

**QO'QON UNIVERSITETI**

---

**SH.RUZIYEV, X.GAFUROV, A.YUSUPOV,  
H.RASULOV, A.JAMOLIDDINOV, B.XURSANALIYEV,  
O.AXMADJONOV, SH.SAIDOV**

# **BIZNES KOMMUNIKATSIYA**



TOSHKENT – 2022

UO‘K: 339.97(075)

KBK 65.5ya7

I 78

Biznes kommunikatsiya (o‘quv qo‘llama) / – T.: «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2022. – 368 b.

ISBN: 978-9943-7964-4-7

Mazkur o‘quv qo‘llanma o‘quvchilarni ish faoliyati sharoitida qanday muloqot qilish kerakligiga e‘tibor qaratib, ish joyida samarali muloqot qilishga tayyorlaydi. Xususan xabarni to‘g‘ri yetkazishda yordam beradigan usullarni qanday tanlash, muammoli muloqotni, yuzaga keladigan madaniyatlararo vaziyatlarni qanday hal qilish, samarali yozish uchun mos so‘zlarni va ta’sirli ohangini qanday ishlatish kabi savollarga javob beradi. Ushbu adabiyot o‘quvchilarga biznes muloqot san’atini o‘zlashtirishga yordam beradi, ular muloqot qilishda ko‘proq ong orqali boshqarishni o‘rganadilar, moslashuvchan va samarali muloqot uslublarini rivojlantiradilar.

O‘quv qo‘llanma ijtimoiy-iqtisodiy yo‘nalish talabalari, biznes sohasida faoliyat yuritayotgan mutaxassis-xodimlar va shu sohaga qiziquvchilar uchun mo‘ljallangan.

UO‘K: 339.97(075)

KBK 65.5ya7

*O‘quv qo‘llanma Qo‘qon universiteti kengashining 2022-yil 4-fevraldagi  
6-son qaroriga muvofiq nashrga tavsija etildi.*

M U A L L I F L A R:

*Sh.Ruziyev, X.Gafurov, A.Yusupov, H.Rasulov, A.Jamoliddinov, B.Xursanaliyev,  
O.Axmadjonov, Sh.Saidov.*

M A S ‘ U L M U H A R R I R:

*Sherzod Mustafakulov* – *Qo‘qon universiteti rektori, iqtisodiyot fanlari doktori,  
professor.*

T A Q R I Z C H I L A R:

*Alisher Eshtayev* – *O‘zbekiston Respublikasi turizm va sport vazirligi  
Ta‘lim va ilm-fanni rivojlantirish hamda tadqiqotlar departamenti  
direktori, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), doisent;*  
*G‘ofurjon Zohidov* – *Qo‘qon universiteti Akademik ishlar bo‘yicha prorektori, PhD*

ISBN: 978-9943-7964-4-7

© «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2022.



# MUNDARIJA

|   |     |
|---|-----|
| <b>MUQADDIMA</b> .....  | 4   |
| <b>I bob. KOMMUNIKATSIYA SAN'ATI</b> .....                                      | 6   |
| 1. Samarali muloqotchining profili .....  | 6   |
| 2. Samarali kommunikatsiya va shaxsni rivojlantirish uchun teatr texnikasi..... | 16  |
| 3. O'qish qobiliyatlari .....   | 32  |
| 4. Nutq qobiliyatlari .....   | 42  |
| 5. Suhbatlashish san'ati.....   | 68  |
| 6. Tinglash san'ati.....  | 94  |
| 7. Og'zaki bo'lmagan ko'nikma va qobiliyatlar .....                             | 112 |
| 8. Yozish ko'nikmasi va qobiliyatlari.....                                      | 130 |
| <b>II bob. BIZNES KOMMUNIKATSIYASI</b> .....                                    | 140 |
| 9. Muloqotning tabiati va jarayonlari .....                                     | 140 |
| 10. Tashkilotdagi kommunikatsiya .....  | 157 |
| 11. Madaniyatlararo muloqot .....   | 169 |
| 12. Ma'lumot-axborot hujjatlarini tayyorlash va yozish.....                     | 192 |
| 13. Ijtimoiy tarmoqlar .....  | 214 |
| 14. Biznes hisobot .....  | 224 |
| 15. Samarali taqdimot qilish ko'nikmalari.....                                  | 251 |
| 16. Biznes etiket.....  | 263 |
| <b>III bob. KOMMUNIKATSIYA TIZIMI</b> .....                                     | 272 |
| 17. Samarali marketing uchun kommunikatsiya.....                                | 272 |
| 18. Samarali muzokaralar uchun kommunikatsiya.....                              | 282 |
| 19. Mojarolarni boshqarish uchun kommunikatsiya .....                           | 298 |
| 20. Ishga kirishdagi kommunikatsiya .....                                       | 313 |
| 21. Keyslarning yozma tahlili .....   | 338 |
| 22. Yozgi loyiha hisoboti .....   | 350 |
| <b>FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI</b> .....                                 | 365 |



## MUQADDIMA

O'quv adabiyotlari asosan nazariy hamda amaliy talqinda yaratiladi. Ushbu kitobda esa nazariy ma'lumotlar amaliy vaziyatlar bilan uyg'unlashtirilgan holda ishlab chiqilgan.

O'tkazilgan tadqiqotlarga ko'ra «Biznes kommunikatsiya» fanini muammoli vaziyatlar orqali o'qitish samarali hisoblanadi. Kitobdan «O'quvchilar ish jarayonida biznes kommunikatsiyani qay tarzda olib borishadi?» degan savolga amaliy javoblar olishlari mumkin.

Ushbu kitobda biznes kommunikatsiya jarayonidagi barcha holatlar ko'rsatib o'tilgan bo'lib, o'quvchilar bilan bir qatorda amaliyotchi mutaxassislar ham mutolaa qilishlari mumkin. Masalan, «Samarali kommunikatsiya va shaxsni rivojlantirish uchun teatr texnikasi» bo'limi o'qituvchilar uchun bosqichma-bosqich strukturaviy va amaliy yo'nalishga ega zamonaviy pedagogik kommunikatsiya vositalaridan foydalanilgan holda yozilgan. Yana bir bo'lim «Samarali marketing uchun kommunikatsiya» asosan marketing rahbarlari nuqtayi nazaridan, amaliy qo'llaniladigan terminlardan foydalangan holda ishlab chiqilgan.

Kommunikatsiyaning ko'nikma va samaradorlik kabi ikki jihatlari mavjud. Ular ko'pincha bir-birining o'rnida ishlatiladi. Olimlarning ko'pchiligi faqatgina ko'nikmalarni rivojlantirish haqida tadqiqotlar olib borishganining sababi ham shu bo'lishi mumkin. Ushbu kitobda ko'nikmalar orqali samaradorlikka erishish usullari yoritilgan. Xususan ko'nikma va samaradorlik kommunikatsiya jarayonida turli tushunchalar hisoblanadi. Ko'nikma bu ijod bo'lib, samaradorlikka erishish uchun ko'nikmalardan biznes jarayonlarida qanday foydalanishlari lozim degan savol tug'iladi. Bu esa o'z navbatida Biznes kommunikatsiya fani ilmiy jihatdan yaratish lozimligini taqozo etadi. Biznes kommunikatsiya jarayonida samaradorlikka erishish uchun harakat qilish ko'nikmalarni yanada rivojlantirishga olib keladi.

Kommunikatsiya insonlar uchun ijtimoiy zaruriyat hisoblanib, tashkilotda jarayonning qon tomiri vazifasini bajaradi. Inson umri davomida 70 % holatini kommunikatsiya bilan o'tkazadi, tashkilot esa to'liq ish jarayonini 90 % ini kommunikatsiya bilan tashkil etadi. Insonlar o'zlarining shaxsiy maqsadlari uchun kommunikatsiya qilsalar, tashkilotdagi kommunikatsiya esa biznes maqsadlari uchun tashkil etiladi. Shunday qilib kommunikatsiya tashkilotda biznesning barcha tomonlarini – xodimlarni, mijozlarni, yetkazib beruvchilarni, vositachilarni, jamoatchilikni va boshqalarni birlashtiradigan muhim vosita hisoblanadi.

Tashkilot xodimlari uch darajada – shaxsiy, ijtimoiy va professional muloqot qiladilar. Bu esa o‘z navbatida muloqotning uch turini belgilaydi. Insonlar ushbu uch turni birlashtirish uchun tabiiy qobiliyatlari mavjud hisoblanadi. Biroq, vaqt o‘tishi bilan insonlarning o‘z muloqot uslublari shakllanib boradi va uchta sohadan faqatgina ma’lum turidan foydalanishga moyil bo‘lib qoladi. Muloqotning uchta turi bo‘ylab moslashuvchan bo‘lishga moyillik nimaga bog‘liq? Misol uchun, agar kimdir ish joyida ko‘pincha ongli ravishda muloqot qilsa, u kunning qolgan qismida boshqa sohalarida ham o‘z uslubida rasmiyroq bo‘lib qolmaydimi? Shuning uchun ushbu uch tur bo‘yicha moslashuvchan bo‘lish talab etiladi.

Muloqotdagi moslashuvchanlik vaziyat talablariga tezroq kirishishga yordam beradi, bu esa samarali muloqotga olib keladi. Samarali muloqot muayyan darajada muloqot qilishga tayyorlanish uchun kamroq vaqt va kuch sarflaydi. Shunday qilib, moslashuvchanlik rivojlanishga yordam beradi va bizning muloqotimizni samarali qiladi.

Tadqiqotlar shuni ko‘rsatmoqda-ki, insonlarning aksariyat qismi ish jarayonida 90% muloqotni to‘g‘ri tashkil etmaydilar. Odatda qanday muloqot qilishdan ko‘ra, nimani muloqot qilishni bilishadi.

Biznes kommunikatsiya – o‘quvchilarni ish sharoitida qanday muloqot qilish kerakligiga e’tibor qaratib, ish joyida samarali muloqot qilishga tayyorlaydi. Xususan xabarni to‘g‘ri yetkazishda yordam beradigan usullarni qanday tanlash, muammoli muloqotda yuzaga keladigan madaniyatlararo vaziyatlarni qanday hal qilish, samarali yozish uchun mos so‘zlarni va ta’sirli ohangini qanday ishlatish kabi savollarga javob beradi.

Ushbu adabiyot o‘quvchilarga biznes muloqot san’atini o‘zlashtirishga yordam beradi, ular muloqot qilishda ko‘proq ong orqali boshqarishni o‘rganadilar, moslashuvchan va samarali muloqot uslublarni rivojlantiradilar.

Yuqoridagi holatlarni inobatga olgan holda, tayyorlangan mazkur o‘quv qo‘llanma Siz aziz o‘quvchilar uchun biznes muloqot jarayonida tez-tez uchraydigan muammolarni oson yechishda, ularning tub mohiyatini anglab yetishga xizmat qiladi, degan umiddamiz.

Ushbu o‘quv qo‘llanma Qo‘qon universiteti Xalqaro turizm va iqtisodiyot kafedrası jamoasi bilan birgalikda yozilgan bo‘lib, qo‘llanmani o‘qish davomida yuzaga chiqqan xatoliklar, ayrim tushuncha va kategoriyalarning asl mohiyati Siz o‘ylagandek ravon bayon etilmagan bo‘lsa, mualliflar tomonidan yo‘l qo‘yilgan kamchilik sifatida baholab, uni quyidagi manzilga jo‘natishingizni iltimos qilamiz: xti@kokanduni.uz. Siz o‘quvchilar tomonidan bildirilgan taklif va tavsiyalar kitobning keyingi nashrlarini tayyorlashda xizmat qiladi, degan umiddamiz.



*«Siz nima aytishingiz muhim emas, uni qanday aytishingiz muhim hisoblanadi.»*

**Arthur Miller**

**Adidas Limited:** «Sotib olish qobiliyati oʻrta darajada boʻlgan xaridor» vaziyat tahlili

[Yakshanba, soat 11:40, shahar markazida joylashgan Adidas sport poyabzallari va sport kiyimlari koʻrgazma doʻkoni. Janob Yoʻldoshev va xonim Yoʻldoshevalar avtoturargohdan doʻkon tomon bir dona Adidas oyoq kiyim toʻplami bilan harakatlanib borishmoqda. Janob Yoʻldoshev koʻpmillatga mansub ishchilardan tashkil topgan tashkilotda HR departamentida direktor lavozimida faoliyat olib boradi. U qizil koʻylak, shim va oddiy oyoq kiyimda. Xonim esa oddiygina havorang koʻylakda. Xonim doʻkon tashqarisidan maxsus reklama qilinayotgan mahsulotni tomosha qilib turganligi uchun Janob Yoʻldoshev doʻkonga bir oʻzi tashrif buyurdi. Doʻkonga kirishi bilanoq sotuv boʻlimi stajyori Olimov doʻkonning koʻrgazma zalida kutib oldi.]

*Olimov* Xayrli tong, janob! Sizga yordam kerakmi?

*Yoʻldoshev* Ha, ha. Men oʻtgan yakshanba kuni bu doʻkondan bir juft poyabzal sotib olgan edim. Men ularni bir-ikki marta kiydim xolos. Men oyoq kiyimlarning juftida farq his qilyapman. (Qutini bermoqchi boʻladi, lekin Olimov qoʻllarini orqasida tutib turgan edi.)

*Olimov* Janob, bizda juftlari farqli boʻlgan mahsulotlar mavjud emas.

*Yoʻldoshev* (Poyabzal qutisini ochib) Oyoq kiyimlarini sotib olayotganimda rangi menga koʻproq yoqqani uchun unchalik ahamiyat bermagan ekanman, balki shuning uchun men uni ortiqcha koʻrib chiqa olmaganman. (U tuflining oyoq uchlarini koʻrsatadi.) Bu yerda ikki tuflining farqi bor. Chiziqlar bir xil tartibda ketmagan. Bu ishlab chiqarish nuqsoni kabi koʻrinadi.

*Olimov* (Oyoq kiyimlariga qarab, lekin qoʻllari orqasida) Janob, ular shunday yaratilgan. Bu ishlab chiqarish nuqsoni emas.

*Yoʻldoshev* (Olimovga yaqinlashib, u koʻrishi uchun oyoq kiyimlarini berishga harakat qilmoqda) Bu dizayn boʻlishi mumkin emas. Bu ishlab chiqarish nuqsoni va u sifatsiz mahsulotga oʻxshaydi.

- Olimov* (Hali ham oyoq kiyimni olmay) Janob, men sizga boshqa juftlarni ham ko'rsatishim mumkin. Ularning barchasi bir xil tarzda yaratilgan. (U do'kon sotuvchilaridan biriga bir juft oyoq kiyim olib berishni so'raydi va boshqa xaridorlar bilan ishlashni davom ettiradi. Taxminan olti daqiqadan so'ng qaytib kelgach, janob Yo'ldoshevni boshqa juft kiyayotganini ko'radi.) Qarang, ular hammasi bir xil yaratilgan deb ta'kidlaydi. Bu ishlab chiqarish nuqsoni emas, balki dizayn hisoblanadi.
- Yo'ldoshev* Men bu ko'rgazma do'konida nuqsonli qismlar sotilayotganini his qilyapman. Ular yangi mahsulotlar emas.
- Olimov* Janob, sizga ma'lum qilganimdek, brendimiz siyosati sifatida hech qanday nuqsonli mahsulotlarni mijozga sotmaymiz. Aslida ham shunday, bizda nuqsonli mahsulotlar mavjud emas, chunki bizning ishlab chiqarish liniyamiz eng zamonaviy hisoblanadi.
- Yo'ldoshev* (Oyoq kiyimini ko'tarib) Nima bo'lganda ham, men ularni qaytarib bermoqchiman. Men nuqsonli oyoq kiyim kiyishni xohlamayman.
- Olimov* Kechirasiz, janob. Biz bularni qaytarib ololmaymiz. Bizda sotilgan mahsulotlar qaytarib olinmaydi.
- Yo'ldoshev* Nima! (Ovozini ko'tarib) Avval siz bu nuqsonli oyoq kiyim ekanligini tan olmayapsiz. Endi esa siz menga uni qaytarib olmasligingizni aytayapsiz. Bu qanaqa do'kon?
- Olimov* (Qo'rqinchli ko'rinadi, lekin ohista tarzda) Janob, ular nuqsonli emas. Ikkinchidan, siz ularni allaqachon ishlatgansiz. Qanday qilib ularni qaytarib olaman?
- [Ayni damda do'kon menejeri janob Xaydarov o'z xonasidan chiqib, ularni payqab qoladi va janob Yo'ldoshevning oldiga boradi.]
- Xaydarov* Sizga yordam bera olamanmi, janob?
- Olimov* Bu janob... (janob Yo'ldoshev bilan tanishtirmoqchi)
- Yo'ldoshev* (Olimovning so'zini bo'lib) Men Odil Yo'ldoshevman. Men o'tgan hafta do'koningizdan bir juft poyabzal sotib oldim (unga poyabzalni ko'rsatib). Men dizaynda noto'g'ri narsa borligini topdim (oyoq barmoqlariga ishora qiladi). Darhaqiqat, bir nechta do'stlarim ham buni ta'kidladilar.
- Xaydarov* Xarid qilganingizda buni bilgan edingizmi?
- Yo'ldoshev* Men buni bilgan edim, lekin o'shanda bu haqda bezovta qilmagan edim.
- Xaydarov* Sababini bilsam maylimi?
- Yo'ldoshev* Balki men rangga e'tibor qaratganim uchundir.
- Xaydarov* Xo'sh, janob Yo'ldoshev, bu dizayn yoki ishlab chiqarishdagi nuqson emas. Aksincha, bu poyabzallarning ko'rinishi shunday. Ularning barchasi (yerda yotgan juftlarni ko'rsatib) bir xil naqshga ega ekanligini ko'rishingiz mumkin.

- Yo'ldoshev* Lekin ular eski ko'rinadi va men sifatsiz ko'rinadigan narsalarni kiyishni xohlamayman.
- Xaydarov* Janob, bunday holatda bizning aybimiz mavjud emas ...
- Yo'ldoshev* (Uning gapini bo'lib) Keyin men ularni shu yerda qoldiraman (juftni polga tashlaydi). Ular bilan nima qilishni xohlasangiz, qiling.
- Xaydarov* (Bir on oyoq kiyimga qarab) Sizda chek bormi?
- Yo'ldoshev* (Hamyonidan biroz qidiradi va poyabzal qutisini tekshiradi) Ayolim bilan gaplashishga ruxsat bering. (U o'girilib uni qidiradi, u ular tomon kelayapti.) Sizda bu poyabzalning kvitansiyasi bormi?
- Yo'ldosheva* Yo'q, siz buni menga bermagansiz. (U hamyonini tekshiradi.) Yo'q, menda yo'q.
- Yo'ldoshev* Bilmayman. Men uni uyda qoldirgandirman.
- Xaydarov* Iltimos, bizga biroz vaqt bering. (U Olimovdan uni xonasiga birga borishini so'raydi.)
- Yo'ldosheva* Ular nima deyishdi?
- Yo'ldoshev* Ularda sotilgan tovarlarni qaytarib olish majburiyati yo'q ekan.
- Yo'ldosheva* Men sizga aytdim; ularni qaytarib olmaydilar.
- Yo'ldoshev* Shundaymi? Ularni qaytarib olishlari kerak, kuting va ko'rasiz. [Ayni paytda Olimov janob Xaydarovning xonasidan chiqib, janob Yo'ldoshevga yaqinlashadi.]
- Olimov* Janob, biz qaytarmoqchi bo'lgan oyoq kiyimingiz haqida bosh ofisimizga ma'lumot aytishimiz kerak. Ikki kundan keyin bizga aloqaga chiqib tekshirishingiz mumkin.
- Yo'ldoshev* Men ish kunida kela olmayman.
- Olimov* Keyingi yakshanba, ma'qulmi?
- Yo'ldoshev* Lekin yakshanba kuni boshqa qiladigan ishlarim bor.
- Olimov* Unda telefon orqali bilib olasiz. (Olimov unga do'konning telefon raqami ko'rsatilgan tashrif qog'ozini oladi.)
- Yo'ldoshev* (U tashrif qog'ozini olish o'rniga, hamyonidan o'zining tashrif qog'ozini chiqarib, Olimovga beradi.) Nega menga qo'ng'iroq qilib, xabar bermaysiz?
- Olimov* (Tashrif qog'ozini olib) Albatta, buni qilamiz. Agar siz bilan bog'lana olmasak, bizga qo'ng'iroq qilib ko'rishingiz mumkin.
- Yo'ldoshev* (Istamay) Mayli (tashrif qog'ozini olib, chiqish uchun buriladi).
- Olimov* (Yerdagi oyoq kiyim juftligini ko'tarib) Bu vaqt orasida oyoq kiyimingizni o'zingiz bilan olib ketishingiz mumkin.
- Yo'ldoshev* (Unga qarab) Men ularni nima qilaman?
- Olimov* Janob, men bosh ofisimizdan javob olmaganimizga qadar, ularni bu yerda saqlay olmayman. Ikkinchidan, kvitansiya bo'lmasa, men bu yerda saqlay olmayman, yo'qolib qolishi mumkin.
- Yo'ldoshev* (Olimovga qattiq tikilib, bir muddat o'ylanib qoldi) Mayli. Lekin tez orada menga xabar bering.



*Olimov* (Oyoq kiyimlarini qutiga solib, unga berib) Albatta.  
[Janob Xaydarovning maslahati bilan ertasi kuni Olimov kompaniya bosh ofisining savdo bo'yicha bosh direktori janob Avazov bilan gaplashadi. Janob Avazov undan tafsilotlarni yozma ravishda yuborishni so'raydi. Olimov unga quyidagi ma'lumotlarni yuboradi:]

**Janob Alisher Zokirovich,**

**25-dekabr 2021**

*Mijoz janob Yo'ldoshev bir hafta oldin ushbu do'kondan sotib olgan bir juft poyabzalni qaytarib bermoqchi. Uning ta'kidlashicha, dizaynda ishlab chiqarish nuqsoni bor. Aslida, u bizni bu do'konni sifatsiz mahsulotlarni sotishda ayblamoqda. Janob Xaydarov va men biz sifatli mahsulot sotishimiz haqida ishontirishga harakat qildik, ammo barchasi besamar bo'ldi. Nihoyat, ortiqcha janjal vaziyati ko'tarilmasligi uchun bosh ofis bilan maslahatlashganimizdan keyin qarorimizni bildiramiz, deb va'da berdik. Men uni oyoq kiyimlarini sotib olganlik to'g'risidagi cheki bo'lmaganligi uchun, o'zi bilan qaytarib olib ketishini ta'kidladim. Ammo u bir necha kun ichida bizdan javob olishni kutishini ma'lum qilaman.*

*Itimos, qanday harakat qilishimiz kerakligi haqida bizga maslahat bering.*

**Hurmat bilan, Olimov Shohruh**

[Ertasi kuni (seshanba) Olimov rasmiy xizmat safari bilan shaharni tark etadi. Chorshanba kuni ertalab janob Xaydarov janob Alisher Zokirovichdan quyidagi ma'lumot xatini oladi]:

*«Agar u do'konning qimmat narxdagi tovarini xarid qilgan mijoz bo'lsa, hech qanday savol bermang, poyabzalni qaytarib oling, unga yangi juft bering va uzr so'rang. Ammo agar u past narxdagi tovarni xarid qilgan mijoz bo'lsa, unda bu mumkin emasligini aniq ayting. Shuni yodda tutingki, mijozlarning katta-kichik, boy va kambag'al bo'lishidan qat'i nazar mijoz doim biz uchun qirol hisoblanadi.*

## VAZIYAT TAHLILI

Bunday vaziyatda eng samarali muloqotchi kim va nima uchun? Bu savol 1500 dan ortiq ishtirokchilar tomonidan ko'rib chiqildi, javoblar qabul qilindi. Ishtirokchilarning 70 foizi Olimov Shohruhni eng samarali muloqotchi deb hisoblashgan. Nega?

Olimov Shohruh ishonchli, muloyim, xotirjam, moslashuvchan va aqlli. U to'g'ri imo-ishoralardan foydalanadi, variantlarni beradi va o'zini professional

sotuvchi sifatida tutadi – uning muloqoti auditoriyaga qaratilgan. U nima, qachon va qancha gapirishni biladi.

Biznes kommunikatsiyaning muhim jihati – bu tinglovchining ma’ruzachiga munosabati hisoblanadi. Tinglovchining qiziqishi muloqotning asosiy tamoyili bo’lishi lozim. Olimov bu tamoyilga amal qilib, oxir-oqibat istamagan janob Yo’ldoshevni bosh ofisdan ma’lumot kelguniga qadar poyabzalini saqlashga ishontira oldi.

Janob Yo’ldoshev Shohruh aytib o’tgan «... *biz bularni qaytarib olmaymiz. Bizda sotilgan mahsulotlar qaytarib olinmaydi*» degan fikri uchun qattiq g’azablangan edi. Ammo Shohruh tomonidan keltirilgan «... *kvitansiya bo’lmasa, men bu yerda saqlay olmayman, yo’qolib qolishi mumkin*» boshqa sabab janob Yo’ldoshevni qiziqishiga olib keldi va uni samarali rag’batlantirdi. Agar haqiqatan chek kvitansiyasi yo’qolgan bo’lsa Yo’ldoshevning o’zi aybdor bo’ladi, bu esa Shohruhni nafaqat o’z nuqtayi nazaridan, balki tinglovchi nuqtayi nazaridan ham muloqot qilish qobiliyati tufayli butun vaziyatni samarali boshqarishda muvaffaqiyat qozonadi.

Olimovning muloqoti auditoriyaga yo’naltirilganligining yana bir misoli, mijoz telefon orqali muloqot qilishdagi vaziyati ham ahamiyatlidir. Olimov mijozga «... *biz sizga qo’ng’iroq qila olmaymiz*» degan gapning o’rniga «... *agar siz bilan bog’lana olmasak, bizga qo’ng’iroq qilib ko’rishingiz mumkin*» murojaati mijoz o’zi bilmagan holatda qo’ng’iroq qilishi zarurligini ko’rsatib o’tdi.

Janob Yo’ldoshev Shohruhning taklifini istamay qabul qiladi, chunki bu uning manfaati uchun hisoblanadi. Muloqotning ishonchli bo’lishi uchun muhim talab – bu samimiylik ohangidir. Xabar tinglovchilar tomonidan ma’ruzachining niyatlari haqiqiy va ishonchli bayonoti sifatida qabul qilinishi kerak. Biz Shohruhning janob Yo’ldoshevga so’nggi «... *albatta*» so’zida ishonch bag’ishlovchi samimiylikni topishimiz mumkin.

Ushbu jarayonda asosiy ishtirokchilardan biri janob Yo’ldoshev hisoblanadi. U o’ziga ishongan va qat’iyatli. Kiyinish holati yaxshi bo’lib, erkin rahbar sifatida namoyon bo’lgan, shu bilan birgalikda u tez asabiylashuvchan, sabrsiz inson sifatida namoyon bo’lmoqda. Yaxshi muloqot o’rnida muammo tarzida o’z xohish-istaklarini namoyon qilmoqda.

Janob Yo’ldoshevning munosabati qaysidir ma’noda uning libosi va ranglarni tanlash uslubida namoyon bo’ladi. U o’z vaziyatini rejalashtirmagan, tasodifiy tarzda tashkil etgan. Unda bir muammodan ikkinchisiga o’tib ketish holatlari kuzatildi. Avval u ishlab chiqarishdagi nuqsonni, keyin sifatni va eski ko’rinadigan narsalarni kiyimaslik istagini aytadi. Janob Yo’ldoshevning «*nuqsonni*» xarid qilish vaqtida payqagani, lekin «*bu haqda bezovta qilmagani*» haqidagi vaziyati unchalik ishonarli emas.

Janob Yo’ldoshevning yondashuvi va munosabati uning mijoz, har doim haq hissi bilan ajralib turadi. Biroq, u muloqotning eng muhim o’lchovlariga ega emas – izchillik, mantiq va ishonchli fikrlash ohangi. U yetarlicha ishontira olmadi. Uning

«ular mahsulotni qaytarib olmaydilar» deb taxmin qilgan Yo'ldosheva xonim bilan suhbatini u narsalarni majburlash mumkinligiga ishonishini ko'rsatadi. Birinchidan, u haqiqiy vaziyatning haqiqiylikini shubha ostiga qo'yadi, keyin u taxmin qilingan farazlarga qarshi chiqadi: *«Shundaymi? Ularni qaytarib olishlari kerak, ko'rasiz»*. Bu muzokaralar o'rniga da'volarni taklif qiladigan so'zlar hisoblanadi.

Suhbat davomida janob Yo'ldoshev takabburlik tuyg'usini namoyon qiladi, bu vaziyatda o'zining nochorligini yashirish uchun harakat qiladi. U deyarli bolalarga o'xshab aytadi: *«Baribir, men mahsulotlarni qaytarib bermoqchiman!»*. Xuddi shunday, u muvaffaqiyatsizlikdan

***Barcha biznes muloqotlar maqsadli va maqsadga yo'naltirilgan hisoblanadi. Shuning uchun samaradorlik o'lchovi yakuniy maqsadga qay darajada erishilganligiga bog'liq.***

qo'rqanida, u ovozini ko'taradi va butun vaziyatning bema'niligini shubha ostiga qo'yib, «Nima!» deb hayqiradi. Janob Yo'ldoshev hissiyotga berilib, zaif tomonlarini ko'rsatib qo'yadi. Aniq asabiylilik bilan u bahs-munozaradan voz kechib, oyoq kiyimlarini almashtirishdan voz kechadi, shunchaki ularni yerga tashlab, *«Iltimos, ular bilan nima qilishni xohlasangiz, shuni qiling»* deb aytadi.

Ayni paytda janob Yo'ldoshev samarali muloqotchi sifatida butunlay muvaffaqiyatsizlikka uchradi. Muloqot faqat uning maqsadi amalga oshganda muvaffaqiyatli bo'ladi. Muloqotning maqsadi tinglovchini kerakli harakatga xabardor qilish, ishontirish yoki undashdir. Har bir vaziyatda tinglovchilarda ijobiy o'zgarish bo'lishi kerak, ya'ni munosabat o'zgarishi va idrok. Shunday qilib, yakuniy tahlilda shu ayon bo'ladi, barcha biznes aloqalari maqsadli va maqsadga yo'naltirilgan hisoblanadi. Shuning uchun samaradorlik o'lchovi yakuniy maqsadga qay darajada erishilganiga bog'liq.

***Muloqotning maqsadi tinglovchini kerakli harakatga xabardor qilish, ishontirish yoki undashdir.***

Janob Yo'ldoshev o'z maqsadiga erisha oladimi? U nima istayotganini aniq ayta oladimi? U poyabzalni qaytarib, pulini qaytarib olishni xohlaydimi? Yoki u poyabzalni bir xil sifat va narxdagi boshqa juftga almashtirmoqchimi? U muloqotda aniq emas. Yo'ldosheva xonim bilan suhbatidan xulosa qilish mumkinki, uning maqsadi *«do'kon oyoq kiyimlarni qaytarib olishlarini»* ko'rish edi. Boshqacha qilib aytadigan bo'lsak, u Shohruhga: *«... va keyin men poyabzalni qaytarib bera olmasligimni aytasiz»*, deb aytganidek, poyabzalni qaytarishni niyat qilgan.

Janob Yo'ldoshev ham o'z fikrida izchil emas. U birinchi navbatda mumkin bo'lgan ishlab chiqarish nuqsoniga ishora qiladi: *«Chiziqlar bir xil tekislanmagan»*. Keyinchalik u boshqa fikrlash chizig'iga o'tadi: *«Ular eski ko'rinadi»*. Janob Yo'ldoshevning argumentlari ishlab chiqarishdagi nuqsoni bo'lgan poyabzaldan tortib to eskirganligigacha bo'lib diqqat markazida emas. U dalillari ishonchli emas. Ishontirish uchun faktlarni aytish lozim. Faktlar obyektiv va aniqdir. Ular so'zlovchi yoki tinglovchining his-tuyg'ulari yoki xohishlariga asoslanmaydi. Afsuski, janob Yo'ldoshev boshidanoq subyektiv sabablarni keltiradi. Uning sabablaridan oldin

har doim malakali, subyektiv bayonot mavjud. «*Menda bir tuyg‘u bor ...*» yoki «*shunday tuyuladi ...*». Hissiyot, o‘ylash va ko‘rinadi so‘zlari haqiqat emas, ular tekshirilishi va isbotlanishi mumkin bo‘lgan obyektiv faktlarga asoslangan argumentning mantiqiy kuchiga ega emas hisoblanadi. Bunday modifikatorlardan foydalanish ma‘ruzachiga xushmuomalalik bilan gapirishga yordam berishi mumkin, ammo bayonotning mantiqiy va faktik kuchini zaiflashtiradi.

Janob Yo‘ldoshevning so‘zlaridan farqli o‘laroq, biz Shohruhning qat‘i bo‘lgan bayonotlar qilayotganini ko‘ramiz: «*... brendimiz siyosati sifatida hech qanday nuqsonli mahsulotlarni mijozga sotmaymiz*», «*Janob, ular shunday ishlab chiqarilgan. Bu ishlab chiqarish nuqsoni emas*». Shohruh va janob Yo‘ldoshev o‘rtasidagi quyidagi suhbatga qarab, biz ushbu ikki turdagi bayonotlar kuchidagi farqni baholashimiz mumkin:

*Yo‘ldoshev* Keyin menda bu ko‘rgazma do‘konida nuqsonli qismlar sotilayotganini his qilyapman. Ular yangi mahsulotlar emas.

*Olimov* Janob, sizga ma‘lum qilganimdek, brendimiz siyosati sifatida hech qanday nuqsonli mahsulotlarni mijozga sotmaymiz. Aslida ham shunday, bizda nuqsonli mahsulotlar mavjud emas, chunki bizning ishlab chiqarish liniyamiz eng zamonaviy hisoblanadi.

Bu ikki ma‘ruzachi ishlatadigan muloqot tilining tabiatida farq aniq bo‘lib qolgan. Demak, samarali muloqotning asosiy o‘lchovlaridan biri bu muloqot tilini aniq maqsadga yo‘naltirish va ishlatishdir. Muloqot har doim maqsadli bo‘lgani kabi, til ham maqsadli hisoblanadi. Maqsad ma‘lumot berish, ishontirish, yaratish yoki bahslashish bo‘lishi mumkin. Ushbu maqsadlarning ba‘zilarini birlashtirib, tildan foydalanish mumkin.

Keyinchalik, aloqada tilning ahamiyatini ko‘rib chiqamiz. Bu yerda shuni ta‘kidlashimiz kerakki, Shohruhning o‘zbek tilidan ravon foydalanishi ma‘lum bir uslub bilan tavsiflanadi, bu oddiy, qisqa, aniq va professional ohangda. Uning maqsadi janob Yo‘ldoshevni do‘konda nuqsonli mahsulotlar mavjud bo‘lmasligi va u janob Yo‘ldoshevning eskirgan poyabzallarini qaytarib olish imkoniyati haqida ularning bosh ofisiga murojaat qilishiga ishontirish hisoblangan. Janob Xaydarov bilan gaplashganda, uning maqsadi uni voqea haqida xabardor qilish va bu borada maslahat olishdan iborat edi.

Ba‘zi ishtirokchilarning taxminan 20 foizi kommunikator sifatida janob Xaydarov boshqalarga qaraganda muvaffaqiyatliroq deb o‘ylashgan. Uning o‘z vazifalari va maqsadi aniq. U muloyim, qat‘iyatli va yaxshi tinglovchi. Bu esa tinglash ham muloqotning muhim jihati ekanligidan dalolat beradi. U o‘z aralashuvida strategik bo‘lib, bahsga qo‘shilib vaziyatni yumshatishga yordam berdi. U menejer bo‘lib, muammoni hal qilishda o‘z ahamiyatini biladi. U janob Yo‘ldoshevga o‘zini noto‘g‘ri qilganini va u sotib olgan poyabzalda ishlab chiqarish nuqsoni yo‘qligini aytish bilan boshlamadi. Buning o‘rniga, yumshoq tarzda, u janob Yo‘ldoshevdan so‘raydi: «*Xarid qilganingizda buni payqadingizmi?*»

Bu savol «nima uchun» degan savolni tug'diradi? Bu janob Xaydarovning aqlli savollar berish orqali muloqot qilish qobiliyatini ko'rsatadi.

Umuman olganda, so'roq ohangi ma'ru-zachini qo'pol yoki haqoratli ovoz chiqarishga moyillik olib keladi. Agar janob Xaydarov to'g'ridan to'g'ri: «Nega siz poyabzal sotib olayotganda buni sezmadingiz?» deb so'ragan bo'lsa, uning ohangi ko'proq ayblovchi, qarama-qarshi bo'lib qolib, muloqot tabiati

**Samarali muloqotning eng asosiy o'lchovlaridan biri bu aniq maqsadda to'g'ri tilni bilish va ishlatishdir. Muloqot har doim maqsadli bo'lgani kabi, til ham maqsadli bo'ladi.**

va ohangini o'zgartiradi. Buning o'rniga, janob Xaydarov bilvosita yondashuvni qo'llaydi va janob Oberoidan so'raydi: «Xarid qilganingizda buni payqadingizmi?» Bunday murojaat ehtiyotkor xaridor sifatidagi janob Yo'ldoshevda boshqa savol qoldirmadi. Aslida poyabzal dizaynida nimadur noto'g'ri deb o'ylar edi, lekin, poyabzal xarid qilayotganida rangi yoqqani uchun ahamiyat bermaganligini ta'kidlab o'tdi. Janob Xaydarov janob Yo'ldoshevning nega asabiylashayotganini emas, balki u qanday xotirjam bo'lishi mumkin bo'lgan savollar bilan murojaat qiladi. U janob Yo'ldoshevni mijoz sifatida xijolat qilmaydi va unga rang tanlashda chalg'ib qolganligi uchun ushbu holat yuzaga kelganini tushuntirishga harakat qiladi.

Bu yerda janob Xaydarov samarali muloqot strategiyalarini o'zlashtirgan bo'lib, u mijozga zid kelmaydigan muloqot qilish ko'nikmalaridan foydalandi. Shuningdek, u janob Yo'ldoshevni dizayn yoki ishlab chiqarishda nuqson yo'qligiga ishontirmaydi. Aksincha, u poyabzalning ataylab naqsh va shaklga ega ekanligini ta'kidlaydi. Natijada, janob Yo'ldoshev bu masala bo'yicha to'xtalmasdan, keyingi argumentiga o'tadi (poyabzal eski ko'rinardi). Bunday vaziyatda mijozning psixologiyasini tushunish juda muhim, chunki u nuqson bor deb bahona qiladi va aslida kiyishni istamagani uchun poyabzaldan voz kechishi xohlar edi.

Yana janob Xaydarovning muloqot strategiyasini ta'kidlash kerak. U janob Yo'ldoshevga bu nuqsonli poyabzal emasligini to'g'ridan to'g'ri aytmaydi. Buning o'rniga, u shaxsga yo'naltirilmagan holatda javob beradi. U «biz saqlamaymiz ...» yoki «bizning siyosatimiz ...» demaydi, buning o'rniga, u muloyimlik bilan janob Yo'ldoshevga kompaniya siyosati haqida ma'lumot beradi. Salbiy holatlarda shaxsga yo'naltirilmagan muloqot samara beradi.

Janob Xaydarov tomonidan qo'llaniladigan yana bir strategiya muhim vaziyatda muhokama yoki tortishuv mavzusini boshqa tomonga yo'naltirishdir. Janob Yo'ldoshev hafsalasi pir bo'lib, o'zini ojiz his qiladi, oyoq kiyimlarini yerga tashlab, «*Itimos, ular bilan nima qilishni xohlasangiz, shuni qiling*» deb murojaat qiladi. Bu yerda janob Xaydarov poyabzaldan chek masalasiga o'tadi. Bu psixologik harakat hisoblanadi. Bu janob Yo'ldoshevni oyoq kiyimlarini qaytarishning mumkin bo'lgan sharti sifatida xursand qiladi. Ammo janob Yo'ldoshevda kvitansiya bo'lmagani uchun janob Xaydarov voqea joyidan chiqib ketadi va Shohruhni o'z kabinetiga olib boradi. Shunday qilib, u janob Yo'ldoshevga unga yordam berish mumkin bo'lgan yo'lini muhokama qilmoqchi bo'lgan taassurot qoldiradi.

Suhbatda tanaffus yaratib janob Xaydarov Shohruhni janob Yo‘ldoshevga yakuniy qaror bilan qaytaradi. Bu yerda Shohruh janob Yo‘ldoshevni jalb qiladi, uning qiziqishi kommunikator sifatida ko‘rib chiqiladi – «Janob, biz bu masalani bosh ofisimizga yuborishimiz kerak. Ikki kundan keyin qayta tekshirishingiz mumkin». «Janob»dan foydalanish to‘g‘ridan to‘g‘ri janob Yo‘ldoshev bilan bog‘liq. Bu uni muloqotdagi yaqin shaxs sifatida tan olish hisoblanadi, agar bu Shohruhga bog‘liq bo‘lganida, u poyabzalni qaytarib olgan bo‘lardi, ammo kompaniya siyosati tufayli u buni qila olmaydi. Bu masalani bosh ofisga havola qilib, unga yordam berishga tayyorligini namoyon etadi.

Bu holatda boshqa qahramonlar haqida nima deyish mumkin? Ishtirokchilarning 10 foizi Alisher Zokirovichni eng samarali muloqotchi deb hisoblashdi. U qisqa, ravshan va hazilkash, qat‘iyatli rahbar sifatida namoyon bo‘ladi. Eng muhimi, u ish bo‘yicha yakuniy maslahatchi rolida tezkor qaror qabul qila oladi. U Shohruh tomonidan bajarilishi kerak bo‘lgan aniq ko‘rsatmalarni taklif qiladi. Alisher Zokirovich o‘z maslahatlarida ham professional. U kattalar bilan muloqotda bo‘lib, o‘quvchi bilan muloqot qiladi va qat‘i jumalardan foydalanadi. Uning Shohruhga javobi oddiy maslahat emas, balki buyruq bo‘lib ko‘rinadi. Uning zukkoligi uning ushbu holatga sog‘lom fikrni qo‘llashi orqali namoyon bo‘ladi.

Holatning yakuniy qahramoni Yo‘ldosheva xonimdir. U eri bilan faqat qisqacha og‘zaki muloqot qiladi, lekin biz uning og‘zaki bo‘lmagan muloqoti orqali u haqida ko‘p ma‘lumotlarni olamiz. Masalan, Yo‘ldosheva xonim muloqot sahnasidan uzoqroq turishni tanlaydi. Bu uning do‘kon poyabzalni qaytarib olmasligiga ishonchini bildiradi, ya‘ni: «...Sizga aytgandim, ular poyabzallarni qaytarib olmaydilar», – dedi u janob Yo‘ldoshev bilan muzokaralarda. Uning tashqarida qolish qarori dastlab xarid qilish istagidan kelib chiqqan edi. Ammo umumiy vaziyat kontekstida uning uzoqda qolib ketishiga sabab bo‘ldi.

***Og‘zaki muloqotning to‘liq kuchi va mazmuni og‘zaki bo‘lmagan muloqotda bo‘lgan kommunikatorning shaxsiyatiga bog‘liq bo‘ladi***

Shohruhning yozma ravishda muloqot qilish qobiliyati uning janob Alisher Zokirovichga yuborgan xatida ko‘rinadi. Ushbu xatda butunlay og‘zaki bo‘lgan voqea tafsilotlari yozma shaklda keltirilgan. Xabarda voqea haqida aniq ma‘lumot berilgan. Bu qisqa va mazmunli bo‘lib, uning tili sodda va suhbatdosh. Uning qisqa jumalari g‘oyalarni mantiqan ketma-ket izohlashga imkon beradi. «Aslida», «nihoyat», «lekin» kabi bog‘lovchilarning qo‘llanishi uning yozilishiga izchillik va mantiqiylik beradi. Shunday qilib, Shohruhning yozma xabari voqea faktik xabardir. Ketma-ketlik asosiy butun vaziyatni to‘g‘ri yetkazilgan.

Shohruhning tilida ham og‘zaki, ham yozma ravishda muhim bo‘lgan narsa uning qat‘i jumalardan foydalanishi va so‘zlarni tanlashi hisoblanadi. Bu xususiyatlar uning aqlli va xotirjam shaxs ekanligini ko‘rsatadi. Uning sotuvchi sifatidagi kasbiy tayyorgarligi uning janob Yo‘ldoshev va Alisher Zokirovich bilan aloqasi haqida ma‘lumot beradi. U o‘z mijozi bilan munosabatlarini ongli ravishda

tezda hal qila oladi. Shuning uchun u janob Yo'ldoshevga murojaat qilganda xushmuomalalik bilan «janob» so'zini ishlatadi. U samarali muloqotchi sifatida, o'z shaxsiyatini til orqali aks ettira oladi, shu bilan birgalikda, aniq fikrli, aqlli savdo menejeri sifatida namoyon bo'ladi.

Bu holatda barcha qahramonlar og'zaki va og'zaki bo'lmagan holda muloqot qilishadi. Fikr almashish, ma'lumot berish, bahslashish, ishontirish, maslahat berish, ko'rsatma berish uchun og'zaki va yozma muloqot shakllari mavjud. Og'zaki muloqotning to'liq kuchi va mazmuni og'zaki bo'lmagan muloqotda bo'lgan kommunikatorning shaxsiyatiga bog'liq bo'ladi. Spikerning kiyimi, imo-ishoralari, tana tili, ohangi, yondashuvning ravshanligi, sukunati, hazil-mutoyiba, qat'iyatlilik va tajovuzkorlik – bularning barchasi uning shaxsiyatini tashkil qiladi va uning tinglovchilar bilan munosabatlarini o'rnatadi, umumiy xabarni belgilaydi.

Bundan tashqari, muloqotning samaradorligi ishtirok etadigan shaxslarga yo'naltirilgan murojaatga bog'liq – «Sen» va «Siz». Shunga ko'ra, muloqot, Uoker Gibson ta'biri bilan aytganda, «qattiq», «yumshoq» yoki «chin ko'ngildan» bo'ladi.<sup>1</sup> Gibson fikricha, kommunikator ba'zi so'zlarni boshqalariga o'zgartirsa, u muayyan muammo markazida bo'lgan shaxsga alohida munosabatga ega ekanligini namoyon qila oladi. Tilda bu holat dramatisatsiya uslublari deb nomlanadi. Ma'ruzachi ma'lum bir qiziqish markazini va tinglovchilar bilan munosabatlarni o'rnatish uchun og'zaki va og'zaki bo'lmagan, muloqot uslubini tanlaydi. Ma'ruzachi samarali muloqot qilishga intilganda uning butun shaxsiyati aniq maqsad uchun faoliyat ko'rsatadi.

## O'ZLASHTIRISH UCHUN SAVOLLAR

1. Muvaffaqiyatli kommunikatorning muhim xususiyatlarini misollar bilan tasvirlab bering.
2. Til ko'nikmalari muloqot samaradorligiga qanday hissa qo'shadi?
3. Vaziyatni shaxsiy o'rganib chiqib, Shohruh va janob Xaydarovning muloqotchilar sifatidagi kuchli tomonlarini muhokama qiling.
4. Og'zaki muloqotda ohangning ahamiyatini muhokama qiling.
5. Sizning fikringizcha, shaxsiyat muloqotda qanday rol o'ynaydiganini qisqacha muhokama qiling.
6. Ishdagi personajlar haqida ularning og'zaki bo'lmagan muloqot usuli orqali nimani idrok qilganingizni muhokama qiling.

<sup>1</sup> Walker Gibson, Tough, Sweet and Stuffy: An Essay on Modern American Prose Style (Bloomington, Indiana: Indiana University Press, 1966).

## SAMARALI KOMMUNIKATSIYA VA SHAXSNI RIVOJLANTIRISH UCHUN TEATR TEXNIKASI



*Butun dunyo sahnadir, barcha shaxslar sahna o'yinchilari: ularning kirishlari va chiqishlari bor, har bir shaxs o'z davrida turli rollarda ishtirok etadi.*

**William Shakespeare**

***Ushbu bo'limni tugatgandan so'ng, siz quyidagi bilimlarga ega bo'lishingiz kerak:***

1. Teatr nima ekanligini va spektakl farqlari haqida tushunchaga ega bo'lish.
2. Asardagi turli elementlarni, o'yinning bir qismi bo'lgan bosqichlarni va yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammolarni aniqlash.
3. Ushbu bobda o'rganilgan usullar yordamida teatr va muloqot qobiliyatlarining uyg'unligi haqida tushunchaga ega bo'lish.
4. Teatr texnikasining ahamiyatini va uning shaxsni rivojlantirishdagi rolini tushunish.
5. Ssenariy yozish va o'qish mahorati bilan bir qatorda sahnaga bog'liq usullarni o'rganish.

### TEATR NIMA?

Teatrning tarixi juda qadimiy hisoblanadi. Uning kelib chiqishi uzoq o'tmishga, eng qadimgi insoniyat sivilizatsiyalarining diniy marosimlariga borib taqaladi.

Ijrochi va tomoshabinlar teatrning o'zagini tashkil qilgan holda, ijrochi yaratgan his-tuyg'ular tomoshabinga katta ta'sir o'tkazadi. Avvallari teatr uchun sahna, sahna texnologiyasi va hatto ssenariy mavjud bo'lmagan, faqatgina libos va ijrochi olib chiqqan masala bo'lar edi. Teatr shu vaqtdan boshlab «reaktiv san'at» sifatida paydo bo'ldi, u o'z yo'nalishini teatrning haqiqiy ruhi tomoshabinlarning reaksiyasi deb hisobladi.

**Teatr san'ati** – aktyorlar, o'yinlar, sahna, raqs va ushbu jarayonni tashkil etadigan barcha elementlardan iborat hisoblanadi.

Teatr san'atning boshqa barcha turlaridan farq qiladi, chunki barcha san'at turlari teatr san'ati asarini yaratish uchun birlashadi.

Teatr o'z xomashyosini insoniy tajribalar omboridan oladi. Hayot tarzi va usullari o'zgarishi mumkin, ammo inson xarakteri hamda tajribasining asosiy tabiati o'zgarmaydi.



## SPEKTAKL NIMA?

Spektakl shunchaki adabiyotning faqatgina o'qish qismi emas. Haqiqiy spektakl – bu ko'z o'ngimizda gapiradigan va yuradigan uch o'lchovli adabiyot hisoblanadi. Ikki ming yil avval yunon faylasufi Aristotel dramani «insonning taqlid qilish harakati» deb ta'riflagan va oltita elementdan iboratligini ta'kidlab o'tgan:

(1) sujet, (2) personajlar, (3) xatti-harakat, (4) fikr, (5) tomosha (vizual bezak) va (6) musiqa (qo'shiq). «Taqlid qilingan» so'zi aktyorlar tomoshabinlar uchun ko'rsatiladigan holatda inson o'zini teatr qahramonlari sifatida ko'rsatishi mumkin bo'lgan vaziyatni anglatadi. Boshqacha qilib aytganda, biz o'yinni «harakatdagi hikoya» deb aytishimiz mumkin.

### *Hikoya*

Hikoya mavzu, sujet va harakatdan iborat.

**Mavzu** inson hayoti va tajribalari hamda hayotda o'ynaydigan ko'plab rollariga oid mavhum g'oya yoki tushunchaning aniq shaklidir. Mavzu spektaklning tashkiliy asosini tashkil qiladi.

**Sujet** mavzuni yetkazuvchiga tartibli ravishda tashkil qilish imkonini beradi. Masalan, sotuvchi oilaviy mijozlar bilan yuzaga keladigan mojaroda qanday tartibda vaziyatdan chiqish usullarini bilishi yoki yaxshi bo'lmagan rahbar va uning to'g'ri bo'lmagan boshqaruv usullari.

**Harakat** sujetni yo'naltiradigan vosita. Muayyan sharoitda qahramonlarning manfaatlari to'qnashuvidagi yechimni keltirib chiqaradi.

**Personajlar** hayotning turli holatlarida insonning timsoli.

**Til** qahramonlar tomonidan o'zini ifoda etish uchun ishlatiladi.

**Dialog** bu ikki personaj o'rtasidagi og'zaki satrlarni almashish.

**Qo'shiq, musiqa** va **tovush** barcha audio materiallarga, shu jumladan ovoz effektlari hisoblanadi. Ovoz balandligi, ohangi, tezligi, ritmi, sifati va boshqalar uning asosi hisoblanadi.

**Vizual bezak** yoki **tomosha** sahna ko'rinishi, liboslar, bo'yanish, yorug'lik effektlari, aktyorlarning pozitsiyalari va harakatlaridan iborat.

### Spektaklning olti bosqichi

1. **Ekspozitsiya**: qahramonlar, ularning munosabatlari, muammolari va atrof-muhit bilan tanishish jarayoni.

2. **Motivatsion jarayon** spektaklning asosiy harakati boshlanganda shakllanadigan jarayoni.

3. **Yuqori / murakkablashayotgan jarayon**. Ushbu jarayonda to'qnashuvlar va burilishlar boshlanadi, sujet rivojlanadi.

4. **Kulminatsion:** harakatning cho‘qqisi va boshqa yuqori harakat bo‘lmaydigan jarayon.

5. **Pasayish harakati:** jarayonlarni yengillashtiradigan vaziyat.

6. **Qaror / so‘nggi bosqich:** javoblar yoki yechimlar paydo bo‘la boshlaydi, yakuniy qaror qabul qilinadi.

## Muammolar

Muvaffaqiyatli spektakl yoki nutq qiziqarli bo‘lsa ko‘pchilikni ushbu holat bo‘yicha turli ravishda ko‘proq fikrlashga undaydi. Insonning barcha ehtiyojlarining eng asosiysi bo‘lgan muloqotda doimo ma’nomlarni yetkazish uchun verbal, vizual, eshitish va hissiy stimullardan foydalaniladi. Samarali muloqot – bu o‘zingiz xohlagan narsani boshqa shaxsga yetkazish jarayonida muloqotchini tushunishi va unga rioya qilishi hisoblanadi. Kommunikatorning mahorati natija orqali belgilanadi.

Biznes kommunikatsiyasi ko‘p jihatdan ma’ruzachi yoki kommunikatorga bog‘liq. Boshqaruv ta’lim yo‘nalishi talabalar, rahbarlar, tadbirkorlar yoki turli shaxslar adabiyotlardan, qisqa muddatli o‘quv kurslardan va boshqalarning chiqishlarini ko‘rish orqali muloqot qilish bo‘yicha ko‘nikmalar oladilar. Ushbu turli ma’lumot manbalarida samarali muloqot qilish va kamchiliklarini bartaraf etishga yordam beradigan o‘quvchining shaxsiy ko‘nikmalarini rivojlantirishga qaratilgan aniq yechimlar mavjud emas.

## Teatr va muloqot qobiliyatlari

Barcha uchun yagona bo‘lgan samarali muloqot qilish moduli natija bermasligi mumkin. Ushbu jarayonda shaxsiy ko‘nikmalarni shakllantirish qanday tarzda amalga oshiriladi degan savoldan avval, har bir shaxs qaysi jarayon unga mos kelishi va mos kelmasligini ko‘rish uchun samarali ishbilarmonlik muloqoti sohalarini o‘rganishga yordam beradigan modullar taklif etiladi. Keyinchalik ushbu teatr texnikasi modulidan foydalanish tinglovchini vizualizatsiya qilish, muloqotni ravon qilish va spektaklni mashq qilish orqali sinov o‘tkazish va kamchiliklarni bartaraf etish uchun keng imkoniyatlar beradi. Ushbu dastur o‘quvchilar/rahbarlar uchun umumiy muloqot qobiliyatini yaxshilash uchun xizmat qiladi.

## Teatr texnikasi

**Hayot bu ifodalash:** tabiat, inson, hayvonlar – barchasi izohlanadi – verbal / noverbal.

**Hayot bu muloqot:** xabarlarini yuboruvchi va qabul qiluvchi mavjud – visual tasvirlar, tana harakati, so‘zlar – barchasi ifodalanadi.

Ifoda = Muloqot; Usul = Ko‘nikma.

Ifoda + Ifoda qilish usuli = Muloqot qobiliyati

Muloqot ko'nikmalarini rivojlantirish → Mukammal ifoda → Samarali muloqot  
Ifoda = Teatr; Ifodaning izohi = Teatr texnikasi.

360° ifodalash – atrof-muhitdagi barcha hodisa = teatr.

Tushuntirish – mantiqiy asos / usul / jarayon / ifodani aniqlash = teatr texnikasi.

Shunday qilib teatr texnikasi – mantiqiy asos / usul / jarayon / ifodani aniqlash – samarali muloqotni rivojlantirishga yordam beradi.

### Nima uchun teatr texnikasi?

- 90% shaxslar, 90% hollarda muloqotdan xabardor emas.
- Biz ongli bo'lsak ham, biz nimani bilan muloqot qilayotganimizni bilmamiz, lekin qanday muloqot qilishimizni bilmaymiz.
- Lekin, nega biz muloqotimizni bilishimiz kerak?
- Shunday qilib, biz muloqot holatimizni «nazorat qilamiz».
- Nazorat qilish «Samarali kommunikatsiya»ga olib boradi.

Ongli kommunikatsiya

↓ nazorat

Samarali kommunikatsiya

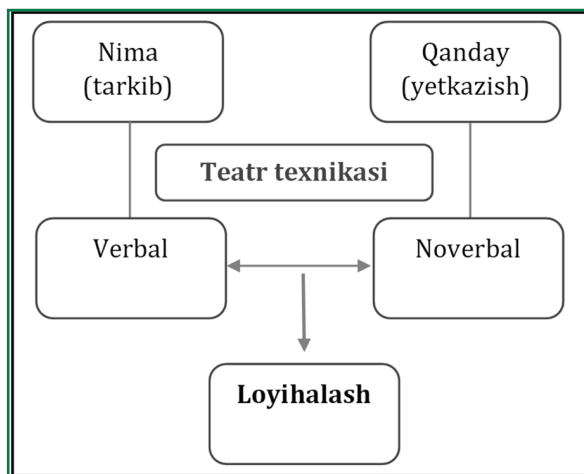
- Muloqot vaziyatimizni «nazorat qilish» bizga nima beradi?
- Biz «nima» va «qanday» muloqot qilayotganimizni nazorat qilish bizga muloqot holatimiz ustidan nazoratni beradi.
- «Nima» – «verbal» va «Qanday» – «noverbal».
- Bu shuni anglatadiki, biz bir vaqtning o'zida «verbal» va «noverbal» aloqalarimizni nazorat qilishimiz kerak.
- Agar biz bir vaqtning o'zida «verbal» va «noverbal» aloqalarimizni boshqara olsak, biz «Loyihalash» texnikasini ishlab chiqa olamiz.
- Teatr texnikasi esa bunga yordam beradi.

### TEATR – TA'LIM VA KARYERA

*Glazgo universiteti teatrshunoslik bo'yicha uchta dasturni taklif qiladi – «Spektakl yozish va dramaturgiya», «Teatr amaliyoti» va «Teatrshunoslik». Ushbu Universitet bilan bog'langan professional tashkilotlar universitetda teatrshunoslik fanini o'qitish va ilmiy-tadqiqot ishlarini olib borish uchun muhim resurs bazasi hisoblanadi.*

*Spektakl yozish va dramaturgiya dasturi talabalarga yozish va teatr san'atining turli shakllarida amaliy va nazariy mashg'ulotlar o'tkazish imkonini beradi. Teatr amaliyotlari dasturi spektaklni aks ettiruvchi, qat'i va tanqidiy ma'lumotga asoslangan yondashuvni rivojlantirish, ijodiy ishni boyitish, yaxshilash uchun keng ko'lamlı teatr va tomosha amaliyotlari bilan shug'ullanadi. Teatrshunoslik dasturi talabalarga o'tmishdagi va hozirgi teatr jarayonlarini tarixiy, ijtimoiy va nazariy tahlil qilish texnikasi bo'yicha malakali bo'lishlari uchun mo'ljallangan.*

*Ushbu uchta dasturning barchasi teatrshunoslikda dramaturglar, rejissorlar, tanqidchilar va ijrochilar kabi mustaqil professional amaliyotchilarning vazifasini osonlashtiradi.*



«Loyihalash» «jarayon» degani emas, «ulanish» degan ma'noda tushunilgan.

### Shaxs kim?

Har birimizning uchta tomonimiz bor: (1) idrok, (2) hissiy va (3) ruhiy.

### Shaxsiyat nima?

Shaxsiyatning oldingi ma'nosi inson qanday ko'rinishi yoki paydo bo'lishi ma'nosini beradigan shaxsning «profil» sifatida qabul qilingan.

Bu ma'lum darajada to'g'ri keladi, chunki shaxs haqidagi birinchi taassurotlar ularning qanday paydo bo'lishi bilan belgilanadi. Ilmiy ma'noda «Shaxs» insonning o'ziga xos va nisbatan barqaror xulq-atvor namunalari sifatida ta'riflanadi, ya'ni ular «kim», «kim bo'lgan» va «kim bo'ladi»ning mantiqiy ketma-ketligida.

Shaxsiyat, shuningdek, shaxsning fikrlash, his qilish va harakat qilishning xarakterli namunasi sifatida ham tushuniladi. Biroq, psixologlar buni insonning atrofdagi sharoitlarga moslashishini tavsiflovchi barcha nisbatan izchil va o'ziga xos fikrlash, xatti-harakatlar va hissiy munosabat uslublaridan iborat deb aytishni xohlashadi.

Shaxsiyat quyidagi uch darajadan iborat:

- *Ongli ravishda*: biz biladigan narsalar.
- *O'rta ongli ravish*: biz biror narsa haqida o'ylasak, xabardor bo'lishimiz mumkin bo'lgan narsalar.
- *Bilmaydigan daraja*: ong ostiga berkitilgan barcha bizning istaklarimiz va qo'rquvlarimiz.

Tashkilot xodimlari uch darajada – shaxsiy, ijtimoiy va professional muloqot qiladilar. Bu esa o'z navbatida muloqotning uch turini belgilaydi. Insonlar ushbu uch turni birlashtirish uchun tabiiy qobiliyatlari mavjud hisoblanadi. Biroq, vaqt o'tishi bilan insonlar o'z muloqot uslublari shakllanib boradi va uchta sohadan faqatgina ma'lum turidan foydalanishga moyil bo'lib qoladi. Muloqotning uchta turi bo'ylab moslashuvchan bo'lishga moyillik nimaga bog'liq? Misol uchun, agar kimdir ish joyida ko'pincha ongli ravishda muloqot qilsa, u kunning qolgan qismida boshqa sohalarda ham o'z uslubida rasmiyroq bo'lib qolmaydimi? Shuning uchun ushbu uch tur bo'yicha moslashuvchan bo'lish talab etiladi.

Muloqotning uchta sohasini ham shunday deb atash mumkin:

- Ongli ravishda;
- O'rta ongli ravishda bilish;
- Bilmaydigan daraja.

### Shaxsiyat turlari

Shaxsning ikki turi mavjud: (1) A tipi va (2) B tipi. A tipi tajovuzkor, shuhratparast, ambitsiyali, raqobatbardosh, sabrsiz va amaliy. B tipi esa quvnoq, sabrli, kechiktiruvchi, bo'sh va juda oddiy.

Boshqa bir asos shuni ko'rsatadiki, umumiy ma'noda, shaxslarni qat'i va beqaror, o'ziga ishongan va uyatchan deb hisoblash mumkin (2.1-jadvalga qarang).

2.1 – jadval

|           | Qat'iy  | Beqaror   | 2.1-chizma<br>Shaxsiyat<br>turlari |
|-----------|---|---|------------------------------------|
|           | Mamnun  | Faol  |                                    |
| Ishonchli | Ko'p gapiradigan, sezgir, oson harakatchan, jonli, beparvo, ochiqko'ngil, umidvor   | Bezovta, tajovuzkor, qo'zg'aluvchan, o'zgaruvchan, impulsiv, ta'sirchan, g'azablangan |                                    |
|           | Passiv  | Xavotirli   |                                    |
| Uyatchan  | Tinch, sust, ehtiyotkor, o'ychan, tinch, nazoratli, ishonchli, o'zini tuta oladigan | Sokin, g'amgin, ma'yus, qattiq, xushyor, pessimistik, o'zini tuta bilish, murosasiz   |                                    |

### Biz qanday muloqot qilamiz?

Biz o'zimizda mavjud quyidagi vositalar orqali aloqa qilamiz:

- *Aql* – ma'lumotlar, tahlillar, xulosalar, mantiq va boshqalar.
- *Yurak* – his-tuyg'ular, e'tiqodlar va boshqalar.
- *Ruh* – qadriyatlar, xarakter va boshqalar.

Teatr texnikasida uchta daraja – ongli ravishda; o'rta ongli ravishda; bilmaydigan daraja; to'rtta tur – qat'i va beqaror, ishonchli va uyatchan; aql, qalb va ruh kabi vositalar shaxsning shaxsiyatini rivojlantirishga yordam beradi.

- Teatrni sabablar emas, balki his-tuyg'ular boshqaradi.
- Agar sabablar hissiyotlarga xalaqit bersa, biz teatr rejimida ishlay olmaymiz.
- Biroq, teatr texnikasi samarali muloqot qobiliyatlarini rivojlantirish uchun hissiy terapiya hisoblanadi.

QUYIDA O'QUVCHILAR UCHUN QULAY BO'LISHI UCHUN TEATR TEXNIKASI MODULINI O'TKAZISHGA TAYYOR SXEMASI KELITIRIB O'TILGAN.

### MAQSAD

Modul o'quvchilar tomonidan samarali verbal va noverbal muloqotning turli jihatlarini baholashga va ularning muloqot qobiliyatlarini kuchaytirishga qaratilgan. Shu sababli, Biznes kommunikatsiya fanida nazariyaga qaraganda amaliyotga ko'proq e'tibor beriladi.

### PEDAGOGIKA

Aktyorlik, bahs-munozara, nutq va boshqalar kabi sahnaga bog'liq usullardan keng foydalanish ushbu dasturning asosiy pedagogikasini tashkil etadi. Ma'ruzalar, vizual ko'rsatishlar, amaliy mashg'ulotlar, kichik guruhlar faoliyati, topshiriqlar va jonli ijro dasturda ishlatiladi.

## ■ QO‘LLANILGAN MAVZULAR

Modul biznes kommunikatsiya fanining bir nechta mavzularni batafsil qamrab oladi. Quyida ro‘yxat keltirilgan:

### **Biznes kommunikatsiya**

- Biznes kommunikatsiyasi va uning talablari
- Biznes kommunikatsiyasining turli shakllari
- Biznes kommunikatsiyasida shaxsning roli

### **Shaxslararo muloqot**

- Yaxshi muloqot asoslari
- Verbal va noverbal muloqot

### **Og‘zaki kommunikatsiya**

- Individual uslub va kamchiliklar
- Muloqotda so‘zlardan foydalanish
- Lug‘at, grammatika, tinish belgilari
- Ovoz va nutq texnikasi
- Notiqlik san‘ati

### **Yozma kommunikatsiya**

- Jarayonni tuzish

### **Tana harakati**

- Tanani kommunikatsiya sifatida boshqarish
- Yuz ifodasi va kommunikatsiyasi
- Ko‘zlar va ularning muloqot qilish usullari
- Yaxshi ta‘sir qilish uchun qo‘l imo- ishoralardan foydalanish
- Oyoqlar va ularning joylashishi

### **Shaxslararo munosabatlar**

- Yoshi yuqori bo‘lgan shaxs bilan muomala qilish
- Tengdoshlar bilan muomala qilish
- Xodimlar bilan muomala qilish

### **Qo‘llash sohalari**

- Samarali xatlar, taklifnomalar yozish
- Uchrashuvlarni o‘tkazish va qatnashish
- Muzokaralar olib borish va shartnoma tuzish
- Biznes va ijtimoiy tadbirlarda suhbatlashish
- Biznes taqdimotlarini o‘tkazish
- Vizual harakatlarni samaradorlikka olib chiqish
- Bosma va elektron OAV jurnalistlari bilan ishlash

### **O‘N DAQIQA**

*Dehli teatr festivali 2013-yildan beri faol bo‘lib, teatr artistlariga o‘zlarining aktyorlik, yozish va rejissorlik mahoratini namoyish qilish imkoniyatini beradi, ammo atigi «o‘n daqiqa» ichida ushbu mahoratni ko‘rsatib berishi lozim. Uning 2015-yilgi nashrida har biri 20 tadan ikkita guruhga bo‘lingan 40 ta spektakl qisqa ro‘yxatga kiritilgan. Janrlar drama, satira, raqs hikoyalari, komediyalarning turli shakllarini o‘z ichiga olgan. Biroq, bu yerda eng katta qiyinchilik hamma narsani 10 daqiqa ichida namoyon etish hisoblanadi. Natijada, qisqartirilgan holat uchun ko‘p jihatlar va tafsilotlardan voz kechish kerak. Biroq, eng muhim masala mukammallik hisoblanadi. Bitta xatoga yo‘l qo‘yilsa uni qaytarish imkoniyati yo‘q. Ushbu teatr festivali dunyodagi eng katta qisqa teatrlar festivali hisoblanadi.*

## **Mashg'ulot rejalari**

- Modul quyidagicha tuzilishi mumkin

### **1-mashg'ulot: Teatr va biznes kommunikatsiya**

- Biznes kommunikatsiyasi va uning talablari
- Biznes kommunikatsiyasining turli shakllari
- Biznes kommunikatsiyasida shaxsning roli

### **2–3-mashg'ulotlar: Teatr va shaxslararo kommunikatsiya**

- Yaxshi muloqot asoslari
- Verbal va nonverbal muloqot

### **4–5–6–7-mashg'ulotlar: Teatr va og'zaki kommunikatsiya**

- Individual uslub va kamchiliklar
- Muloqotda so'zlardan foydalanish
- Lug'at, grammatika, tinish belgilari
- Ovoz va nutq texnikasi
- Notiqlik san'ati

### **8–9-mashg'ulotlar: Teatr va yozma kommunikatsiya**

- Jarayonni tuzish

### **10–11–12–13-mashg'ulotlar: Tana harakati**

- Tanani kommunikatsiya sifatida boshqarish
- Yuz ifodasi va kommunikatsiyasi
- Ko'zlar va ularning muloqot qilish usullari
- Yaxshi ta'sir qilish uchun qo'l imo-ishoralardan foydalanish
- Oyoqlar va ularning joylashishi

### **14–15-mashg'ulotlar: Teatr va shaxslararo munosabatlar**

- Yoshi yuqori bo'lgan shaxs bilan muomala qilish
- Tengdoshlar bilan muomala qilish
- Xodimlar bilan muomala qilish

### **16–17–18–19–20-mashg'ulotlar: Teatr texnikasini qo'llash sohalari**

- Samarali xatlar, taklifnomalar yozish
- Uchrashuvlarni o'tkazish va qatnashish
- Muzokaralar olib borish va shartnoma tuzish
- Biznes va ijtimoiy tadbirlarda suhbatlashish
- Biznes taqdimotlarini o'tkazish;
- Vizual harakatlarni samaradorlikka olib chiqish
- Bosma va elektron OAV jurnalistlari bilan ishlash

\* Har bir sessiya 90 daqiqa davom etadi.

### Baholash

Modul sessiyalarda ishtirokchilarning faoliyatini baholash uchun quyidagi chora-tadbirlarni qabul qilishi mumkin:

- Tushunchalarni o'zlashtirishni aniqlash uchun viktorina va testlar tashkil etish
- Amaliyot davomidagi aktivlik va qiziqish
- Spektakllarni mustaqil hakamlar hay'ati baholaydi
- Seminar oxirida jonli guruh loyihasi

### Kerakli dasturiy ta'minot

Modulni samarali o'tkazish uchun quyidagilar zarur:

- Ma'ruza mashg'ulotlari uchun o'quv dasturlari
- Amaliyot mashg'ulotlari uchun jonli mashqlar ishlab chiqiladi
- Talabalar uchun notiqlik san'atini o'rganish uchun ssenariylar va nutq bazalari
- Videoni yozib olish va video tahlil qilish uchun qurilmalar
- Nutqni yozib olish va tinglash uchun ovoz yozish uskunalari
- Laboratoriya xonasi

### Yakuniy mahsulot

Modul oxirida har bir ishtirokchi quyidagilarni bilishi lozim:

- Ommaviy, shaxsiy uchrashuvlar, muhokamalar va ijtimoiy uchrashuvlarda ishonchli gapirish
- Tanasi, qo'llari, yuzi, ko'zlari va oyoqlari holatidan samarali foydalanish
- Intervyular, brifinglar va matbuot anjumanlari vaqtida OAV bilan xushmuomalalik bilan muomala qilish
- Har bir muloqot holatini to'g'ri tahlil qilish va uni malakali boshqarish

### Metodika

Aktyorlik, bahs-munozara, nutq va hokazo kabi sahnaga oid texnikalardan keng foydalanish ushbu dasturning asosiy pedagogik texnologiyasini tashkil qiladi:

- |                     |                             |
|---------------------|-----------------------------|
| ◆ Ma'ruzalar        | ◆ Kichik guruhlar faoliyati |
| ◆ Taqdimotlar       | ◆ Topshiriqlar              |
| ◆ Amaliy mashg'ulot | ◆ Jonli ijrolar             |

Kirish jarayoni ishtirokchilarni quyidagilar bilan tanishtirishdan boshlanadi.

To'qqizta tuyg'u:

- |               |               |                |
|---------------|---------------|----------------|
| 1. Ajablanish | 4. Muloyimlik | 7. Jirkanish   |
| 2. Hazil      | 5. Qo'rquv    | 8. Afsus       |
| 3. Romantika  | 6. G'azab     | 9. Xotirjamlik |

Insonlar his-tuyg'ularga qodir – his-tuyg'ularning ko'pini ko'rsatish mumkin. Lekin, hamma odamlar, ba'zi odamlardan tashqari bir xil his-tuyg'ularga ega emas. Tuyg'ularni ongsiz ravishda chiqarish tug'ma qobiliyatdir, ammo, his-tuyg'ularni ongsiz ravishda va barcha his-tuyg'ularni birdek yaxshi chiqarish juda qiyin hisoblanadi. Shuning uchun ham aytish mumkinki, shaxslar ba'zi asosiy hissiyotlarni tanlab ifodalashda kuchli hisoblanishadi.

Ushbu bahsni sinab ko'rish uchun quyida keltirilgan mashqlarni bajarish mumkin:



### 1-mashq

1-q a d a m: Ishtirokchilardan «Siz o'zingizni qaysi his-tuyg'ularda kuchli deb hisoblaysiz?» deb so'rang.

2-q a d a m: Doskada ro'yxat tuzing.

3-q a d a m: Tasdiqlash uchun «His-tuyg'u bilan yashash» mashqini bajaring.

4-q a d a m: Mashq qilish = «His-tuyg'u bilan yashash».

Holat = Individual; Minimal vaqt = har biri yarim daqiqa.

Vazifa = Berilgan vaziyatlarda quyidagi his-tuyg'ularni keltirib chiqaring:

- *Ajablanish*: birinchi marta parvozda.
- *Hazil*: yolg'iz qo'rqinchli film tomosha qilmoqda.
- *Romantika*: Savdo markazida sayr qilish.
- *Muloyimlik*: gavjum mahalliy avtobus/poyezd/metroda sayohat qilish.
- *Qo'rquv*: zerikish.
- *G'azab*: kafeda yolg'iz choy ichish.
- *Jirkanish*: uyga/xonaga qaytganingizda.
- *Afsus*: imtihon yozish.
- *Xotirjamlik*: sahna orqasida sizning chiqishingizni kutish

5 – q a d a m: Guruh yordamida «Emotsiyalar g'olibi»ni aniqlang.

Guruh orqali baholash tashabbuskorlikni keltirib chiqaradi. Guruh yordamida baholash g'oya ishtirokchilarga o'zlarini yaxshiroq bilishlariga imkon beradi, shuningdek, ishtirokchilarga o'zlarining xato va kamchiliklarini aniqlash hisoblanadi. Qo'rquv shaxsni har qanday tashabbusni qabul qilishdan qaytaradi. Tashabbuskorlik ishonchni mustahkamlash va yetakchilik sifatini rivojlantirishning asosiy talabidir.

Teatr texnikasi qanday ko'nikmalarni rivojlantirishga yordam beradi? Texnika boshqa usullarga qaraganda ishonch, jamoaviy ishlash, improvizatsiya, gapirish, tinglash, hushyorlik/ogohlik, noverbal va yozma qobiliyatlarni tezroq rivojlantirishga yordam beradi.

### 2-mashq

Mashq = «Ishonch». Holat = Guruh.

Vaqt = Vaziyatga qarab besh-o'n daqiqa.

Vazifa = Guruhdan safga chiqishni so'rang. Birinchi ishtirokchidan tashqari hammani ko'zini bog'lang.

