya va ishtirok roli	73 (frontlayn ishtiroki yuqori)	46 (past ishtirok)	CIO'lar 28 foiz, CEO'lar 23 foiz tashabbuslarni boshqaradi (Digital Adoption).
3	Liderlikning yangi xulq-atvor modellashtirilishi	5.3 marta ko'proq muvaffaqiyat	-	AI foydalanish 30 foiz (KPMG).
4	Potensial foyda amalga oshirilishi	67	37	Investitsiyalar ma'lumotlar analitikasiga yo'naltirilgan (Deloitte).

1-jadval raqamli muhitda menejrlarning nazoratchi roli motivatsiya va koordinator roliga o'tishini tasdiqlaydi. Raqamlarga ko'ra, raqamli transformatsiya muvaffaqiyati umuman past (30 foiz atrofida), lekin rahbarlar raqamli savodli va faol bo'lganda muvaffaqiyat 50 foizga oshadi. Frontlayn ishtiroki yuqori bo'lganda motivatsiya roli 73 foiz samara beradi (past ishtirokda 46 foiz). Yangi xulq-atvor modellarini modellashtirish muvaffaqiyatni 5.3 marta oshiradi. Potensial

foйда muvaffaqiyatli holatlarda 67 foiz amalga oshiriladi (muvofaqsizlarda 37 foiz). Jadval raqamli o'zgarishlar muvaffaqiyati faqat texnologiyaga emas, rahbarlarning roli o'zgarishiga bog'liq ekanligini isbotlaydi. O'zbekiston tashkilotlari uchun menejrlarning raqamli kompetensiyalarini oshirish va jamoaviy ishtirokni kuchaytirish orqali samaradorlikni sezilarli darajada oshirish mumkin.

2-jadval

Masofaviy va gibril ishning jamoa xulq-atvori va samaradorligiga ta'siri (Gallup 2024 asosida)

Nº	Ko'rsatkich	To'liq masofaviy ishchilar (%)	Gibril ishchilar (%)	Ofis ishchilar (%)	Izoh va manba
1	Xodimlar ishtirok (engagement) darajasi	31-38	23-27	20-23	Masofaviy ishchilar eng yuqori ishtirok darajasiga ega, lekin umumiy global 21 foiz (Gallup).
2	Raqamli charchoq (digital fatigue/burnout)	69	60	50	Stress va izolyatsiya ortmoqda (Gallup).
3	Ish haftasida ofisda o'tkaziladigan vaqt	-	46% (2.3 kun)	100%	93 foiz masofaviyini afzal ko'radi (Gallup).
4	Xodimlarning afzal ko'rishi	30-33 (to'liq masofaviy)	50-60 (gibril)	<10	Kompaniya missiyasiga bog'lanish 28 foiz (Circles).

2-jadval masofaviy ish jamoa mustaqilligi va ishtirokni oshirishini, lekin raqamli

charchoqning sezilarli darajada ortishini ko'rsatadi. Gallup ma'lumotlariga ko'ra,

masofaviy ishchilarning ishtiroki yuqori bo'lsa-da, ularning hayot sifati past (36 foiz), bu menejrlarning motivatsiya rolining muhimligini ta'kidlaydi.

Ushbu jadvallar va raqamli ma'lumotlar tadqiqotning nazariy jihatlarini empirik asos bilan boyitadi. Masalan, McKinsey va Gallup ma'lumotlari global tendensiyalarni tasdiqlaydi: raqamli muhitda menejrlarning koordinator roli ortib, jamoa a'zolarining mustaqilligi kuchaymoqda, lekin psixologik charchoq va emotsional masofa kabi muammolarni hal etish zarur. Mahalliy tadqiqotlar (masalan, Tursunov [13] va Sotvoldiev [14]) bilan solishtirganda, O'zbekiston tashkilotlarida ham shu tendensiyalar kuzatilishi mumkin, chunki raqamlashuv jarayoni global xarakterga ega. Qo'shimcha ravishda, 2024-yilgi tadqiqotlarda raqamli transformatsiya bozorining o'sishi (911,2 mlrd AQSh dollardan 3,28 trln. AQSh dollargacha) rahbarlarning yangi rollarining dolzarbligini ko'rsatadi. Bu ma'lumotlarni mahalliy sharoitga qo'llaganda, raqamli kompetensiyalarni rivojlantirish va psixologik qo'llab-quvvatlash strategiyalarini joriy etish tavsiya etiladi.

Tadqiqot natijalari raqamli kommunikatsiya muhitida menejer va jamoa xulq-atvorining transformatsiya jarayonining keng qamrovli va ko'p qirrali ekanini ko'rsatdi.

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, raqamli muhitda jamoa xulq-atvorining transformatsiyasi ijobiy (mustaqillik ortishi) va salbiy (emotsional masofa) jihatlariga ega. Masalan, Gallup tadqiqotida masofaviy ishchilarning kompaniya missiyasiga bog'lanishi 28 foizni tashkil etadi, bu ofis ishchilardan past. Bu tendensiya mahalliy olimlarning ishlari bilan ham juda yaxshi mos keladi. Masalan, S. Mamatov o'z tadqiqotida raqamli kommunikatsiya vositalari jamoaviy ish samaradorligini sezilarli darajada oshirishini ilmiy asosda ko'rsatib bergan [12].

