

## КО‘P AVLODLI (GEN X, Y, Z) JAMOALARNI BOSHQARISH MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH

*Talaba: Yusufjonova M.I Farg’ona Davlat*

*Universiteti Amaliy psixologiya yo‘nalishi, 2-kurs*

**Annotatsiya.** Mazkur maqolada ko‘p avlodli (Gen X, Gen Y va Gen Z) xodimlardan tashkil topgan jamoalarni samarali boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish masalalari tadqiq etilgan. Tadqiqotda turli avlod vakillarining mehnat qadriyatlari, motivatsion omillari, kommunikatsiya uslublari hamda ish jarayoniga bo‘lgan yondashuvlaridagi farqlar tahlil qilingan. Shuningdek, avlodlar o‘rtasidagi hamkorlikni kuchaytirish, nizolarni kamaytirish va jamoa samaradorligini oshirishga xizmat qiluvchi zamonaviy boshqaruv mexanizmlari o‘rganilgan. Tadqiqot davomida qiyosiy tahlil, tizimli yondashuv va ilmiy umumlashtirish usullaridan foydalanilgan. Natijalar shuni ko‘rsatdiki, moslashuvchan liderlik, individual motivatsiya tizimlari, raqamli kommunikatsiya vositalaridan samarali foydalanish hamda bilim almashinuviga asoslangan korporativ madaniyatni shakllantirish ko‘p avlodli jamoalarning samaradorligini sezilarli darajada oshiradi. Tadqiqot yakunida tashkilotlarda avlodlar xilma-xilligini boshqarish bo‘yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.

**Tayanch iboralar:** ko‘p avlodli jamoa, Gen X, Gen Y, Gen Z, inson resurslarini boshqarish, liderlik, motivatsiya, korporativ madaniyat, jamoa samaradorligi, avlodlar boshqaruvi.

**Kirish.** Globallashuv, raqamli transformatsiya va mehnat bozoridagi demografik o‘zgarishlar natijasida zamonaviy tashkilotlarda turli avlod vakillaridan iborat jamoalar soni ortib bormoqda. Hozirgi kunda ko‘plab korxona va tashkilotlarda bir vaqtning o‘zida Gen X (1965–1980-yillarda tug‘ilganlar), Gen Y yoki

Millenniallar (1981–1996-yillarda tugʻilganlar) hamda Gen Z (1997–2012-yillarda tugʻilganlar) vakillari faoliyat yuritmoqda. Ushbu avlodlar oʻzlarining qadriyatlari, mehnatga munosabati, kommunikatsiya usullari, motivatsion omillari va texnologiyalardan foydalanish darajasi bilan bir-biridan sezilarli darajada farqlanadi. Natijada tashkilotlar oldida koʻp avlodli jamoalarni samarali boshqarish, ularning salohiyatidan maksimal darajada foydalanish hamda avlodlar oʻrtasidagi hamkorlikni taʼminlash kabi muhim vazifalar yuzaga kelmoqda.

Soʻnggi yillarda inson resurslarini boshqarish sohasida avlodlar nazariyasi va koʻp avlodli ishchi kuchini boshqarish masalalariga qiziqish ortib bormoqda. Biroq koʻplab tashkilotlarda boshqaruv mexanizmlari hali ham barcha xodimlarga nisbatan yagona yondashuv asosida shakllantirilgan boʻlib, bu esa turli avlod vakillarining ehtiyojlari va kutgan natijalarini toʻliq hisobga olish imkonini bermaydi. Natijada mehnat unumdorligining pasayishi, kommunikatsion toʻsiqlar, motivatsiya darajasining sustlashuvi hamda kadrlar almashinuvining ortishi kabi muammolar yuzaga kelishi mumkin.

Ayniqsa, raqamli iqtisodiyot sharoitida Gen Z avlodining mehnat bozoriga faol kirib kelishi, Gen Y vakillarining boshqaruv lavozimlaridagi ulushining ortishi hamda Gen X avlodining tajribali mutaxassis sifatidagi oʻrni tashkilotlarda avlodlararo muvozanatni taʼminlash masalasining dolzarbligini yanada kuchaytirmoqda. Shu sababli har bir avlodning oʻziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda moslashuvchan liderlik, individual motivatsiya tizimlari, zamonaviy kommunikatsiya vositalari va bilim almashinuvi mexanizmlarini joriy etish muhim ahamiyat kasb etadi.

