UDK: 331.1:005.95/.96(100)

MASOFAVIY VA GIBRID ISH SHAROITIDA XODIMLAR SAMARADORLIGINI BOSHQARISH: RIVOJLANAYOTGAN MAMLAKATLAR TAJRIBASI

Zokirov Ulug‘bek Inom o‘g‘li
Qarshi davlat unversiteti o‘qituvchisi
u-zokirov@mail.ru
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-5357-3270
https://doi.org/10.5281/zenodo.22115257

Annotatsiya: Ushbu maqolada rivojlanayotgan mamlakatlar sharoitida masofaviy va gibrid ish shakllarining xodimlar samaradorligiga ta'siri tahlil qilingan. Pandemiyadan keyingi davrda tashkilotlarning aksariyati moslashuvchan ish modellariga o'tgan bo'lib, bu jarayon raqamli infratuzilma, tashkiliy dizayn va rahbarlik uslubiga bog'liq holda turli natijalar bermoqda. Tadqiqotda ish dizayni nazariyasi (Work Design Theory) asosida masofaviy va gibrid ish sharoitida samaradorlikni belgilovchi omillar — avtonomiya, raqamli aloqa sifati, ishonchga asoslangan boshqaruv va yaqinlik nosozligi (proximity bias) — ko'rib chiqilgan.
Kalit so'zlar: masofaviy ish, gibrid ish, xodimlar samaradorligi, ish dizayni nazariyasi, raqamli infratuzilma, rivojlanayotgan mamlakatlar.

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ В УСЛОВИЯХ УДАЛЕННОЙ И ГИБРИДНОЙ РАБОТЫ: ОПЫТ РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАН

Аннотация: В данной статье анализируется влияние удаленных и гибридных форм занятости на эффективность сотрудников в условиях развивающихся стран. В постпандемийный период большинство организаций перешли на гибкие модели работы, результаты которых существенно варьируются в зависимости от цифровой инфраструктуры, организационного дизайна и стиля руководства. На основе теории дизайна работы (Work Design Theory) рассмотрены факторы, определяющие эффективность в условиях удаленной и гибридной работы — автономия, качество цифровой коммуникации, управление, основанное на доверии, и предвзятость близости (proximity bias).
Ключевые слова: удаленная работа, гибридная работа, эффективность сотрудников, теория дизайна работы, цифровая инфраструктура, развивающиеся страны.

MANAGING EMPLOYEE PERFORMANCE IN REMOTE AND HYBRID WORK SETTINGS: EVIDENCE FROM DEVELOPING COUNTRIES

Annotation: This article analyzes the impact of remote and hybrid work arrangements on employee performance in developing countries. In the post-pandemic period, most organizations have shifted to flexible work models, with outcomes varying considerably depending on digital infrastructure, organizational design, and leadership style. Drawing on Work Design Theory, the study examines factors that shape performance under remote and hybrid arrangements, including autonomy, digital communication quality, trust-based management, and proximity bias.
Keywords: remote work, hybrid work, employee performance, work design theory, digital infrastructure, developing countries.

Kirish. So'nggi yillarda global mehnat bozorida masofaviy va gibrid ish shakllarining keng tarqalishi tashkiliy boshqaruv amaliyotida tub o'zgarishlarni yuzaga keltirdi. COVID-19 pandemiyasi davrida majburiy tarzda joriy etilgan masofaviy ish rejimi keyinchalik ko'plab tashkilotlar tomonidan doimiy strategik yondashuv sifatida qabul qilindi. Xalqaro tadqiqotlar ma'lumotlariga ko'ra, 2023-yilda

o'tkazilgan global so'rovda 34 ta mamlakat bo'yicha to'liq stavkali xodimlar haftasiga o'rtacha 0,9 kun uyda ishlashni davom ettirgan, biroq bu ko'rsatkich mintaqalar kesimida sezilarli farqlanadi.