Ishtirokchilardan o'ng yoki chap qo'lini yonidagi ishtirokchining yelkasida ushlab turishini so'rang. Birinchi ishtirokchi ko'zlari bog'langan a'zolari maydon bo'ylab bir necha qadam yuqoriga va pastga yetaklaydi, ba'zi bir kichik to'siqlarni yengib o'tadi va hokazo. Yetakchi ishtirokchi va a'zolarining o'rnini o'zgartirish orqali bir necha marta takrorlang.

Mashq shuni ko'rsatadiki, ishonch yoki vafodorlik ishonchlilik va yaqinlikka olib keladi. «Ishonchlilik» ishonch beradi va «yaqinlik» vafodorlikni beradi – bularning barchasi samarali jamoaviy ish uchun eng muhim hisoblanadi.

Keyingi mashqdan «Jamoani shakllantirish» / «Jamoada ishlash» uchun foydalanish mumkin.

### 3-mashq

1-q a d a m: Ishtirokchilarni teng to'qqizta guruhga bo'ling.

2-q a d a m: Har bir guruhga his-tuyg'ularni belgilang.

3-q a d a m: Har bir «His-tuyg'u guruhi»ga mashq ostida berilgan vaziyatdan mavzu sifatida belgilangan hissiyot bilan ssenariy ishlab chiqishni so'rang.

4-q a d a m: «His-tuyg'u bilan yashash» mashqini bajaring.

5-q a d a m: Mashq = «His-tuyg'u bilan yashash».

#### YAXSHI YOZISH SIRI

Agata Kristi barcha davrlarning eng ko'p sotilgan asarlar muallifi sifatida tanilgan, uning kitoblari ikki milliarddan ortiq nusxada chop etilgan. Uzoq vaqt davomida butun dunyo tilshunoslari uning gipnoz va psixologik kabi o'quvchi ongini boshqaradigan yozuv uslubining sirini hal qilishga harakat qilishgan. Ular Kristining kitobiga o'xshab, tinglovchi inkor qilmaydigan kitob yozish formulasini aniqlashdi.

Mutaxassislarning fikriga ko'ra, Kristining hikoyasi avjiga chiqqani sayin, ularkamroq murakkablashadi va shu bilan hayajonni oshiradi. U bog'langan so'z va iboralardan foydalanadi, ular dastlab bir-biriga bog'lanmagan bo'lib ko'rinadi, lekin o'quvchining ongsiz ongiga umumiy xabarni yetkazib beradi. Uning tez-tez «chiziq» (-) qo'llashi tezroq hikoyani yaratadi va shu bilan o'quvchini o'ziga jalb qiladi. Kristi asosiy, takrorlanuvchi lug'at va oddiy ingliz tilidan foydalanadi.

*Holat* = Jamoa bilan ishlash; Verbal + noverbal. Vaqt = Har bir guruhga uch daqiqa.

*Vazifa* = Berilgan vaziyatlarda ishlab chiqilgan ssenariyni taqdim eting:

- Nodir – ajablanish: fakultetga hujjatlarni topshirish muddatini o'tkazib yuborishni tushuntirish.

- Odil – hazil: darsga kirishda professor/talaba kabi harakat qilish.

- Diyor – romantika: mast bo'lganingizda uyingizga qaytishingizni so'rash.

- Botir – muloyim: shinani almashirishda ko'tarib turishni so'rash.

- Vali – qo'rquv: guruhda taqdimot tayyorlash.

- Halima – g'azab: parda ko'tarilmoqchi bo'lganida orqa sahnani boshqarish.

- Diyora – jirkanish: aqlga sig'maydigan holatdagi odam kabi harakat qilish.

- Durdona – achinish: do'kondan to'liq tayyor mahsulotlarni xarid qilish.

- Jasur – tinchlik: biznes sherigingiz bilan zalda kutish.

Keyingi mashq «Improvizatsiya» uchun ishlatilishi mumkin.

### 4-mashq

Mashq = «Improvizatsiya». Holat = Individual; Suhbat. Vaqt = Har bir chiqish ikki daqiqa.

Vazifa = Ishtirokchilar yordamida bir xil shakldagi kichik qog'ozlarga so'zlar to'plamini alohida yozib chiqishadi. Ularni yaxshilab o'rab, aralashtiring va idishga soling. Har bir ishtirokchidan buklangan qog'ozlardan birini tanlashni so'rang, bir daqiqa o'ylab ko'rish va ikki daqiqa davomida berilgan so'z haqida gapiring.

«Tinglash» uchun juftlik ishtirokchilaridan bir-birlariga orqalari bilan bir metr masofada turishlari lozim. Mashqni biroz murakkabroq qilish uchun, juftlikdan ko'zlarini yumishlarini ham so'rash mumkin.

*Eslatma:* Ushbu mashqlarning barchasi samaradorligini oshirish uchun nutq, suhbat, tinglash, noverbal va hokazo kabi barcha asosiy muloqot qobiliyatlarini aniq tushunish uchun xizmat qiladi. Ushbu mashqlarning barchasi auditoriyada bajarilishi kerak.

### Ssenariy yozish

Ssenariy yozish qobiliyatini rivojlantirish uchun ishtirokchilar, birinchi navbatda, asosiy yozish ko'nikmalariga ega bo'lishlari kerak. Shundan so'ng, ularni ssenariy yozish san'ati bilan tanishtirish uchun quyida keltirilgan mashqlarni bajarish mumkin:

#### 5-mashq

Mashq = «Ahmoqona savol bering». Holat = Individual; Og'zaki.

Vaqt = Har bir chiqish ikki daqiqa.

Vazifa = Ikki ishtirokchini oling; ularning har biridan bir-birlariga tez, birma-bir ahmoqona savollar berishlarini so'rang. Ular ikkinchisi javob berishini kutishlari kerak, lekin 15 soniyadan ko'p bo'lmasligi lozim.

Esingizda bo'lsin, to'g'ri javoblar yo'q. G'oya tez, bir xil darajada ahmoqona javob hisoblanadi.

Masalan, «Nega qush xurrak otadi?», «Odamlar Lavashni oyda qanday pishiradi?», «Ot to'shakda nima kiyadi?», «Sutni qanday qilib oltinga aylantirgan bo'lardingiz?», «Nega yer pishloqdan tayyorlangan?» va hokazo.

#### 6-mashq

Mashq = «Ssenariy yozish». Holat = Jamoa; Yozma.

Vaqt = bir hafta.

Vazifa = Har bir «His-tuyg'ular guruhi»dan quyida berilgan «ssenariy yozish mexanikasi»ga rioya qilib, tayinlangan emotsiya mavzusi atrofida taxminan 15 daqiqa davom etadigan sahna uchun ssenariy ishlab chiqish so'raladi.

### Ssenariy yozish mexanizmi

1-qadamm: His-tuyg'ularni tanlang.

2-qadamm: Olingan his-tuyg'ular atrofida mavzu yarating.

3-qadamm: Turli vaziyatlarda turli belgilar (guruhdagi a'zolar soni), ularning o'zaro munosabatlari va ular o'rtasidagi ziddiyatlarni tasavvur qilish orqali sujetni ishlab chiqing.

4-qadamm: Yaratilgan turli vaziyatlardan sahna ko'rinishlarini hosil qiling.

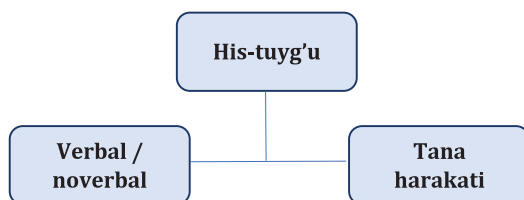
5-qadamm: Dramatik ssenariyni olish uchun turli sahnalarni birlashtiring.

6-qadamm: Guruh a'zolariga o'z profiliga mosligini hisobga olgan holda rollarni tayinlang.

7-qadamm: Qahramonlarning sahnaga qo'shgan hissasiga qarab dialoglarni yozing.

8-qadamm: Harakatga erishish uchun dialoglarga tana harakatini qo'shing.

9-qadamm: Yakuniy ssenariyni quyidagicha formatlang:



### Ssenariyni o‘qish

Har bir jamoadan o‘z ssenariysini taqdim etish so‘ralishi kerak – har bir a‘zo berilgan ketma-ketlikda o‘z qismini / xarakterini / rolini o‘qiydi. Lektor o‘sha paytda boshqa jamoa ishtirokini ta‘minlamasligi lozim.

Professor-o‘qituvchilar ssenariyni yanada qiziqarli va samarali qilish uchun konstruktiv ma‘lumot bera olishlari kerak.

Ssenariy taqdimotlarining navbatdagi bosqichi, taxminan bir hafta davomida mashq qilingandan so‘ng, o‘z harakatlarini nozik sozlash uchun so‘nggi imkoniyat kabi bo‘lishi kerak.

### Yakuniy taqdimot

Lektor barcha jamoalar yordamida yakuniy taqdimotlar sanasini belgilashi mumkin. Fakultetdagi boshqa hamkasblar va boshqa yo‘nalish talabalari ham taklif qilinishi mumkin. Birinchi, ikkinchi va uchinchi jamoalarga taklif etilganlar orasidan hakamlar hay‘ati tuzilishi mumkin.

### Xulosa

Va nihoyat, taklif etilgan professor-o‘qituvchilar va talabalar, shuningdek, ishtirokchilardan o‘z kuzatuvlari, ayniqsa ishtirokchilarning shaxsiyatida ular sezgan har qanday o‘zgarishlar to‘g‘risida o‘rtoqlashishlarini so‘rash mumkin. Bu moduldan tashqari bo‘lishi lozim.

### XULOSA

- ▶ Teatr san‘ati spektakl ham, o‘yin ham emas, bu barcha narsalardan tashkil topgan barcha elementlardan iborat bo‘lgan san‘ati.
- ▶ Haqiqiy sahna – bu uch o‘lchovli adabiyot. Adabiyot ko‘z o‘ngimizda gapiradi, yuradi.
- ▶ Hikoya mavzu, sujet va harakatdan iborat: Mavzu – spektaklning tashkiliy o‘zagi; sujet – mavzuni ifodalovchi uyushgan naqsh; sujetni harakatga keltiradigan narsa harakatdir; belgilar – hayotning turli holatlarida insonning timsoli; dialog – bu ikki belgi o‘rtasidagi og‘zaki satrlarni almashish; tasviriy bezak yoki tomosha esa sahna ko‘rinishi, liboslar, pardoz, yorug‘lik effektlari hamda aktyorlarning pozitsiyalari va harakatlaridan iborat.
- ▶ Asarning olti bosqichi mavjud: ekspozitsiya; rag‘batlantirish momenti; ko‘tarilgan ekspozitsiya; motivatsion jarayon; yuqori / murakkablashayotgan jarayon; kulminatsion; pasayish harakati va qaror / so‘nggi bosqich.

- ▶ Hayot bu ifodalash; hayot bu muloqot demak, ifoda = muloqot. Teatr – bu barcha ifodalar; ifodani tushuntirish esa teatr texnikasi hisoblanadi.
- ▶ Biz ongimiz orqali muloqot qilamiz – ma'lumotlar, tahlillar, xulosalar, mantiq va boshqalar; yurak – his-tuyg'ular, e'tiqod, ruh – qadriyatlar, xarakter va boshqalar. Teatr texnikasi shaxsning shaxsiyatini rivojlantirishga yordam beradi.

## KEYS VAZIYAT

## STENFORD QAMOQXONA TAJRIBASI

Ijtimoiy psixologiya sohasi va tarixida eng munozarali tadqiqotlardan biri bu Stenford qamoqxonasi tajribasidir. P.h.D Filipp Zimbardo va uning Kreyg Xeyni, Kertis Banks, Devid Jaffilmiy-tadqiqot jamoasi va sobiq mahkum maslahatchisi Karlo Preskott dan iborat tadqiqot guruhi 1971-yilda ijtimoiy eksperimentni loyihaladilar va o'tkazdilar. Maqsad, qamoqxonada sharoitlariga moslashgan mahbuslar va yangi kelgan mahbuslar qanday holatlar kelib chiqishini tushunish hisoblanadi.

Ushbu tadqiqot individual munosabatlar, qadriyatlar va xatti-harakatlarga vaziyat kuchi ta'sirini klassik namoyishi sifatida qabul qilinadi. Bundan tashqari, bu «teatrshunoslik» (Hillier, 2014)ning ajoyib namunasi, chunki u rolli o'yin, dramatik hujjatli film va ijtimoiy fanlarning asosiy elementlarini birlashtiradi. Unda kollej talabalari mahkumlar va qo'riqchilar rolini o'ynagan holda, ijtimoiy vaziyatning xatti-harakatlarini aniqlash uchun kuchini sinab ko'rish uchun soxta qamoqxonadan foydalangan.

Ushbu tajribaning OAVda reklamalari olib borildi va Amerika Qo'shma Shtatlari bo'ylab kollej talabalari katta qiziqish ko'rsatdilar, ular bilan suhbat o'tkazildi, shaxsiyat testlari topshirildi va mos jismonan sog'lom hamda qamoqxonada sharoitiga moslasha oladigan nomzodlar mutaxassislar tomonidan tanlab olindi. Tanlangan talabalar Stenford universitetining Psixologiya bo'limida qurilgan taq-lid qamoqxonada muhitida tasodifiy ravishda qo'riqchi yoki mahbus roliga tayinlangan.

Bundan tashqari, tadqiqotchilar va maslahatchilar nafaqat sahnani loyihalash-tirdilar, strukturani ishlab chiqdilar, o'zlari ham direktor, nazoratchi va maslahat-chi rollarini ijro etishdi. Ushbu tadqiqotda qatnashgan talabalar, boshqa barcha ishtirokchilar qatori, o'rganilayotgan maqsaddan albatta xabardor edilar: qamoq-xonadagi hayot sharoitlari ularning xatti-harakatlariga qanday ta'sir qiladi? Bunday «ijtimoiy eksperiment»ni hujjatlashtirish uchun audio-vizual yozib olish uskunasiidan foydalanish loyihaning muhim qismi edi. Psixologlar jamoasi tomoni-dan qamoqxonada o'rganish uchun mikrofon va kameralarni yashirmasdan joylash-tirdilar va bu usulda ma'lum bir maqsad bor edi. Video va audio kuzatuvdan hamma yaxshi xabardor edi. Bundan tashqari, «Qo'riqchilarga faqat qonun hamda tartibni saqlash kerakligi aytilgan edi ... va agar mahbuslar qochib ketse, tadqiqot to'xtatiladi» kabi ssenariyni davom ettirishga imkon beradigan holatlar mavjud edi (Hillier 2014).

Rollarning alohida turlariga – qahramonlarga – yashirin bo'lmagan audio-vizual yozib olish uskunalarini ko'rsatib o'tilgan va ishtirokchilar uchun kasting davomida spektakl maqsadi ochiqchasiga ta'kidlagan holda tashkil etilgan.

Ushbu tadqiqot muddatidan oldin tugadi, chunki bir nuqtada vaziyat nazoratdan chiqib ketdi. Bu nazorat qila olmaydigan holatda shakllandi, chunki soqchilar tomonidan mahbuslarga nisbatan kamsitivchi xatti-harakatlar inson qadr-qimmatiga katta ta'sir qildi. Shunda mahbuslar qochish rejasini muvaffaqiyatli tashkil etdilar, buning sababi mahbuslarni qo'riqchilar tomonidan jazolanishiga olib keldi. Aslida ularning barchasi tajriba boshlanishidan bir hafta oldin oddiy, sog'lom, yosh kollej talabalari edi.

Ushbu tadqiqot natijalari ko'p narsalarni ochib berdi, ularni quyidagicha umumlashtirish mumkin:

1. Mahbuslar rolini o'ynagan talabalar bir necha kun ichida tajriba ekanligini unutib yuqori darajadagi stressni boshdan kechirdilar.

2. Ko'pgina talabalar o'zlarini robotlar kabi tuta boshladilar, har bir buyruqni kamsitivchi tabiatidan qat'i nazar, butunlay bo'ysundilar.

Mahbuslarning g'am-g'ussaga tushishining asosiy sababi, birinchi navbatda, noxush, noinsoniy va hatto yovuz harakatlarni boshlagan soqchilar tomonidan qo'zg'atilgan zaiflik hissi edi.

Stenford qamoqxonasi tajribasi psixologiyaning eng yaxshi, normal, sog'lom odamlarni yovuzlik jinoyatchisiga aylantirishi mumkinligi va sog'lom odamlarning vaziyat kuchlari tomonidan seziladigan majburiy reaksiyalarini boshdan kechira boshlashi haqidagi eng teatrlashtirilgan tasvirlaridan biriga aylandi.<sup>1</sup> Zimbardoning so'zlariga ko'ra, ushbu tadqiqot, rolli o'yin texnikasiga asoslangan ijtimoiy eksperiment «qaysidir ma'noda realiti-TVning birinchi namunalaridan biri edi, chunki biz butun jarayonni videoga oldik»<sup>2</sup>.

### Javob berish uchun savol

1. *«Samarali muloqot qobiliyatlarini rivojlantirish uchun teatr texnikasidan foydalanish» bo'yicha hayotga joriy qilish bo'yicha ikkita xulosa keltirib o'ling.*

### BILIMLARINGIZNI SINAB KO'RING

1. Teatr va spektakl o'rtasidagi farqni tushuntiring.
2. Spektaklning turli bosqichlari qanday? Qisqacha tasvirlab bering.
3. Teatr texnikasi: shaxsning muloqot qobiliyatlari va shaxsiyatini rivojlantirishga qanday yordam beradi?
4. Shaxs nima, uning qanday turlari bor?
5. Ssenariy yozish bosqichlarini sanab o'ling.

### O'RGANGANLARINGIZ HAQIDA FIKRLANG

1. Sizning shaxsiyatingiz turini nima belgilaydi? Sizning shaxsiyatingiz muloqot uslubingizga ta'sir qiladimi?

<sup>1</sup> **Zimbardo, Philip G.** (2007). *The Lucifer Effect: Understanding How Good People Turn Evil*. New York: Random House.

<sup>2</sup> **Stannard, Matthew B.** (2002). 'BBC's "Reality" Show may be Cruel and Unusual Television'. San Francisco, Chronicle, 28 January, A-1.

2. Rolli o'yin va teatr texnikasi o'rtasidagi asosiy farq nima?
3. Teatr texnikasi orqali insonning o'ziga bo'lgan ishonchini qanday oshirish mumkin?
4. Agar teatr texnikasi shaxsning shaxsiyati ustida ishlamasa-chi? Siz kimni ayblagan bo'lardingiz va nima uchun?
5. Qanday qilib samarali yozish tamoyillari qiziqarli ssenariy yaratishda yordam berishi mumkin?

### O'RGANGANLARINGIZNI QO'LLANG

1. 1-bob, Samsung Limitedda berilgan personajlarni tasvirlash va ularning his-tuyg'ularini namoyon qilish bo'yicha rol ijro eting.

### O'ZINGIZNI QAYTA TEKSHIRING

Berilgan variantlardan eng mos javobni tanlang:

#### 1. Teatrning qadimiylig davri qanday?

- |                                |                               |
|--------------------------------|-------------------------------|
| (a) hayvonlar mavjudligi bilan | (c) insonlar mavjudligi bilan |
| (b) koinot                     | (d) hayot mavjudligi bilan    |

#### 2. Spektakl shunchaki bir asar emas:

- |               |              |            |             |
|---------------|--------------|------------|-------------|
| (a) aktyorlik | (b) adabiyot | (c) hikoya | (d) bosqich |
|---------------|--------------|------------|-------------|

#### 3. Hikoya mavzu, sujet va:

- |             |                |              |            |
|-------------|----------------|--------------|------------|
| (a) harakat | (b) auditoriya | (c) yozuvchi | (d) dialog |
|-------------|----------------|--------------|------------|

#### 4. Teatr texnikasi – bu tushuntirish:

- |           |           |             |           |
|-----------|-----------|-------------|-----------|
| (a) drama | (b) sujet | (c) harakat | (d) ifoda |
|-----------|-----------|-------------|-----------|

#### 5. Loyihalash quyidagilarni anglatadi:

- |                      |                |                |                  |
|----------------------|----------------|----------------|------------------|
| (a) harakat qiluvchi | (b) bog'lovchi | (c) ko'rsatish | (d) tushuntirish |
|----------------------|----------------|----------------|------------------|

#### 6. Biz o'zimizning .... orqali muloqot qilamiz:

- |         |           |         |                       |
|---------|-----------|---------|-----------------------|
| (a) aql | (b) yurak | (c) jon | (d) aql, yurak va ruh |
|---------|-----------|---------|-----------------------|

#### 7. Shaxsning oldingi ma'nosi individga tegishli deb qabul qilingan:

- |            |           |            |              |
|------------|-----------|------------|--------------|
| (a) profil | (b) belgi | (c) yurish | (d) kiyinish |
|------------|-----------|------------|--------------|

#### 8. Teatrni boshqaradi:

- |              |                   |                 |                 |
|--------------|-------------------|-----------------|-----------------|
| (a) sabablar | (b) his-tuyg'ular | (c) ssenariylar | (d) rejissorlar |
|--------------|-------------------|-----------------|-----------------|

#### 9. Teatr texnikasi quyidagilarga asoslanadi:

- |                     |                        |
|---------------------|------------------------|
| (a) yetti hissiyot  | (c) to'qqizta hissiyot |
| (b) beshta hissiyot | (d) uchta hissiyot     |

#### 10. Ssenariy ikki qismdan iborat: dialog va:

- |            |           |            |               |
|------------|-----------|------------|---------------|
| (a) hikoya | (b) sujet | (c) rollar | (d) tana tili |
|------------|-----------|------------|---------------|



*O'qishning yaxshi bir texnikasi ko'z yugurtirib chiqish orqali, matnning muhim bo'lmagan qismlarini tashlab ketishdir.*

P. G. Hamerton

**Ushbu bo'limni tugatgandan so'ng, siz quyidagi bilimlarga ega bo'lishingiz kerak:**

1. O'qish nima ekanligini va qanday o'qish lozimligini bilish.
2. O'qish tezligi va uslubini bilish.
3. Sekin o'qish, oddiy o'qish va tez o'qish uslublari.
4. Sinchkovlik bilan va ko'z yugurtirib o'qish ko'nikmalari.
5. Qanday qilib samarali o'qishni rivojlantirish.
6. O'qigan ma'lumotni samarali tushunish.
7. Ovozsiz o'qish san'ati.

### O'QISH NIMA?

O'qish kommunikatsiyaning to'rtta asoslaridan biri – o'qish, yozish, gapirish va tinglash. Gapirishdan farqli o'laroq, o'qish yozilgan so'zlarga qarash va ularning ma'nosini tushunish qobiliyati sifatida o'rganilishi lozim.

Longmanning zamonaviy ingliz lug'atiga ko'ra, o'qish «yozma so'zlarni tushunish faoliyati yoki mahoratidir» deb yuritiladi.

Faoliyat sifatida o'qish kitob, jurnal, xat yoki boshqa yozma manbalarda yozilgan yoki bosilgan so'zlarga qarashning jismoniy harakatini va ularni bir vaqtning o'zida tushunishning aqliy ha-

rakatini o'z ichiga oladi. Bizning ko'zlarimiz so'zlarga qaraydi va ongimiz ularni bir vaqtning o'zida izohlaydi.

### TUSHUNCHA

O'qish ikki faoliyatdan iborat:

1. Bir sahifada chop etilgan yoki yozilgan so'zlarni ko'rish.
2. Ularni biz ko'rganimiz bilan bir vaqtda tushunish.

### BIZ QANDAY O'QIYMIZ?

Ba'zi odamlar bir vaqtning o'zida bir so'zni o'qiymiz va keyin keyingisiga o'tamiz deb o'ylashadi. Ba'zilar fikriga ko'ra, bizning ko'zlarimiz butun chiziq bo'ylab chapdan o'ngga ritmik ravishda harakat qiladi, keyin keyingi qatorga o'tadi, o'qilgan narsaning ma'nosini ko'rish va tushunish uchun xuddi shunday



harakatni takrorlaydi. Ammo bizning ko'zlarimiz, aslida bunday harakat qilmaydi. O'qiyotgan ma'lumotimizni qanchalik tez yoki qanchalik sekin tushunishimiz o'quvchi sifatida bizning mahoratimizni va qobiliyatimizni ko'rsatadi.

Ba'zi odamlar ko'zlarini so'zdan so'zga ko'chirish orqali o'qiydilar deb o'ylashadi. Boshqalar esa, ular ko'zlarini silliq hamda doimiy ravishda chiziq bo'ylab chapdan o'ngga siljitadi, keyin keyingi qatorga o'tadi va shunday qilishda davom etadi, deb hisoblashadi. Ammo aslida bizning ko'zlarimiz bunday harakat qilmaydi.

## **BIZNING KO'ZLARIMIZ QANDAY?**

### **Harakat qiladi – to'xtaydi – harakat qiladimi?**

O'z ko'zlariningizning harakatini sezish qiyin hisoblanadi. Shunday qilib, o'qishingizni videoga yozib oling yoki do'stingiz o'qiyotganda ko'zlarining harakatini ko'rishingiz va savolingizga javob olishingiz mumkin. Siz ularning ko'zlari tanaffuslarsiz oldinga siljishda davom etmasligini ko'rasiz. Ular chiziq bo'ylab oldinga siljiydilar, to'xtaydilar va keyin yana oldinga siljiydilar. Bu ko'zning ritmik harakati hisoblanadi. Ikki boshlanish o'rtasida to'xtash mavjud. Ko'z faqat harakatsiz holatda ko'radi, harakatlanish vaqtida boshqa narsalarni ko'ra olmaydi. Har safar to'xtab, bir guruh so'zlarni yoki hatto jumlani ko'radi, so'ngra chiziq bo'ylab boshqa jumlaning bir qismiga oldinga sakrab o'tadi va shu tariqa oldinga siljish – to'xtash – oldinga siljish va hokazo. Start-pauza-start shu qadar oniy va uzluksizki, biz uning sodir bo'lishini bilmaymiz. Biz uzluksiz, tanaffuslarsiz ko'rayotganimizni va o'qiyotganimizni his qilamiz. Biz aslida qanday ko'rishimiz va o'qishimizni tushunish uchun yuqoridagi satrni yana bir bor o'qing va jummalarni qanday o'qiganingizga e'tibor bering. Siz ularni shunday o'qidingiz:

Ba'zi odamlar ko'zlarini / so'zdan so'zga ko'chirish / orqali o'qiydilar deb o'ylashadi. / Boshqalar esa, / ular ko'zlarini silliq / hamda doimiy ravishda / chiziq bo'ylab chapdan o'ngga siljitadi, / keyin keyingi qatorga / o'tadi va shunday / qilishda davom etadi, / deb hisoblashadi. / Ammo aslida bizning ko'zlarimiz / bunday harakat qilmaydi. /

Ko'zlariningiz necha marta to'xtab, qayta boshlashingizga e'tibor bering. Yaxshi o'quvchi har bir satrda taxminan uch to'xtash, yaxshi o'qimaydigan o'quvchi olti yoki yetti marotaba to'xtash qiladi.

## **O'QISH TEZLIGINI BILASIZMI?**

O'qish qobiliyatingizni bilishga harakat qilganmisiz? Buni qilish oddiy juda oddiy. Besh daqiqada davomida materialingizni o'qing. O'qigan so'zlariningiz sonini hisoblang. So'zlarning umumiy sonini 5 ga bo'ling. Siz bir daqiqada o'qishingiz mumkin bo'lgan so'zlar sonini aniqladingiz. Endi esa siz o'qiganingiz orqali nimani tushunganingizni hisobga olishingiz kerak. O'qish tezligi daqiqada 175 dan 250 so'zgaacha bo'ladi. Siz uni o'qish qobiliyati orqali yaxshilashingiz mumkin.

## O'QISH QOBILIYATINI OSHIRISH / O'QISH MAQSADI

Menejer, rahbar yoki olim sifatida, agar siz o'qish ko'nikmalaringizni shakllantirmoqchi bo'lsangiz, birinchi navbatda o'qishdan maqsadingizni biling. Shunga ko'ra siz o'z uslubingizni tanlaysiz. O'qish uslubi ham materialning tabiatiga bog'liq – muhim yoki yengil, sodda yoki murakkab.

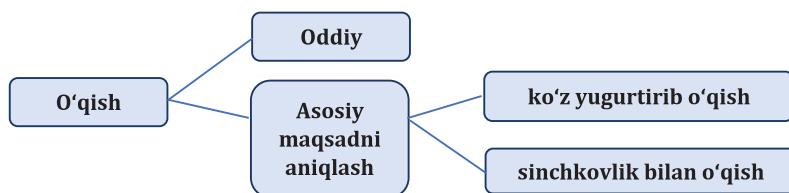
Shunday qilib, keng ma'noda uchta o'qish uslubi yoki tezligi mavjud.

1. Sekin o'qish uslubi.
2. Oddiy o'qish uslubi.
3. Tez o'qish uslubi.

## MA'LUMOTNI O'QISH TABIATI / O'QISH USLUBI

Ma'lumotni o'qish tabiati materialni o'qish usulini belgilaydi. Elizabeth davrining mashhur ocherkchisi Frensis Bekon shunday deydi: «Ba'zi kitoblarni ta'tib ko'rish kerak, boshqalarni yutish kerak, ba'zilarini esa chaynash va ba'zilarini hazm qilish kerak; ya'ni ba'zi kitoblarni qiziq bo'lmagani tufayli faqat qismlarga bo'lib o'qish mumkin; ba'zilari esa to'liq, tirishqoqlik va diqqat bilan o'qilishi kerak.

## O'QISH USLUBI



### Sekin o'qish uslubi

Sekin uslub shuningdek, o'rganish uslubi deb ataladi. Sekin o'qish uslubi muhim materialni diqqat bilan o'qish uchun ishlatiladi hamda «chaynash va hazm bo'lishi» chuqur tushuniladi. Biz ushbu uslubdan muhim darsliklarni yoki murakkab yozma materialni, murakkab dalillarni yoki diqqat bilan e'tibor talab qiladigan har qanday jiddiy strukturaga ega materiallarni tushunish uchun foydalanamiz.

Yuqorida aytib o'tilganidek, o'qish uslubi/tezligi yozma matnning murakabligiga va o'quvchining mavzuni bilishiga bog'liq. Ushbu o'qishda tezlik kundalik gazetalarni va boshqa yengil materiallarni, masalan, jurnallar va badiiy adabiyotlarni o'qish tezligidan birmuncha sekin va qiyinroq bo'ladi. O'qish uslubida matnning hech qanday qismi qoldirilmaydi.

### **Oddiy o'qish uslubi**

Hech qanday so'zni qoldirmasdan hamma narsani o'qisangiz, bu oddiy o'qish uslubi bo'ladi. Siz muhim mavzularni faqat shu tarzda o'qisiz. Albatta, bu sizdan ko'p vaqt talab qilishi mumkin, lekin siz ko'rish doirasini kengaytirish orqali o'qish tezligini oshirishingiz mumkin. Amaliyot orqali siz ko'zlaringizni bir qarashda ko'proq so'zlarni kiritishga o'rgatishingiz mumkin.

### **Tez o'qish uslubi – asosiy maqsadni aniqlab o'qish**

Ajratib o'qish umumiy ma'lumotga ega bo'lish uchun foydalaniladi. Ajratib o'qish shakli yozma tarkibda aniq ma'lumot olish uchun ishlatiladigan matnni diqqat bilan o'qish deb nomlanuvchi boshqa uslubdan farq qiladi.

### **Kitob, maqola yoki hisobotni ko'z yugurtirib o'qish jarayoni**

Ko'zyugurtirib o'qish uchun siz kitob yoki yozma matnni o'qishdan maqsadingizni aniq bilishingiz kerak. Matnni o'qishdan maqsadingizni bilganingizdan so'ng, siz tabiiy ravishda o'qishingizning maqsadi boshqa maqsadlarga qaraganda ko'proq mos keladi. Siz tabiiy ravishda kamroq ahamiyatli qismlarni qoldirasiz. Ammo boshqa qismlarni batafsil o'qib chiqasiz. Ajratib o'qishning natijasi faqat nima uchun bu narsani o'qiyotganingizni bilganingizda namoyon bo'ladi. Ushbu tanlab o'qish faol o'qish bo'lib, biror narsani o'qishda maqsadingiz bilan bog'liq bo'lgan narsalarni o'qishni anglatadi. Shuning uchun, ajratib o'qishda hech qanday muhim yoki ahamiyatli narsa o'tkazib yuborilmasligiga ishonch hosil qilish uchun o'qishingiz davomida javob olish lozim bo'lgan savollaringiz bo'ladi.

### **Sarlavha va annotatsiyadan foydalanish**

Tez o'qishda biz o'zimizni qiziqitirmaydigan qismlarni o'tkazib yuborishga moyilmiz. Bunga matnda ishlatiladigan sarlavhalar yoki annotatsiyalar yordam beradi. Misol uchun, har kuni ertalab hammamiz internet nashrlarda xabarlarini qisqacha va tez ko'rib o'tamiz. Biz birinchi sahifaning barcha sarlavhalarini ko'rib chiqamiz, saytning boshqa sahifalariga o'tamiz. Qisqa vaqt ichida sarlavha/annotatsiyalar yordamida biz ularni o'qishga qaror qilamiz yoki shunchaki keyingi sahifaga o'tamiz. Ko'p hollarda biz ma'lumotlarning mohiyatini sarlavhalar yoki ustunlar orqali bilamiz, masalan, «TIMES CITY SPECIAL REPORT» hisoboti. Quyida berilgan sahifa sarlavhalar/annotatsiyalar tez o'qishga yordam beradi.

*Times NATION,*

*Business by Bids, Deep Focus, Times Global, All That Matters, Inter Sections  
Open Space Africarnival Times Sport*

Ushbu sahifa sarlavhalari nashr mazmunini tashkiliy tarzda taqdim etishga yordam beradi. Ular o'quvchilarga nashrni tahliliy o'qish yoki diqqat bilan o'qishga yordam beradi.

Kitoblar/hisobotlar sarlavhalari, bob sarlavhalari, kitoblarda ishlatiladigan kichik sarlavhalar uzun nashrlarni tez o'qishni osonlashtiradi. Yuqori lavozimli rahbarlar odatda ish xatlarini bir-ikki daqiqaga qarab o'qiydilar. Ular aslida birinchi jumlaning, so'ngra o'rta gapni va yakunlovchi jumlaning ko'rishadi, natijada xatda nima deyilganini bilishadi. Xatning boshqa qismlari, masalan, sana, manzil, salomlashish boshqa mayda detallar odatiy bo'laklar sifatida namoyon bo'ladi.

### *Biznes hisobotlarini aniq maqsadlar bilan o'qish*

Rahbarlar mavzu bo'yicha hisobot yoki muammoni faqatgina qismlarga bo'lib o'qiydilar. Aksariyat biznes hisobotlari avval tavsiya uchun, so'ngra xulosalar uchun o'qiladi. O'quvchi hisobotning o'sha ikki bo'limiga murojaat qiladi. Rahbar muammoning asosini va yechimlari bo'yicha usullarni ta'kidlab o'tadi. Rahbarning ushbu o'qish yondashuvini yodda tutgan holda, bunday hisobotlarni xodim yoza olishi lozim. Ularni «Biznes hisobotlari» bo'limida hisobot elementlari ketma-ketligining odatiy tartibini o'zgartirish orqali tuzishingiz mumkin.

### *Kitobdagi bobni aniq maqsadlar bilan o'qish*

Ko'pincha biz kitobning birinchi va yakuniy xatboshini o'qib, bobni o'rganishimiz mumkin. Yozuvchi odatda birinchi xatboshida o'z maqsadi, mavzusini taqdim etadi va yakuniy xatboshida barcha asosiy fikrlarni umumlashtiradi.

### *Sinchkovlik bilan o'qish*

Bu jarayon biror narsani tezda o'qish yoki aniq masalalarga yondashish degan ma'noni anglatadi. Masalan, «Men ushbu kitobning tavsiyalarini sinchkovlik bilan o'qib chiqdim» yoki «Mening do'stim natijalar varag'idan o'zining ismini sinchkovlik bilan qidirdi».

Ko'z yugurtirib va sinchkovlik bilan o'qish yuqorida aytib o'tilganidek, asosiy maqsadni aniqlab o'qish shakllaridir, ya'ni biz matnning har bir so'zini o'qimaymiz. Biz yozma materialni nima haqida ekanligi to'g'risida umumiy tasavvurga ega bo'lish uchun o'qiyamiz. Ammo biz kitob/bo'lim/hisobot yoki matnda asosiy maqsadni sinchkovlik bilan ko'rib chiqamiz. Kitoblar, rasmiy hisobotlar, indekslar kabi uzun materiallar bo'lsa, ularni sinchkovlik bilan o'qish bizga yordam beradi. Misol uchun oddiy va qisqa sinchkovlik aniqlash mashqini taqdim etamiz. Sizda 10 qator so'z bor. Har bir satrda bitta so'z bo'linuvchi chiziqning chap tomonida paydo bo'ladi va xuddi shu so'z o'ng tomonning qaysidir joyida takrorlanadi. Siz takrorlangan so'zni sinchkovlik bilan qidirasiz va tagiga chizasiz. Mashq qilish uchun 20 soniya vaqtingiz bor, birinchisi misol uchun ko'rsatildi.

1. Ot/toychoq, xachir, eshak, tuya, fil, ot.
2. Algebra/geometriya, trigonometriya, fizika, kimyo, biologiya, tarix, algebra.
3. Abstrakt/rezyume, glossariy mazmuni, umumiy ko'rinishi, abstrakt mazmuni.

4. Ta'rif/klassifikatsiya turlari, maqsadi, jarayon to'siqlari, universal elementlar ta'rifi, asosiy qiyinchiliklar, umumiy muammolar.
5. Menejer/inson ehtiyojlarini boshqarish, rasmiy aloqa, axborotga asoslangan aloqa menejeri, tuzilma, korporativ aloqa.
6. Konsepsiyani ishlab chiqish/tahlilni o'rganish, muammo bayoni, konseptualizatsiya, bibliografiya ilovasi, konsepsiyani ishlab chiqish, muammoni qisqartiruvchi xulosalar.
7. Ishtirokchilar/verbal, otlar, sifatlar, yuklamalar, ergash gaplar, kesim olmoshlari, infinitiv fe'llar.
8. Muzokaralar strategiyalari/muzokaralar jarayonining bosqichlari, muzokaralar olib borish kerak, uchinchi tomon roli, muzokara strategiyalari qismi, muzokaralarga ta'sir qiladi.
9. Biznes kechki ovqat/odob xorijiy mijozlarga xizmat ko'rsatish, biznes kechki ovqat, biznes odob-axloq, ijtimoiy odob, madaniyatlararo farqlar.
10. Yozish san'ati/yozishdan maqsad, tinglovchilarga yozilishdagi ravshanlik, samarali yozish tamoyillari, yozma biznes aloqalari, yozish san'ati.

### **MATN QANDAY TASHKIL ETILGAN?**

Agar siz matnning qanday tashkil etilganligini bilsangiz, unchalik muhim bo'lmagan qismini o'qishga vaqt sarflamasdan, muhim qismlarni o'qishingiz mumkin. Barcha matnlarda muallifning asosiy yondashuvi va mazmuni bilish uchun birinchi xatboshi o'qiladi. Keyin u butun xulosani ko'rsatadigan yakuniy qismga o'tadi. Siz matn ma'nosini o'qiysiz, shuning uchun matndagi so'zlarga e'tibor bering. Tezroq o'qish uchun aqlni mashq qilish bilan birga ko'zlarni mashq qilish lozim.

### **Ko'zni mashq qilish**

Ko'zni mashq qilish uchta narsani o'z ichiga oladi:

1. Ko'zlaringiz bir qarashda ko'rishingiz mumkin bo'lgan so'zlar soni, oraliqini oshiring. Ko'rish doirangizni kengaytirish uchun mashq qiling.
2. Chiziqli harakat o'rniga, ko'zingizni bir so'zdan ikkinchisiga o'tmaslikka o'rgating. O'qish paytida ko'zlarni muntazam va ritmik harakatlantirish usulini ishlab chiqing.
3. Qayta o'qimang. Bir zumda tushunish odatini rivojlantiring.

### **SAMARALI O'QISH UCHUN KO'RSATMALAR**

O'qish vaqtingizdan unumli foydalanish uchun siz quyidagi vazifalarga e'tiboringizni qaratib, har safar o'qiganingizda ularni mashq qilishingiz lozim.

### **Bajarish lozim**

- O'qishdan maqsadingizni aniq biling, bu sizning o'qish uslubingizni aniqlaydi. O'qish materialining maqsadi va tabiatiga mos uslub diqqatni jamlashga yordam beradi.

- O‘qigan narsangizni tahlil qilib va tushunib o‘qing. Matnni yodlash uchun o‘qimang.
- Matnni tushunib o‘qing. Yozuvchining fikriga amal qiling. Matn argumentiga rioya qiling va yozuvchi keyin nima deyishini taxmin qiling. Agar siz shu tarzda faol o‘qisangiz, bu sizning matnni tushunishingizni oshiradi.
- Matnni tashkil qilishni bilish. Bu matnning muhim qismlariga e‘tibor qaratish orqali tez o‘qishga yordam beradi. Kontent qanday tashkil etilganligini bilsangiz, muhim fikrlarni o‘tkazib yubormaysiz.
- Vizual doirangizni kengaytiring. Yakka so‘zlarni emas, balki so‘z guruhlarini ko‘rib chiqing. Buni amalga oshirish uchun jumlaning o‘rtasiga qarang va keyin yon tomonga qarashga harakat qiling. Avval ko‘zlaringizni chiziq markazining chap tomoniga, so‘ngra o‘ng tomonga siljiting. Amaliyot orqali siz chiziq markazining chap tomonida va o‘ng tomonida bir vaqtning o‘zida 3–4ta so‘zlarni o‘qiy boshlaysiz. Keyin ko‘zlaringizni pastga siljiting va xuddi shu chap va o‘ngga qarashni bajaring. Satrlarni piramidal shaklda o‘qishni o‘rganing. Doimiy mashq qilish orqali siz sahifaning o‘rtasiga qarashni o‘rganishingiz mumkin, so‘ngra har bir satrning o‘rtasiga diqqatni qaratib, har bir qarashda maksimal so‘zlarni tushunish orqali ko‘zingizni yuqoriga va pastga siljitingiz mumkin. Bu sizning o‘qish tezligingizni sezilarli darajada oshiradi.
- Tez o‘qishni mashq qilish uchun hikoyalar, romanlar yoki qisqa hikoyalar, ertaklar, detektiv romanlar yoki har qanday badiiy asarni oling. Qiziqarli va diqqatni tortadigan narsalarni o‘qing. Siz hikoyaning tezda yakunlash hissi uyg‘onadi. Shunday qilib, siz uni ko‘zdan kechirish, keyin nima bo‘lishini bilishga harakat qilish orqali uni tezda o‘qiysiz va shuning uchun oxirigacha borasiz. Oddiy va qiziqarli hikoyalarni o‘qish sizga matnni ko‘zdan kechirish mahoratini o‘rganishga hamda mashq qilishga yordam beradi. Sizning o‘qish tezligingiz «buni kim qildi?» yoki «keyin nima bo‘ladi?» deb bilishga bo‘lgan ishtiyoqingizdan kelib chiqqan shoshqaloqlik tuyg‘usiga bog‘liq. Murakkab narsalarni diqqat bilan o‘qish, ya‘ni sekin o‘qish lozim.
- O‘qilgan matnni tushunishni yaxshilang. Esda tutingki, tez o‘qish sizning asosiy maqsadingiz emas. Siz o‘qilgan narsani fikrlashingiz va tushunishingiz lozim. Tushunishni yaxshilash uchun biror narsani o‘qiyotganda quyidagi tavsiyalarga amal qilishingiz kerak.
- O‘qiyotganingizda yoningizda lug‘at saqlang. Agar siz bilmagan yoki tushunmaydigan so‘zni topsangiz, boshqasini o‘qimang. Avval uning ma‘nosini tekshiring va keyin o‘qing. Doimiy ravishda shunday qilish orqali siz so‘z boyligingizni oshirasiz va asta-sekin turli matnlar, kitoblar, maqolalar, gazetalarni tushunib o‘qiy boshlaysiz. Boshida bu amaliyot zerikarli bo‘ladi, lekin asta-sekin siz bilmagan va tushunmagan har bir yangi so‘z uchun lug‘atga murojaat qilish odatini rivojlantirasiz.
- Siz to‘liq jumlaning ma‘nosini tushunishingiz kerak bo‘lishi mumkin. Mavzu g‘oyasi va maqsadini aniqlash orqali uning qismlarini tahlil qilishingiz

mumkin. Boshqacha qilib aytganda, kim haqida nima deyilganini tushunishga harakat qiling. Keyin bo'limda nimalar tashkil qilinganini biling. Bo'limning maqsadini aniqlang. Bu sizga bo'limning asosiy g'oyasini aytib beradi. Mavzu jumlasini odatda bo'limning boshida joylashtiriladi. U bo'limning o'rtasiga yoki hatto oxiriga joylashtirilishi mumkin. Bo'lim boshidagi barcha jumlar bo'limda ifodalangan asosiy fikrning kichik to'plami sifatida ko'rsatib o'tiladi.

- Ko'p o'qing. Bu sizning turli sohalar bo'yicha bilimingizni oshiradi va yangi g'oyalar haqidagi tushunchangizni kengaytiradi.
- To'liq bobni o'qib chiqqandan so'ng, muallifning nuqtayi nazarini tasvirlab bering. O'qigan mavzuingiz haqida muallifning aytganlari haqida qilgan xulosangizni tahlil qiling. O'qiganingizning mazmunini bilib oling.
- Butun o'qiganingizni bir necha so'z bilan o'qiganligingiz mazmuni shaklida jamlang.
- Nima va qanday sodir bo'lganligi haqida o'zingizga savollar bering. Bu nima haqida edi? va hokazo.

### Qilmaslik lozim

- ▶ Matnning qaysidir satrini ko'zdan qochishiga yo'l qo'ymang va o'qigan narsangizga qaytmang.
- ▶ Ko'zlarning boshlanish jarayoniga qaytishi o'qish tezligiga to'sqinlik qiladi. Demak, u o'qishdagi salbiy xususiyat hisoblanadi. Ammo qiyin matnlar uchun allaqachon o'qilgan narsalarga qaytishni talab qiladi. Bu tushunishni yaxshilashga yordam beradi.
- ▶ Yodlashga yordam berish uchun so'zlarni ovoz chiqarib o'qimang. Bu tushunishga xalaqit beradi.
- ▶ Matnni subyektiv o'qishga yo'l qo'ymang.

### O'QISH SAMARASINI ANIQLASH

Yaxshi o'quvchi, yomon o'quvchi.

Yaxshi o'quvchi har bir satrda taxminan uchta to'xtash, yomon o'quvchi esa olti yoki yetti marotaba to'xtash holati mavjud.

### Ko'z harakatini kuzating

Do'stingizdan kitobni ushlab, uning ko'z darajasidan pastroq tutishini so'rang. Shunday qilib, u sahifani o'qiyotganda uning ko'zlari harakatini kuzatishingiz mumkin. Do'stingizning ko'zlari harakatini yozib oling.

### XULOSA

- ▶ O'qish ikkita faoliyatni o'z ichiga oladi, biri bizning ko'z o'ngimizda so'zlarni ko'rish, ikkinchisi esa ularning ma'nosini tushunish.

- ▶ O'qish uslublari sizning maqsadingiz va o'qish materialining tabiatiga bog'liq. Oddiy, ko'z yugurtirib va sinchkovlik bilan o'qish uslublari mavjud.
- ▶ O'qish tezligini oshirish uchun ko'zlaringizni mashq qilishingiz lozim.
- ▶ O'qishni tushunishni yaxshilash uchun siz har bir so'zning ma'nosini va har bir bo'limning asosiy g'oyasini hamda butun matnning maqsad va vazifasini bilishingiz lozim.

## KEYS VAZIYAT

## JAMOA BO'LIB O'QISH

Universitetda ingliz tilini o'rganayotgan katta guruh hisoblanadigan o'ttiz nafar talabalar dars jarayonida ular ovoz toni, intonatsiya va ritm bilan o'qishni o'rganmoqdalar. Ularga birinchi o'n daqiqa davomida matnni o'zlari ovozsiz o'qishlari, har bir so'zni tushunishlari kerak edi. Keyin ma'ruzachi jummalarni bir-biriga bog'langan so'z turkumlariga ajratdi va ularni sinfga so'z guruhlari bo'yicha ovoz chiqarib o'qib chiqdi, so'ngra talabalardan parchani guruh bo'yicha o'qigan tarzda takrorlashni so'radi. Tavsiya etilgan matn doskada yozilgan bo'lib quyida berilgan chiziqlar bilan ajratilgan: In the year 1642, Isaac Newton was born/at the small village of Wools Thorpe, in England./ Little did his mother think/when she beheld her new-born baby/that he was destined to explain many matters/which had been a mystery/ever since the creation of the world.

Butun sinf bir vaqtning o'zida ovoz chiqarib o'qimaydi. Faqat uchta o'quvchi birgalikda o'qiydilar va sinfning qolgan qismi ularni tinglaydi. Uch o'quvchidan iborat boshqa guruhlar mashg'ulotni kuzatib borishdi va shu tarzda butun sinf parchani ovoz chiqarib o'qib chiqdi. O'qituvchi talaffuz va urg'udagi individual xatolarni aniqlash uchun har bir guruhning yonida turdi va ularni vaqti-vaqti bilan tuzatdi. Talabalar tizimli ravishda kuzatish orqali ingliz tilidagi ovoz toni, intonatsiya va ritm jihatlarini tizimli usulda o'rgandilar.

## BILIMLARINGIZNI SINAB KO'RING

1. O'qish nima?
2. Turli o'qish tezligining maqsadini tushuntiring.
3. Badiiy adabiyotni qanday o'qishimizni muhokama qiling.
4. O'qishning asosiy maqsadni aniqlab o'qish uslubini tushuntiring va ko'rsating.
5. Nima uchun biz matnni ko'z yugurtirib o'qiyimiz?
6. Ushbu bo'lim uchun ko'z yugurtirib o'qish uslubini ishlatib xulosa bering.
7. Rahbarlar uzun hisobotlarni qanday o'qiydilar?
8. O'qish tezligini yaxshilash uchun qadamlarni muhokama qiling.
9. O'qish tezligini oshirish yo'llarini muhokama qiling.

## O'RGANGANLARINGIZ HAQIDA FIKRLANG

1. Kitob yoki maqolani o'qishni boshlashdan avval o'zimizga uni nima uchun o'qishni xohlaymiz, undan nimani o'rganishga umid qilaman, degan savolni



berish foydalidir. Ushbu savolni o'zingizga bergan holatda, bir kitobni tanlab shu bo'yicha aniq misollar bilan sharhlang.

2. Matnni o'qiyotganda, bizga qayta o'qimaslik odatini rivojlantirish tavsiya etiladi. Nima uchun bunday, sharhlang.
3. «Ba'zi kitoblarni ta'tib ko'rish kerak, boshqalarni yutish kerak, ba'zilarini esa chaynash va hazm qilish kerak», deydi Bekon. Kitob o'qish san'atiga qanday ta'siri borligini muhokama qiling.
4. Nima uchun ilmiy o'qishda sekin uslubda o'qiladi?
5. Asosiy maqsadni aniqlab o'qish qanday amalga oshiriladi?

### O'ZINGIZNI QAYTA TEKSHIRING

O'qish qobiliyatingizni tekshirish uchun quyidagi amallarni bajaring:

1. Matndagi so'zlar soniga qarab matnni o'qish uchun vaqt chegarasini belgilang. Turli xil o'qish tezligini mashq qilish uchun turli vaqt chegaralarini belgilashingiz mumkin. Misol uchun, siz bir daqiqada 60–80 so'z bilan boshlashingiz mumkin, keyin uni 120–150 nihoyat, daqiqada 200–250 yoki undan ortiq so'z gacha oshirishingiz mumkin.

2. Boshingizni harakatga keltirmang.

3. Ko'zlaringiz bir so'zdan bir so'zga emas, balki so'z turkumidan so'z turkumiga oldinga va orqaga harakatini tekshiring.

4. Matnni o'qish va to'ldirish uchun ketgan vaqtga e'tibor bering. Hech bo'lmaganda daqiqada 200–225 so'z tezligiga erishmaguningizcha, buni kamroq vaqt ichida bajarishga harakat qiling.

5. O'qishni tushunishingizni tekshirish uchun har doim quyidagi yoki boshqa savollarga javob bering.

- a) Uning asosiy g'oyasi nima?
- b) Uning maqsadi nima?
- c) Siz o'qigan turli g'oyalar o'rtasidagi bog'liqlik bormi?



*Nutq qobiliyatingizda kichik o'zgarish qiling, shunda omadingizni boy bermaysiz.*

William Shakespeare

**Ushbu bo'limni tugatgandan so'ng, siz quyidagi bilimlarga ega bo'lishingiz kerak:**

1. Nutqning maqsadlari va uslublari.
2. Nutq jarayoni.
3. Nutq qobiliyatlarini rivojlantirish usullari.
4. Ishbilarmonlik jarayonlari va shaxsiy munosabatlardagi og'zaki muloqotning mohiyati va ahamiyatini tushunish.
5. Yozma muloqot o'rniga og'zaki muloqotni tanlash usullari.
6. Og'zaki muloqotning asosiy ko'nikmalari.
7. Madaniyatlararo vaziyatlarda og'zaki muloqotning zarurligini baholash.
8. Og'zaki muloqot ko'nikmalarini yangi kommunikatsion texnologiyalarda qo'llash.

## NUTQ

### Nutq san'ati

Nutq yozish kabi muloqot usulidir. Tinglovchilar oldida nutq so'zlash yoki muloqot nutqni rivojlantirishga zarur bo'lgan san'at ekanligidan dalolat beradi. Insonlar kommunikatsiyaning ushbu shaklini o'z g'oyalarini tarqatish va boshqa odamlarga ta'sir qilishda eng samarali deb hisoblashadi. Martin Lyuter King, Uinston Cherchill, Maxatma Gandi kabi buyuk mutafakkirlar va siyosiy yetakchilar gapirgan so'zlarining kuchi, o'z g'oyalarini yoyish va odamlarga ta'sir o'tkazish orqali xalqlar hayoti hamda taqdiriga qanday o'zgarishlar kiritganini ko'rishingiz mumkin.

### Nutq maqsadlari

Nutqning uchta asosiy maqsadi bor: ishontirish, xabardor qilish va zavqlantirish. Ma'ruzachi sifatida siz odamlar-

ni o'zingiz to'g'ri deb o'ylagan narsangizga rozi bo'lishga yoki ishontirishga yoki siz bilishingiz kerak bo'lgan muhim narsalar haqida ularga ma'lumot berib, o'zlarini yaxshi holatda his qilishni xohlaysiz. Natijada, siz o'zingizning aqlingiz va qiziqarli ma'lumotlaringiz bilan odamlarni xursand qilishga intilasiz.

### Nutq uslublari

Nutq turli uslublarga ega. Ulardan ba'zilari rasmiy, norasmiy, muloyim, normal, ongsiz, taxminiy va to'g'ridan to'g'ri.

Vaziyatga qarab soʻzlashning toʻgʻri uslubini tanlash muhimdir. Koʻp hollarda oddiy yoki xolis tildan foydalanish maqsadga muvofiq boʻladi. Boshqa vaziyatlarda maxsus vaziyatlarga mos keladigan til shakllaridan foydalanish lozim.

- Biz faktlar yoki his-tuygʻularimizga chin dildan ishonchimiz komil boʻlmaganda **noaniqlik** uslubidan foydalanamiz. Masalan, «Meni taklif qilganingizdan juda xursandman, lekin kela olishimga ishonchim komil emas. Biz xushmuomala va diplomatik boʻlish uchun ishonchsizdek taassurot qoldirmoqchi boʻlganimizda ham **noaniqlik** uslubidan foydalanamiz. Misol uchun, agar biz rahbarning fikriga qoʻshilmaslikni istasak, «Men siz aytgan narsani qilishga rozi boʻlmayman» deyish juda kuchli qarshilik boʻlar edi **noaniqlik** uslubidan foydalanib «Siz aytgan narsani qilishga ishonchim komil emas» deyish toʻgʻriroq boʻladi.
- **Toʻgʻridan toʻgʻri** til *taxminiy* tilga qarama-qarshidir; bu soʻzlovchining juda ishonchli ekanligi haqida taassurot qoldiradi. Bu taassurot, kimnidur rozi boʻlishini istasak mos keladi. Biroq, bu koʻp holatlarda qoʻpol va nomaqbul boʻlib tuyulishi mumkin, masalan, ziyofatga rahbarni taklif qilish kabi holatlarda.

M i s o l u c h u n:

I. Yoʻq. Siz adashyapsiz, statistika bunchalik yuqori boʻlishi mumkin emas.

II. Men sizning fikringizni tushunyapman. Biroq, biz avvalgi rejamizni davom ettirishimiz kerak.

- Biz **muloyim** tilni *taxminiy* holatda emas, ayniqsa xushmuomalalik bilan aytmoqchi boʻlganimizda foydalanamiz.

M i s o l u c h u n:

I. Uzur soʻrayman. Lekin, bir joyda xatolik bor deb oʻylayman. Mening hisob-kitoblaringga koʻra, statistika unchalik yuqori boʻlmasligi kerak.

II. Sizda aniq fikr bor. Ammo, men bu ish samara bermaydi deb qoʻrqaman. Keyingi safar biz ushbu fikrlarni albatta koʻrib chiqamiz.

- **Rasmiy** til odamlar oʻrtasidagi ijtimoiy masofa taassurotini yaratadi. Bu koʻpincha rasmiy holatlarda sodir boʻladi, masalan: biznes uchrashuvlar, rasmiy qabullar.

M i s o l u c h u n:

I. Agar siz ziyofatga kelsangiz, xursand boʻlaman. Hammamiz intiqlik bilan kutamiz.

II. Qiziqqanim uchun meni kechiring. Ammo, bu biz kecha koʻrgan qiz emasmi?

- **Norasmiy** til asosan doʻstlar oʻrtasida qoʻllaniladi. Uni boshqa maqsadda ishlatish odatda notoʻgʻri hisoblanadi.

M i s o l u c h u n:

I. Shirinlikni kesib qoʻyasizmi? Men buni yetarlicha tanovul qilib boʻldim.

II. Siz bugun kechqurun ziyofatga kelasiz. Men javob sifatida shunchaki «yoʻq»ni qabul qilmayman.

- **Kuchli** til kuchli ishonch hissini olib keladi. Odatda bu juda to'g'ridan to'g'ri eshitaladi.

Misol uchun:

*I. Bu mumkin emas! Qanday qilib men bilan maslahatlashmasdan va'da berdingiz?*

*II. Men bu loyihada ishtirok etmayman. Men nima bo'lishidan qat'i nazar ulushimni olishim zarur.*

- **Qo'pol** til juda ochiq. Uni juda ehtiyotkorlik bilan ishlatish kerak, chunki ko'p hollarda bu shunchaki qo'pol eshitaladi.

Misol uchun:

*I. Men yolg'on gapirayotganingizni bilaman. Siz meni alday olmaysiz!*

*II. Men sizga aytishim kerakki, ishingiz talab darajasida emas va biz uni qayta ko'rib chiqishimiz kerak.*

Ko'pgina hollarda biz oddiy va neytral tildan foydalanamiz, lekin ba'zida biz bo'lgan vaziyatlarga qarab, shuningdek, suhbatdoshlarimiz asosida maxsus tildan foydalanamiz. Biz foydalanadigan nutq turi bizning munosabatimizni ko'rsatadi.

*Nutq uslub i:* Gapirish rasmiy tilni talab qiladi, tushunarsiz so'zlar, jargon va noto'g'ri til gapirishda ishlatilmasligi lozim. Tinglovchilarda ijobiy taassurot qoldirish uchun ma'ruzachilar o'z tillarini yuqori darajaga ko'tarishlari va ifodalarini aniq ko'rsata olishlari lozim. Nutq kuchli va ehtirosli yetkazib berilishini talab qiladi.

## Nutq jarayoni

Agar siz bir guruh insonlarni xabardor qilish yoki ishontrish uchun gapirayotgan bo'lsangiz (taqdimotda, videokonferensiyada yoki veb-translyatsiyada bo'lishidan qat'i nazar), jumlaingizni tuzish uchun ushbu usullardan foydalaning. O'quvchilardan farqli o'laroq, tinglovchilaringiz orqaga qarab yoki zerikish holati kuzatilmasligi uchun, (1) kirish, (2) asosiy fikrlarning qisqacha bayoni, (3) asosiy fikrlarning to'liq bayoni va (4) xulosa qismlarni mavjud bo'lishi lozim.

## Samarali kirish qismini tashkil etish

Kirish kommunikatsiyaning barcha shakllarida muhim ahamiyatga ega, lekin siz og'zaki taqdimot qilganingizda, yozgan taqdimotingizdan ko'ra ma'ruzani ochish qismi muhimroqdir. Shuning uchun, ko'plab mutaxassislar «e'tiborni jalb qilish» deb ataydigan usuldan taqdimotingizning birinchi daqiqasida foydalaning.

Kirish paytida nima deyishni hal qilish uchun tomoshabinlar haqida o'ylab ko'ring: ular qiziqyaptimi? Mavzu ular bilan qanday bog'liqligini bilishadimi? Ular sizni yaxshi bilishadimi yoki yo'qmi? Auditoriyangizni hisobga olgan holda, quyidagi usullardan birini tanlang:

- ▶ Tinglovchilarga nima uchun *gapirayotganingizni* ayting: ular taqdimotdan nimani o'rganishi va taqdimot natijasida nimalar qila olishiga umid

qilayotganingiz kabi. Natijada ular ushbu g'oyalarni yodda tutgan holda sizni tinglashlari mumkin.

- ▶ Ularning *e'tiborini* jalb qiling: Nima uchun ular tinglashlari lozim? Ko'pincha, tinglovchilarning xayollarida boshqa narsalar bo'ladi yoki sizning mavzuingizga qiziqishmaydi, shuning uchun siz jalb qiladigan savol, aniq muammo, taqdimotingiz nima berishi haqida, hayotiy misollar bilan kirish qismini boshlashingiz mumkin.
- ▶ Ularga «*bu ular uchun nimaga kerak*»ligini ko'rsating: ular buni nima uchun o'rganishlari kerak? degan savollarga o'zlari javob berishsin.
- ▶ Agar kerak bo'lsa, *ishonchni* yanada oshiring: agar auditoriyangiz siz haqingizda bilmasa, o'zingizni tanishtiring va ishonchingizni oshirish uchun har qanday ishontirish usullaridan foydalaning.
- ▶ Ehtiyotkorlik bilan *hazildan* foydalaning: hazil mavzuda samarali bog'lovchi bo'lishi mumkin. Agar u sizning hayotingizda sodir bo'lgan bo'lsa, tinglovchilarning hech bir a'zosi uchun haqoratli bo'lmasa va mavzu bilan bog'liq bo'lsagina foydalaning. Hech qachon kimnidir kamsitishi mumkin bo'lgan hazildan foydalanmang.

### Asosiy fikrlarning qisqacha bayoni

Taqdimotingizning eng muhim qismi siz yoritmoqchi bo'lgan narsalarni oldindan ta'kidlab o'tish hisoblanadi (kun tartibi, reja yoki mundarija kabilar). Taqdimotingiz boshida har doim masalalarning qisqacha bayonini bering.

Mavzu haqida oldindan tasavvurlar tinglovchilarga aytganlaringizni tushunish va eslab qolishga yordam beradi. Tinglovchilar va o'quvchilar o'rtasidagi bog'liqlik haqida yana bir bor o'ylab ko'ring. O'quvchilar hujjatni ko'zdan kechirishlari va o'qishni boshlashdan oldin sarlavha va mundarijani o'qishlari mumkin. Tinglovchilar, aksincha siz ularga aytmaguningizcha, nimani qabul qilishni bilishmaydi.

Odatiy qisqa bayonlar asosiy g'oyalar ro'yxatini, savollar yoki muammo va ularning yechimlarini o'z ichiga oladi.

#### *Misollari*

*Uzun va rasmiy (to'liq): Men Shimoliy, Janubiy, G'arbiy va Markaziy Yevropa mintaqalarining har biri bo'yicha savdo ko'rsatkichlarini muhokama qilaman.*

*Qisqa va rasmiy (to'liq emas): Keling, to'rtta Yevropa mintaqadagi savdo ko'rsatkichlarini ko'rib chiqamiz.*

### Fikrlaringizni aniq ayting

Sizning asosiy fikrlaringiz yozma ravishdan ko'ra, nutq orqali yetkazish oson bo'lishi kerak. Yozma nutqda o'quvchilar xohlagan vaqtda sekinlashishi va qayta o'qishlari mumkin, tinglovchilarda esa bunday imkoniyat yo'q. Shuning uchun, gapirayotganda ushbu uchta ko'rsatmalarni yodda tuting.

**Asosiy fikrlaringizni aniqlashtiring.** Kognitiv psixologiyadagi tajribalar shuni ko'rsatadiki, odamlar besh-yettita asosiy fikrdan ko'prog'ini qabul qila olmaydilar, shuning uchun siz gapirayotganda bu raqamdan oshmang. Bu har qanday bo'lim yoki bo'limdagi barcha fikrlaringizni yettidan ko'p bo'lmagan asosiy sohalarga guruhlashni anglatadi.

**Kuchli bog'lovchilardan foydalaning.** Gapirayotganda asosiy bo'limlar va bo'limlar o'rtasida, yozish paytidagidan ko'ra uzoqroq va aniqroq o'tish kerak bo'ladi. Tinglovchilar o'quvchilar kabi osonlikcha yo'naltirilmaydi. Agar siz ushbu uzunroq bog'lovchilardan foydalanmasangiz, ular ro'yxatdagi narsalarni eslay olmaydilar.

*Samarasiz qisqa o'tish*

*Ikkinchi, . . .*

*Samarali uzoqroq o'tish*

*Ikkinchi tavsiya – bu...*

*Keling, ikkinchi tavsiyaga o'tamiz.*

**Takroriy o'tishlardan foydalaning,** kuchliroq, aniqroq bog'lovchilardan tashqari, siz gapirayotganda ko'proq takrorlanadigan o'tishlardan ham foydalanishingiz kerak, chunki tinglovchilar faqat bir marta eshitgan ma'lumotni eslab qola olmaydi. O'zingizni bir narsani takrorlayotgandek his qilishingiz mumkin bo'lsa-da, tinglovchilaringiz ma'ruzangizni mustahkamlaydigan batafsil eslatmalarni qadrlashadi. Shuning uchun, har bir asosiy bo'lim va kichik bo'lim o'rtasida orqaga qarash/oldinga qarashda o'tish usulidan foydalaning. Orqaga qarash hozirgina yoritgan narsalarni takrorlashni anglatadi va oldinga qarash nutqingizning kelgusi qismiga silliq o'tishni ta'minlaydi.

*Orqaga / oldinga qarashga samarali o'tish*

*M i s o l:* Biz marketing rejasining uchta elementini (orqaga qarash) ko'rib chiqdik, keling, rejaning moliyaviy oqibatlariga (oldinga qarash) murojaat qilaylik.

**Tomoshabinlar qiziqishini yuqori darajada saqlab turing.** Esda tutingki, tinglovchilaringizning e'tibori nutqingiz o'rtasida pasayadi. Ularning qiziqishini saqlab qolish, ularni jalb qilish, xilma-xillik qo'shish va ularni uyg'otish uchun quyidagi usullarni ko'rib chiqing:

- ◇ faqat raqamlar emas, hikoyalar, illustriyal misollar, o'xshashliklar va misollarni qo'shing;
- ◇ ularning ismlarini kiriting (masalan, «turli bo'limdagi odamlar» o'rniga «Buxgalteriya hisobidagi Olim va inson resurslari Vohid»);
- ◇ shaxsiy energiyangizni o'zgartiring (masalan, ohang, pauzalar yoki noverbal dinamika);
- ◇ tomoshabinlar manfaati bilan bog'liq ritorik savollarni bering (masalan, «Bu sizning biznesingiz uchun nimani anglatadi?»);
- ◇ qo'l ko'tarishni so'rang (masalan, «Sizlarning qanchangiz bizning hozirgi siyosatimiz samarali deb o'ylaysiz?»);
- ◇ taqdimotdan so'ng ulardan xulosa so'rang.

## Samarali yakun

Fan tinglovchilar xotirasida oxirgi soʻzlarni yaxshi eslab qolishlarini koʻrsatadi. Shuning uchun, sizning yakuniy qismni shunchaki «rahmat» emas, «menimcha, bu mavzu boʻyicha hammasi edi» kabi yakunlash maqsadga muvofiq.

Yana buning oʻrniga, yakuniy soʻz bilan tanishish uchun kuchli, aniq oʻtish iborasidan foydalaning – masalan, «*xulosa qiladigan boʻlsak...*» yoki «*umumiy fikrimiz...*».

Samarali yakun uchun quyida baʼzi variantlar keltirib oʻtilgan:

- Xulosa bering. Asosiy fikrlaringizni umumlashtiring. Tinglovchilar yakunni qadrlashadi.
- Muloqot maqsadingiz asosida harakatlar bilan yakunlang. Agar tinglovchilar qabul qilishsa, tinglovchilarga «ular nima uchun bu yerda ekanligini» eslatishingiz mumkin.
- Kirishga murojaat qiling: yakunning uchinchi turi – siz kirishda ishlatgan ritorik savol, tasvir yoki hikoyaga murojaat qilishdir.

## Nutq koʻnikmalarini rivojlantirish boʻyicha koʻrsatmalar

Koʻp tinglovchilar oldida barcha yangi boshlovchilar uchun asabiylashish va sahna qoʻrquvi tabiiydir. Biroq, auditoriya oldida turgan har bir kishi oʻzini siz kabi his qilishini bilish orqali bu tuygʻu asta-sekin yengib oʻtiladi. Stiven E Lukas oʻzining «Omnia oldida nutq soʻzlash sanʼati» (1989) kitobida oʻziga ishonch va nutq koʻnikmalarini rivojlantirish uchun muhokama qilgan usullarni eslang.

**1. Jasorat va oʻziga ishonchni rivojlantirishning ahamiyati:** soʻzlash uchun jasorat – maʼruzachi uchun birinchi shart hisoblanadi. Sahna qoʻrquviga ega boʻlgan kishi omnia oldida nutq soʻzlay olmaydi. U oʻziga ishona olmaydi. Oʻziga ishonchi yoʻq odam esa, dovdirab qoladi. Ammo, haqiqat shundaki, boshida har bir taniqli notiqda sahna qoʻrquviga ega edi. Tugʻma notiqlar kamdan kam uchraydi. Jorj Bernard Shou bunga misol boʻlishi mumkin, lekin oʻrnidan turib gapira boshlaganida oyoqlari qaltirab, ovozi titrar edi. Sahna qoʻrquvini yengish mumkin. Inson oʻziga mukammal ishonchga ega boʻlishi mumkin. Faqat maqsad aniq boʻlishi lozim.

**(I) Istak.** Yaxshi notiq boʻlishni istagan kishi yaxshi gapirishga kuchli ishtiyoqi boʻlishi kerak. U yaxshi notiq boʻlish orqali erishishi mumkin boʻlgan martabani oʻylasa, ishtiyoq va gʻayratga ega boʻladi. Yaxshi maʼruzachi suhbatda, oʻz mahsulotini sotishda va odamlar orasida liderlik xususiyatini shakllantirishda yaxshi natijalarga erisha oladi. Agar bularning barchasiga amal qilsa, ishtiyoqi kuchayadi, qoʻrquvi asta-sekin yoʻqoladi va ishonch paydo boʻladi.

**(II) Mavzuni oʻzlashtirish.** Oʻz mavzusini yaxshi bilmasa, oʻziga ishonch boʻlmaydi. Demak, mavzuni puxta tayyorlash, bir qancha kitoblarni oʻqish, fikrlarni tahlil qilish, fikrlarni aniqlashtirishi kerak.

**(III) *Ishonch bilan harakat qilish.*** Ma'ruzachi jasoratli ko'rinishda bo'lishi kerak. U yaxshi kiyinishi kerak. U o'zini past his qilmasligi kerak. Har doim o'z fanining yoki sohasining ustasi deb o'ylashi kerak, shunda, tinglovchilarni hayratda qoldirishi mumkin. O'zini shunday tutishi asabiylikni yo'qotadi va o'ziga ishonchni oshiradi.

**(IV) *Amaliyot.*** Sahna qo'rquvini yengish va o'ziga ishonchni shakllantirishda amaliyot eng muhim omil hisoblanadi. Ma'ruzachi o'z nutqini oldindan tayyorlashi kerak. Uni bir necha marta o'qishi kerak. Keyin u ko'zgu oldida turishi va xuddi tinglovchilar oldida turgandek gapirishi kerak.

**2. *Tayyorgarlik orqali o'z-o'ziga ishonchni rivojlantirish.*** Tayyorgarliksiz gapira oladiganlar juda kam. Dunyoning mashhur notiqklarining aksariyati o'z nutqlarini oldindan tayyorlagan. Agar tayyor bo'lmasangiz, o'zingizga ishonchingiz komil bo'lmaydi. Agar o'zingizga bo'lgan ishonch bo'lmasa siz asabiylashasiz. Demak, kishi nutqini puxta tayyorlashi kerak. Ammo, nutqni qanday tayyorlash kerak? Nutqni tayyorlash haqida bir nechta fikrlar quyida qisqacha keltirilgan:

**(I) *Nutq haqida fikrlash.*** Nutqni tayyorlashda tashqi yordamning o'zi yetarli emas. Ma'ruzachi kechayu-kunduz mavzu ustida o'ylashi kerak. U hatto nutqni tushida ko'rishi kerak. Asta-sekin avtomatik ravishda nutq jarayoni rivojlanadi. Asta-sekin nutqning mantiqiy tartibi paydo bo'ladi. Ushbu bosqichda ma'ruzachi qoralama orqali nutqiga kerakli o'zgartirishlar kiritishi lozim. Keyin u yakuniy loyihani tayyorlashi kerak.

**(II) *Do'stlar bilan muhokama.*** Nutqni qayta-qayta o'qish uni eslab qolishga yordam beradi. Biroq, nutqni yodlashning tezroq usuli bu uni do'stlar bilan muhokama qilishdir. Shunday ekan, imkoniyatingiz bo'lganda nutqingizning fikrlarini muhokama qiling. Nutqni do'stlar bilan suhbat mavzusiga aylantiring. Bularning barchasi nima gapirmoqchi ekanligingizni eslab qolishingizga yordam beradi.

**(III) *Asosiy joylarni qayd etish.*** Ma'ruzachi o'z nutqidagi muhim fikrlarni qog'ozga tushirishi kerak. U cho'ntagida olib yurishi mumkin. Agar kerak bo'lsa, undan gaplashayotganda foydalanishi mumkin.

**(IV) *Tayyorlanish.*** Nutq so'zlashdan oldin, odam yakka holatda o'zini tutishi va xuddi tinglovchilar oldida turgandek nutq so'zlashi kerak. Barcha chalkashliklar yo'qolguncha mashq qilishi kerak.

**3. *Xotirani yaxshilash.*** Nutq so'zlash uchun ko'p narsalarni eslab qolish kerak. Demak, ma'ruzachi uchun yaxshi xotira – bu boylik. Ammo juda kam odam yaxshi xotiraga ega. Hatto yaxshi xotiraga ega bo'lganlar ham undan samarali foydalana olmaydilar. Xotira o'zgaruvchan, ko'pincha o'z egalariga katta ta'sir o'tkazadi. Biroq, xotirani rivojlantirish mumkin. Muayyan usullarga rioya qilish orqali xotirani yaxshilash mumkin. Eslab qolishning uchta tabiiy qonuni mavjud – taassurot, takrorlash va assotsiatsiya.

**(I) *Taassurot.*** Siz eslamog'chi bo'lgan narsa haqida chuqur taassurot shakllantirishgiz lozim. Siz biror narsaga diqqatni jamlash, uni diqqat bilan kuzatish



va shunga o'xshash narsa bilan bog'lash orqali chuqur taassurot qoldirishingiz mumkin. Bundan tashqari taassurotni bir nechta hissiyot bilan olishingiz mumkin. Masalan, siz bu haqda ko'rishingiz, tasvirlashingiz va eshitishingiz mumkin.

**(II) Takrorlash.** Biror narsani takrorlash uni eslab qolishga yordam beradi. U ma'lumotlarni xotiraga joylaydi. Biroq, bu ishni soatlab takrorlamang. Vaqt oralig'ida takrorlang. Masalan, uydan chiqayotganda hamda kirayotganda takrorlang.