Lekin global tadqiqotlarga qarasak, bu yerda faqat samaradorlikning oshishi emas,

balki psixologik tomonlari ham juda muhim ekanligi ko'rinadi. Chunki raqamli muhitda ish samarasi ortgani bilan birga, xodimlarda charchoq, emotsional uzoqlashish va stress ham ko'payib ketyapti. Shuning uchun O'zbekistonda bu jarayonni joriy qilayotganda faqat texnik jihatlariga emas, xodimlarning ruhiy holatiga ham alohida e'tibor berish kerak bo'ladi.

Shuningdek, raqamli transformatsiyada AIning roli ortib bormoqda (30 foiz kompaniyalar foydalanmoqda), bu menejrlarning fasilitator rolini kuchaytiradi.

Xulosa va takliflar.

Mazkur tadqiqot natijalari raqamli kommunikatsiya muhiti zamonaviy tashkilotlarda menejer va jamoa xulq-atvorini sezilarli darajada o'zgartirayotganini ko'rsatdi. An'anaviy nazoratchi va qat'iy ierarxiyaga asoslangan rahbarlik modeli o'rnini bosqichma-bosqich muvofiqlashtiruvchi, fasilitator va motivator roli egallamoqda. Bu o'zgarish jamoa a'zolarida mustaqillik, shaxsiy mas'uliyat, tezkor qaror qabul qilish va innovatsion faollik kabi ijobiy xulq-atvorlarning rivojlanishiga xizmat qiladi. Shu bilan birga, raqamli vositalardan samarali foydalanish ish jarayonlarining moslashuvchanligini oshirib, jamoaviy hamkorlik va axborot almashinuvini yangi bosqichga ko'tarmoqda.

Biroq doimiy onlayn muloqot va masofaviy ish shakllari psixologik charchoq (digital fatigue), norasmiy aloqalarning kamayishi, emotsional masofaning ortishi va xodimlarning umumiy hayot sifatining pasayishi kabi salbiy oqibatlarni ham keltirib chiqarmoqda. Bu muammolar raqamli muhitda samarali boshqaruvni ta'minlash uchun menejer va jamoa xulq-atvorini maqsadli, muvozanatli va doimiy rivojlantirish zarurligini ko'rsatadi.

Tadqiqotdan olingan xulosalar asosida tashkilotlar uchun quyidagi amaliy takliflarni ishlab chiqdik:

1. menejerlarning raqamli kompetensiyalari (onlayn platformalardan foydalanish, ma'lumotlar tahlili, AI asoslari) va kommunikatsion madaniyatni doimiy rivojlantirish orqali o'qitish dasturlarini tashkil etish;

2. transformatsion liderlik qobiliyatlarini kuchaytirishga qaratilgan treninglar va kouching dasturlarini joriy etish;

3. jamoaviy hamkorlikni qo'llab-quvvatlaydigan zamonaviy raqamli platformalar (microsoft teams, slack, asana, miro va boshqalar)ni joriy etish va ulardan samarali foydalanishni o'rgatish;

4. xodimlar o'rtasida ish va shaxsiy hayot muvozanatini saqlash uchun "raqamli sog'lomlik" (digital wellbeing) strategiyalarini amalga oshirish: onlayn muloqot vaqtini cheklash, "offlayn soatlar"ni joriy etish, psixologik qo'llab-quvvatlash dasturlarini tashkil etish;

5. raqamli kommunikatsiya jarayonlarini mahalliy institutsional va madaniy

xususiyatlarga moslashtirish, jumladan, o'zbekcha interfeys va madaniy normalarga mos vositalardan foydalanishni kengaytirish;

6. ochiq muloqot va ishonch muhitini yaratish orqali jamoaviy qaror qabul qilishni rag'batlantirish, innovatsion g'oyalarni qo'llab-quvvatlash uchun muntazam onlayn va gibrid uchrashuvlarni o'tkazish.

Ushbu chora-tadbirlarni amalga oshirish orqali raqamli kommunikatsiya muhitida menejer va jamoa xulq-atvorini samarali muvofiqlashtirish, psixologik va tashkiliy xatarlarni kamaytirish hamda umumiy boshqaruv samaradorligini sezilarli darajada oshirish mumkin bo'ladi.

Umuman olganda, mazkur tadqiqot raqamli transformatsiya jarayonida menejer va jamoa xulq-atvorining o'zgarishlarini ilmiy asosda tahlil qilish, ularning boshqaruv natijalariga ta'sirini baholash va O'zbekiston tashkilotlari uchun amaliy yo'nalishlarni belgilab berish borasida muhim manba sifatida xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
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 & Company.
3. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
4. Castells, M. (2010). *The rise of the network society* (2nd ed.). Oxford, UK: Wiley-Blackwell.
5. Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554-571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
6. Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Paris, France: Dunod.
7. Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York, NY: Harper & Brothers.
8. Weber, M. (1922). *Economy and society*. Berkeley, CA: University of California Press.
9. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
10. Abdullaev, A. (2020). Raqamli iqtisodiyot sharoitida boshqaruv tizimlarini takomillashtirish masalalari. *Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar*, 4, 45-52.
11. Xolmurodov, B. (2021). Raqamli transformatsiya va menejment samaradorligi o'rtasidagi bog'liqlik. *Boshqaruv nazariyasi va amaliyoti*, 2, 33-39.
12. Mamatov, S. (2022). Tashkilotlarda raqamli kommunikatsiya va jamoaviy faoliyat samaradorligi. *Ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyot muammolari*, 1, 61-68.
13. Tursunov Sh. A (2025) Raqamli iqtisodiyot sharoitida korxonalarni boshqarishning tashkiliy mexanizmlarini takomillashtirish
14. Sotvoldiyev, M. (2025). Raqamli transformatsiya sharoitida moslashuvchan menejment tizimini shakllantirishning nazariy va amaliy asoslari.