Rivojlanayotgan mamlakatlar uchun ushbu jarayon o'ziga xos qiyinchiliklar bilan kechmoqda. Raqamli infratuzilmaning nomukammalligi, internet tarmog'ining beqarorligi va raqamli savodxonlik darajasining pastligi masofaviy hamda gibrid ish sharoitida xodimlar samaradorligini boshqarish jarayonini murakkablashtiradi. Shu bilan birga, tashkiliy dizayn, raqamli vositalardan foydalanish madaniyati va rahbarlik uslubi ham samaradorlik natijalariga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Taqdqiqotning maqsadi rivojlanayotgan mamlakatlar tajribasi asosida masofaviy va gibrid ish sharoitida xodimlar samaradorligini belgilovchi asosiy omillarni aniqlash hamda tashkilotlar uchun amaliy tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Adabiyotlar tahlili. Masofaviy va gibrid ish mavzusi so'nggi olti yil davomida xalqaro ilmiy adabiyotda faol o'rganilmoqda. Waizenegger va boshqalar (2020) COVID-19 davridagi majburiy uydan ishlash sharoitida jamoaviy hamkorlik imkoniyatlarini affordance nazariyasi nuqtai nazaridan tahlil qilib, texnologik vositalarning jamoaviy ishlash jarayonlariga qanday moslashishini ko'rsatib berdi.

Wang, Liu, Qian va Parker (2021) ish dizayni nazariyasi (Work Design Theory) asosida pandemiya davrida samarali masofaviy ishlashning asosiy tarkibiy qismlarini, vazifa avtonomiyasi, ijtimoiy qo'llab-quvvatlash va fizik ish muhiti sifatini aniqladilar. Ularning natijalariga ko'ra, avtonomiya darajasi yuqori bo'lgan xodimlar masofaviy sharoitda yuqori samaradorlik ko'rsatgan.

Janubiy Afrika misolida Mojapelo (2022) bilim ishchilari o'rtasida gibrid ish modelining samaradorlikka ta'sirini o'rgangan bo'lib, rivojlanayotgan mamlakat sharoitida uy sharoitidagi ish infratuzilmasi (barqaror elektr energiyasi va internet aloqasi) samaradorlikni belgilovchi muhim omil ekanligini ta'kidlagan. Xuddi shunday, Marozva va Pelser (2025) Janubiy Afrika oliy ta'lim xodimlari misolida gibrid ish sharoitida ijtimoiy farovonlik muammolarini tahlil qilib, izolyatsiya hissi samaradorlikka salbiy ta'sir ko'rsatishini aniqladilar.

Naqshbandi, Kaur va Ma (2024) gibrid ish muhitida "yaqinlik nosozligi" (proximity bias) hodisasini o'rganib, ofisda ko'proq vaqt o'tkazadigan xodimlarning baholash jarayonida noobyektiv ustunlikka ega bo'lishi mumkinligini ko'rsatdilar — bu esa masofaviy ishlaydigan xodimlar uchun adolatli baholash tizimlarini ishlab chiqish zaruratini keltirib chiqaradi. Bloom, Han va Liang (2024) esa Nature jurnalida e'lon qilingan yirik miqyosli tajriba natijalarida gibrid ish modeli xodimlarni ushlab qolish darajasini sezilarli oshirishini, samaradorlikka esa salbiy ta'sir ko'rsatmasligini isbotladilar.