**(III) Tasvirlash.** Eslandoqchi bo'lgan narsani shunga o'xshash narsa bilan bog'lang. Miyangizdagi narsaning rasmini yarating. Misol uchun, agar siz odamning ismini eslandoqchi bo'lsangiz, uni yuzining o'ziga xos xususiyatlari bilan bog'lang yoki ismni uning biznesi yoki kasbi bilan bog'lang.

Ushbu uchta tabiiy qonundan tashqari yana bir narsa qilish kerak. Manzil nuqtalarini mantiqiy tartibda shunday joylashtiringki, bir nuqta tabiiy ravishda ikkinchisiga olib kelsin.

**4. Tinglovchilar e'tiborini tortish.** Ma'ruzachining maqsadi tinglovchilar ongida chuqur taassurot qoldirishdir. Tinglovchilar chuqur taassurot qoldirishlari va juda mamnun bo'lishlari lozim, ammo bu maqsadga erishish juda qiyin. Ma'ruzachi tinglovchilar e'tiborini o'ziga jalb qila olishi kerak. Ammo bu qobiliyat tug'ma ravishda shakllanmaydi. Uni ma'lum usullarga rioya qilgan holda ishlab chiqish kerak. Ba'zi usullar bu yerda ko'rsatilgan.

**(I) Shijoat.** Tinglovchilarning javobi ko'p jihatdan ma'ruzachi qanday ishtiyoq bilan gapirganiga bog'liq. Agar ma'ruzachi iliq bo'lsa, tinglovchilarning javobi iliq bo'ladi. Agar u oddiy va zerikarli bo'lsa, tomoshabinlarga mavzu ta'sir qilmaydi. G'amgin nutq hech qachon qizg'in olqishlarga sazovor bo'lmaydi. Boshqa tomondan, shijoatli ma'ruzachi bir vaqtning o'zida tinglovchilarning e'tiborini tortadi. Shijoat yetkazib berishning eng muhim omillaridan biridir. Notiq ishonch bilan gapirishi lozim. Har bir so'z qalbning iliqliqi bo'lishi kerak. U aytgan so'zlarida samimiyat bo'lishi lozim. U haqiqatan ham aytmoqchi bo'lgan narsani aytishi kerak. To'g'ri deb o'ylagan narsangizni chin dildan ayting. Halol va to'g'ri bo'ling, shunda tomoshabinlar sizni o'ziga jalb qiladi. Nima desangiz ham, shiddat bilan aytilishi kerak. Shijoat, samimiylik, ochiqlik, ishonch va shiddat birga keladi. Agar siz ushbu fazilatlariga ega bo'lsangiz, tinglovchilarga ta'sir ko'rsatishingiz aniq.

**(II) Jismoniy harakat.** Ma'ruzachi xotirjam bo'lishi kerak. U xotirjam va bezovtalanmagan ko'rinishda bo'lishi lozim. U to'g'ri turishi va tomoshabinlarning yuziga qarashi lozim. Ba'zida u ta'kidlovchi imo-ishoralarni qo'llashi kerak. U baland gapirishi kerak. Uning ovozi oxirgi qatorga yetib borishi uchun baland bo'lishi kerak. Bularning barchasi tomoshabinlarga chuqur ta'sir qiladi. Ular ma'ruzachi mavzuni yaxshi bilishini his qilishadi va tinglovchilar uni diqqat bilan tinglashadi.

**(III) «Asossiz» so'zlardan qochish.** So'zlovchi dalil bilan gapirishi kerak. U ta'kidlovchi so'zlarni ishlatishi kerak. «Menimcha», «menga shunday tuyuladi», «mening kamtarona fikrimcha», «ehtimol» kabi «bema'ni so'zlarni» ishlatishdan

qochishi kerak. Bunday iboralar soʻzlovchining ishonchi yoʻqdek taassurot qoldiradi. Tomoshabin esa oʻziga ishonchi yoʻq odamga eʼtibor bermaydi.

**(IV) Auditoriyaga muhabbat.** Maʼruzachi tinglovchilarga katta qiziqish bildirishi kerak. U ularni sevishi kerak. U ularga hamdard boʻlishi kerak. Shundagina tinglovchilar uning soʻzlari bilan qiziqishadi. Avraam Linkoln oʻzining hamdardligi va mehribonligi bilan tomoshabinlar qalbini zabt etgan. Bir mashhur aktrisa: «Mening muvaffaqiyatimning siri – tomoshabinlarga mutlaq sadoqatdir. Men tomoshabinlarimni yaxshi koʻraman» deb aytgan soʻzlari misol boʻlishi mumkin.

**5. Nutqning asosiy elementlari.** Gapirish – sanʼat. Biroq, bu sanʼat bilan tugʻilganlar juda kam. Boshqa sanʼat turlari singari, u ham maʼlum bir muhim shartlarga rioya qilish orqali ega boʻlish mumkin. Unga ega boʻlishning koʻplab usullari mavjud. Ulardan baʼzilari bu yerda taʼkidlangan:

**(I) Sabr va qatʼiyat.** Deyarli har bir notiq boshida sahna qoʻrquvi bor. Tushkunlik holati shakllanadi. U hech qachon notiq boʻla olmasligini his qiladi. Va u omma oldida gapirishdan voz kechmoqni oʻylaydi. Bunday munosabat notoʻgʻri. U sabr qilishi kerak. Muvaffaqiyatsizlik qanchalik katta boʻlsa ham, u koʻnglini yoʻqotmasligi kerak. U qayta-qayta urinib koʻrishi kerak. Va nihoyat gʻalaba qozonishi aniq. Darhaqiqat, muvaffaqiyatsizliklar muvaffaqiyatning ustunidir. Muvaffaqiyat birdaniga kelmaydi. Unda yengish kerak boʻlgan koʻplab toʻsiqlar bor. Asabiylashish, qoʻrquv, zarba – baʼzi toʻsiqlarga misol boʻladi. Biroq, umidingizni uzming sabrli boʻling. Mashq qilishda davom eting va siz muvaffaqiyatga erishasiz. Nihoyat siz yaxshi maʼruzachi boʻlishingiz aniq. Gladstonedagi Jon Brig bunday muvaffaqiyatsizliklarni boshdan kechirgan. Biroq, ular sabr qilishdi va ular dunyoga mashhur notiqqlarga aylandilar.

**(II) Iroda va qatʼiyat.** Iroda va qatʼiyat odamni yaxshi notiq qilishda juda muhim rol oʻynaydi. Siz maʼruzachi boʻlishni xohlaysiz. Spiker boʻlish uchun sizda qatʼiyat boʻlishi kerak. Inson oʻzi xohlagan narsaga erisha oladi, agar siz qatʼi qaror qilsangiz, yaxshi notiq boʻlishingiz aniq. Iroda va qatʼiyat barcha qiyinchiliklarni yengib oʻtadi. Napoleon toʻgʻri aytgan. «Gʻalaba – bu iroda». Armiyaning irodasi urushda gʻalaba qozonishga imkon beradi. Maʼruzachining irodasi va qatʼiyati uni muvaffaqiyat bilan toʻldirishi aniq. Umid koʻzdan gʻoyib boʻlganda ham kurashing.

Taslim boʻlish oson, lekin shon-shuhratga erishish oson emas. Sizga qatʼiyat kerak.

**(III) Tasavvur muvaffaqiyati.** Agar siz yaxshi notiq boʻlishni istasangiz, oʻzingizni shunday tasavvur qilishingiz kerak. Siz sahnada ekanligingizni tasavvur qilishingiz kerak. Siz tomoshabinlar tomonidan olqishlanayotganingizni tasavvur qilishingiz kerak. Ushbu vizualizatsiya psixologik jihatdan moʻjiza yaratadi. Bu sizga ishonch bagʻishlaydi va qalbingizni umid bilan toʻldiradi.

**(IV) Shijoat.** Nutqingizni ishtiyoq bilan ayting. Tomoshabinlarning olqishlari siz qanday ishtiyoq bilan gapirayotganingizga mutanosib boʻladi. Siz ishonch bilan gapirishingiz kerak. Siz aytgan har bir soʻzda ishtiyoq uchqunlari boʻlishi kerak.

(V) *To'rt G.* Nutq san'ati va biznesga ta'sir o'tkazishda Deyl Karnegi nutqda muvaffaqiyatga erishish uchun to'rtta «G» usulini tahlil etadi. U «G» bilan boshlanadigan to'rtta so'zni anglatadi – go'zallik (grace), zehn o'tkirligi (gumption), qat'iylik (grit) va aniqlik (gurs). Go'zallik – bu sizning tashqi ko'rinishingiz, harakatingiz va yetkazib berishingizda yoqimli hamda jozibali bo'lish sifati. Zehn sog'lom fikr va tashabbusni anglatadi. Qat'iylik – jasorat va chidamlilik sifati. Aniqlik esa jasorat va qat'iyatdir.

**6. Nutqni yetkazish elementlari.** So'zlashda eng muhimi yetkazib berish. Demak, ma'ruzachi o'z nutqiga befarq bo'lmasligi lozim. U yaxshi yetkazib berishning fazilatlarini bilishi kerak. Bu fazilatlardan ba'zilari:

Nutqda uchta narsa muhim: ma'ruzachi, yetkazish usuli va mazmun. Ulardan yetkazib berish usuli eng muhim hisoblanadi. Edmund Burkning nutqlarida hayratlanarli mantiq va mulohaza mavjud edi. Ammo, notiq sifatida u muvaffaqiyatsizlikka uchradi, chunki u o'z bilimni qanday yetkazishni bilmas edi.

(I) *Muloqot tuyg'usi.* Nutq so'zlaganingizda tinglovchilar siz ularga xabar yetkazayotganingizni his qilishlari kerak. Bu yaxshi suhbatning birinchi shartidir. Tomoshabinlarga muloqot qilish tuyg'usini berish uchun siz ular bilan yaqindan gaplashishingiz kerak. Siz tomoshabinlarga qarashingiz va ular sizga tanish bo'lgandek gapirishingiz kerak. Siz devorga qaramasligingiz va so'zlarni mexanik ravishda aytmasligingiz kerak. Tomoshabinlar bilan xuddi ular bilan suhbatlashayotgandek gaplashing. Sizning ohangingiz tabiiy, biroz kattalashgan bo'lishi kerak. Siz boshqalarni taqlid qilmasligingiz kerak. Sizda individuallik bo'lishi kerak. Ma'ruzachi sifatida bu sizning eng qimmatli narsangiz hisoblanadi. Shunday qilib, muloqot tuyg'usi o'rnatilishi mumkin. Muloqot tuyg'usi o'rnatilgach, siz tomoshabinlarning ishonchini qozonasiz va ularda chuqur taassurot qoldirasiz.

(II) *Samimiylik va shijoat.* Shijoat yaxshi yetkazib berishning eng muhim xususiyatlaridan biridir. Ma'ruzachi halol, samimiy va to'g'ri bo'lishi kerak. U ishonch bilan gapirishi kerak. Boshqacha qilib aytganda, u o'z nutqiga qalbini qo'yishi kerak. Har bir so'zda yurakning iliqligi bo'lishi kerak. Agar uning yuragi o'z ishida bo'lsa, uning yetkazib berish samarali bo'lishi aniq. Ishonch va ishtiyoq bilan aytilgan gap barchani chuqur hayratda qoldirishi aniq.

(III) *Muhim so'zlarni ta'kidlash.* Ma'ruzachi ba'zi muhim so'zlarga ko'proq urg'u berishi kerak. Biz asosan kundalik suhbatimizda shunday qilamiz. Muhim so'zlarga urg'u berish sizning fikringizni tinglovchilarga jonli tarzda yetkazadi.

(IV) *Ohangning o'zgarishi.* Ma'ruzachining ovozi monoton bo'lmasligi kerak. Uning ovozi yuqoriga va pastga o'ynashi kerak, shundagina ta'sir yoqimli bo'ladi. Boshqa tomondan, agar ma'ruzachining ovozi doimo bir xil darajada bo'lsa, u monoton bo'lib qoladi. Monotonlik tomoshabinlarni zeriktiradi va hatto nafrat uyg'otadi.

(V) *Nutq tezligining o'zgarishi.* Ma'ruzachi o'zining nutq tezligini o'zgartirib borishi kerak. Bu maqsadga erishishning yaxshi usuli hisoblanadi. Ayrim so'zlarni tez gapiring va ta'kidlamoqchi bo'lgan so'zlarga kelganingizda, ovozingiz uzoqroq

bo'lsin va keyin yana chaqmoq kabi jumlaning oxiriga shoshiling. Ushbu usul diqqatni jalb qiladi. Bu tabiiy, ta'kidlangan, eng muhimi, bu yoqimli hisoblanadi.

**(VI) Muhim fikrlardan oldin va keyin to'xtash.** Muhim fikrdan oldin va keyin to'xtash qilish tinglovchilarning diqqatini tortadi.

Bu Linkolnning usuli edi. U tez-tez nutqida to'xtalish qilar edi. Bu to'satdan sukunat to'satdan shovqin kabi ta'sir qiladi. Biroq, ma'ruzachi bu usulni qo'llashdan oldin amaliy bajarib ko'rishi lozim. U tabiiy ravishda to'xtalish qilishi kerak. Agar pauzadan oqilona foydalanilsa, ular tomoshabinga katta ta'sir ko'rsatadi.

**7. Shaxsning ahamiyati.** Notiqning shaxsiyati uning muvaffaqiyatiga juda bog'liq. Biroq, shaxsiyat nomoddiy va ushlab bo'lmaydigan narsa hisoblanadi. Buni aniq belgilash mumkin emas va uni qanday rivojlantirish mumkinligini aytish qiyin. Biroq, ba'zi tavsiyalarga amal qilgan holda, ma'ruzachi eng yaxshi holatda namoyon bo'lishi mumkin. Uning kiyinishi, sahnadagi xatti-harakati va hokazo. Bunga to'g'ri e'tibor qaratish orqali tomoshabinlarda ijobiy taassurot qoldirish mumkin.

**(I) Dam olish va ovqatlanish.** Suhbatga borishdan oldin siz yetarlicha dam olishingiz kerak. Yengil taomlar iste'mol qiling. Chunki og'ir taomlar odamni bezovta qiladi. Energiyangizni sustlashtiradigan hech narsa qilmang. Siz tetik va baquvvat ko'rinishingiz kerak. Hayotiylik magnit kuchga ega hisoblanib, bu atrofdagi odamlarni hayratda qoldiradi.

**(II) Kiyinish.** Chiroyli va jozibali kiyinish. Siz quvnoq ko'rinishingiz kerak. Hech qachon g'amgin ko'rinmang. Yaxshi kiyinish onga katta psixologik ta'sir ko'rsatadi. Bu insonning o'ziga bo'lgan hurmatini oshiradi, o'ziga bo'lgan ishonchni oshiradi. Kiyimning egasiga ta'siri shunday. Bu ham tomoshabinlarda yaxshi taassurot qoldiradi. Eskirgan ko'ylakda esa odam o'zini yomon his qiladi. Va tomoshabinlar odatda yomon kiyingan odam haqida yomon tasavvur hosil qiladi.

**(III) Zaldagi tartiblar.** Atrof-muhit. Siz gapiradigan zal keng, yaxshi havo aylanadigan va yaxshi yoritilgan bo'lishi kerak. Auditoriya bir-biriga yaqin o'tirishi kerak, tarqoq auditoriyaga ta'sir o'tkazish qiyin hisoblanadi. Tomoshabinlar orasidagi bo'sh stullar so'zlovchining ishtiyoqini tushiradi va salbiy ta'sir qiladi.

**(IV) Qanday turish kerak.** Tik turish. O'zingizni stol orqasiga yashirmang. Nur yuzingizga tushsin. Stolda keraksiz narsalar bo'lmasin. Sizing orqangizda yoki ikki tomoningizda jozibali narsalar bo'lmasin. Sahnada iloji boricha kamroq odam bo'lishi kerak. Ma'ruzachi qo'llari kiyimlarni o'ynamasligi lozim. Shuningdek, ular asabiy harakatlar qilmasliklari kerak. Chunki bularning barchasi tomoshabin e'tiborini chalg'itadi. Ma'ruzachi jim turishi va o'zini jismonan nazorat qilishi kerak.

**(V) Imo-ishoralar.** Imo-ishoralar uchun qat'i qoidalar belgilab bo'lmaydi. Chunki siz imo-ishoralar qilish qoidalariga rioya qilsangiz, imo-ishoralar mexanik va salbiy bo'lib qoladi. Imo-ishoralar lahzada tug'ilishi kerak. Ular sizning g'ayratingiz va impulslaringizda o'z-o'zidan paydo bo'lishi kerak. Imo-ishoralar

o'z-o'zidan tabassum kabi yoqimli bo'lishi kerak. Faqat tabiiy imo-ishoralarni qiling.

**8. Tomoshabinni jalb qilish uchun nutqni qanday boshlash kerak?** Nutqni boshlash uslubi katta ahamiyatga ega. Tomoshabinlar undan birinchi taassurotni shakllantiradi. Birinchi taassurot juda muhim. Biroq, nutqni boshlash qiyin. Buni oldindan ehtiyotkorlik bilan rejalashtirish kerak. Nutqni qanday boshlash bo'yicha ba'zi maslahatlar bu yerda berilgan:

**(I) Kirish.** Kirish qisqa va aniq bo'lishi kerak – bir yoki ikkita jumla. To'g'ridan to'g'ri mavzuning asosiy qismiga o'ting. Tanishish uchun ko'p vaqt sarflamang.

**(II) Kechirim so'rash.** Nutqni kechirim so'rash bilan boshlash oqilona emas. Juda kamtar bo'lmang. Tayyor emasligingizni yoki bu mavzuda gapirishga mos emasligingizni ta'kidlamang. Rahbar va boshqa mehmonlarni ortiqcha maqtamang.

**(III) Hazil hikoyasi.** Suhbatni kulgili hikoya bilan boshlash yomon. Juda kam odam kulgili voqeani qiziqarli aytib bera oladi. Nutq boshida bunday hikoya tinglovchilarni qiziqtirish o'rniga zerikarli qiladi. Agar sizning hikoyangiz kulgili bo'lmasa, bu balki fojiali bo'ladi.

**(IV) Qiziqish.** Nutqingizni shunday boshlashingiz kerakki, u qiziqish uyg'otishi lozim. Siz shaxsiy tajriba, aniq tasvir yoki savol berish bilan boshlashingiz mumkin.

**(V) Ko'rgazma.** Qiziqishni uyg'otishning eng oson yo'li ko'rgazmani namoyish qilishdir. Ko'rgazmani ushlab turish orqali siz darhol tomoshabinlar e'tiborini unga qaratishingiz mumkin.

**(VI) Savol.** Siz nutqingizni savol berishdan boshlashingiz mumkin. Savol orqali siz tomoshabinlarni siz bilan hamkorlik qilishga majbur qilasiz. Siz ularni ishonch bilan qabul qilasiz va ular siz haqingizda yaxshi taassurot qoldiradilar.

**(VII) Iqtibos.** Siz mashhur odamning iqtibosidan boshlashingiz mumkin. Bu tomoshabinlar e'tiborini bir vaqtning o'zida sizga qaratadi. Negaki, hamma mashhur odamlarning gaplari bilan qiziqadi.

**(VIII) Hayratlanarli faktlar.** Dahshatli faktlar tomoshabinlar e'tiborini osongina tortadi. Shuning uchun ular bilan suhbatni boshlash yaxshidir. Lekin siz ularga bu sirlarning manbalarini aytib berishingiz kerak. Aks holda ular sizning gapingizga ishonmasligi mumkin.

**(IX) Voqea joyida izoh.** Nutqni joyida bo'lgan izoh bilan ochish mumkin. Ya'ni, vaziyatga mos keladigan tasodifiy izoh bilan boshlang. Misol uchun, siz oldingi ma'ruzachi aytgan narsaga murojaat qilishingiz mumkin. Yoki masalani bajarish jarayonida sodir bo'lgan voqeaga murojaat qilishingiz mumkin.

**(X) Tomoshabinlarni zabt eting.** Sizning maqsadingiz – tomoshabinlarni jalb qilish. Shunday qilib, hamma rozi bo'ladigan mavzu bilan suhbatni boshlang. Agar shunday qila olsangiz, boshidanoq tomoshabinlarni zabt etgan bo'lasiz.

**9. Nutqni qanday tugatish kerak?** Nutqning yakun uslubi nutqni boshlash uslubi kabi muhimdir. Ehtimol, yakun muhimroq hisoblanadi. Chunki u uzoqroq esda qolishi mumkin! Demak, uni oldindan rejalashtirish, tayyorlash va puxta o'zlashtirish kerak. Uni mashq qiling, yoddan bilib oling, shunda uni ishtiyiq

bilan va ishonarli tarzda yetkazishingiz mumkin. Webster, Bright va Gladstone kabi mashhur notiqalar shu tartibda ish olib borganlar.

**(I) To 'satdan tugatmaslik.** Nutqingizni to 'satdan tugatmang. Bu tabiiy bo 'lishi kerak. Bu siz muhokama qilgan narsalar bilan chambarchas bog 'liq bo 'lishi kerak. Siz gapirgan fikrlarni umumlashtirish bilan yakunlashingiz mumkin.

**(II) Jarayonga murojaat qilish.** Agar tinglovchilar biror narsa qilishni xohlasangiz, nutqingizni murojaat bilan yakunlang. Murojaat hissiy bo 'lishi kerak. Siz ularni his-tuyg 'ulari orqali jalb qilishingiz mumkin.

**(III) Tomoshabinlarga iltifot.** Siz tinglovchilarga samimiy maqtovlar aytishingiz kerak. Tomoshabinlarni hayratda qoldirishingiz uchun tabiiyki, siz ularni xursand qilishingiz kerak. Biroq, me 'yordan ortiq iltifotdan ehtiyot bo 'lishingiz kerak. Sizning iltifotingiz samimiy bo 'lishi kerak. Shundagina ular samarali bo 'ladi. Agar tomoshabinlar sizni yolg 'on so 'zlayapti deb o 'ylasha, ta 'sir faqat teskari bo 'ladi.

**(IV) Iqtibos.** Siz ma 'ruzangizni ba 'zi vakolatli shaxslarning iqtiboslari bilan yakunlashingiz mumkin.

**(V) Kulminatsiya.** Nutqni yakunlashning mashhur usuli bu avj nuqtasi. Kulminatsiyani yaratish qiyin, lekin yaxshi bajarilganda, u tomoshabinlarga ajoyib ta 'sir ko 'rsatadi.

**10. Fikringizni qanday aniq qilish mumkin?** Siz nima desangiz, tinglovchilar tomonidan aniq tushunilishi kerak. Har bir so 'z, har bir jumla siz aytmoqchi bo 'lgan narsani anglatishi kerak. Aks holda sizning nutqlaringiz tinglovchilarga yoqmaydi. Ularning qalbini zabt etishga urinishlaringiz besamar ketadi. Shuning uchun, siz foydalanadigan tilga e 'tibor bering. Shuningdek, tinglovchilarga yetkazmoqchi bo 'lgan g 'oyalaringizga e 'tibor bering. Bu yerda ma 'noni qanday aniqlashtirishingiz mumkinligi haqida ba 'zi maslahatlar berilgan:

**(I) Oddiy til.** Tomoshabinlar odatda har xil odamlardan iborat. Ehtiyot bo 'ling, nutqingiz ularning boshini og 'ritmasin. Har doim oddiy tildan foydalaning. Nutqda sodda va to 'g 'ridan to 'g 'ri til tinglovchilarga katta ta 'sir ko 'rsatadi.

**(II) Ko 'rish tuyg 'usiga murojaat qilish.** Biror narsani eshitishdan ko 'ra ko 'rish orqali aniqroq tushunish mumkin. Ko 'zlar g 'oyalarni quloqlarga qaraganda yaxshiroq tashuvchidir. Shunday qilib, siz diagrammalar, xaritalar va boshqalardan foydalanishingiz mumkin.

**(III) Takrorlash.** Muhim fikrlarni takrorlash mumkin. Biroq, fikrlarni bir xil tilda takrorlamang. Gaplarni o 'zgartiring. Turli tillarda takrorlash fikrlarni aniqroq qiladi.

**(IV) Rasmlar.** Oddiy odamlar uchun mavhum g 'oyalarni tushunish juda qiyin. Shunday qilib, mavhum g 'oyalar bilan shug 'ullanganingizda, illustratsiyalar bering. Muayyan holatlarga va aniq holatlarga murojaat qilish yaxshiroqdir.

**Cheklangan fikrlar.** Ko 'p fikrlarni qamrab olishga urinmang. Faqat bir nechta fikrlarga murojaat qiling. Biroq, har bir nuqtani to 'liq ishlab chiqing.

**(V) Xulosa.** Siz nima mavzuda so 'zlaganingiz haqida qisqacha ma 'lumot bering.

### 11. *Ma'ruzachi tinglovchilarda qanday qiziqish uyg'otishi mumkin?*

Tomoshabinlarni hayratda qoldirish va ishontirish sizning maqsadingizdir. Lekin, buni qanday qilish kerak? Bu qiyin vazifa. Agar buni qila olmasangiz, siz ma'ruzachi sifatida muvaffaqiyatsizlikka uchraysiz. Bu yerda berilgan tavsiyalarga amal qiling. Siz albatta muvaffaqiyat qozonasiz.

**(I) O'zingizni ishontiring.** Agar siz boshqalarni ishontirmoqchi bo'lsangiz, avval o'zingiz ishonch hosil qilishingiz kerak. Tomoshabinlar siz aytgan so'zlariga amin bo'lishadi. Ular sizning nutqingiz bilan qiziqishadi.

**(II) Umumiy nuqtaga jalb qilish.** Agar sizda yangi ma'lumot bo'lsa, tinglovchilarning e'tiqodlari va g'oyalari ta'sir qilmagan holda yetkazing. Agar ta'sir qilsangiz, tomoshabinlar rad qiladilar. Aksincha, sizning g'oyalariniz ularning e'tiqod va g'oyalari o'xshashligini aytishingiz kerak. So'ngra ular hayratda qoladilar, nutqqa qiziqishadi.

**(III) Takrorlang.** Agar tinglovchilar sizning g'oyalarinizdan ta'sirlanmasa, ularni bir necha marta takrorlang. Daniel O'Konnilning ta'kidlashicha, siyosiy haqiqat, agar u qayta-qayta takrorlansa, tinglovchilar tomonidan qabul qilinadi. Haqiqatni odamlar ongiga singdirish uchun tinimsiz takrorlash talab etiladi. Biroq, xuddi shu narsani takrorlash uchun nutq tilini bilish kerak.

**(IV) Umumiy illustratsiyalar va aniq misollar.** Umumiy rasmlar va aniq misollar tinglovchilarni hayratda qoldirishi mumkin. Ular tinglovchilarga qarama-qarshi fikrlarni bildirishining oldini olishga yordam beradi. Umumiy tasvirlar va aniq misollar g'oyalarni aniqroq qiladi. Shuning uchun ular odamlarni hayratda qoldiradilar.

**(V) Iqtibos.** Agar biron-bir muallifdan iqtibos keltirsangiz, aniq so'zlarni keltirishingiz kerak. Shuningdek, siz kimdan iqtibos keltirayotganingizni aytishingiz kerak. Manbalar ishonchli bo'lishi kerak. Mashhur insonlardan iqtibos keltiring.

**(VI) Noodatiy faktlar.** Odamlar har doim oddiy narsalar haqidagi g'ayrioddiy faktlarga qiziqishadi. Shuning uchun, iloji boricha ko'proq kitoblar o'qing va siz shug'ullanayotgan narsalar haqida g'ayrioddiy faktlarni toping. Tomoshabinlar bir zumda hayratda qoladilar va nutqingizga qiziqish bildiradilar.

**(VII) Tomoshabin qiziqishlari.** Tomoshabinlarni qiziqtiradigan narsalar haqida gapiring. Mahalliy aholi va voqealarga murojaat qiling. Tomoshabinlar bunday nutqqa katta qiziqish bildiradilar.

**(VIII) Mantiqiy suratlar.** Ko'z oldingizda so'zlarni tasvirlaydigan suratlardan foydalaning. Bunday suratlar ongda chuqur taassurot qoldiradi. Nutqlaringiz orqali ularni boyiting.

**12. *Ma'ruzachi o'z nutqini qanday yaxshilashi mumkin?*** Til o'z fikrlarimizni ifoda etuvchi vositadir. G'oyalar vositasi sifatida u nutqning eng muhim elementidir. Tilni yaxshi bilmasdan turib, notiq sifatida muvaffaqiyat qozonishga umid qilib bo'lmaydi. Boshqa tomondan, tilning ustasi tinglovchilarni oson boshqarishi mumkin. Tarkibdan ko'ra harakat muhim hisoblanadi. Biroq, «til»ni qanday yaxshilay olish mumkin. Bir necha usullar mavjud.

**(I) Buyuk olimlar jamoasi.** Sizing tilingiz asosan faoliyat yuritayotgan jamoaning aksi bo'ladi. Shuning uchun, adabiyot olimlari bilan birga bo'ling. Har kuni bir necha soat shoirlarning asarlarini o'qishga ajrating. Asta-sekin va ongsiz ravishda sizning fikringiz boyib boradi va sizning nutq usulingiz shakllanadi. Linkoln va Jefferson ham shunday qilishgan. Ijtimoiy tarmoqlarda vaqtni tejang va tejalgan vaqtingizni mazmunli kitoblarni o'qishga bag'ishlang.

**(II) Izohli lug'at.** Izohli lug'atni doimiy hamrohingizga aylantiring. Tanish so'zni toping: uning haqiqiy ahamiyatini bilib oling. U qanday ishlatilishini bilib oling.

**(III) Tuzatish.** Siz foydalanadigan so'zlarning kelib chiqishini o'rganing. So'zlarning tarixi va rivojlanishi zerikarli emas ular juda qiziq. Darhaqiqat, ular romantikaga to'la, so'zlarning romantikasidan rohatlaning.

**(V) Oddiy taqqoslashlar.** «Bodring kabi yashil» kabi oddiy taqqoslashlardan foydalanmang. Yangi taqqoslashlardan foydalaning. Tildan jasorat bilan foydalaning. O'zingizning o'xshatishlaringizni yaratish uchun harakat qiling.

## OG'ZAKI MULOQOT NIMA?

Og'zaki muloqot, shuningdek, verbal kommunikatsiya sifatida ham tanilgan, jo'natuvchi va qabul qiluvchi o'rtasidagi og'zaki xabarlarini almashishdir. Bu yozma muloqotga qaraganda tezroq bo'lib, u ko'proq tabiiy va norasmiy hisoblanadi.

Inson taraqqiyotida nutq yozishdan avval shakllangan. Bolalar birinchi navbatda gapirishni o'rganadilar, keyin esa o'qish va yozish qobiliyatini rivojlantiradilar. Alohida so'zlarni gapirish / talaffuz qilish va keyinchalik so'z guruhlarini mazmunli ketma-ketlikda gapirish qobiliyati bolalarda o'sish jarayonida paydo bo'ladi. Bu qobiliyat og'zaki tovushlarni (so'zlarni) tinglashdan rivojlanadi.

Biznesda og'zaki muloqot yozma muloqotdan ko'ra ko'proq qo'llaniladi. Rahbarning ish vaqtini o'rganish shuni ko'rsatdiki, rahbar vaqtining 70 foizi muloqotga sarflanadi. Bu vaqtning 45 foizi tinglashga, 30 foizi gapirishga, 16 foizi o'qishga va 9 foizi yozishga sarflanadi. Rahbarlarning 75 foizi og'zaki muloqot bo'lganligi sababli, rahbarlar tinglash va gapirish (og'zaki muloqot) ko'nikmalarini rivojlantirishlari tavsiya etiladi.

## Og'zaki muloqot ko'nikmalarining ahamiyati

Rahbarning maksimal vaqti og'zaki muloqotga bag'ishlanadi. U ko'pincha quyidagi vazifalardan biri bilan shug'ullanadi: uchrashuvlar, muhokamalar, muzokaralar, seminarlar, taqdimotlar, intervyular, hamkasblar bilan suhbatlar, ko'rsatmalar berish va telefon suhbatlari. Ushbu biznes faoliyatining barchasi, telefon suhbatlaridan tashqari, yuzma-yuz og'zaki muloqotni o'z ichiga oladi. Telefon suhbatlari – bu ohang, ovoz va ohangni mohirona nazorat qilishni, so'zlardan aniq foydalanishni talab qiladigan birma-bir og'zaki muloqotdir.

Jismoniy shaxslar yoki shaxslar guruhlari o'rtasidagi yuzma-yuz muloqotni o'z ichiga olgan biznes operatsiyalarida gaplashish, muhokama qilish, suhbatlashish,



bahslashish yoki muammoni muhokama qilish yetarli emas. Rahbar bularning barchasini samarali va ishonarli qila olishi kerak. Ishonchli bo'lishi uchun u og'zaki muloqot ko'nikmalarini bilishi va samarali qo'llay olishi kerak.

Menejerlar ishchilarning muammolarini hal qilishda va boshqalarga dialog va shaxsiy muhokamalar orqali ta'sir o'tkazishda qiyinchiliklarga duch kelishadi. Ularga og'zaki muloqot qobiliyatlari kerak bo'lib, ular quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- muammolarni hal qilish;
- mojarolarni hal qilish;
- insonlarni birgalikda ishlashga ta'sir qilish;
- boshqalarni tashkilot maqsadlarida ishtirok etishga ko'ndirish;
- agressiv bo'lmasdan, shijoatli bo'lish;
- sinchkovlik bilan tinglash;
- samarali muzokaralar olib borish;
- takliflar kiritish.

***Nima deyish muhim emas, balki qanday aytish muhim.***

***Rahbar samarali va ishonarli tarzda suhbatlashish yoki muhokama qilish imkoniyatiga ega bo'lishi lozim.***

Ushbu ko'nikmalar murakkab vaziyatlarda o'zaro qoniqish hosil qilish uchun samarali ishlash uchun zaruriy taktikani rivojlantirishni o'z ichiga oladi. Umuman olganda, qachon gapirishni bilish kerak; qachon gapirish emas, balki tinglash; qanday gapirish (ohang, ohang va modulatsiya); tinglovchining yuz ifodalari, jismoniy imo-ishoralari, harakatlari va munosabatini qanday izohlash; va tinglovchiga ongli yoki ongsiz ravishda signal yuboradigan o'z tanasining nutqi (oqish) haqida qanday xabardor bo'lish kerak. Nima deganingiz muhim emas, balki qanday aytganingiz muhim. Bunga insonning so'z tanlashi, ishonch darajasi va samimiyligi kiradi.

### **Kommunikatsiya shaklini tanlash**

Og'zaki va yozma muloqotni qo'llash mavzuning maqsadi va tabiatiga muvofiqligini hisobga olgan holda amalga oshiriladi. Yozma va og'zaki kommunikatsiyaning afzalliklari va kamchiliklari mavjud, ular 4.1-jadvalda keltirilgan.

4.1 – j a d v a l

#### **Og'zaki va yozma kommunikatsiyaning qiyosiy afzalliklari va kamchiliklari**

| <b>Og'zaki kommunikatsiya</b>  | <b>Yozma kommunikatsiya</b>                                       |
|--|---|
| <b>Afzalliklari</b>  |   |
| Ko'proq shaxsiy va norasmiy  | Murakkab va qiyin mavzular, faktlar va fikrlar uchun yaxshi       |
| Darhol ta'sir qiladi   | Qabul qiluvchining xohishiga ko'ra istalgan payt o'qilishi mumkin |
| O'zaro aloqa va qayta aloqa uchun imkoniyat yaratadi   | Umumiy tarzda bayon qilish mumkin                                 |
| Ma'ruzachiga qabul qiluvchidan olingan fikr-mulohazalar va og'zaki bo'lmagan signallarga ko'ra o'zini tuzatishga yordam beradi | Avvalgi matnga qaytish imkoniyatini beradi                        |

|   |   |
|---|---|
| Tuyg'ular va his-tuyg'ularni yetkazish uchun yaxshiroqdir                                     | O'zaro almashilgan xabarlar yozuvlarini saqlash uchun yaxshiroqdir      |
|   | Yozishdan oldin qayta ko'rib chiqilishi mumkin                          |
| <b>Kamchiliklari</b>  |   |
| Gapirayotganda izchil fikrlash qobiliyatini talab qiladi                                      | Fikr-mulohazalarni joyida tuzatish uchun imkoniyat mavjud emas          |
| Bir marta aytilgan so'zni qaytarib bo'lmaydi  | Ko'pchilik o'qishni yoqtirmaydi, ayniqsa rasmiy yoki biznes xabarlarini |
| Ovoz balandligi va ohangini nazorat qilish qiyin, ayniqsa stress, hayajon yoki g'azablanganda | Xabar o'qilganmi yoki yo'qmi, bilib bo'lmaydi                           |
| Tana o'rganish, bilish juda qiyin   | Ko'p vaqt talab qiladi  |

### Muvaffaqiyatli og'zaki muloqot tamoyillari

Og'zaki muloqot sodir bo'ladigan uchta kommunikatsion holat mavjud:

1. Yuzma-yuz
2. Madaniyatlararo
3. Elektron ommaviy axborot vositalari orqali

Og'zaki muloqot har qanday guruh yoki biznes faoliyatida ajralmas hisoblanadi.

Samarali og'zaki muloqotning ba'zi xususiyatlari va tamoyillari:

- *Maqsad.* Samarali gapirishdan maqsad tinglovchi tomonidan eshutilishi va tushunilishidir.
- *Jonli ritm.* Og'zaki muloqot, birinchi navbatda, jonli ritm va ohangga ega bo'lishi lozim.
- *Oddiy so'zlar.* Uzun jumlar, jargon so'zlardan foydalanmaslik juda muhimdir. Odatda ishlatiladigan so'zlarni, qisqa va oddiy jummalarni qo'llash yaxshidir.
- *Balandlik.* Ma'ruzachi ovozining balandligi tinglovchi va ma'ruzachi o'rtasidagi masofani hisobga olishi kerak.
- *Ohang va tana tili.* Ma'ruzachining ohangi samimiylilik va ishonch bilan ajralib turishi kerak. Tinglovchi, yozma muloqotni o'quvchidan farqli o'laroq, so'zlovchining o'z g'oyalari va his-tuyg'ularini og'zaki ifodalash harakatida kuzatish afzalligiga. Shuning uchun, yuzma-yuz muloqotda xabar ham eshutiladi, ham ko'rinadi. Ma'ruzachi so'zlarni tanlashda ham, ularni gapirish uslubida ham juda ehtiyot bo'lishi kerak. Nutq uslubi, ba'zida xabarning umumiy ma'nosining atigi 7 foizini bildiradigan so'zlardan muhim hisoblanadi. Albert Mehrabianning tadqiqoti ma'ruzachining umumiy xabariga turli omillar qanday hissa qo'shishi haqida hayratlanarli faktlarni ochib beradi:
  - Og'zaki omillar (so'zlar): 7%
  - Ovoz ohangi: 38%
  - Vizual omillar (mimika, tana harakatlari va imo-ishoralari): 55%.

Samarali ma'ruzachilar o'z so'zlarini qo'llab-quvvatlash uchun o'z ohangini va tana tilini boshqarishni hamda foydalanishni o'rganadilar. Og'zaki muloqotda ohang va vizual ifodalar hamda tana tilining roli 7-bobda batafsil ko'rib chiqiladi.

- *Nutq tezligi:* yozma so'zdan farqli o'laroq, og'zaki so'z vaqtinchalik va qisqa muddatli. Tinglovchilar, agar biror narsani o'tkazib yuborgan bo'lsa, o'quvchilar kabi og'zaki so'zga murojaat qila olmaydi. Bu nutqning o'ziga xos cheklanishidir. Ushbu cheklovni bartaraf etish uchun tinglovchi diqqat bilan tinglashi kerak va so'zlovchi sekin, to'g'ri to'xtalishlar bilan suhbatlashishi kerak, bu tinglovchiga aytilganlarni qabul qilish imkonini beradi. Nutq tezligi va tinglash tezligi o'rtasida bog'liqlik bo'lishi kerak. Tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, odam bir daqiqada deyarli 125 so'z gapiradi, ammo tinglovchi ma'lumotni bundan 4–5 baravar tezroq qayta ishlay oladi. Eshitish va qabul qilish o'rtasidagi farq gapirish tezligiga qarab juda keng yoki juda tor bo'lsa, tushunishga salbiy ta'sir qiladi. Demak, og'zaki muloqotning muhim tamoyili ravon, uzoq to'xtalishsiz yoki shoshilmasdan gapirishdir.
- *Ravonlik.* Ravonlik Oksford ingliz tili lug'atida «tilda oson va yaxshi gapira olish yoki yozish sifati» sifatida tavsiflanadi. Ravon so'zlovchi – bu oson eshitiladigan ma'lumot deb tushuniladi. Tinglovchi xabarni qabul qilish va talqin qilish uchun ongini zo'rlashi shart emas. Ma'ruzachi o'z so'zlarini tartib bilan aytganda tinglash faolligi oshadi. Har bir so'z aniq eshitiladi va xabarning tuzilishini shakllantirish uchun boshqa so'zlar bilan osongina bog'lanadi.

***Ma'ruzachi o'z so'zlarini tartib bilan aytganda tinglash faolligi oshadi.***

### **Samarali og'zaki muloqot uchun ko'rsatmalar**

Og'zaki muloqot adolatli va samimiy fikr holat bo'lishi kerak. Muloqotchi quyidagi maslahat va ko'rsatmalarni yodda tutishi kerak:

- Maqsadni ko'rib chiqish.
- Qabul qiluvchining qiziqish darajasi haqida o'ylab ko'rish.
- Samimiy bo'lish.
- Oddiy til va tanish so'zlardan foydalanish.
- Qisqa va aniq gapirish.
- Noaniqlik va umumiylikdan saqlanish.
- To'liq faktlarni keltirish.
- Yomon xayollarni o'ylamaslik.
- Muloyim so'zlar va ohangdan foydalanish.
- Haqoratli jumla va so'zlardan qochish.
- Qabul qiluvchiga qiziqarli va ma'qul keladigan ba'zi ma'lumotlarni qo'shish.
- Javob berish uchun vaqt berish.

### **Samarali og'zaki muloqot uchun to'siqlar**

Rahbarlar turli darajadagi odamlar – bo'ysunuvchilar, tengdoshlar, mijozlar va jamoat arboblari bilan individual ravishda muloqot qilishlari kerak. Og'zaki

muloqot usuli muammolarni hal qilishda oson, samarali va funksional jihatdan yordam beradi. Ammo og‘zaki muloqot muvaffaqiyatga erishish uchun katta nazorat va kommunikativ kompetensiya talab qilinadi. Og‘zaki muloqot uchun asosiy to‘siq bu yomon tinglovchi. Tinglash – bu so‘zlovchining maqomi, tinglovchining qabul qilish qobiliyati va eslab qolish qobiliyati, til to‘siqlari va boshqalar kabi bir qancha omillar ta‘sir qiladigan psixologik harakatdir. Bular 6-bobda batafsil muhokama qilinadi.

### **OG‘ZAKI MULOQOTNING UCH ASOSIY JIHATI – SUHBAT, TINGLASH VA TANA TILI**

Suhbatda o‘z nuqtayi nazarini ko‘rsatish va ifodalash qobiliyati og‘zaki muloqotning eng muhim tarkibiy qismlaridan biridir. Samarali suhbatdoshlar fikrlarni emas, balki faktlarni taqdim etishga harakat qiladilar; tinglovchining qiziqishini yodda tutishadi; o‘z dalillarini mos misollar bilan tasdiqlaydi; fikr-mulohazalarni so‘raydi va savollarga javob beradi. Qarama-qarshi nuqtayi nazarlar o‘rtasida muzokaralar olib borish va tajovuzkor bo‘lmasdan suhbat yo‘nalishini nazorat qilishni bilish ham muhimdir. Ushbu suhbat qobiliyatlari 5-bobda batafsil muhokama qilinadi.

Og‘zaki muloqotning ikkinchi jihati diqqat bilan tinglashni o‘z ichiga oladi. Boshqalarni tushunish va qadrlay olish uchun ularga o‘z fikrlarini erkin, to‘xtatilmadan, diqqat bilan tinglashiga imkon berish kerak. Og‘zaki muloqot qobiliyatingizni yaxshilash uchun siz samarali yoki samarasiz tinglovchi ekanligingizni bilishingiz kerak. O‘zingizning xususiyatlaringizni bilish orqali siz samarali og‘zaki muloqotning muhim elementi sifatida tinglash qobiliyatingizni yaxshilashingiz mumkin. E‘tiborsiz tinglovchilar so‘zlovchining gapini to‘xtatib yoki muhokama qilinayotgan narsaga unchalik qiziqish bildirmay, uni bezovta qilishi mumkin. Boshqa tomondan, samarali tinglovchilar boshqa odamni ijobiy tana tili va ifodalari orqali rag‘batlantirishga harakat qilishadi. Ular o‘zlarini qiziqayotganlarini va muhokama qilinayotgan narsani anglayotganlarini bildiradilar. 6-bobda tinglash kommunikatsiyasi bo‘yicha batafsil muhokama qilinadi.

Tana tili og‘zaki muloqotning uchinchi asosiy jihatidir, chunki u ko‘pincha aytilmagan fikrlar va his-tuyg‘ularni aks ettiradi. Ma‘ruzachi noaniq yoki e‘tiborsiz bo‘lmasligi kerak, aksincha, tinglovchilar bilan ko‘z aloqasini o‘rnatishi, savollar, o‘zaro munosabatni rag‘batlantirishi, o‘ziga ishonch ko‘rsatishi kerak. Og‘zaki bo‘lmagan muloqot va tana tilining izohlari 7-bobda muhokama qilinadi.

Yaxshi tinglash, samarali suhbat va ijobiy tana tilining asosiy ko‘nikmalarini mashq qilish orqali siz samarali muloqotchi bo‘lishingiz va rahbar sifatida muhokama bilan bog‘liq har qanday vaziyatda muvaffaqiyat qozonishingiz mumkin.

### **MADANIYATLARARO OG‘ZAKI KOMMUNIKATSIYA**

Bugungi kunda chet elliklar bilan biznes, ta‘lim va ijtimoiy maqsadlarda muloqot qilish juda tez bo‘lib qoldi. Ijtimoiy xulq-atvor, qadriyatlar, til va artikulatsiyadagi madaniy farqlar ikkala tomon uchun ham qiyinchiliklar tug‘diradi. Buning

sababi shundaki, biz ko'p madaniyatli jamiyatda yashayapmiz va turli tillarda gaplashadigan hamda turli submadaniyatlarga mansub odamlar bilan muloqot qilamiz.

Til to'siqlaridan tashqari, o'zaro ta'sirga ega madaniy guruhlarning ishbi-larmonlik va ijtimoiy qoidalari bilan tanish bo'lmaganligi madaniyatlararo munosabatlarga chuqur ta'sir ko'rsatadi. Shu nuqtayi nazardan, Anurag Mathurning «Sirli amerikaliklar» romanini ko'rib chiqishni tavsiya etamiz. Haqiqiy misolni o'rganish orqali biz ushbu mavzuni yanada chuqurroq tushunishimiz mumkin. Ssenariy Abxishekning Londonda o'qishni davom ettirish uchun Hindistondan kelgan ukasi Ankitga maslahat berishi haqida.

*«Hey Ankit, bu yerdagi hayot Hindistondagi kabi emas. Bu yerda do'stlar orttirish va do'stlar ijtimoiy muhitini yaratish uchun, avvalo, bu joyni his qilishingizni maslahat beraman. Aytmoqchimanki, voqealar qanday sodir bo'layotganini va nima ekanligini bilib oling hamda birinchi navbatda butun jarayonni kuzatishni o'ylab ko'ring».*

Abhishekning maslahati hayotga juda pragmatik qarashga asoslangan va hech qanday oldindan o'ylangan tushunchalarga yoki yangi madaniyat haqida biron-bir qaror chiqarishga asoslanmagan. Bunday misollardan biri Abxishekning ishonchini isbotlaydi, chunki Ankitning oziq-ovqat do'konida bo'lishining dastlabki kunlarida sodir bo'lgan voqea chet el madaniyatida biznes va ijtimoiy hayot olib boriladigan me'yorlar bilan tanishish qanchalik muhimligini ko'rsatdi.

*«Savdo markazidagi universal do'konda do'stona munosabat va xarid qilish qulayligini ko'rib, Ankit o'zini juda yaxshi his qildi. U yaqin atrofdagi savdo markaziga va univermagga tez-tez tashrif buyurardi. Ankit Londonda mijozlarga munosabatda bo'lish Hindiston yarimorolidagidan farq qilmaydi deb o'yladi. Shunday qilib, savdo nuqtasida kassir unga xaridning umumiy summasi haqida xabar berganida, «Bu 27 funt 90 pens bo'ladi, janob»,*

*Ankit qat'i javob berdi: «25 funt!»*

*«Kechirasiz, janob, – deb javob berdi kassir, bu 27 funt va 90 pens».*

*«25 funt beraman», – deb taklif qildi Ankit.*

*«Kechirasiz, lekin, yo'q, – dedi kassir xavotir bilan, – agar sizda naqd pul bo'lmasa, biz barcha kredit kartalari, cheklari yoki sayohat cheklarini qabul qilamiz».*

*«26 funt, – dedi Ankit qat'iy, – bo'lmasa, men yaxshiroq do'konga boraman. Chegirma bor, deyishyapti, lekin men sizga birinchi kirganim uchun so'radim».*

*Vaziyatni noqulay deb bilgan kassir jahldorlik bilan atrofga qaray boshladi. «Kechirasiz, janob, – deb iltimos qildi kassir, – menejerni chaqirishim kerak».*

*Menejer keldi.*

*«Salom janob! Muammo bormi? – muloyimlik bilan so‘radi menejer. – Men yordam bera olamanmi?»*

*«Ushbu do‘konda narxlar juda yuqori», – dedi Ankit qat‘i ohangda.*

*«Ha, ha, ha,» deb kuldi menejer, oldinga egilib, ohista dedi: – Agar pulingiz yetmasa, bu narsalardan bir nechtasini qoldiring, men 3 funtni kamaytiraman va sizga bepul shirinlik taqdim qilaman. Bunga nima deysiz? Bu yetarli darajada adolatli bo‘ladi deb hisoblayman».*

*«Shirinliklar zararli» – dedi Ankit qat‘i ohangda.*

*«Yaxshi, – dedi menejer xo‘rsingan holda, – Iltimos, menga bu yerda sizning haqiqiy muammoingiz nima ekanligini ayta olasizmi? To‘lashga pulingiz yo‘qmi?»*

*«Yo‘q, menda to‘lash uchun yetarli pul bor; – dedi Ankit, – lekin bu atigi 20 funtlik narsaku», – Ankit.*

*«Oh, tushundim, – dedi menejer, – kim aytdi?»*

*«Bu narxlarni kim belgilaydi?» – so‘radi Ankit.*

*«Men qayerdan bilaman? Hoy, sen, qara, men bu yerda oddiy xodimman. Men bu yerda janjal yaratmoqchi emasman», – dedi menejer.*

*«27 funt», – Ankit.*

*«Hoy do‘stim, sen kimsan? Moborak sizni yubordi, a? U ham pokistonlik, shunday emasmi?» – menejer.*

*«Men Hindistondanman, Pokistondan emasman. 22 funt», – dedi Ankit.*

*«Men bunga ishonmayman. Hamma narsani tekinga ola qoling», – menejer*

*«Rahmat» – dedi Ankit hamma narsalarni joylab.*

*«Hoy, to‘xtang. Men bu joyda har xil telbalarni ko‘raman. Xo‘p, 25 funtga oling», – dedi menejer.*

Voqea davomida kassir va menejer Ankitning aniq niyatlarini tushuna olmadilar. Hatto do‘konda ishlaydigan boshqa odamlar ham savdolashish amaliyotini yaxshi bilishmagani uchun bunday vaziyatni unutilgan. Ankit savdolashish orqali hindlarning xarid qilish usuliga o‘rganib qolgan va 27 funt va 90 pensni to‘liq to‘lamoqchi emas edi. London xarid qilish muhitida savdolashish yo‘q edi, shuning uchun Ankit kassir tomonidan takrorlangan belgilangan miqdorga javoban turli miqdorlarni keltirishda davom etganida, bu hech qanday ma‘noga ega emas edi. Uning do‘sti Mayk Ankitdan nima bo‘layotganini so‘raganida, Ankit u savdolashayotganini aytdi. London biznes madaniyati va xarid qilish odatlaridan xabardor bo‘lgan Mayk, Ankitning savdolashuvi sabab bo‘lgan zavqdan xursand bo‘ldi. Madaniyatlararo o‘zaro ta‘sirni yengillashtirish uchun til, ijtimoiy va biznes amaliyotlari, qadriyatlar va me‘yorlarning turli guruhlar o‘rtasida taqsimlanishini ta‘minlash kerak.

Ingliz tilida so‘zlashuvchi Osiyo vakillari ko‘pincha amerikaliklar, inglizlar yoki boshqa ingliz tilida so‘zlashuvchi yevropaliklar bilan suhbatlashishda qiyinchiliklarga duch kelishadi. Xorijiy talaffuz va gapirish tezligi ba‘zida

aytilayotgan gaplarni qabul qilishni qiyinlashtiradi. Suhbat ingliz tilida bo'lsa ham, turli madaniyatlarga ega bo'lgan ikki kishi kamdan kam hollarda ingliz tilida bir xil tarzda gaplashadi.

## **ELEKTRON OMMAVIY AXBOROT VOSITALARI ORQALI OG'ZAKI KOMMUNIKATSIYA**

Biznesda telefon, ovozli pochta, onlayn konferensiya, video konferensiya, uyali telefonlar va elektron pochtdan foydalanish kommunikatorning ehtiyoji va maqsadiga muvofiq amalga oshiriladi. Bunday vaziyatlarda kommunikatorlar yuzma-yuz bo'lmagani uchun, bu usullar orqali samarali muloqot qilish uchun kishi yuqori darajadagi og'zaki muloqot ko'nikmalariga ega bo'lishi kerak.

### **Telefonlar**

Biznesda tezkor ma'lumot olish va javob olish uchun aloqaning eng qulay usuli bu telefondir. Qo'ng'iroq qiluvchi uchun qulay bo'lsa-da, uni ko'pincha top-menejerlar yoki juda yuqori martabali rahbarlar uchun bu noqulay hisoblanadi. Shunday qilib, telefon ko'pincha yordamchi tomonidan qabul qilinadi. Qo'ng'iroq qiluvchi qo'ng'iroqning maqsadini tushuntirgandan so'ng, u tegishli shaxsga yo'naltiriladi.

Aksariyat tashkilotlar telefon qo'ng'iroqlariga javob berishning standart usuliga ega. Oddiy amaliyot – qabul qiluvchining qo'ng'iroq qiluvchi bilan salomlashishi va keyin uning ismini va bo'limini aytishi. Telefonni ko'tarayotganda hech qachon: «Ha, bu kim, nima istaysiz?» deb so'ramaslik kerak. Buning o'rniga, qabul qiluvchi «Kim qo'ng'iroq qilayotganini bilsam bo'ladimi?» kabi so'zlar bilan xushmuomala bo'lishi kerak yoki «Nima munosabat bilan qo'ng'iroq qilayotganingizni bilsam maylimi?» deb so'ragani maqsadga muvofiq bo'lar edi.

Hozirgi vaqtda tashkilotlarda kerakli kengaytma bilan to'g'ridan to'g'ri ulanishlarni osonlashtiradigan avtomatik almashinuvlar mavjud. Muqobil ravishda, interaktiv ovozli yordamchi qo'ng'iroq qiluvchilarni yo'naltirishi yoki operatorni kutishni so'rashi mumkin. Operator odatda tashkilot nomini aytishi yoki «Xayrli tong, janob» kabi salomlashish bilan boshlanadi. Biznesda xushmuomalalik muhim ahamiyatga ega. Qo'ng'iroq qiluvchining kompaniya uchun qanchalik muhimligini oldindan bilib bo'lmaydi. Shunday qilib, har bir qo'ng'iroq standart iboralar ketma-ketligi bilan qabul qilinishi kerak.

Ishbilarmonlik telefon suhbatlari faqat zarur bo'lganda amalga oshirilishi kerak. Agar qo'ng'iroq qiluvchi mavzudan tashqariga chiqa boshlasa, qabul qiluvchi harakatni umumlashtirish va takrorlash orqali suhbatni tugatishni xohlayotganini ko'rsatishi mumkin. Qo'ng'iroq «Qo'ng'iroq qilganingiz uchun tashakkur», «Siz bilan suhbatlashgandan mamnunman» yoki «Men sizga qaytib aloqaga chiqaman» kabi xayrixohlik ifodasi bilan yakunlanishi kerak.

## Konferensiya qo'ng'iroqlari

Telefonlar va uyali telefonlar bir vaqtning o'zida bir nechta odamning bir-biri bilan gaplashishiga imkon beruvchi konferensiya tizimiga ega. Ushbu texnologiya hozir butun dunyo bo'ylab kompaniyalar tomonidan keng qo'llaniladi.

Biznes qo'ng'iroqlarining ikki turi bo'lishi mumkin. Birinchisi, xodimlarga e'lonni va xabar yetkazish imkonini beruvchi bir tomonlama yopiq elektron aloqa; masalan, kunlik/erta tongda bajarilgan ishlar hisobotlari, zavod ishlab chiqarish hisobotlari yoki boshqa brifinglar bir vaqtning o'zida o'nlab odamlar tomonidan telefon yoki ommaviy e'lon qilish tizimi orqali eshitaladi.

Ikkinchi turdagi qo'ng'iroqlar interaktivdir. Bitta konferensiya qo'ng'irog'ida bir nechta odam bo'lishi mumkin. Ushbu tizimda har bir ishtirokchi tinglashi bilan birga gaplashishi ham mumkin. Konferens-alloqa orqali loyiha ustida birgalikda ishlaydigan jamoaning turli a'zolari yuzma-yuz uchrashuvlar o'tkazmasdan, jamoa erishgan yutuqlar haqida ma'lumotlarni yangilashlari mumkin. Interaktiv konferensiya qo'ng'iroqlari tizimi orqali har bir jamoa a'zosi o'z ish joyidan boshqalar bilan muloqot qilishi mumkin. Bu kompaniyaning vaqtini va transport xarajatlarini tejaydi.

Konferensiya qo'ng'iroqlari ko'pchilik tashkilotlar tomonidan rejalashtirish, yangilash, muvofiqlashtirish va tadbirlarni kuzatish uchun muntazam aloqa kanali sifatida, xodimlardan bir necha soatlik yig'ilish uchun uzoq masofalarni bosib o'tishni talab qilmasdan foydalaniladi.

## Video konferensiya

Internetga ulangan videokonferens aloqa – bu yuzma-yuz muloqotning elektron ko'rinishidir. Ishbilarmonlik uchrashuvlari, intervyular va uzoqda joylashgan bir nechta shaxslar o'rtasidagi boshqa shoshilinch o'zaro aloqalar ishtirokchilarni tegishli ish joylaridan ko'chirishni talab qilmasdan samarali tarzda o'tkazilishi mumkin. Video konferensiya telefonda gaplashishdan ko'ra murakkabroq. Yuzma-yuz muloqotda bo'lgani kabi, video konferensiya ham aniq va tabiiy gapirish, diqqat bilan tinglash va ijobiy tana tili kabi bir qator og'zaki ko'nikmalarni talab qiladi. Muvaffaqiyatli video konferensiya uchun quyidagi fikrlarni yodda tutish kerak:

- Sokin joyni tanlang.
- Ovoz/tovushni mos darajaga o'rnatish.
- Xonadagi yorug'likni tekshirish orqali yuzlarning tiniq ko'rinishiga ishonch hosil qiling.
- Kameraga qarab qulay tarzda o'tiring. Ortiqcha harakat qilmang.
- Muhokamani boshlashdan oldin ekranda boshqa odamning surati va o'zingizning rasmingiz paydo bo'lishini kuting.
- Suhbat boshida o'zingizni va jamoangizni ikkinchi tomonga tanishtiring.
- Javob berishdan oldin boshqa ma'ruzachi tugatishini kuting. Texnik muammolar tufayli ikki ma'ruzachi o'rtasida to'xtalish bo'lishi mumkin.
- Murojaat qilayotgan odamni ko'rsatib, har doim xabaringizni yoki savolingizni yo'naltiring.



- Video konferensiyani turli joylarda odamlarni bog'laydigan qulay biznes va ijtimoiy muloqotning audio-vizual vositasi sifatida ko'ring.

## XULOSA

- Gapirish – bu muloqot usuli.
- Samarali nutq qobiliyatlari sabr-toqat va qat'iyat bilan o'rganiladi va rivojlanadi.
- Og'zaki muloqotning yozma muloqotga nisbatan afzalliklari, uning to'g'ridan to'g'riligi, zudlik bilan qayta aloqa va o'zaro ta'sir doirasi, tana tili va imo-ishoralar kabi og'zaki bo'lmagan muloqotni o'z ichiga olganligi bilan ifodalanadi.
- Yozma muloqotga nisbatan og'zaki muloqotning kamchiliklari ham mavjud. Bularga keyinroq murojaat qilish mumkin emasligi, g'oyalar va so'zlarni ifodalangandan so'ng, ularni qayta ifodalash yoki qayta ko'rib chiqishning imkoni yo'qligi kiradi.
- Samarali og'zaki muloqot tamoyillari ohang va tana tiliga e'tibor berish, ovoz balandligini o'zgartirish, tabiiy gapirish, o'ylash bilan tinglash, sodda tildan foydalanish va gapirishda tezlikni oshirishni o'z ichiga oladi.
- Notanish madaniyatda muloqot qilishda ehtiyotkor bo'lish muhim.
- Yangi elektron texnologiyalar mohirona og'zaki muloqotni talab qiladi va ular biznes rahbarlari tomonidan chuqur tushunilishi kerak.

## KEYS VAZIYAT

## AUTSORSING MULOQOT NATIJASI

«Men siz bilan gaplashishni xohlamayman. Meni AQSHdagi rahbaringiz bilan bog'lang, – deb qattiq ohangda amerikalik telefonda. Bangalordagi qo'ng'iroqlar markazidagi yosh qiz imkon qadar xushmuomala bo'lishga harakat qildi.

Call-markaz rahbarlari va soha mutaxassisleri Hindiston va Filippin kabi mamlakatlarda ish o'rinlari qisqarganidan norozilik kuchayib borayotgan bir paytda, g'azabli ohangdagi qo'ng'iroqlar va xatlar tez-tez uchrab turishini ko'p ta'kidlashadi. Ularning so'zlariga ko'ra, G'arblik ko'plab qo'ng'iroq qiluvchilar hindistonliklar bilan gaplashishdan bosh tortishadi. Qo'ng'iroq qiluvchilar ish o'rinlarini arzon ish haqi evaziga ishlaydigan davlatlarga topshirilayotganidan norozi bo'lsada, ular ko'pincha irqchilik munosabatlariga aylantirishadi. Call-markazdagi yosh qiz londonlik bir kishining «Yosh xonim, siz hindlar tufayli biz ishdan ayrilayotganimizni bilasizmi?» kabi so'zlarini eslaydi.

Call-markaz xodimlariga bunday vaziyatlarda «sovuqqon bo'lish» tavsiya etiladi. Ularga ko'pincha neytral urg'ulardan qanday foydalanish va «zed» o'rniga «zee» deb aytishni o'rgatadi va ba'zi qo'ng'iroq markazlari hatto o'z xodimlarini Amerika turmush tarzi va madaniyati haqida o'qitishga harakat qilishadi. Ba'zi qo'ng'iroq markazlari o'z xodimlariga g'azablangan yoki irqchi qo'ng'iroqlar natijasida duch keladigan stressga qarshi turishga yordam berish uchun sport zallarini taqdim etadi.

G'arb ommaviy axborot vositalarining outsorsing tufayli ish o'rinlarining yo'qolishi haqida ko'targan shov-shuvi ko'plab fuqarolarning qo'ng'iroqlariga chet eldagi odamlar tomonidan javob berilayotganidan norozi bo'lishga olib keldi. «Bunday holatlar tez-tez sodir bo'ladi buni tan olamiz, lekin bu biznesga hech qanday ta'sir qilmaydi» deydi Gurgaon qo'ng'iroq markazining direktori.

### **Javob berish uchun savollar**

1. *Aytaylik, siz Osiyodagi qo'ng'iroqlar markazida operator bo'lib ishlayapsiz amerikalik va g'arbiy yevropaliklardan g'azablangan qo'ng'iroqlarni olyapsiz. Bunday qo'ng'iroqlarga qanday munosabatda bo'lar edingiz? Vaziyatni tasavvur qiling va javobingiz qanday bo'lishini ayting.*
2. *«Sovuqqon bo'ling». Bu biznesdagi xushmuomalalik nuqtayi nazaridan nimani anglatadi?*
3. *Telefonda bunday haqoratli suhbatlar biznesga hech qanday ta'sir ko'rsatmaydi degan fikrga qo'shilasizmi? Javobingizning sabablarini keltiring.*

### **BILIMLARINGIZNI SINAB KO'RING**

1. Nutqning beshta muhim elementini muhokama qiling.
2. Yozma shakl o'rniga og'zaki muloqot usulini tanlashning beshta sababini keltiring.
3. Boshqalar bilan muloqotda muvaffaqiyat qozonish uchun ma'ruzachi qanday ko'nikmalarga ega bo'lishi kerak? Og'zaki muloqotdagi kamchilik va muvaffaqiyatsizlikka misol keltiring.
4. Samarali og'zaki muloqotning ba'zi tamoyillarini muhokama qiling.
5. Madaniyatlararo suhbatda yaxshi professional munosabatlarni o'rnatish uchun qanday gaplashayotganingiz hamda nima deyishingiz ham birdek muhim. Misollar keltiring va tushuntiring.

### **O'RGANGANLARINGIZ HAQIDA FIKRLANG**

1. Nutq uslubingizni nima belgilaydi?
2. Notiqlik uchun insonning jasorati va o'ziga bo'lgan ishonchini qanday oshirgan bo'ladingiz?
3. Tinglovchilar e'tiborini jalb qilishning qanday usullari bor?
4. Nutq jarayonining sekinlashishi shaxslararo muloqotga qanday ta'sir qiladi?
5. Elektron OAVning og'zaki muloqotga ta'siri qanday?

### **O'ZINGIZNI QAYTA TEKSHIRING**

1. **Gapirish bu:**
- |                 |             |
|-----------------|-------------|
| (a) sukunat     | (c) san'at  |
| (b) aloqa usuli | (d) mahorat |

2. **Nutqning maqsadlari:**

- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| (a) xabardor qilish va ishontirish | (c) xabardor qilish, eslatish va zavqlantirish |
| (b) ishontirish va zavqlantirish   | (d) muloqotning asosiy maqsadi                 |

**3. Og'zaki muloqot yozma muloqotdan yaxshiroq:**

- (a) orqaga murojaat qilish imkoniyatini ta'minlash
- (b) faktlar va fikrlarni yetkazish
- (c) his-tuyg'ularni yetkazish
- (d) vaqtni tejash

**4. Og'zaki muloqotning kamchiligi quyidagilardan iborat:**

- (a) qaytarib bo'lmaydigan narsa – aytilgan narsani qaytarib bo'lmaydi
- (b) unga so'zlovchining his-tuyg'ulari, stress yoki hayajon darajasi ta'sir qilmaydi
- (c) tana tilimizni bilish oson
- (d) joyida fikrlashni talab qilmaydi

**5. Biznesda og'zaki muloqot yuzma-yuz bo'ladi:**

- (a) barcha holatlarda
- (b) ba'zi hollarda
- (c) hech qanday holatda
- (d) bitta holatdan tashqari hamma holatda

**6. Og'zaki muloqotda eng asosiy to'siq:**

- (a) yomon tinglash
- (b) kamtarlik
- (c) qiziqish
- (d) diqqatni jamlash

**7. Og'zaki muloqotning samaradorligi so'zlovchining quyidagi so'zlardan foydalanish qobiliyatiga bog'liq:**

- (a) murakkab so'zlar
- (b) uzun jummlar
- (c) sodda til
- (d) xorijiy so'zlar

**8. Og'zaki muloqotda eng muhimi:**

- (a) nima deysiz
- (b) qanday aytasiz
- (c) siz aytganingizda
- (d) qayerda aytasiz

**9. Og'zaki muloqot shunday nomlanadi:**

- (a) og'zaki muloqot
- (b) og'zaki bo'lmagan muloqot
- (c) shaxssiz muloqot
- (d) yuzma-yuz muloqot

**10. Biznesda og'zaki muloqot quyidagilarga mos keladi:**

- (a) narsalarni yozib olish
- (b) narsalarni muhokama qilish
- (c) qaror qabul qilish jarayonini kechiktirish
- (d) ishchilarni chalkashtirib yuborish



*«G'iybatchi sizga boshqalar haqida gapiradi, zerikarli odam sizga o'zi haqida gapiradi, ajoyib kommunikator esa sizga o'zingiz haqingizda gapiradi».*

Lisa Kirk

***Ushbu bo'limni tugatgandan so'ng, siz quyidagi bilimlarga ega bo'lasiz:***

1. Suhbatning mazmuni va ijtimoiy maqsadini bilish.
2. Jimlikni qanday buzish va suhbatni boshlash.
3. Kommunikatsiyani boshqarish.
4. Parallel suhbatlarni aniqlash va undan qochish, shu bilan birga ketma-ket suhbatlarni rivojlantirish.
5. Tranzaksiya tahlilining shaxslararo muloqotdagi roli va natijaviy xatti-harakatini o'rganish.
6. Uchrashuvlar, og'zaki taqdimotlar va muzokaralarda suhbatning yo'nalishini qanday nazorat qilish va tinglovchilarga qanday ta'sir o'tkazish.

### ISHDAGI KOMMUNIKATSIYA

Muloqot bo'yicha tadqiqotchilarning ta'kidlashicha, bizning muloqot uslubimiz kim ekanligimizdan ko'ra, kim bilan gaplashayotganimizga ko'proq bog'liq. Til mutaxassislarining ta'kidlashicha, erkaklar va ayollar o'z jinsga xos muloqot uslublariga ega. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, erkaklar boshqa erkaklar bilan muloqot qilganda ko'proq «erkak» tarzda gapirishadi va ayollar boshqa ayollar bilan gaplashganda ko'proq «ayol» tarzda gapirishadi. Ammo erkaklar va ayollar bir-biri bilan suhbatlashganda, bu farqlar kamroq aniqlanadi, chunki har bir kishi boshqasining uslubiga moslashadi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, ayollar erkaklarga qaraganda tez-tez his-tuyg'ularga murojaat qiladilar, shaxsiy ma'lumotlardan foydalanadilar va kamsituvchi izohlar beradilar. Erkaklar buni kamroq

qilishadi, shuning uchun fikr bildirish va haqorat qilish ehtimoli ko'proq.

Yangi Zelandiya universiteti tadqiqotchilari bunday suhbat shakllarining elektron pochta talabalariga tatbiq etilishini o'rganish uchun 22 nafar psixologiya talabasini yolladi va ularga ikki hafta davomida elektron pochta orqali do'stlari bilan yozishmalarini o'rganishdi. Har bir ishtirokchining bitta «ayol» va bitta «erkak» do'sti bor edi. Tadqiqot mualliflari Rob Tomson va uning Dunedindagi Otago universitetidagi hamkasblari odamning bir jinsdagi odam bilan suhbatda foydalanadigan tilini «tabiiy til» deb taxmin qilish noto'g'ri degan xulosaga kelishdi. Har bir inson, kim bilan gaplashayotganiga qarab, bir qator uslublardan foydalanishi aniqlandi.

## SUHBAT

Muloqot olib borish san'ati shaxsni shakllantirishga yordam beradigan muhim omildir. Samarali suhbat ijtimoiy va professional vaziyatlarda do'stona hamkorlik qilishga yordam beradi. Suhbat ketma-ketlikda gapirish va tinglashni o'z ichiga oladi. Bu his-tuyg'ular, kuzatishlar, fikr va g'oyalarning og'zaki almashinuvidir. Longmanning zamonaviy ingliz tili lug'ati kundalik hayotning oddiy konteksti bo'lgan ijtimoiy kontekstdagi suhbatni «odamlar fikr, his-tuyg'u va fikrlar almashadigan norasmiy nutq» deb ta'riflaydi. Merriam-Webster lug'ati professional kontekstdagi suhbatni «hukumatlar, muassasalar yoki guruhlar vakillari tomonidan muammoni norasmiy muhokama qilish» deb ta'riflaydi.

Oddiy suhbatni munozaralar, ommaviy nutqlar yoki ishbilarmonlik munozaralari kabi og'zaki muloqotning boshqa shakllaridan ajratib turadigan narsa uning norasmiyligi, ya'ni rasmiy xatti-harakatlar qoidalari bilan cheklanmasdan, erkin va do'stona munosabatda bo'lishidir. Suhbat, umuman olganda, o'z-o'zidan, do'stona va tasodifiy bo'ladi. To'g'ridan to'g'ri, norasmiy va tez-tez ishlatiladigan iboralardan foydalanish suhbat uslubini tashkil qiladi.

*Suhbatning mazmuni va ijtimoiy maqsadini biling.*

## IJTIMOY MULOQOT

Ijtimoiy suhbat, shuningdek, chit-chat yoki kichik suhbat sifatida ham tanilgan ijtimoiy muhitni yaratishga harakat qiladi. Ziyofatda yoki ijtimoiy yig'ilishda suhbat g'oyalar yoki biron-bir ma'noni yetkazishdan ko'ra, umumiy tuyg'ularni ochib beradi. So'zlar ramziy ma'noda, og'zaki ijtimoiy muloqot vositasi sifatida ishlatiladi. Ushbu ijtimoiy so'zlardan foydalanish fatik birlashma deb nomlanadi.

Fatik muloqotda ishlatiladigan so'zlar va iboralar, masalan, «Siz bilan uchrashganimizdan xursand bo'ldim», «Xush keldingiz» yoki «Oilangiz qanday?» kabi hamjihatlik, do'stlik ifodasi va so'zlovchining ijtimoiy inson sifatida madaniyati va sezgirligining belgisi sifatida ta'riflanishi mumkin. Xayakava bu so'zlarni, garchi so'zlovchi ularni nazarda tutmasa ham, aytmaslik ijtimoiy xato deb hisoblanishini ta'kidlaydi. Psixologlarning so'zlariga ko'ra, «so'zlashuvning umumiyliigi ijtimoiy suhbatning eng muhim elementidir».

«Xayrli tong» kabi salomlashish va xayrlashishlar tongda kimgadir salom berish uchun; «Ehtiyot bo'ling», xayrlashishda omad tilash uchun ishlatiladi; yoki «Qanday endi?», kimgadir yaxshiroq muloqot qilishda ishlatiladi, to'g'ridan to'g'ri ma'noga ega emas va tabiatan fatikdir.

Bronislav Malinovskiyning fikriga ko'ra, fatik muloqot – bu so'z almashinuvi orqali yaqinlik rishtalari yaratiladigan nutq turi. Bu so'zlar ijtimoiy vazifani bajaradi va bu ularning asosiy maqsadidir, lekin ular na intellektual fikrlash natijasidir, na ular tinglovchida mulohaza

*Jimlikni qanday buzish va suhbatni boshlashni o'rganing.*

*To'liqroq muloqot kimdir bilan tanishish paytida qilingan kichik, Jimlikni buzadigan so'zlardan boshlanishi mumkin.*

uygʻotadi. Oksford inglizcha lugʻati fatik muloqotni shunday izohlaydi: «Ular [soʻzlar] maʼlum bir maʼnoni bildirish uchun emas, balki umumiy muloqot qilish uchun ishlatiladi. Misol uchun «Qandaysiz?» iborasi tinglovchining sogʻligʻi haqida savol emas va «Ehtiyot boʻling» – bu xavfdan ogohlantirish emas. Sukunatni buzish uchun fatik gaplar qoʻllaniladi. Ularning maqsadi suhbatni boshlashdir. Suhbatning bunday turi biror fikrni muhokama qilishni maqsad qilmaydi. Buning oʻrniga, suhbat odatda qisqa va umumiy tuygʻu haqida boʻladi. Toʻliqroq muloqot kimdir bilan tanishish paytida qilingan kichik, jimlikni buzadigan soʻzlardan boshlanishi mumkin.