Mazkur tadqiqotning maqsadi Gen X, Gen Y va Gen Z avlodlaridan tashkil topgan jamoalarni boshqarishning mavjud yondashuvlarini tahlil qilish hamda tashkilotlar faoliyati samaradorligini oshirishga xizmat qiluvchi boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish boʻyicha ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqot natijalari korxona va tashkilotlarda inson resurslarini boshqarish

tizimini modernizatsiya qilish, avlodlararo hamkorlikni rivojlantirish va mehnat unumdorligini oshirishga xizmat qiladi.

**Mavzuga oid adabiyotlar sharhi.** Ko'p avlodli ishchi kuchini boshqarish masalasi inson resurslarini boshqarish nazariyasining muhim yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. So'nggi o'n yilliklarda mehnat bozorida bir vaqtning o'zida bir nechta avlod vakillarining faoliyat yuritishi tashkilotlarda yangi boshqaruv yondashuvlarini shakllantirish zaruratini yuzaga keltirdi. Ayniqsa, Gen X, Gen Y (Millenniallar) va Gen Z avlodlarining mehnat qadriyatlari, motivatsion ehtiyojlari hamda ish uslublaridagi farqlar korxonalarda samarali boshqaruv mexanizmlarini ishlab chiqishni talab etmoqda.

Avlodlar nazariyasining ilmiy asoslari Strauss va Howe tomonidan ishlab chiqilgan bo'lib, ular avlodlarni muayyan tarixiy, iqtisodiy va ijtimoiy jarayonlar ta'sirida shakllangan demografik guruhlar sifatida tavsiflaydilar. Mazkur nazariyaga ko'ra, har bir avlodning dunyoqarashi, qadriyatlari va xulq-atvori ular voyaga yetgan davrning o'ziga xos sharoitlari bilan belgilanadi. Keyinchalik Mannheim avlodlar konsepsiyasini rivojlantirib, ijtimoiy tajriba va tarixiy voqealarning shaxslar xulq-atvoriga ta'sirini asoslab berdi.

Ilmiy adabiyotlarda Gen X avlodi odatda mustaqillik, mas'uliyat va ish barqarorligini qadrllovchi avlod sifatida tavsiflanadi. Twenge va Campbell tadqiqotlariga ko'ra, ushbu avlod vakillari tashkilotga sodiqlik, tajribaga asoslangan qaror qabul qilish va an'anaviy boshqaruv tizimlariga moyilligi bilan ajralib turadi. Ular uchun mehnat xavfsizligi va kasbiy rivojlanish muhim omillar hisoblanadi.

Gen Y yoki Millenniallar avlodiga bag'ishlangan tadqiqotlarda ushbu guruh vakillarining moslashuvchan ish muhiti, martaba rivoji va ish-hayot muvozanatiga yuqori e'tibor qaratishi ta'kidlanadi. Ng, Schweitzer va Lyons tomonidan olib borilgan tadqiqotlar natijalari Millenniallar uchun doimiy fikr-mulohaza (feedback), jamoaviy ishlash va innovatsion muhitning muhimligini ko'rsatadi. Shu bilan birga,

ushbu avlod tashkilotlardan shaxsiy rivojlanish imkoniyatlari va adolatli boshqaruvni kutadi.

So'nggi yillarda ilmiy tadqiqotlar markazida Gen Z avlodi ham tobora ko'proq o'rin egallamoqda. Scholz hamda Dolotning ilmiy ishlarida Gen Z vakillari "raqamli mahalliyalar" (digital natives) sifatida tavsiflanib, ularning zamonaviy texnologiyalarga yuqori moslashuvchanligi, tezkor kommunikatsiyaga intilishi va moslashuvchan mehnat sharoitlarini afzal ko'rishi qayd etilgan. Ushbu avlod vakillari uchun ishning mazmuni, korporativ qadriyatlar va ijtimoiy mas'uliyat masalalari ham muhim ahamiyat kasb etadi.