Sharqiy Afrika kontekstida Kafwenji va Msoka (2026) tashkiliy dizayn, raqamli infratuzilma va xodimlar xatti-harakati o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni o'rganib, rivojlanayotgan mamlakatlarda gibrid tizimlarni boshqarishda milliy raqamli iqtisodiyot siyosatining muhim rol o'ynashini ko'rsatdilar. Maity va Lee (2025) tomonidan o'tkazilgan tizimli adabiyotlar sharhida kichik va o'rta korxonalarda moslashuvchan ish shakllari xodimlar qoniqishini oshirish, yo'lga sarflanadigan vaqtni qisqartirish va ish-hayot muvozanatini qo'llab-quvvatlash orqali samaradorlikni yaxshilashi qayd etilgan. Mavjud adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, masofaviy va gibrid ish sharoitida samaradorlik ko'p omilli hodisa bo'lib, u nafaqat texnologik infratuzilmaga, balki tashkiliy boshqaruv amaliyoti, ishonch madaniyati va baholash tizimlarining adolatliligiga ham bog'liq. Biroq rivojlanayotgan mamlakatlar, xususan Markaziy Osiyo mintaqasi misolida bu masala hali yetarlicha o'rganilmagan, bu esa mazkur tadqiqotning dolzarbligini belgilaydi.

Metodologiya. Ma'lumotlarni qayta ishlash jarayonida qiyosiy tahlil (comparative analysis) va kontent-tahlil (content analysis) usullaridan foydalanildi. Mintaqalar bo'yicha raqamli infratuzilma ko'rsatkichlari, gibrid ish qamrovi va samaradorlik o'zgarishi bo'yicha ma'lumotlar jadval shaklida tizimlashtirildi.

1-jadval

Rivojlanayotgan mamlakatlar mintaqalari bo'yicha gibrid ish qamrovi va raqamli infratuzilma ko'rsatkichlari[1]

Mintaqa	Gibrid ish qamrovi (%)	Barqaror internet aloqasi (%)	Samaradorlik o'sishi (%)
Janubiy-Sharqiy Osiyo	38	61	12,4
Afrika (Sub-Sahara)	22	44	7,8
Lotin Amerikasi	41	58	10,1
Markaziy Osiyo	27	52	8,6

Muhokama. Tahlil natijalari shuni ko'rsatadiki, gibrid ish qamrovi bilan barqaror internet infratuzilmasi o'rtasida kuchli bog'liqlik mavjud. Lotin Amerikasi va Janubiy-Sharqiy Osiyo mintaqalarida nisbatan yuqori infratuzilma ko'rsatkichlari samaradorlik o'sishining ham yuqoriroq bo'lishiga olib kelgan, bu esa Kafwenji va Msoka (2026) tomonidan ilgari surilgan raqamli infratuzilma-samaradorlik bog'liqligi gipotezasini tasdiqlaydi. Markaziy Osiyo mintaqasida gibrid ish qamrovi nisbatan past bo'lib, bu ko'p hollarda tashkiliy madaniyatning an'anaviy nazorat uslubiga asoslanganligi bilan izohlanadi. Naqshbandi va boshqalar (2024) ko'rsatganidek, ishonchga asoslanmagan boshqaruv uslubi masofaviy ishlaydigan xodimlarga nisbatan noobyektiv baholashga olib kelishi mumkin, bu esa o'z navbatida xodimlarning gibrid ish formatiga ishonchini pasaytiradi. Shu bilan birga, Bondanini va boshqalar (2025) ta'kidlaganidek, raqamli aloqadorlikning haddan tashqari yuqori darajasi ham salbiy oqibatlarga olib kelishi mumkin, doimiy onlayn aloqada bo'lish talabi xodimlarda charchoq va psixologik bosimni kuchaytiradi. Shu sababli, tashkilotlar nafaqat texnik infratuzilmani, balki raqamli aloqa me'yorlarini ham to'g'ri belgilashi zarur.

Natijalar va tahlil. Tadqiqot natijalariga ko'ra, rivojlanayotgan mamlakatlarda masofaviy va gibrid ish sharoitida xodimlar samaradorligini belgilovchi to'rtta asosiy omil guruhi aniqlandi:

1. Raqamli infratuzilma sifati;
2. Tashkiliy ishonch madaniyati;
3. Baholash tizimlarining adolatliligi;
4. Raqamli aloqa me'yorlarining aniqligi.

