

**RAQAMLI TRANSFORMATSIYA LOYIHALARIDA O'ZGARISHLARGA QARSHILIK
VA UNING SABABLARI.**

Djurayev Sherali Buriyevich

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuridagi Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi
magistranti.

**СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ В ПРОЕКТАХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ
И ЕГО ПРИЧИНЫ.**

Djurayev Sherali Buriyevich

Высшая школа бизнеса и предпринимательства
при Кабинете Министров Республики Узбекистан.

**RESISTANCE TO CHANGE IN DIGITAL TRANSFORMATION PROJECTS AND ITS
CAUSES.**

Djurayev Sherali Buriyevich

Graduate School of Business and Entrepreneurship
under the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan.

Annotatsiya. Ushbu tadqiqot raqamli transformatsiya loyihalarini amalga oshirish jarayonida yuzaga keladigan o'zgarishlarga qarshilik muammosini va uning asosiy sabablarini tahlil qilishga bag'ishlangan. Tadqiqotda tashkilotlarda raqamli texnologiyalarni joriy etish jarayonida xodimlarning psixologik, tashkiliy va madaniy omillar ta'sirida qarshilik ko'rsatishi holatlari ko'rib chiqiladi. Shuningdek, o'zgarishlarga qarshilikning individual va institutsional darajadagi sabablari aniqlanadi hamda ularni kamaytirish uchun samarali o'zgarishlarni boshqarish (Change Management) mexanizmlari taklif etiladi. Tadqiqot natijalari raqamli transformatsiya loyihalarining muvaffaqiyatli amalga oshirilishiga xizmat qiladi.

Kalit so'zlar: raqamli transformatsiya, o'zgarishlarga qarshilik, Change Management, tashkiliy madaniyat, xodimlar qarshiligi, innovatsiyalar, raqamli texnologiyalar.

Аннотация. Данное исследование посвящено анализу сопротивления изменениям в проектах цифровой трансформации и выявлению основных причин данного явления. В работе рассматриваются психологические, организационные и культурные факторы, влияющие на сопротивление сотрудников в процессе внедрения цифровых технологий в организациях. Также определяются индивидуальные и институциональные причины сопротивления и предлагаются эффективные механизмы управления изменениями (Change Management) для его снижения. Результаты исследования способствуют успешной реализации проектов цифровой трансформации.

Ключевые слова: цифровая трансформация, сопротивление изменениям, управление изменениями, организационная культура, сопротивление персонала, инновации, цифровые технологии.

Annotation. This study focuses on the issue of resistance to change in digital transformation projects and analyzes its key causes. The research examines how psychological, organizational, and cultural factors influence employee resistance during the implementation of digital technologies in organizations. Furthermore, the study identifies both individual and institutional sources of resistance

and proposes effective change management mechanisms to reduce such resistance. The findings of the research contribute to the successful implementation of digital transformation initiatives.

Keywords: digital transformation, resistance to change, change management, organizational culture, employee resistance, innovation, digital technologies.

Raqamli transformatsiya bugungi kunda tashkilotlar raqobatbardoshligini oshirish, samaradorlikni ta'minlash va bozor talablariga moslashishning asosiy omillaridan biri hisoblanadi. Biroq raqamli transformatsiya loyihalarini joriy etish jarayoni faqat texnologik yangilanishlar bilan cheklanib qolmay, balki chuqur tashkiliy, madaniy va insoniy o'zgarishlarni ham talab etadi. Aynan shu jihat raqamli transformatsiya loyihalarida o'zgarishlarga qarshilik muammosini yuzaga keltiradi. O'zgarishlarga qarshilik aksariyat hollarda loyihaning muvaffaqiyatiga jiddiy ta'sir ko'rsatib, uning kechikishiga, xarajatlarning oshishiga yoki kutilgan natijalarga erishilmasligiga olib keladi.

O'zgarishlarga qarshilik tushunchasi ilmiy adabiyotlarda xodimlar, guruhlar yoki butun tashkilot tomonidan mavjud holatni saqlab qolishga intilish sifatida talqin etiladi. Raqamli transformatsiya sharoitida bu holat yangi axborot texnologiyalari, avtomatlashtirilgan tizimlar, raqamli platformalar va yangi ish uslublarini qabul qilishga nisbatan salbiy munosabatda namoyon bo'ladi. Qarshilik ochiq shaklda, ya'ni norozilik bildirish, topshiriqlarni bajarmaslik yoki yashirin shaklda, ya'ni befarqlik, sust ishlash, jarayonlarni sekinlashtirish orqali yuzaga kelishi mumkin.

Raqamli transformatsiya loyihalarida o'zgarishlarga qarshilikning eng muhim sababi inson omili bilan bog'liq psixologik holatlardir. Xodimlar ko'pincha yangi raqamli tizimlar ularning ish o'rinlarini qisqartirishi, ularning tajribasi va malakasi qadrsizlanishiga olib kelishi mumkin, degan xavotirga tushadi. Ayniqsa, avtomatlashtirish va sun'iy intellekt texnologiyalarining joriy etilishi ishchi kuchiga bo'lgan ehtiyojni kamaytirishi haqidagi qarashlar xodimlarda qo'rquv va ishonchsizlikni kuchaytiradi. Bu esa o'z navbatida o'zgarishlarga nisbatan salbiy munosabatni shakllantiradi.