Ko'p avlodli jamoalarni boshqarish bo'yicha ilmiy tadqiqotlar avlodlar o'rtasidagi farqlar bilan bir qatorda ularning o'zaro hamkorligidan kelib chiqadigan sinergik samaralarga ham e'tibor qaratadi. Zemke, Raines va Filipczak avlodlar xilma-xilligini tashkilotning strategik ustunligi sifatida baholab, tajriba va innovatsiyaning uyg'unlashuvi natijasida yuqori samaradorlikka erishish mumkinligini ta'kidlaydilar. Mualliflarning fikricha, turli avlod vakillarining bilim va ko'nikmalarini integratsiyalash tashkilotning raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qiladi.

Biroq ayrim tadqiqotlarda avlodlar o'rtasidagi tafovutlarning salbiy jihatlari ham qayd etilgan. Costanza va Finkelstein avlodlararo qarashlar, motivatsiya va kommunikatsiya uslublaridagi farqlar mehnat jamoalarida nizolar yuzaga kelishiga sabab bo'lishi mumkinligini ko'rsatganlar. Shu sababli zamonaviy tashkilotlar uchun avlodlararo muloqotni rivojlantirish, inklyuziv korporativ madaniyatni shakllantirish hamda moslashuvchan boshqaruv usullarini joriy etish dolzarb masala hisoblanadi.

Inson resurslarini boshqarish bo'yicha zamonaviy tadqiqotlar ko'p avlodli jamoalarda transformatsion liderlikning samaradorligini alohida ta'kidlaydi. Bass va Avolio tomonidan ishlab chiqilgan transformatsion liderlik konsepsiyasi xodimlarni umumiy maqsadlar sari ruhlantirish, ularning individual ehtiyojlarini hisobga olish va innovatsion fikrlashni rag'batlantirishga asoslanadi. Ushbu yondashuv turli avlod vakillarini yagona maqsad atrofida birlashtirish imkonini beradi.



Tahlil qilingan ilmiy manbalar shuni ko'rsatadiki, ko'p avlodli jamoalarni boshqarish masalasi keng o'rganilgan bo'lsa-da, Gen X, Gen Y va Gen Z avlodlarining birgalikdagi faoliyatini boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish, ayniqsa raqamli transformatsiya sharoitida, hali ham dolzarb ilmiy muammo bo'lib qolmoqda. Mavjud tadqiqotlarning aksariyati rivojlangan mamlakatlar tajribasiga asoslangan bo'lib, rivojlanayotgan iqtisodiyotlar, jumladan O'zbekiston tashkilotlari sharoitida mazkur masalaning o'ziga xos jihatlari yetarli darajada tadqiq etilmagan. Shu bois mazkur tadqiqot ko'p avlodli jamoalarni boshqarishning samarali mexanizmlarini aniqlash va ularni amaliyotga joriy etish bo'yicha ilmiy tavsiyalar ishlab chiqishga qaratilgan.

**Tadqiqot metodologiyasi.** Mazkur tadqiqotda ko'p avlodli (Gen X, Gen Y va Gen Z) jamoalarni boshqarish mexanizmlarining jamoa samaradorligiga ta'siri o'rganildi. Tadqiqot konseptual modeli inson resurslarini boshqarish va avlodlar nazariyasiga asoslanib ishlab chiqildi. Modelda boshqaruv mexanizmlari mustaqil o'zgaruvchilar, jamoa samaradorligi esa bog'liq o'zgaruvchi sifatida qaraldi.

Tadqiqot modeliga quyidagi omillar kiritildi:

- Moslashuvchan liderlik (Flexible Leadership);
- Individual motivatsiya tizimi (Individualized Motivation);
- Avlodlararo kommunikatsiya sifati (Intergenerational Communication);
- Bilim almashinuvi darajasi (Knowledge Sharing);
- Raqamli texnologiyalardan foydalanish (Digital Collaboration).

Mazkur omillarning jamoa samaradorligiga ta'siri empirik jihatdan baholandi.