Chit-chat, kichik suhbat yoki fatik muloqot koʻrinishidagi ijtimoiy suhbat hech qanday qatʼi tartib yoki mavzuning ketma-ketligi bilan bogʻliq emas. Uning tartibi va tabiati har ikki tomonning munosabatlarni oʻrnatish istagi darajasiga bogʻliq. Bir-biriga yaqin boʻlgan odamlar yaxshiroq tushunish va fikr almashish bosqichiga erishish maqsadi bilan gaplashadilar. Bunga kelishmovchiliklarga olib keladigan mavzulardan qochish orqali erishiladi. Har bir kelishuv nuqtasi bilan, qanchalik oddiy yoki ravshan boʻlsa, yangi tanishganda oʻrtada tortinish yoʻqoladi va doʻstlik ehtimoli ortadi. Va nihoyat, yaqinroq suhbat umumiy didlar, va qarashlarni ochib berganda, doʻstona suhbatga almashadi va haqiqiy maʼnoda muloqot qilish mumkin boʻladi. Shunday qilib, ijtimoiy suhbat psixologik jihatdan tuzilgan boʻlib, tasodifiy suhbatdan boshlanadi va doʻstlik hamda hamkorlikni ifodalovchi haqiqiy muloqotga aylanadi.

### Quyidagi namunada qanday qilib kichik nutq biznes muzokaralarini osonlashtirishi koʻrsatilgan.

Muniya xonim, meʼmor va oʻzining Interiors firmasiga ega, u oʻzining yangi biznes-rejasi uchun reklama brifingini yaratish maqsadida reklama agentligiga buyurtma berdi. Rejaga korporatsiyalar va korxonalar uchun zamonaviy ofis maydonlarini yaratishni nazarda tutishi kerak edi. Munira xonimga loyihani taqdim etish vazifasi topshirilgan Doniyor unga qoramani koʻrsatish va fikr-mulohazalarini olish uchun tashrif buyuradi.

*Doniyor:* Xayrli tong, Muniraxonim. Ahvollaringiz qanday?

*Munira xonim:* Xayrli tong, Doniyor. Juda yaxshi, rahmat. Dam olish kunlarini yaxshi oʻtkazdingizmi?

*Doniyor:* Ha, albatta. Men bir nechta qadrdon doʻstlarimni uchratdim, shuning uchun biz yaxshi vaqt oʻtkazdik. Dam olish kuningiz qanday oʻtdi?

*Munira xonim:* Yomon emas, rahmat. Bir doʻstim meni Pusan yaqinidagi plyajlarni koʻrishga olib bordi. Yomgʻir paytida hamma narsa yam-yashil, chiroyli koʻrinar ekan!

*Doniyor:* Ha, Jeollonamdodagi baʼzi plyajlar juda chiroyli, shunday emasmi?

*Munira xonim:* Siz mamlakatning bu qismidan emassiz menimcha, shunday emasmi?

- Doniyor:* Yo‘q, men Gwangjudaman. Lekin siz aytgan joylar menga juda yoqadi.
- Munira xonim:* Buni eshitganimdan xursandman. Xo‘sh, endi ishga qaytaylik! Loyiha ishi qanday ketyapti?
- Doniyor:* Men sizga o‘zim yaratgan qoramamani ko‘rsatish uchun kelgandim. Iltimos, buni ko‘rib chiqib, fikringizni bildirsangiz.
- Munira xonim:* Albatta, men qoramamani ko‘rishni kutayotgan edim. Keling, avval matnni ko‘rib chiqaylik:  
«Interyerlar siz uchun keng va qulay ish joylarini yaratadi ... oson o‘rnatiladigan armatura, xodimlar uchun qulay ish joylari, barchasi hamyonbop narxda ... xarajatlaringizni yarmiga qisqartiradi ...»  
Bu oxirgi gapingiz biroz bo‘rtirib yuborilgan, shunday emasmi? Bunchalik bo‘rttirib yozish biz uchun kerakmi?
- Doniyor:* Siz haqsiz, Muniraxonim. Men bu qismni o‘chirib tashlayman, yana bir bor hamma narsani ko‘rib chiqaman va bir necha kundan keyin sizga ko‘rsataman.

### Muvaffaqiyatli kichik suhbat uchun maslahatlar

Kichkina suhbatlar orqali boshqalar bilan bog‘lanish qobiliyati katta yutuqlarga olib kelishi mumkin, deydi Debra Fine, «Kichik nutq san‘ati» kitobi muallifi. Sobiq muhandis, Fine tarmoq tadbirlarida va hatto yig‘ilish paytidagi 10 daqiqalik kofebreykda o‘zini judayam noqulay his qilganini va hojatxonaga yashiringanini yaxshi eslaydi. Endi esa motivatsiya beruvchi ma‘ruzachi, Fine, kichik nutq orqali odamlar bilan munosabatlarni rivojlantirish qobiliyati orttiriladigan mahorat deb hisoblaydi.

*Fine suhbatni boshlash va tugatish uchun quyidagi maslahatlarni taklif qiladi:*

- *Suhbatga tayyorgarlik ko‘rayotganda gaplashish uchun uchta narsani va boshqalarni gapirishga undaydigan bir nechta umumiy savollarni o‘ylab toping.*
- *Birinchi bo‘lib salom berishga odatlaning. Avval tabassum qiling va uchrashganingizda doimo qo‘l berib ko‘rishing.*
- *Tanitishga vaqt ajrating. Ismlarni eslab qolish va ularni tez-tez ishlatishga harakat qiling. Guruhga qo‘shilgan boshqalarni bir-birlari bilan tanishtirish orqali ularni suhbatga jalb qiling.*
- *Voqealar yoki joylashuvga oid umumiy ma‘lumotlarni aytib, so‘ngra tegishli ochiq savol berish orqali boshqa odamni suhbatga chorlang. Masalan, siz ulardan sayohatlari haqida yoki kelin yoki kuyov bir-birlarini qayerdan bilishlarini so‘rashingiz mumkin.*
- *Faol tinglash va og‘zaki fikr bildirish orqali suhbatdoshingizga qiziqish bildiring. Ko‘z orqali muloqotni saqlang.*

- *Gapirishdan ko'ra ko'proq tinglang.*
- *Yangiliklardan xabardor bo'lib yuring. Joriy voqealardan xabardor bo'lish sizni «Siz nima deb o'ylaysiz?» bilan olib boradigan ajoyib suhbat uzviyligi bilan ta'minlaydi.*
- *Tana tilingizdan xabardor bo'lib turing.*
- *Chiroyli tarzda davom etishingiz uchun bir nechta vaziyatdan chiqish so'zlarini tayyorlang. Masalan, «Men u yerdagi mijoz bilan ro'yxatdan o'tishim kerak» yoki «Ushbu uchrashuvda menga yordam beradigan kimni bilasiz ...?»*

Kundalik o'zaro munosabatlarda odamlar doimo faktlar va fikr almashishda ishtirok etadilar. Ushbu suhbatlarda ikkilik rejim deb ataladigan narsadan qochish va ko'p qiymatli yondashuvni qo'llash muhimdir. Ba'zan, odamlar faktlar va fikrlarni ikki tomonlama tarzda taqdim etishga moyil bo'lib, ular aytganlari to'g'ri va boshqa odam aytganlari mutlaqo noto'g'ri ekanligini isbotlashga harakat qilishadi. Bunday qarash ikkala ishtirokchiga ham qarama-qarshilikka olib keladi va tortishuvlarga olib kelishi mumkin. Ba'zi suhbatlarda Stiven Potter «bir martabalilik» deb atagan o'zini boshqalardan yaxshiroq ko'rsatishga urinish bo'lishi mumkin. Suhbatning qimmatli qismi ishtirokchilar o'zlarining to'g'riligini isbotlamochi bo'lganlari behuda ketadi; aksincha, ular fakt va fikr almashish uchun imkoniyatdan unumliroq foydalanishlari kerak.

Aqlli insonlar Karl R. Popper aytgan so'zlariga amal qilishlari kerak: «Aqlga ishonish nafaqat o'zimizning aqlimizga, balki boshqalarning aqliga ishonishdir. Shuning uchun ratsionalizm boshqa birovni tinglash va o'z dalillarini himoya qilish huquqiga ega degan g'oya bilan bog'liq. Bu fikrga ko'ra, biz uni to'g'ri deb qabul qilmasak ham, hech kim 100 foiz nohaq deb bo'lmaydi. Haqiqat 0 dan 5 gacha yoki 0 dan 100 gacha bo'lgan qiymatlar shkalasida ko'rilganda, bu idrok yanada takomillashadi. Suhbat bag'rikenglik va pozitivlik bilan ajralib turishi kerak.

## SAMARALI MULOQOT

***Suhbat monolog emas, dialogdir.***

Insonlar bolalikda janjal qila boshlaganidanoq gaplasha boshlaydi. Biz chaqaloqlikdan boshlab suhbatning asosiy vositasi bo'lgan tilni rivojlantiramiz. Asta-sekin biz tilning maqsadimizga mos keladigan murakkab qo'llanilishi bilan tanishamiz: ma'lumot berish va ishontirishni o'rganamiz. Biroq, biz tabiiy ravishda suhbatlashish qobiliyatiga ega bo'lsak ham, bizda yaxshi suhbatdoshning ko'nikmalari yetishmasligi mumkin, jumladan gapirishni bilish va tinglash. Suhbat monolog emas, balki dialogdir. Yaxshi suhbat quyidagi xususiyatlar bilan tavsiflanadi:

- ▶ U tabiiy to'g'ridan to'g'ri va spontanlikka ega. U yuzma-yuz sodir bo'lishi, ishtirokchilar bir vaqtning o'zida bir-birini ko'rish va eshitishi mumkinligi



ma'nosida jonli hisoblanadi. Suhbatning jonli taqdimoti kommunikativ samaradorlikning ajoyib manbai bo'lgan tana tilining qo'shimcha kuchi bilan boyitiladi va samarali bo'ladi.

***Suhbatni boshqarish  
va uning ishlatilishini  
tushunish lozim***

- ▶ U moslashuvchan bo'ladi, chunki u ishtirokchilarning reaksiyalariga ko'ra tez o'zgarishi mumkin. Bu xususiyatlar Emili Brontening «Wuthering Heights» filmida Ketrin va Sherzod o'rtasidagi bo'lgan quyidagi suhbatda aniq tasvirlangan.

Sherzod katta kresloda yarim uxlab o'tirdi. Karim uning oldiga borib, jiddiy ohangda gapira boshladi: «Siz meni yoqtirmaysiz, Sherzod, men boshqa kelmayman. Keling, xayrlashaylik va janob Hasanga aytaylik, siz meni ko'rishni xohlamaysiz va u bu borada boshqa gap gapirmasligi kerak. «O'tiring va shlyapangizni oling», deb javob berdi u. «Siz mendan ko'ra baxtliroqsiz. Ishoning, agar men ham shunday baxtli bo'la olsam, men ham sizdek bo'lardim. Ammo dadam mening kamchiliklarim haqida shunchalik ko'p gapiradiki va mendan shunday nafratlanadiki, men o'zimni hech narsaga arzimagandek his qilaman va sizga o'z tabiatimni ko'rsatolmayman, lekin bundan afsusdaman!»

Karim kuchli irodali va ehtirosli. U Sherzod bilan impulsiv, shiddatli tarzda gaplashadi. «Meni yoqtirmaganingiz uchun, keling, xayrlashaylik». Sherzod esa sovuqqon, qayg'uli va pushaymonlik bilan to'lib turganidan yuragini ochadi. U Karimning salbiy fikrlari va his-tuyg'ularini harakatlar orqali o'zgartiradi. Karim «Men u haqiqatni aytganini his qildim va men uni kechirishim kerakligini his qildim va keyingi daqiqada janjallashsak ham, uni yana kechirishim kerak», – deya fikrini o'zgartiradi.

Sherzodning so'zlari bir qizga nisbatan samimiy sevgi va pushaymonlik tuyg'ulariga to'la. U otasining unga beadab odam sifatida munosabatda bo'lishi uning tabiatiga nafrat va yomon kayfiyatni olib kelganini hikoya qilganda, u juda jiddiy va ishonchli eshitiladi. Karim Sherzodning nochorligi, abadiy pushaymonligi va tavbasi haqidagi ta'sirli dalillari tufayli o'z fikrini o'zgartirishga rozi bo'ladi.

## **KOMMUNIKATSIYANI NAZORAT QILISH**

Suhbatni nazorat qilish bu kerakli vaqtda ijobiy va mazmunli tarzda gapirish va tinglash qobiliyatini anglatadi. Bu diqqat bilan tinglash va yaxshi javob berish qobiliyatini talab qiladi. Bunga quyidagilar kiradi:

- suhbat yo'nalishini silliq o'zgartirish texnikasi;
- asosiy masalalar bo'yicha munozarani istalgan maqsad sari uzluksiz rivojlanishiga imkon berish qobiliyati. Keng ma'noda, suhbatni nazorat qilish ishtirokchilarga o'zaro tushunish va kelishuv bilan suhbatni (dialog/munozarani) samarali va qoniqarli yakunlashiga yordam beradi.

Biznesda quyidagi vaziyatlar suhbatni boshqarish ko'nikmalarini qo'llashni talab qiladi:

- sotish va sotib olish;
- muzokaralar olib borish;
- intervyu;
- uchrashuvlarda qatnashish;
- qo‘pollik qilmasdan «yo‘q» deya olish;
- xafa qilmasdan norozilik bildirish;
- maqtov/maqtov;
- shaxsiy tanqidga javob berish.

Bunday vaziyatlarda shaxsning qanday tinglashi va gaplashishi uning suhbatni qay darajada nazorat qila olishini ko‘rsatadi. Charlz J. Margerison «Samarali muloqot san’ati» asarida shunday deydi: «Suhbatni nazorat qilish siz birovning suhbatini boshqarishingiz mumkin degani emas. Buning ma’nosi shundan iboratki, amaliyot orqali siz o‘zingizning suhbatigizni nazorat qilishingiz va vaqt o‘tishi bilan boshqalarga ta’sir o‘tkazishingiz va ularni ijobiy va mos tarzda javob berishga undashingiz mumkin».

Samarali suhbat ko‘nikmalari foydali bo‘lgan holatlar quyidagilardir:

- uchrashuvlarda odamlar bilan ishonchli tarzda muloqot qilish;
- taklifga e’tirozlarni ko‘rib chiqish;
- tanqidga to‘g‘ri munosabatda bo‘lish;
- suhbat o‘tkazish ko‘nikmalarini rivojlantirish;
- to‘g‘ri ma’lumotni tezda olishni o‘rganish

### Suhbat yo‘nalishini nazorat qilish

*Suhbatni nazorat qilish – bu kerakli vaqtda ijobiy va mazmunli tinglash va gapirish qobiliyatini anglatadi.*

Barcha suhbatlarda faktlar va fikrlar mavjud. Suhbatning asl maqsadi hissiyotlar va faktlarni o‘zaro almashishdir. Muhokama qilinayotgan faktlar va fikrlar bir-biriga yaqinlashadigan ijobiy vaziyatlarda suhbat silliq kechadi va ikkala tomon ham bir-biriga nisbatan mos keladi. Bunday vaziyatlarda kelishuvga erishish qiyin emas, chunki tomonlar o‘rtasida juda ko‘p fikr farqlari mavjud bo‘lmaydi. Haqiqiy muammo shundaki, ishtirokchilardan biri suhbat o‘ziga qarshi qaratilganligini va faktlarning buzib ko‘rsatilganligini seza boshlaganidadir. Bu buzib ko‘rsatish qasddan bo‘lishi mumkin yoki noto‘g‘ri tushunish bo‘lishi mumkin, bunda biror fakt ehtiyotsizlik oqibatida salbiy fikrga o‘zgartiriladi. Suhbatdoshning mahorati ixtiloflar va keskinliklarning asl sabablarini tushunishdadir. Empatiya va haqiqiy tushunish fikr va haqiqat o‘rtasidagi ziddiyatni bartaraf etishga yordam beradi. Mohir suhbatdosh har doim o‘z manfaati uchun dalillarni fikrlardan ajrata oladi.

Suhbatning uchta mumkin bo‘lgan yo‘nalishi mavjud. U sizga qarshi, sizga qaratilgan yoki sizdan uzoqlashgan bo‘lishi mumkin. Suhbatdoshingiz sizning fikr va faktlaringiz bilan rozi bo‘lmasligi va sizning nuqtayi nazarigizni butunlay rad qilishi mumkin (ya’ni suhbat sizga qarshi bo‘ladi) yoki u siz bilan rozi bo‘lishi va

sizning gaplaringizni qo‘llab-quvvatlashi mumkin (ya‘ni suhbat siz tomon siljiydi). U sizning so‘zlarigizni rad etmasdan, sizning bayonotingizni qabul qilishdan oldin o‘zgarishlarni taklif qilishi mumkin (ya‘ni, suhbat sizdan uzoqlashadi). Malakali suhbatdosh suhbat qaysi yo‘nalishda ketayotganini biladi.

### Salbiy javoblarni boshqarish

Qarama-qarshilik va rad etish, odatda, odamning silliq suhbat o‘tkazishini buzadi. Bu sodir bo‘lganda, sabr-toqatli bo‘lish va boshqa tomonning nuqtayi nazarini tushunayotganligini ko‘rsatish va kelishmovchilik yoki rad etishning aniq sabablariga javob berish orqali o‘z dalilingizga ishonitirishga harakat qilish muhimdir. Rad etish yoki kelishmovchilikni ikkinchi – rozi bo‘lmagan shaxsning shaxsiy sabablari bilan bog‘lamang. Ijobiy fikr bilan, salbiy javoblarni quyidagicha hal qiling:

- ▶ Boshqa odamning ijobiy niyatlariga shubha qilmasligingizni ko‘rsating.
- ▶ «Siz haqsiz, lekin...» kabi iboralarni ishlatting. Boshqa odamning dalillarini butunlay rad etishdan saqlaning.
- ▶ Salbiy iboralarni ishlatmang. «Balki siz bilmassiz...» deyishning o‘rniga «Balki bilarsiz...» so‘zini ishlatting. «Ehtimol»dan foydalanish imkoniyatni bildiradi, ammo ishonchni emas.
- ▶ Shubha, kelishmovchilik yoki rad etish belgilari aniq bo‘lganda, suhbatni to‘xtatib turing va hozirgacha muhokama qilingan narsalarni umumlashtiring va boshqa odamdan xulosa to‘g‘ri yoki yo‘qligini so‘rang. Ularning xulosani qabul qilishlari kelishuvning birinchi qadamidir.
- ▶ Keyinchalik nima qilish kerakligini so‘rab, keyingi kelishuv uchun ushbu psixologik yutuqdan foydalaning.
- ▶ Boshqa odamni uning tashvishlari bilan o‘rtoqlashishingizga va uning tashvishlarini yodda tutishingizga ishonitiring. Shuningdek, ularning tashvishlariga qanday javob berishingiz haqida batafsil ma‘lumot bering.
- ▶ Nihoyat, inkor va kelishmovchiliklarga duch kelganda hech qachon umidsizlikka tushmang, xafa bo‘lmang yoki g‘azablanmang. Hissiy reaksiyalar mantiqiy ishonitirish qobiliyatingizga ta‘sir qiladi.

### Rad etish va kelishmovchilikni ko‘rib chiqish

Suhbat ba‘zan so‘l tomonga siljishi mumkin, bu holda u sizdan uzoqlashadi va sizga qarshi bo‘lishi mumkin yoki o‘ngga, kelishuvga o‘tadi. Chapdagi suhbat parallel yoki ba‘zan bir-biridan ajralib turadi, o‘ngdagi suhbat esa ketma-ket. Suhbat davomida bu reaksiyalar nimani anglatishini tushunish rad etish va kelishmovchilikni qanday boshqarishni bilishga yordam beradi.

**1. Inkor:** Agar sizning fikringiz butunlay rad etilgan bo‘lsa, bu masala bo‘yicha keyingi muhokama qilish imkoniyati yo‘qligini bildiradi. Shuning uchun suhbatni tugatish kerak. Misol uchun, agar nomzod imtihonni tugatish uchun nazoratchidan ko‘proq vaqt so‘rasa, so‘rov rad etiladi, chunki imtihon shartlari buni qat‘i rad etadi.

**2. Kelishmovchilik.** Rad etish va kelishmovchilik o'rtasidagi nozik farqni tushunish kerak. Masalan, o'n to'rt yoshga to'lmagan, qonuniy ravishda mehnatga jalb qilinishi mumkin bo'lmagan bolalarga ishlashga ruxsat berish kerakmi yoki yo'qligini muhokama qilaylik. Bola oilaviy og'ir sharoitlarda ishlasa ruxsat etiladi. Faraz qilaylik, jamiyatimizda bolalar mehnatiga yo'l qo'ymaslik uchun hech qanday aniq holatlar hisobga olinmasligi kerak degan fikrga egasiz. Boshqacha qilib aytganda, siz bolalarga ishlashga ruxsat berish fikrini rad etasiz, hatto qiyin sharoitlarda ham. Aytaylik, taklifni rad etish o'rniga, siz bunga qo'shilmaysiz va ehtimol insoniylik nuqtayi nazaridan bunday vaziyatlar har bir bola uchun alohida-alohida hal qilinishi kerakligini aytasiz. Bunday vaziyatda muhokamani davom ettirsa bo'ladi. (Muhokama paytida «men sizning gaplaringizga butunlay noroziman» deb aytmalik kerak, aksincha, «men siz aytayotgan narsaga qo'shilmayman» yoki «nima deyayotganizga ishonchim komil emas» deb aytish yaxshidir. Shunday qilib, odamning fikriga emas, balki uning nuqtayi nazariga qo'shilmaslik kerak.)

**3. Mulohaza.** Boshqa shaxs sizning taklifingizni rad etmasa va uning asos-liligiga ishonch hosil qilish uchun uni qo'shimcha muhokama qilmoqchi yoki tekshirmoqchi bo'lsa mulohaza nuqtasiga to'xtaladi. Shu nuqtada, boshqa odam sizning fikringiz yoki taklifingizni qabul qilishi uchun qo'shimcha ma'lumot taklif qilishingiz kerak.

**4. Kelishuv.** Bu fikr yoki taklifning har ikki taraf tomonidan qabul qilinishining ijobiy ifodasidir. Bu keyingi harakatlarga turtki bo'lishi mumkin.

**5. Majburiyat.** Bu muvaffaqiyatli suhbatning xulosasi. Muhokama qilingan fikr-mulohazalar yoki takliflar qabul qilinadi va ularni amalga oshirish bo'yicha qarorlar qabul qilinadi. Ushbu bosqich barcha suhbatlarning maqsadi hisoblanadi.

## Ishoralar va ishoralarni payqash hamda tanib olish

*Og'zaki muloqotda tinglovchining diqqatini nafaqat so'zlarni tanlash, balki shuningdek, ovoz ohangi yoki boshqa signallar, masalan, yuz ifodalari, ko'z bilan aloqa qilish, tana harakatlari va imo-ishoralar bilan jalb qilish ham samarali usuldir.*

Suhbat so'zlardan, shuningdek, og'zaki bo'lmagan imo-ishoralardan iborat bo'lib, u aytilgan va nazarda tutilgan xabarlarini bildiradi. So'zlar aytilgan xabarni bildiradi, og'zaki bo'lmagan belgilar va signallar esa nazarda tutilgan xabarni bildiradi. Ishoralar belgilar va signallar bilan birgalikda nima muhim va nima muhim emasligini ko'rsatadi. Ishora – bu so'zlovchi o'zi uchun muhimligini bildir-moqchi bo'lganida ishlatadigan kalit so'z yoki ibora. Suhbat san'atida malakali odamlar ishoralar orqali gaplarini tezda ifoda eta oladilar.

Yozma xabarlarda yozuvchi muhim so'zlarni, iboralarni va jummalarni rangli harflar bilan chizish, kursivlash yoki belgilash yoki sifatlovchilar va o'zgartiruvchi so'zlar, masalan, juda, muhim va hokazolarni qo'llash orqali o'quvchi e'tiborini jalb qilishi mumkin. Og'zaki muloqotda tinglovchining diqqatini nafaqat so'zlarni

tanlash, balki ovoz ohangi yoki yuz ifodalari, ko'z bilan aloqa qilish, tana harakatlari va imo-ishoralar kabi boshqa signallarga ham qaratadi.

Ishoralar va tana harakatlari so'zlovchiga ongli yoki ongsiz ravishda keladi. Ular xabarning ma'ruzachi ta'kidlagan qismlarini ajratib ko'rsatishda yordam beradi. Har qanday suhbatda har doim bir nechta kalit so'zlar mavjud bo'lib, bu kalit so'zlar boshqalarga ishora bo'lib, ularning e'tiborini muhim narsaga qaratadi. Misol uchun, agar kimdir: «Keling, menejment tadqiqotlarida keys-stadi usulining o'qitish-o'rganish funksiyasini muhokama qilaylik», desa, kalit so'zlar «ta'lim funksiyasi» va «keys-stadi usuli» bo'ladi. Bu so'zlar boshqalarni o'qitish va o'rganish vositasi sifatida keys-stadi usuliga e'tibor berishga qaratilgan.

Odatda, odamlar eng muhim maslahatlarni ongsiz ravishda, «o'qish» deb ataladigan narsa orqali, ifodalar, imo-ishoralar va pozitsiyalarni o'z ichiga olgan og'zaki bo'lmagan tana nutqi orqali beradilar. Uchrashuvlar, munozaralar, ma'ruzalar yoki og'zaki taqdimotlarning muvaffaqiyati ishtirokchilarning og'zaki hamda tana ishoralarini ishlatishiga bog'liq.

Afsuski, bir tomon boshqa tomon bergan ishoralarni qabul qila olmasligi odatiy holdir. Masalan, kollej direktori universitet ma'muriyatiga o'z kollejining o'quv rejasiga ma'lum bir kurs qo'shishga ruxsat so'rash uchun bordi. Direktor o'z taklifini qo'llab-quvvatlash maqsadida kollejning infratuzilmasi, o'quvchilar sonining ko'payishi va izchil a'lo natijalar borasidagi umumiy yutuqlariga to'xtalib o'tdi. U registratorga: «Men kollejimizni tekshirish va yangi kurs ochishni tavsiya qilish uchun bir guruh yuborishingizni xohlayman», – dedi. Registrator shunday javob berdi: «Ammo universitet faqat bitta kollejni emas, balki barcha kollejlarni sharoitlari va natijalarini yaxshilashni xohlaydi». Direktor o'z kollejidagi mavjud imkoniyatlar va o'quv natijalarini bayon qildi. Biroq, registrator direktor o'z iltimosini qo'llab-quvvatlash uchun ishlatgan kalit so'zlarni e'tiborsiz qoldirgani uchun uchrashuv muvaffaqiyatsiz tugadi. Direktor esa registratorni uning yangi kurs bo'yicha taklifi qiziqirmayotgani haqida ma'lumot oldi. Suhbat tugagach, direktor ro'yxatga olish idorasidan hafsalasi pir bo'lib chiqib ketdi.

Ushbu misolda direktor tomonidan ishlatiladigan kalit so'zlar «tekshirish», «tavsiya qilish» va «yangi kurs» edi. Registrator bu kalit so'zlarga e'tibor bermadi. Ro'yxatga oluvchining javobidagi maslahatlar «lekin», «barcha kollejlarni», «yaxshilash», «obyektlar va natijalar» so'zlari edi. Bu so'zlar uning ustuvorliklarini ko'rsatadi. Registrator shuni nazarda tutdiki, universitet keyingi kurslarni qo'shishdan manfaatdor emas va uning ustuvorligi o'qitish va o'qitish sifatini yaxshilash edi. Direktorning yangi kursni boshlash taklifi, aslida, talabalarni qabul qilishni ko'paytirishga qaratilgan edi. Biroq, u bu haqda yetarlicha tushuntirib bera olmagan yoki maqsadni to'g'ridan to'g'ri ayta olmagan uchun muloqot muvaffaqiyatsizlikka uchradi.

***Ishora – bu ma'ruzachi o'zi uchun biror narsa muhimligini bildirmoqchi bo'lganida ishlatadigan kalit so'z yoki iboradir.***

Haqiqiy hayotda odamlar ko'pincha o'z fikrlarini to'g'ridan to'g'ri va to'liq ifoda eta olmaydilar. Boshqalar ulardan ko'proq ma'lumot olish uchun ulardan ko'plab savollarga javob izlashlari kerak. Aks holda, haqiqiy niyat noma'lum qolishi mumkin. Misol uchun, ishchilar bilan ijtimoiy yig'ilishda menejerga xodim: «Men juda zo'riqish bilan ishladim», deb aytganini ko'rib chiqaylik. Menejer javob berdi: «Ha, biz hammamiz qattiq ishlashimiz kerak. Maqsadlarga erishish kerak.» Bu javob menejerning «zo'riqish» so'zi ostidagi ma'noni o'tkazib yuborganligini ko'rsatadi. Xodim ishdagi holat haqida gapirmagan bo'lishi mumkin. U turmush o'rtog'ining sog'ligi yoki farzandining ta'limi kabi jiddiy shaxsiy muammolarga duch kelgan bo'lishi mumkin. Buning o'rniga menejer undan: «Siz qanday zo'riqishdasiz?», deb so'rashi kerak edi. Bu xodimni muammosining mohiyati haqida ko'proq gapirishga undagan bo'lar edi. Mohir, nazoratli suhbat o'rniga, biz bu yerda ishchining bir tomonlama yondashilganini ko'rishimiz mumkin. Muammo haqida ko'proq ma'lumot olishga boshqa urinishlar yo'q.

***Haqiqiy hayotda odamlar ko'pincha o'z fikrlarini to'g'ridan to'g'ri va to'liq ifoda etmaydilar va haqiqiy niyat noma'lum qolishi mumkin.***

Keling, suhbatni mohirona boshqarish misolini ko'rib chiqaylik. Bir necha mukofotlar sovrindori, kinoaktyor televideniyega uzoq intervyu berdi. Jurnalistning aktyorga bergan savollaridan biri bu edi: «Aytishlaricha, siz kino rejissori sifatida doimo yangi aktyorlar bilan ishlashni talab qilgansiz». Aktyor shu zahoti javob qaytardi: «Gap talab qilishda emas. Siz chuqur o'ylashingiz kerak. Yosh iste'dodlarni rivojlantirishga undash, ularga (yangi odamlarga) o'zini namoyon qilishiga, taniqli shaxs sifatida rivojlanishiga yordam berish juda boshqacha zavq beradi. Men esa har doim qahramonlar va mavzular tanlashda ijodkor sifatida ko'p tajriba o'tkazganman, bu menga har doim yoqadi. Aktyorning «Siz chuqur o'ylashingiz kerak», deb aytgan bu so'zlari juda muhim. Asosiy xabar shu so'zlarda yotadi. Bunday holda, jurnalist tomonidan ishlatilgan «talab qilish» so'zi muhim edi. Aktyor haqiqiy ma'noni tushuna oldi. U umumiy bayonotning yashirin ma'nosini (u har doim yangi chehralar bilan ishlashni «talab qilgan» degan da'vo) kino rejissori va aktyor sifatida ijodiy quvonchga intilish, iste'dodli yangi kelganlarni mahoratli aktyorlar qilib shakllantirishga harakat qilishi bilan ochib berdi.

Suhbat davomida odamlar quyidagi iboralarni ishlatganda ularning ba'zi maqsadlarini e'tiborga olish orqali biz asosiy kalit ma'nolarni aniqlashimiz mumkin:

- Odamlar birinchi shaxs olmoshlarini ishlatganda, «men», «meniki» va «mening», ular o'zlari yoki o'zlari uchun eng muhim shaxs haqida gapiradilar.
- Odamlar o'z bayonotlarini chuqur his-tuyg'ular bilan yoki katta ishtiyoqni ko'rsatadigan sifatlar bilan kuchli tarzda tasniflashsa, ularning ruhiy holati haqida tushunib olish mumkin bo'ladi. «Bosim», «xavotir», «g'azablangan», «bezovta», «baxtsiz», «hafsalasi pir bo'lgan» yoki «g'ayratli», «ishtiyoqli», «hayajonlangan» va «ilhomlantirilgan» kabi so'zlarga ehtiyot bo'lish kerak.

Misol uchun, biror kishi ishni tugatish uchun bosim ostida ekanligini aytsa, u eng qisqa vaqt ichida bajarilishi kerak bo'lgan harakatlar haqida kuchli tushuntirish beradi. Lekin uni boshqacha tushunib olish hech gap emas.

- Odamlar ma'lum bir tarzda harakat qilishlari uchun bosim ostida ekanligini ko'rsatadigan so'zlarni ishlatganda, biz diqqat bilan tinglashimiz kerak. Misol uchun, kimdir bu yerda keltirilganlarga o'xshash bayonot berganida, bu ularning bosim ostida ekanligini ko'rsatadi:
  - «Butun reja noto'g'ri ketdi! Juda ko'p chalkashliklar va juda oz vaqt bor edi. Men tadbirni tashkil qilish mas'uliyatini bajara olmadim, deb o'ylayman.
  - «Men rejalashtirganimdek, strategiyam va yondashuvimni o'zgartirishim kerak edi. Hammasi omadsizlikka uchragan edi».
  - «Men buni yana sodir bo'lishiga yo'l qo'ymaslikka qat'i qaror qildim». Bu yerda «vaqt juda oz edi», «men rejalashtirganimdek» va «bunday bo'lishiga yo'l qo'ymaslik» so'zlari kalit so'zlar bo'lib xizmat qiladi. Jumlar so'zlovchining muayyan tarzda harakat qilish uchun bosim ostida ekanligini ko'rsatadi.
- Agar kimdir xavotirni bildiruvchi so'zlarni ishlatsa, bu ma'ruzachining shaxsiy muammolariga ishoradir. Agar siz ushbu muammolar nima ekanligini aniq bilsangiz, boshqa odamga yordam berishingiz mumkin. U nima qilishni taklif qilayotganini yoki kim bilan maslahatlashishni rejalashtirayotganini so'rash orqali siz muammoni hal qilishda yordam berishning turli usullarini topishingiz mumkin.
- Va nihoyat, tinglang va odamlar muhim bir narsani aytganidan keyin foydalanadigan tabiiy pauzalarga e'tibor bering. Aynan shu vaqtda siz ma'ruzachiga u ko'targan asosiy masalalarni to'g'ri tushunganingizni va dardiga sherik ekaningizni aytib, uni tushunganingizni ko'rsatasiz. Shunday qilib, siz suhbatni boshqariladigan tarzda davom ettirishingiz va oldingizdagi odamning haqiqiy muammolarni tushunishingizga ishontirishingiz mumkin.

### Belgilar va signallarni talqin qilish

Suhbat og'zaki va vizual ko'rsatkichlardan iborat. Og'zaki ko'rsatkichlar berilgan va olingan iboralarni o'z ichiga oladi. Vizual ko'rsatkichlar berilgan va qabul qilingan signallardan iborat. Og'zaki bo'lmagan xabarlar belgilar va signallar orqali almashinadi. Suhbat davomida odamlar ongsiz ravishda qo'llarini, ko'zlarini, boshini, oyoqlarini va tananing boshqa qismlarini harakatga keltiradilar yoki boshqa og'zaki bo'lmagan xatti-harakatlarni, masalan, suvni tez-tez chiqishadi. Bu og'zaki bo'lmagan harakatlar ularning ongining holatini aks ettiradi. Tana harakatlari va ishoralari ongda yashiringan narsalarni ko'rinadigan tarzda ochib beradi. Tabassum, ko'z harakati va boshqalar kabi vizual ko'rsatkichlardan iborat. Signallar boshqalar bizga ko'rsatadigan xulq-

**Suhbat og'zaki va vizual ko'rsatkichlardan iborat.**

***Ketma-ket suhbatlarga erishishda parallel suhbatlarni aniqlang va undan qoching.***

atvor ko'rsatkichlaridir. Masalan, nutq paytida har 10–15 daqiqada suv ichish tashnalik belgisidir. Biroq, tinglovchilar uchun bu ma'ruzachining asabiyligini ham ko'rsatishi mumkin.

### **Parallel suhbatdan qochish**

Odamlar faktlar, g'oyalar, fikrlar yoki yechimlar kabi bilimlarni o'rganish uchun suhbatlarda qatnashadilar. Muhokamaning maqsadi judayam aniq bo'lganda, o'sha tomonning gaplarini qiziqish bilan tinglash mumkin. Ikkala tomon ham dastlab savollar berish va og'zaki bo'lmagan signallarning ma'nosini o'rganish orqali aytilgan narsa haqida qo'shimcha ma'lumot olishlari kerak. Ammo agar ikkala tomon ham buni amalga oshirmasa va faqat unga parallel boshqa bayonot bilan asl bayonotga qarshi chiqsa, suhbat qoniqarli natija bermaydi. Ikki parallel bayonot mos kelmaydi va shuning uchun muammoni hal qilish yoki asl bayonotga qo'shimcha ma'lumot kiritish uchun ularni bir-biriga bog'lab bo'lmaydi.

Bir qator parallel bayodnotlarda hech qanday dialog mavjud emas, aksincha, bir-biriga qarata gapirilayotgan ikki xil mavzu ko'tariladi. Quyidagi misolni ko'rib chiqaylik. Tikuvchilik kompaniyasida uchrashuvdagi suhbat:

X: Eksportimizni oshirishimiz kerak.

Y: Menimcha, biz uchun ishchi kuchimizni zudlik bilan qisqartirish eng muhimi.

X: Eksportimizni ko'paytirish orqali biz o'z brendimiz imidjini yaratishimiz mumkin.

Y: Ishchilar sonini qisqartirish orqali biz xarajatlarimizni kamaytirishimiz mumkin.

X: Men har doim kompaniyamizning imidjini mahsulotlarni chet elda sotish orqali ijobiy tomonga o'zgartirishga intilaman.

Y: Xarajatlarni kamaytirish – bu kompaniyamizni boshqarishning yagona yo'li va bunga faqat ishchilar sonini kamaytirish orqali erishish mumkin.

***Biror narsa haqida fikr yuritishdan maqsad, boshqa odamga uning his-tuyg'ularini yanada aniq-roq tushunishga yordam berishdir.***

Bu misolda X va Y parallel suhbatda bo'lishadi, bu yerda har biri o'zini to'g'ri va boshqani noto'g'riligini isbotlashga harakat qiladi. Ikkalasi ham boshqa odam aytgan so'zlarning asl ma'nosini o'rganish haqida o'ylamayapti.

### **Ketma-ket suhbatni mashq qilish**

Ikki kishi mohirlik bilan boshqariladigan tarzda suhbatlashganda, ular suhbatni bir-birining gaplariga ketma-ket kelgan bayonotlar berish orqali amalga oshiradilar. Ikki tomonning bayonotlari o'rtasida mantiqiy bog'liqlik bo'ladi. Tinglovchi aytilayotgan gaplarni diqqat bilan qabul qiladi va unga qo'shilish va o'z pozitsiyasini aniq bayon qilish uchun tegishli vaqtni kutadi. Tinglovchi suhbatni bog'langan va ketma-ketlikda davom ettiradi. Shunday qilib, qisqa vaqt ichida g'oyalar va fikrlar tizimli shaklda rivojlanadi. Ikki kishining ketma-ket suhbatni har



doim samarali bo'ladi. Ammo bu ikkinchi tomon birinchi tomonning so'zlariga yaxshi ahamiyat bersagina sodir bo'ladi. Shundan so'ng tinglovchi aytilgan gaplar ustida fikr yuritishi, ma'ruzachining dastlabki bayonotidagi muhim g'oyalar haqida ko'proq ma'lumotga ega bo'lishi va masalani yanada chuqurroq o'rganishga hissa qo'shishi mumkin.

### Refleksiya va empatiyadan foydalanish

Og'zaki muloqotda eng muhim ko'nikma boshqa odamga chinakam qiziqish ko'rsatishdir. Buning uchun ikkala ishtirokchi ham kerakli kalit so'zlarni tanlab, ularning ma'nosi haqida fikr yurita olishi kerak. Misol uchun, Ismoil: «Men buni qila olishimga ishonchim komil emas», – dedi deylik. Ismoilning so'zlarida asosiy umidsizlik va rad etish tuyg'usini qayd etadi. Ismoilga o'z fikrini yanada ko'proq ifodalash imkoniyatini berish uchun Ismoilga shunday deyishi mumkin: «Buni o'zgartirish uchun nima qilish mumkin?» Bu Ismoilga o'z his-tuyg'ularini yanada aniqroq va tushunish bilan ochib berishga imkon beradi.

*Og'zaki muloqotda eng muhim ko'nikma boshqa odamga chinakam qiziqish ko'rsatishdir.*

Birovning bayonoti fikr bildirishda juda ehtiyotkor bo'lish kerak. Avvalo, boshqa odamning his-tuyg'ularini aniq va to'g'ri tushunish kerak. Keyin, odamga javob berishda empatiya va qiziqishni ko'rsatish kerak. Bunda o'z so'zlarini qo'llab-quvvatlash uchun ijobiy tana tilidan foydalanish kerak bo'ladi. Biror narsa haqida fikr yuritishdan maqsad, boshqa odamga uning his-tuyg'ularini yanada aniqroq tushunishga yordam berishdir. Shuning uchun, boshqa odam tomonidan ifodalangan his-tuyg'ularni yana takrorlash mumkin – bu ularning bayonotlarini o'zgartirmasdan va yangilik qo'shmasdan, obyektiv ravishda amalga oshirilishi kerak. Ularning so'zlarini tanqid qilmaslik yoki shubha ostiga qo'yimaslik kerak. Biror kishining tana tili boshqa odamning fikri haqida haqiqiy qiziqayotganligini ko'rsatishi kerak. Shunday qilib, ko'z bilan aloqa qilish, boshni ijobiy qimirlatish va boshqa odam uchun samimiy qayg'urayotgan ko'rinishda gapirish muhimdir.

*Fikr bildirishdan yoki boshqalarning fikriga javob berishdan oldin, siz boshqa odamning aytganlarini qabul qilishingiz, tahlil qilishingiz va baholashingiz kerak.*

### Vaqtini his qilish va boshqarish

Og'zaki muloqotda ma'ruzachi muloqot qilish uchun sarflangan vaqtini doimo yodda tutishi kerak. Vaqt chegarasiga rioya qilish uchun ma'ruzachi o'z so'zlarini ishlatishni oqilona va to'g'ri rejalashtirishi kerak. Tinglovchilar suhbat yoki taqdimotning biron-bir qismini shoshqaloqlik bilan amalga oshirmaslik kerak. Suhbat yoki taqdimot tezligi odatda daqiqada 110–120 so'zdan oshmasligi kerak. Ma'ruzachi yechimni

*Yakkama-yakka suhbatlarda/munozaralarda monopoliya qilish istagi bo'lmasligi kerak. Boshqa tomondan, passiv tinglash qiziqishsizlik va zerikishni keltirib chiqaradi.*

muhokama qilish uchun juda tez gapirmasligi ham muhim. Shuningdek, muammoni tahlil qilish ham bir xil darajada muhimdir va ma'ruzachi tinglovchilar muammodan to'liq xabardor degan xayolga bormasligi kerak. Bunday taxmin muhokamaning tezligiga ham, yo'nalishiga ham ta'sir qiladi. Shunday bo'lsa boshqa odamlar o'zlarini noqulay his qilishlari, qiziqish va diqqatni yo'qotishlari mumkin. Suhbat mazmunli bo'lishi uchun jonli va barcha ishtirok etishi kerak.

Ma'ruzachi biror narsani muhokama qilayotganda, hatto rasmiylik darajasi yuqori bo'lmagan vaziyatlarda ham vaqtni his qilishi kerak. Turli xil ish sharoitida ham ma'ruzachi tinglovchi bilan muloqot qilishdan ko'zlangan maqsadni eslab qolishi kerak. Tinglovchini hech qachon passiv auditoriya kabi his qilmaslik kerak. Yig'ilishlar interaktiv bo'lishi va masaladan masalaga nazorat ostida o'tishi kerak. Yakkama-yakka suhbatlarda/munozaralarda suhbatni monopollashtirish istagi bo'lmasligi shartdir. Boshqa tomondan, passiv tinglash qiziqishsizlik va zerikishni keltirib chiqaradi. Ma'ruzalar, seminarlar va taqdimotlar shunday holatlar bo'lsa, tinglovchilarni zerikish va monotonlikdan hazil latifalari yoki illustrativ holatlar qo'shish orqali qutqarish mumkin.

### Xulosa qilish ko'nikmasi

*Og'zaki muloqotning samaraliligi muloqot qilayotgan shaxslarning nutq qobiliyati bilan bog'liq bo'lib yuzma-yuz yoki uchrashuvlarda, asosan suhbatni boshqarish asosiy mahoratiga bog'liq bo'lib, u boshqa odamlar so'zlarining haqiqiy ma'nosini qabul qilish va tushunish imkonini beradi.*

Og'zaki muloqotda, ayniqsa suhbatda, boshqa odamning fikrini tushunish kerak. Siz uning fikriga rozi bo'lishingiz yoki qo'shilmasligingiz mumkin, ammo mohirona muloqot qilishning birinchi talabi shundaki, ikkinchi tarafning taqdim etilgan faktlarni tushunganingizga ishonch hosil qilishidir. Fikr bildirishdan yoki boshqalarning fikriga

javob berishdan oldin, siz boshqa odamning aytganlarini qabul qilishingiz, tahlil qilishingiz va baholashingiz kerak. Bu sizga faktlarni boshqa odam uchun ularning ahamiyati nuqtayi nazaridan tushunishga yordam beradi. Bu tushuncha boshqa shaxs tomonidan bildirilgan fikrlarning tanqidiy xulosasi bo'ladi. Xulosa – tushunishni ifodalashning eng yaxshi shakli. Bu shunchaki birovning aytganlarini takrorlash emas, balki, xulosa qilish – bu butun argumentning markazida joylashgan asosiy fikrni – asosiy mavzuni yoki asosiy g'oyani tanlab olishdir. Buni muvaffaqiyatli bajarish juda qiyin bo'lib, u juda ko'p mashq qilishni talab qiladi.

Yozma muloqotda bizda to'liq matn mavjud bo'ladi va kerak bo'lganda uni qayta o'qib chiqishimiz mumkin. Avval, biz hujjat nima haqida ekanligini tushunishga harakat qilamiz. Keyin, g'oyalar orasidagi mantiqiy munosabatni tushunish uchun diqqat bilan qayta o'qiymiz. Nihoyat, biz boshqa barcha g'oyalar sabab, oqibat yoki illustratsiya sifatida bog'liq bo'lgan markaziy g'oyani ko'rishimiz mumkin. Xulosa – bu markaziy g'oya va uning boshqa g'oyalar bilan aloqasini tushunishdir.

Og'zaki muloqotda xulosa aloqa jarayonida yetakchi ishoralar va kalit so'zlarni tanib olishni va ularni asosiy his-tuyg'ular va asl mohiyatni tushunishdan keyin ko'rib chiqilgan javobning asosiga aylantirishni o'z ichiga oladi. Bu argumentdagi eng markaziy g'oyani aqliy abstraksiyalash jarayonidir. Xulosa qilish katta ahamiyatga ega va muammoni muhokama qilish yoki hal qilish uchun eng zarur ko'nikmadir.

Bizning hayotimizda odamlarga topshirilgan vazifani juda qisqa vaqt ichida bajarish buyurilganda tez-tez duch keladigan holatlar mavjud. Masalan, ishchi berilgan topshiriqni belgilangan muddatda bajarish mumkin emasligini his qilishi mumkin. Keyin ular rahbarini belgilangan muddat to'g'ri emasligiga ishonitirishlari kerak. Agar rahbar qat'iyatli bo'lib, biznes buyurtmalari va muddatlariga rioya qilish kerakligini ta'kidlasa, muloqot umidsizlik bilan yakunlanadi. Nazoratchi bunday holatda suhbatni nazorat qila olmagan bo'lar edi. Biroq, agar rahbar xodimning nuqtayi nazarini tushunsa va uning muammolari hamda cheklovlarini tushunishga harakat qilsa, vaziyat boshqacha bo'lar edi. Bu rahbarga xodimning o'z tashvishlarini bildirishda yordam berish orqali xodimni rag'batlantirishga imkon beradi. Bu, shuningdek, rahbarga nima uchun belgilangan muddatda bajarilishi kerakligini aytib berish imkoniyatini berishi mumkin.

Suhbatni yakunlashning usullaridan biri xodimga uning shaxsiy sharoitlari tushunarli ekanligini, lekin ko'rib chiqilayotgan loyiha birinchi o'rinda turishini aytishdir. Shunday qilib, rahbar xodimning tashvishlarini qadrlash va tushunish orqali muammoni muvaffaqiyatli xulosalashi va uni hal qilishi mumkin.

Og'zaki muloqotning barcha ko'nikmalari, xoh ular shaxsan, yuzma-yuz yoki yig'ilishlarda gapirish bo'ladimi, asosan suhbatni boshqarishning asosiy mahoratiga bog'liq bo'lib, shaxslar o'rtasidagi o'zaro muammolarni bartaraf etish va kommunikatsiya maqsadiga erishishga yordam beradi.

## TRANSAKSIONAL TAHLIL (TT)

Tranzaksiyaviy tahlil hozirgi kunda tahlil qilish, shaxslararo muloqot va ijtimoiy xulq-atvor uchun muhim ahamiyatga ega hisoblanadi. Transaksiyaviy tahlil vositasi psixiatriyaga tegishli. U 1950-yillarda kanadalik psixiatr Erik Bern Shtayn tomonidan yaratilgan. Bern shaxslararo munosabatlar va shaxslarning ijtimoiy xulq-atvorini aloqa jarayonida ishtirok etgan shaxslarning uchta ego holatiga bog'laydi. Bu uchta ego holati ota-onalik, o'smirlik holati va bola holatidir. Bernning fikricha, odamlar o'zaro ta'sir qilish vaqtida mavjud bo'lgan dominant ego holatining qurboni sifatida harakat qilishadi. Shaxslararo tranzaksiyalarni o'rganish orqali Bern odamlarga o'zlarining ego holatlarining qurboni sifatida harakat qilmasdan, erkin muloqot qilishlariga yordam berishga intiladi.

Ego holatlari ruhiy holatlardir. Ular barcha insonlarning ruhiy faoliyati va ijtimoiy xulq-atvorini boshqaradi. Erik Bernning so'zlariga ko'ra, ego holati «hissiyotlarning izchil tizimi» va «uyushgan xatti-harakatlar to'plami»dir. Haqiqiy amaliyotda esa ego holati «tuyg'ular tizimi» bo'lib, u xatti-harakatlarning tegishli to'plamini rag'batlantiradi.

### Ego holatlarining psixologik xususiyatlari

*Ota-ona:* ota-onaning ego holati ota-ona tana harakatlari, yuz ifodalari va hissiy va ijtimoiy xatti-harakatlarining aniq ifodasidir. Ota-ona harakatlari nazorat, yo‘naltirish istagi va tashvish hissini anglatadi. Ota-ona buyruq tilidan foydalanadi.

*O‘smirlar:* o‘smirlardagi ego holati obyektivlik hissi va haqiqatning tashqi tomonini tushunish va boshqa odamlarning fikrlari va his-tuyg‘ularini anglash bilan namoyon bo‘ladi.

*Bola:* bolaning ego holatlari inson hayotining dastlabki yillaridanoq mavjud bo‘lgan ego holatlarining jonlanishi sifatida namoyon bo‘ladi. Bolaning dunyoga nisbatan o‘ziga xos umumiy nuqtayi nazari bor.

### Inson shaxsiyatining uch jihati

Yuqorida muhokama qilingan bu ego holatlari barcha insonlarning shaxsiyatini tashkil qiladi. Bernning fikriga ko‘ra, bu ego holatlari bolaning, kattalarning va ota-onaning his-tuyg‘ulari, munosabatlari va xatti-harakatlarining haqiqiy ifodalardir. Bu ego holatlari «fenomenologik ijtimoiy haqiqat»dir. Ular inson shaxsiyatining uchta jihatini tashkil qiladi.

Turli odamlar bilan turli mavzularni muhokama qilishda bir shaxs turli holatlarda turlicha gapirishi kuzatiladi. Erik Bern shaxsdagi uchta ego holatining o‘zaro ta‘sirini ko‘rsatadigan muhim kuzatishlaridan birini qayd etadi. U yaxshi ma‘lumotli psixologlar guruhining yangi a‘zosi Metyuning xatti-harakatlarini hikoya qiladi. «Guruh tez orada yangi a‘zo – Metyu yig‘ilishlarda ego holatining uchta xususiyatini ko‘rsatganini payqadi. Xotinini muhokama qilayotganda, u baland ovozda chuqur, dogmatik ohangda gapirdi, o‘rindiqa suyanib, qattiq nigoh bilan va yuqoriga ko‘tarilgan barmoqlari bilan unga qarshi ayblovlarni sanab o‘tdi. Boshqa paytlarda u boshqa bemor bilan duradgorlik muammolari haqida haqiqat ohangida gaplashardi, ba’zida u guruhning boshqa a‘zolari bilan tabassum bilan gaplashar edi.

## SUHBATLARNI NAZORAT QILISH

### Uchrashuvlar

Suhbatni nazorat qilish ko‘plab biznes jarayonlarda qo‘llaniladi. Ko‘pincha yig‘ilish raisining «Biz mavzudan uzoqlashyapmiz» yoki «Keling, kun tartibimizga rioya qilaylik» degan so‘zlarini eshitamiz. Ba‘zan yig‘ilish oxirida hech narsa qo‘lga kiritilmagan va hammaning vaqti behuda ketgandek tuyuladi. Bunday his-tuyg‘ular suhbatni boshqarish bo‘lmaganda paydo bo‘ladi. Charlz J. Margerisonning so‘zlariga ko‘ra, «Suhbatni nazorat qilish odamlarning muammolarni hal qilish va imkoniyatlardan foydalanish uchun aniq muloqot qilishlarini ta‘minlashdan iborat».

### Kun tartibi nazorat sifatida

Rasmiy uchrashuvlar uchun birinchi talab – muhokama qilinadigan masalalarning to‘liq kun tartibini muhokama qilish ketma-ketligi tartibini tayyorlash. Kun

tartibida qaysi masalalar qachon ko'rib chiqilishi va ularga qancha vaqt ajratilishi ko'rsatiladi. Ishtirokchilarga muammolarni tushinishlari va o'z nuqtayi nazarlarini bildirishlari uchun zarur kun tartibini oldindan tarqatish tavsiya etiladi, shunda ishtirokchilar yig'ilishdan oldin boshqa hujjat va ma'lumotlarni o'qishlari mumkin.

*Raislik qiluvchi muhim masalalarga e'tibor qaratish va qarama-qarshiliklarni emas, balki yechimlarni topishga qaratilgan ketma-ket, bog'langan va mazmunli muhokamalar uchun sharoit yaratish orqali suhbat yo'nalishini nazorat qila olishi kerak.*

Kun tartibi munozaralar o'tkazish uchun zaruriy asos yaratadi. Shuningdek, ular munozarani davom ettirish uchun imkoniyatlar yaratadi. Puxtalik bilan tayyorlangan kun tartibi jarayonni nazorat qilish uchun birinchi qadamdir. Rahbar har doim tegishli fikrlardan chetlangan ma'ruzachilarning e'tiborini jalb qilish uchun undan foydalanishi mumkin.

Kun tartibi, shuningdek, har bir masalani boshida muhokama qilish uchun tegishli vaqt ajratib, uchrashuvning davomiyligini aniqlashga yordam beradi. Ehtiyotkorlik chorasi sifatida kun tartibiga rahbarning ruxsati bilan boshqa har qanday masalani ko'tarish/muhokama qilish qoidalarini kiritish kerak. Kun tartibi odatda taklif qilingan sana, joy va vaqt ko'rsatilgan holda yig'ilish uchun bildirishnoma/taklifnoma bilan birga yuboriladi.

*Kun tartibi munozaralar o'tkazish uchun zaruriy asos yaratadi. Shuningdek, ular munozarani davom ettirish uchun qulay imkoniyat beradi.*

### **Rahbar**

Yig'ilishlarga ish yuritishni tartibga solish va o'tkazish vazifasi yuklatilgan shaxs rahbarlik qiladi. Yig'ilish davomida rahbarning qarori yakuniy so'z sifatida qabul qilinishi va barcha ishtirokchilar tomonidan hurmat qilinishi kerak. Rahbarlik qiluvchi yig'ilishlarni o'tkazish qoidalarini to'liq bilishi kerak. U yig'ilishda a'zolar, a'zo bo'lmaganlar, taklif qilinganlar va kuzatuvchilarning huquq va imtiyozlarini bilishi kerak. Shuningdek, u a'zolarining ovoz berish huquqlarini va agar kerak bo'lsa, ovoz berish qanday o'tkazilishini bilishi kerak. Eng muhimi, raislik qiluvchi muhim masalalarga diqqatini qaratib, qarama-qarshiliklarni emas, balki yechimlarni topish maqsadida ketma-ket, bog'langan va mazmunli muhokamalar uchun sharoit yaratib, suhbat yo'nalishini nazorat qila olishi kerak. Raislik qiluvchi yig'ilishni jadval bo'yicha boshlaydi va birinchi navbatda kun tartibini to'liq o'qib chiqish yo'li bilan ish olib boradi, agar kun tartibi uzoq bo'lsa, majlisning birinchi qismidagi kun tartibni o'qib chiqadi.

Agar kun tartibi yig'ilishdan oldin a'zolar o'rtasida tarqatilgan bo'lsa, barcha hujjatlar o'qilgan va kun tartibi hammaga tushunarli deb taxmin qilish mumkin bo'ladi. Keyin yig'ilishda muhokama qilishni talab qiladigan masalalarni ko'rib chiqadi. Aynan shu nuqtada muhokamani mazmunli qilish va uni nazorat qilish uchun muloqot qobiliyatlari talab qilinadi. Yig'ilish davomida a'zolar kun

tartibiga kiritilmagan suhbatlarga ham kirishishlari mumkin, unda har qanday mavzu doirasida yoki mavzudan tashqari masalalar ko'tariladi. Muhokama ham shaxsiy tanqidga aylanishi mumkin. Ba'zida obyektivlik yo'qolishi mumkin, bu esa yig'ilishning chalkashliklarga va samarasiz tortishuvlarga olib kelishi mumkin. Suhbatni nazorat qilish orqali buning oldini olish mumkin.

***Parallel suhbatdan qochish, bog'langan, ketma-ket suhbatni ta'minlash, xafa qilmasdan rozi bo'lmaslik va tajovuzkor bo'lmasdan da'vo qilish ko'nikmalari biznesda uchrashuvni silliq olib borish uchun asosdir.***

Rahbar muhokama qilinayotgan asosiy masalaga e'tiborni qaratib, muhokamani tartibga solishda muhim rol o'ynaydi. U aytilayotgan gaplarni umumlashtirishi va keyin muhokama qilinayotgan mavzu bilan bog'lashi mumkin. Yig'ilishda har bir kishi muhokama

qilinayotgan muhim mavzular bo'yicha kun tartibini kuzatishi kerak.

Rahbar, shuningdek, avvalgi yig'ilishda aytilgan masalalarning hozirgi vaziyatga ta'sirini so'rab, muhokamani o'tmishdan hozirgi kunga olib kelishi mumkin. U o'tmishdan hozirgi kunga va kelajakka yoki muammoga asoslangan mavzulardan yechimga yo'naltirilgan mavzularga o'tishni ta'minlash orqali suhbat yo'nalishini o'zgartirish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak. Eng muhimi, parallel suhbatdan qochish, bog'langan, ketma-ket suhbatni ta'minlash, xafa qilmasdan rad etish va tajovuzkor bo'lmasdan da'vo qilish ko'nikmalari uchrashuvda biznesni silliq o'tkazish uchun asosdir.

### **Agressiv bo'lmasdan qat'i bo'lish**

Ish joyida iyerarxiya mavjud bo'lsa ba'zi odamlarni itoatkor qilishi mumkin. Bunday vaziyatda ba'zi odamlar uchun o'z nuqtayi nazarini tasdiqlashi qo'pol deb qabul qilinishi xavfini tug'diradi. Buni oldini olish uchun qat'i suhbat ko'nikmalari foydali bo'ladi.

Dadil bo'lish – ishonchli bo'lish. Ishonchli odam «ha» deb ma'qullagan narsada «yo'q» degan javob mazmunida ish qilmaydi. Ishonchli shaxslar ijobiy va qat'i tarzda «yo'q» deyishlari mumkin; qat'i bo'lish o'z nuqtayi nazarini aniq va ikkilanmasdan bayon qilishni talab qiladi. Bu qat'iyatli bo'lishning kalitidir. O'z fikrlarini yetkazishda chalkashmaslik yoki boshqa aloqador bo'lmagan mavzularni qo'shmaslik muhimdir.

***Salbiy fikrlash salbiy munosabat yoki salbiy idrokdan kelib chiqadi, bu esa, ba'zan inson shaxsiyatining bir qismidir.***

Qat'iy va ishonchli shaxs vaziyatni o'zi ko'rganidek tahlil qila olishi va uning oqibatlariga yuqori turuvchi odamlarning e'tiborini jalb qilish orqali tegishli mulohazalarini ko'rsatishi kerak. Yuqori turuvchi shaxslar yoki rahbarlar bilan qat'i muloqot qilish ularni o'z muloqotini baholashga majbur qiladi.

Biznesda kimningdir xatti-harakati va xavf-xatarni o'z ichiga oladi va bu javobgarlikka tortilishi mumkin bo'lgan noxush oqibatlarga olib kelishi mumkinligiga ishonganingizda qat'i bo'lishingiz kerak. Bunday vaziyatlarda nima deyish kerakligini bilish zarur.

Salbiy fikrlash, ba'zida inson shaxsiyatining bir qismi bo'lgan salbiy munosabat yoki salbiy idrokdan kelib chiqadi. Ba'zi odamlar doimo vaziyatning faqat qorong'i tomoniga e'tibor berishadi. Ular «Bu mumkin emas», «Bu juda qiyin» yoki «Bu befoyda» kabi narsalarni aytadilar.

Mutaxassisning tanqidiy fikrlashi natijasida salbiy oqibatlar ko'zda tutilsa, ularning fikri muhokama uchun muhimdir. Ba'zan, hatto fikrlardagi bo'shliqlarni ko'rsatish kerak. Misol uchun, 1984-yil 2-dekabrda sodir bo'lgan Bhopal gaz fojiasini olaylik. AQSHda joylashgan Union Carbide kompaniyasining ichki hisobotlari shuni ko'rsatadiki, amaldorlar 1982-yildan beri xavfsizlik va texnik xizmat ko'rsatish bilan bog'liq muammolar ortib borayotganidan xabardor bo'lishgan. Metil izosiyanat (MIC) obyektidagi xodimlar sonini o'n ikkidan oltitagacha qisqartirdi. Xavfsizlik asboblari haftalar davomida qarovsiz qoldi. Darhaqiqat, 1982-yilda Carbide kompaniyasining bir guruh amerikalik muhandislari hisobotida muammolar sanab o'tilgan, ammo asosiy markaziy korporatsiya zavodni boshqarish uchun mas'ul bo'lgan hind rahbarlaridan ularni tuzatishni so'rashga harakat qilmadi.

Shubhasiz, amerikalik muhandislar xavfsizlik zarurligini tasdiqlay olmadilar. Zavodning kundalik faoliyati uchun mas'ul bo'lgan hind rahbarlari ham rahbariyatning xarajatlarni qisqartirish bo'yicha keng ko'lamli rejalaridagi bo'shliqlarni ko'rsata olmadilar. Rahbariyat ta'mirlash xarajatlarini kamaytirish orqali yo'qotishlarni kamaytirishga harakat qildi. Muhandislar va rahbarlarning xavfsizlik choralari mavzusida qat'i bo'lmasliklari XX asrning eng dahshatli ofatlaridan biriga olib keldi.

### **Muloqotdagi hujumlarga nazorat ostida javob berish**

Shaxsda salbiy his-tuyg'ular paydo bo'lganda, uning hujum qilishi va yoqimsiz so'zlarni aytishi tabiiydir. Agar boshqa shaxs mijoz yoki hamkor bo'lsa, nazorat ostida javob berish kerak, chunki katta biznes manfaatlari va uzoq muddatli shaxsiy manfaatlar xavf ostida qolishi mumkin.

Bunday vaziyatlarda his-tuyg'ularga ajoyib faktlar bilan javob berish va iloji bo'lsa, suhbat yo'nalishini o'zgartirishga harakat qilish kerak va vaziyatni murakkablashtiradigan kuchli haqoratli so'zlardan qochish kerak.

Javob berishning bir usuli – boshqa odamning so'zlari eshitilayotganini bilishi uchun uni diqqat bilan tinglashdir. Javob berayotganda bir tekis gapiring va qo'pol, kuchli yoki haqoratli so'zlardan saqlaning. Hissiy munosabatda bo'lmang, chunki xotirjam, tushunarli va oqilona bo'lish orqali boshqa odamning e'tiborini obyektiv faktlarga qaratib, kommunikatsiyaning samarali bo'lishiga erishish mumkin. Esda tutingki, biznesda qo'pollik va beadablik sizning muloqotingizga kirishiga hech qachon yo'l qo'ymaslik kerak. Na mijoz, na tadbirkor qo'pol so'zlarni ishlatmasliklari kerak, qanday bo'lishidan qat'i nazar, odobsiz javob

***G'alaba qozonish maqsadiga erishish uchun gapirish va tinglash suhbatni nazorat qilish orqali mohirona boshqariladi.***

bermaslik kerak. Suhbatni nazorat qilish bizni o'zimizni intizomga o'rgatadi. Bu bizni boshqalarga ularning his-tuyg'ulari, qarashlari va shikoyatlariga haqiqatan ham ishonganimizni, tushunishimizni va qadrlashimizni yetkazishga o'rgatadi. Shikoyatlarni diqqat bilan tinglang, shunda boshqa odam sizni uning his-tuyg'ulari bilan chin dildan qiziqayotganingizni his qiladi. Suhbatni boshqarish tajovuzkor muloqot holatlarini muvaffaqiyatli bartaraf etishga yordam beradi.

### Suhbatni nazorat qilish orqali muzokaralar

Muzokaralar kommunikatsiyaning muhim qismi bo'lib, samarali muzokaralar ikki tomon o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni boshqarish va nazorat qilish ko'nikmalarini talab qiladi. Ikkala tomon ham o'z fikrlarini xushmuomalalik bilan taqdim etishga va o'z maqsadlariga erishishga harakat qiladilar. Muzokaralar uchun suhbatni boshqarishdan foydalanish strategiyasi, asosan, boshqa tomonning pozitsiyasini, albatta, rozi bo'lmasdan tushunishni ko'rsatishni o'z ichiga oladi. G'alaba qozonish maqsadiga erishish uchun gapirish va tinglash suhbatni nazorat qilish orqali mohirlik bilan boshqariladi.

### XULOSA

- Suhbat ijtimoiy hayotning qon tomiridir. Bu birdamlik tuyg'usini yaratadi. Bu yuzma-yuz muloqotning asosiy shakli hisoblanadi.
- Yaxshi suhbatdosh va kommunikatorning asosiy xususiyatlari tabiiylik, soddalik va tinglovchining reaksiyalariga sezgirlikdir.
- Suhbatda tana tili, yuz ifodalari va imo-ishoralar kabi vizual aloqa elementlari mavjud.
- Suhbat qiziqarli va samarali suhbatga aylanishi uchun suhbatni nazorat qilish kerak.
- Suhbatni boshqarishda malakali ma'ruzachilar parallel suhbatdan qochib, o'z suhbatlarini bog'lashlari lozim.
- Suhbatning silliq ketishi bir-birining ego holatlarini aniqlashni talab qiladi.

### CASE: VANDALIZM MUHOKAMASI

Munisa Rayhona, Amir, Botir, Zumrad, Xusan va Madinani o'z ichiga olgan munozaraning talabalar kengashi rahbari edi. Kengashga universitet tomonidan ularning universitetida vandalizmni qanday kamaytirish mumkinligi haqida ba'zi tavsiyalar berish so'ralgan. Mana ularning muhokamasi:

**Munisa:** Biz universitetimizda vandalizmni kamaytirish uchun nima qilish mumkinligi haqida ba'zi tavsiyalar ishlab chiqishga harakat qilmoqdamiz. Hozircha bizning guruhimiz vandalizm haqiqatan ham kuchli harakatga loyiq bo'lgan jiddiy muammomi yoki yo'qligi haqida turli fikrlarga ega. Ba'zilarimiz muammo katta va o'sib borayotganini his qilyapmiz. Boshqalarning aytishicha, bir nechta bolalar hazillari maktab kengashi tomonidan haddan tashqari oshirib yuborilgan. Biz



guruh sifatida vandalizm haqiqatan ham jiddiy muammomi yoki yo'qmi degan kelishuvga erisha olamizmi?

**Rayhona:** Ochig'ini aytsam, har qanday vandalizm haddan tashqari ko'p ekanligini his qilyapman. Vandalizm nafaqat maktab binolari va mulkini buzadi, balki ta'lim sifatini ham pasaytiradi. O'tgan yili men o'qigan o'rta maktabda kutubxonachiga jahl qilgan ba'zi o'quvchilar kutubxonaga o't qo'yishdi. Ingliz tili bo'yicha kurs ishlari ustida ishlayotgan butun katta sinf semestrning qolgan qismida jamoat kutubxonasidan foydalanish uchun shahar bo'ylab borishiga to'g'ri keladi.

**Amir:** Va agar sizda ...

**Botir:** Rayhonaning tajribasi haqiqatan ham vandalizm haqida ko'zlarimni ochadi. Men ilgari hech qachon bu haqida o'ylamagan edim. Biz ta'lim resurslarini yo'qotmoqdamiz, bu esa uzoq muddat barchamizga zarar keltiradi.

**Munisa:** Amir, nimadir demoqchi edingizmi?

**Amir:** Shunchaki shuni qo'shimcha qilmoqchimanki, bu voqea vandalizm bolalarning hazillari bosqichidan tashqariga chiqqanidan dalolat beradi. Derazalarni sovunlash va kutubxonalarni yoqish o'rtasida katta farq bor. Kutubxonaga yetkazilgan zarar maktabga har bir o'quvchiga 1000 dollardan tushdi. Vandalizm bizning maktabimizda ham haqiqiy iqtisodiy muammoga aylanganini aytishimdan afsusdaman. 2019-yilda talabalar tomonidan vayron qilingan maktab mulkini almashtirish narxi 30 000 dollarni tashkil etdi.

**Zumrad:** Bilasizmi, vandal bo'lgan bolalar haqida o'ylash meni xafa qiladi. Psixologlarning ta'kidlashicha, bu bolalar qilayotgan ishlari salbiy bo'lsa ham, diqqatni jalb qilish uchun barcha harakatlardan tab tortmaydi.

**Munisa:** Siz haqsiz, Zumrad, bu qayg'uli, ammo asl savolimizga qaytaylik. Qolganlaringiz maktabimizda vandalizm jiddiy chora ko'rishni talab qiladigan darajada jiddiy muammo deb hisoblaysizmi?

Hech kim rozi bo'lmagani uchun, keling, vandalizmni kamaytirish uchun nima qilish mumkinligini ko'rib chiqaylik. Bu savolni ikki qismda ko'rib chiqishimiz mumkin: maktab kengashi bu borada nima qilishi mumkin va o'quvchilar bu borada nima qilishi mumkin? Birinchidan, maktab kengashi nima qilishi mumkinligini muhokama qilaylik.

**Amir:** Men qo'shni tumandagi xavfsizlik xodimi bilan gaplashdim va u o'z tumanidagi vandalizm darajasi eng yuqori bo'lgan maktablarni qo'riqlash uchun qo'riqchilar yollanganini aytdi. Qolganlaringiz buni maktab kengashiga tavsiya qilish haqida qanday fikrdasiz?

**Munisa:** Men har doim qo'riqchilarning maktabni nazorat qilish fikridan nafratlanman! Maktab qamoqxona emas, o'rganish joyi bo'lishi kerak!

**Botir:** Menga ham qo'riqchilarning fikri yoqmaydi. Talabalarning aksariyati vandal emas va ular tabiiy ravishda qo'riqlanishdan norozi bo'lishadi. Bundan tashqari, kunduzi qo'riqchilarning bo'lishi muammoni hal qilmasligi mumkin, chunki bu yil barcha vandalizm tunda sodir bo'lgan.

**Amir:** Botir, har bir taklif haqida har doim yomon fikr aytasiz! Siz faqat tanqid qilasiz!

**Munisa:** Bir daqiqa kuting! Menimcha, Botir haqiqatan ham juda konstruktiv hissa qo'shdi. U bizga vandalizmning aksariyati tunda sodir bo'lishini eslatdi. Ehtimol, maktab kengashining qilishi mumkin bo'lgan eng yaxshi chora tunda maktab hududini qo'riqlash uchun qo'riqchi yollash bo'lishi mumkin.

**Xus'an:** Bu menga yaxshi fikrdek tuyuldi. Keling, buni tavsiyalarimizdan biriga aylantiraylik.

**Munisa:** Kechasi maktab hududini qo'riqlash uchun qo'riqchi yollashni maktab boshqaruvidan so'rash foydali tavsiya ekanligiga hamma rozimi? Hech qanday kelishmovchilik yo'qligi sababli, buni bizning ro'yxatimizga qo'shing, Zumrad, davom etamiz.

**Zumrad:** Xo'p, men uni qog'ozga tushirdim.

**Munisa:** Maktab kengashi nima qilishi mumkinligi haqida boshqa fikrlar bormi? Ayni paytda ular yo'qdek tuyulgani uchun, davom etaylik. Talabalar maktabimizdagi vandalizmni qanday nazorat qilishlari haqida qanday yechimlar o'ylab topishimiz mumkin?

**Botir:** Bir maktab o'z muammolarini maktab o'quvchilar kengashiga vandalizm uchun budjetdan ajratilgan pulni berishga rozi bo'lgach, muammoni hal qildi, ammo o'quvchilar maktabga yetkazilgan zararni kamaytirish yo'llarini topgach, pullar ishlatilmadi.

**Zumrad:** Bu talabalar o'quvchilar kengashini pulni himoya qilish uchun ushlab turganga o'xshaydi. Talabalarga maktablarini buzishni to'xtatish uchun ularga pul to'lash shart emas.

**Munisa:** Botir, o'quvchilar maktabga yetkazilgan zararni kamaytirish yo'llarini topdilar, deysiz, ammo qandayligini aytmaysiz. Talabalar vandalizmni kamaytirish uchun nima qilishi mumkinligi haqida kimda aniq fikrlar bor?

**Madina:** Men olimpiyachilarga xizmat ko'rsatish klubiga a'zoman. Guruhi-miz tushlik paytida bo'sh zallar va sinflarni navbatma-navbat kuzatib borishi mumkin bo'lgan guruhlariga bo'linishi mumkin edi. Garchi bizda hali kunduzgi vandalizm bo'lmagan bo'lsa ham, bu yaxshi to'siq bo'lardi.

**Zumrad:** Bu ajoyib fikr, Madina! Shuningdek kamchiqim – bu kengashga yoqadi.

**Xus'an:** Men Madinaning fikrini kengaytirmoqchiman. Agar olimpiyachilar maktab vaqtida maydonlarni qo'riqlashsa, maktab soat 3:00 dan boshlab tungi qo'riqlash xizmati kirgunga qadar oddiy pulli qo'riqchilar yollashi kerak bo'ladi. O'sha soatlarda bizda vandalizm ko'proq sodir bo'ldi.

### Savollarga javob bering

1. Munisa guruh suhbatini qanday boshqaradi?
2. Muhokama jarayonida guruh a'zolaridan biri guruhga uni nazorat qilish yo'llarini o'ylab ko'rishga yordam berishdan ko'ra, vandalizmning sabablari

to'g'risida fikr bildirish bilan shug'ullanadi. Guruhni to'g'ri yo'lga qaytarish uchun Munisa nima qiladi?

3. Guruh sardori o'z fikrini guruhga yuklashdan tiyilishi nima uchun muhim? Nima uchun parlament tartibida raisning taklifni muhokama qilishda ishtirok etishiga yo'l qo'yilmaydi deb o'ylaysiz? Kichik va katta guruhlarda guruh muhokamasiga qo'yiladigan bunday talablar ishtirokchilar o'z fikrlarini erkin ifoda eta oladigan muhitni saqlab qolish nima uchun muhimligini muhokama qiling.

### O'rganganlaringizni takrorlang

1. «Fatik muloqot»ning mohiyati va maqsadini tushuntiring. Shaxsiy hayotingizda bunday suhbatning misolini tasvirlab bering.
2. Suhbatni boshqarish nima? Misollar bilan muhokama qiling.
3. «Muloqotning asosiy mahorati – bu fikr va haqiqat o'rtasidagi farqni bilish va undan o'z manfaati uchun foydalanish». Muhokama qiling.
4. Muloqotning spontan shakli sifatidagi muhim xususiyatlarini muhokama qiling.
5. Ijtimoiy suhbat tuzilishini muhokama qiling. Ba'zi misollar keltiring.
6. Parallel suhbat nima? Siz duch kelgan misol bilan tasvirlab bering.
7. Suhbatda «bir martabalilik» nima?
8. Suhbatga ikkilik va ko'p qiymatli yondashuvlarning mohiyatini tushuntiring va taqqoslang.
9. Suhbatni boshqarish kontekstidagi kalit so'zlar qanday?
10. O'zaro aloqada bo'lgan shaxslarning ego holatlarini aniqlashning afzalliklari nimada?