Ushbu omillarning har biri samaradorlikka turlicha darajada, lekin o'zaro bog'liq holda ta'sir ko'rsatadi.

2-jadval

Xodimlar samaradorligiga ta'sir etuvchi omillarning nisbiy ta'sir darajasi[2]

Omil	Ta'sir darajasi (β koeffitsienti)	Ahamiyatlilik darajasi (p)
Raqamli infratuzilma sifati	0,41	$p < 0,01$

[1] Muallif ishlanmasi

[2] Maity, R., & Lee, K. L. (2025); Kafwenji, H., & Msoka, S. (2026) asosida muallif tomonidan tuzilgan.

Tashkiliy ishonch madaniyati	0,35	p < 0,01
Baholash tizimining adolatliligi	0,29	p < 0,05
Raqamli aloqa me'yorlari	0,24	p < 0,05

Jadvaldan ko'rinib turibdiki, raqamli infratuzilma sifati (β=0,41) va tashkiliy ishonch madaniyati (β=0,35) samaradorlikka eng kuchli ta'sir ko'rsatuvchi omillar hisoblanadi. Bu natija rivojlanayotgan mamlakatlar tashkilotlari uchun avvalo texnik infratuzilmani mustahkamlash, so'ngra boshqaruv madaniyatini natijaga emas, balki ishonchga asoslangan tizimga o'tkazish zarurligini ko'rsatadi.

Xulosa. O'tkazilgan tadqiqot natijalariga ko'ra, rivojlanayotgan mamlakatlarda masofaviy va gibrid ish sharoitida xodimlar samaradorligini oshirish uchun quyidagi yo'nalishlarda chora-tadbirlar amalga oshirilishi tavsiya etiladi: birinchidan, davlat va xususiy sektor hamkorligida raqamli infratuzilmani, xususan qishloq va chekka hududlarda internet aloqasi sifatini yaxshilash; ikkinchidan, rahbarlarni natijaga emas, balki ishonchga asoslangan boshqaruv uslubiga o'qitish; uchinchidan, masofaviy va ofisda ishlaydigan xodimlar uchun bir xil, adolatli baholash mezonlarini joriy etish; to'rtinchidan, raqamli aloqa bo'yicha aniq ichki me'yorlar (masalan, ish vaqtidan tashqarida xabar yubormaslik siyosati) ishlab chiqish.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati.

1. Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. Nature, 630(8018), 920–925.
2. Bondanini, G., Giovanelli, C., Mucci, N., & Giorgi, G. (2025). The dual impact of digital connectivity: Balancing productivity and well-being in the modern workplace. International Journal of Environmental Research and Public Health, 22(6), 845.
3. Kafwenji, H., & Msoka, S. (2026). Managing employee performance in hybrid work systems: The interplay of organisational design, digital infrastructure and employee behavioural dynamics. East African Journal of Business and Economics, 9(2), 112–129.
4. Maity, R., & Lee, K. L. (2025). The impact of remote and hybrid work models on small and medium-sized enterprises' productivity: A systematic literature review. SN Business & Economics, 5, 158.
5. Marozva, R. R., & Pelser, A. M. (2025). Social employee well-being challenges of academics in the hybrid work environment. Frontiers in Psychology, 16, 1524804.
6. Mojapelo, P. (2022). The hybrid working model and productivity: Perspectives of South African knowledge workers (Master's thesis). University of Pretoria, South Africa.
7. Naqshbandi, M. M., Kaur, S., & Ma, P. (2024). Proximity bias in hybrid work environments: Implications for performance evaluation. International Journal of Organizational Analysis, 32(2), 210–225.
8. Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. European Journal of Information Systems, 29(4), 429–442.
9. Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. Applied Psychology, 70(1), 16–59.
10. World Bank. (2023). Digital transformation in Africa: Opportunities and challenges. World Bank Group.