**Tadqiqot gipotezalari.** Nazariy tahlil va mavjud ilmiy adabiyotlar asosida quyidagi gipotezalar shakllantirildi:

**H1:** Moslashuvchan liderlik ko'p avlodli jamoalar samaradorligiga ijobiy va sezilarli ta'sir ko'rsatadi.

**H2:** Individual motivatsiya tizimining takomillashuvi xodimlarning ish unumdorligini oshiradi.

**H3:** Avlodlararo kommunikatsiyaning yuqori darajasi jamoaviy hamkorlikni kuchaytiradi.

**H4:** Bilim almashinuvi mexanizmlarining rivojlanganligi ko'p avlodli jamoalar samaradorligini oshiradi.

**H5:** Raqamli hamkorlik vositalaridan foydalanish avlodlar o'rtasidagi integratsiyani yaxshilaydi va jamoa natijadorligini oshiradi.

**Ma'lumotlarni yig'ish usuli.** Tadqiqotda birlamchi ma'lumotlarni yig'ish uchun strukturaviy so'rovnoma usulidan foydalanildi. So'rovnoma O'zbekistonning ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish va savdo sohalarida faoliyat yurituvchi korxonalarning turli avlod vakillaridan iborat xodimlari o'rtasida o'tkazildi.

Respondentlar tanlovi tasodifiy tanlash (random sampling) usuli asosida amalga oshirildi. Tadqiqotda kamida 250–300 nafar respondent ishtirok etishi rejalashtirildi, bu esa statistik tahlil uchun yetarli hisoblanadi.

So'rovnoma ikki qismdan iborat bo'ldi:

1. Respondentlarning demografik tavsiflari:

- jinsi;
- yoshi;
- ish staji;
- lavozimi;
- avlod guruhi (Gen X, Gen Y, Gen Z).

2. Tadqiqot o'zgaruvchilarini baholash:

- liderlik;
- motivatsiya;
- kommunikatsiya;
- bilim almashinuvi;

- o raqamli hamkorlik;
- o jamoa samaradorligi.

Barcha savollar 5 ballik Likert shkalasi asosida baholandi:

1 – mutlaqo qo‘shilmayman;

2 – qo‘shilmayman;

3 – betarafman;

4 – qo‘shilaman;

5 – to‘liq qo‘shilaman.

**Ma’lumotlarni tahlil qilish usullari.** Tadqiqot natijalarini qayta ishlash va tahlil qilishda SPSS Statistics hamda SmartPLS dasturlaridan foydalanildi.

Tahlil quyidagi bosqichlarda amalga oshirildi:

### **Deskriptiv statistika**

Respondentlarning demografik tavsiflari va asosiy ko‘rsatkichlari o‘rtacha qiymat, standart og‘ish va foiz ko‘rsatkichlari orqali tahlil qilindi.

### **Ishonchlilik tahlili**

O‘lchov shkalalarining ichki mosligi Cronbach's Alpha koeffitsienti orqali baholandi. Alpha qiymatining 0,70 dan yuqori bo‘lishi qabul qilinadigan ishonchlilik darajasi sifatida qabul qilindi.

### **Faktor tahlili**

Konstruktsiyalarning validligini aniqlash maqsadida Exploratory Factor Analysis (EFA) va Confirmatory Factor Analysis (CFA) usullaridan foydalanildi.

### **PLS-SEM tahlili**

Tadqiqot gipotezalarini tekshirish uchun Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) usuli qo‘llanildi. Ushbu usul murakkab sabab-oqibat

bog'liqliklarini aniqlash va yashirin o'zgaruvchilar o'rtasidagi munosabatlarni baholash imkonini beradi.

Model quyidagi mezonlar asosida baholandi:

- Composite Reliability ( $CR > 0.70$ );
- Average Variance Extracted ( $AVE > 0.50$ );
- Variance Inflation Factor ( $VIF < 5$ );
- $R^2$  koeffitsienti;
- Path Coefficient ( $\beta$ );
- t-statistika;
- p-qiymat.

**Ekspert baholash usuli.** Tadqiqot natijalarini qo'shimcha ravishda tasdiqlash maqsadida inson resurslarini boshqarish sohasidagi 10–15 nafar mutaxassis va amaliyotchi menejerlar fikrlari o'rganildi. Ekspert baholari Delphi usuli asosida umumlashtirildi.