Bundan tashqari, raqamli savodxonlik darajasining pastligi ham qarshilikning muhim sabablaridan biridir. Zamonaviy axborot texnologiyalari bilan ishlash ko'nikmalariga ega bo'lmagan xodimlar yangi tizimlarni murakkab va tushunarsiz deb qabul qiladi. Ular o'zlarini noqulay holatda his qilib, xatolarga yo'l qo'yishdan qo'rqadi. Natijada, xodimlar eski, o'zlariga tanish bo'lgan usullardan foydalanishni afzal ko'radi va bu holat transformatsiya jarayonini sekinlashtiradi.

O'zgarishlarga qarshilikning yana bir muhim sababi kommunikatsiya jarayonlarining yetarli darajada tashkil etilmaganligidir. Agar rahbariyat raqamli transformatsiyaning mohiyati, maqsadlari va kutilayotgan natijalari haqida xodimlarga aniq va tushunarli ma'lumot bermasa, noaniqlik yuzaga keladi. Noaniqlik esa ishonchsizlik va mish-mishlarning tarqalishiga sabab bo'ladi. Xodimlar o'zgarishlarning ularga qanday ta'sir ko'rsatishini bilmagan holda, ularni majburiy va xavfli jarayon sifatida qabul qiladi.

Shuningdek, rahbariyat tomonidan xodimlarning fikr va takliflarini inobatga olmaslik ham qarshilikni kuchaytiruvchi omil hisoblanadi. Raqamli transformatsiya jarayonida xodimlarni qaror qabul qilish jarayoniga jalb etmaslik, ularni faqat ijrochi sifatida ko'rish o'zgarishlarga nisbatan befarqlik yoki passiv qarshilikni keltirib chiqaradi. Aksincha, xodimlarning ishtiroki va fikrlarini qadrlash ularning mas'uliyatini oshirib, transformatsiyani qo'llab-quvvatlashga undaydi.

Tashkiliy madaniyat ham o'zgarishlarga qarshilik darajasiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi. An'anaviy, qat'iy ierarxiyaga asoslangan va innovatsiyalarga yopiq tashkilotlarda raqamli transformatsiya jarayoni murakkab kechadi. Bunday muhitda xodimlar xatolardan qo'rqadi, yangi tashabbuslarni

ilgari surishdan tiyiladi. Natijada raqamli innovatsiyalarni joriy etish sekinlashadi yoki butunlay to'xtab qoladi. Innovatsion va moslashuvchan madaniyatga ega tashkilotlarda esa o'zgarishlar tabiiy jarayon sifatida qabul qilinadi.

Yetakchilik uslubi ham raqamli transformatsiya jarayonida muhim ahamiyatga ega. Agar rahbarlar o'zgarishlarni qo'llab-quvvatlamasa yoki shaxsiy namuna ko'rsatmasa, xodimlar ham yangi tashabbuslarga ishonchsizlik bilan qaraydi. Kuchli yetakchilik bo'lmagan sharoitda raqamli transformatsiya loyihalari rasmiy hujjatlar darajasida qolib ketishi mumkin. Shu bois, change leader'lar – o'zgarishlarni faol targ'ib qiluvchi va jamoani ruhlantiruvchi yetakchilar muhim rol o'ynaydi.

Texnik va tashkiliy muammolar ham o'zgarishlarga qarshilikni kuchaytiradi. Yangi raqamli tizimlarning mavjud biznes jarayonlariga mos kelmasligi, ularning murakkab interfeysi yoki tez-tez yuzaga keladigan texnik nosozliklar xodimlarda salbiy tajriba shakllantiradi. Agar transformatsiya jarayonida yetarli texnik yordam va treninglar tashkil etilmasa, xodimlar yangi tizimlardan foydalanishni istamaydi. Bu holat raqamli transformatsiyaning amaliy samaradorligini pasaytiradi.

Shuningdek, vaqt va resurslar bilan bog'liq muammolar ham e'tibordan chetda qolmasligi lozim. Raqamli transformatsiya ko'pincha qo'shimcha vazifalar va o'qitish jarayonlarini talab etadi. Agar xodimlarning ish yuklamasi allaqachon yuqori bo'lsa, ular o'zgarishlarni ortiqcha bosim sifatida qabul qiladi. Bu esa norozilik va qarshilikka olib keladi. Shu sababli transformatsiya jarayonida resurslarni to'g'ri rejalashtirish muhim ahamiyatga ega.

Xulosa qilib aytganda, raqamli transformatsiya loyihalarida o'zgarishlarga qarshilik ko'p qirrali va murakkab jarayon bo'lib, u psixologik, tashkiliy, madaniy va texnik omillar bilan chambarchas bog'liqdir. Ushbu qarshilikni faqat texnologik muammo sifatida emas, balki insoniy va boshqaruv muammosi sifatida ko'rib chiqish zarur. Change Management yondashuvlarini tizimli joriy etish, samarali kommunikatsiya, xodimlarni o'qitish va ularni jarayonga faol jalb qilish raqamli transformatsiya loyihalarining muvaffaqiyatini ta'minlovchi muhim omillar hisoblanadi.

Adabiyotlar ro'yxati:

1. Abdullayev, A. Raqamli iqtisodiyot va raqamli transformatsiya asoslari. – Toshkent: Iqtisodiyot nashriyoti, 2021.
2. Qodirov, B., To'xtayev, S. Tashkilotlarda o'zgarishlarni boshqarish. – Toshkent: Fan va texnologiya, 2019.
3. Mirzayev, D. Raqamli transformatsiya sharoitida inson omilining ahamiyati. Iqtisodiyot va innovatsiyalar ilmiy jurnali, 2022, №3, 45-52-betlar.
4. Xolmatov, U. Innovatsion boshqaruv va raqamli texnologiyalar. – Toshkent: O'zbekiston, 2020.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining qarori. "Raqamli O'zbekiston – 2030" strategiyasi. – Toshkent, 2020.