### Savollarga javob bering

1. Ish va shaxsiy hayotimizda suhbatning o'rni qanday?
2. Suhbatlarda norasmiylik qanchalik muhim?
3. Hayakavaning fikricha, «Birdamlik faqat suhbatning o'zida emas, balki bildirilgan fikrlardadir». Ushbu baholashga qo'shilasizmi?
4. Aqli inson sifatida boshqalarning fikri va e'tiqodiga munosabatimiz qanday bo'lishi kerak?
5. Suhbatda rad etish va rozilik o'rtasidagi farq haqida fikr yuriting. Agar menejer sifatida sizning taklifingiz kompaniyangiz vitse-prezidenti tomonidan yuqori darajadagi yig'ilishda rad etilsa o'zingizni qanday tutgan bo'lardingiz?
6. Muzokaralarda ishora va ishoralarni payqashning ahamiyati haqida fikr yuriting.
7. Ish joyida tajovuzkor bo'lmasdan turib, dadil bo'lishi mumkinligiga ishonasizmi? Javoblaringiz uchun sabablar keltiring.
8. «Biz barchamiz ruhiy salomatligimiz uchun taqdirlashga muhtojmiz». Siz ham shu fikrdamisiz?

## O'rganganlaringizni amalda qo'llang

Quyidagi suhbatni suhbatning psixologik tuzilishi va empatiya elementiga qarab tahlil qiling.

«Ketishimizga ikki hafta vaqtimiz bor, – dedim men. – Ular bizni shu paytgacha qolishimizga rozi bo'lishdi».

«Bu ularning yaxshiligi deb o'ylaysizmi»? – dedi Sardor, ovozi kristallardek qattiq va o'tkir edi. U ko'zlarini ko'tarib menga qaradi. Ko'rdimki, ular qop-qora bo'lib yonayotgan edi, go'yo uning ichida qandaydir chuqur g'azab yoki nafrat alangasi yonayotgandek. Nodir men uchun javob berdi: «Boshqalar kabi birdaniga jo'natilgandan ko'ra yaxshiroq».

Sardor otasiga yuzlandi.

«Siz buni qabul qildingizmi? Hech qanday norozilik bildirmadingizmi?»

«Menda qanday imkoniyatlar bor, o'g'lim! Tabiiyki, men e'tiroz bildirdim, lekin bu menga hech qanday foyda keltirmadi».

«Bu shunchaki emas, – dedi Sardor. – Bu to'g'ri emas».

«Ammo bunga qarshi hech qanday qonun yo'q, – dedi Nodir charchagan holda. – Biz xafa bo'lishimiz mumkin, lekin hech qanday foydasi yo'q».

## O'rganganlaringizni tekshirib ko'ring

**1. Suhbat, umuman olganda, og'zaki muloqotning boshqa shakllaridan o'ziga xos xususiyatlari bilan ajralib turadi:**

- |                 |             |
|-----------------|-------------|
| (a) tuzilish    | (c) maqsad  |
| (b) norasmiylik | (d) texnika |

**2. Ijtimoiy suhbat shunday deb ham ataladi:**

- |                     |                    |
|---------------------|--------------------|
| (a) g'iybat         | (c) suhbat         |
| (b) behuda gapirish | (d) ma'nosiz aloqa |

**3. Fatik muloqot so'zlarni ifodalash va almashish uchun ishlatadi:**

- |                |                |
|----------------|----------------|
| (a) birlashish | (c) e'tiqodlar |
| (b) ma'nosi    | (d) qo'rquv    |

**4. Ijtimoiy suhbatning tuzilishi asosan:**

- |                |              |
|----------------|--------------|
| (a) psixologik | (c) mantiqiy |
| (b) hissiy     | (d) axloqiy  |

**5. Ikkilik aloqaning asosiy mazmuni shundaki, haqiqat:**

- |                   |  |
|-------------------|--|
| (a) ko'p qiymatli | (c) shaxsiy                            |
| (b) qora va oq    | (d) o'z-o'zini tasdiqlashga asoslangan |

**6. Suhbat uning yo'nalishi:**

- (a) turlicha (c) ketma-ket  
(b) parallel (d) qarama-qarshi

**7. Samarali ishbilarmonlik suhbatini uchun maqsadimiz quyidagilardan iborat bo'lishi kerak:**

- (a) hisobga olish (c) majburiyat  
(b) kelishuv (d) qabul qilish

**8. Ish joyida muvaffaqiyatli suhbatdosh bo'lish uchun siz quyidagilarga ega bo'lishingiz kerak:**

- (a) itoatkor (c) qo'pol  
(b) tajovuzkor (d) qat'iy

**9. Suhbatni boshqarish amaliyoti orqali siz quyidagi suhbatni boshqarishingiz mumkinligini anglatadi:**

- (a) boshqa birov (c) butun guruh  
(b) o'zing (d) sizning raqibingiz

**10. Kishi tomonidan quyidagi maqsadda qo'llaniladigan asosiy so'z yoki iboradir:**

- (a) aytilgan narsa muhim emasligini ko'rsatish  
(b) haqiqiy niyatlarini yashirish  
(c) tinglovchini chalg'itish  
(d) tinglovchiga ma'ruzachi uchun muhim narsa ekanligini ko'rsating

**11. Berilgan faktlarni umumlashtirish quyidagi harakatlar hisoblanadi:**

- (a) tushunish (c) qisqartirish  
(b) takrorlash (d) yashirish

**12. Dadil bo'lmoq:**

- (a) qattiq (c) bilvosita  
(b) baland ovozda (d) tajovuzkor

**13. Suhbatni boshqarish bizga quyidagilarni o'rgatadi:**

- (a) ma'ruzachilar sifatida o'zini o'zi boshqarish  
(b) tinglovchilarning javoblarini nazorat qilish  
(c) boshqalarning gapirishiga qanday yo'l qo'ymaslik kerak  
(d) kuchli, obro'li tildan foydalanish



O'zingizni biznes tadqiqot usullari bo'yicha dars o'tayotganingizni tasavvur qiling – bu barcha talabalar uchun bir xil qiziqarli mavzu emas. Ma'ruza davomida oxirgi qatorda o'tirgan bir qizning daftariga yozish bilan band bo'lganini, hatto bir marta ham sizga qaramasligini ko'rasiz. Devor yonida bir talaba jimgina kitob o'qiydi. O'rta qatorda yarim uxlab yotgan bola ko'zini ochishga qiynaladi. Faqat oldingi ikki qatorda siz muhokama qilayotgan narsalarga e'tibor qaratayotgan talabalarni ko'rasiz. Ular sizga qarab turishadi va vaqti-vaqti bilan eslatmalar yozib qo'yadi.

Siz ikkita o'zgaruvchi, A va B o'rtasidagi sababiy bog'lanishni tushuntirdingiz. Siz bu munosabatga haqiqiy hayotdan bir nechta misol keltirdingiz. Endi siz muhokama qilayotgan narsaning qancha qismi sinf tomonidan kuzatilganligini aniqlash uchun siz ba'zi talabalardan so'rab ko'ring.

### TINGLASH NIMA?

A va B o'zgaruvchilari o'rtasidagi sababiy bog'liqlik to'g'risida gapirdingiz. Oxirgi qatordagi qiz, jim o'tirgan o'quvchi va uxlayotgan bola savolingiz nima haqida ekanligini bilmaydi. Birinchi qatordagi talabalar javoblarga tayyor va sizga to'g'ri javob berishadi. Nega bunday? Ularning barchasi bir xil ma'ruzada qatnashgan. Siz hammaga yetib boradigan darajada baland ovozda, tushunarli darajada aniq va nutqingizda mantiqiy bog'lanish bor edi. Xo'sh, qanday qilib ba'zi talabalar sizning fikringizni butunlay o'tkazib yuborishdi? Ular hatto ma'ruzada ham bo'lmaganga o'xshaydi. Gap shundaki, sizga javob bera olmaganlar sizni eshitishdi, diqqatlarini sizga qaratmadilar. Ular kar emas edilar. Lekin ularning aqllari siz aytgan so'zlarni o'zlariga singdirmadi.

Tinglash – bu kimningdir gapirayotganiga diqqat bilan e'tibor berishdir. Bu odamning nutqini diqqat bilan eshitishning yo'naltirilgan harakatidir. Bu eshitilayotgan narsaga alohida e'tibor berishning aqliy jarayonidir. Tinglash eshitishdan ko'ra kengroq tushuncha bo'lib, bu tovushlarni qabul qiluvchi sezgilarning jismoniy harakatidir. Eshitish quloqlar orqali bo'ladi, lekin tinglash quloq, ko'z, yurak va aqlni o'z ichiga oladi. Tinglash muloqotning muhim

tarkibiy qismi hisoblanadi. Ushbu elementsiz samarali muloqot qilish mumkin emas. Tinglash xabarni oluvchi xabarni o'rganishni yoki unga ta'sir qilishni yoki o'zgartirishni xohlasa sodir bo'ladi. Biror kishi faol eshitishga qiziqsa, u tinglaydi.

### **Biz qanday eshitamiz?**

Tinglash passiv bo'lmagan va eshitish nervi miyaga yuboradigan tovush to'liqlariga diqqatni jamlashning yo'naltirilgan harakatidir. Tinglash jarayonida birinchi qadam sifatida tinglovchi o'z e'tiborini muloqotda muhim bo'lgan narsaga qaratadi. Shu bilan birga, u qabul qilingan narsalarni tushunishga va sharhlashga harakat qiladi. Ma'ruzachiga alohida e'tibor berish va uning gaplari ma'nolarini tushunish oson emas va tinglash qobiliyatini rivojlantirishga to'g'ri e'tibor bermasdan, ko'p odamlar yomon tinglovchilar bo'lib qoladilar. Bu o'rinda mahalliy aholining bir iborasi hayotiy haqiqatga e'tiborni qaratadi: bizda ikkita quloq, lekin bir til bor. Demak, biz gapirganimizdan ikki barobar ko'proq tinglashimiz kerak.

Tinglash gapirish, o'qish va yozish kabi mashg'ulot orqali sezilarli darajada yaxshilanishi mumkin bo'lgan mahoratdir. Shuning uchun, ushbu bobda biz tinglash haqidagi ba'zi asosiy narsalarni, masalan, eshitishdan konsepsiyani shakllantirishgacha bo'lgan to'liq jarayon, yomon tinglash sabablari va tinglashni ixtiyoriy holatga aylantirishni yana ham rivojlantirish texnikalarini o'rganamiz.

### **Tinglashni boshqaruv usuli sifatida qabul qilish**

Longman lug'ati tinglashni «birovning aytganlarini hisobga olish va ularning maslahatlarini qabul qilish» deb ta'riflaydi. Shu ma'noda, uzoqni ko'ra oladigan korxonalar rahbarlari va yuqori lavozimli rahbarlar kompaniyaning kichik va o'rta bo'g'inlari xodimlarining qimmatli qarashlari, tasavvurlari va tajribalaridan foydalanadilar. Ular ko'pincha norasmiy sessiyalarda o'smirlar tomonidan berilgan takliflarga o'z munosabatlarini bildirishi va ushbu takliflarni amalga oshirish yuzasidan xarajatlarni kamaytirish choralarini ko'rishlari kerak. Muayyan vaziyat haqida boshqalarning aytganlarini tinglash, ya'ni boshqalarning maslahatlarini ko'rib chiqish va qabul qilish orqali kompaniya eng yaxshi qaror qabul qilishga hamda uni samarali amalga oshirishga erishadi. Muvaffaqiyatli «Eshitish orqali boshqarish» misoli Maruti Udyogning misolidir, u sobiq boshqaruvchi direktor Jagdish Xattarning xodimlardan takliflar olishning innovativ usullaridan foydalangan holda gullab-yashnagan. «MU bilan choy» deb nomlangan tadbir orqali deyarli har ikki haftada Xattar bir guruh yosh Maruti muhandislari va menejrlari bilan norasmiy uchrashuvda tashkil qilib, ularni kompaniya rivojlanishi uchun o'z g'oyalari bayon etishga undagan.

Dilerlar ochiq forumda o'z fikrlarini bildirishda ikkilanayotganini anglagan Xattar ularning har birini qog'ozga o'z takliflaridan uchtasini yozib qo'yishga undadi. U shunday deydi: «Bangkokdan Dehliga qaytayotgan besh soatlik parvozda men har bir varaqni ko'zdan kechirdim. Bizning dilerlarimiz tarqatish muammosini qanday bartaraf etishimiz bo'yicha bir nechta takliflarni berishdi.

Men savdo kuchini ko‘paytirish va qishloq hamda yarim shaharlarda kichik dilerlik kengaytmalarini ochish xarajatlarni osongina qisqartirishini angladim».

Xattor o‘z kabinetiga kirishdan oldin yoshlar bilan muntazam suhbatlashib, ularning gaplarini tinglardi. Uning misoli, boshqalarga qimmatli takliflarni bildirish imkoniyatini berish muammolarni muvaffaqiyatli hal etishning kaliti ekanligini ko‘rsatadi.

### Eshitish jarayonlari

Tinglash yaxlit bir jarayon bo‘lib, alohida e‘tibor, eshitish, tushunish, izohlash, baholash, empatiyani shakllantirish bosqichlarini o‘z ichiga oladi. Bu fazalar ketma-ket sodir bo‘lmaydi, aksincha, bir vaqtning o‘zida ishlaydi. Og‘zaki muloqotning barcha jihatlari odamdan aytilayotgan narsaga e‘tibor berishni, uni tushunishni va uni bilim va tajribaning bir qismi sifatida ro‘yxatdan o‘tkazishni talab qiladi.

- *Diqqatni jamlash.* Samarali tinglash uchun ma‘lum bir fikrlash doirasi talab qilinadi. Tinglash jarayoni xabarni diqqat bilan eshitishdan iborat. Diqqatni jamlash e‘tiborni chalg‘itadigan narsalarga va xabarga aloqasi bo‘lmagan chalg‘ituvchi fikrlarga yoki g‘oyalarga yo‘l qo‘ymaydi. Diqqatini aytilayotgan narsaga jamlash uchun tinglovchi e‘tiborini jiddiy tarzda xabarga qaratadi va boshqa narsalar uning e‘tibori uchun raqobatlashishiga yo‘l qo‘ymaydi. Ushbu bosqichda tinglovchi o‘zining diqqat markazida bo‘lgan fikrlar, g‘oyalar yoki tasvirlar bilan uning chegarasida suzuvchi boshqa fikr yoki tasvirlarning ko‘rib chiqilishiga ongli ravishda yo‘l qo‘ymaslik kerakligini anglaydi.
- *Eshitish.* Eshitish aniq tovushlarni eshitish va ohangdagi nozik modulatsiyalarni idrok etishni o‘z ichiga oladi. Qabul qiluvchi so‘zlarning shakli va intonatsiya naqshlarini taniydi. So‘zlarning tovushi va nutqning og‘zaki ritmi bilan tanishish tinglovchining diqqatli bo‘lishiga yordam beradi. To‘g‘ri diqqat bilan eshitish uchun balandlik, ovoz modulatsiyasi va ovoz sifati bir xil darajada muhimdir.
- *Tushunish.* Tinglovchi so‘zlarni eshitishi mumkin, lekin ularning ma‘nosini bilish uchun tinglashi kerak. Mukammal muloqot – bu aytilganlarning to‘liq ma‘nosi tushunilganda yuzaga keladi. Bunga so‘zlar, ohang va tana nutqi yordam beradi. Yaxshi tinglovchi so‘zlarni eshitadi, tana harakatlarini, imo-ishoralarni, yuz ifodalarini va ko‘z harakatlarini kuzatadi, ohang va ovoz balandligidagi o‘zgarishlarni sezadi. Agar tinglovchi so‘zlarning qanday aytilganiga e‘tibor bermasdan, faqat so‘zlarga e‘tibor qaratsa, u bu so‘zlarning haqiqiy, nazarda tutilgan ma‘nosini tushuna olmaydi.
- *Talqin qilish.* Tushunish va talqin qilish eshitish bosqichida birgalikda sodir bo‘ladi. Tinglovchi eshitilgan narsani tushunishga harakat qiladi. Xabarni to‘liq tushunish va muloqotda muvaffaqiyatli ishtirok etish uchun tilni tushunish yetarli bo‘lmisligi mumkin. Bu tinglovchining o‘z bilimi va



tajribasini hisobga olgan holda yuzaga keladigan xabarni sharhlash qobiliyati bilan birga bo'lishi kerak.

- *Baholash.* Muloqot tinglovchidan muhokama qilinayotgan yoki eshitalayotgan narsaning ahamiyatini o'zi ko'ra oladigan tanqidiy qobiliyatga ega bo'lishini talab qiladi. Shundagina tinglovchi dalilni diqqat bilan kuzatishi mumkin. Kontentni baholash tinglovchining yetkazilayotgan narsaga qiziqishi bilan chambarchas bog'liq.
- *Empatiya.* Gapirayotgan odamning his-tuyg'ularini tushuna oladigan tinglovchi ma'ruzachining nuqtayi nazarini to'g'ri ko'ra oladi. U aytilgan gaplarga norozi bo'lishi mumkin, ammo bunday tinglovchi gapirayotgan odamga aytmqochi bo'lgan narsani to'liq aytishga imkon beradi.
- *Konseptualizatsiya.* Konseptualizatsiya tinglovchi o'z bilimlari va tajribalari kontekstida eshutilgan narsalarni nihoyat o'zlashtirganda sodir bo'ladi. Shuning uchun tinglash nafaqat muhim, balki mukammal muloqot uchun ajralmas qism hisoblanadi.

### Eshitishga jiddiy xalaqit beradigan omillar

Tinglash – bu yaxshi tinglash uchun to'siq bo'lishi mumkin bo'lgan ichki yoki tashqi omillar osongina ta'sir qilishi mumkin bo'lgan ixtiyoriy xatti-harakatlar.

**Konsentratsiyaning yetishmasligi.** Ko'pincha tinglovchilar eshitalayotgan narsaga diqqatini jamlay olmaydilar. Buning bir qancha sabablari bo'lishi mumkin. To'g'ri tinglay olmaslik uchun tashqi omillar sabab bo'lishi mumkin. Masalan, xona ichida shovqin bo'lishi yoki yaqin atrofda baland ovozda musiqa eshinishi mumkin. Ushbu tashqi shovqin bir necha usul bilan bartaraf etilishi mumkin. Tinglovchi bu narsalar muammoli ekanligini anglab yetgandan so'ng, ularni amaliyot orqali yengib o'tishi mumkin.

### Diqqatni jamlashga xalaqit beruvchi omillar quyidagilardir:

- ▶ Gapirishdan ko'ra tezroq eshitish: odamlar odatda daqiqada deyarli 120-125 so'z bilan gapiradilar, ammo miya daqiqada 500-600 so'zni qabul qila oladi. Shuning uchun tinglovchining miyasi so'zlar orasidagi bo'shliqlar bilan shug'ullanishi kerak va bu bo'shliq boshqa fikrlar va tasvirlar bilan to'ldiriladi. Bu hodisa konsentratsiyaga xalaqit beradi. Misol uchun, ba'zi siyosiy rahbarlar yoki diniy va'zgo'ylar har bir necha so'z yoki jumlada uzoq muddatli pauza bilan o'z nutqlarini aytadilar. Ular o'z fikrlarini ta'kidlash uchun pauzalardan ritorik vosita sifatida foydalanishlari mumkin. Biroq, bu pauzalar o'rniga tinglovchining diqqatini sindirib, uni mavzudan uzoqlashtirib, so'zlovchining ravonligi yoki nutqini to'xtatib turishi yoki nonushta paytida nima iste'mol qilgani kabilar uning xayolini chalg'itishi mumkin. Bunday vaziyatlarda tinglovchiga diqqatli bo'lish uchun ko'p narsa gapirilmassligi mumkin. Biroq, agar u so'zlovchiga qat'i ko'zlari bilan

qarashda davom etsa, ongning chalgʻitishga moyilligini sezilarli darajada nazorat qilish mumkin.

- ▶ Nutqqa emas, balki soʻzlovchiga eʼtibor qaratish. Koʻpincha tinglovchilar nutqni toʻgʻri tinglay olmaydilar, chunki ular maʼruzachining yuzi, kiyinishi yoki gapirish uslubi ularni chalgʻitadi. Shunday qilib, muhim boʻlmagan tashqi omillarga eʼtibor berishdan koʻra, nutq va uning mazmuniga eʼtibor berish muhimdir.
- ▶ Juda diqqat bilan tinglash. Tinglashdan maqsad aytilganlarning toʻliq maʼnosini tushunib olishdir. Soʻzlovchining fikri alohida soʻzlar va ogʻzaki boʻlmagan belgilar va signallar asosidagi markaziy fikrni izlash orqali tushuniladi. Shunday ekan, tinglovchi soʻzlovchining biror soʻzini yoki tafsilotini oʻtkazib yubormaslikka harakat qilsa, u tafsilotlarga adashib, asosiy fikr qaratilishi kerak boʻlgan nuqtani oʻtkazib yuborishi mumkin.

### Noteng maqomlar

Tashkilotlarda yuzma-yuz ogʻzaki muloqotning samaradorligiga taʼsir qiluvchi rasmiy va norasmiy maqom darajalari mavjud. Boʻysunuvchi, odatda, oʻz boshligʻi bilan muloqotda boʻlganida koʻproq tinglaydi va kamroq gapiradi. Fikrlar almashinuvi soʻzlovchining ustun mavqei tufayli boʻysunuvchi tomondan qarama-qarshilik va toʻsiqlarsiz qabul qilinadi. Tashkilotlarda yuqoriga qarab ogʻzaki muloqot juda koʻp uchramaydi. Spikerning yuqori mavqeidan qoʻrqish maʼlumotlarning yuqoriga erkin oqimini oldini oladi. Bu erkin va adolatli fikr almashishni cheklaydi.

### Qoʻrquv taʼsiri

Maʼruzachining qoʻrquvi tinglash harakatiga taʼsir qiladi. Agar maʼruzachi halol inson sifatida katta ishonch va hurmatga sazovor boʻlsa, uning soʻzlari osongina haqiqat deb qabul qilinadi. Shunday qilib, ogʻzaki muloqot tinglovchining soʻzlovchiga nisbatan yuksak taassurotlari bilan shartlanadi. Bunday muloqotning samaradorligini xabarning ichki qiymati emas, balki tinglovchining taassurotlari belgilaydi. Misol uchun, halol effekti tufayli xaridorlar mahsulot sifatiga nisbatan oʻz fikriga koʻra emas, balki ishonchli sotuvchining fikriga koʻra borishlari mumkin.

### His-tuygʻular

Ishonchsizlik yoki ustunlik hissi turli lavozimdagi odamlar oʻrtasidagi toʻgʻri munosabatga toʻsqinlik qilishi mumkin. Baʼzida odam oʻzini past his qilishdan aziyat chekishi mumkin va shuning uchun tashabbusni oʻz zimmasiga olmaydi yoki suhbat, dialog yoki ogʻzaki muloqotning boshqa shakllariga oʻzini jalb qila olmaydi. Shunga oʻxshab, baʼzi odamlar oʻzlarini boshqalar bilan suhbatlashish uchun juda muhim deb bilishadi. Koʻpincha, bu oʻz-oʻzini qadrlash haqidagi notoʻgʻri tushunchalar boʻlib, ammo ular ogʻzaki muloqotga toʻsqinlik qiladi.

## Yopiq fikrlash

Tinglash, ko'p jihatdan, odamning narsalarni bilishga bo'lgan qiziqishiga bog'liq. Ba'zi odamlar biror sohada yoki mavzuda hamma narsani bilishlariga ishonishadi. Ularning onglari boshqa manbalardan ma'lumot olishni rad etadi. Yopiq ruhiy holat og'zaki muloqotga to'siq bo'lib xizmat qiladi, bu esa tinglovchidan dialogga kirishga qo'shimcha tayyorgarlikni talab qiladi.

## Nazoratda tutish

Dialog yoki ikki tomonlama og'zaki muloqotda muvaffaqiyatli muloqot uchun fikrlarning mantiqiy ketma-ketligi muhim ahamiyatga ega. Muvaffaqiyatli gapirish va to'liq tushunish uchun fikrlar ketma-ketligini tushunish kerak. Bir g'oyalarga to'plamidan ikkinchisiga o'tishni bildiruvchi signallar xabarning to'liq ma'nosini tushunish uchun tinglovchi tomonidan muntazam nazorat qilinishi kerak. Yomon eslab qolish holatida tinglovchi eshitgan narsasini ilgari eshitgan narsasi bilan bog'lay olmaydi. Bundan tashqari, agar tinglovchi oldingi muhokamalarni eslay olmasa, hech qanday yozma yozuv bo'lmasa, butun suhbat behuda ketishi mumkin.

## Erta baholash va shoshilinch xulosalar

Og'zaki xabarni to'g'ri talqin qilish uchun so'zlovchi o'z argumentini tugatmaguncha sabr bilan tinglash kerak. Tinglovchi so'zlovchining niyatlarini oldindan hukm qilish, xabarning yakuniy ma'nosini xulosa qilish yoki o'z taxminlariga ko'ra argumentga boshqacha burilish berish yoki shunchaki bir nechta tanlangan bo'laklarni e'tiborga olish tinglash uchun blok bo'lib, aniq ma'lumot almashinuviga ta'sir qilishi mumkin.

## Mavhumlashtirish

Mavhumlashtirish – bu umumiy xabar kontekstida g'oyalarning nisbiy ahamiyati nuqtayi nazaridan fikrlarni baholashning aqliy jarayoni. Bu faqat butun xabarni tinglash orqali sodir bo'lishi mumkin. Tinglovchi xabarga ma'lum bir nuqtayi nazardan yondashsa va o'z e'tiborini suhbatning tanlangan jihatlariga qaratganda mavhumlik to'siq vazifasini bajaradi. Bu ikki shaxs o'rtasida almashinadigan narsalarni to'liq tushunish uchun to'siq bo'lib xizmat qiladi.

## Aqliy shovqinlar

Ba'zida tinglovchilar yangi ma'lumotlardan kelib chiqadigan taxminlarni qabul qila olmaydilar yoki ularga javob bera olmaydilar, chunki ular o'z e'tiqodlari va bilimlarining asosini o'zgartirishga tayyor bo'lmaydilar. Tinglovchining mavjud taxminlari va ma'ruzachi tomonidan bildirilgan pozitsiya o'rtasidagi bunday nomuvofiqlikda, ba'zi tinglovchilar og'zaki almashinuvni qayta talqin qilish, qayta qurishga majbur bo'ladi va bu yangi ma'lumotlarni qabul qilishga xalaqit beradi. Bu, shuningdek, yangi xabar ko'rinishining bir nechta talqiniga olib kelishi

mumkin. Aqliy shovqinlar bo‘lmasa tinglovchi samarali og‘zaki muloqotga yordam beradigan oqilona fikrlash qobiliyati va moslashuvchanligiga erisha oladi. Biznes rahbarlari uchun g‘oyalar, e‘tiqodlar va his-tuyg‘ularni samarali og‘zaki almashish uchun bir aqliy ramkadan ikkinchisiga o‘tish qobiliyati juda muhimdir.

### **Til to‘sig‘i**

Muloqot tilini so‘zlovchi va tinglovchi o‘zaro baham ko‘rishlari kerak. Biznesda ingliz tili dunyoning aksariyat qismlarida keng qo‘llaniladi. Ingliz tilida suhbatlashish qobiliyati, ayniqsa davlat rahbarlari uchun juda muhimdir. Ingliz tili hozirda biznes yuritish uchun global vosita bo‘lib, og‘zaki ingliz tilini bilish va amaliyotning yetishmasligi og‘zaki muloqotga to‘siq bo‘lib xizmat qiladi.

Tinglovchi ham foydalanilayotgan tilning shevalarini yaxshi bilishi kerak, chunki yangi shevani tushunish ko‘pincha qiyin bo‘lishi mumkin. Misol uchun, O‘zbekistonda hatto ingliz tilida ravon gapiradiganlar ham xorijdagi qo‘ng‘iroq qiluvchilarning telefon orqali nima deyishini tushunishlari uchun qo‘ng‘iroq markazlarida ishlash uchun maxsus tayyorgarlik ko‘rishlari kerak. Outsorsingga jalb qilingan korxonalarda ishlaydigan ishchilar o‘zlarining dastlabki til to‘siqlarini yengib o‘tishga moyildirlar. Og‘zaki xabarlariga to‘g‘ri javob berishga xalaqit beradigan ushbu to‘siqlarning ko‘pchiligining ta‘siri samarali tinglash orqali kamayishi yoki hatto olib tashlanishi mumkin.

Ushbu bo‘limda muhokama qilingan tinglashdagi to‘siqlardan tashqari tinglashga ta‘sir qiluvchi boshqa omillar ham bo‘lishi mumkin. Misol uchun, ko‘plab tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, erkaklar asosan miyaning chap tomoni bilan tinglashadi, ayollar esa ikkala tomonni ishlatadilar. Bundan tashqari, tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, chap qo‘l odamlar o‘ng qo‘lidan farqli ravishda tilga ta‘sir etuvchi miyaning bir qismidan foydalanishi mumkin. Miyaning ustunligi va lateralizatsiyasidagi bunday farqlar tinglashga ijobiy yoki salbiy ta‘sir ko‘rsatishi mumkin.

### **Samarali va samarasiz tinglovchining xususiyatlari**

Tinglash qobiliyatimizni yaxshilash uchun biz samarali va samarasiz tinglovchilarning xususiyatlarini bilishimiz va tinglovchi sifatida o‘zimizning zaif tomonlarimizni aniqlashimiz kerak. Yaxshi tinglovchilar o‘zlarining tana tili va ifodasi bilan ma‘ruzachini rag‘batlantirishga harakat qilishadi. Ular muhokama mavzusiga qiziqish va tushunishni bildiradi. Yomon tinglovchilar esa so‘zlovchini bezovta qiladi va noqulay ahvolda qoldiradi. Ular muhokama qilinayotgan narsaga xalaqit berish yoki unchalik qiziqish bildirmaslik odati bo‘lishi mumkin. «Ha», «osha», «lekin» va «agar» kabi keraksiz qo‘shimchalar so‘zlovchini bezovta qilganda ulardan qochish kerak. Samarali va samarasiz tinglovchilar tinglash xulq-atvorida qanchalik farq qilishini bilib, kommunikator sifatida o‘z nutqimizni nazorat qilishimiz kerak.

## Erkklardagi chap yon bilan eshitish

Bizning miyamiz to'rt qismga bo'lingan va har bir qism turli funksiyalarni bajaradi va turli qobiliyatlarga ega. O'ng frontal qism ijodiy vazifalar va g'oyalarda eng yaxshisidir. To'g'ri bazal qism his-tuyg'ular, sezgi, rahm-shafqat va qiziqish uchun javobgardir. Mantiq va fikrlash, muammolarni hal qilish, strategik qarash, yetakchilik va qaror qabul qilish kabi qobiliyatlar ularga mas'ul bo'lgan chap frontal qism tomonidan boshqariladi. Chap bazal qism hayotiy kunlik harakatlar: saralash, tartibga solish va tartibni saqlash kabilarda yaxshidir. Har birimiz ma'lum darajada miyaning to'rt qismi tomonidan boshqariladigan qobiliyatlarga egamiz, ammo har bir qismdan qanchalik foydalanishimizda farqlar mavjud. Taxminan 95 foizimiz miyaning bir qismini boshqalarga qaraganda ko'proq ishlatamiz (faqat 5 foizimiz barcha qismlardan teng ravishda foydalanamiz). Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, erkaklar miyasining chap qismidan ko'proq foydalanadi, ayollar esa odatda o'ngdan ko'proq foydalanadilar. Tadqiqotlar, shuningdek, erkaklar va ayollarda tinglashda farq borligini ko'rsatadi. Ba'zi tadqiqotlarga ko'ra, erkaklar miyaning faqat bir tomoni bilan tinglaydilar, ayollar esa ikkalasidan ham foydalanadilar. Tadqiqotchilar erkaklar va ayollarning miya skanerlarini solishtirishdi, erkaklar asosan tinglash hamda tushunishni nazorat qilish uchun miyaning chap tomonini ishlatishini aniqladilar.

*Savol tug'iladi:* qaysi biri normal holat? Ehtimol, erkaklar uchun norma ayollar uchun odatdagidan farq qiladi. Erkaklar o'zlarini qiziqitirmaydigan narsalarni tinglashni yoqtirmasliklari va o'zlari yoqtirgan narsani qayta-qayta tinglashi shu sababdan bo'lishi mumkindir.

## Chapaqay insonlardagi eshitish

O'naqay insonlar yer yuzidagi chapaqaylarga qaraganda ancha ko'p. Biroq, tilni boshqarish haqida gap ketganda, chapaqay odamlarning ulushi o'naqaylarga qaraganda tilni samarali boshqaradi. Odatda, odamlar tilni qayta ishlash uchun miyaning ikkala tomonidan ham foydalanadilar. Dominant yarim shar artikulatsiya va hisoblash bilan shug'ullanadi hamda dominant bo'lmagan qismi mavhum fikrlash uchun ishlatiladi. Amerika Qo'shma Shtatlarining Filadelfiya shahridagi Nevrologiya Akademiyasining izlanishlariga ko'ra, chapaqay odamlar asosan miyaning dominant qismidan foydalanadi va natijada, chapaqaylar har xil turdagi qobiliyat va aqlga ega bo'lishi mumkin.

## Eshitish qobiliyatini oshirish uchun ko'rsatmalar

Samarali muloqot yaxshi gapirish kuchi bilan bog'liq, ammo yaxshi tinglamasdan muvaffaqiyatli muloqot qilish mumkin emas. Og'zaki so'z diqqat bilan eshitilgan, tushunilgan, talqin qilingan va tinglovchi xotirasida qayd etilgandagina o'z maqsadini amalga oshiradi. Muloqotning samaradorligi ham samarali gapirish, ham samarali tinglash funksiyasidir. Muvaffaqiyatli muloqot

qilish uchun soʻzlovchining soʻzlari yaxshi ifodalangan boʻlishi kerak va shu bilan birga ular yaxshi qabul qilinishi kerak. Bu yerda berilgan koʻrsatmalar odamning tinglash qobiliyatini yaxshilashda foydali boʻlishi mumkin. Ikki kishi bir vaqtning oʻzida gaplashganda, hech biri boshqasini tinglay olmaydi.

1. Muvaffaqiyatli muloqot qilish uchun bir kishi gapirmoqchi boʻlsa, ikkinchisi jim turishi va tinglashi kerak. Hech kim bir vaqtning oʻzida ham gapirib, ham tinglay olmaydi. Sinf xonalarida oʻqituvchilar maʼruzani tinglashlari uchun talabalardan gapirishni toʻxtatishni soʻrashlari odatiy holdir. Xuddi shunday, talaba biror narsa aytmoqchi boʻlsa, oʻqituvchi gapirishni toʻxtatadi.
2. Kamroq gapiring, koʻproq tinglang. Tinglashdan maqsad soʻzlovchining nima demoqchi ekanligini bilish yoki soʻzlovchidan oʻrganishdir. Tinglash – bu boshqalarning bilim va tajribasidan foydalanishdagi hamkorlik harakatidir. Shuning uchun gapirishga emas, balki tinglashga vaqt ajratish bizning shaxsiy manfaatimizga xizmat qiladi.
3. Diqqatli boʻling. Soʻzlovchining har bir soʻziga diqqatni jamlash shart emas. Buning oʻrniga, asosiy fikrni, mavzuni yoki markaziy gʻoyani olish va unga diqqatni jamlash muhimroqdir. Kichik tafsilotlar unchalik muhim emas.
4. Tana tilini kuzating. Samarali tinglovchilar nafaqat aytilayotgan narsaga eʼtibor berishadi, balki uning qanday aytilganiga ham eʼtibor berishadi. Ular soʻzlovchining his-tuygʻularini, munosabatini va hissiy reaksiyalarini uning tana tiliga qarab kuzatadilar.
5. Diqqatni soʻzlovchiga qaratish. Soʻzlovchiga yuzlanib, koʻz bilan aloqa qilish soʻzlovchida tinglovchi uning soʻzlariga qiziqayotganligidan xabar beradi.
6. Gʻoyalarni maʼruzachidan ajrating. Yaxshi tinglovchilar maʼruzachining mavqei, shon-shuhrati, jozibasi yoki boshqa jismoniy va shaxsiy xususiyatlaridan haddan tashqari hayratda qolishlariga yoʻl qoʻymaydi. Ular odamni uning gʻoyalardan ajratib turadi. Samarali muloqotchilar oʻzlarining shaxsiy taassurotlari va notoʻgʻri qarashlari bilan shartlanmaydilar, balki aytilayotgan narsaning mazmuniga eʼtibor qaratadilar.
7. Aytilmay qolgan narsalarni tinglashga qiziqing. Aytilmagan narsaga diqqat bilan eʼtibor berish, aytilgan narsadan tashqari, tinglovchiga suhbatdoshning his-tuygʻulari va muhokama mavzusiga munosabati haqida koʻp narsalarni aytib berishi mumkin.
8. Hissiyotga berilishdan saqlaning. Yaxshi tinglovchilar xotirjam boʻlishadi va soʻzlovchining soʻzlaridan his-tuygʻularga berilmaydilar yoki hayajonlanmaydilar. Juda gʻazablanish yoki hayajonlanish tinglovchining javob berishini yoki oʻzini holis va oqilona tutishini qiyinlashtiradi.
9. Shoshilinch xulosalar chiqarishga shoshilmang. Tinglovchilar soʻzlovchiga oʻz fikrini yakunlashiga imkon berishlari kerak. Shundan keyingina ular buni talqin qilishga va javob berishga harakat qilishlari kerak. Shoshilinch xulosalar maʼruzachi nima demoqchi boʻlganini anglatmasligi mumkin.

10. Ma'ruzachi bilan hamdard bo'ling. ma'ruzachining hissiy holatiga e'tibor qaratish orqali ma'ruzachining nuqtayi nazarini tushunishga harakat qiling.

11. So'zlovchini shaxs sifatida hurmat qiling: boshqa odamni hurmat bilan tinglash muhimdir. Ma'ruzachining xafa bo'lishiga, e'tiborga olinmasligiga yoki haqoratlanishiga yo'l qo'ymang.

Ushbu ko'rsatmalarda hech qanday yangi narsa bo'lmasligi mumkin. Biroq, tinglashni yaxshilash usullarini eslatish muloqot samaradorligini oshirish uchun katta ahamiyatga ega bo'lishi mumkin.

### Ta'sirchan eshitish

Muloqotdagi buzilishlar uning uchta elementi: jo'natuvchi, qabul qiluvchi va xabarning tabiati tufayli sodir bo'ladi. Avvalgi boblarda biz xabarlar qanday filtrlangani va jo'natuvchi hamda qabul qiluvchining fikrlari, his-tuyg'ulari va tajribalari bilan aralashib ketishini ko'rib chiqdik. Bundan tashqari, xabarning o'zi aloqa uchun mos vosita sifatida tilning cheklanganligi natijasida buzilishlarga duchor bo'ladi. Lynette Long o'zining «Tinglash/javob berish: o'qituvchilar uchun insoniy munosabatlar bo'yicha trening» kitobida ma'ruzachi va tinglovchi o'rtasida to'g'ri muloqot qilish imkoniyatini muhokama qiladi. U muloqot jarayonini quyidagicha belgilaydi:

1. So'zlovchi nimani his qilayotgani va aytmoqchi bo'lgan narsa bir xil emas.
2. U aytayotgan va aslida aytmoqchi bo'lgan narsa bir xil emas.
3. Uning aytgani va tinglovchining eshitgani ham har xil.

Biroq, Long tinglovchiga tinglovchining eshitgan narsasiga emas, balki so'zlovchining o'ylagan narsasiga javob berishga imkon beradigan trening kursini taklif qiladi. Ularning o'qituvchilar, menejerlar va shaxslararo muloqotchilar uchun ahamiyati nuqtayi nazaridan javoblarning ikkita asosiy tushunchasi, asosiy aks ettiruvchi javob va asosiy tushuntirish javobi quyida qisqacha muhokama qilinadi.

### Asosiy qaytuvchi javob

Tinglash qulay bo'layotganini ko'rsatish kerak. Ma'ruzachi o'zini gapirishga undashi kerak. U o'z nutqining eshutilganini va to'g'ri tushunilganini his qilishi kerak. Longning so'zlariga ko'ra, oson tinglashni ko'rsatishning eng oson yo'li bu aks ettirishdir, bu esa tinglovchidan ma'ruzachi xabarining mohiyatini to'g'ri ifodalashini talab qiladi. Ushbu so'zlashuv ma'ruzachiga siz uni to'g'ri eshitganligingizni bilish imkonini beradi. Biroq, aks ettiruvchi javob tinglovchining o'z fikrlari yoki qarashlariga asoslangan yangi ma'lumotlarga ega bo'lmasligi kerak. Bunga misol sifatida, Murod Nodirning fikrini aniq ifodalagan quyidagi misolni ko'rib chiqamiz:

*N o d i r:* Men o'zimni ahmoqlarday his qilyapman. Men bu juda qiziqarli film bo'lishini kutgandim. Siz buni qanday tasvirlagan bo'lsangiz, men bu qiziqarli bo'ladi deb o'yladim. Ammo kinodagi hamma narsa siz aytgandek mantiqiy emas. Bu ba'zi hind filmlari singari yomon ishlangan ekan. Kino men chiqqan kuni kutgan umidlaringa javob bermayapti.

Murodning javobi Nodirning film haqida bildirgan asosiy umidsizlikni takrorlaydi va shu bilan u uni to'g'ri eshitgan va tushunganini his qiladi. Ammo deylik, Murod shunday javob berdi: «Ha, aksariyat hind filmlari zerikarli bo'lib chiqadi».

Mulohazakor javobni yaratishda tinglovchi faqat ma'ruzachi taqdim etgan narsaga javob beradi. Misol uchun, agar faqat his-tuyg'ular taqdim etilgan bo'lsa, tinglovchi bu his-tuyg'ularga javob berishi kerak; agar kognitiv masala taqdim etilsa, u faqat fikrning ushbu tarkibiy qismlariga javob berishi kerak. Tinglovchi faqat ma'ruzachi gapirgan narsani takrorlaydi (ko'zgularni / aks ettiradi). U aks ettiruvchi javob berayotganda yangi material qo'shmaydi.

Xabar uchta komponentdan iborat bo'lishi mumkin. Birinchisi, «nima bo'ldi» degan savolga javob beradigan tajriba komponentidir. Ikkinchisi – kognitiv komponent bo'lib, ma'ruzachi sodir bo'lgan voqea haqida qanday fikrda ekanligini tavsiflaydi. Bu ikki komponent xabar mazmunini tashkil qiladi. Uchinchi komponent xabarning ta'sirchan elementi bo'lib, u ma'ruzachi sodir bo'lgan voqeaga qanday munosabatda bo'lishini ochib beradi – bu tahliliy emas, balki ko'proq hissiy hisoblanadi. Aksariyat xabarlar ushbu uchta komponentdan kamida ikkitasini o'z ichiga oladi. Tinglovchi eksperimental, kognitiv va affektiv komponentlarni aniqlashi va keyin ushbu komponentlarning qaysi biriga javob berishni hal qilishi kerak. Shuningdek, u mulohaza yuritish yoki boshqa tinglash texnikasi bilan javob berishni hal qilishi kerak.

Misol sifatida quyidagi bayonotni uchta tarkibiy qismga ajratamiz.

*A s r o r:* Ba'zida bizni faqat omad qutqaradi. Bugun ofisimga ketayotib, kechikib qoldim va shuning uchun portlash sodir bo'lgandan so'ng ofis to'xtash joyiga yetib keldim.

1. *Eksperimental komponent.* Nima bo'ldi? Asror ofisiga ketayotib, kechikib qoldi va portlashdan keyin to'xtash joyiga yetib keldi.
2. *Kognitiv komponent.* Asrorning bu sodir bo'lgan kognitiv reaksiyasi qanday? U nima bo'lganini omadga bog'lash orqali tushuntiradi («Ba'zan bizni faqat omad qutqaradi».).
3. *Affektiv komponent.* Asror sodir bo'lgan voqeaga qanday munosabatda? Uning bayonotida hech qanday his-tuyg'ular aniq ifodalanmagan, ammo Asror ushbu ofisga kelish paytida kechikib qolgani uchun o'zini baxtli his qilishi nazarda tutilgan.

Bu yerda shuni ta'kidlashim mumkinki, ko'plaringiz Asrorning «ba'zida bizni faqat omad qutqaradi» degan fikrga qo'shilmasligingiz mumkin. Fikrlar va his-tuyg'ularni farqlash haqiqatan ham qiyin. Ko'pincha biz kimdir haqida nima deb o'ylayotganimizni bildirish uchun «men his qilaman» iborasidan foydalanamiz. Masalan, «Men uni yaxshi odam deb his qilaman» deyishimiz mumkin. Aslida, bu biz aytayotgan tuyg'u emas, balki fikrdir.

Endi biz tinglovchi xabarning barcha tarkibiy qismlariga javob berishi kerakligini ko'rishimiz mumkin: eksperimental, kognitiv va affektiv. Albatta,



xabarda har doim ham uch qism mavjud bo'lmashligi mumkin. Ammo har doim affektiv komponent mavjud bo'lganda, tinglovchi uni aks ettirishi kerak, chunki bu qism so'zlovchining his-tuyg'ularini bildiradi va shuning uchun so'zlovchi nuqtayi nazaridan eng muhim hisoblanadi. Endi o'zingizni tinglovchi deb hisoblab, quyidagi suhbatni tahlil qiling va ma'ruzachining xabari haqida mulohaza yuritishga harakat qiling.

*Alibek:* Men asosan Sevara bilan kechki sayrga chiqaman, lekin bugun kechqurun uning uyiga borganimda, u allaqachon chiqib ketgan edi. U uning oldiga ketayotganimni bilardi. U haqiqatan ham juda e'tiborsiz bo'lib qolgan.

Alibekka javob berish uchun avval bayonotni quyidagi uchta komponentga ajrating:

1. Alibekka nima bo'ldi?
2. Alibek sodir bo'lgan voqea haqida qanday fikrda?
3. Alibek sodir bo'lgan voqeaga qanday munosabatda?

Sizning javobingizda siz voqeaning mohiyatini takrorlashingiz mumkin, ammo uni to'liq takrorlash orqali eng ta'sirli qism haqida o'ylashingiz kerak. Shuning uchun siz shunday deb javob berishingiz mumkin: «Siz yo'lda kechikdingiz, lekin Sevara sizni kutishi kerak edi». Boshqa mumkin bo'lgan javob: «Siz kechikdingiz. Ammo Sevaraning sizsiz chiqishi juda jahlingizni chiqargan bo'lsa kerak».

### Asosiy oydinlashtiruvchi javob

Aniqlashtiruvchi javob aks ettiruvchi javobdan ko'ra aniqroqdir. Aniqlashtiruvchi tinglovchi so'zlovchining vaziyatiga o'zini qo'yish orqali uning fikrlari va his-tuyg'ularini tushunishga harakat qiladi. Bunday tinglovchi Longga ko'ra «ma'ruzachining ichki mos yozuvlar doirasini qabul qiladi». Shuni ta'kidlash kerakki, aniqlovchi tinglovchilar ma'ruzachi bilan o'zlarining tajribalarini aniqlamaydi. Buning o'rniga, ular ma'ruzachining fikrlari va his-tuyg'ulariga e'tibor qaratadilar. Mulohaza yurituvchi tinglovchi xabarning mazmunini takrorlaydi, aniqlovchi tinglovchi esa ma'ruzachining ifodasi asosidagi aytilmagan fikr va his-tuyg'ularni ishlab chiqish orqali «rag'batlantiruvchi bayonotni kuchaytiradi». Aytilgan va aytilmagan narsalar (og'zaki bo'lmagan tana tili bilan nazarda tutilgan) so'zlovchining ongini yanada nozikroq ishlashini tushunish uchun birgalikda tahlil qilinadi. Longning so'zlariga ko'ra, aniqlovchi tinglovchilar xabarni to'liq tushunish uchun og'zaki va og'zaki bo'lmagan xabarlarni birlashtiradi va diqqatni jalb qiladi hamda e'tiborga olinmasligi mumkin bo'lgan muloqot tafsilotlariga e'tibor beradi. Notiqning ularga aytganlarini oydinlashtirishda ular so'zlovchi ifodalagan his-tuyg'u va mazmunni kengaytiradilar. Ko'pincha ma'ruzachilar o'z bayonotlarining to'liq ma'nosini bilmasligi mumkin. Tinglovchilarni aniqlashtirish ma'ruzachilarga o'zlarini yaxshiroq tushunishga yordam beradi. Aniqlovchi javob aytilmagan narsaga ham, aytilganlarga ham javob beradi. Aniqlashtiruvchi tinglovchilar ma'ruzachining mulohazalarini kuchaytiradi va batafsil bayon qiladi. Ular so'zlovchining asosiy fikr va his-tuyg'ulariga javob berish orqali uning

ifodalariga chuqurroq tuyg‘u va ma’no qo‘shadi. Ushbu tafsilotdagi ba’zi so‘zlarni tushuntirish kerak bo‘lishi mumkin. Longmanning zamonaviy ingliz tili lug‘ati ushbu atamalarni qanday aniqlashini ko‘rib chiqaylik. Aniqlash «biror narsani aniqlash yoki tushunishni osonlashtirish» degan ma’noni anglatadi.

### **Aniqlashtiruvchi tinglovchilar va sharhlovchi tinglovchilar o‘rtasidagi farq**

Aniqlik e’tibori ma’ruzachiga qaratiladi. Tinglovchi so‘zlovchining his-tuyg‘ulari va fikrlarini talqin qilish bilan shug‘ullanadi, ular to‘liq bo‘lmagan yoki ifoda etilmagan bo‘lib qolishi mumkin. Shuni ta’kidlash kerakki, aniqlovchi tinglovchi ma’ruzachining bayonotiga yangi ma’lumot qo‘shmaydi. Tinglovchining mulohazalari kengayadi, lekin aytilganlarni izohlamaydi. Aniqlash ma’ruzachining fikrlari va his-tuyg‘ulari nuqtayi nazaridan amalga oshiriladi. U ma’ruzachiga murojaat qilish bilan boshlanadi. Misol uchun, u «Sizga o‘xshaydi ...» yoki «Balki siz his qilyapsiz ...» kabi iboralar bilan boshlanishi mumkin. Aniqlik mashqlari so‘zlovchiga o‘z his-tuyg‘ularini to‘liqroq tushunishga yordam berish maqsadida amalga oshiriladi.

Longning so‘zlariga ko‘ra, sharhlovchi tinglovchi, aksincha, so‘zlovchining ifodalariga «yangi mazmun qo‘shadi – bu so‘zlovchining oldingi iboralarida mavjud bo‘lmagan, ammo tinglovchining prognozlariga asoslangan mazmundir.

Sharhlar tinglovchining so‘zlovchi haqidagi bilimiga, odamlarning o‘xshash vaziyatlarda qanday harakat qilishiga yoki tinglovchining shaxsiy tarafkashliklari va fikrlariga asoslanadi, ular bilan so‘zlovchi rozi bo‘lishi yoki bo‘lmasligi mumkin. Noto‘g‘ri talqin qilish tinglovchining tushunmasligini ko‘rsatadi. Muvaffaqiyatli javob bera olish uchun tinglovchi boshqalar aytganlarini izohlashdan ko‘ra aniqlik kiritish qobiliyatini rivojlantirishi kerak.

### **Quyidagi misolni ko‘rib chiqamiz:**

*Doston:* Men og‘zaki hisobotlarni yoqtirmayman. Buning o‘rniga yozma hisobot topshirsam bo‘ladimi?

*Janob Azimjon:* Men butun sinf oldida gapirish qiyinligini bilaman. Siz asabiylashyapsiz. Hamma sizga qarab turganga o‘xshaydi va siz o‘zingizni noqulay his qilasiz.

Janob Azimjon Dostonga aniqlik bilan javob beradi. U unga va uning his-tuyg‘ulariga e’tibor beradi. U o‘z javobini Doston nuqtayi nazaridan beradi. U o‘zini vaziyatga qaratadi va u nimani his qilayotganini anglaydi. U empatiyani bildiruvchi «Siz his qilasiz ...» iborasini ishlatadi. Nihoyat, u butun sinf oldida turganda asabiylashish tuyg‘usini keltirib, uning og‘zaki hisobotlarni yoqtirmaslik dalilini kuchaytiradi. Albatta, bu kuchaytirish janob Azimjon Doston yozma hisobotni afzal ko‘rishi haqidagi taxminlarga asoslanadi, yoki bu mutlaqo to‘g‘ri bo‘lmasligi mumkin. U, shuningdek, yozma hisobot yaxshiroq natijaga olib kelishi mumkin deb o‘ylashi mumkin. Doston janob Azimjonga javoban «ha» deb bosh qimirlatgandagina uning tushuntirishi to‘g‘riligiga ishonch hosil qilish mumkin.

### Endi izohli tinglashning bir misoli:

*Doston:* Men ogʻzaki hisobotlarni yoqtirmayman. Buning oʻrniga yozma hisobot topshirsam boʻladimi?

*Janob Azimjon:* Men yuqori martabali odam tomonidan yozilgan hisobotni olish va uni topshirish oson ekanligini bilaman.

Janob Azimjon Dostonning bayonotiga nima deyilganiga qarab emas, balki hisobot topshirish amaliyoti haqida nimaga ishonishi yoki bilishi nuqtayi nazaridan javob beradi. Uning tinglashi, Doston bilmagan boʻlishi mumkin boʻlgan talabalar amaliyoti haqidagi bilimi/maʼlumotlari bilan bogʻliq. Bunday holda, tinglovchi eshitgan narsasiga emas, balki oʻzi taxmin qilgan narsaga javob beradi.

### Izoh qilinmagan his-tuygʻular va fikrlarni tan olish

Xabardagi his-tuygʻularni tushunish eng muhim elementdir. Hatto maʼruzachi ham oʻz his-tuygʻularini toʻgʻri va toʻliq ifoda etishda qiynalishi mumkin. Tinglovchi soʻzlovchiga oʻz his-tuygʻularini erkinroq ifodalashda yordam berishi kerak. Buni maʼruzachining his-tuygʻularini kuchaytirish orqali amalga oshirish mumkin, bu baʼzan ochiq ifoda etilmaydi. Ogʻzaki ifodalarni va ogʻzaki boʻlmagan ishoralarni tinglash orqali aniqlovchi tinglovchi soʻzlovchini bezovta qilayotgan muammo haqida tasavvurga ega boʻlishi mumkin. Tinglovchi xabarning asosiy his-tuygʻularini anglash uchun soʻzlovchining ohangi, soʻzlarni tanlash, gapirish tezligi va intonatsiya naqshlari bilan taʼminlangan ifodalarni birlashtiradi. Imo-ishoralar, yuz ifodalari, tana harakati, koʻz bilan aloqa qilish kabi ogʻzaki boʻlmagan harakatlar ogʻzaki nutq bilan birgalikda soʻzlovchining aytilmagan his-tuygʻularini va fikrlarini tasdiqlaydi. Keyin aniqlovchi tinglovchi soʻzlovchiga oʻzi ochiq aytmagan his-tuygʻularini va fikrlarini tushunganligini aytadi. Bu maʼruzachini bildirilmagan his-tuygʻular, fikrlarni ochishga va gapirishga undaydi.

Buni tushunish uchun ifodalangan va nazarda tutilgan his-tuygʻularni quyidagi bayonotda tahlil qilamiz:

*Madina:* Oxirgi vaqtlarda oʻzimni oilamdan juda uzoq his qila boshladim. Men hech kim bilan gaplasha olmayman. Nima boʻlganini bilmayman. Akam yoki singlim bilan gaplashsam ham, oʻzimni qandaydir notanish odam bilan gaplashayotgandek his qilaman.

Ushbu nutqda koʻrsatilgan tuygʻu: masofani his qilish, koʻzda tutilgan his-tuygʻular: yolgʻizlik, tashvish va oilaviy aloqalar va yaqinlikni yoʻqotishdan tashvishlanish. Endi maʼruzachining ifodalangan va nazarda tutilgan fikrlari uchun quyidagi bayonotni tahlil qiling:

*Sarvar:* Men qoʻshiqchilarning eng yaxshisiga aylanish uchun koʻp harakat qildim. Men ham qoʻshiqchi sifatida oʻzimni boshqalarga oʻxshayman deb oʻylardim. Ammo finalda boshqa ishtirokchilarni eshitib, muvaffaqiyatga erisha olmasligimni angladim.

Oʻylangan fikr: Men qoʻshiqchi sifatida oʻzimni boshqalardan kam emasman deb oʻylaganman. Endi biz maʼruzachiga oʻz fikrlari va his-tuygʻularini erkin

ifoda etishga yordam beradigan ba'zi xususiyatlarni muhokama qildik. Umuman olganda, yaxshi tushuntirish javobi quyidagi xususiyatlarga ega bo'ladi:

1. Ma'ruzachi tomonidan oshkor qilishni rag'batlantiradi.
2. So'zlovchining his-tuyg'ulariga jiddiy e'tibor beradi.
3. Izohlangan hamda nazarda tutilgan his-tuyg'ular va fikrlarni tushunishni bildiradi.

4. Notiqning muammosini tushunishga yordam beradi.

Tushunishingizni tekshirish uchun Munisani Nozimga bergan javoblaridan qaysi biri aniq javob ekanligini tanlang va qolgan uchta javobni rad etish sabablarini keltiring.

*Nozim:* Mening moliya fani professorim bilan juda ko'p muammolarim bor. U meni yoqtirmaydi. Men uchun biror nima qila olasizmi?

- Munisa:*
- A. Men sizning moliya professoringizni bilmayman.
  - B. Moliya professoringiz sizni yoqtirmasligiga ishonasiz va mendan biror narsa qilishimni xohlaysiz.
  - C. MBA darajasini olganimda, marketing o'qituvchim mendan nafratlanardi. Shaxsiy munosabatlarimiz tufayli men har doim marketing bo'yicha baholarimdan qo'rqardim.
  - D. Siz moliya professoringiz bilan munosabatlaringizdan xavotirdasiz. U sizni yoqtirmasligiga ishonasiz. Siz uning kursida yaxshi baho olmasligingizdan qo'rqasiz.

Agar siz aniq javob sifatida D ni tanlasangiz, siz to'g'ri qaror qildingiz. A javobi professional sharoitlarda shaxsiy munosabatlar muammosini chuqurroq tushunishni aks ettirmaydi. Shuningdek, u Nozimning yaxshi baho olmaslik qo'rquvini aniqlamaydi. Buning o'rniga, u professori haqida ko'proq bilishga intiladi. Javob B faqat asl bayonotning his-tuyg'ularini aks ettiradi; bu ularni kuchaytirmaydi yoki Munisaga his-tuyg'ularini yaxshiroq tushunishga yordam bermaydi. Javob C – tinglovchining ma'ruzachining tajribasini aniqlashiga misol. Biroq, aniq javob Nozim tajribasiga va uning his-tuyg'ulariga qaratilishi kerak. D javobi esa to'g'ri aniqlovchi javobdir. Bu javobda Munisa Nozimning tashvishlari va professori bilan munosabatlari va kursdagi bahosi haqidagi tashvishlariga e'tibor qaratadi. Nozim bu xavotirlarni to'g'ridan to'g'ri aytmadi, lekin Munisa ularni Nozim ongida yashiringan qo'rquv sifatida qabul qiladi. Asl bayonot faqat o'qituvchining Nozimni yoqtirmasligi haqida gapiradi va bu borada yordam so'raydi. Munisa bu haqda batafsil ma'lumot beradi va Nozimga tashvishini aniqroq tushunishga yordam beradi. Ma'ruzachi o'zini kimdir eshitganini, tushunganini va qabul qilganligini bilishdan ko'p qoniqishga ega bo'lishi mumkin.

## XULOSA

- Ushbu bob tinglash qanday qilib kimningdir gapirayotganiga diqqat bilan e'tibor berishni anglatishini tushuntiradi.

- Ehtiyotkorlik bilan tinglash menejerlar uchun muhim mahoratdir va aytilgan tinglash ko'nikmalarini menejerlar rivojlantirishi kerak.
- Tinglash jarayoni so'zlovchiga alohida e'tibor berish, so'zlarni eshitish, tushunish va talqin qilish, og'zaki bo'lmagan iboralarni baholash, ma'ruzachi bilan empatiya qilish va konsepsiyani o'z ichiga oladi.
- Tinglashga salbiy ta'sir ko'rsatadigan turli xil omillar mavjud: diqqatni jamlashning yetishmasligi, so'zlovchi va tinglovchining teng bo'lmagan holatlari, halol effekti yoki kompleksi, yopiq fikr, yomon eslab qolish, erta baholash, mavhumlik, tarafkashlik yoki moyillik va til to'siqlari.
- Tinglash qobiliyatini yaxshilash bo'yicha ba'zi ko'rsatmalarga kamroq gapirish va ko'proq tinglash, tana harakatini kuzatish, so'zlovchiga e'tibor qaratish va unga hamdardlik bildirish kiradi.
- Javoblarning ikkita asosiy tushunchasi mavjud: asosiy aks ettiruvchi javob va asosiy tushuntirish javobi. Mulohazakor javob so'zlovchining so'zlarini ifodalaydi va so'zlovchiga tinglovchi uni to'g'ri eshitganligini bilish imkonini beradi. Aniqlashtiruvchi javob «ma'ruzachining ichki ma'lumot doirasini o'z ichiga oladi» va so'zlovchining aytilmagan fikrlari hamda his-tuyg'ularini chizish uchun ma'ruzachining fikrlarini aks ettiradi.

Ba'zida o'qituvchilar o'z talabalarining muammolarini tinglash uchun juda band bo'ladilar. Talabalar ularni ertangi kungi ma'ruzaga tayyorlanayotganda, matnlarni tuzatayotganda yoki boshqa o'qituvchilar bilan universitet muammolarini muhokama qilayotganda topishadi.

BBA talabasi Gavhar o'zining dastur koordinatoriga murojaat qiladi, u kamdan kam hollarda talabalarni shaxsiy muammolari yoki kurs bilan bog'liq savollar yoki tashvishlarni muhokama qilishga undaydi. O'qituvchi unga juda bandligini va gaplasha olmasligini aytadi.

*Gavhar:* Xonim?

*Surayyo xonim:* Ha?

*Gavhar:* Siz bilan bir daqiqa gaplashsam bo'ladimi? Men yordamingizga muhtojman.

*Surayyo xonim:* Hozir emas, Gavhar. Men hujjatlar bilan ishlayotgandim.

*Gavhar:* Iltimos, darsimdan keyin sizni ko'rishim mumkinmi?

*Surayyo xonim:* Bugun emas. Men fakultet yig'ilishida qatnashishim kerak, keyin esa ertangi ma'ruzaga tayyorgarlik ko'rishim kerak. Baholarni baholar varaqasiga kiritishim kerak. Bugun men juda bandman. Nega Muyassar xonimga bormaysiz?

*Gavhar:* Xonim, men birinchi marta Muyassar xonimning oldiga borgan edim. U ham menga bo'sh emasligini aytdi. U universitetning yillik bayramiga tayyorgarlik ko'rish bilan juda band ekan.

*Surayyo xonim:* Ha, Gavhar, biz hammamiz shu oy oxirigacha juda bandmiz.

## O'rganganlarizni takrorlang

1. «Tinglash – diqqat bilan eshitishdir». Muhokama qiling.
2. Biznes rahbari uchun yaxshi tinglovchi bo'lishning afzalligi nimada?
3. Tinglash jarayonini batafsil tasvirlab bering.
4. To'g'ri tinglashga to'sqinlik qiluvchi ba'zi ichki omillarni tavsiflang.
5. «Bevaqt baholash va shoshilinch xulosalar tinglashni buzadi». Muhokama qiling.
6. Shaxsning eshitish qobiliyatini oshirishning ba'zi usullarini aytib bering.
7. Aniqlovchi javob tinglashni qanday osonlashtirishini tushuntiring.
8. «Aniqlashtiruvchi» tinglovchilar va «sharhlovchi» tinglovchilar o'rtasidagi farqni keltiring.

## O'rganganlaringizni tahlil qiling

1. Vaqti-vaqti bilan aytilgan narsaga diqqatni jamlamaslik sabablarini ko'rib chiqing.
2. Ushbu bobda tasvirlangan tinglash xususiyatlaridan kelib chiqib, o'zingizni tinglovchi sifatida qanday baholaysiz?
3. Ushbu bobda tinglashni yaxshilash bo'yicha ba'zi ko'rsatmalar berilgan. Tinglashni yaxshilash uchun ulardan qaysi biri sizga mos keladi?
4. To'g'ri mashg'ulotlar tinglash qobiliyatini yaxshilashiga ishonasizmi?
5. So'zlovchi va tinglovchi o'rtasida mos muloqot bo'lishi mumkin emas, degan fikrga qo'shilasizmi?

## O'rganganlarizni amalda sinab ko'ring

Quyidagi misolda keltirilgan tinglash/javob berish xususiyatini aniqlang va tanlovingiz sabablarini keltiring:

*S a n j a r:* Men ushbu loyiha hisobotini to'ldirishimga ishonmayman. Men juda tushkun holdaman. Menda hech qanday ma'lumot yo'q.

*A s i l b e k:* Siz tushkunlikka tushyapsiz, chunki siz loyiha hisobotini yozish qobiliyatiga ega emasligingizni angalayapsiz.

*Asilbekning javobi:* (a) sharhlovchi (c) aniqlashtirish  
(b) aks ettiruvchi (d) sezgir

## O'rganganingizni tekshiring

### 1. Uyg'oq vaqtimizning ko'p qismi:

- |              |            |
|--------------|------------|
| (a) eshitish | (c) yozish |
| (b) gapirish | (d) o'qish |

### 2. Tinglash, gapirish, o'qish va yozish kabilar – ...

- |                   |            |
|-------------------|------------|
| (a) mahorat       | (c) san'at |
| (b) tabiat in'omi | (d) odat   |

**3. Jiddiy tinglovchi diqqatini quyidagilarga qaratadi:**

- a) soʻzlovchining tashqi koʻrinishi                      (c) xabar  
(b) soʻzlovchining tana tili                                (d) boshqa fikrlar

**4. Hamdard tinglovchi sifatida siz xabarni quyidagi nuqtayi nazardan koʻrib chiqishingiz kerak:**

- (a) tomoshabinlar    (c) maʼruzachi  
(b) oʻzingiz    (d) boshqalar

**5. Yaxshi tinglovchilar diqqatini quyidagilarga qaratadi:**

- (a) soʻzlovchining asosiy fikri                              (c) muhim soʻzlar  
(b) soʻzlovchining har bir soʻzi                            (d) kichik tafsilotlar

**6. Mulohaza yurituvchi tinglovchi:**

- (a) maʼruzachining xabari haqida oʻylaydi              (b) xabarni qadrlaydi  
(b) xabarning muhim qismlarini takrorlaydi        (d) tafsilotlarga eʼtibor bermaydi

**7. Aniqlovchi tinglovchi:**

- (a) xabarni tushuntiradi                                    (c) xabarni misollar bilan tasvirlaydi  
(b) aytilganlarni takrorlaydi                              (d) soʻzlovchining asosiy fikr va his-tuygʻularini batafsil bayon qiladi

**8. Tinglash va eshitish quyidagilarni nazarda tutadi:**

- (a) xuddi shu narsa    (c) umumiy harakatga nisbatan aniq harakat  
(b) turli xil narsalar    (d) mos ravishda aqliy va jismoniy harakatlar

**9. Tinglash koʻp jihatdan insonning ..... dir.**

- (a) bilish istagi    (c) gʻiybatni yoqtirish  
(b) boshqalarga qiziqish                                    (d) yopiq aql

## OG‘ZAKI BO‘LMAGAN KO‘NIKMA VA QOBILIYATLAR



*«Eshitilgan va eshitiladigan narsalar ajoyib, lekin eshitilmaydigan aksincha his qilinishi kerak bo‘lgan narsalar undanda ajoyibdir».*

**John Keats**

***Ushbu bo‘limni tugatgandan so‘ng, siz quyidagi bilimlarga ega bo‘lishingiz kerak:***

1. Og‘zaki bo‘lmagan muloqotning ma‘nosi va xususiyatlarini bilish.
2. So‘zlarning asosiy xabarini to‘liq talqin qilishda tana nutqining funksiyasini tushunish.
3. Ijobiy imo-ishoralar, tana harakatlari va yuz ifodalarini o‘rganish.
4. Yuz ifodalari, imo-ishoralar, postlar, tana harakatlari va ko‘z bilan aloqa qilish orqali ko‘rsatilgan turli xil ishora va maslahatlarni tushunish.
5. Sukunatni muloqot usuli sifatida tushunish.
6. Qanday qilib munosabatlarni o‘rnatishni o‘rganish.

### OG‘ZAKI BO‘LMAGAN MULOQOT NIMA?

Og‘zaki bo‘lmagan muloqot so‘z yoki nutqni o‘z ichiga olmaydi. Shunday qilib, og‘zaki bo‘lmagan muloqot deganda imo-ishoralar, belgilar, tana harakatlari, yuz ifodalari, ovoz ohangi, rang, vaqt, makon va yozish uslubi orqali qabul qilingan so‘zsiz xabarlar tushuniladi.

Hayvonlar o‘zlarining eng chuqur sevgi, g‘azab, quvonch, ochlik va juftlashish istagini imo-ishoralar, yig‘lashlar, hushtak chalishlari, tana harakatlari va instinkt orqali ma‘lum bo‘lgan boshqa ko‘plab signallar orqali bildiradilar. Albatta, bunday belgilar va imo-ishoralarning aniq talqini har xil, ammo ular o‘z turlari bo‘yicha o‘zaro tushuniladi.

Bizning fikrimizni tizimli tarzda yetkazish uchun so‘zlar tilini rivojlantirgan faqat insonlardir. Shunga qaramay,

hayajonli daqiqalarda biz tabassum, qichqiriq, qovog‘imizni solib yoki boshqa so‘zsiz maslahatlar yordamida quvonch, sevgi, g‘azab va nafrat kabi his-tuyg‘ularimizni yetkazishga moyilmiz. Tuyg‘ularning bunday non-verbal ifodalari o‘z-o‘zidan paydo bo‘ladi. Biroq, ba’zida so‘zlarimizning ma‘nosini oshirish va o‘zgartirish uchun ataylab so‘zimizni ifodali ohanglar, imo-ishoralar va yuz ifodalari bilan bog‘lashimiz mumkin.

Ba’zi og‘zaki bo‘lmagan xabarlar odatda og‘zaki xabarga hamroh bo‘ladi. Og‘zaki va noverbal xabarlar birgalikda xabarning umumiy ma‘nosini tashkil qiladi. Ma’ruzachi tomonidan aytilgan so‘zlarga qo‘shimcha ravishda, odatda aytilmagan



va nazarda tutilgan narsa ham mavjud, shuning uchun xabarni to'liq tushunish uchun tinglovchi tana tiliga va og'zaki bo'lmagan signallarga e'tibor berishi kerak.

So'zsiz xabarlar og'zaki bo'lmagan ishoralar va belgilar (tana harakatlari va imo-ishoralari) bilan uzatiladi. Ular meta-aloqa va kinezik aloqa (tana suhbat) shaklida mavjud. Qabul qiluvchining ularga javobi so'zlar orqali olingan xabarlarni talqin qilishga ta'sir qiladi. Tana tili ongni o'qish emas, aksincha, u bir ongsizdan boshqasiga uzatiladigan tezkor xabarlarni o'z ichiga oladi. Og'zaki bo'lmagan xabarlarni berishga yoki qabul qilishga qasddan urinish bo'lmaydi, tushunib olish o'z-o'zidan sodir bo'ladi.

### Meta-aloqa

Meta-aloqa – bu so'zlarni tanlash, ovoz ohangi, chalkashlik, jimlik yoki o'tkazib yuborish orqali uzatiladigan va nazarda tutiladigan ma'no. Bu so'zlar bilan emas, balki ular bilan birga yetkaziladigan xabardir. Meta-aloqa to'satdan yoki qasddan bo'lishi mumkin. Masalan, quyidagi iborani ko'rib chiqing: «Aeroportga o'z vaqtida yetib borishga harakat qiling». Izoh asosli maslahat beradi. Ammo gap, aniq aytilmagan holda, tinglovchining o'z vaqtida emasligini yoki odatiy ravishda kechikishini anglatadi. Xuddi shunday, kimdir boshqa odamga «omad tilagan» bo'lsa, bu odatda yaxshi tilaklarni bildiradi, lekin ayni paytda biror narsa sodir bo'lishidan tashvish yoki qo'rquvni ham anglatishi mumkin.

Meta-muloqot, shuningdek, «paralanguage» (turli tovushlar) foydalanish orqali sodir bo'ladi. Paralanguage tovush balandligi, ovoz balandligi va ikkilanish yoki ehtiyotkorlikni ko'rsatadigan «mmm», «aaa» va «ho'sh» kabi nutqni buzuvchilarni o'z ichiga oladi. Oddiy yoki past ovozli gapirish xotirjamlik va nazoratni ko'rsatganidek, baland ovoz ham norozilik yoki g'azabni bildiradi. Uzoq muddatli bo'shliqlar, pauzalar yoki sukunat ham paralanguage shakllaridir. Rahbar «mmm» va «aaa» so'zlarini ko'p ishlatib sekin gapirganda, u odatda juda ehtiyotkor va shubhali bo'ladi.

### Kinesik aloqa

Kinesik aloqa – bu og'zaki bo'lmagan harakatlar orqali imo-ishoralar, ko'z qisish, jilmayish, turish yoki kiyinish va parvarish qilish uslubi kabi og'zaki xabarni qo'llab-quvvatlaydigan yoki unga zid bo'lgan xabarni yuboradigan xabar.

Kinesik muloqot tana tili yoki tana nutqi sifatida ham tanilgan. U kommunikatorning butun og'zaki bo'lmagan xatti-harakatlarini o'z ichiga oladi. Og'zaki bo'lmagan harakat ko'pincha ongsizdir. U aytilmagan his-tuyg'ular va munosabatlarni hamda yashirin niyatlarni uzatadi. Og'zaki bo'lmagan belgilar qabul qiluvchiga maslahatlar beradi va qabul qiluvchiga xabarning umumiy ma'nosini tushunish va to'g'ri idrok etishga yordam beradi.

Tana harakatlari orqali uzatiladigan noverbal xabar oqish deb nomlanadi. Yaxshi qabul qiluvchi oqishni kuzatishi va izohlashi mumkin. Barcha qochqinlarni

**Og'zaki bo'lmagan muloqotning ma'nosi va xususiyatlarini bilish.**

va ular nimani anglatishini to'liq hisobga olishning iloji bo'lmasa ham, tana harakatlarining aloqaga o'zgartiruvchi ta'sirini ko'rsatadigan bir nechta misollar quyida keltirilgan.

1. *Siz gaplashayotgan suhbatdoshingiz keksa odam va u soatiga tez-tez qaramoqda: «Vaqtingiz tugadi, keting, vaqtim tig'iz edi, ketishim kerak».*
2. *Rahbar har doim uchrashuvlarga kechiksa: «Men har doim juda bandman», «Mening sizning vaqtingiz bilan ishim yo'q».*
3. *Biror kishi nimadir deganidan keyin ko'z qisib qo'yadi: «Hozirgi aytganlarimga ishonmang».*
4. *Ma'ruzachi minbardan ko'ra pastda turib gapirishni afzal ko'rsa: «Men siz bilan tenglik hissini ko'rsatmoqchiman».*

## NON-VERBAL ALOQA XUSUSIYATLARI

Yozuvchining uslubi yoki notiqning ovoz ohangi va yuz ifodalari so'z orqali ifodalanganidan tashqari, uning munosabati va his-tuyg'ularini bildiradi.