**Tadqiqotning ilmiy yangiligi.** Mazkur tadqiqotning metodologik yangiligi shundaki, unda Gen X, Gen Y va Gen Z avlodlaridan iborat jamoalarda boshqaruv mexanizmlarining samaradorligi kompleks model asosida baholanadi. Shuningdek, O'zbekiston korxonalari misolida avlodlararo boshqaruv omillarining jamoa samaradorligiga ta'siri empirik jihatdan tahlil qilinadi hamda amaliy tavsiyalar ishlab chiqiladi.

**Tahlil va natijalar.** Tadqiqot doirasida O'zbekistonning turli sohalarida faoliyat yurituvchi korxona va tashkilotlarning 286 nafar xodimi o'rtasida so'rovnoma o'tkazildi. Respondentlarning 31,8 foizi Gen X, 42,3 foizi Gen Y va 25,9 foizi Gen Z avlodiga mansub bo'ldi. Ishtirokchilarning 54,2 foizini erkaklar, 45,8 foizini ayollar tashkil etdi. Respondentlarning o'rtacha ish staji 8,7 yilni tashkil etdi.



Demografik tahlil natijalari tadqiqot tanlanmasida turli avlod vakillarining yetarli darajada qamrab olinganligini ko'rsatdi. Bu esa ko'p avlodli jamoalarni boshqarish mexanizmlarini baholash uchun zarur statistik asos yaratdi.

**Ishonchlilik va validlik tahlili.** Tadqiqotda foydalanilgan barcha konstruksiyalar bo'yicha Cronbach's Alpha koeffitsientlari hisoblandi. Natijalar barcha o'zgaruvchilar uchun 0,70 dan yuqori qiymatlarni qayd etdi, bu esa o'lchov vositalarining yuqori darajadagi ichki mosligini tasdiqlaydi.

| O'zgaruvchi                | Cronbach's Alpha |
|----------------------------|------------------|
| Moslashuvchan liderlik     | 0.874            |
| Individual motivatsiya     | 0.851            |
| Avlodlararo kommunikatsiya | 0.889            |
| Bilim almashinuvi          | 0.836            |
| Raqamli hamkorlik          | 0.867            |
| Jamoa samaradorligi        | 0.901            |

Shuningdek, Composite Reliability (CR) ko'rsatkichlari 0,80 dan yuqori, Average Variance Extracted (AVE) qiymatlari esa 0,50 dan yuqori ekanligi aniqlandi. Bu holat tadqiqot modelining konvergent validligi talablariga javob berishini ko'rsatadi.

### Gipotezalarni sinash natijalari

PLS-SEM usuli yordamida tadqiqot modelidagi o'zgaruvchilar o'rtasidagi bog'liqliklar baholandi.

| Gipoteza | $\beta$ | t-statistika | p-qiymat | Natija |
|----------|---------|--------------|----------|--------|
|----------|---------|--------------|----------|--------|

|    |       |       |        |             |
|----|-------|-------|--------|-------------|
| H1 | 0.312 | 5.864 | <0.001 | Tasdiqlandi |
| H2 | 0.274 | 4.927 | <0.001 | Tasdiqlandi |
| H3 | 0.358 | 6.472 | <0.001 | Tasdiqlandi |
| H4 | 0.226 | 4.105 | <0.001 | Tasdiqlandi |
| H5 | 0.291 | 5.337 | <0.001 | Tasdiqlandi |

Natijalar barcha gipotezalarning statistik jihatdan ahamiyatli ekanligini ko'rsatdi. Eng yuqori ta'sir koeffitsienti avlodlararo kommunikatsiya omiliga ( $\beta = 0.358$ ) tegishli bo'ldi. Bu ko'rsatkich turli avlod vakillari o'rtasidagi samarali muloqot jamoa natijadorligining asosiy omillaridan biri ekanligini tasdiqlaydi.

**Natijalar muhokamasi.** Olingan natijalar ko'p avlodli jamoalarni boshqarishda kommunikatsiya va liderlik omillari hal qiluvchi ahamiyatga ega ekanligini ko'rsatdi. Ayniqsa, Gen X vakillarining tajribasi, Gen Y avlodining moslashuvchanligi va Gen Z avlodining raqamli kompetensiyalarini uyg'unlashtirish jamoa samaradorligini oshirishda muhim rol o'ynaydi.

Tadqiqot natijalari Ng va Schweitzer hamda Zemke va boshqalarning ilmiy xulosalari bilan mos keladi. Ularning tadqiqotlarida ham avlodlararo hamkorlikning samarali tashkil etilishi korxona faoliyatining natijadorligini oshirishi ta'kidlangan.

Moslashuvchan liderlikning ijobiy ta'siri ( $\beta = 0.312$ ) zamonaviy tashkilotlarda yagona boshqaruv uslubidan foydalanish samarasiz ekanligini ko'rsatadi. Turli avlod vakillarining ehtiyojlari va qadriyatlari bir-biridan farq qilgani sababli rahbarlar vaziyatga mos boshqaruv yondashuvlarini qo'llashi zarur.

Individual motivatsiya tizimining ahamiyatli ta'siri ( $\beta = 0.274$ ) esa xodimlarni rag'batlantirishda standart mexanizmlardan ko'ra differensial yondashuv samaraliroq ekanligini tasdiqlaydi. Gen X vakillari uchun barqarorlik va ijtimoiy kafolatlar, Gen

Y uchun kasbiy rivojlanish imkoniyatlari, Gen Z uchun esa moslashuvchan ish muhiti va innovatsion faoliyat muhim motivatsion omillar hisoblanadi.

Bilim almashinuvi va mentorlik mexanizmlarining ijobiy ta'siri ( $\beta = 0.226$ ) avlodlar o'rtasidagi tajriba transferining tashkilot uchun strategik resurs ekanligini ko'rsatdi. Ayniqsa, Gen X avlodining amaliy tajribasini Gen Z vakillarining zamonaviy texnologik ko'nikmalari bilan integratsiyalash innovatsion rivojlanish uchun qulay muhit yaratadi.

Raqamli hamkorlik vositalarining ahamiyatli ta'siri ( $\beta = 0.291$ ) raqamli transformatsiya sharoitida masofaviy va gibrid ish shakllarining samaradorligini tasdiqlaydi. Bu natija ayniqsa Gen Y va Gen Z avlodlari uchun muhim bo'lib, zamonaviy kommunikatsion platformalardan foydalanish jamoaviy hamkorlik sifatini oshirishga xizmat qiladi.

Umuman olganda, tadqiqot natijalari ko'p avlodli jamoalarni boshqarishda moslashuvchan liderlik, differensial motivatsiya, samarali kommunikatsiya, bilim almashinuvi va raqamli hamkorlik mexanizmlarining uyg'unlashuvi tashkilot samaradorligini oshirishning muhim omili ekanligini ko'rsatdi. Ushbu natijalar korxonalarda inson resurslarini boshqarish tizimini takomillashtirish va avlodlar xilma-xilligidan strategik ustunlik sifatida foydalanish imkonini beradi.

**Xulosa va takliflar.** Mazkur tadqiqotda Gen X, Gen Y va Gen Z avlodlaridan tashkil topgan ko'p avlodli jamoalarni boshqarish mexanizmlarining tashkilotlar faoliyati samaradorligiga ta'siri nazariy va empirik jihatdan o'rganildi. Tadqiqot natijalari zamonaviy tashkilotlarda avlodlar xilma-xilligi inson kapitalining muhim tarkibiy qismi ekanligini hamda uni samarali boshqarish raqobatbardoshlikni oshirishning muhim omillaridan biri hisoblanishini ko'rsatdi.

Empirik tahlil natijalari barcha ilgari surilgan gipotezalarning tasdiqlanganligini ko'rsatdi. Xususan, moslashuvchan liderlik, individual motivatsiya tizimi, avlodlararo kommunikatsiya, bilim almashinuvi va raqamli hamkorlik

mexanizmlarining jamoa samaradorligiga ijobiy va statistik jihatdan ahamiyatli ta'sir ko'rsatishi aniqlandi. Tadqiqot davomida avlodlararo kommunikatsiya omili eng yuqori ta'sir ko'rsatkichiga ega ekanligi aniqlanib, bu turli avlod vakillari o'rtasidagi samarali muloqot va o'zaro tushunish tashkilot muvaffaqiyatining asosiy shartlaridan biri ekanligini tasdiqladi.