- ▶ Og'zaki bo'lmagan muloqot instrumental tana harakatlari orqali sodir bo'ladi. Agar kimdir qo'llarini ba'zi funksiyalarni bajarish uchun harakatlantirsa, masalan, yuzini yuvish, bu ramziy ma'lumot emas, balki instrumental harakatdir. Ko'pgina tana harakatlari, instrumental harakatlar bundan mustasno, ma'noga ega va nimanidir bildiradi. Kommunikativ harakatlar og'zaki bo'lmagan maslahatlar sifatida ishlaydi. Masalan, obro'li shaxsga duch kelganida og'zini artish asabiylikni bildiradi va xayrlashish uchun qo'l ishorasidan foydalanish xushmuomalalik va do'stlikni anglatadi.
- ▶ Og'zaki bo'lmagan signallar ongli yoki ongsiz bo'lishi mumkin. Ular so'zlovchining ruhiy holatini va haqiqiy yoki ta'sirlangan bo'lishi mumkin bo'lgan ichki his-tuyg'ularini ochib beradi. O'qitilgan aktyorlar va notiqalar o'z tomoshabinlariga mo'ljallangan ta'sirni yaratish uchun imo-ishoralar, yuz ifodalari, tana harakatlari va pozitsiyalaridan ataylab foydalanadilar. Samarali yozuvchilar yashirin his-tuyg'ular va munosabatlarni yetkazish uchun stilistik vositalardan foydalanadilar. Biroq, real hayotda ko'pchilik odamlar o'zlarining ichki fikrlari va his-tuyg'ulariga ongsiz belgilar orqali harakat qilishadi. Ma'ruzachi bu his-tuyg'ularni yetkazayotganini anglamasligi mumkin. Misol uchun, ikki do'stona bo'lmagan davlat o'rtasidagi ikki tomonlama muzokaralar bo'yicha vakillar tomonidan tarang yuz ifodasi yoki tabassumsiz qilingan bayonotni ko'rib chiqing: «Uchrashuv tarixga aylandi».
- ▶ Og'zaki bo'lmagan maslahatlarning talqini har bir kishi uchun farq qiladi. Misol uchun, agar tinglovchi doimiy ko'z bilan aloqada bo'lsa, so'zlovchi buni mukammal e'tibor va to'liq qabul qilish belgisi sifatida qabul qilishi

**2**

**So'zlarning asosiy xabarini to'liq talqin qilishda tana nutqining funksiyasini tushuning.**

mumkin, ammo boshqa birov uchun bu tinglovchining o'zini nochor yoki tuzoqqa tushib qolganligini ko'rsatishi mumkin.

- ▶ Ko'rinadigan narsa odatda eshutilganidan ko'ra ishonchliroq bo'ladi, chunki u og'zaki xabarni qo'llab-quvvatlashi yoki unga zid bo'lishi mumkin. Og'zaki bo'lmagan maslahatlar ko'pincha haqiqatning ko'rsatkichlari sifatida qabul qilinadi. Misol uchun, xavf ostida bo'lgan odamning rangi o'zgargan yuzi uning qo'rqmaslik haqidagi da'vosiga zid keladi. Spikerning qaltirashi asabiyligni bildiradi, garchi ma'ruzachi: «Bunday bilimdon tinglovchilar oldida turish menga dalda va ilhom beradi» deb aytishi mumkin. Kiyim yoki til ham muloqotchining maqomini yoki ma'lumotini ochib berishi mumkin.
- ▶ Turli vaziyatlarda bir xil imo-ishoralar turlicha talqin qilinishi mumkin. Misol uchun, yaxshi do'st bo'lgan ikkita hamkasbni, A va B ni ko'rib chiqing. Muvaffaqiyatli loyiha bilan tabriklash uchun A B ning orqasiga mehr bilan qoqib qo'rganida bu do'stona ishora sifatida qabul qilinadi. Aytaylik, A ko'tarilish qo'mitasining raisi, B esa lavozimga ko'tarilish uchun nomzod. A va B o'rtasida tushunmovchilikni yuzaga keltirish uchun kimdir B ga A raisi sifatida uning lavozimga ko'tarilishiga qarshi ekanligini aytadi. Ertasi kuni kechqurun u bilan uchrashganda, A B ni tabriklaydi va odatdagidek uning orqa tomoniga ursa, u orqaga chekinadi. Bu misol shuni ko'rsatadiki, ikki kishi o'rtasidagi munosabatlar bir-birlarining imo-ishoralarini qanday izohlashlarini ham belgilaydi.

## NON-VERBAL ALOQA TASNIFI

Muloqotning og'zaki bo'lmagan shakllariga quyidagi usullar kiradi: paralanguage, meta-aloqa, kinesika, grooming, proksemika va vaqt tili. Turli xil tana harakatlari, imo-ishoralari va ifodalari bilan bog'liq ramziy ma'no faqat taklif qilinuvchilardir va uning foydalanilishi o'ziga xos emas.

### Ekmaning kommunikativ harakatlar tasnifi

Keling, Ekmaning kommunikativ harakatlar tasnifini besh turga bo'lgan holda ko'rib chiqaylik:

1. *Emblemalar, ramziy belgilar.* Tana a'zolarining harakati g'oyalarni vizual tarzda ifodalasa, kommunikativ harakat timsol bo'lib, jismoniy tasvir orqali ma'noni og'zaki bo'lmagan tarzda aks ettiradi. Misol uchun, bosh va ko'rsatkich barmog'i bilan yasalgan doira, qolgan barmoqlar to'g'ri cho'zilgan, Amerikada «yaxshi» belgisining timsoli bo'lib xizmat qiladi. Bu belgi ingliz alifbosidan foydalanadigan madaniyatlar uchun ma'nolidir. Doira «O» harfining tasviridir. Ammo boshqa madaniyatda xuddi Yaponiyada bo'lgani kabi bir xil «O» doirasi tangani ifodalashi mumkin. Yana bir misol – Yaponiyada «xo'jayin», Hindistonda esa «mukammal» degan ma'noni anglatuvchi bosh barmog'ini ko'tarishning o'zboshimchalik bilan ishorasini ham anglatadi.

2. *Illustratorlar.* Illustratorlar biror narsaning o'lchamini, shaklini, chastotasini yoki tezligini ifodalash uchun qo'l harakatidir. Masalan, keng cho'zilgan qo'llar juda katta hajmni ko'rsatadi. Ekmanning so'zlariga ko'ra, ma'ruzachi muhokama qilinyotgan mavzuda ishtiyiqi bor yoki to'liq ishtirok etganida illustructorlardan foydalanadi. Bunday holatda ma'ruzachi g'oya yoki hodisaga diqqatini qaratish uchun qo'l harakati yordamida g'oyalarni beixtiyor dramatiklashtiradi.
3. *Tana manipulatorlari.* Bular hech qanday sababsiz o'z tanasiga yoki biror narsaga teginish harakatlaridir. Masalan, zargarlik buyumlarini tebratish yoki tugmachalarga teginish. Bular qasddan qilingan harakatlardir. Biroq, ba'zilar ularni asabiylashish, tashvish yoki zerikishning alomatlari deb bilishadi.
4. *Mimika.* Bizning tanamizning eng ifodali qismi bizning yuzimizdir. Bizning yuzimiz fikrlarimiz va his-tuyg'ularimizni aks ettiradi. Tabassum, qoshlarni burish, qizarish, oqarib ketish va hokazolar ijobiy va salbiy his-tuyg'ularni ochib beradi. Bu yuzda namoyon bo'ladigan hissiy ifodalar. Baxt, qayg'u, g'azab, jirkanish, ajablanish va qo'rquv kabi eng asosiy tuyg'ular bizning yuzimizda beixtiyor belgilab qo'yilgan.
5. *Regulatorlar – ko'z harakati.* Ko'zni qisib qo'yish va qarash kabi ko'z harakatlari regulatorlar deb ataladi. Ko'z bilan aloqa qilish, tabassum yoki qovog'ini burish – bu qiziqish, ishtirok etish, qabul qilish, rad etish yoki bezovtalanishning kuchli xabaridir. Boshqa odamlar buni payqashadi va ular asosida muloqot qilayotgan odam haqida taassurot hosil qiladilar. Muloqot paytida, mashhur so'zni eslang: yuz aqlni aks ettiradi; ko'zlar yurakni ochib beradi. Masalan, ko'z bilan aloqa qilish diqqat va qiziqishni ko'rsatadi. Boshqa tomondan, ko'zni burish bezovtalik va nafrat bilan bog'liq. Tikilish tahdid haqida xabar berishi mumkin. Keng ochiq ko'zlar hayratni ko'rsatadi. Bayonotdan keyin ko'z qisib qo'yish bayonotning jiddiyligini inkor etadi. Xuddi shunday, ko'tarilgan qoshlar yoki ajin peshonasi e'tiroz va so'roqni anglatadi. Ko'z bilan aloqa qilmaslik asabiylashish yoki qochishni ko'rsatadi.

Ko'z bilan aloqa qilish, tabiiy yuz ifodalari va ko'z harakatlari va yoqimli ruhiy holatni aks ettiruvchi tabassum yordamida ijobiy ta'sir yaratish mumkin.

### Yuz haqida faktlar va dalillar

3

*Ijobiy imo-ishoralarni, tana harakatlarini va yuz ifodalarini o'rganing.*

Tabassum suhbat ishtirokchisi uchun o'zaro muloqot yoqimli bo'lganligini ko'rsatadi. Yuzmayuz muloqotda eng ijobiy taassurotni tabassumli yuz beradi, desak xato bo'lmaydi. Vaziyat intervyu, muzokaralar yoki yakkama-yakka uchrashuv bo'lishi mumkin. Hatto telefon suhbatlarida ham tabassumli ovozning ta'sirini his qilish mumkin. Tabassum qilishdan farqli o'laroq, qovog' solish yoqimsizdir. Bu boshqa odamlarga odam yolg'iz qolishni xohlashini ifodalashi mumkin.

Ijoby tana tilini mashq qilish orqali odam asta-sekin ijoby his-tuyg'ularni rivojlantirishi mumkin. Tana tili ruhiy holatni keltirib chiqarishi mumkin, bu salbiy his-tuyg'ularga qarshi ijoby qalqon bo'lib xizmat qilishi ham mumkin. Xushmuomalalik va mijozlarga g'amxo'rlik so'zlarini qo'llab-quvvatlash uchun ijoby tana tilidan foydalanib, biznes munosabatlarida samimiylik va tashvishlanishni o'rganishingiz mumkin. Salbiy oqishdan saqlaning. Ishonchli, dadil va ijoby ko'rinishni o'rganing. Asabiy, tajovuzkor, qo'pol, dabdabali, befarq yoki haddan tashqari va boshqalardan ustun bo'lib ko'rinishdan saqlaning.

Yuqorida aytib o'tilganidek, ko'pchilik odamlar boshqalarga yuboradigan og'zaki bo'lmagan xabarlarni bilishmaydi. Shuning uchun turli xil tana harakatlari va imo-ishoralari hamda ularning boshqalar tomonidan talqin qilinishi haqida xabardorlikni rivojlantirish muhimdir. Ba'zi muhim tana harakatlari va imo-ishoralari bilan bog'liq xabarlar ushbu bo'limda muhokama qilinadi.

### Ijoby imo-ishoralar

Biror kishi gapirganda, uning qo'llari uning so'zlarining ma'nosini bildirish uchun erkin harakat qiladi. Bunday imo-ishoralar tabiiydir. Ulardan qochish mumkin emas. Ular so'zlovchining so'zlariga kuch beradi. Lekin imo-ishoralar ijoby yoki salbiy xabarga ega ekanligiga qarab ko'rilishi kerak. Imo-ishoralar o'z-o'zidan paydo bo'lsa-da, biz ijoby imo-ishoralarni kuzatish va ulardan foydalanishni o'rganishimiz va salbiy imo-ishoralarni kamaytirishimiz mumkin.

Ijoby imo-ishoralar – bu kommunikatorni xotirjam, ishonchli va xushmuomalali ko'rinishga olib keladigan tana signallaridir. Ijoby tinglash imo-ishoralari boshqa odamga biroz egilish, boshni egish, ko'z bilan aloqa qilish va rozilik yoki tushunish belgisi sifatida muloyimlik bilan bosh silkitishni o'z ichiga oladi. Bunday imo-ishoralar so'zlovchini katta darajada rag'batlantiradi. Ijoby nutq imo-ishoralari qo'llarni ochiq tutishni va ularni ko'kragi bo'ylab ushlab turmaslikni yoki qaychi holiga keltirmaslikni o'z ichiga oladi.

Yurishda boshingizni tik tuting. Qo'llar yon tomonlarda erkin tebranishi kerak. Ko'zlar to'g'ri oldinga qarash kerak. Qadamlar yaxshi o'lchangan va barqaror bo'lishi kerak. Ko'p odamlar ko'krak qafasidagi kitoblar, fayllar va hujjatlarni olib yurishadi. Bu odamni asabiy va himoyalangan ko'rinishga olib keladi. Asabiy odam sifatida qabul qilinmaslik uchun ularni bir tomonda olib yurish mumkin. Biz gapira olmaganimizda yoki kimningdir gapini to'xtatganimizda, biz imo-ishoralarimiz bilan o'zimiz xohlagan narsani xushmuomalalik bilan yetkazishimiz mumkin. Misol uchun, jiddiy, rasmiy suhbat chog'ida, agar sizga suv yoki choy taklif qilinsa, siz muloyimlik bilan kaftingizni yuqoriga ko'tarib, boshqa odamdan kutishni yoki suhbatni to'xtatishni xohlamasangiz, rad etishni so'rashingiz mumkin. Xuddi shunday, agar siz telefonda suhbatlashayotgan bo'lsangiz va kimdir sizdan

4

*Mimika, imo-ishoralar, postlar, tana harakatlari va ko'z bilan aloqa qilish orqali berilgan turli xil ishoralar va maslahatlarni taniy oling.*

biror narsa so‘rasa, siz muloyimlik bilan bir barmog‘ingizni yoki boshqa ramziy imo-ishorani ko‘tarib, bir daqiqa kutishingizni so‘rashingiz mumkin. Bu tashrif buyuruvchini e‘tiborsiz qoldirmaslikni ta‘minlaydi.

Imo-ishoralar so‘zlarning adekvat o‘rnini bosa oladi. Ulardan unumli foydalanish malakasini rivojlantirishimiz kerak. Bundan tashqari, biz salbiy imo-ishoralarimizni tan olishimiz va ularni yashirishni o‘rganishimiz kerak.

### Salbiy imo-ishoralar

Salbiy imo-ishoralar ma‘lum tana harakatlari, pozitsiyalari, imo-ishoralari yoki og‘zaki bo‘lmagan harakatlarni, masalan, silkitish, oyoqlarini urish, soatga qarash va hokazolarni o‘z ichiga oladi. Qo‘lni cho‘ntagiga solib qo‘yish ham salbiy ishoradir. Agar siz bir qo‘lingizni cho‘ntagingizga qo‘ysangiz, bu odatda takabburlikni anglatadi. Agar ikkalasini ham qo‘ysangiz, bu asabiylikni ko‘rsatishi mumkin. Biroq, agar siz o‘zingizga ishongan ko‘rinishni istasangiz, lekin asabiylashmagan yoki mag‘rur bo‘lmasangiz, qo‘llaringizni cho‘ntaklaringizga soling, keyin qo‘llaringizni cho‘ntaklar ichiga to‘liq kiritmaslik uchun bosh barmog‘ingizni tashqarida saqlang.

### Lateral imo-ishoralar

Tana tili va mimika orqali so‘zsiz xabarlarini yetkazadigan og‘zaki bo‘lmagan imo-ishoralardan tashqari, kuch, mavqe, did va madaniyatning boshqa so‘zsiz belgilari ham mavjud, masalan, o‘z ofisining bezaklari va o‘lchami, kiyinishi, tashqi ko‘rinishi va boshqalar. Ular lateral imo-ishoralar deb ataladi va quyidagi keng toifalarni o‘z ichiga oladi:

- (1) jismoniy holat
- (2) kiyim-kechak va poyabzal
- (3) shaxsiy makon.

**Asabiylashish belgilariga quyidagilar kiradi:** qo‘llarni cho‘ntagiga solish, gapirayotganda og‘izni qo‘l bilan berkitish, tirnash, tirnoq tishlash, yon tomonga qarash, barmog‘i bilan urish, tomoqni tez-tez tozalash, oyoq urish, qo‘lni burish, qo‘l yoki oyoqni bir-biriga bog‘lash, cho‘ziluvchan holat, o‘tirish – stul chetida tishlash, oyoqlarini chayqash, shiftga qarash, galstukni to‘g‘rilash, sochni tuzatish, juda tez yoki juda to‘xtab gapirish.

**Quyidagilar asabiylashishning eng baland imo-ishoralari:** ko‘zoynakni sozlash; haddan tashqari miltillash; zargarlik buyumlari, soatlar yoki qo‘l tugmachalari bilan ovora bo‘lish; qalamni bosish; tez-tez suv ichish; qog‘oz bilan o‘ynash; chekish.

**Agressiyani ko‘rsatadigan imo-ishoralar quyidagilar:** tikilmoq, birovga ishora qilmoq, mushtini ko‘rsatmoq, ikki qo‘lini bukmoq

**Qo‘pollikni ko‘rsatadigan imo-ishoralarga quyidagilar kiradi:** qo‘llarni juda qattiq yoki juda sekin silkitish; juda yaqin turish; ijtimoiy yig‘ilishda pichirlash; uchrashuvlarda yoki ijtimoiy vaziyatlarda mobil telefon orqali gaplashish, elektron pochta tekshirish yoki matnli xabarlar yuborish; kimdir gaplashayotganda

ishlash; esnamoq; jilmayish; suhbat davomida soatga tez-tez qarash; tinglash yoki gapirganda sochni silash, ayniqsa sochni tuzatish; yig'ilish tugashidan oldin qog'ozlarni yig'ishtirish.

***O'z ahamiyatini ko'rsatadigan va yechimlar muzokaralar yo'li bilan hal qilishni talab qiladigan vaziyatlarda ehtiyot bo'lish kerak bo'lgan imo-ishoralar:*** gaplashayotganda ko'zni yumib turish, gapirayotganda boshini orqaga egish, gapirayotganda burun uchiga qarash, og'izni burish, barmoqlarini qisirlatish, ko'zoynagi tepasiga qarash, gaplashayotganda stakan yoki kalitni silkitish.

***Yaxshi tuyg'u yo'qligini ko'rsatadigan imo-ishoralarga quyidagilar kiradi:*** hazildan kulish o'rninga stolni urmoq, qalam uchini chaynash, havo qo'shtirnoqlari yordamida va choy so'raganda havoda «T» harfini qo'yish, gaplashayotganda qo'llarini haddan tashqari ko'p silkitish, qo'llarini burish, tugmalarni yopish va ochish yoki gaplashayotganda soat kamarini tebranish, qo'llar bilan yuzni artish, burunga qayta-qayta teginish.

***Ba'zi hokimiyat arboblari, hech narsa demasdan, o'zini ustunlik tuyg'usini namoyon etadigan quyidagi yo'llar bilan o'zini ko'rsatishi mumkin:*** birovning salomiga javob bermaslik yoki tan olmaslik, tikilib qarash, baqirish buyruqlari, juda yaqin turish, birovning stoliga suyanish yoki o'tirish, birovning o'rindig'i orqasida turib, ishlayotganida uning yelkasiga qarab turish, birovning joyida chekish, uchrashuvlar paytida uyali telefonga qarash, har qanday istalmagan yoki asossiz jismoniy harakat qilish, boshqalar sizga murojaat qilganda ishlashni davom ettirish, qo'l siqish yoki boshqa odamning qo'lini uzoq vaqt ushlab turish, qo'llarini boshning orqasida bukilgan holda stulda yonboshlash.

***Bo'ysundirish va iyerarxiya tuyg'usini yaratish yaxshi ish munosabatlariga salbiy ta'sir qiladi va boshqalarni bezovta qiladi. Shuning uchun, rahbarlar bunday hokimiyat pozitsiyasidan qochishlari kerak.***

### **Jismoniy sozlash**

Ijrochining hokimiyat mavqeini uning idorasining kattaligi va jihozlanishiga qarab aniqlash mumkin. Mebelning sifati xonani sozlash bilan yaratilgan taassurotni oshiradi.

Ofisda boshqaruvchining stoli odatda eshikdan bir necha qadam narida joylashgan bo'lishi kerak. Bu tashrif buyuruvchilarni yoki unga bo'ysunuvchilarni uning oldiga borishga va uning mavjudligini his qilishga majbur qiladi. Bo'sh joy munosabatlarning yaqinligini ko'rsatadigan omillardan biridir.

### **Kiyinish**

Kiyim insonni aniqlashtirishi mumkin. Bu odamlar birinchi navbatda e'tibor beradigan narsalardan biridir. Insonning kiyimlari – tuzilishi, rangi, dizayni, uslubi va tikuvi – uning didi va estetik tuyg'usini ochib beradi.

Biznesda, ayniqsa, intervyu yoki taqdimotda kiyimga e'tibor berish muhimdir. Biror kishi ta'sirchan ko'rinishi kerak bo'lsa-da, ortiqcha kiyinmaslik kerak. Kostyumlarning juda moda va zamonaviy dizaynlari va uslublari o'rninga,

***Biznesda, ayniqsa, intervyu yoki taqdimotda kiyimga e'tibor berish muhimdir. Biror kishi ta'sirchan ko'rinishi kerak bo'lsa-da, ortiqcha kiyinmaslik kerak.***

biznes rahbarlari nafis, an'anaviy uslublarni afzal ko'rishlari kerak. Kiyimlar suhbatdan chalg'itmasligi kerak.

Bundan tashqari, kiyim juda keng va juda tor bo'lmasligi kerak. Kiyimda, ayniqsa, intervyu yoki taqdimot kabi stressli vaziyatlarda o'zini qulay his qilish juda muhimdir. Bunday holatlar uchun hech qachon yangi kiyim to'plamini sinab ko'rmang. Yangi kiyimlar qulay bo'lmasligi mumkin va ular vaqti-vaqti bilan kiygan odamni chalg'itishi mumkin. Shunday qilib, amal qilish kerak bo'lgan birinchi qoida – bu qulaylik prinsipi.

Oyoq kiyimlari ham rasmiy bo'lishi va kiyimning rangiga mos kelishi kerak. Biznes sumkalar, portfellar, sumkalar ham insonning professional maqomini ko'rsatadi. Ortiqcha to'ldirilgan sumka nafis portfel kabi ta'sirchan emas.

### **Shaxsiy maydon**

O'zaro aloqada bo'lgan ikki shaxs o'rtasidagi shaxsiy bo'shliq rasmiyatchilik, norasmiylik, yaqinlik yoki ular orasidagi masofani ko'rsatadi. Biznes rahbarlari har bir shaxs foydalanishni istagan shaxsiy hududga rioya qilishlari kerak. Birovning shaxsiy hududiga bostirib kirish uni noqulay his qilishi mumkin. Bunday tajovuz ostida bo'lganida, muhim shaxs norozilik va o'zaro ta'sirdan voz kechish belgilarini ko'rsatishi shart. Shunday qilib, o'zaro norozilikning og'zaki bo'lmagan xabarini tushunish va samarali o'zaro ta'sirga ega bo'lish uchun shaxsiy maydon munosabatlarni tuzatish ham muhimdir.

O'zaro ta'sir qiluvchi ikki tomon o'rtasida ko'rinmas bo'shliq zonasi mavjud bo'lib, bu ularning munosabatlarining tabiati bilan belgilanadi. Masalan, jamoat arbobi atrofida ko'proq bo'sh joy olish uchun foydalaniladi, do'sti yoki qarindoshi bilan esa kamroq masofani saqlaydi.

O'zaro munosabatlarning tabiatiga ko'ra, to'rtta alohida zona mavjud:

**(1) jamoat zonasi**

**(3) do'stona zona**

**(2) ijtimoiy zona**

**(4) intim zona.**

**Jamoat zonasi** ma'ruzachi va tinglovchilar o'rtasidagi eng keng hududdir. Ommaviy notiq odamlarning katta yig'ilishida nutq so'zlaydi. U tinglovchilardan 10–15 fut masofada baland platformadan gapirishi kerak. Dinamikning masofasi va balandligi ma'ruzachi uchun ko'rinish va izolatsiya va ustunlik hissini ta'minlaydi. Jamoat zonasining namunasini qurolli xizmatlarda ko'rish mumkin, bu yerda armiya ofitserlari qo'shinlardan 8–10 qadam masofadan buyruq berishlari odatiy amaliyotdir.

**Ijtimoiy zona** – bu bir-biriga rasmiy ravishda tanish bo'lgan odamlar o'rtasidagi makon. Barcha biznes operatsiyalari ijtimoiy munosabatlar sifatida ko'rib chiqilishi kerak. Rahbar o'z auditoriyasidan 4 dan 10 futgacha masofani saqlashi kerak. Bu joy tinglovchilarning qulayligini ta'minlaydi, ayniqsa ular keksalar bo'lsa. Bu masofada boshqa tomonning tana tili va mimikasini diqqat bilan kuzatish mumkin. Ijtimoiy zona ishdagi yangi hamkasblar, yangi tanishlar va kichik guruh mashg'ulotlari uchun qo'llaniladi.



**Do'stona zona** – bu biznes kechalari, seminarlar va boshqa norasmiy ishbi-larmonlik uchrashuvlarida kuzatilgan masofa. Bunday vaziyatlarda odamlar bir-biriga yaqin bo'lib qoladilar, lekin bir-biriga qarshi turish uchun yetarlicha yaqin emaslar. Saqlangan bo'shliq taxminan 1½ dan 4 futgacha. Bu masofada odamlar bir-birining maydoniga tajovuz qilmasdan, qulay tarzda suhbatlashishlari, kulishlari va hazillashishlari mumkin.

**Intim zona** – bu shaxs va uning sevganlari, masalan, yaqin qarindoshlari va oila a'zolari o'rtasidagi masofa. Ushbu zona professional muhitga aloqador emas. Ushbu zonada odamlar pichirlash uchun yetarlicha yaqin bo'lishadi, taxminan 6 dan 18 duymgacha. Bu yaqinlik suhbatda ishtirok etayotganlar o'rtasidagi yaqinlikdan dalolat beradi. Biroq, bu yaqin masofa faqat munosabatlarga ishonch hosil qilganda mumkin, chunki u boshqa odamga tegishi mumkin bo'lgan zonadir. Boshqa barcha zonalarda, shu jumladan do'stona zonada, boshqa odamga tegmaslik kerak. Tegish kuchli tajovuzkorlik belgisi bo'lishi mumkin.

Intim zonada, yaqinlik darajasiga ko'ra, boshqa zonalar / bantlar mavjud. Ular:

- intim soha yaqinida (6 duymgacha): sevishganlar, sheriklar, bolalar, oila a'zolari uchun zona;
- uzoqdagi intim soha (6 duymdan 18 duymgacha): yaqin do'stlar, yaqin hamkasblar va qarindoshlar uchun zona.

Bu ikkala soha ham sezgirdir. Qiyinchilik qanchalik yaqin ekanligini bilishda. Bizning intim zonamiz buzilganida, biz o'zimizni noqulay his qilishimiz va ba'zida istalmagan yondashuvdan tahdid olishimiz mumkin. Biz tajovuzkorga qarshi turish yoki vaziyatdan o'zimizni olib chiqish uchun «qochish yoki kurashish» javobiga ega bo'lishimiz mumkin. Agar bizning do'stona zonamiz buzilgan bo'lsa, biz jilmayish yoki savol berish orqali o'z noqulayligimizni yashiramiz.

Ba'zida shaxsiy va intim joylarning buzilishiga yordam bera olmaydigan holatlar mavjud, masalan, gavjum bo'limda sayohat qilish yoki to'la liftga kirish. Bunday vaziyatlarda odamlar odatda boshqalardan xafa bo'lmaydilar, chunki tana tili ularning nochorligini ko'rsatadi. Bundan tashqari, hech kimga noqulaylik tug'dirmaslik uchun, bunday vaziyatlarda boshqalar bilan ko'z tegmaslik va hech kim bilan jismoniy aloqa qilmaslik uchun tik turishga harakat qilish yaxshidir.

### **Kuch holatlariga javob qaytarish**

Og'zaki bo'lmagan ko'nikmalarni bilish mutaxassislarining kommunikativ kompetensiyasini mustahkamlaydi. Biroq, bu ko'nikmalar odamga boshqalarni boshqarish kuchini bermaydi. Boshqalarning tana tilini tushunishi ularning javoblari yoki harakatlarini nazorat qilishni anglatmaydi. Bu faqat ularni va ularning ma'nosini yaxshiroq tushunishni anglatadi, bu esa o'z maqsadini amalga oshirishda yordam beradi.

Og'zaki bo'lmagan muloqotni tushunish biznes rahbariga yordam berishi mumkin bo'lgan vaziyatlardan biri, agar u boshliqlar yoki hamkasblar tomonidan kuchli pozitsiyaga duch kelsa, bu unga bo'ysunish yoki hukmronlik tuyg'usini keltirib chiqarishi mumkin. O'zining takabburliги va qattiqqo'lligi bilan mashhur bo'lgan

xo'jayiningiz yon ofisidan xonangizga jimgina kirib, sizning orqangizda turgan vaziyatni ko'rib chiqing. U bir necha daqiqa nima ustida ishlayotganingizni kuzatib turadi. Sukunat hukm surmoqda. Siz chuqur asabiylashasiz va xafa ham bo'lishingiz mumkin. Nihoyat, u qattiq ovoz bilan: «Xo'sh, nima bo'ldi?» deb aytadi. Bunday asabiylashish holatida tanangizning nutqi asabiylikni oshkor qilmasligi kerak. Asabiylashish siz noto'g'ri ish qilayotganingizni ko'rsatishi mumkin. «Hech narsa»ni past ovozda aytish vaqtningizni behuda sarflayotganingizni anglatishi mumkin. Buning o'rniga, o'ringizdan turib, unga yuzma-yuz turib, unga salom berib, xotirjamlik bilan nima qilayotganingizni aytib, ishonch bilan javob berishingiz kerak.

- ▶ Kuchli holatda turish suhbatdoshni xafa qiladi va asabiylashtiradi. Buning uchun mas'ul bo'lgan kishi baqirishi, qo'rqitishi, javob bermasligi, gapini bo'lishi yoki ishni davom ettirish orqali nishonni sezmagandek ko'rinishi mumkin. Ba'zi intervyu oluvchilar ushbu imo-ishoralardan ba'zilari yordamida suhbatdoshlarni asabiylashtirishni tanlashadi. Masalan, suhbatdosh xonaga kirishga ruxsat so'raganda, ular baland ovozda javob berishadi: «Kiringlar!» Kirilgach, suhbatdosh suhbatdoshning oldida turadi, lekin u suhbatdoshga umuman e'tibor bermasdan ishlashda davom etadi. Bir necha daqiqadan so'ng, suhbatdosh suhbatdoshdan uning ismini so'raydi, ammo bu vaqtga kelib suhbatdoshning ishonchi allaqachon so'nib qolgan bo'ladi.
- ▶ Kuchli holatga duch kelganda, xotirjamlikni saqlash va xafa bo'lmaslik yaxshiroqdir. Kuchli holatning maqsadi suhbatdoshni bunday ruhiy holatga tushirishdir. Shuni esda tutish kerakki, qo'pol xatti-harakatlar shaxsiy emas, balki muayyan kasbiy vaziyat tomonidan boshqariladi. Suhbatdosh o'z qadr-qimmatini shubha ostiga qo'yishni boshlamasligi kerak va og'zini artib, tirnoqlarini tishlash yoki xayolparast ko'rinish kabi asabiy imo-ishoralardan qochish kerak. Buning o'rniga, jabrlanuvchi boshqa shaxs tomonidan qo'llanilgan texnikani tahlil qilishi kerak. Kuchli holatga mohirona qarshi turish va o'zingizni qulay saqlashga imkon berish qiyin, ammo mumkin.
- ▶ Agar jabrlanuvchi kuch bilan to'qnash kelganda o'tirgan bo'lsa, u o'rindiqning chetida o'tirmasligi kerak. Bu uning asabiy va qochib ketishga tayyor bo'lishiga olib keladi. Buning o'rniga, qulaylik uchun u oyoqlarini kesishtirib o'tirishi mumkin, lekin bir vaqtning o'zida qo'llarni ham emas.
- ▶ Suhbatdosh tasalli beruvchi imo-ishoralarni qo'llashi kerak, masalan, quloq bo'shlig'iga yoki bo'yin orqasiga teginish yoki sochni silash. Bu harakatlar ishonchni tiklaydi. Ammo ikkinchi tomon ularni asabiylashish yoki tashvish belgisi sifatida qabul qilmasligi uchun ularni juda oz qilish kerak.
- ▶ Suhbatdosh tinchlantiruvchi holatda turishi kerak. U qo'llarini yon tomonlarida pastga tushirib, oyoqlarini 9–10 duym masofada bo'shashgan holda tutib, asabiylashishdan saqlana oladi. Bu holat mustahkam, muvozanatli oyoqqa turish imkonini beradi.
- ▶ Suhbatdosh qat'i bo'lishi kerak. Aksariyat odamlar noqulay vaziyatga qarshi kurashish yoki undan qochish orqali javob berishga moyildirlar. Noxush xatti-harakatlar yoki salbiy holatlarga javob berishning muqobil usuli – qat'iyatli

bo'lish. Ta'sirchanlikni o'z xohish-irodasini boshqalarga yuklash deb qabul qilmaslik kerak. Bu o'z nuqtayi nazarini obyektiv ravishda ilgari surish bilan birga, boshqalarning nuqtayi nazarini tushunishni anglatadi. Suhbatdosh hissiy mulohazalarga ta'sir qilmasdan, o'zi to'g'ri deb hisoblagan narsani aytishi kerak. Kurashishda ham, qochishda ham odamga his-tuyg'ular ta'sir qiladi. Dadil bo'lishda, faktlarni qanday bo'lsa, shunday qilib ko'rsatish va nima deyish kerakligini aytish kerak. Yakuniy maqsad boshqa odamni tasdiqning to'g'riligiga ishontirishdir.

Dadil bo'lish uchun odam muhokama qilish va muzokaralar olib borish ko'nikmalarini o'rganishi kerak. Biroq, muzokaralar ko'p vaqt talab qiladigan jarayon bo'lib, sabr-toqatni talab qiladi. Sabrsizlik tajovuzkor munosabatda bo'lishga yoki qochishga (qochib ketishga) majbur qiladi.

### No-verbal aloqa qilish ko'nikmalarini rivojlantirish bo'yicha qo'llanma

Og'zaki muloqotning aksariyati tana harakatlari, imo-ishoralar, yuz ifodalari va ovozning modulatsiyasi orqali ifodalangan hissiy ohanglar bilan bog'liq. Bu og'zaki bo'lmagan elementlar so'zlovchi tomonidan aytilmagan, ammo mo'ljallangan narsani ko'rsatadi. Ushbu og'zaki bo'lmagan imo-ishoralarga e'tibor berganlar xabarni tushunishda qo'shimcha narsalarni topishlari mumkin.

#### 1. Og'zaki bo'lmagan maslahatlarni o'qib chiqing.

Vaziyat va madaniyatga nisbatan og'zaki bo'lmagan masalalarni to'g'ri talqin qiling.

Sizni aldash uchun ataylab berilgan yolg'on og'zaki bo'lmagan maslahatlardan ehtiyot bo'ling.

Umumiy xabarni bilish uchun so'zlovchining so'zlari bilan birga og'zaki bo'lmagan xabarni kuzating.

O'z-o'zini nazorat qilish bilan javob bering, lekin og'zaki bo'lmagan ishoralariga javob qaytarmang.

#### 2. Tana tilingiz haqida barcha ma'lumotlarni biling:

- O'zingizni boshqalar sizni ko'rgandek tasavvur qilish va tana harakatlari va imo-ishoralaringizni talqin qilish orqali o'z-o'zini anglashni rivojlantiring.
- O'zingizni boshqalar ko'rishni xohlagandek, ya'ni ishonchli, yoqimli va yaxshi niyatli jamoa xodimi sifatida ko'rsatish uchun ijobiy imo-ishoralar va ifodalarni rivojlantirishga harakat qiling.
- Nizo chiqaruvchi og'zaki bo'lmagan ishoralarni bermang.
- Ovoz ohangi va yuz ifodasi orqali samimiyatni bildiring.
- Xabarning ma'nosini mustahkamlash va aniqlashtirish uchun belgilar, og'zaki bo'lmagan belgilar (imo-ishoralar, turish holati va boshqalar), intonatsiya (tovush, yetkazish tezligi va talaffuz), ifodalar va boshqalardan foydalaning.
- Tinglovchilar va tomoshabinlar bilan ko'z aloqasini saqlang.

- Haqiqiy tabassum qiling.
- Kuchli holat, ya'ni sherigingizni noqulay vaziyatga tushiradigan turishdan saqlaning.
- Birinchi taassurot eng muhim va doimiy taassurot ekanligini unutmang. Shunday qilib, ijobiy va doimiy taassurot qoldirish uchun o'zingizni yaxshi ko'rsating.

### 3. Madaniyatga xos tana tilini bilish.

Madaniyat, xuddi til kabi, bilimlar, e'tiqodlar, amaliyotlar va g'oyalar to'plamini baham ko'radigan odamlarning qabul qilingan ijtimoiy xatti-harakatlari uchun qoidalarni belgilaydi. Tana tili universal hodisa bo'lsa-da, uning ma'nosi turli madaniyatlarda farq qiladi. Madaniyat, xuddi til kabi, bilimlar, e'tiqodlar, amaliyotlar va g'oyalar to'plamini baham ko'radigan odamlarning qabul qilingan ijtimoiy xatti-harakatlari uchun qoidalarni belgilaydi. Hozirgi ko'p madaniyatli ish joylarida turli millat vakillari o'rtasidagi muloqot turli madaniyatlarda ko'z bilan aloqa qilish, teginish va vaqt hissi kabi og'zaki bo'lmagan harakatlarni tushunishni talab qiladi. Odamlar so'zlar orqali eshitganlariga qo'shimcha ravishda, og'zaki bo'lmagan harakatlardan o'rgangan narsalariga katta ahamiyat berishadi. Og'zaki bo'lmagan harakatlar so'zlovchi ongining haqiqiy ko'rsatkichlari sifatida qabul qilinadi. Shuning uchun ular so'zlardan ko'ra ishonchliroq hisoblanadi. Boshqa mamlakatlarning madaniy me'yorlarini buzadigan og'zaki bo'lmagan harakatlardan ehtiyot bo'ling. Chet elda yoki ko'p madaniyatli muhitda sayohat qilayotgan va ishlayotgan odamlar imo-ishoralar o'z mamlakatida qilayotgan bir xil narsani anglatmasligi mumkinligini tushunishlari kerak. Bu imo-ishoralarning ba'zilari hatto yoqimsiz yoki haqoratli bo'lishi mumkin.

### 4. Teginish va uning konteksti haqida bilib oling.

#### S Sukunatni muloqot usuli sifatida tushuning.

Teginish cheklangan kommunikativ simvolizmga ega. U birinchi navbatda yaqinlikni, shuningdek, sevgini bildiradi. Ammo uning ma'nosi kontekst bilan juda chambarchas bog'liq. Tibbiy zarurat tug'ilganda, bemorni xafa qilmasdan, boshqa jinsdagi bemorga tegishi mumkin bo'lgan shifokorni olaylik. Shu nuqtayi nazardan, shifokorning tana harakatlari, teginish va boshqalar muayyan vazifalarni bajaradigan *instrumental harakatlardir*. Ular shifokorning ruhiy holatini, his-tuyg'ularini yoki munosabatini aks ettiruvchi *kommunikativ tana harakatlari emas*. Kontekst tana harakatining tabiatini tavsiflaydi va uning kommunikativ yoki instrumental xabar ekanligini aniqlaydi.

Sevishganlar, ota-onalar, oila a'zolari va juda yaqin do'stlar orasida teginish odatiy imo-ishora bo'lib, e'tiborga olinmaydi, lekin begonalar o'rtasida bu bir vaqtning o'zida belgilanadi va e'tiroz bildirilishi mumkin. Hatto yaqinlik zonasini baham ko'radiganlar orasida ham muloqot paytida tananing faqat ba'zi qismlariga tegishi mumkin.

Teginish odatda yaqinlikni bildiradi. Biroq, tananing qaysi qismiga kim va qachon teginishi mumkinligi odamlarning madaniyatiga bog'liq. G'arbiy mamlakatlarda erkaklar va ayollar jamoat joylarida bir-birlarining qo'llarini

ushlab, erkin yurishlari mumkin. Ammo Hindiston, Pokiston va boshqa konservativ mamlakatlarda erkaklar va ayollar, odatda, jamoat joylarida buni qilmaydi.

Kimdir bilan gaplashayotganda birovning o'zlariga murojaat qilinayotganini bilish uchun amerikaliklar bir qo'lini ko'kragiga qo'yishi mumkin, yaponlar esa barmoqlarini burunlariga qo'yishlari mumkin.

Boshqa emblematic tana harakatlari singari, ko'z bilan aloqa qilish ham madaniy jihatdan turli yo'llar bilan dekodlanadi. Ko'z bilan aloqa qilish diqqat bilan tinglashning muhim belgisidir. Aksariyat g'arb mamlakatlarida kimdir bilan gaplashganda ko'z bilan aloqa qilish odobli hisoblanadi. Boshqa tomondan, Yaponiya va Hindistonda bo'ysunuvchilar o'z rahbarlari bilan gaplashganda va tinglashda ko'pincha ko'z bilan aloqa qilmaydilar. Amerikalik bilan suhbat chog'ida biror yapon odami ko'zini pastda ushlab tursa uni odobsizlik deb bilishi mumkin. Hindistonda bu uyat emas, kamtarlik deyilishi mumkin.

Xuddi shunday, sukunat ham kommunikativdir, lekin u turli madaniyatdagi odamlarga turli xil narsalarni aytishi mumkin. Masalan, Yaponiyada biror kishi muhokama qilinayotgan masala haqida ko'p narsa bilmasa, sukut saqlashni afzal ko'rishi mumkin. Hindistonda sukunat kelishuvni bildirishi mumkin. Qo'shma Shtatlarda sukunat chekinish va qatnashmaslik belgisi sifatida qaralishi mumkin. Amerikalik odatda savollar yoki shubhalarni yo'qotish uchun suhbatda ishtirok etishga intiladilar.

Har bir tana harakatining barcha mumkin bo'lgan madaniy o'zgarishlarini hech kim to'liq o'rgana olmaydi. Biroq, tana harakatlari va imo-ishoralarini talqin qilishda kontekst va madaniy farqlarning muhimligini ta'kidlash lozimdir.

### Aloqalarning uzilishi

Hayotda va ishbilarmonlik munosabatlarida ba'zan aloqa uzilib qolishi mumkin. Bu, bir tomon o'z nuqtayi nazari haqida boshqasining qiziqishi yoki tushunishini hisobga olmasdan gapirishni juda xohlasa sodir bo'lishi mumkin. Ba'zida munozaralar qizg'in va bahsli bo'lib, qoniqarli xulosaga kelinmaydi. Yoki uchrashuv zerikarli bo'lib qolishi mumkin, chunki ma'ruzachi boshqa a'zolari muhokamaga jalb qilmasdan, bir fikrni takrorlayveradi. Bundan aloqa uzilishlari sodir bo'ladi. Hech kim munozaraning muvaffaqiyatsiz bo'lishini xohlamaydi, lekin aloqa ko'pincha asosan ikkita sababga ko'ra muvaffaqiyatsiz bo'ladi:

1. So'zlovchi bilan tinglovchi o'rtasida aloqa yo'qligi.
2. Gapirish va tinglash o'rtasida muvozanat yo'qligi.

Barcha muloqotning maqsadi foydali va uyg'un bo'lishdir. Uyg'unlik shaxsiy va biznes aloqalarida asosiy so'zdir. So'zlovchi va tinglovchi g'oyalari o'rtasidagi uyg'unlik muloqotning yakuniy maqsadidir. Bunga erishishning birinchi bosqichi so'zlovchi va tinglovchining noverbal harakati o'rtasida aloqa o'rnatish bo'lib, bu suhbat tezligida aks etadi.

Samarali munozara yoki dialog uchun ma'ruzachi ham, tinglovchi ham bir xil to'lqin uzunligida bo'lishi kerak. Bu ikki kishi o'xshash tana tilidan, xususan, tezlik, ovoz ohangi, balandlik, so'zlar, imo-ishoralar, ko'z bilan aloqa qilish va vaqtni ishlatishi kerakligini anglatadi. So'zlovchi tomonidan ishlatiladigan og'zaki

***Sukunat ham aloqa vositasidir, lekin u turli madaniyatdagi odamlarga turli xil narsalarni aytishi mumkin.***

bo‘lmagan til boshqa odamning tana tilini aks ettirishi kerak. Bu kontekstda tinglovchi so‘zidan qochilayotganini sezishingiz mumkin. Buning sababi shundaki, agar ma‘ruzachi boshqa odamga faqat tinglovchi sifatida munosabatda bo‘lsa, muloqot odatda muvaffaqiyatsiz bo‘ladi. Ma‘ruzachi ko‘p vaqtini gapirishga va javob berish imkoniyatisiz boshqa odamni tinglashga majburlamasligi kerak. Vaqtni gapirish va tinglash o‘rtasida qanday bo‘lish kerakligi haqidagi ko‘rsatma 30/70 nisbatdir, ya‘ni vaqtning taxminan 30 foizini gapirishga va 70 foizini tinglashga sarflash kerak.

***Madaniyat, xuddi til kabi, bilimlar, e‘tiqodlar, amaliyotlar va g‘oyalar to‘plamini baham ko‘radigan odamlarning qabul qilingan ijtimoiy xatti-harakatlari uchun qoidalarni belgilaydi.***

Biror kishi suhbat vaqtining 70 foizini tinglashga bag‘ishlansa, u boshqa odamning tana tilini o‘rganish va uning ruhiy holatini va haqiqiy his-tuyg‘ularini kuzatish uchun vaqt beradi. Boshqa odamga uning javobini qanday qabul qilishimizni bilishga yordam berish uchun, bizning tana tilimiz uning og‘zaki bo‘lmagan tiliga oyna bo‘lishi kerak. Bu bizning tana tilimiz boshqa odamga taqlid qilishi kerak degani emas. Bu shuni anglatadiki, og‘zaki va og‘zaki bo‘lmagan xatti-harakatlarimiz boshqa odamning g‘oyalari va his-tuyg‘ularini tushunishni aks ettirishi kerak. Ikkala xatti-harakat bir-birini to‘ldiruvchi bo‘lishi kerak.

Agar ikki kishi turli tezlikda va ovoz balandligida gapirsa, hech biri boshqasiga tenglasha olmaydi. Quyidagi misolni ko‘rib chiqing:

HR bo‘limining yuqori martabali direktori Matmusayev hafsalasi pir bo‘lib stulga cho‘kib o‘tirdi. U tashkilotning asosiy bo‘linmalarida ishlaydigan xodimlar sonini qisqartirmasdan kompaniya xarajatlarini qanday kamaytirish haqida uzoq vaqt hujjat tayyorlagan edi. So‘ng o‘zining taklif qilmoqchi bo‘lgan rejasini rahbariyat muhokamasiga rasmiy ravishda taqdim etishdan oldin uni muhokama qilish uchun bosh menejerga murojaat qildi.

Matmusayev bosh direktorning kabineti eshigi oldida turib, undan: «Siz bilan bir narsani muhokama qilsam bo‘ladimi?» Menda xodimlar sonini kamaytirmasdan qanday qilib xarajatlarni kamaytirish haqida sizga ko‘rsatish uchun juda qiziqarli rejam bor. O‘ylaymanki, bu sizga yoqadi, – bosh direktor esa unga qaramadi. Buning o‘rniga u yozishda davom etdi. Bir necha daqiqa sukunatdan so‘ng, u nigohini ekrandan o‘girmasdan: «Avval bu hisobotni tugatishim kerak. Balki keyinroq ko‘rib chiqarmiz», – dedi.

Bu holatda aloqa, albatta, buzildi. Matmusayev va bosh direktor o‘rtasida hech qanday munosabat yoki tushunish bo‘lmadi. Tushunarliki, Matmusayevning hafsalasi pir bo‘ldi.

Endi bosh direktor Matmusayevga boshqacha javob berdi deylik. Agar u yozishni to‘xtatib Matmusayevga o‘girilib, ko‘z bilan aloqa qilib, «Ajoyib! Avval ushbu hisobotni tugatib olay. Bir soatdan keyin uchrashishimiz mumkin. Bo‘sh bo‘lishim bilan sizga qo‘ng‘iroq qilaman. Bo‘ladimi?». Matmusayev ham bundan mamnun

bo'lardi. Bunday javob uning g'ayratiga g'ayrat qo'shar edi. Bu almashish ikkala tomonni ham qoniqtirgan bo'lardi, chunki bosh direktor o'z hisobotini to'ldirishga ulgurardi va Matmusayev ham uning taklifiga e'tibor qaratilganini bilardi. Bu ikkinchi javobning ahamiyatli tomoni shundaki, GM Matmusayevning ishtiyoqi va uning rejasini muhokama qilishga ishtiyoqi uchun minnatdorchilik bildirardi. Shuning uchun u reja haqida o'z hayajonini bildirish uchun «ajoyib» so'zidan foydalanadi. U buni muhokama qilish uchun vaqt belgilaydi. U, shuningdek, Matmusayevga reja har ikki tomon erkin bo'lganda hech qanday bezovtaliksiz muhokama qilinishini bildiradi. Bu almashinuv Matmusayev va GM o'rtasidagi munosabatni ko'rsatadi.

Kundalik hayotda oddiy og'zaki bo'lmagan xatti-harakatlar odamni baxtsiz his qilishga undashi ham mumkin. Misol uchun, kimdir o'z rahbarining uyali telefoniga ikki marta shoshilinch savol berish uchun qo'ng'iroq qilsa-yu, ammo javob ololmasa, u hafsalasi pir bo'ladi. Shaxs o'zini kamsitilgandek his qilishi mumkin, chunki uning rahbari uning mobil raqamini biladi, lekin unga e'tibor bermaslikni afzal ko'radi. Muloqotning yo'qligi keyingi muloqotga qadar umidsizlikka tushirishi mumkin.

O'zaro munosabatlarni o'rnatish uchun ba'zi qadamlar:

- Kamroq gapirish va boshqalarni ko'proq tinglash va kuzatish odatini rivojlantiring.
- Munozarada ustunlik qilmang.
- Suhbatning tabiiy suratini saqlang.
- Boshqalarning tez yoki sekin gapirishiga moslashing.
- Suhbatning dastlabki daqiqalarida o'zaro munosabatlarni o'rnatishga harakat qiling.
- Ushbu aloqani yaratishdan oldin hech qanday bahsli masalalardan gap boshlamang.
- Qattiq tanqiddan saqlaning. Turli fikrlarning sabablarini ko'rishga harakat qiling va ularga bag'rikenglik bilan munosabatda bo'ling.
- G'oyalarning o'xshashligiga e'tibor qaring.

Ushbu qadamlar asta-sekinlik bilan suhbatdoshlar o'rtasidagi farqlarni bartaraf etishga yordam beradi. Qarama-qarshi fikrlar har ikki tomon erishgan umumiy tushunchada o'z yechimini topadi. Hayotda, biznesda bo'lgani kabi, muloqotning og'zaki va og'zaki bo'lmagan jihatlariga e'tibor qaratish kerak.

## XULOSA

- Og'zaki bo'lmagan muloqot tana harakatlari, imo-ishoralar, yuz ifodalari va makon, vaqt va shaxsiy ko'rinish kabi boshqa so'zsiz kanallar orqali xabarlarini yuborishni o'z ichiga oladi. U so'zlar orqali yuboriladigan xabarlar bilan tandemda ishlaydi.
- Og'zaki bo'lmagan muloqot asosan ikki turdagi muloqotni o'z ichiga oladi: meta-alloqa va kinetik alloqa.
- Meta-alloqa tovush balandligi, ovoz ohangi va so'z tanlashdagi o'zgarishlar orqali amalga oshiriladi. Kinesik alloqa – bu ma'lum vazifalarni bajarish

uchun emas, balki ongsiz his-tuyg'ularni og'zaki so'zlar bilan ifodalangan narsalar bilan birga, ixtiyoriy ravishda yetkazish uchun tana qismlarining ma'lum usullarda harakatlanishidir.

- Kommunikativ harakatlar ma'nolarni anglatadi. Tinglovchilar biror narsa aytganda, boshqalar nimani nazarda tutayotganini bilishda muvaffaqiyat qozonish uchun nutq so'zlovchining tana harakatlarining kommunikativ ma'nosi, yuz ifodalari, ko'z bilan aloqasi, bo'sh joy, masofa va boshqa og'zaki bo'lmagan ma'lumotlarga, masalan, kiyim, soch turmagiga e'tibor berishlari kerak.
- Madaniyatlararo kontekstda to'g'ri harakat qilish va javob berish uchun turli madaniyatlar tana tilini har xil talqin qilishini bilish kerak.
- Og'zaki bo'lmagan muloqot tabiiy va o'z-o'zidan sodir bo'luvchidir. Biror kishi buni nazorat qila olmaydi, lekin so'zlarga hamroh bo'lgan ishoralarga jiddiy e'tibor qaratish orqali boshqalar bilan yaxshi munosabatlarga ega bo'lish mumkin.
- Va nihoyat, boshqa odam bilan munosabatlarni o'rnatish orqali o'zaro tushunish ko'nikmalarini rivojlantirish ham muhimdir.

### MUSTAHKAMLASH UCHUN TOPSHIRIQLAR

1. «Biror vaziyatga ishonchingiz yo'q bo'lganda, tana tilingiz boshqalarga ishonchingiz komil emasligini aytib qo'yadi». Shunday vaziyatga tushganmisiz, uni do'stlaringiz bilan muhokama qiling.
2. Kommunikativ va instrumental tana harakatlarining farqini muhokama qiling. Kommunikativ imo-ishoralarga misollar keltiring.
3. Og'zaki bo'lmagan muloqotda «oqish» nima?
4. Kuchli boshliq sizga duch kelganda qanday harakat qilgan bo'lardingiz?
5. Bizning madaniyatimiz boshqa madaniyat vakillarining xatti-harakatlarini talqin qilishimizga ta'sir qiladimi? Javobingizni tasdiqlash uchun misollar keltiring.
6. Meta-muloqot jarayonini aloqaning qasddan shakli sifatida tushuntiring.
7. Noverbal muloqotning asosiy tasniflarini muhokama qiling.
8. Noverbal imo-ishoralar va mimikalardan tashqari lateral imo-ishoralar ham mavjud bo'lib, ular so'z ishlatmasdan muloqot qilishadi. Ushbu lateral noverbal imo-ishoralarning ba'zilarini misollar bilan muhokama qiling.
9. Turli darajadagi shaxslararo muloqotda shaxsiy makon nimani anglatadi? Misollar bilan muhokama qiling.

### O'RGANGANINGIZNI QO'LLANG

Quyidagi harakatlarni izohlang. Ular nimani anglatadi?

- Do'stingiz bilan muammoni muhokama qilayotganda qo'llarni ko'kragiga bog'lash.
- Yarim yopiq ko'z bilan tikilish.
- Ko'rsatkich barmog'i bilan kimgadir ishora qilish.



- Qo'l ostidagi odam bilan gaplashayotganda uning stoliga egilish.
- Kimdir gaplashayotganda soatga qarash.

### O'ZINGIZNI TEKSHIRING

Berilgan variantlardan eng mos javobni tanlang:

#### 1. Og'zaki bo'lmagan muloqot quyidagilarni o'z ichiga olmaydi:

- (a) sukunat                      (b) imo-ishoralar                      (c) bo'sh joy                      (d) so'zlar

#### 2. Meta-muloqot bir ma'noni bildiradi, ya'ni:

- (a) nazarda tutilgan                      (c) to'liq o'tkazilmagan  
(b) to'g'ridan to'g'ri ko'rsatilgan                      (d) grafik aloqada

#### 3. Grooming – og'zaki bo'lmagan muloqotning bir turi bo'lib, u:

- (a) ongli                      (c) o'zboshimchalik bilan  
(b) ongsiz                      (d) iyerarxik

#### 4. Ijobiy imo-ishoralar sizni tashqi ko'rinishga olib keladigan tana signallari:

- (a) takabbur                      (c) asabiylashish  
(b) og'riqli                      (d) bo'shshang

#### 5. Ma'ruzachi va tinglovchi o'rtasida shaxsiy makonning mumkin bo'lgan eng yaqin zonasi:

- (a) do'stona                      (b) ijtimoiy                      (c) samimiy                      (d) ommaviy

#### 6. Korxonada rahbarlarining tinglashga sarflagan ish vaqtining foizi:

- (a) 30 foizdan 70 foizgacha                      (c) 40 foizdan 60 foizgacha  
(b) 40 foizdan 50 foizgacha                      (d) 20 foizdan 80 foizgacha

#### 7. Ma'ruzachi o'rniga poldan gapirishni tanlab, tinglovchilarga quyidagi tuyg'uni ko'rsatishi mumkin:

- (a) hurmat                      (b) yaqinlik                      (c) tenglik                      (d) norasmiylik

#### 8. Agar ma'ruzachi biror narsa aytganidan keyin ko'z qisib qo'ysa, u tinglovchilarga mavzuni taklif qiladi:

- (a) jiddiy                      (c) haqiqat  
(b) jiddiy bo'lmagan                      (d) aql bovar qilmaydigan

#### 9. Paralanguage – harakat tilining bir turi bo'lib, u:

- (a) haqiqiy so'zlar                      (c) shaxsiy maydon  
(b) tana tili                      (d) ovoz ohangi, nutq tezligi va ikkilanish

#### 10. Og'zaki bo'lmagan xabarlarini berish:

- (a) qasddan                      (c) tarbiyalangan  
(b) o'z-o'zidan                      (d) dramatik mahorat



*Yozishdagi haqiqiy iqtidor tasodif emas, aksincha san'atdan va tinimsiz harakatdan kelib chiqadi, xuddiki raqsga tushishni o'rganganlar oson harakat qilishganidek.*

**Aleksandr Papa**

***Ushbu bo'limni tugatgandan so'ng, siz quyidagi bilimlarga ega bo'lishingiz kerak:***

1. Aniq, sodda va to'g'ri yozishda asosiy qiyinchiliklarni tushunish.
2. Yozishning turli maqsadlarini aniqlash.
3. Bo'lajak o'quvchilarning ehtiyojlari va umidlariga alohida e'tibor berib, yozma muloqotni rejalashtirishni o'rganish.
4. Samarali yozma muloqotning asosiy tamoyillarini bilish.
5. Yozma muloqotda samarali ohangni rivojlantirish.
6. To'g'ri va samarali yozish uchun tegishli so'z va tildan foydalanish.

### YOZISH SAN'ATI

**Yozish** – bu ma'lum bir maqsad uchun xabarni yetkazish usuli. Bu odamning aniq fikrlash va tildan samarali foydalanish qobiliyatini ochib beradi. Menejer turli xil yozma xabarlar, masalan, mijozlarga javoblar, so'rovlar, shartnomalarni yozib olish, shartnomalar bo'yicha takliflar, harakatni boshlash uchun rasmiy yoki norasmiy hisobotlar va boshqalar uchun javobgardir. Menejer ma'lumot, g'oyalar, ko'rsatmalar, qarorlar va farovonlik bo'yicha takliflarni yozma shaklda, ularni qabul qiladigan va o'qigan odamlarning darajasiga mos ravishda yetkazishi kerak. Biroq, menejering ma'lum bir hujjatni yozishdagi maqsadi, faqat o'quvchilar ularga aytilishi kerak bo'lgan narsani aniq tushunganlarida amalga oshiriladi. Demak, menejer o'z fikrlarini sodda va ixcham yoza olishi kerak.

*Qodirov MBA talabasi. Undan «Qaror qabul qilish» mavzusida maqola yozish talab qilindi. Qaror qabul qilish jarayoni bo'yicha o'z fikrlarini daftarga yozib qo'ygandan so'ng, u maqolani yozishga kirishadi. U bir-ikki daqiqa oldidagi oq qog'ozga ma'nosiz tikiladi. Keyin u qalamni oladi va varaqning yuqori qismiga sarlavhani yozishni boshlaydi: «Qaror qabul qilish».*

*U yana to'xtab, sarlavhadagi so'zlarni to'g'ri yozganiga shubhalanadi. Qaror qabul qilish yoki bir qarorga kelish, mavzuni qanday qo'yishim kerak? Biz qaror qabul qilamizmi yoki bir qarorga kelamizmi? Muammoni hal qilish uchun u ko'p o'ylandi va qaror qabul qilishni tanladi. Oq varaq esa uning oldida bo'sh yotishda davom etmoqda.*

*U yozishni davom ettirdi. Uning otasi tomonidan tarbiyalangani va u hech qachon o'zi hech narsani tanlashi yoki biror narsa qilishiga ruxsat bermagani haqida bir necha jumla yozgandan so'ng, u yozishni to'xtatdi va yozganlarini qayta o'qidi. Unga yozganlari unchalik yoqmadi.*

*Qisqa tanaffusdan keyin u yana yozishni boshladi. Oq qog'ozdagi boshlang'ich satrlar ustidan chizilgan edi. U qanday qilib to'g'ri boshlashni o'ylardi. Shu payt xonaga katta akasi kirib keladi. U unga yozishning yagona yo'li, avvalo, o'zida bor fikrlarni boricha yozishi kerakligini aytadi. Faqat o'z fikrlarini yozib bo'lgach, u yozganlarini qayta o'qishi, qayta ko'rib chiqishi va jilolashi kerak. U Qodirovga har bir ijodiy harakat, xoh yozish, xoh gapirish, doim mukammal boshlanmasligini tushuntiradi.*

## YOZMA MULOQOTDA TALAB QILINADIGAN KO'NIKMALAR

Samarali yozish o'z-o'zidan paydo bo'lmaydi va shunchaki sodir bo'lmaydi. Oddiy, aniq, to'g'ri va ixcham yozish uchun zarur bo'lgan ko'nikmalar to'plami mavjud. Yozish ko'nikmalari rahbarning kasbiy malakasi va talablarini shakllantiradigan boshqa bilim va ko'nikmalar kabi muhimdir. Biznes yozishmalar uchun talab qilinadigan ko'nikmalar, asosan, umumiy yozma muloqot uchun talab qilinadigan ko'nikmalar bilan bir xil. Biznes yozuvchilar grammatikani, tinish belgilarini va imloni diqqat bilan tekshirishlari kerak, jumlar va paragraflarning mantiqiy tuzilishini ta'minlash va to'g'ri tashkil etish tamoyillariga rioya qiling – aniqlik, soddalik va to'g'ridan to'g'ri tushuntirish.

1

**Aniq, sodda va to'g'ri yozishda asosiy qiyinchiliklarni tushuning.**

2

**Yozishning turli maqsadlarini aniqlab oling.**

### Yozishning maqsadi

Samarali yozish uchun birinchi vazifa muloqot maqsadini aniqlashdir. Ishbilarmonlik sharoitida muloqotning asosan ikkita maqsadi bor – ma'lumot berish va ishontirish.

### Ma'lumot berish

Yozuvchi ma'lumot berishga va tushuntirishga harakat qilsa, yozuv *informativ yozuv* deb ataladi. U fikr va faktlarni ochib bergani yoki ifodalangani uchun uni *tushuntirish yozuvi* deb ham atashadi. Ma'lumot beruvchi yozuvning diqqat markazida muhokama qilinadigan mavzu yoki masala bo'ladi. Ma'lumot beruvchining yozuvida faktlar, ilmiy ma'lumotlar, statistik ma'lumotlar, texnik va biznes hisobotlar mavjud bo'ladi.

**Ma'lumot beruvchi yozuv fikrlarni emas, balki ma'lumotlarni taqdim etadi. Uning maqsadi ishontirish emas, balki ta'lim berishdir. U maksimal holislik bilan yozilgan.**

Ma'lumot beruvchi yozuv fikrlarni emas, balki ma'lumotlarni taqdim etadi. Uning maqsadi ishontirish emas, balki ta'lim berishdir. Shuning uchun u maksimal holislik bilan yozilgan. Masalan, quyidagi parchani ko'rib chiqing.

*Chumolilar g'alati ijtimoiy hayotga ega. O'rta asr feodallari singari, ba'zi chumolilar o'z ishlarini bajartirish uchun qullardan foydalanadilar. Ular boshqa chumolilarning uylariga hujum qilib, ularni asir olishadi. G'olib chumolilar mag'lub bo'lgan chumolilar guruhlarini o'z uylariga olib ketadilar va ularni qul sifatida ishlashga majbur qiladilar. Ajablanarlisi shundaki, chumolilar o'z uylarida yolg'iz yashamaydilar. Qo'ng'iz va kriket kabi yuzlab boshqa mayda jonzotlar o'z uylarida chumolilar bilan birga mahbus sifatida yashaydilar. Bu kichik mavjudotlarning ba'zilari chumolilar uchun foydali ish qilishadi. Uylarni toza saqlash va boshqa vazifalarni bajarish orqali chumolilarga xizmat qiladi. Biroq, boshqalar buning evaziga hech narsa qilmasdan yashayotganga o'xshaydi. Savol, nega chumolilar o'z uylarida qolishlariga ruxsat berishadi? Bu shunchaki xayrixohlikmi yoki xizmatchilarning katta qismini ushlab turish feodal ruhmi?*

*Ma'lumot beruvchi yozuv:* Tekshirish ro'yxati

- Yozuv muhokama qilinayotgan mavzuga qaratilganmi?
- U o'quvchini ishontirishdan ko'ra, birinchi navbatda xabardor qiladimi?
- U to'liq va aniq ma'lumotni taklif qiladimi?
- Ma'lumotni isbotlash mumkinmi?
- U ma'lumotni mantiqiy va aniq taqdim etadimi?
- Ma'lumotlar bir tekis ketganmi?

### ***Ishontirish uchun yozish***

Ishontiruvchi yozuv o'quvchini bahsli masalaga ishontirishga qaratilgan. U faktlarni emas, balki fikrni ifodalaydi. Ushbu yozuv argumentativ deb ham ataladi, chunki u ma'lum bir nuqtayi nazar yoki pozitsiyani qo'llab-quvvatlaydi va bahslashadi. Ko'rib chiqilayotgan masalaning odatda ikki yoki undan ko'p tomoni bor. Yozuvchi o'quvchini o'zi ilgari surgan pozitsiyani qabul qilishga ta'sir qilib, ishontirishga intiladi.

Ishonchli yozuv o'quvchiga qaratiladi. Yozuvchi o'quvchi tafakkurini o'zgartirishga, uni o'z fikrlash tarziga yaqinlashtirishga harakat qiladi. Ishonchli yozuv ma'lum bir siyosiy partiyaga tegishli bo'lgan fikr insholari, tahririyat maqolalari, tahririyatga maktublar, biznes va tadqiqot takliflari, diniy kitoblar, sharhlar yoki adabiyotlarda uchraydi.

Ishonchli yozuv faqat fikr bildirishdan ko'ra ko'proq narsani qiladi. Fikr ishonchli bo'lishi kerak. Yozuvchining fikri yoki nuqtayi nazarini tasdiqlovchi dalil yoki faktlar bo'lishi kerak. Bundan tashqari, yozuvchining nuqtayi nazari to'g'ri bayon qilinishi kerak, ya'ni uning fikri mantiqiy va aniq tartibga solingan bo'lishi kerak. Keling quyida ko'rsatilgan «Yoqilg'ining muqobil manbalari» misolini ko'rib chiqaylik.

*Bugungi yuqori energiya xarajatlari va ulkan iste'mol talabiga duch kelgan holda, biz muqobil energiya shakllarini topishimiz kerak. So'nggi besh yil ichida iste'molchilar yuqori yoqilg'i (neft va uy isitish) narxlaridan himoya vositasi sifatida konservatsiyani sinab ko'rdilar. Ular kichikroq, tejamkorroq avtomobillar sotib olishdi va uylarini qalin deraza va eshiklar bilan izolatsiya qilishdi. Ushbu tejamkorlik choralari neftni iste'mol qilish samaradorligini oshirgan bo'lsa-da, ular neft narxining doimiy oshishiga ta'sir qilmadi.*

*Oson o'rinbosar energiya shakllaridan biri quyosh tomonidan ishlab chiqariladigan quyosh energiyasidir. Quyosh kollektorlari – izolatsiya, suv bilan to'ldirilgan serpantin quvurlari va shisha – quyoshdan issiqlikni o'zlashtiradi va uni radiatorlar yoki taglik isitgichlariga tarqatadi. Xuddi shu jarayon orqali hammom uchun issiq suv mavjud bo'ladi.*

*Gasohol boshqa muqobil yoqilg'i hisoblanadi. Gasohol – bu 10% spirt va 90% benzin aralashmasi. Avtomobillar yuqori oktan miqdori tufayli ushbu yoqilg'ida samaraliroq yurishadi. Darhaqiqat, Genri Ford, Ford Model-T ni sof spirtida ishlash uchun ishlab chiqdi. Gasoholni muqobil yoqilg'i sifatida yaxshilab ko'rib chiqish kerak, chunki zarur bo'lgan spirt deyarli hamma narsadan, masalan, makkajo'xori, yog'och yoki organik axlatdan osongina olinadi.*

*Biz yana bir tabiiy resursdan ham foydalanishimiz mumkin, bu shamoldir. O'rta G'arbda elektr energiyasini ishlab chiqarish uchun shamol tegirmonlari yordamida ba'zi tajribalar o'tkazilmoqda.*

*Ko'mir va o'tin ham o'rnini bosuvchi yoqilg'i sifatida ko'rib chiqilishi kerak. Odamlar o'z uylarini yog'ochli pechlar va ko'mir pechlari bilan isitish uchun yoqilg'i sifatida neft mavjud bo'lishidan ancha oldin isitgan. Energiya muammolarini hal qilishning oson yoki qulay usullari bo'lmasa-da, qulaylik bizning haqiqiy ehtiyojimizdan, ya'ni mazut o'rnini bosuvchi moddalardan keyin qo'yilishi kerak. Bu ehtiyojni to'ldirish uchun energiyani almashtirish shakllari mavjud.*

### **Savol:**

- U o'quvchiga e'tibor beradimi?
- U asosan ma'lumot berishdan ko'ra ishontirishga intiladimi?
- U o'z argumentini faktlar yoki asosli sabablar bilan tasdiqlaydimi?
- U fikrlashning mantiqiy tartibiga amal qiladimi?
- Bu o'quvchidan mo'ljallangan javobni uyg'otadimi?

### **YOZISHDA RAVSHANLIK VA ANIQLIK**

Samarali yozish uchun muhim talab bu – tinglovchilarning yoki qabul qiluvchining va yozma xabarni o'quvchining ehtiyojlari, umidlari, qo'ruqlari va munosabatlarini tan olishdir. Yozma aloqa bir tomonlama – jo'natuvchidan qabul qiluvchiga bo'ladi. Agar xabar tushunarsiz bo'lsa, qabul qi-

**3**

**Yozuvingiz o'quvchilarining ehtiyojlari va umidlariga alohida e'tibor berib, yozma muloqotni rejalashtirishni o'rganing.**

luvchi ikkilanish yoki chalkashishlikka oydinlik kiritolmasligi mumkin. Shuning uchun, yozma muloqotga kelganda, aniq muloqot qilish ayniqsa muhimdir.

*25-iyul kuni egalari bilan bog'langanda, menejer yordamchisi janob Rati bosh muhandisga 25-blokni sotish uchun reklama buyurtma qilish haqida o'ylashayotganini aytdi. Biroq, u kompaniya prezidenti janob Jeyn bir oy ichida yer sotib olish bo'yicha niyatlarini tasdiqlashni so'rab, qat'i qaror qabul qila olmasligini bildirdi. «Bu 25-avgust bo'ladi».*

*Bosh muhandis 25-iyul kuni uyegasi bilan bog'lanib, 25-blok sotuvga qo'yilgan yoki yo'qligini so'radi. Unga menejer yordamchisi janob Rati kompaniya blokni sotish haqida o'ylayotganini aytdi. Unga yana prezident janob Jeyn 25-avgust kuni ish safaridan qaytmaguncha qaror qabul qilinmasligi aytiladi. Janob Rati bosh muhandisdan sotuvga yozma taklif yuborishni so'radi.*

Menejer sxema va loyihalarni ishlab chiqadi, olim yoki muhandis texnik muammoni hal qiladi. «Bajaruvchi» sifatida u o'z fikrida nima borligini aniq biladi. Ammo kimdir qo'liga qalam olib, fikr bildirish uchun yozishni boshlaganda, uning fikrlari tuzilishi til tuzilishiga, ya'ni jumlar, paragraflar formati va matn tuzilishiga mos kelishi kerakligini yodda tutishi kerak. Yozuvchilar so'zlarni jumlagar, jumlagar birliklar yoki paragraflarga va paragraflarni insholarga (to'liq kompozitsiyaga) bog'laydigan birlik va izchillik tamoyillariga amal qilishlari kerak. Tafakkurning tilga aylanishi tilning asosiy tamoyillari ostida amalga oshirilmasa, tartibsizliklar ma'noni yashiradi va yozuvchining fikrlarini tushunishni qiyinlashtiradi.

Garchi xat juda uzoq vaqt davomida yozma aloqaning eng keng tarqalgan vositasi bo'lib qolsa-da, uning ahamiyati ko'pincha e'tibordan chetda qoladi. Mualliflar ko'pincha o'quvchi xabar oladi degan umidda bir nechta tarqoq jumlagar aytib turadilar yoki yozadilar. Biroq, xabar keraksiz so'zlar tog'i ostida ko'milishi yoki g'ayritabiiy uslub yozuvchining haqiqiy niyatlarini yashirishi mumkin. Ish xatlari do'stona, qiziqarli va ishonarli bo'lishiga to'sqinlik qilish, yozishlarni haddan tashqari rasmiy va zerikarli qiladi. Quyida namuna sifatida bir xat keltirib o'tilgan:

**2021-yil 12-avgust**  
**Samsung India Limited**  
**Mijozlarni O'rganish Bo'limi**  
**Xizmat Menejeri**

**Hurmatli janob**

*Umid qilamanki, o'tgan dushanba kuni bizga uch oy oldin taqdim etgan kir yuvish mashinasiga xizmat ko'rsatish haqidagi suhbatimizni eslaysiz. Afsuski, mashina ishlamayapti. Iltimos, uni ta'mirlash uchun imkon qadar tezroq xizmat ko'rsatish muhandisini yuborsangiz.*

*Mahsulot kafolatida aytilishicha, siz ehtiyot qismlar va materiallarni bepul taqdim qilasiz, lekin muhandisning mehnati uchun haq to'lanadi. Bu mening adolatsizlikdir. Menimcha, mashinaning ishdan chiqishi ishlab chiqarishdagi nuqson tufayli yuzaga kelgan. Dastlab, u juda ko'p shovqin chiqardi va keyin butunlay ishlashni to'xtatdi. Kamchilikni bartaraf etish to'liq kompaniyaning mas'uliyati bo'lganligi sababli umid qilamanki, ta'mirlashning mehnat haqi uchun to'lashga majburlamaysiz. Rahmat,*

**Hurmat va ehtirom ila**  
**Roli xonim**

Yozma so'z ko'pincha jummalarning murakkab tuzilishi bilan aralashib ketadi. Quyida murakkab jumlar tufayli ma'nosi yo'qolgan paragrafning misoli taqdim etilgan. Shuningdek, bu paragraf aniqlik kiritish uchun qanday qilib qayta yozilishi mumkinligini ko'rsatadi.

Biznes yozishmalardan maqsad tez va tejamkor tarzda kerakli tushunish va reaksiyaga erishishdir. Buning uchun samarali yozish tamoyillari va tuzilishiga rioya qilish kerak.

## SAMARALI YOZISH PRINSIPLARI

Samarali yozma muloqotga (1) *aniqlik*, (2) *qisqalik* va (3) *ravonlik* va shunga o'xshash boshqa tamoyillariga rioya qilish orqali erishiladi. Quyida samarali yozishning muhim tamoyillariga e'tibor qaratamiz.

### *Aniqlik*

Aniqlikka erishish uchun yozuvchi quyidagilarni qayta va qayta tekshirishi kerak:

- barcha faktlar va raqamlar;
- so'zlarni tanlash;
- til va ohang.

Misol uchun, muloqot rasmiy yoki norasmiy bo'ladimi, har doim imlo qoidalarga amal qilish kerak. Ammo boshqa hollarda, so'z tanlash aniq ko'rsatilmaligi mumkin. So'zlarni to'g'ri tanlash so'zning mavzuga, auditoriyaga va ma'lum bir yozuvning maqsadiga muvofiqligi bilan belgilanadi.

Xabar grammatika, tinish belgilari va imlo jihatidan to'g'ri yetkazilishi kerak. Albatta, ifodada aniq bo'lish har doim ham oson emas, biroq ba'zi aniq tuzoqlardan quyidagilarga ehtiyot bo'lish orqali yo'l qo'ymaslik mumkin:

- Grammatika qoidalari rioya qiling.
- Tinish belgilariga e'tibor bering.
- So'zlarning imlo va ishlatilishini tekshiring.

4

**Samarali yozma muloqotning asosiy tamoyillarini bilish.**

**Ohang xabarni yetkazish uchun ishlatiladigan so'zlar bilan yaratilgan his-tuyg'ularni anglatadi.**

## Qisqalik

**Xabar grammatika, tinish belgilari va imlo jihatidan to'g'ri yetkazilishi kerak.**

Qisqalik – faqat aytilishi kerak bo'lgan narsani aytish va keraksiz so'zlarni yoki tafsilotlarni yozmaslikdir. Qisqalik vaziyat talab qiladigan narsadan kamroq gapirishni anglatmaydi.

Aniqlik evaziga qisqalikka erishib ham bo'lmaydi. Qisqalikka erishish uchun ko'p so'zlardan qoching. Buni quyidagi usullar bilan amalga oshirish mumkin:

Bir yoki ikkita so'z bajaradigan narsaga to'rt yoki oltita so'z ishlatmang. Asosan bir xil ma'noni anglatuvchi boshqa so'z bilan bir so'zni sifatlash shart emas. Masalan, «jahon miqyosida hamma tomonidan tan olinishi» iborasida «butun dunyo» yoki «hamma tomonidan» deyish kifoya. Uzun gaplarni so'z birikmalariga o'zgartirish orqali ham uzunlikdan qochish mumkin.

## Til, ohang va rasmiyatchilik darajasi

5

**Yozma muloqotda samarali ohangni rivojlantiring.**

Yozma asar maqsadli auditoriya tomonidan tushunilishini ta'minlash uchun umumiy tushuniladigan tildan foydalanish juda muhimdir. Amaldagi ohang, shuningdek, ma'lum bir kontekst uchun rasmiyatchilikning tegishli darajasini aks ettirishi kerak.

## Ohang

Yozuvning maqsadi va auditoriyasini aniqlagandan so'ng, rasmiyatchilik nuqtayi nazaridan mos ohangni tanlash kerak. Ohang xabarni yetkazish uchun ishlatiladigan so'zlar bilan yaratilgan his-tuyg'ularni anglatadi. Yozuvning ohangi asosan yozuvchi va xabarni qabul qiluvchilar o'rtasidagi munosabatlarga bog'liq. Yuqorida aytib o'tilganidek, tashkilotdagi aloqalar yuqoriga, pastga yoki gorizontal sifatida tasniflanishi mumkin. O'quvchi yoki qabul qiluvchining maqomidan kelib chiqqan holda mos ohangdan foydalanish yozuvchidan mahorat va malakani talab qiladi. Ko'rinib turibdiki, birovning boshliqlari uchun yozilgan narsa rasmiy ohangga ega bo'lsa, tengdoshlari uchun yozilgan narsa ko'proq norasmiy bo'ladi.

Muriel Xarrisning fikriga ko'ra, «rasmiylik darajasi yozuvdagi ohangdir va yozuvchining mavzu va auditoriyaga bo'lgan munosabatini aks ettiradi». Ohang quyidagicha bo'lishi mumkin:

- norasmiy;
- yarim rasmiy;
- qat'iy rasmiy.

## Norasmiy ohang

Yozuvchi ijtimoiy yoki shaxsiy muloqot va norasmiy yozuvlar uchun norasmiy ohangdan foydalanadi. Standart tildan chetga chiqish yozuv ohangini rasmiydan norasmiy yoki juda rasmiyga o'zgartiradi. Norasmiy ohang jargon, so'zlashuv tillari va mintaqaviy so'zlardan foydalanishni o'z ichiga oladi.



- ▶ *So'zlashuv tillari* – norasmiy yozuvda ishlatiladigan tasodifiy so'zlar yoki iboralardir.
- ▶ *Jargon (slang)* – standart deb hisoblanmaydigan va ko'pincha ma'lum bir kasb, sinf va boshqalar tomonidan qo'llaniladigan norasmiy so'zlar, iboralar yoki ma'nolardan iborat. Slang so'zlar, so'zlashuv so'zlari kabi, noan'anaviydir. Ular qandaydir maxsus ma'noda ishlatiladi, lekin ular jargon va dialektga xos so'zlarni istisno qiladilar. Agar jarangli so'z ko'proq hurmatga sazovor bo'lsa, u so'zlashuv tili toifasiga kiradi va hatto standart tilning maqbulligiga erishishi mumkin.
- ▶ *Mintaqaviy so'zlar* – atama ko'rsatganidek, asosan ma'lum bir geografik hududda qo'llaniladi. Tilning boyligi uning boshqa hududlar va mamlakatlardagi so'zlarga ochiqligidir.

Jargon va mintaqaviy so'zlar til to'qimasini tashkil etib, muloqotga rang va ohang beradi. Biznes olamida samimiylilik, xushmuomalalik va o'zaro hurmat hissi bilan muloqot qilish asosiy muammodir. Maqsad – kundalik nutq tilidan foydalangan holda oddiy va tushunarli tilda yozish yoki gapirish. Biznes yozishmalarining maqsadi o'quvchining xayrixohligini qozonishdir. Yozuvlar do'stona va hamkorlikka asoslangan bo'lishi kerak. Shu maqsadda qo'pol so'zlardan qochib, ishbilarmonlik yozuvlarida (maktublar/eslatmalar) do'stona va yoqimli ohang yaratishga alohida e'tibor berish kerak.

### *Yarim rasmiy ohang*

Yarim rasmiy ohang norasmiy va akademik ohang o'rtasida joylashgan. U asosan standart ingliz tili orqali ifodalanadi va qabul qilingan grammatika, tinish belgilari, jumlarlar qurish va imlo qoidalariga muvofiq, norasmiylik tuyg'usini qo'shadigan bir nechta qisqarishlar bilan yozilgan.

### *Qattiq rasmiy ohang*

Qattiq rasmiy ohang ilmiy bo'lib, kundalik suhbatda uzoq va tez-tez aytilmaydigan so'zlardan foydalanadi. Gap va bandning qurilishi ham o'z ohangiga ko'ra akademik va adabiydir.

### *Ijobiy til*

Ish maktublari va eslatmalari ijobiy fikrlar va iboralarni ta'kidlab, salbiy fikrlarni bartaraf etishi kerak. Buning uchun quyidagi maslahatlarni ko'rib chiqing:

- Vaziyatning salbiy tomonlarini ta'kidlaydigan so'zlarni ishlatishdan saqlanang.
- Iliq fikrlar bilan yozing. Hayajondan g'azablanib yozmang.
- Yozuvga g'azab yoki qo'pollik kirib kelishiga yo'l qo'ymang.
- Iloji bo'lsa, ijobiy tomonga e'tibor qarating.

Quyida musbat tovushli so'z va iboralarni salbiy so'zlar bilan almashtirish orqali har bir gapning umumiy ohangini (ta'sirini) xabarni o'zgartirmasdan o'zgartirish mumkinligiga misollar keltirilgan.

*S a l b i y: shikoyatingizni oldik.*

*I j o b i y: biz sizning maktubingizni oldik.*

*S a l b i y: Nosoz motoringiz almashtiriladi.*

*I j o b i y: Biz sizga bir yillik kafolatli yangi motorni yubormoqdamiz.*

*S a l b i y: Bizning nazoratimiz tufayli buyurtmangizni jo‘natishdagi kechikish bir haftadan ko‘p bo‘lmaydi.*

*I j o b i y: Sizning to‘liq buyurtmangiz sizga 24-iyulgacha yetib boradi.*

### **Tabiiy til**

Xatlar va eslatmalar kundalik nutq tilida yozilishi kerak. Uzun va foydasiz iboralarni ishlatishdan qochishlari kerak. Bunday iboralar xabarni o‘quvchi uchun zerikarli va qiziqarsiz qiladi. Quyidagi iboraga qarang.

*Sizning so‘rovingizga ko‘ra, 2003-yil 18-iyuldan 21-iyulgacha 4 kunlik turar joyimizda siz uchun bitta xonani bron qilganimizni ma‘lum qilamiz.*

Bu jumlada javobning tabiiyligi va jonliligi yo‘q. U quyidagicha o‘zgartirilishi kerak:

*Siz xohlaganingizdek, biz siz uchun 2003-yil 18-iyuldan 21-iyulgacha xona band qildik.*

Xabar qisqa bo‘lishi kerak. Bu yerda bitta yoki ikki kishilik xonaning spetsifikatsiyasini ko‘rsatish shart emas. Sanalarni tasdiqlash kifoya.

### **XULOSA**

- ▶ Ushbu bob ma‘lumotlarni sodda, ixcham va to‘g‘ri yozma shaklda yetkazish qobiliyati menejering professional malakasini aks ettirishini ko‘rsatadi.
- ▶ Unda samarali yozma muloqotning asosiy jihatlari – rejalashtirish, maqsadni aniqlash, tinglovchilarni hisobga olish, mos tilni tanlash va samarali ohangdan foydalanish batafsil muhokama qilinadi.
- ▶ Ushbu bob shuningdek, o‘quvchilarning yozma muloqot ko‘nikmalarini mustahkamlash maqsadida grammatika, so‘zlardan foydalanish va jumlar tuzishni yaxshi tushunishga yordam beradigan maslahatlar va ko‘rsatmalar beradi.

### **MUSTAHKAMLASH UCHUN SAVOL VA TOPSHIRIQLAR**

1. Grammatika, tinish belgilari va imlo qoidalarini bilish hamda ularga rioya qilish uchun kamida uchta sababni keltiring.
2. Birlilik va uyg‘unlik o‘rtasidagi farq nima?
3. Qisqalik va aniqlik o‘rtasida qanday bog‘liqlik bor?
4. Biznesda samarali yozishning bir qancha muhim xususiyatlarini keltiring.
5. Biznes yozishmada «siz – munosabat» nima?
6. Muloqotni chinakam samarali qilishda ohangning vazifasini tushuntiring.
7. Ish xatlarining shakli va uslubini aniqlashda o‘quvchining rolini aniqlang.

8. Qanday qilib yozishimizni tabiiy holga keltiramiz?
9. Yozuvning ravshanligi tafakkur ravshanligiga qay darajada bog'liq?
10. Nima uchun ish xatlari yoki eslatmalarda jargon va siyqasi chiqqan so'zlardan qochishimiz kerak?

### O'ZINGIZNI TEKSHIRING

Berilgan variantlardan eng mos javobni tanlang:

#### *1. Yozma so'zning vazifasini bajarish uchun bizga quyidagilar kerak:*

- |               |                 |
|---------------|-----------------|
| (a) uch kishi | (c) ikki kishi  |
| (b) bir kishi | (d) to'rt kishi |

#### *2. Biznesda yozishdan maqsad asosan:*

- |                     |                       |
|---------------------|-----------------------|
| (a) ko'ngil ochish  | (c) ishontirish       |
| (b) xabardor qilish | (d) ikkala (b) va (c) |

#### *3. Axborotli yozish asosan quyidagilarga qaratiladi:*

- |                                 |                         |
|---------------------------------|-------------------------|
| (a) o'quvchi                    | (c) so'nggi yangiliklar |
| (b) muhokama qilinayotgan mavzu | (d) yozuvchi            |

#### *4. Ish xatlarini yozish quyidagicha bo'lishi kerak:*

- |               |               |
|---------------|---------------|
| (a) rasmiy    | (c) an'anaviy |
| (b) zerikarli | (d) do'stona  |

#### *5. Tilning texnik aniqligi deganda:*

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| (a) to'g'ridan to'g'ri hikoya | (c) grammatika, imlo va tinish belgilarining to'g'riligi |
| (b) faol ovoz                 | (d) oddiylilik   |

#### *6. Samarali yozish tamoyillariga quyidagilar kiradi:*

- |              |                                |
|--------------|--------------------------------|
| (a) qisqalik | (c) tushunarlilik              |
| (b) aniqlik  | (d) yuqoridagilarning barchasi |

#### *7. Ko'rsatmalar berishda quyidagilardan qochish kerak:*

- |                 |                   |
|-----------------|-------------------|
| (a) passiv ovoz | (c) buyruq shakli |
| (b) faol ovoz   | (d) egalik shakli |



*Muloqot samarali bo'lishi uchun ma'lumot ham, ma'no ham bo'lishi kerak va ma'no muloqotni talab qiladi.*

**Peter F. Drucker**

**Ushbu bo'limni tugatgandan so'ng, siz quyidagi bilimlarga ega bo'lishingiz kerak:**

1. Muloqotning asosiy tushunchalarini bilish.
2. Muloqot jarayoni va uning elementlarini tushunish.
3. Muloqot nima uchun muvaffaqiyatli yoki muvaffaqiyatsiz ekanligini bilish.
4. Xabarni to'g'ri yetkazishga yordam beradigan usullarni bilib olish.
5. Muloqotdagi universal elementlarni tushunish.

### ALOQANING ROLI

Samarali muloqot qobiliyatlari ko'pchilikda o'z-o'zidan paydo bo'lmaydi. Ko'p odamlar munosabatlar, muzokaralar yoki qaror qabul qilish jarayonlarida o'z maqsadlariga erisha olmaslik, ko'p jihatdan o'z maqsadi va g'oyalarini boshqalarga to'g'ri yetkaza olmaslik tufayli ekanligini kamdan kam tushunadilar. Bu xabar mazmunini, xabar shaklini yoki ikkalasini ham yetkaza olmaslik bo'lishi mumkin. Muloqotdagi bunday nosozliklar shaxsiy va tashkiliy aloqalarda keng tarqalgan. Hamkasblar yoki do'stlar orasida «*Kechirasiz, men siz buni xohlayotganingizni tushunmadim ...*», «*Men tartibni o'zgartirgan bo'lardim, lekin hech kim menga aytmadi ...*» yoki hatto: «*Bunchalik tez ketishingizni bilmasdim...*» va «*Ammo bu muhokamadan nima maqsad bo'ldi? Ushbu mulohazalarning har biri ma'ruzachi o'zidan kutilgan narsaga erisha olmagan uchun afsuslanish va umidsizlikni ko'rsatadi. Bunday so'zlar aloqada muvaffaqiyatsizlikni ko'rsatadi. Agar aloqa muvaffaqiyatsiz bo'lsa, kutilgan natijaga salbiy ta'sir qiladi. Misol uchun, kompaniyaning vitse-prezidenti o'z kotibidan barcha menejerlarni shoshilinch yig'ilishga chaqirishni so'ragan vaziyatni ko'rib chiqaylik, lekin yig'ilish o'sha kuni emas ertasi kuni ertalab rejalashtirilganligini bilib hayron bo'ladi. «Shoshilinch» so'zi «zudlik bilan» emas, balki «jiddiy» degan ma'noni anglatganini tushunadi. Kotib bu noto'g'ri aloqa tufayli vitse-prezidentning ko'zlagan maqsadi amalga oshmaganidan afsuslanadi. Ba'zan, muloqotning muvaffaqiyatli amalga oshirilmasligi umidsizlikka olib kelishi mumkin.*

*Janob Olimovning boshlig'i unga ma'lum bir kunda kompaniyaning ikkita eng muhim mijoz bilan uchrashish vazifasini topshirdi. Uchrashuvlardan biri shoshilinchroq edi, shuning uchun janob Olimov birinchi navbatda o'sha mijoz bilan ko'rishishga qaror qildi. Biroq, uchrashuv kutilganidan ancha uzoq davom etdi va natijada u ikkinchi mijoz bilan uchrashuvga ancha kechikdi.*

*Birinchi mijoz bilan uchrashuv tugashi bilan janob Olimov ikkinchi mijoz bilan bog'lanishga urinib ko'rdi, lekin u bilan gaplasha olmadi va xabar qoldirolmadi. Ayni paytda janob Olimovning rahbari ikkinchi mijoz bilan gaplashgan va janob Olimov u yerga yetib bormaganligi haqida xabar berilgan.*

*Kun oxirida, janob Olimov ofisga hisobot berganida, uning rahbari undan g'azablendi. U nima uchun kechikayotganini tushuntirishga qo'lidan kelganicha harakat qildi, lekin nazoratchi quloq solishdan bosh tortdi. Shunday qilib, janob Olimov uni bu uning aybi emasligiga ishontira olmadi. U rahbarining tor fikrliligidan hafsalasi pir bo'ldi. U muloqotning eng qiyin jihatlaridan biri tushuntirish va ishontirish ekanligini tushundi, ayniqsa, agar boshqa odam allaqachon boshqa manbadan kelgan salbiy yoki qarama-qarshi aloqa bilan to'yingan bo'lsa.*

## ALOQANI TA'RIFLASH

Muloqot so'zi lotincha *kommunisdan* olingan bo'lib, «*umumiy*» degan ma'noni anglatadi. Bu barcha odamlarning tabiiy faoliyatiga ishora qiladi, ya'ni fikrlar, his-tuyg'ular, ma'lumotlar va g'oyalarni so'zlar (yozma yoki og'zaki), tana tili yoki belgilar orqali boshqalarga yetkazishdir. Jorj Vardman samarali muloqotni «*jo'natuvchi va oluvchi o'rtasida samarali tushunish va kelishuvga olib keladigan maqsadli ramziy o'zgarishlar*» deb ta'riflaydi. Bunday ma'lumotlar, g'oyalar va fikrlar almashinuvi turli xil usullarda amalga oshirilishi mumkin: so'zlar (og'zaki va yozma), belgilar va imo-ishoralar.

Boshqa odamlar bilan muloqotda bo'lgan gapirish, tinglash va tushunish jarayonlarini ta'kidlab, Keyt Devis «*muloqot – bu ma'lumot va tushunishni bir odamdan boshqa odamga o'tkazish*» ekanligini aytadi. Bu faktlar, g'oyalar, fikrlar va qadriyatlar bilan boshqalarga erishishning bir usuli. Bu odamlar o'rtasidagi ma'no ko'prigi bo'lib, ular his qilgan va bilganlarini baham ko'rishlari mumkin. Ushbu ko'prikdan foydalanib, odam ba'zida odamlarni ajratib turadigan tushunmovchilik daryosidan xavfsiz o'tishi mumkin.

## ALOQA TASNIFLARI

Muloqotni tasniflash usullaridan biri bu xabarni qabul qiladigan odamlar soniga ko'ra,

- *Intrapersonal muloqot* – bu o'z fikrida o'zi bilan gaplashishdir. Masalan, dramatik asarlardagi monologlar.

**1**  
**Muloqotning asosiy  
tushunchalarini  
bilish.**

- *Shaxslararo muloqot* – bu ikki kishi oʻrtasida xabar almashish. Masalan, suhbatlar, dialoglar yoki ikki kishi oʻzaro muloqotda boʻlgan intervyular (boshqalar ham auditoriya sifatida qatnashishi mumkin). Muallif oʻz oʻquvchisi bilan shaxslararo muloqot qiladi, u yozish paytida muallifning ongida doimo jim tomoshabin sifatida mavjud. Xat, shuningdek, yozuvchi va u murojaat qilingan shaxs oʻrtasidagi shaxslararo muloqotning namunasidir.
- *Guruh muloqoti* kichik yoki katta guruhlar oʻrtasida boʻlishi mumkin, masalan, tashkilot, klub yoki sinf xonasi, unda barcha shaxslar oʻzlarining shaxsiy xususiyatlarini saqlab qoladilar.
- *Ommaviy kommunikatsiya* deganda, masalan, gazeta, radio yoki televidenie orqali odamlarning katta guruhlariga xabar yuboriladi. Bu jarayonda har bir qabul qiluvchi yuzsiz shaxs boʻlib, javob berish yoki fikr-mulohaza bildirish imkoniyati deyarli yoʻq.

*Muloqot soʻzi lotinchadan kelib chiqqan boʻlib, «umumiy» degan maʼnoni anglatadi.*

Muloqot, shuningdek, foydalaniladigan vosita asosida tasniflanishi mumkin.

- Ogʻzaki muloqot yozma yoki ogʻzaki soʻzlar bilan muloqot qilishni anglatadi. Ogʻzaki muloqot nutq, tinglash, yozish, oʻqish va fikrlashdan iborat.
- Ogʻzaki boʻlmagan muloqot odamlar oʻrtasida maʼlumot almashish uchun rasmlar, belgilar, imo-ishoralar va mimikalardan foydalanishni oʻz ichiga oladi. Bu imo-ishora tili, harakat tili yoki obyekt tili orqali amalga oshiriladi.
- Ogʻzaki boʻlmagan muloqot nutq va yozish harakatlariga hamroh boʻladi. Bu imo-ishoralar (belgilar), harakatlar (harakat tili) va rasmlar/kiyimlar (obyekt tili) orqali uzatiladigan soʻzsiz xabardir. Bundan tashqari, ogʻzaki boʻlmagan muloqot shaxsiy makon (proksemika), tana tili (kinesika), teginish (gaptika), koʻzlar (okulaziklar), hid (olfaktik) va vaqt (xronemiya) bilan tavsiflanadi. Ogʻzaki boʻlmagan muloqotning barcha bu jihatlarini tushunish kerak, chunki ular ogʻzaki muloqotga taʼsir qiladi va baʼzan ularga zid keladi.
- Meta-muloqot – bu maʼruzachining soʻzlarni tanlashi, soʻzlarning oʻzi aytganidan koʻra koʻproq narsani bildirishidir. Misol uchun, «Men sizni hech qachon bunchalik chiroyli kiyinganingizni koʻrmaganman» degan soʻz iltifot boʻlishi mumkin, lekin tinglovchining odatiy kiyimi yaxshilanishi kerakligini ham anglatishi mumkin.

## ALOQA MAQSADI

Umuman olganda, biznesda biz quyidagilar bilan bogʻlanamiz: (1) *xabardor qilish* va (2) *ishontirish*. Bu ikki maqsad, odatda, savdo maktublari va reklamalarida koʻrinib turganidek, muloqotni boshlagan odamning ongida mavjud boʻlishi mumkin. Biroq, u baʼzida faqat ilmiy maqolalar kabi maʼlumot berishga intilishi mumkin. Aksincha, muloqotni boshlagan shaxs, jurnalistik maqolalar va mulohazalar tahririyati kabi koʻproq oʻquvchini ishontirishni maqsad qilishi mumkin.

### Axborot berish uchun aloqa

Axborot berish uchun muloqot (ko'rsatuvchi aloqa) mavzuni ochish, rivojlantirish va tushuntirish istagi bilan yo'naltiriladi. Uning diqqat markazida muloqot mavzusi turlicha bo'lishi mumkin. Misol uchun, ushbu qisqa, tavsiflovchi yozuvlarni ko'rib chiqing:

1. *Dehqonchilik biz iste'mol qiladigan oziq-ovqatning ko'p qismini ta'minlaydi. Bizning asosiy oziq-ovqat ekinlarimiz don mahsulotlaridir. Donli ekinlarga makkajo'xori, sholi, bug'doy kiradi. Shuningdek, arpa va gramm yetishtiramiz.*
2. *Chivinlar bizning halokatli dushmanlarimizdir, chunki ular axloqsizlik va axlat bilan oziqlanadi. Ular iflos oyoqlari bilan go'sht, shirinliklar, tortlar ustidan sudralib o'tsa, har xil mikroblarni qoldiradi va shu tariqa ovqatimizni zaharlaydi.*

Shubhasiz, bu ikki parchada asosiy e'tibor «bizning ovqatimiz» va «bizning halokatli dushmanimiz» mavzulariga qaratilgan. Faktlarning mantiqiy taqdimoti muhokama qilinadigan mavzular haqida bizga ma'lumot beradi va ikkinchi parchada chivinlar bilan bog'liq xavf aniq ifodalanadi.

### Ishontirish uchun muloqot

Kommunikator birinchi navbatda xabarni qabul qiluvchini ishontirishga harakat qilishi mumkin. Muloqotning bunday shaklida asosiy e'tibor qabul qiluvchiga qaratiladi. Umuman olganda, barcha muloqotlar maqsad qilingan ishontirish harakatidir. Ishonchli muloqotchi o'quvchining xabarni tushunishini va undan ta'sirlanishini xohlaydi.

Bir bankning mijozlar uchun tayyorlagan «Joriy hisob» reklamasini ko'rib chiqaylik. «Endi Bankimizda jamg'arma/joriy hisob ochish juda foydali». Ushbu qo'llanma mijozlarga qaratilgan. Xabarning maqsadi nafaqat o'quvchilarni yangi jamg'arma va joriy hisobvaraq haqida xabardor qilish, ularni bankda bunday hisob ochishga ko'ndirishdir. O'quvchi e'tiborini jalb qilish uchun turli xil qo'shimchalar va sifatlar qanday tanlanganiga e'tibor bering. «Hozir» qo'shimchasi reklamaning boshida joylashtirilgan. Bu jumla yoki paragrafning tuzilishidagi eng muhim pozitsiyadir. Mavzu pozitsiyasida «endi» qo'shimchasi o'quvchilarni shu paytgacha hech bir bank omonat/joriy hisobvarag'ining bunday qulayligi, foydasi va qoniqishini taklif qilmaganiga ishontirishga harakat qiladi. Xuddi shunday, «juda foydali» iborasi o'quvchini favqulodda operatsion qulaylik, foyda va shaxsiy qoniqish bilan hayratda qoldirishga qaratilgan.

### MULOQOT JARAYONI

Muloqot jarayoni insonning g'oya, fikr yoki his-tuyg'ularini boshqa shaxs yoki shaxslar bilan bo'lishish yoki almashish istagidan boshlanadi. U asosan jo'natuvchi, xabar, vosita va qabul qiluvchini o'z ichiga oladi.

## Aloqaning chiziqli tushunchasi

Garold Lassvell tomonidan muloqotning dastlabki konsepsiyasi quyidagi beshta asosiy savolni o'z ichiga olgan:

1. Kim?
2. Nima deydi?
3. Kimga?
4. Qaysi usulda?
5. Qanday ta'sir bilan?

Muloqotning dastlabki g'oyalari uni jo'natuvchidan qabul qiluvchiga axborot oqimi bilan belgilanadigan bir tomonlama (chiziqli) jarayon deb hisoblanadi. Quyidagi jadvalga qarang.



Ushbu chiziqli ko'rinishga ko'ra, qabul qiluvchi xabarni passiv qabul qiladi va jo'natuvchining ko'rsatmasi yoki xohlaganidek harakat qiladi. Aloqa qabul qiluvchini boshqarish/manipulatsiya qilish uchun mo'ljallangan. Xabar jo'natuvchi tanlagan vositadan o'tayotganda qabul qiluvchiga hech qanday buzilmasdan yoki o'zgarmagan holda yetib boradi deb taxmin qilinadi.

**Muloqot jo'natuvchidan qabul qiluvchiga ma'lumotlar oqimi bilan belgilanadigan bir tomonlama jarayon sifatida qaraldi.**

Ushbu chiziqli ko'rinishga ko'ra, qabul qiluvchi xabarni passiv qabul qiladi va jo'natuvchining ko'rsatmasi yoki xohlaganidek harakat qiladi. Aloqa qabul qiluvchini boshqarish/manipulatsiya qilish uchun mo'ljallangan. Xabar jo'natuvchi tanlagan vositadan o'tayotganda qabul qiluvchiga hech qanday buzilmasdan yoki o'zgarmagan holda yetib boradi deb taxmin qilinadi.

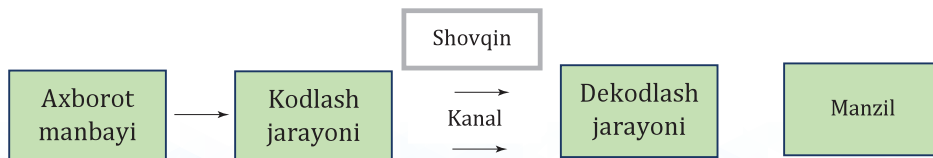
## Shannon-Weaver modeli

2

**Muloqot jarayoni va uning elementlarini tushuning.**

C.E. Shannon va V.Weaver birinchi bo'lib amalda xabarlarini o'zgartirish yoki blokirovka qilish mumkinligini ta'kidlab o'tdilar. Shennonning aloqa modeli birinchi marta Bell System Technical Journal jurnalida nashr etilgan. U aloqa jarayonining matematik yoki mexanik ko'rinishiga asoslangan edi, bunda asosiy muammo – qabul qilingan xabar yuborilgan xabar bilan bir xil emas. U yo'qotishni shovqin bilan bog'laydi. Weaver bilan hammualliflikdagi Shannon modeli 1949-yilda «Aloqaning matematik nazariyasi» asarida paydo bo'lgan. Biroq, Shannon-Weaver modelida fikr-mulohaza ajralmas komponent deb hisoblanmadi, chunki model aloqa jarayonini chiziqli akt sifatida va qayta aloqani yangi akt sifatida tasavvur qildi. Shuning uchun quyida ko'rsatilgan Shannon-Weaver modelida fikr-mulohazalar nuqtali chiziqlar bilan ifodalanadi.

Model aloqa faqat xabar olingandan keyin sodir bo'ladi va uni iloji boricha o'zgarishsiz qabul qilish kerak degan fikrga asoslanadi. Bu, albatta, mukammal muloqotning nazariy tushunchasi. Haqiqiy hayotda ham jo'natuvchining, ham qabul





qiluvchining ongidagi filtrlar xabar mazmuniga ta'sir qiladi. Qaysidir ma'noda fikr-mulohazalar buzilishlarni to'g'irlaydi va aloqa siklini yakunlashga yordam beradi.

Shannon-Weaver modeli quyidagi asosiy elementlarni o'z ichiga oladi:

**Axborot manbayi (g'oya).** Aloqa jarayoni axborot manbasidan boshlanadi. Yuboruvchi tashqi tajriba shaklida ba'zi xom ma'lumotlarga ega bo'ladi. Uning niyati bu ma'lumotni yetkaziladigan xabarga o'zgartiradi. Demak, xabarning manbayi aloqa jarayonining axborot manbayi hisoblanadi.

**Kodlash (uzatuvchi).** Xabar haqida o'ylab ko'rgandan so'ng, jo'natuvchi uni so'zlarga qo'yadi (og'zaki belgilar yoki boshqa har qanday ramziy ifoda shakli). Bu jarayon kodlash deb ataladi.

**Kanal (uzatish).** Xabarni yuborish uchun tanlangan tegishli vosita – og'zaki, yozma yoki elektron kodli yoki signalizatsiya tizimi – kanal deb nomlanadi.

**Qabul qiluvchi (dekodlash).** Qabul qiluvchi xabarni dekodlash orqali oladi – xabarni qabul qilish, tushunish va sharhlash.

**Manzil (harakat qilish).** Aloqa jarayoni qabul qiluvchi tomonidan talqin qilingan xabarni jo'natuvchi mo'ljallangan tarzda amalga oshirishi bilan yakunlanadi.

Ko'ramizki, aloqa to'liq doirani yakunlaydi, jo'natuvchi va qabul qiluvchini bir maqsadning ikki jihatiga aylantiradi. Aynan mana shu birlashtiruvchi jarayon va kommunikatsiyaning roli zamonaviy boshqaruv tashkilotlarini muloqotni muvaffaqiyatli menejerlar uchun muhim mahorat sifatida ko'rishga majbur qildi. Devisning fikriga ko'ra, «Tashkilotda boshqaruvga erishishning yagona yo'li bu aloqa jarayonidir».

**Shovqin.** Aloqa jarayoni muloqotga to'sqinlik qiladigan yoki buzadigan «shovqin»ga ochiq. Shovqinni xabarni jo'natuvchidan (ongidan) qabul qiluvchiga (ongiga) uzatishga to'sqinlik qiladigan har qanday buzilish yoki to'siq sifatida tavsiflash mumkin.

Ba'zi aloqa nazariyotchilari uchun shovqin, asosan, aloqa harakatini o'rab turgan jismoniy muhitdagi har qanday tashqi bezovtalikni yoki xabarni uzatish uchun ishlatiladigan mashinadagi shovqinni, masalan, telefon buzilishlari, yomon nashr yoki yomon qo'l yozuvini anglatadi.

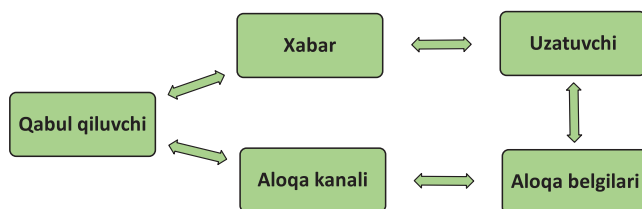
Yuboruvchi yoki qabul qiluvchining fikrlash tarzi kabi subyektiv omillar ta'sirida aloqa buzilishlari filtrlar bilan bog'liq.

**Filtrlar.** Filtrlar aqliy xususiyatga ega. Ularga munosabatlar, e'tiqodlar, tajribalar, shaxsiy maqomning ongi va aniq fikrlash qobiliyati kiradi. Xabar ikkala tomonning filtrlari orqali uzatilganda tushunmovchiliklar va turli muammolar paydo bo'lishi mumkin, masalan, xabarga past qiziqish yoki ishtirok etish yoki diqqatni jamlashning yo'qolishiga olib keladigan chalg'itish va charchoq kabi.

## Ikki tomonlama aloqa jarayoni

Aloqa jarayonining so'nggi konseptualizatsiyalari aloqaga ikki tomonlama jarayon sifatida qaraydi. Aloqa siklini yakunlashda bir guruh odamlar ishtirok etadilar, bunda qabul qiluvchi ham dastlabki uzatuvchiga (jo'natuvchiga) qayta

aloqa jo'natuvchisi vazifasini bajaradi. Shunday qilib, jo'natuvchi ham, qabul qiluvchi ham telemarketing yoki qo'ng'iroq markazi aloqalarida bo'lgani kabi o'zaro va qaytariladigan rollarni o'ynaydi. Quyida tasvirlangan ikki tomonlama aloqa oqimini ko'rib chiqing.



Muloqotning ikki tomonlama tushunchasi ancha zamonaviyroqdir. U muloqotni o'zaro jarayon va o'zaro xabar almashish deb hisoblaydi. Bu jo'natuvchi (manba) va qabul qiluvchi rollari o'rtasida keskin farq qilmaydi, chunki bir kishi ikkala rolni ham, ko'pincha bir vaqtning o'zida o'ynaydi.

Avvalgi chiziqli ko'rinish jo'natuvchiga xabar va uning ma'nosini aniqlovchi sifatida qaragan. Ikki tomonlama konsepsiya qabul qiluvchini xabar ma'nosini yaratishda faol vosita sifatida o'z ichiga oladi. Xabarning ma'nosi qabul qiluvchining kechinmalari, e'tiqodlari va his-tuyg'ulari kontekstida idrok etiladi. Ko'zda tutilgan va olingan ma'nolar vaziyatlar, g'oyalar, sxemalar va hodisalarning umumiy talqiniga olib kelishi mumkin, shunda odamlar birgalikda yashaydilar, ishlaydilar va ularning tashkiloti yoki jamiyatiga nisbatan umumiy munosabat va qarashlarni rivojlantiradilar.

## MULOQOTDAGI ASOSIY QIYINCHILIKLAR

Odatda kommunikatorlar duch keladigan asosiy qiyinchiliklar quyidagilardir:

- talqin qilingan ma'no xatti-harakatlarga kerakli tarzda ta'sir qilishini ta'minlash;
- xabarni yetkazishda aniqlikka erishish;
- xabar kerakli ma'noni yetkazishini ta'minlash.

Ikki tomonlama aloqaning maqsadi jo'natuvchi (ma'ruzachi) va qabul qiluvchi (auditoriya) o'rtasida tushunish va munosabatlarni o'rnatishdir. Biroq, kommunikatorlar (yuboruvchi/qabul qiluvchi) odatda quyidagi qiyinchiliklarga duch kelishadi:

- Tomoshabinlar uchun hech qanday foyda sezilmaydi: qabul qiluvchi (tinglovchi) hech qanday ahamiyatli yoki qiziq bo'lmagan xabarni topadi va shuning uchun javobsiz qoladi.
- Shovqin, tashqi bezovtalik. Xabarni to'g'ri qabul qilish uchun qabul qiluvchi har qanday jismoniy, atrof-muhit yoki ruhiy bezovtalik bilan bezovtalanmasdan diqqatli bo'lishi kerak.
- Tinglash qobiliyatlarining xilma-xilligi. Tushunib tinglash qobiliyati hamma odamlarda bir xil darajada rivojlangan emas. Shuning uchun ba'zi odamlar muloqotga to'liq xabarning yetishmayotgan qismlari bilan javob berishadi.

- Madaniy farqlar. Madaniyat soʻzi shaxsning eʼtiqodlari, ijtimoiy urf-odatlarini va shaxsiy qadriyatlarining butun tizimini anglatadi. Bu shaxsning taʼlim darajasi va oila tarbiyasini oʻz ichiga oladi. Toʻgʻri tushunish muammosi butun dunyo madaniyatlaridagi farqlar tufayli madaniyatlararo muloqot holatlarida paydo boʻladi.
- Mavzu/xabarning murakkabligi. Tushunish qiyin boʻlgan xabar oson tushunishga toʻsiq boʻlib xizmat qiladi.
- Vaqtni cheklash, real yoki idrok. Joʻnatuvchi ham, qabul qiluvchi ham vaqt yetishmasligi tufayli ularga bosim oʻtkazsa, xabarni tashkiliy koʻrsatish va qabul qilishni yoʻqotadi.
- Shaxsiy qarashlar yoki dushmanlik. Soʻzlovchiga nisbatan notoʻgʻri qarash va norozilik xabarini tushunishni shart qiladi.
- Murakkab savollar. Shaxsiy xatti-harakatlar, boshqaruv siyosati va amaliyotiga oid savollarga javob berish oson boʻlmasligi mumkin. Agar savol beruvchi javobdan qanoatlansa, ularga sinchkovlik bilan halollik va ochiqlik bilan javob berish kerak.
- Nozik masalalar. Boshqa odamning his-tuygʻulari va muammolari bilan bogʻliq vaziyat yoki mavzu ehtiyotkorlik bilan va ehtiyotkorlik bilan koʻrib chiqilishi kerak, chunki bu masala odamlarni xafa qilishi mumkin. Biroq, baʼzida bunday nozik muammolardan butunlay qochish qiyin boʻlishi mumkin.

## MULOQOT TOʻSIQLARI

Muloqotda, psixo-semantik jarayonda, toʻsiq soʻzi, asosan, odamlarni bir-biridan ajratib turadigan yoki faoliyat, harakat va hokazolarni oldini oladigan jismoniy boʻlmagan narsani anglatadi. Bunga ijtimoiy, etnik va til toʻsiqlari yoki ishonchsizlik misol boʻla oladi. Ushbu salbiy kuchlar aloqa jarayonining har qanday yoki barcha asosiy elementlariga va joʻnatuvchi / qabul qiluvchi / kanalga taʼsir qilish orqali aloqa samaradorligiga taʼsir qilishi mumkin. Koʻproq tajribali aloqa toʻsiqlari rejalashtirishning yetishmasligi, notoʻgʻri taxminlar, semantik qiyinchiliklar va madaniy farqlardir. Muloqotning boshqa toʻsiqlari quyidagilardir:

- ijtimoiy-psixologik toʻsiqlar;
- tuygʻular;
- tanlangan idrok;
- axborotning haddan tashqari yuklanishi;
- uzatilish orqali yoʻqotish;
- yomon saqlash;
- maqsadlar toʻqnashuvi;
- hujumkor uslub;
- abstraktlashtirish;
- xulosa qilish.

Umuman olganda, bu toʻsiqlarning baʼzilari joʻnatuvchiga, baʼzilari esa qabul qiluvchiga tegishli boʻlishi mumkin. Yuboruvchiga tegishli toʻsiqlar quyidagilardir:

- rejalashtirishning yoʻqligi;
- muloqot maqsadi va erishilishi kerak boʻlgan maqsadlar haqida noaniqlik;
- soʻzlarni notoʻgʻri tanlash, natijada notoʻgʻri kodlangan xabar;
- baham koʻrilmagan yoki notoʻgʻri taxminlar;

- haqiqatni turlicha idrok etish;
- kanalni noto'g'ri tanlash.

Qabul qiluvchiga tegishli to'siqlar quyidagilardir:

- eshitish qobiliyati pastligi
- e'tiborsizlik
- ishonchsizlik
- qiziqish yo'qligi
- muddatidan oldin baholash
- semantik qiyinchiliklar
- tarafsizlik
- haqiqatni turlicha idrok etish
- yuboruvchi bilan munosabat to'qnashuvi
- noto'g'ri jismoniy holat

Muayyan ijtimoiy vaziyatda jo'natuvchidan qabul qiluvchiga fikrlar, his-tuyg'ular va munosabatlarni silliq talqin qilishga ta'sir qiluvchi umumiy ma'lumot doirasi yo'qligi bilan jo'natuvchi va qabul qiluvchi uchun umumiy to'siq yaratilishi mumkin.

Muloqot sodir bo'ladigan aniq belgilangan ijtimoiy kontekstni aniqlash jo'natuvchiga ham, qabul qiluvchiga ham aloqa mazmunini o'xshash tarzda, o'xshash ta'sir va ma'noga ega bo'lgan holda idrok etishga yordam beradi.

Atrofdagi jismoniy shovqin va boshqa nosozliklar va xabarni uzatish asboblari asosan kanalga taalluqlidir, lekin ular umumiy xabarning umumiy ma'nosini buzib ko'rsatishi shart emas.

Bu yerda sanab o'tilgan to'siqlarning ko'pini tushunish oson. Ammo ulardan ba'zilar hali ham qo'shimcha tushuntirishga muhtoj bo'lishi mumkin.

### **Noto'g'ri taxminlar**

Bir kishidan boshqasiga o'tadigan barcha aloqalar ba'zi bir taxminlar ostida amalga oshiriladi, ular boshqa tomonga xabar qilinishi shart emas. Ular noto'g'ri bo'lib chiqishi va shuning uchun aloqa uzilishiga olib kelishi mumkin. Misol uchun, biz ko'pincha boshqalar haqida quyidagilarni taxmin qilamiz:

- vaziyatni biz kabi ko'rib chiqadi;
- vaziyatni biz kabi his qiladi;
- masalani biz kabi o'ylab ko'radi;
- xabarni biz tushungandek tushunadi.

Bu kabi barcha taxminlar noto'g'ri bo'lishi mumkin, shuning uchun imkon qadar ularni tekshirishga harakat qilish kerak. Bu muloqotning yanada samarali bo'lishiga yordam beradi.

### **Psixo-ijtimoiy to'siqlar**

Muloqot uchun turli xil psixo-ijtimoiy to'siqlar bo'lishi mumkin. Bu yerda asosiy to'siqlar muhokama qilinadi.

#### **Holat**

O'z maqomini anglash ikki tomonlama aloqa oqimiga ta'sir qiladi. Bu yuqori va bo'ysunuvchi munosabatlardan kelib chiqadigan shaxsiy to'siqlarni keltirib chiqaradi. Ko'pgina tashkilotlarda ikki tomonlama vertikal kanal mavjud, ammo bir nechta bo'ysunuvchilar o'zlarining rahbarlari bilan muloqot qilishni tanlaydilar.

Xuddi shunday, boshliqlar ham o'z qo'l ostidagilarni to'g'ridan to'g'ri tinglashni yoki yozishni istamasligi mumkin va ular bu narsani noto'g'ri ekanligini eshitishni kamdan kam qabul qilishlari mumkin. Tashkilotlar madaniy jihatdan o'zgarib, tekis tuzilmalarni o'zlashtirsada, yuqori va bo'ysunuvchilar o'rtasidagi psixologik masofa saqlanib qolmoqda.

### Idrok va haqiqat

Inson muloqotining eng muhim jihati – bu bizni o'rab turgan haqiqat dunyosida sodir bo'lishidir. Bu dunyo bizning hissiy muhitimiz sifatida ishlaydi. Biz muloqot qilish jarayonida bizning his a'zolarimiz atrofimizdagi turli xil hid, ta'm, tovush, shakllar va ranglar hissi bilan rag'batlantiriladi. Miyamiz tomonidan sezgilarimiz orqali qabul qilingan bu hissiy in'ikoslarning barchasi har birimizning ichimizda ongimizda mavjud bo'lgan dunyoni uning mazmuni sifatida qayta yaratadi. Shunday qilib, bir xil voqelikning ikkita jihati bor – biri aslida kommunikatorni tashqaridan o'rab oladi, ikkinchisi esa uning aqliy tasviri (uning ongida) u ko'rganidek.

Besh sezgi a'zomiz/idrokimizni qo'zg'atuvchi jismlar – ko'z, quloq, burun, til (ta'm), tana (teginish) – belgilar deyiladi. Bizning sezgilarimiz bu belgilarga javob beradi va biz sezgir nervlar tarmog'i orqali miyaga o'tadigan hislarni qabul qilamiz. Bizning in'ikoslarimiz – tashqi olamning ruhiy tasvirlari – miyamizda saqlanadi va bizning nuqtayi nazarlarimiz, tajribalarimiz, bilimlarimiz va his-tuyg'ularimizni shakllantiradi. Ular bizning aslida kim ekanligimizni, biror narsa haqida qanday fikrda ekanligimizni yoki biror narsaga qanday munosabatda bo'lishimizni tashkil qiladi. Ushbu saqlangan hislar miyamiz har qanday belgilar, ma'lumotlar, fikrlar yoki xabarlardan olgan narsalarni ranglaydi va o'zgartiradi. Shuning uchun miyada mavjud bo'lgan bu holat in'ikoslar filtrlar deb ataladi. Aql belgilardan olingan xabarni filtrlaydi va individual idrokka ko'ra unga ma'no beradi.

Har bir insonning filtri o'ziga xos bo'lishi aniq. Ikkita odam bir xil yoki o'xshash tajribaga, hissiy tuzilishga, bilimga yoki fikrlash tarziga ega emas. Filtrlar har xil bo'lganligi sababli, turli odamlar belgilarga turli tushunchalar bilan javob berishadi. Belgi so'z, imo-ishora yoki boshqa tabiat obyekti bo'lishi mumkin, har bir shaxs unga o'ziga xos tarzda javob beradi va o'z filtriga ko'ra ushbu belgiga umumiy ma'noni belgilaydi.

Muloqotning har bir jo'natuvchisi va qabul qiluvchisida o'ziga xos filtr mavjudligi xabarda aloqa bo'shlig'iga (buzilish) sabab bo'ladi.

Yuzma-yuz muloqotda bu bo'shliqni osonroq olib tashlash mumkin. Ko'pgina hollarda, ma'ruzachi tinglovchining yuz ifodalari, imo-ishoralari yoki tana tilining boshqa shakllari orqali to'g'ri tushunilmaganligini anglab yetadi. Shu bilan bir qatorda, tinglovchi: «Kechirasiz, men sizni tushunmadim» deb aytishi mumkin.

Ammo tinglovchilar ko'rinmaydigan holatlarda, yozma xabarlarda – xatlar, eslatmalar, bildirishnomalar, takliflar, hisobotlar va boshqalar, ko'zda tutilgan

3

*Muloqot nima uchun muvaffaqiyatli yoki muvaffaqiyatsiz ekanligini bilib oling.*

ma'no va talqin qilingan ma'no o'rtasidagi semantik tafovut kommunikatorga ham, befarq bo'lmaganlarga ham noma'lum bo'lib qoladi. Jo'natuvchining ohangi, his-tuyg'ulari va maqsadining jiddiyligi nuqtayi nazaridan qabul qiluvchi umumiy ma'noni o'tkazib yuboradi. Fikr-mulohaza jo'natuvchiga yordam beradi, lekin juda kech bo'lishi mumkin.

## MUVAFFAQIYATLI ALOQA UCHUN SHART-SHAROITLAR

Asosan, muloqot qilish – bu so'zlar (og'zaki yoki yozma), imo-ishoralar yoki boshqa belgilar orqali tushunarli, ishtirokchi shaklda boshqalar bilan keng ma'noda ma'lumot almashishdir.

Bu yerda ikkita asosiy narsa ajralib turadi. Birinchisi, xabar boshqalar tomonidan «taniqli» va «tushuniladigan» bo'lishi kerak. Ikkinchidan, muloqot og'zaki yoki og'zaki bo'lmagan ramziy harakatdir. Ushbu ikki jihat – muloqotning maqsadi va tabiati – nutq yoki yozishning barcha kontekstlarida muloqot amaliyotida ikkita hal qiluvchi ta'sir sifatida ishlaydi.

Samarali va samarasiz muloqot o'rtasidagi hal qiluvchi farq shu yerda. Agar biror narsa xabar qilingan bo'lsa va qabul qiluvchi tomonidan to'liq tushunilmasa, u holda aloqa samarasiz bo'lib, tushunish shartiga to'liq xizmat qilmaydi. Agar xabar tushunilgan bo'lsa, qabul qiluvchining javobi, fikr-mulohaza buni ko'rsatadi.

Keyt Devis qabul qiluvchini aloqa jarayonining samarali elementi bo'lishga yo'naltirish uchun beshlik qoidasini belgilaydi. «Aloqa jarayonida qabul qiluvchining roli, menimcha, jo'natuvchining roli kabi muhim. Muloqot jarayonida qabul qiluvchining besh bosqichi mavjud – *qabul qilish, tushunish, tan olish, foydalanish va fikr bildirish*. Ushbu bosqichlar qabul qiluvchi tomonidan bajarilmasa, aloqa jarayoni to'liq va muvaffaqiyatli bo'lmaydi.

Shunday qilib, aloqa quyidagi hollarda muvaffaqiyatli deb hisoblanishi mumkin:

- xabar to'g'ri tushunilgan bo'lsa;
- jo'natuvchining maqsadi amalga oshsa;
- xabarni jo'natuvchi va qabul qiluvchi o'rtasidagi aloqa saqlanib qolsa.

## MULOQOTNING YETTI «C» QOIDASI

4  
**Xabarni to'g'ri yetkazishga yordam beradigan usullarni bilib oling.**

Frensis J. Bergin og'zaki muloqotda esda tutilishi kerak bo'lgan yettita C borligini targ'ib qiladi. Bular yozma muloqotga ham tegishli. Ular:

**1. Ochig'ilik (Candidness).** Barcha biznes operatsiyalarida odamning masala bo'yicha nuqtayi nazari halol va samimiy bo'lishi kerak va noto'g'ri fikr yoki tarafkashlikni rad qilishi kerak. Asosiy tamoyil o'ziga va vaziyatga aralashgan boshqalarga nisbatan adolatli bo'lishi kerak. «Mening fikrim» yoki «to'g'risini aytsam» so'zlari bilan kuzatuvlarni baholovchi iboralar ochiq va samimiy bo'lishga urinishni bildiradi. Halollik boshqa shaxsning (tinglovchining) qiziqishini va uning (tinglovchining) obyektiv faktlarni bilish ehtiyojlarini hisobga olishni anglatadi. Shunday qilib, fikr almashish «siz»

munosabati bilan tavsiflanishi kerak. Ochig‘i nutq so‘zlovchining o‘ziga bo‘lgan ishonchini ham ko‘rsatadi. Og‘zaki muloqotda ishonch ta‘sir yaratishda asosiy element hisoblanadi. Biror narsa ikkilanmasdan aytilsa, u ishonchni ifodalaydi. Kundalik hayotda va biznesda biz hokimiyatdagi shaxslarni muhim lavozimlarga qarindoshlarini tayinlash, ish/funksiyalarni tayinlashda savobni e‘tiborsiz qoldirish yoki bir kishi yoki bir guruh shaxslar bilan noo‘rin yaqin bo‘lish kabi ishlarni qilishini ko‘rishimiz mumkin. Bunday harakatlar boshqalarni o‘sha odamdan hissiy jihatdan uzoqlashtirishi mumkin. Ushbu shaxsning tashkilotdagi uzoq muddatli imidji va munosabatlariga e‘tibor va g‘amxo‘rlikdan kelib chiqqan holda, bunday ma‘muriy adolatsizlikka nisbatan o‘z nuqtayi nazarini xolisona yetkazish muhimdir.

**2. Aniqlik (Clarity).** Aniqlik tamoyili barcha muloqotlarda, ayniqsa, yuzma-yuz muloqotda eng muhim hisoblanadi. Suhbatlar, taqdimotlar yoki o‘zaro muloqotning boshqa og‘zaki shakllarida fikrlarni joyida to‘g‘ri ifodalash har doim ham oson emas. Aniqlik to‘g‘ri intonatsiya, urg‘u va pauza bilan to‘g‘ri va tanish so‘zlardan foydalanishni talab qiladi. Og‘zaki nutq oddiy so‘zlar va qisqa jumladan iborat bo‘lishi kerak. Fikrlar aniq va yaxshi tashkil etilgan bo‘lishi kerak. Ma‘ruzachi nima va nima uchun gapirishni bilishi kerak. Bu aniq va samarali gapira oladigan tiniq aqlidir. Biroq, fikr yoki ifodaning aniqligi yo‘qligi sababli shubha yoki noaniqlik yuzaga kelganda, tinglovchi birma-bir og‘zaki muloqotda so‘zlovchidan darhol tushuntirish so‘rashi mumkin.

**3. To‘liqlik (Completeness).** Aniqlik xabarning to‘liqligi bilan ham ta‘minlanadi. Suhbatlarda yoki og‘zaki taqdimotlarda muloqotning ba‘zi qismlarini osongina o‘tkazib yuborish mumkin. Shuning uchun og‘zaki taqdimotlar, munozaralar yoki dialoglar imkon qadar rejalashtirilgan va tuzilgan bo‘lishi kerak. Shuning uchun, ma‘ruzachi taqdimotni, suhbatni yoki murojaatni boshlaganida, u tinglovchilarga kerak bo‘lgan yoki kutgan barcha kerakli ma‘lumotlarning taqdim etilganligiga ishonch hosil qilishi kerak. To‘liqlik prinsipi ma‘ruzachilardan nima kerak bo‘lsa, muloqot qilishlarini, ko‘tarilishi mumkin bo‘lgan barcha mumkin bo‘lgan savollarga javob berishlarini va agar kerak bo‘lsa, izoh sifatida qo‘shimcha ma‘lumotlarni qo‘shishlarini talab qiladi. Misol uchun, intervyuda, agar suhbatdosh savolga to‘liq javob bera olmasa, bu uning ma‘lum bir masalani ataylab chetlab o‘tishini anglatishi mumkin. Bu shuningdek, auditoriyada bu masalada yashiradigan narsa borligiga shubha uyg‘otishi mumkin. Suhbatdosh hech qanday ma‘lumot yoki javobga ega bo‘lmagan yoki ma‘lum bir savolni muhokama qilishni istamagan vaziyatda, u javob berishga qodir emasligini ochiqchasiga aytishi kerak.

**4. Ixchamlik (Conciseness).** Ishbilarmonlik va professional muloqotda qisqalik muhim ahamiyatga ega. Har bir kishi takrorlashdan qochish kerak. Bu keng tarqalgan, ammo noto‘g‘ri taxmin bo‘lib, aytilganlarni bir necha usulda takrorlash xabarga urg‘u beradi. Kamroq so‘z kamroq ma‘noni anglatmasligi kerak. Aksincha, asosiy ma‘noni yo‘qotmasdan intensivlik va konsentratsiyaga erishish mumkin.

**5. Konkretlik (Concreteness).** Konkretlik hodisa va narsalarni tasvirlashda aniq bo‘lishni anglatadi. Ko‘p ma‘noga ega bo‘lmagan noaniq so‘zlarni ishlatishdan

saqlaning. Og‘zaki muloqotda o‘z fikrini tasvirlash uchun rasm, jadval yoki diagramma chizish mumkin emas. Ammo aniq so‘zlarni tanlash va tovushlarni ma‘noni aks ettirish uchun to‘g‘ri modulatsiya va kuch bilan gapirish mumkin. Masalan, og‘zaki muloqotda passiv ovozdan qochish kerak, chunki faol ovoz kuch va harakatni aks ettiradi. Bundan tashqari, u yanada tabiiy va to‘g‘ridan to‘g‘ri eshitiladi. Misol uchun, hech kim «biznikiga borishingizni iltimos qilaman» demaydi. Xuddi shu his-tuyg‘ularni ifodalashning yanada yorqin usuli «Biznikiga tashrif buyurishingizni so‘rayman».

**6. To‘g‘rilik (Correctness).** Og‘zaki muloqot shaklida grammatik xatolar kam uchraydi. Agar gap juda uzun bo‘lsa, so‘zlovchi fe‘l mavzusining sonini va shaxsini unutishi mumkin. Ba‘zan hatto zamonlar ketma-ketligi ham noto‘g‘ri bo‘ladi. Va ko‘pincha, olmosh noto‘g‘ri ishlatiladi.

**7. Xushmuomalalik (Courtesy).** Suhbatli vaziyatlarda, yig‘ilishlarda va guruh muhokamalarida samarali ma‘ruzachi nutqning to‘g‘ri uslubini saqlaydi. Biror narsani qat‘iyat bilan aytish kerak, lekin qo‘pollik qilmasdan. Xushmuomalalik tinglovchini haqorat qiladigan yoki xafa qiladigan so‘zlarni ishlatmaslikni talab qiladi.

Ishbilarmonlik muzokaralarida boshqa odamni sabr-toqat bilan va to‘xtovsiz tinglash orqali hurmat qilish kerak.

Ma‘ruzachining ohangi tinglovchilarga bo‘lgan hurmatni aks ettirishi kerak. Ohang tajovuzkor emas, balki tekis va o‘lchovli bo‘lishi kerak.

## ALOQADAGI UNIVERSAL ELEMENTLAR

Insoniy muloqotda ba‘zi universal elementlar mavjud:

- ▶ *Aloqa muhiti.* Barcha kommunikatorlar atrof-dagi hissiy muhitda harakat qilishadi, ularning hislari aloqa mazmuniga ta‘sir qiluvchi raqobatdosh stimullarni oladi.
- ▶ *Belgilardan foydalanish.* Barcha kommunikatorlar xabarlarini kodlash (va dekodlash) uchun so‘zlar, tana harakatlari, yuz ifodalari va boshqalar kabi og‘zaki belgilardan foydalanadilar;
- ▶ *Aqliy filtr.* Xabarning barcha kommunikatorlari/qabul qiluvchilari o‘zlari-ning tajribalari, fikrlari va his-tuyg‘ularidan iborat bo‘lgan turli xil «filtrlarga» ega bo‘lgan noyob tuzilgan aqllari orqali ro‘yxatdan o‘tishlari, tartibga solishlari, uzatishlari, qabul qilishlari va sharhlashlari kerak.

**5**  
Muloqotdagi universal  
elementlarni  
tushuning.

## MULOQOT VA ELEKTRON MEDIA (OAV)

Elektron ommaviy axborot vositalari butun dunyo bo‘ylab aloqani bir zumda va darhol amalga oshirmoqda. Telefonlar, ovozli pochta, telefon konferensiyasi, videokonferensiya, uyali telefonlar va elektron pochta aloqaning afzal usullari (kanallari) sifatida foydalanish barcha darajadagi qarorlarni qabul qilish jarayonini



sezilarli darajada tezlashtirdi. Ulardan foydalanish jo'natuvchi va qabul qiluvchini abadiy va bo'sh joysiz aloqa tarmog'ida bog'laydi. Qaysidir ma'noda, onlayn xabar va uning to'g'ridan to'g'ri fikr-mulohazalari masofaviy aloqaga yuzma-yuz muloqotning kuchi va afzalliklarini beradi.

Biznesda ushbu elektron aloqa usullarining barchasi kommunikatorlarning ehtiyojlari va maqsadiga muvofiq qo'llaniladi. Biroq, elektron pochta bugungi kunda eng ko'p foydalaniladigan global o'zaro aloqa vositasidir. Hatto bitta tashkilot ichida ham menejerlar va rahbarlar telefon qo'ng'iroqlari o'rniga elektron pochta orqali muloqot qilishni afzal ko'radilar. Ushbu aloqa usullari keyingi boblarda batafsil muhokama qilinadi.

### ALOQA VA IJTIMOY OAV

Ijtimoiy media, Deyv Evans so'zlariga ko'ra, «odamlar o'rtasida o'zaro manfaatli narsa haqida tabiiy, samimiy suhbat, ishtirokchilarning fikrlari va tajribasiga asoslangan suhbatni o'z ichiga oladi». Syuzan Brattonning so'zlariga ko'ra, bu paydo bo'layotgan onlayn ijtimoiy media «bir-birimiz bilan inson darajasida bog'lanishga bo'lgan tug'ma istagimizni» katta darajada mukofotlaydi.

Internet-forumlar, veb-loglar, Twitter, xabarlar oynasi, Wiki-lar, podkastlar, rasm almashish saytlari va boshqa onlayn ommaviy axborot vositalari hamkorlikda ma'lumotni ulashadi va almashadilar. Ijtimoiy media ilovalariga misol qilib quyidagilarni keltirish mumkin: Google (ma'lumotnoma, ijtimoiy tarmoq), Wikipedia (ma'lumotnoma), MySpace (ijtimoiy tarmoq), Facebook (ijtimoiy tarmoq), Instagram (ijtimoiy tarmoq) Last.fm (musiqa), YouTube (video almashish), Second Life (virtual reallik) va Flickr (foto almashish).

Ijtimoiy veb-ishtirokchi sifatida bugungi kunda foydalanish mumkin bo'lgan kanallar – SMS (matnli xabarlar), bloglar va mikrobloglar, video almashish, fotosuratlar almashish, shaxsiy ijtimoiy tarmoqlar, tadbirlar xizmatlari, elektron pochta, oq etiketli ijtimoiy tarmoqlar, Wikis, podkastlar (audio) va hamkorlik vositalari kiradi.

Ijtimoiy tarmoqlar juda mashhur, chunki ular hamkorlik va ijodkorlikka imkon beradi. Ijtimoiy tarmoqlarning auditoriyasi sharh qo'shish yoki hikoyalarni o'zgartirish orqali ishtirok etishi mumkin. Tomoshabinlarning yangi kontent qo'shish yoki yaratish erkinligi ijtimoiy mediani statik vosita emas, balki jarayonga aylantiradi. To'g'ridan to'g'ri pochta yoki televidenie reklamasidan farqli o'laroq, ijtimoiy media «axborot yaratish, ulashish, o'zgartirish va yo'q qilish orqali hamkorlikdagi jarayondir». Biznes, siyosat va shaxsiy hayotda ijtimoiy media «teskari aloqa halqasi» vazifasini bajaradi. Tomoshabin sifatida biz uni tinglaymiz, undan o'rganamiz va unga amal qilamiz. Masalan, «ogohlik – o'ylash – sotib olish – xarid qilishda» ijtimoiy media mahsulotning boshqa mijozlarining tajribasini taklif qilish orqali ikkinchi mijozning e'tiboriga sezilarli darajada ta'sir qiladi. Ishtirokchilar ijtimoiy xabarga ishonishadi, chunki u ko'pchilikning tajribasi va donoligidan kelib chiqqan tabiiy, samimiy suhbatga asoslangandir.

## XULOSA

- Ushbu bobda muloqot tabiati va jarayonining asosiy elementlari ko‘rib chiqiladi.
- Odamlar oz kommunikativdir, ammo samarali muloqot ko‘nikmalarini o‘rganish va amalda qo‘llash orqali bizning kommunikativ qobiliyatimizni yaxshilash mumkin.
- Muloqot ramziy xususiyatga ega bo‘lib, so‘zlar (yozma yoki og‘zaki), imo-ishoralar, signallar, belgilar yoki tasvirlarni uzatishning boshqa usullari orqali boshqa shaxslar guruhi bilan o‘z g‘oyalari, his-tuyg‘ulari, munosabatlari yoki idroklarini baham ko‘rish harakatidir. G‘oyalarni uzatish har doim uning samaradorligini pasaytiradigan to‘siqlarga duch keladi.
- Aloqa jarayonining muhim elementlari xabar, jo‘natuvchi, kodlash, kanal, qabul qiluvchi, dekodlash, xabarga ta‘sir qiluvchi va qayta aloqa muhitidir.
- Muloqotni samarali qilishda jo‘natuvchi ham, qabul qiluvchi ham rol o‘ynaydi. Yuboruvchi maqsadli auditoriyaning (qabul qiluvchining) darajasi, kutishlari va ehtiyojlarini hisobga olgan holda xabarni aniq kodlashi kerak, qabul qiluvchi jo‘natuvchining mo‘ljallangan ma‘nosini tushunish uchun diqqat bilan tinglashi yoki o‘qishi kerak.
- Muloqotning universal, umumiy elementlari aloqa muhiti, belgilardan foydalanish va aqliy filtrlarning mavjudligidir.
- Muloqot haqidagi ba‘zi bir asosiy faktlar shundaki, mukammal muloqot imkonsizdir, xabarning ma‘nosi qabul qiluvchining ongida/idrokida va shaxsiyat aloqa samaradorligiga ta‘sir qiladi.
- Samarali muloqot qilish uchun inson nafaqat ko‘nikmalarni, balki boshqalar bilan empatiya tuyg‘usini ham rivojlantirishi kerak.

## CASE

Janob va xonim Mirzayevlar ko‘ylak sotib olish uchun Qo‘qon shahrining markazidagi kiyim-kechak do‘koniga borishdi. Janob Mirzayev o‘zi tanlagan ko‘ylakning narxini o‘qimay to‘lovni amalga oshirish uchun kassaga bordi va peshtaxtadan narxni so‘radi. Narxi 950 ming so‘m dedi sotuvchi.

Bu orada hali ham xarid qilib yurgan Mirzayeva xonim erini yoniga keldi va eri tanlagan ko‘ylak chiroyli ekanligini va yaxshi ko‘ylak tanlaganligini aytdi. Uning ta‘kidlashicha, ushbu mahsulot uchun 25 foiz chegirma mavjud ekan. Hisob-kitob peshtaxtasidagi odam rostan ham chegirma mavjudligini tasdiqladi. Janob Mirzayev buni eshitib xursand bo‘ldi. «Bu degani ko‘ylak uchun endi bor-yo‘g‘i 645 ming so‘m to‘lashi kerak edi xolos. «Ajoyibku», – dedi janob Mirzayev va yashil rangdagi boshqa yana bir ko‘ylak sotib olishga qaror qildi.

Tez orada u ikkinchi ko‘ylak bilan qaytib keldi va sotuvchidan ikkalasini ham o‘rab berishini so‘radi. To‘lash uchun pulni olganida, u o‘zi kutganidek 1290 ming so‘m emas, balki 1900 ming so‘m to‘lashi kerakligini ko‘rib hayratda qoldi. Janob

Mirzayev sotuvchiga g‘azabli ohangda chegirma haqida eslatdi, lekin sotuvchi ko‘ylakning narxi aslida 1225 ming so‘m ekanligini 25 foiz chegirma bilan 950 ming so‘m deb aytmoqchi bo‘lganini ta’kidladi. Lekin ko‘ylak yorlig‘idagi narx ham rostan 1225 ming edi.

### MUHOKAMA UCHUN SAVOLLAR

1. Bu yerda qanday xatoliklar yuz berdi?
2. Kim gapni oxirigacha filtr qilmasdan aytgan edi va aksincha gapni kim oxirigacha filtr qilmasdan tushungan edi?
3. Janob Mirzayev tushunmovchilikdan chiqish uchun nima qilishi kerak?
4. Suhbat tushunarsiz bo‘lishida kim aybdor va nimaga?

### MUSTAHKAMLASH UCHUN SAVOL VA TOPSHIRIQLAR

1. Nima uchun muloqot yaxshi munosabatlar va samarali boshqaruv uchun muhim?
2. Nima uchun biz muloqot qilamiz?
3. Axborot almashinuvining ikki tomonlama jarayoni sifatida muloqotni muhokama qiling.
4. Muvaffaqiyatli va samarasiz muloqot o‘rtasidagi muhim farqni ko‘rsating.
5. Muloqot jarayonidagi muhim to‘siqlarni muhokama qiling.
6. Empatiya nima? Bu muloqotning samaradorligiga qanday hissa qo‘shadi?
7. Shovqin nima? Qabul qiluvchiga duch keladigan shovqin elementlarini ishlab chiqing. Qanday qilib ularni minimallashtirish mumkin?
8. Muloqot o‘zining yakuniy shaklida ham jo‘natuvchi, ham qabul qiluvchi shaxslarning namoyon bo‘lishi degan fikrga qo‘shilasizmi? Muhokama qiling.
9. Guruh muloqoti ommaviy muloqotdan nimasi bilan farq qiladi? Muloqotning ushbu ikki shakli o‘rtasidagi bu farq kommunikatoridan (jo‘natuvchidan) ko‘proq ehtiyotkorlikni talab qiladimi? Muhokama qiling.
10. Siz mukammal muloqot amaliy imkoniyat emas, balki faqat taxmin ekanligini qabul qilasizmi?

### O‘ZINGIZNI TEKSHIRING

Berilgan variantlardan eng mos javobni tanlang:

#### 1. Umuman olganda, insonlar:

- |                              |                            |
|------------------------------|----------------------------|
| (a) mukammal kommunikatorlar | (c) befarq kommunikatorlar |
| (b) kambag‘al aloqachilar    | (d) yaxshi muloqotchilar   |

#### 2. Muloqot so‘zi kommunis so‘zidan olingan bo‘lib (lotincha) nima ma‘noni bildiradi?

- |            |                  |
|------------|------------------|
| (a) umumiy | (c) xabar        |
| (b) jamoa  | (d) og‘zaki nutq |

**3. Meta-aloqa ma'ruzachiga tegishli:**

- (a) kiyimni qasddan tanlash  
(b) so'zlarni qasddan tanlash  
(c) so'zlarning beixtiyor tanlanishi  
(d) ikkalasi, so'zni ham, kiyimni ham beixtiyor tanlash

**4. Umuman olganda, biznesda biz muloqot qilamiz:**

- (a) faqat ishontirish uchun  
(b) faqat xabar berish uchun  
(c) faqat ko'ngil ochish uchun  
(d) ham ishontirish, ham xabardor qilish

**5. Samarali muloqot asosan quyidagilardan iborat:**

- (a) uch tomonlama jarayon  
(b) bir tomonlama jarayon  
(c) ikki tomonlama jarayon  
(d) ham bir tomonlama, ham ikki tomonlama jarayon

**6. Xabar mazmuniga ta'sir qiluvchi filtrlar quyidagilardir:**

- (a) aloqa vositasi  
(b) so'zlovchining aqli  
(c) tinglovchining ongi  
(d) so'zlovchining ham, tinglovchining ham ongi

**7. Ma'ruzachilar odatda xabarning quyidagicha bo'lishini ta'minlashda qiyinchiliklarga duch kelishadi:**

- (a) aniq yetkazilgan  
(b) to'g'ri tushunilgan  
(c) zudlik bilan va xohlagancha harakat qilish  
(d) yuqoridagilarning barchasi

**8. Fikr va g'oyalarni almashish jarayoni sifatida muloqot asosan quyidagilardan aziyat chekadi:**

- (a) jismoniy to'siqlar  
(b) jismoniy bo'lmagan to'siqlar  
(c) gender farqlari  
(d) jismoniy va jismoniy bo'lmagan to'siqlar

**9. Aloqaning 7 C laridan biri emas:**

- (a) ixchamlik  
(b) aniqlik  
(c) to'g'rilik  
(d) belgi

**10. Insoniy muloqot mohiyatan:**

- (a) mukammal  
(b) nomukammal  
(c) qisqa muddatli  
(d) hissiy

## TASHKILOTDAGI KOMMUNIKATSIYA

10  
BOB

*«Kompaniyaning kommunikatsiyasi uchun eng muhim auditoriya, odatda mijoz emas, balki xodimdir».*

**Pratt Uitni**

Business Solutions nomli kompaniya ma'lum bir sanagacha o'z mijozlaridan biriga hisobot taqdim etishga va'da beradi, ammo bu va'dani o'z muddatida bajara olmadi. Mijoz kompaniya uchun juda muhim bo'lganligi sababli, muammoni hal qilish uchun tegishli bo'limda ichki yig'ilish bo'lib o'tdi. Muhokama chog'ida bo'limning eng yosh a'zolaridan biri bo'lgan Sardor muammoni hal qilish bo'yicha taklif bilan chiqdi. Biroq, Sardor o'zining jiddiy bo'lmagan, hazilmutoyiba sharhlari bilan tanilgan va bo'limda nisbatan yangi bo'lganligi sababli, hech kim uni jiddiy qabul qilmadi. Uchrashuv ikki soat davom etdi va hech qanday yechim topilmasdan tarqalishdi. Keyinchalik, bu haqda fikr yuritilganda bo'lim boshlig'i janob Murod, Sardorning boshida taklif qilgani, aslida, eng oqilona

harakat yo'nalishi ekanligini tushundi, lekin hamma Sardorning harakatlariga yengil munosabatda bo'lganligi sababli, ular uning taklifini jiddiy ko'rib chiqmadilar. Agar munosabatlar to'g'ri yo'lga qo'yilganda va samarali muloqot qoidalari qo'llanilganda edi kompaniya o'z muammosiga vaqtlir q javob topgan bo'lar edi.

**Maqsadlar birligi va yagona tashkiliy maqsadga sodiqlik faqat ishontirish kuchi orqali amalga oshirilishi mumkin.**

**Ushbu bo'limni tugatgandan so'ng, siz quyidagi bilimlarga ega bo'lishingiz kerak:**

1. Kommunikatsiya jarayonida xodimlar o'rtasidagi funksional munosabatni tushunish.
2. Tashkiliy sohadagi yangi tendensiyalar va texnologik o'zgarishlar tufayli aloqa usulini aniqlash.
3. Menejrlarga nima uchun kuchli muloqot qobiliyatlari kerakligini bilib olish.
4. Rasmiy va norasmiy aloqa jarayonini tushunish.
5. Xodimlarga qachon va qanday xabar berish usullarini o'rganadi.

### **Menejerlar tomonidan kommunikatsiyaning qo'llanilishi**

*Boshqaruv* – bu umumiy maqsadlarga erishishga qaratilgan yagona, uyushgan va kooperativ tizim. Maqsadlar birligi va yagona tashkiliy maqsadga sodiqlik faqat aloqaning ishontirish kuchi orqali amalga oshirilishi mumkin. Buning uchun menejer mukammal muloqot ko'nikmalariga ega bo'lishi kerak, shu jumladan

ma'lumotni salbiy/tasdiq xarakteriga ko'ra tuzish hamda so'z va ohanglarni muloqot maqsadiga ko'ra ishlatish qobiliyati muhim hisoblanadi. Menejer kerakli javobni ishlab chiqarish uchun auditoriya yoki xodimlar bilan kerakli munosabatlarni yaratishi kerak. Samarali muloqotning og'zaki va noverbal xilma-xil strategiyalari intizomli boshqaruvning muhim qismini tashkil qiladi.

Kichik biznesdan tortib ko'p tarmoqli korxonagacha, bugungi kunda har bir tashkilot faoliyat yuritishi va gullab-yashnashi uchun samarali aloqa tizimiga muhtoj. Tashkilotlarda kommunikatsiyani to'g'ri tashkil etish:

- xodimlarning bilimlarini yangilash orqali ish samaradorligini oshiradi;
- chiroyli muloqot orqali rag'batlantirish xodimlarning sadoqat hissini uyg'otadi;
- o'zgarishlarning ijobiy ta'sir qilishiga yordam beradi;
- xodimlarni rag'batlantirish va tashkilot maqsadlari birlashtirish hissini yaratadi;
- xodimlarni qarorlar va ularning sabablari haqida xabardor qilish va ishon-tirishda yordam beradi;
- xodimlarga o'zlarining rollari va tashkilotdagi rivojlanish imkoniyatlarini aniq tushunishlariga yordam beradi;
- rivojlanish va faoliyat haqida ma'lumotlar berish orqali bilan xodimlarni har tomonlama rivojlantiradi.

***Tashkilotning muvaffaqiyati yuqoriga, pastga va gorizontal ravishda erkin ma'lumotlar oqimi mavjud bo'lgan muhitni talab qiladi.***

Demak, faol aloqa tizimi tashkilot rivojlanishi uchun juda muhimdir. Agar rahbariyat va xodimlar o'rtasida doimiy fikr almashish va interaktiv uchrashuvlar mavjud bo'lsa, ish joyida umumiy tushunish va xayrixohlik muhiti hukm suradi. Qaror qabul qilish shaffof bo'lsa, xodimlar qarorlar ortidagi sabablarni tushunadilar hamda ularni qabul qiladilar va hatto bu qarorlar ularga salbiy ta'sir qilsa ham amalga oshiradilar.

### **Menejering kommunikatsiya muammolari**

Biznesda menejer ko'p vaqtini hamkasblari, rahbarlari yoki mijozlari bilan gaplashish yoki yozishmalar uchun sarflaydi. Menejering muvaffaqiyati ko'p jihatdan uning nima qilish kerakligini qanday qilib hamkasblariga yetkazish qobiliyatiga bog'liq.

Buni amalga oshirish uchun menejer o'z vaqtini quyidagilarga bag'ishlashi kerak:

- ◆ boshqa menejerlar va bo'limlardan ma'lumotlarni olish va sharhlash;
- ◆ boshqa bo'lim rahbarlariga ma'lumotlarni yuborish;
- ◆ yangi rejalar yoki loyihalar bo'yicha ma'lumot va takliflarni yuqori rahbariyatga yetkazish;
- ◆ ma'lumotni quyi lavozimdagi xodimlarga uzatish;
- ◆ ijobiy munosabatlarni rivojlantirish.