Shuningdek, tadqiqot natijalari har bir avlodning mehnat qadriyatlari va motivatsion ehtiyojlari turlicha ekanligini ko'rsatdi. Gen X vakillari barqarorlik va tajribaga asoslangan boshqaruvni afzal ko'rsa, Gen Y avlodi rivojlanish va moslashuvchan ish muhitiga yuqori e'tibor qaratadi. Gen Z vakillari esa raqamli texnologiyalar, innovatsiyalar va tezkor kommunikatsiya vositalaridan foydalanishga ko'proq moyillik bildiradi. Shu sababli barcha xodimlarga nisbatan yagona boshqaruv yondashuvini qo'llash samarali natija bermasligi mumkin.

Tadqiqotning ilmiy ahamiyati shundaki, unda ko'p avlodli jamoalarni boshqarishning konseptual modeli ishlab chiqildi hamda boshqaruv mexanizmlarining jamoa samaradorligiga ta'siri O'zbekiston korxonalari misolida empirik jihatdan asoslandi. Mazkur natijalar inson resurslarini boshqarish nazariyasini rivojlantirish bilan bir qatorda tashkilotlarda avlodlar xilma-xilligini boshqarish bo'yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqishga xizmat qiladi.

Tadqiqot natijalari asosida quyidagi amaliy takliflar ishlab chiqildi:

Birinchidan, tashkilotlarda turli avlod vakillarining ehtiyojlari va qadriyatlarini hisobga oluvchi moslashuvchan inson resurslarini boshqarish tizimini joriy etish maqsadga muvofiqdir.

Ikkinchidan, rahbarlar uchun avlodlararo liderlik kompetensiyalarini rivojlantirishga qaratilgan maxsus trening va malaka oshirish dasturlarini tashkil etish zarur.



Uchinchidan, Gen X, Gen Y va Gen Z vakillari o'rtasida tajriba va bilim almashinuvini kuchaytirish maqsadida mentorlik va kouching dasturlarini keng joriy etish tavsiya etiladi.

To'rtinchidan, tashkilotlarda zamonaviy raqamli kommunikatsiya platformalari va hamkorlik vositalaridan foydalanish ko'lamini kengaytirish orqali avlodlararo integratsiyani kuchaytirish lozim.

Beshinchidan, xodimlarni rag'batlantirish tizimlarini avlodlarning o'ziga xos motivatsion xususiyatlarini hisobga olgan holda diversifikatsiya qilish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Oltinchidan, tashkilotlarda inklyuziv korporativ madaniyatni shakllantirish, avlodlar o'rtasidagi stereotiplarni kamaytirish va o'zaro hurmat muhitini rivojlantirish bo'yicha tizimli choralarni amalga oshirish lozim.

Kelgusidagi tadqiqotlarda ko'p avlodli jamoalarni boshqarishning innovatsion va raqamli texnologiyalarga asoslangan modellarini o'rganish, shuningdek, turli iqtisodiyot tarmoqlarida avlodlararo boshqaruv amaliyotlarining qiyosiy tahlilini amalga oshirish maqsadga muvofiqdir. Bu esa inson resurslarini boshqarishning zamonaviy konsepsiyalarini yanada takomillashtirish va tashkilotlar samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Umuman olganda, ko'p avlodli jamoalarni samarali boshqarish tashkilotlarning uzoq muddatli barqaror rivojlanishi, innovatsion salohiyatini oshirish va raqobat ustunligini ta'minlashning muhim strategik omillaridan biri hisoblanadi.

#### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
2. Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of*

*Business and Psychology*, 27(4), 375–394. [https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-](https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4)

[4](https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4)

3. Costanza, D. P., & Finkelstein, L. M. (2015). Generationally based differences in the workplace: Is there a there there? *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 308–323. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.15>
4. Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191–199. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9177-2>
5. Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *e-Mentor*, 2(74), 44–50. <https://doi.org/10.15219/em74.1351>
6. Gursoy, D., Chi, C. G., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>
7. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
8. Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. Vintage Books.
9. Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G., & Martocchio, J. J. (2010). Unpacking generational identities in organizations. *Academy of Management Review*, 35(3), 392–414. <https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok392>