Tashkilot muvaffaqiyati ko'p jihatdan ma'lumotlarning yuqoriga, pastga va gorizontal ravishda erkin oqimi mavjud bo'lgan muhitni talab qiladi. Ish joyida asosiy maqsad ishlarni bajarishdir. Buning uchun odatda ko'rsatmalar, nazorat, monitoring va davriy hisobotlar yetarli deb hisoblanadi. Ammo agar kompaniya belgilangan vazifadan ko'ra ko'proq narsaga erishmoqchi bo'lsa, eng yuqoridan eng past darajagacha barcha xodimlarning haqiqiy ishtiroki talab qilinadi. Har bir darajadagi xodimga g'oyalarni taklif qilish, o'z fikrlarini bildirish va o'z tajribalarini baham ko'rish imkonini berish orqali bu hamkorlikni ta'minlash mumkin. Bunday aloqa tizimini tashkilot ichida faqat tajribali menejer o'rnatishi mumkin.

***Menejering eng muhim masalaridan biri bu tashkilot ichida samarali axborot tizimini tashkil etish va ta'minlashdir.***

Massachusetts texnologiya instituti xodimi Genri Mintzberg tomonidan tahlil qilinganidek, menejerlar quyidagi vaziyatlarda samarali muloqot qilish qobiliyatiga muhtoj:

- shaxslararo munosabatlarda;
- axborot yetkazish jarayonida;
- qarorlar qabul qilishda.

Ushbu holatlar o'z ta'riflari va misollari bilan Mintsbergning «Boshqaruv ishining tabiati» kitobida aniq tasvirlangan.

Shaxslararo munosabatlarni boshqaruvchi shaxs rahbar va aloqa xodimi sifatida aloqa harakatlarini tahlil qiladi. Axborot yetkazish jarayonida menejer nazoratchi, tarqatuvchi va matbuot kotibi bo'lib xizmat qiladi. Qaror qabul qilish rovida menejer tadbirkor, muammolarni bartaraf etuvchi, resurslarni taqsimlovchi va muzokarachi sifatida faoliyat yuritadi.

***Shaxslararo roli.*** Tashkilot tizimlarining samarali ishlashini ta'minlash va tashkilot ichida va mijozlar, yetkazib beruvchilar va boshqa mansabdor shaxslar bilan to'g'ri munosabatlarni tashkil etish kerak. Agar shaxslararo muloqot samarali bo'lsa, ichki tizimlar muammosiz ishlaydi. Masalan, tashkilot ichidagi kadrlar funksiyalari menejerlardan ishonchni uyg'otishni, qo'llab-quvvatlashni va ishchilarni boshqarishni talab qiladi. Menejerlar boshqalar uchun namuna bo'lib, o'z bo'ysunuvchilari ehtiyojlarini tushunish uchun sabr-toqat va idrok bilan tinglash ko'nikmalarini rivojlantirishlari kerak. Bu tashkilotda o'zaro tushunish va xayrixohlik muhitini yaratish hamda uning maqsadlari, missiyasi va muammolarini oshkora bo'lishish uchun zarurdir.

***Agar shaxslararo muloqot samarali bo'lsa, ichki tizimlar muammosiz ishlaydi.***

***Axborotdagi roli.*** Agar kompaniyaning ichki axborot almashish tizimi samarali bo'lsa ish faoliyatini nazorat qilish, xodimlar funksiyalari, moliyaviy tizimlar va sifat nazorati kabi boshqa tizimlar muammosiz ishlaydi. Kamchiliklar va muammolar paydo bo'lishi bilan darhol choralar ko'riladi. Samarali, interaktiv aloqa va kuchli qayta aloqa tizimi orqali ishchilarning yuqori qoniqish bilan ishlashini ta'minlash mumkin.

**Qaror qabul qilishdagi roli.** Qaror qabul qilish barcha tegishli va zarur ma'lumotlarni olish va sharhlashga asoslanadi. Taxminlarga asoslangan va barcha tegishli ma'lumotlardan foydalanmasdan qabul qilingan qarorlar haqiqiy emas va zararli bo'lib chiqishi mumkin. Menejerlar tegishli va dolzarb ma'lumotlarni to'g'ri qabul qilish ko'nikmalariga ega bo'lishlari kerak va qarorlar qabul qilishda oqilona, adolatli va barcha manfaatdorlarni qondirish uchun harakat qilish imkoniyatiga ega bo'lishi kerak.

**Tashkilotda muloqot muhim ahamiyatga ega. U tashkilotning o'sishi va uzluksiz ishlashi uchun zarur bo'lgan ma'naviy ozuqa tarmog'ini ta'minlaydi.**

Bu funksiyalarning barchasi menejerdan odamlar va vaziyatlarni, inson ehtiyojlarini yaxshi bilgan holda amalga oshirishni talab qiladi.

Tashkilotda muloqot muhim ahamiyatga ega. U tashkilotning o'sishi va uzluksiz ishlashi uchun zarur bo'lgan ma'naviy ozuqa tarmog'ini ta'minlaydi. Lekin buni qanday amalga oshirish kerak? Samarali muloqot qilishning strategiyalari qanday? Ularni qanday o'rganish mumkin? Muloqotni o'rgatish mumkinmi?

Bugungi kunda muloqot mashhur so'zga aylandi. Shunga ko'ra, katta e'tibor xat, eslatma va hisobot yozish, seminar va guruh muhokamalarida qatnashish, intervyu olish, taqdimot qilish va hokazo ko'nikmalarni shakllantirishga qaratilgan treninglar o'tkazilmoqda. Biznes olamida boshqaruv muvaffaqiyati ko'p jihatdan o'z g'oyalarini boshqalar oldida taqdim eta olishiga bog'liq. Shuningdek, og'zaki va noverbal (tana tili) kommunikativ mahorat shaxsning muhim jihati hisoblanadi. Ko'plab ilg'or institutlar bakalavriat va oliy o'quv yurtidan keyingi ta'limning barcha darajalarida manejment bo'yicha bitiruvchilar uchun qo'shimcha ma'lumot sifatida shaxsiy rivojlanish bo'yicha ixtisoslashtirilgan dasturlarga Kommunikatsiyani kiritdilar. Bunga qo'shimcha, deyarli barcha universitetlarda ishbilarmonlik aloqasi, insoniy muloqot yoki tashkiliy aloqa bo'yicha rasmiy kurslar mavjud.

Albatta, shunday shaxslar borki, ular «tug'ma muloqotchi» bo'lib, kam ta'lim bilan aniq fikr yurita oladi va o'z fikrini samarali ifoda eta oladi. Biroq, boshqalar samarali muloqot qilish strategiyalarini o'rganish va amaliyotda qo'llash orqali muvaffaqiyatli kommunikatorga aylanishlari mumkin. Barcha aloqa kurslari va dasturlari ish joyidagi real vaziyatlarni, shuningdek, ijtimoiy vaziyatlarni simulatsiya qilishga asoslangan. Ularning asosiy maqsadlari yozma va og'zaki kompetensiyani o'z ichiga oladi. Ushbu kurslar yakunida talabalar maktublar, eslatmalar, hisobotlar, takliflar va hokazolarni samarali yozishlari, og'zaki taqdimotlar va seminarlar o'tkazishlari, uchrashuvlar, guruh muhokamalari va muzokaralarda qatnashishlari mumkin.

### **Tashkilotlardagi aloqa tuzilmalari**

Biznes tashkilotlarida aloqa tizimining samaradorligi kerakli ma'lumotlarning (qaror qabul qilish uchun zarur bo'lgan) manfaatdor shaxsga (bu ma'lumotga muhtoj bo'lgan shaxsga) kerakli vaqtda (ma'lumot kerak bo'lganda) yetib borishiga



bog‘liq. Axborot tarmog‘i tashkiliy maqsadlarga erishish uchun ishchi kuchini integratsiyalash va muvofiqlashtirish orqali boshqaruvning umumiy faoliyatini qo‘llab-quvvatlash kerak.

Shunday qilib, har bir tashkilot turli darajadagi vakolatlar va funksional rahbarlar va bo‘linmalar orqali axborot o‘tishi uchun tarmoq (kanal) yaratadi. Aloqa oqimi tashkilot tuzilishiga mos kelishi kerak. Haqiqiy amaliyotda ma‘lumotlar quyidagi rasmda ko‘rsatilgan kabi tashkiliy piramidadan o‘tadi.

### Vertikal aloqa

Tashkilotlarda aloqani o‘tkazish uchun aniq belgilangan chegara yoki yo‘l xaritalari mavjud. Siyosiy qarorlar kengashda qabul qilinadi.



### Boshqaruv tizimi

Ma‘lumotlar yuqori darajali menejerlarga yoki yuqori darajali menejerlar guruhiga yuboriladi. Ular siyosiy qarorlarning oson tushunilishini, amalga oshirilishini, barqarorligini, kuzatilishini, ko‘rib chiqilishini va hisobot qilinishini ta‘minlaydi. Teskari aloqa orqali ishlash jarayonidagi ma‘lumotlar yoki xodimlarning tajribasi yoki takliflari o‘z navbatida yuqoriga yuboriladi.

Ushbu aloqa tizimida asosiy bo‘g‘inlar menejerlar va nazoratchilardir. Ular ma‘lumotni yuqoriga ham, pastga ham uzatadilar. Ular, shuningdek, qoidalar va ko‘rsatmalarga rioya qilish uchun mas‘uldirlar. Barcha yirik tashkilotlarda kadrlar yoki kadrlar bo‘limi xodimlar o‘rtasida axborot aylanishini boshqaradi. Ular barcha xodimlar bilan doimiy aloqada bo‘lishi zarurdir. Ular ehtiyojlarni aniqlash, siyosat masalalari bo‘yicha yo‘l-yo‘riq ko‘rsatish va infratuzilmani qayta tashkil etishni nazorat qilish imkoniyatiga ega.

Biroq, agar tashkilot iyerarxiyaning juda ko‘p darajalariga ega bo‘lsa, menejerlar birinchi darajali nazoratchilar va xodimlar bilan ishlashi qiyin bo‘lishi mumkin. Tashkilotning kattaligi tufayli yuzaga kelgan bu muammoning yechimi biroz qiyin bo‘lishi mumkin.

Shunday qilib, Piter Druker ta‘kidlaganidek, yirik tashkilotlar tez orada axborotga asoslangan boshqaruvning «yengilroq tuzilmasi»ga o‘tishdi va rahbarlar ish o‘rinlarini «qisqartirishadi». Bu, shubhasiz, ma‘lumotlarning pastga tushishini osonlashtirish va xodimlarning izolatsiya hissi tufayli tushkunlikka tushushini oldini oladi.

### Geografik joylashuv

Katta kompaniyalarda bo‘linishlar geografik hududlarga asoslangan bo‘lishi mumkin. Bunday bo‘linishlar faqat raqamlar yoki harflar bilan belgilanishi mumkin. Misol uchun, Tata Steel nomli kompaniyada ‘G‘ bo‘limi to‘liq huquqli

iyerarxiyasiga ega bo'lgan xodimlar va rahbarlar o'z bo'limiga ega. Raqamlar bilan ma'lum bo'lgan, o'z bo'linmalari bilan boshqa bo'limlar ham mavjud. Ularning barchasi keng Tata Steel saytida joylashgan. Bundan tashqari, tadqiqot va ishlanmalar, umumiy sifat nazorati va boshqalar kabi boshqa bo'linmalar mavjud. Ushbu bo'linmalarning har biri seminarlar, taqdimotlar va boshqaruv yig'ilishlari orqali boshqalar bilan yaqin aloqada bo'ladi. Ushbu bo'linmalar bir xil tashkilotning teng huquqli a'zolari sifatida ma'lumot almashish va bir-biriga yordam berish uchun o'zaro muloqot qiladi. Shunday qilib, aloqa tashkilotdagi turli bo'linmalar o'rtasida birlik hissini ta'minlashga yordam beradi.

### Funksional asoslar

Odatda, biznes va sanoat tashkilotlari ishlab chiqarish, marketing, moliya, kadrlar, kadrlar tayyorlash va rivojlantirish kabi turli funksiyalar asosida bo'linadi. Barcha bo'linmalar mustaqil ravishda ishlaydi va shunga qaramay, tengdoshlar o'rtasidagi aloqa va ish jarayoni ma'lumotlari orqali bir-biri bilan bog'liq bo'lib qoladi. Texnologiyaning o'sishi va tashkilotlar hajmining o'sishi bilan tovarlar va xizmatlarni keng ishlab chiqarishni gorizontaal aloqa kanali orqali muvofiqlashtirish kerak. Xomashyoni tanlash bosqichidan tayyor mahsulotgacha bo'lgan ishlab chiqarish vazifasini bajarish uchun ko'plab jarayonlar amalga oshiriladi. Ishlab chiqarish jarayonining har bir bosqichida ishchi guruhining ishi oldingi ishchi guruhining ish vaqti va shakliga bog'liq. Ish jarayonidagi har qanday uzilish ishlab chiqarishning keyingi bosqichlarida ishlashga salbiy ta'sir qiladi. Kompaniyadagi ish jarayonini faqat bevosita bog'langan bo'limlar orasidagi gorizontaal aloqa orqali barqaror boshqarish mumkin.

***Tashkiliy aloqaning rasmiy va norasmiy yo'nalishlarini tushunish.***

### Tarmoq va xodimlar boshqaruvi

Tarmoq va xodimlar boshqaruvi – tarmoq menejerlari va xodimlar menejerlaridan iborat yirik tashkilotlardagi boshqaruv tizimi. Yo'nalish menejerlari kompaniyaning ishlab chiqarish va sotish kabi asosiy faoliyati uchun mas'uldirlar, xodimlar menejerlari esa buxgalteriya hisobi, taqsimlash kabi qo'llab-quvvatlash va xizmat ko'rsatish sohaslarini nazorat qiladi. Tarmoqli (funksional) boshqaruv va xodimlar (qo'llab-quvvatlash) boshqaruvidagilar o'rtasidagi munosabatlar tarmog'i samarali ichki aloqa tizimi orqali yaratiladi. Busiz tashkilot na to'g'ri ishlay oladi, na biznesda rivojlana oladi. Quyidagi rasmda ko'rsatilganidek, ichki aloqa tizimini ikki toifaga bo'lish mumkin – rasmiy aloqa tarmog'i va norasmiy aloqa tarmog'i.

### Rasmiy aloqa

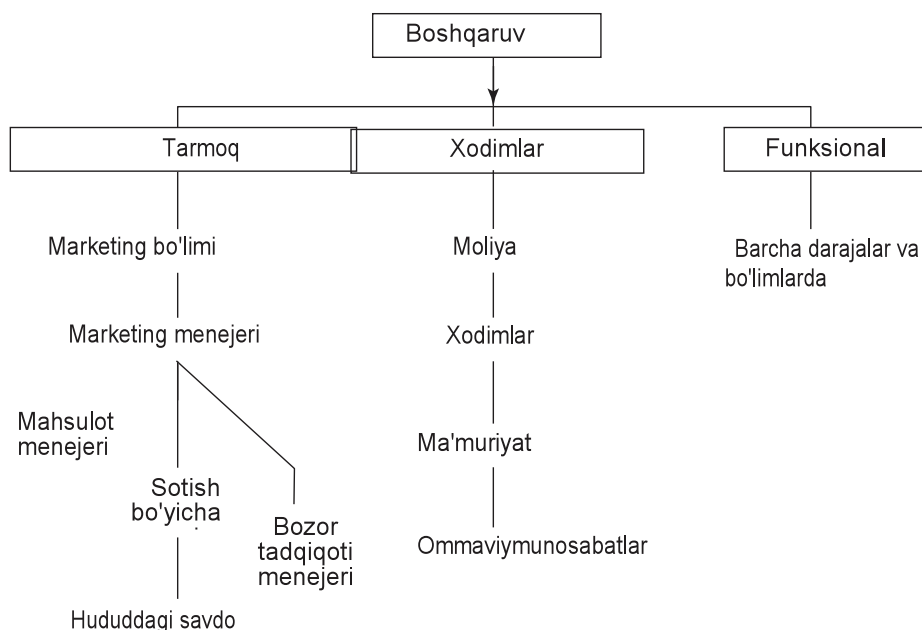
Tashkiliy aloqaning rasmiy yo'nalishlariga quyidagilar kiradi:

1. Tarmoq munosabatlari.
2. Funksional munosabatlar.
3. Xodimlarning munosabatlari.

## Tarmoq aloqalari

Tarmoqli munosabatlar rahbarlardan bo'ysunuvchilarga aloqa yo'lini belgilovchi hokimiyat chizig'ini anglatadi. Barcha rasmiy xabarlar, buyruqlar va ko'rsatmalar rahbarlardan bo'ysunuvchilarga o'tadi. Xuddi shunday, barcha keyingi harakatlar, muvofiqlik va ijro ma'lumotlari hamda hisobotlari bo'ysunuvchilardan rahbarlar va rahbarlargacha yuqoriga ko'tariladi. Odatda, barcha tashkilotlar bir lavozimdan ikkinchisiga o'tishda oddiy boshqaruv zanjiriga rioya qilishni talab qiladi. Agar aloqa xat shaklida bo'lsa, boshqaruv zanjiriga xat boshida «tegishli kanallar orqali» iborasini yozish orqali ko'rsatiladi.

Agar muloqot og'zaki bo'lsa, xabar bevosita rahbarga yetkaziladi.



## Funksional munosabatlar

*Funksional munosabatlar* – bu tashkilot ichidagi bo'limlar o'rtasidagi munosabatlar. Bo'limlar ish va tegishli tashkiliy masalalar bo'yicha bir-birlari bilan ma'lumot almashganda paydo bo'ladigan aloqa tashkiliy aloqaning rasmiy usulidir.

**Jamoatchilik bilan aloqalar yaxshi shaxsiy munosabatlar yo'qligi sababli tashkilotlarda muvaffaqiyatsizlikka uchraydi.**

## Xodimlar bilan munosabatlar

Xodimlar bilan aloqalarni boshqarish, marketing va ishlab chiqarishni qo'llab-quvvatlaydigan aloqani o'z ichiga oladi. Ular tarmoqli munosabatlarning ijro etuvchi hokimiyatiga ega emaslar. Xodimlar, jamoatchilik bilan aloqalar, ma'muriyat yoki moliya bilan bog'liq aloqalar xodimlar o'rtasidagi munosabatlarning bir qismidir.

## Norasmiy muloqotning afzalliklari

Norasmiy aloqa kanallarining asosiy afzalliklari quyidagilardan iborat:

- ◆ *Birlashtiruvchi kuch.* Umumiy manfaatlar bo'yicha xodimlarni birlashtiradi.
- ◆ *Tezlik.* Norasmiy aloqa kanallari xabarlarni tezlik bilan uzatadi.
- ◆ *Fikrlarni yaratish.* Norasmiy muloqot g'oyalar va qarashlarni almashish orqali qaror qabul qiluvchilar va rejalashtiruvchilar uchun ko'pincha qimmatli bo'lgan g'oyalar va fikrlarni keltirib chiqaradi.
- ◆ *Yaxshi shaxsiy munosabatlar.* Jamoatchilik bilan aloqalar yaxshi shaxsiy munosabatlar yo'qligi sababli tashkilotlarda muvaffaqiyatsizlikka uchraydi. Shu sababli, shaxsiy munosabatlarni rivojlantiruvchi norasmiy muloqot jamoatchilik bilan aloqalar muvaffaqiyati uchun muhimdir.

## Norasmiy muloqotning cheklovlari

Norasmiy aloqa kanallarining cheklovlari quyidagilardan iborat:

- *Mish-mishlar.* Ba'zida norasmiy muloqot, xodimlar va rahbariyat o'rtasidagi munosabatlar uchun juda provokatsion va xavfli bo'lishi mumkin. O'zining tabiatiga ko'ra, mish-mishlar ishonchli dalillarga ega bo'lmagan ma'lumotdir. Bundan tashqari, uni tarqatishda javobgarlik kam. Xodimlarda umidlar yoki qo'rquvlar tufayli mish-mishlar ish joyida salbiy yoki noto'g'ri vaziyatga olib kelishi mumkin.
- *Muvaffaqiyatsizlik.* Norasmiy aloqa faqat ma'lum turdagi tashkiliy ma'lumotlarga, ya'ni funksional bo'lmagan masalalarga tegishli bo'lishi mumkin. Xodimlar va boshqaruv munosabatlariga oid ikkinchi darajali masalalar, odatda, norasmiy aloqaning mavzusidir.
- *Sharhlarni o'zgartirish.* Ma'lumotni norasmiy aloqa kanali orqali tarqatishga ruxsat berilsa, u asosiy muammoning kelib chiqishiga olib kelishi mumkin. Yangilikni tarqatishni boshlagan asosiy shaxs, ba'zida bu yangilik unga qaytishining yakuniy shaklidan hayratda qoladi. Xuddi «Xitoy Whispers» o'yinida bo'lgani kabi, xabardagi buzilishlar ham beixtiyor sodir bo'ladi. Talqinlardagi o'zgarishlar zanjirga aloqador shaxslarning turli xil idroklari tufayli sodir bo'ladi. Bayonotning cheksiz aylanishi uning asl ma'nosi va xarakterini yo'qotishi mumkin. Shuning uchun rasmiy muloqotga qo'shimcha sifatida norasmiy aloqa kanallaridan foydalanishda juda ehtiyot bo'lish kerak.

***Ish joyidagi xodimlarga qanday va qancha xabar berish kerakligini biling.***

Nihoyat, xodimlarga o'z vaqtida to'liq va zarur ma'lumotlarni berish orqali norasmiy kanallar orqali ma'lumotni noto'g'ri talqin qilish imkoniyatlari yuzaga kelmasligini ta'minlash rasmiy aloqa tizimining mas'uliyatidir. Shuning uchun, funksional darajadagi o'zaro ta'sirlardan tashqari, odamlar turli vaziyatlarda bir-birlari bilan rasmiy masalalar bo'yicha norasmiy gaplasha olishlari kerak.

## Ish joyida ma'lumot berish

Norasmiy kanallar tomonidan noto'g'ri talqin qilish yoki dizinformatsiya tarqalishi ehtimolini kamaytirish uchun tashkilot barcha xodimlarini u bilan bog'liq ma'lum faktlar haqida xabardor qilishi kerak. Axborotning mazmuni odatda faktlar, fikrlar, munosabat va talqinlarning aralashmasidan hosil bo'ladi.

Ushbu jarayonda barcha biznes aloqalarini besh turdagi ma'lumotlarga bo'lish mumkin:

- ◆ *Qonuniy ma'lumotlar.* Xizmat ko'rsatish shartlari va majburiyatlari to'g'risidagi ma'lumotlar qonun talabi sifatida barcha xodimlarga yetkazilishi kerak.
- ◆ *Muntazam ish bilan bog'liq ma'lumotlar.* Oddiy ish sharoitlari haqidagi ma'lumotlar muntazam ravishda rasmiy brifing sessiyalari yoki menejer va guruh a'zolari o'rtasidagi norasmiy suhbatlar orqali yetkazilishi kerak.
- ◆ *Asosiy siyosat yoki operatsion o'zgarishlar.* Tashkilotdagi har qanday katta o'zgarishlar har bir kishiga yoki ko'p sonli xodimlarga ta'sir ko'rsatadigan siyosatlar maxsus yig'ilishlar chaqirish yoki bildirishnomalar yuborish orqali hammaga yetkazilishi kerak.
- ◆ *Axborot byulleteni.* Tashkilotdagi voqea va hodisalar haqida odamlarni xabardor qilish uchun barcha xodimlarga axborot byulleteni ko'rinishidagi davriy ma'lumotlar tarqatiladi. Bu tashkilot ishida ishtirok etish hissini yaratishga yordam beradi.
- ◆ *Maxsus ma'lumotlar.* Muhim o'zgarishlarga oid ma'lumotlar ehtiyotkorlik bilan va asta-sekin qarorga bevosita ta'sir ko'rsatadigan shaxslarga yetkazilishi kerak. Qaror amalga oshirilishidan oldin tegishli odamlar bunga tayyor bo'lishi kerak.

## XULOSA

- ▶ Tashkilotdagi boshqaruv funksiyalarining muvaffaqiyatini oshirishda samarali muloqot muhim rol o'ynaydi.
- ▶ Kommunikatsiya boshqaruv jarayonida xodimlar bilan ishlash va ishlab chiqarishni rejalashtirish, boshqarish, muvofiqlashtirish va nazorat qilishda yordam beradi.
- ▶ Samarali muloqot sog'lom tashkiliy muhitni yaratadi, unda barcha xodimlar tashkilot maqsadlarini amalga oshirishda birlashib harakat bo'ladilar.
- ▶ Rasmiy va norasmiy aloqa kanallari barcha tashkilotlarda mavjud bo'lib, bir paytning o'zida ikkisini ham nazoratga olish muhimdir.
- ▶ Tashkilotda erkin va ochiq aloqa tizimi mavjud bo'lganda, rahbariyat norasmiy aloqa kanallaridan foydalanishi kerak.
- ▶ Tashkilot uchun muhim bo'lgan ma'lumotlar yetarli darajada taqdim etilsa, xodimlarning motivatsiyasi va ishtiroki ortadi. Muhim ma'lumotlarga qonuniy ma'lumotlar, ish bilan bog'liq ma'lumotlar, operatsion va asosiy siyosat o'zgarishlari to'g'risidagi ma'lumotlar, tashkiliy voqealarga oid davriy byulletenlar va kelajakdagi o'zgarishlar bo'yicha taxminlarni belgilovchi ma'lumotlar kiradi.

### Case: Shahar kasalxonasida kommunikatsiyaning muvaffaqiyatsizligi

Shahar kasalxonasi ko'p pul yo'qotayotgan edi va shifoxona ijrochi direktori xarajatlarni kamaytirish uchun chora ko'rish kerakligini bilar edi. Xarajatlarning asosiy qismi mehnatga bog'liq bo'lganligi sababli, tanlov aniq edi – xodimlarni qisqartirish.

Xodimlarni qisqartirishning asosiy joyi beshinchi bo'lim edi. Bu bo'lim odatda bemorlarni kuzatib turish xizmatini ko'rsatar edi, ammo bu bo'lim bir muncha vaqt davomida to'liq bemorlar bilan to'lmagan. Beshinchi qavatdagi bemorlarni boshqa bo'limlarga osongina o'tkazish mumkin edi va bu qavatni yopish katta miqdordagi mablag'ni tejash imkonini beradi.

Hammasi bo'lib beshinchi qavatda qirq nafarga yaqin xodim ishlagan. Ular menejer Lolaxonga hisobot berishadi. Kasalxona rahbariyati uning qavatini butunlay yopilsa, Lolaxonning xizmatlariga ehtiyoj qolmaydi, deb qaror qildi.

Biroq, ba'zi muammolar mavjud edi. Birinchidan, shifoxona «ishdan bo'shatish» emas, balki «qayta ishga joylashtirish» siyosatiga ega edi va shu sababli beshinchi qavat xodimlarini kasalxonada malakali bo'lgan boshqa ochiq lavozimlarga joylashtirish majburiyatini olishi kerak edi. Ko'chirilgan 40 nafar xodimning qanchasi boshqa hududlarga ko'chirilishi mumkinligi noma'lum bo'lsa-da, rahbariyat ko'pchilikni joylashtirish mumkinligini bilar edi.

Ikkinchidan, beshinchi qavatdagi xodimlarning ko'pchiligi boshqa bo'limlardagi xodimlarga nisbatan biroz tajribali bo'lib qolgan uzoq muddatli xodimlar edi. Haqiqatan ham, beshinchi qavat hatto eng kichik o'zgarishlarga ham doimiy ravishda qarshilik ko'rsata oladigan guruh sifatida obro'ga ega edi va ko'pchilik menejerlar beshinchi qavat hamshiralari tomonidan ko'rsatiladigan tibbiy yordam sifati eng yaxshi holatda ekanligini his qilishardi. Xuddi shunday, Lolaxon odatda shifoxonaning hamshiralik menejerlari orasida eng kam samarali deb hisoblangan. Bu omillar sababli boshqa bo'linmalar rahbarlari beshinchi qavatdagi ko'chirilgan ishchilarni qabul qilishni juda istamadilar.

Beshinchi qavatni yopishni rejalashtirish uchun bir qator uchrashuvlar bo'lib o'tdi. Uchrashuvlarni hamshira yordamchisi olib bordi va ularda kasalxonaning hamshira menejerlari, shuningdek, xodimlar bo'limi direktori, jamoatchilik bilan aloqalar bo'yicha direktor va mehnat munosabatlari bo'yicha maslahatchi ishtirok etdi. Dastlab rahbariyat Lolaxonni bu uchrashuvlarga qo'ymaslik haqida o'ylab ko'rgan edi, biroq keyinchalik uni rejalashtirish jarayoniga qo'shilsa yaxshiroq bo'ladi degan qarorga keldi. Har bir uchrashuvda Lolaxon ochiqchasiga yig'lardi, bu yig'ilganlarning bezovtalanishiga olib keldi.

Uchrashuvlarda qatnashgan har bir kishi maxfiylikka qasamyod qildi; reja to'liq ishlab chiqilgunga qadar va e'lon qilinmaguncha, beshinchi qavatning yopilishi haqida hech kim gapirmadi. Shunday bo'lsa-da, mish-mishlar tezda tarqala boshladi, nimadir rejalashtirilyapti va beshinchi qavat rahbariyat tomonidan maxsus nishonga olingan.

Nihoyat, reja ishlab chiqildi. Ertasi chorshanba kuni ertalab hamshiralalar bo‘limi boshlig‘ining o‘rinbosari va xodimlar bo‘yicha direktor beshinchi qavat xodimlari bilan uchrashib, ularga yangiliklarni aytib berishadi va ularga boshqa bo‘linmalarga ko‘chib o‘tishlari va mutaxassisligi bo‘yicha ish joyi mavjud bo‘lmaganlar uchun ma‘lum miqdorda pul berilishi haqida ma‘lumot berishadi. Darhol shu ma‘lumot barcha rahbariyatning umumiy yig‘ilishida e‘lon qilinadi; bir vaqtning o‘zida kasalxonaning bosh shifokori tibbiy xodimlarning yig‘ilishini o‘tkazadi. Bosh direktor tomonidan imzolangan individual xatlar dushanba kuni barcha xodimlarga yuboriladi (ko‘pchilik chorshanba kunigacha yetib boradi).

Nihoyat, chorshanba kuni kechqurun axborot vositalari bilan bog‘lanib payshanba kuni e‘lon qilinishi kerak bo‘lgan bayonotlar bilan ta‘minlanadi.

Dushanba kuni, ishdan bo‘shatish boshlanishidan ikki kun oldin, guruh o‘z rejalarini ko‘rib chiqish uchun kasalxonaning bosh doktori Mirzohid va bosh ma‘muriy direktor general Botirov bilan uchrashdi. Doktor Mirzohid va general Botirov ularning rejasiga juda salbiy munosabatda bo‘lishdi. Ikkalasi ham qancha odam ishdan bo‘shatilishini aniq bilmog‘chi edi.

Guruh aniq raqamlarni keltira olmadi, chunki bo‘sh ish o‘rinlari soni iste‘folar va yangi ishga qabul qilinganlar tufayli deyarli har kuni o‘zgarib turardi. Doktor Mirzohid hafsalasi pir bo‘lib baqirdi. Bundan tashqari, general Botirov xodimlarga xat bosh direktordan kelishiga qattiq qarshilik ko‘rsatdi. «Biz aybni yuqoriga ag‘darishni to‘xtatishimiz kerak», dedi u.

Beshinchi qavat yopilishi haqida hafta ichida mish-mishlar tarqalib ketdi. Shundan so‘ng kasalxonaning kompyuter tizimida beshinchi qavatdagi bir xodim butun shifoxona bo‘ylab tarqalgan e‘lonni yozdi – «Biz uzoq vaqt xizmat qilganmiz, avvallari kasalxona ko‘chaga haydab yubormog‘chi bo‘lgan sodiq xodimlarmiz. Agar siz yordam berishni istasangiz, bundan jabr ko‘rganlarni qo‘llab-quvvatlash uchun jamg‘arma ochamiz. Iltimos, o‘z hissangizni (beshinchi qavatdagi xodimning ismi, manzili) ga yuboring.

Chorshanba kuni beshinchi qavat xodimlari ishga qora kiyimda va qo‘liga qora tasma taqib olgan holda kelishdi. Bemor xonalaridagi pardalarni qora choyshablar bilan yopib qo‘yishdi, bu esa o‘sha xonalardagi bemorlarni vahimaga solib, sarosimaga soldi. Hech kim ularga qavatlari yopilganini aytish uchun kelmaganidan ular yanada xafa bo‘lishdi.

Payshanba kuni vaziyat keskinlashdi. Yuqori rahbariyat ishdan bo‘shatish bilan bog‘liq raqamlar va aloqa rejasining maqsadga muvofiqligi to‘g‘risida bahslashishda davom etar ekan, beshinchi qavat xodimlari kimdir ularga uyga qaytishni aytishini kutishdi. Oxir-oqibat, vaziyat chidab bo‘lmas holga keldi. Bir hamshira yig‘lay boshladi va tez orada hamma yig‘lab, bir-birini quchoqlashdi. Xodimlar bo‘yicha direktorni chaqirishdi va u beshinchi qavatga borib, nima bo‘layotganini ko‘rganida, u barcha xodimlarga uyga qaytishini aytdi. U hamshiralik bo‘yicha mudir o‘rinbosari yordamida beshinchi qavatdagi bemorlarni shoshilinch ravishda boshqa qavatlarga o‘tkazishni nazorat qildi.

Juma kuni shifoxona beshinchi qavat yopilganini e‘lon qildi.

### JAVOB BERISH UCHUN SAVOLLAR

1. Kuzatuv bo‘limi xodimlarini ishdan bo‘shatish haqidagi mish-mishlarning tarqalish sabablarini tahlil qiling.
2. Dastlabki muhokama uchrashuviga Lolaxonni qo‘shish to‘g‘rimi?
3. Ideal holda, bu vaziyatni qanday hal qilish kerak edi?

### O‘RGANGANLARINGIZNI SINAB KO‘RING

1. Muloqot qanday qilib tashkilot rivojlanishining uzviy qismi ekanligini muhokama qiling.
2. Texnologik o‘zgarishlar tufayli tashkiliy aloqaning yangi tendensiyalarini ko‘rsating.
3. Menejning asosiy vazifalari nima? U samarali muloqot orqali ularni qanday bajarishi kerak? Muhokama qiling.
4. Aloqa kanallari va tashkilot tuzilishi o‘rtasidagi tegishli munosabatlarni tahlil qiling.
5. Tashkiliy aloqaning rasmiy va norasmiy yo‘nalishlarini muhokama qiling.
6. Norasmiy aloqa nima? Tashkilotlarda bu aloqa hodisasiga nima sabab bo‘ladi? Rahbariyat uning tarqalishini qanday oldini oladi?
7. Ish joyidagi norasmiy aloqa liniyalarining afzalliklarini muhokama qiling.
8. Tashkilot xodimga qanday ma‘lumotlarni yetkazishi kerak?
9. Shahar kasalxonasi misolida xodimlarning o‘zaro munosabatlari muloqotga qanday ta’sir qilishini muhokama qiling.
10. Sog‘lom aloqa tizimini yaratish va targ‘ib qilish uchun yuqori boshqaruv mas’uliyatini muhokama qiling.

### O‘RGANGANINGIZNI QO‘LLANG

1. O‘zingizga tanish bo‘lgan tashkilotni tanlang va uning aloqa tarmoqlarining diagrammali taqdimotini tayyorlang.
2. Kompaniyaning boshqaruv axborot tizimining kuchli va cheklovlarini tahlil qiling va baholang.



## MADANIYATLARARO MULOQOT

11  
BOB

### ISHDAGI MULOQOT

*Bir guruh Fransuz talabalari yaqindagina Hindistonga, Bajaj Menejment Institutiga talaba almashinuvi dasturi orqali kelishdi. Pune quyidagi muloqot qiyinchiliklariga duch keldik deb hikoya qilib berdi: «Birinchi navbatda, Hind va Fransuz odamlarining talaffuzlari juda ham ahamiyatli ekan. Shuning uchun, baʼzan bir-birimizni tushunish qiyin boʻldi. Biz uchun yangi boʻlgan talaffuzga moslashishimiz uchun vaqt kerak boʻldi va baʼzan fransuzcha talaffuzimiz bilan tanish boʻlmagan hindlar buni tushunishlari qiyin edi.*

*Boshida, biz odamlardan soʻzlarini ikki yoki uch marotaba qaytarishlarini soʻrar edik. Keyinchalik, biz ularning gaplariga juda yaxshi tushunmasak ham, uyalganimizdan «ha, yaxshi» deydigan boʻldik. Masalan, biz biror-bir kafe yoki oshxonaga kirib, maʼlum bir taomga buyurtma bersak, ofitsiant talaffuzini yaxshi tushunmaganimiz sababli, umuman boshqa taomni keltirar edi.*

*Moslashish uchun, biz tezda anglab yetdikki, biz uchun ingliz tilida gapirayotganimizda maktabda oʻrgangan Britaniya yoki AQSH shevasida gapirmasligimiz kerak ekan. Haqiqatan ham, biz oʻz talaffuzimizni hindcha talaffuzga moslashtirishimiz kerak edi, ayniqsa r harfini aytishimizni. Shuningdek, bizni tushunishlari oson boʻlishi uchun biz ingliz tilida juda ham sodda soʻzlardan foydalana boshladik. Masalan, «Siz mening yuqoridagi gaplarimni tushuna olaysizmi?» deyish oʻrniga, «Tushunarlimi?» der edik.*

***Ushbu boʻlimni tugatgandan soʻng, siz quyidagi bilimlarga ega boʻlishingiz kerak:***

1. Turli madaniyat vakillari bilan aniq va samimiy muloqotga boʻlgan ehtiyojning ortishi.
2. Madaniy tarkibning shaxsiy xulq-atvoriga va biznes aloqasiga qanday taʼsir qilishi.
3. Past tarkibli va yuqori tarkibli madaniyatlarning asosiy xususiyatlari.
4. Madaniyatlar oʻrtasida turli xil rasmiy va ijtimoiy xulq-atvor, vaqt va makon tushunchalari bilan qanday aloqa qilish kerakligi.
5. Madaniyatlararo ishbilarmonlik aloqasi uchun elektron pochta (e-mail) etikasi.

*Biz har kuni talaffuz bilan bog'liq muammolarga duch kelar edik. Lekin bundan ham kattaroq muammo biz ingliz tilida so'zlasha olmaydigan insonlarga duch kelganimizda sodir bo'lar edi. Hindistonda hamma ham ingliz tilida so'zlasha olmaydi va baxtga qarshi biz ham hind tilini bilmas edik. Masalan, riksha haydovchilari bilan narx borasida kelishish uchun hind tilida raqamlarni donalab aytishimizga, mobil telefonga yozib ko'rsatishimizga yoki hattoki yerga chizib tushuntirishimizga ham to'g'ri kelgan».*

## GLOBALLASHUV VA MADANIYATLARARO MULOQOT

Globallashuvning kuchayishi bilan turli jamiyatlar va madaniyatlarga mansub odamlarning o'zaro ta'siri muqarrar bo'lib qoldi. Endilikda odamlar turist sifatida sayohat qilishdan ko'ra biznes, oliy o'quv yurtlarida o'qish va ishga joylashish maqsadida xorijiy mamlakatlarda qolmoqdalar. Xalqaro biznesdagi yangi tendensiya «mahalliylashish»dir. Bu «mahalliy» va chet ellik mutaxassislarning jamoa bo'lib, birgalikda ishlaydigan vaziyatlarini yaratadi. Bu esa bir mamlakatga tashrif buyurgan insonlardan madaniy yo'nalishni talab qiladi. Bu orqali ular mezbon mamlakat madaniyati, jumladan, odatiy iboralarini va turli vaziyatlarda kutilgan xatti-harakatlardan foydalanishini o'rganadilar. Mahalliyashtirish jarayoni tashrif buyuruvchi insonlar va jamoalarni mezbon tashkilotlarning tili va ish madaniyati bo'yicha maxsus o'qitishni tashkil etish orqali amalga oshiriladi. Shuningdek, mezbon mamlakatdagilar o'z tashrif buyuruvchilarining madaniyatini hurmat qilishlari va mehmondo'st bo'lishlari kerak, shunda munosabatlar samarali va samimiy bo'ladi.

Chet elda biznesni yo'lga qo'yishning asosiy sharti mahalliy xalq bilan samimiy munosabatda bo'lishdir. Bunga erishishning muhim yo'llaridan biri o'sha mamlakatning tilida so'zlasha olishdir. Misol uchun, Lotin Amerikasidagi Tata Consultancy Services (TCS) vakillari ispan va portugal tillarida suhbatlasha oladilar. Xuddi shunday, Xitoyda faoliyat olib borayotgan Mahindr & Mahindra (M&M) kompaniyasining rahbarlari Xitoyda bo'lishlari davomida xitoylik biznes odob-axloq qoidalarini o'rganishdan tashqari, xitoy tili, uning madaniyati va ijtimoiy urf-odatlarini bo'yicha treninglarda qatnashadilar. Shuningdek, M&M kompaniyasining xitoylik mahalliy xodimlariga ham kompaniyaning yangi biznes jarayonlarini kuzatish va amalga oshirishlari uchun ingliz tilida ta'lim beriladi.

Biznes, sanoat yoki ta'limda madaniyatlararo bir tekisda ishtirok etish, xalqaro yoki milliy miqyosda birinchi navbatda boshqa madaniyatning bilim va sezgirligini rivojlantirish orqali amalga oshirilishi mumkin. Xitoy, Janubiy Afrika, Malayziya, Koreya va boshqa xorijiy mamlakatlarda biznes ochishga intilayotgan turli korporatsiyalar rahbarlarga chet tillarini o'rgatish orqali tayyorgarlik ko'rmoqdalar. Bu ushbu mamlakatlardagi odamlarga oson qo'shilib ketish va madaniy sezgirlikni rivojlantirishga yordam beradi. «The Economic Times» nashrida chop etilgan hisobotga ko'ra, madaniy sezgirlik tobora ko'proq «India Inc» kompaniyasining «eng muhim kelishuv mashg'ulotlari»ga aylanib bormoqda. Bu haqda keyingi bobda batafsilroq ma'lumot va tushunchalar beriladi.

*Ingliz tilining «Kembrij ensiklopediyasi» muallifi, dunyodagi eng yirik mutaxassislardan biri, professor Devid Kristalning soʻzlariga koʻra, ingliz tili «global shevalarga» boʻlinib, soʻzlashuvchilarni muntazam ravishda ikki xil tilni oʻrganishga majbur qiladi: biri oʻz mamlakatida soʻzlashuvchi tilni va ikkinchisi standart ingliz tilining yangi turini. «Ingliz tilining oxirgi turi hindlarga xos xususiyatlarga ega boʻladi», – deydi professor Kristal.*

*Yangi standart ingliz tili Amerika ingliz tilining ustuvorligi tugashini anglatishi mumkin. «Future users of global Standard English might routinely say, 'I am thinking it is going to rain' rather than the British/American 'I think it is going to rain», says Crystal. Because Indians tend to use the 'present continuous'—I am thinking, I am feeling, I am seeing – where the British/Americans would use the 'present simple'—I think, I feel, I see—the present continuous form may become part of global Standard English» – deydi Kristal. Hozirgi davomiy zamon global standart ingliz tilining bir qismiga aylanishi mumkin. Ingliz tilining tabiatidagi bu oʻzgarishning ikkinchi omili Hindiston ingliz tilida soʻzlashuvchi dunyoning boshqa mamlakatlariga qaraganda koʻproq ingliz tilida soʻzlashuvchi aholiga ega ekanligi boʻlishi mumkin. Yangi standart ingliz tili ommalashib ketganda, u qanday shaklda boʻlishini koʻrish qiziq boʻladi.*

M a n b a: Rashmee Roshan Lall, 'Indian English Will Conquer Globe: Expert', The Times of India, New Delhi, 7 March 2008.

## **YANGI GLOBAL OHANG: MAHALLIYLASHISH**

Boshqa mamlakatlarda duch kelingan madaniy xilma-xillikni boshqarish uchun Hindistonning Tata, HCL va M&M kabi koʻp millatli kompaniyalari oʻz oldilarida turgan bu katta yoʻlda mahalliylashishga qaror qilishdi. Koreyadagi Tata Motor kompaniyasining Daewoo korxonasi misolini koʻrib chiqaylik, unda koreyslar ishning koʻp qismini bajaradilar va ular bilan ishlaydigan hindlarning kam sonli qismi koreys tilida gaplashadi. Shuningdek, Lotin Amerikasidagi TCS asosan mahalliy aholidan iborat yuqori boshqaruv guruhiga ega, bir nechta hindlar esa qoʻllab-quvvatlash tizimini taʼminlaydi. Bilt ham mahalliylikni globallashuvning yangi global ohangi ekanligiga ishonadi. Uning Malayziyaning eng yirik qogʻoz va selluloza ishlab chiqaradigan kompaniyasi Sabah Forestni xodimlarini kompaniyadagi hozirgi ish joylaridan chetlatmasdan sotib olish qarori ana shu falsafadan ilhomlanganligini koʻrsatadi.

Mahalliy aholini ishga jalb qilish axloqiy jihatdan toʻgʻri amaliyotdir. Bu mezonlar va xorijiy ish beruvchi va xodimlar oʻrtasida samimiy munosabatlarni yaratadi. Ammo, tashrif buyurgan tashkilot qator qiyinchiliklarga duch kelmoqda. Misol uchun, Xitoyda SBI tajribasini koʻrib chiqaylik. Ranganatan Shimoliy Hindistondagi bank filiallarini boshqarishda katta tajribaga ega edi. Ammo, Shanxayda u hali ham

bank filiallarini boshqarish bo'yicha ba'zi bir narsalarni o'rganishi kerakligini tushundi. Xitoylik xodimlarni tushunish va ular bilan muloqotda bo'lish asosiy muammolardan biri edi. Yana bir qiyinchilik Hindistonda tushunilishi mumkin bo'lgan tarzda mahalliy qonunlarni kodlashtirish edi. Bundan tashqari, Xitoyda hali ko'p odamlar eshitmagan bank uchun brend yaratish masalasi ham bor edi.

### MADANIY SEZGIRLIK

Global biznes xususiyatlarini o'rganishni istaydigan rahbarlar ko'pincha mahalliy madaniyatlarni his qilish uchun rasmiy darslarga qatnashadilar. Biznesda qolish uchun mahalliy madaniyatlarga sezgirlik juda ham zarur hisoblanadi. Misol uchun, Xitoyda kechki ovqat ustida muzokara va kelishuvlarni amalga oshirish, biznesni ta'minlash uchun kengash majlislaridan ko'ra ko'proq samaraliroqdir. Buni tushunadigan kompaniyalarning vakillari, ko'pincha madaniy sezgirligi kamroq bo'lgan raqiblar bilan bitim tuzishga muvaffaq bo'lib olishadi, jumladan M&M vakillari ham shunday qilishadi.

Mijozning madaniy sezgirligi to'g'risida xabardorlik ko'pincha biznes munosabatlarida ijobiy ustunlikka olib keladi. «Madaniy sezgirlik» iborasi ilk bora 2004-yilda «Harvard Business Review» jurnalida madaniy razvedka koeffitsiyenti (CQ) qismida ishlatilgan. «Soft Skills International» asoschisi Shital Kakker Mehra madaniy sezgirlikni «notanish va noaniq imo-ishoralarni bir xil madaniyatga tegishli vatandoshlar kabi talqin qilish qobiliyati» deb ta'riflaydi. Bu yerda imo-ishoralar atamasi ikki xil madaniyatga mansub odamlar orasidagi verbal muloqotga hamroh bo'lgan noverbal belgilarning umumiy yig'indisini anglatadi. Imo-ishoralarni talqin qilishda inson tanasini shaxsning fikrlari va his-tuyg'ularini ochib beradigan ramziy xabarlarini uzatish kodining bir qismi deb hisoblash mumkin. Imo-ishoralar ko'pincha madaniy tarkibni ifodalaydi.

Bu yerda madaniyat shunchaki xulq-atvor emasligini tushunish muhimdir. Madaniyat inson xatti-harakatlarini boshqarish uchun qabul qilingan qoidalar to'plamidir. Bu qoidalar har bir shaxsga singdiriladi va oxir-oqibat uning ongiga ikkinchi tabiat bo'ladigan darajada singib ketadi. Ijtimoiy qoidalarning o'xshash to'plamiga ega bo'lgan odamlar o'zlarini bir xil tutishga moyil bo'ladilar, keyinchalik bu kabi bir xil harakat turli vaziyatlarda kutilgan odatiy xatti-harakatlarga aylanadi. Shunisi qiziqki, shaxsning xatti-harakati faqat me'yordan chetga chiqqanda va ma'lum bir madaniyatda sezilarli xulq-atvorga aylanganda seziladi xolos. Shunday qilib, madaniy intellekt koeffitsiyenti bilan o'lchanadigan madaniy sezgirlik bizga madaniy farqlarni tushunishga yordam beradi. Bu bizga turli xil imo-ishoralarni ushbu madaniyatdagi normal xatti-harakatlar qoidalariga muvofiq talqin qilish imkonini beradi.

Misol uchun, quyidagi vaziyat madaniyatlar o'rtasidagi sezilarli farqlarni ko'rsatib beradi: Nyu-Yorkda taksida yolg'iz sayohat qilayotgan erkak orqa o'rindiqda o'tiradi, Avstraliyada esa, agar erkak taksida yolg'iz sayohat qilsa, u haydovchining yonidagi old o'rindiqni egallaydi. Bitti va Takaxashining so'zlariga

ko'ra, Nyu-York taksi haydovchilarining aksariyati, agar bitta erkak oldingi o'rindiqqa o'tirishga harakat qilsa, haydovchilar kabinadan chiqib ketishga urinishi kerak, deb hisoblashadi. Ular uchun bunday harakat, ehtimol, kirib kelayotgan yo'lovchining o'g'ri ekanligini anglatadi. Boshqa tomondan qaraganda, avstraliyalik taksi haydovchilari, orqa o'rindiqqa yolg'iz o'tiradigan odamni juda yoqimsiz va masofa saqlashni hush ko'ruvchi deb bilishadi.

Madaniy sezgirlik insonning begona madaniyatga moslashishiga yordam berishda juda muhim hisoblanadi. Shuning uchun ham ko'pchilik xalqlar o'z madaniyatlaridan xabardor bo'lgan inson unga muvaffaqiyatli moslasha oladi, deb o'ylab, fuqarolik testlariga o'z madaniyatlari haqidagi savollarni kiritadilar. Quyida shaxsdan Buyuk Britaniya fuqaroligi testining bir qismi sifatida javob berishi talab qilinishi mumkin bo'lgan bir nechta namunali savollar ko'rsatilgan.

Fuqarolik testi namunasi.

*Bir qancha davlatlar immigrantlardan yashashni orzu qilgan davlat madaniyati haqidagi bilimlarini tekshiradigan fuqarolik testlaridan o'tishlarini so'rashadi. Quyida Birlashgan Qirollik uchun fuqarolik testi namunasi keltirilgan.*

*1. Buyuk Britaniya jonli mashhur madaniyatga ega. Quyidagilardan qaysi biri Britaniya musiqiy guruhi emas?*

- Westlife
- Mis-teeq
- So solid crew
- Busted

*2. Qirolicha Yelizaveta II, davlat rahbarining, «rasmiy tug'ilgan kuni»ni nishonlashi har yili o'zgarib turadi. Uning haqiqiy tug'ilgan kuni qachon?*

- 23-aprel
- 14-iyun
- 1-aprel
- 21-aprel

*3. Siz High Street elektr sotuvchisidan choynak sotib oldingiz. Qanday hollarda pulingizni qaytarib berishni talab qilishingiz mumkin?*

- Sizning fikringiz o'zgarib qolib, choynak kerak emas deb hisoblasangiz
- Choynak suvni qaynatishidan avval o'chib qolaversa
- Siz uchun do'stingiz allaqachon sovg'a sifatida choynak sotib olganini aytib qolsa
- Yuqoridagi barcha holatlarda

*4. Birlashgan Qirollikda vakolatli hukumat mavjud, ya'ni hozirda Edinburgda ham, Kardiffda ham saylangan amaldorlarning maxsus guruhlar mavjud. Uels assambleyasining birinchi vaziri kim?*

- Rhodri Morgan
- Jack McConnell
- Peter Hain
- Denzil Davies

*5. Ish vaqti me'yorlariga ko'ra, olti soatlik ishdan so'ng, siz qancha vaqt tanaffus olishingiz mumkin?*

- 20 daqiqa
- 30 daqiqa
- 60 daqiqa
- 90 daqiqa

## UCHRASHUVLAR VA IJTIMOIIY TASHRIFLAR

Odamlarning yig'ilishlar va jamoat yig'inlaridagi xatti-harakatlari turli madaniyatlarda deyarli marosimga aylangan harakatdir. Turli xil madaniyatga ega bo'lgan ikki shaxs yoki guruhlar o'rtasidagi rasmiy uchrashuvda odamlar o'z madaniyatiga muvofiq harakat qiladilar. Masalan, uchrashuv boshida ingliz tilida bir kishi «Pleased to meet you» yoki «How do you do?» deyishi mumkin, lekin yapon tilida uning sherigi «Hajimemashite» deydi. Madaniyatlardagi tafovutlar turli madaniyatlarga mansub odamlar birinchi marotaba uchrashganda o'zini tutishida yaqqol namoyon bo'ladi. Yaponiyalik rahbarlar uchrashuvlarga borishganda, birinchi navbatda o'zlarini og'zaki tanishtirish o'rniga tashrif qog'ozlarini (vizitkalarini) almashtiradilar. Tashrif qog'ozini o'zlarini tanishtirmasdan qabulxona xodimiga topshiradilar. Tashrif qog'ozini berish yoki ko'rsatishdan maqsad tashrif buyuruvchining belgilangan uchrashuvga kelganligini e'lon qilishdir. Ularning madaniyatida og'zaki tanishuv amalga oshirilmaydi, chunki yaponlar og'zaki tanishuv uzoq davom etadigan o'zaro ta'sirlar uchun bo'lishi kerak deb hisoblashadi. Buning yana bir afzalligi shuki, tashrif qog'ozlarini almashtirish ko'p vaqt talab qilmaydi. Amerikalik ishbiarmonlar bu amaliyotni hayratlanarli tarzda amalga oshiradilar. Amerikaliklar va yevropaliklar odatda qabulxonachiga murojaat qilishadi va og'zaki ravishda «men falonchiman» va «men falonchi bilan uchrashish uchun keldim» deb o'zlarini e'lon qilishadi. Tegishli shaxs bilan uchrashganda, ular «Xayrli tong/kun/kech» va «Qalaysiz?» deb salomlashadilar, so'ngra kirish so'ziga o'tadilar.

## JAMOAVIY XATTI-HARAKAT

Madaniy farqlar suhbatlashayotgan guruhdagi odamlarga yangi odam kelib qo'shilgan paytdagi xatti-harakatlarda ham seziladi. Amerikada bir guruh odamlar suhbatlashayotgan paytda kimdir guruhga kelib qo'shilsa, guruh tez fursatda suhbat mavzusini to'xtatadi va o'zgartiradi, chunki yangi kelgan odam unga unchalik qiziqmaydi yoki muhokamaga qo'shila olmaydi deb hisoblashadi. Bu masalada yaponlar suhbat mavzusini davom ettirish amaliyotiga amal qilishadi va yangi kelgan odam suhbatga qo'shila oladigan vaqtni kutishadi. Albatta, agar yangi kelgan odam yuqori mansabga ega bo'lsa, guruh yangi kelgan odamga e'tibor berish uchun suhbatni to'xtatadi. Shunday qilib, «amerikaliklar qayta guruh hosil qilishadi, yaponiyaliklar esa mavjud guruhga qo'shilishadi» deb aytish mumkin.

## TASHRIFNING AVVALI

Tashrif – bu rasmiy harakat. Ko'pgina madaniyatlarda uy egasining ismini aytib chaqirish odatda noto'g'ri hisoblanadi. Eshik qo'ng'irog'ini chalish yoki eshikni taqillatish ko'plab mamlakatlar madaniyatiga ko'ra odatiy amaliyotdir. Uyga kirganda, yaponiyaliklar (boshqa Osiyo madaniyatlari vakillari ham) odatda oyoq kiyimlarini yechib olishadi. G'arb madaniyati odamlari odatda bunday qilmaydilar.

## MUROJAAT QILISH

Turli madaniyatlarda odamlarning bir-biriga murojaat qilish usullari ham turlicha. Misol uchun, Qo'shma Shtatlarda bolalar o'z ota-onalari yoki amaki, xolariga ularga bo'lgan aloqasiga qarab murojaat qilishadi, masalan, «Mom», «Dad», «amaki», «xola» deb murojaat qiladilar. Opa-singillar yoki amakivachchalar bir-birlariga murojaat qilish uchun ismlardan foydalanadilar. Bundan tashqari, oilaning bevosita a'zosi bo'lmagan keksa yoshli kattalarga, ular necha yoshda bo'lishidan qat'i nazar, odatda ismlari bilan murojaat qilishadi. Ba'zi mamlakatlarda, masalan, Xitoyda, qarindoshlar uchun amaki yoki xola deb restoranlarda ofitsiantni ham chaqirishlari mumkin. Murojaatlarning bunday tarkibda ishlatilishi murojaat qilingan shaxsga nisbatan xushmuomalalikni ko'rsatadi. Hindistonda xolalar va amakilar uchun maxsus atamalar mavjud, masalan, «tau» otaning katta akasini anglatadi, «chacha» esa otasining ukasini anglatadi. Biznes olamida salomlashish AQSHga qaraganda Yevropa va Sharqiy Osiyoda rasmiyroq hisoblanadi. Janob/Xonim so'zidan keyin to'liq ism-sharifdan yoki familiyadan foydalaniladi. Shuningdek Ser/Xonim so'zi ko'proq Britaniya, Germaniya, Fransiya, Xitoy va Rossiyada uchraydi. Yaponiyalik ishbiarmonlar ism-shariflardan qochishadi va buning o'rniga Janob/Xonim/Doktor so'zlaridan foydalanadilar yoki murojaat qilinayotgan insonning familiyasidan keyin «san» qo'shimchasini qo'shadilar. Masalan, bir kishining to'liq ism-sharifi Jin Boon Shin bo'lsa, unga «Shin san» deb murojaat qiladilar. Akademiklarga «sensei» (o'qituvchi) deb murojaat qilish mumkin. Xitoyda esa familiya shaxsiy ismdan oldin keladi; masalan, Chjan Hua ismli shaxsga janob Hua deb emas, janob Chjan deb murojaat qilinadi. Shuning uchun, xitoylik odamga murojaat qilganda, janob / xonim so'zidan va familiyadan foydalanish yaxshiroqdir. Xitoyliklar bir-birlarini lavozim unvonlari bilan ham ataydilar, masalan, «Menejer Li».

Germaniyada hatto bir idorada 20 yildan beri ishlagan hamkasblar ham rasmiy shakldan foydalanishlari va bir-birlariga familiyasi va unvoni (erkak uchun «Herr» yoki ayol uchun «Frau» qo'shimchalari) orqali murojaat qilishlari mumkin. Agar kimdir ilmiy unvonga ega bo'lsa, u ham familiyaga qo'shilishi mumkin (masalan, «Herr Doktor» yoki «Frau Professor» singari). Fransuzlar ham rasmiy bo'lishga doimo moyillik qilishadi va murojaat qilinganda ismlarni osongina ishlatmaydilar. Ular odatda familiyaga «Monsieur, Madam» yoki «Mademoiselle» (yosh xonim uchun) qo'shimchalarini qo'yish orqali bir-birlariga murojaat qilishadi. Xuddi shunday, Koreyada har qanday sharoitda ham kattalarni ismi bilan chaqirish odobsizlik hisoblanadi. Qizig'i shundaki, Janob/Xonim kabi so'zlar Koreyada o'smirlarga murojaat qilish uchun ko'proq ishlatiladi. Boshqa tomondan qaraganda, amerikaliklar esa bir-birlariga ko'proq norasmiy usulda murojaat qilishadi. Ular odatda ism asosida muloqot qilishni afzal ko'radilar va hatto bir-birlarining taxalluslari yoki ismlarining qisqartmalari bilan salomlashishlari mumkin. Masalan, Uilyam ismli insonni «Bill» deb chaqirishlari yoki Jonson ismli shaxsga «Jon» deb murojaat qilishlari mumkin.

Rus bo‘lmaganlar uchun rossiyalik odamga qanday murojaat qilish kerakligi haqidagi savol juda murakkab bo‘lishi mumkin. 1917-yildan keyin ruscha janob va xonim so‘zlari bekor qilindi. «Tovarish» so‘zi «o‘rtoq» degan ma’noni anglatadi va asosan siyosiy yig‘ilishlarda qo‘llaniladi. Bu so‘zdan hozirgi kunlarda keng foydalanilmaydi. Begona odamlarga ilk bor murojaat qilayotganlarida «grajdanin» yoki «grajdanka» so‘zini ishlatadilar – «fuqaro» degan ma’noni anglatadi. Notanish odamlarni tanishtirganda, ular o‘zlarining ismlari va familiyalaridan foydalanadilar.

Ispaniyada «siz»ning norasmiy shakli bo‘lgan «tu» keng qo‘llanilsa-da, begonalar va keksa odamlar bilan muloqotda bo‘lishda «usted» so‘zidan foydalanish odatiy holdir. Italiyada biznes va kasbiy mavzularda boshqalarga murojaat qilganda odatda unvonlardan foydalaniladi: «dottore» (shifokor yoki oliy ma’lumotli shaxs), «ingegnere» (muhandis), «ragioniere» (buxgalter) va «professore» (boshlang‘ich maktab darajasidan yuqori bo‘lgan har qanday erkak o‘qituvchi). Ayollar ham xuddi shunday «dottorressa», «professoressa» va boshqalar kabi ataladi.

Yuqorida ko‘rinib turibdiki, o‘zaro munosabatda bo‘lgan odamning madaniyatidan xabardor bo‘lmaslik, jiddiy tushunmovchiliklarga olib kelishi mumkin.

### Madaniy tushunmovchiliklar

*Arvind Yaponiyadagi firmada katta menejer sifatida ishlagan birinchi kunida undan ishga qabul qilish xati va boshqa shakllarni olishni xohlaysizmi, deb so‘rashdi. «Bu taklif kabi tuyuldi, shuning uchun men buni keyinroq qilishimni aytdim» deydi u. Bunday tasodifiy javob u ishlayotgan idora xodimlari va rahbarlariga bo‘ysunmaslik yoki o‘zboshimchalikdek tuyuldi. Takliflar Yaponiyada buyruqlar sifatida talqin qilinishini u keyinroq tushunib oldi.*

*Priti erining xitoylik boshlig‘ini kechki ovqatga kutib olishga tayyorlanayotgan edi. U mehmonni kutib olish uchun maxsus xitoy chiroqlarini buyurtma qildi va uyini shu chiroqlar bilan bezatdi. Lekin xitoylik mehmon yetib kelgach, chiroqlarga bir qarab qo‘ydi-da, ta‘zim qildi va jo‘nab ketdi. Preeti qayg‘u bilan eslaydi: «Xitoyliklar turli xil ijtimoiy vaziyatlarda turli xil chiroqlardan foydalanar ekanlar. Men uyimni dafn marosimi chiroqlari bilan bezatgan ekanman».*

*Bir nechta Hind va Amerika firmalari o‘rtasida madaniyatlararo aloqa o‘rnatuvchi trener Dipa Sharma shunday deydi: «Biznes bilan shug‘ullanayotganda ko‘pchilik hindlar, umuman olganda, ishonch va xayrixohlikka intilishadi. Bu hamma narsani qog‘ozda bo‘lishini xohlaydigan g‘arbliliklar uchun muammoli bo‘lishi mumkin bo‘lgan noaniqlik maydonini yaratadi. U Hind va Amerika firmasi o‘rtasidagi qo‘shma qurilish loyihasini eslaydi. «Amerikaliklar loyihani tugatish uchun zarur bo‘lgan usullarni o‘zaro va alohida tekshirib chiqishdi. Bu hind muhandislarini g‘azablantirdi, ular amerikaliklar hindlarining malakalariga shubha qilmoqdalar degan fikrga bordilar. Aksincha amerikaliklar esa hindlar aniq, puxta va shaffof ekanligini his qilishgandi», – deydi u.*

*Madaniy tushunmovchiliklar ko‘prik ustidagi hind-yapon loyihasini deyarli izdan chiqarib yubordi. Turner Broadcasting (CNN) Hindistonning sobiq*



*prezidenti va madaniyatlararo trener Bhaskar Pant shunday deydi: «Hindistonlik firma o'zining yaponiyalik hamkasblariga texnik savollarning batafsil ro'yxatini yubordi. Hech qanday javob bo'lmagandan keyin ular vahimaga tusha boshladilar. Aslida, nima bo'lgan edi? Shartnoma buzildimi? Oradan bir hafta o'tgach, yaponlardan javob keldi. Hindiston yoki G'arbdan farqli o'laroq, yaponlar hammadan fikr-mulohazalarni olib, o'rganib chiqadilar. So'rovlar turli bo'limlar rahbarlariga yuborilgan, shuning uchun yaponlar kuttirib javob berishgandi. Bu tushuncha Hindiston yoki G'arb uchun begona hisoblanadi. Hindiston va G'arb elektron pochta odob-axloqi, yuborilgan xatga ertasi kuni javob berish kerakligini anglatadi.*

## MADANIY INTELEKTNI RIVOJLANTIRISH

Bizning munosabatimiz, qadriyatlarimiz, e'tiqodlarimiz, ijtimoiy xulq-atvorimiz va tilimiz madaniyatning o'ziga xosligida kristallanadi. Shu sababli, madaniyatlararo vaziyatlarda to'g'ri harakat qilish va javob berish uchun boshqa shaxsning madaniy kelib chiqishini bilish muhimdir.

Og'zaki va noverbal muloqot ularning madaniy tarkiblariga asoslanib tushuntirilishi kerak. Antropolog Edvard T. Xoll madaniyat va muloqot o'rtasidagi mustahkam bog'liqlik nazariyasini ilgari surdi. 1950-yillarda chet ellik xizmat xodimlariga madaniyatlararo ko'nikmalarni o'rgatayotganda u «yuqori tarkibli madaniyat» va «past tarkibli madaniyat» tushunchalarini ishlab chiqdi. Muayyan madaniyatda hukmron bo'lgan muloqot turi to'g'ridan to'g'ri madaniyat turiga yoki aniqrog'i, ushbu madaniyatdagi ijtimoiy tarkibning rolga bog'liq. Ijtimoiy tarkib insonning xulq-atvorini belgilaydigan ijtimoiy kutishlar tarmog'i sifatida talqin etiladi. Qoidalar o'zaro ta'sir ishtirokchilarining ongli harakatlari bilan ijtimoiy tarkib rolini o'ynaydi va xatti-harakatni deyarli o'z-o'zidan boshqaradi. Tarkib madaniyatning muloqotga ta'sirini belgilovchi asosiy omil hisoblanadi. Bu muloqot sodir bo'ladigan doira, fon va atrofda sharoitlarni hisobga olishni nazarda tutadi.

## YUQORI TARKIBLI MADANIYATLAR

Yuqori tarkibli madaniyatda odamlarga qoidalarni tushunishga yordam beradigan ko'plab tarkibiy elementlar mavjud. Bu turdagi tarkibda muloqot paytida ko'p narsa odatdagidek qabul qilinadi. Madaniyatning yozilmagan qoidalarini bilmagan odam muloqotni chalkashtirib yuborishi mumkin. Yuqori tarkibli madaniyatlar ko'plab Osiyo mamlakatlarida va Yaqin Sharq, Janubiy Amerika va Afrikaning ko'p qismida uchraydi. Bu mamlakatlardagi odamlar ko'proq munosabatlarga moyil, kollektivist, intuititsiyaga ishonadigan va mulohazali bo'ladilar. Bu shuni anglatadiki, ushbu madaniyatdagi odamlar shaxslararo munosabatlarga katta urg'u berishadi. Ishonchni rivojlantirish har qanday biznes bitimining muhim birinchi qadamidir. Xollning fikriga ko'ra, bu madaniyatlar kollektivistik bo'lib, individual yutuqlardan ko'ra guruh uyg'unligi va kelishuvni afzal ko'radilar. Ushbu madaniyatdagi odamlar

aqlga qaraganda, ko‘roq sezgi yoki his-tuyg‘ular bilan boshqarilishi mumkin. So‘zlar tarkib kabi muhim bo‘lmaydi, ular ma‘ruzachining ovozi, yuz ifodalari, imo-ishoralari, holati va hatto oilaviy tarixi va holatini o‘z ichiga olishi mumkin. Yaponiyalik menejer amerikalikka o‘z madaniyatining muloqot uslubini quyidagi so‘zlar bilan tushuntirdi: «Biz yaponiyaliklar bir xil xalqmiz va bizga siz kabi ko‘p gapirishga hojat yo‘q. Bir so‘zni aytganda, biz o‘ntasini tushunamiz, lekin bu yerda bitta so‘zni tushunish uchun o‘ntasini aytish kerak ekan». Yuqori tarkibli muloqot ko‘proq vositalar orqali amalga oshiriladi va rasmiyroq bo‘ladi. Xushmuomalalik, kamtarlik va batafsil uzr so‘rash bu tarkibda odatiy holdir.

### PAST TARKIBLI MADANIYATLAR

Past tarkibli madaniyatda juda kam narsa odatiy hol sifatida qabul qilinadi. Shuning uchun, aniq bayonotlar va tushuntirishlar talab qilinadi. Ushbu madaniyatdan tashqaridagilar tomonidan noto‘g‘ri tushunish ehtimoli minimallashtiriladi. Past tarkibli madaniyatlar Shimoliy Amerika va G‘arbiy Yevropaning katta qismini o‘z ichiga oladi. Bu madaniyatlar ratsionallik, mantiq, harakatga yo‘naltirilgan xulq-atvor va individuallikni qadrlaydilar. Ular sabablar, faktlar va vositasizlikni afzal ko‘radilar. Muammoni hal qilish – faktlarni birlashtirish va ularni baholashni anglatadi. Qarorlar sezgiga emas, balki faktlarga asoslanadi hamda munozaralar harakatlar bilan yakunlanadi va aniq shartnomalar muzokaralarni yakunlaydi. Muloqotchilar barcha harakatlarni tom ma‘noda tushuntirishda to‘g‘ridan to‘g‘ri, qisqa va samarali bo‘lishi kutiladi. Bu aniq til va huquqiy hujjatlarga kamroq bog‘liq bo‘lgan yuqori tarkibli madaniyatlardagi muloqotdan katta farq qiladi. Yuqori tarkibli madaniyatdagi ishbilarmonlar hatto shartnomalarga ishonmasliklari va ular taklif qilgan ishonchsizlikdan xafa bo‘lishlari mumkin. Biror kishining biznes hamkorlari madaniyatini bilish, sodir bo‘lishi mumkin bo‘lgan muloqot turiga nisbatan real taxminlarni belgilashga yordam beradi. Quyiroqda yuqori va past tarkibli muloqotning o‘ziga xos belgilari taqqoslanadi.

### VAQT MADANIY OMIL SIFATIDA

Xollning so‘zlariga ko‘ra, madaniyatning yana bir muhim xususiyati bu madaniyatda vaqtga qanday qaralishidir. Xoll o‘zining «Sukunatdagi til» kitobida bir vaqtning o‘zida bir nechta tadbirlarda qatnashish qobiliyatini tavsiflash uchun polixronik atamalarni hamda ishlarni ketma-ket bajarishni afzal ko‘rgan shaxslar va madaniyatlarni tavsiflash uchun monoxronik atamalarni yaratdi. Bular ikkalasining o‘rtasidagi asosiy farqlar quyiroqda ta’kidlangan.

### MONOXRONIK VAQT

M-vaqt, Xoll ta’kidlaganidek, ishlarni ketma-ket, bir vaqtning o‘zida bajarishni anglatadi. Monoxron odamlar o‘z ishlarini diqqat bilan rejalashtirish va tartibga solishga moyil bo‘ladilar. Ular vaqtni boshqarish qobiliyatlari bilan mashhur bo‘ladilar. Vaqtning monoxronik tuyg‘usi past tarkibli madaniyatlarda ko‘proq uchraydi.

## Yuqori tarkibli va past tarkibli madaniyatlarda muloqot

### Past tarkibli madaniyat namunalari: Shimoliy Amerika, Germaniya, Fransiya

- Aniq va to'g'ri ma'lumotga ko'proq e'tibor berish.
- Batafsil ma'lumot va aniq hujjatlar hal qiluvchi ahamiyatga ega; tarkib nisbatan ahamiyatsiz.
- Tinglovchilar imkon qadar ko'proq ma'lumot olishga harakat qiladilar.
- Xabarning talqini bir xil ma'noga ega bo'lishi kerak.
- Qarorlar axborot va faktlarga asoslangan bo'lishi kerak; obyektiv ma'lumotlar qadrlanadi.



### Yuqori tarkibli madaniyat namunalari: Yaponiya, Xitoy, Gretsiya, Arab mamlakatlari

- Hissiyotlarga murojaat qilishga intiladi.
- Batafsil ma'lumot va aniq hujjatlarning yetishmasligi, ko'p ma'lumotlar tarkibga bog'liq bo'ladi.
- Bemalol gapirish va tinglash, tinglovchilarning hech qanday aralashuvi bo'lmasligi kerak.
- Tinglovchilar xabarni erkin izohlashlari mumkin.
- Hissiy omillarga asoslangan qarorlar; subyektiv munosabatlar qadrlanadi.

## POLIXRONIK VAQT

Polixronik madaniyatda insoniy munosabatlar vaqtdan ko'ra ko'proq qadrlanadi. Polixronik odamlar ishni bajarishga shoshilmaydilar va ishni o'z vaqtida bajaradilar. Ular ma'lumot almashishga umumiy munosabatda bo'lgan tarkibli odamlardir.

G'arb madaniyatida odamlarning vaqtga munosabati ham har xil. Masalan, amerikaliklar va nemislar juda monoxronik, fransuzlar esa asosan polixronik bo'ladilar. Demak, biznes uchrashuviga kechikish nemis yoki amerikalik rahbar uchun fransuz boshqaruvchisiga qaraganda ancha katta ayb ishdek tuyuladi.

## Monoxronik va polixronik madaniyatlar o'rtasidagi farqlar

### Monoxronik madaniyat namunalari: Shimoliy Amerika, Germaniya, Fransiya

- Bir vaqtning o'zida bitta ishni bajarish.
- E'tiborni qo'lidagi ishga qaratish.
- Belgilangan muddatlar va qachon erishish kerakligi haqida o'ylab ko'rish.
- Ishni birinchi o'ringa qo'yish.
- Kamdan kam hollarda narsalarni qarzga olish yoki berish.
- Tezlikka urg'u berish.



### Polixronik madaniyat namunalari: Fransiya

- Bir vaqtning o'zida ko'p ishlarni bajarish.
- Kuchli chalg'ituvchi va xalaqit beruvchilarga duch kelish.
- Nimaga erishilishi haqida o'ylab ko'rish.
- O'zaro munosabatlarni birinchi o'ringa qo'yish.
- Narsalarni osonlik bilan qarzga olish va berish.
- Tezlikni munosabat omillari bilan asoslash.

## JOY MADANIY OMIL SIFATIDA

Turli madaniyatlar joyga va undagi ijtimoiy munosabatlarga bo'lgan qiziqishlari bilan farq qiladilar. Xoll insonning joyga bo'lgan qiziqishini o'rganishga chaqiradi. Birinchi navbatda, joy haqida so'z boshlansa, insonning shaxsiy tana maydoni ko'z oldimizga keladi. Ammo boshqa vaziyatlarda, masalan xonada, tirbandlikda va ofisda joy haqida aytilsa, shaxsiy tana maydonimiz emas, boshqa joylarni tasavvur qilamiz.

Odamlar o'zlarining shaxsiy makoniga boshqalarning kirib kelishiga juda ham sezgir bo'ladilar. Ammo, shaxsiy hududning maydoni madaniyatdan madaniyatga va munosabatlardan munosabatlarga qarab farq qiladi. Shaxsiy makon haqidagi muzokaralar 7-bobda batafsilroq muhokama qilinadi. Biroq, endilikda biz joyni insoniy munosabatlarga va qulaylik darajasiga ta'sir qiluvchi madaniy omillardan biri sifatida ko'rib chiqamiz. Misol uchun, yapon odamiga amerikancha qulaylikka yaqin turishi uchun kamroq joy kerak bo'lishi mumkin.

Joyga bo'lgan bunday g'amxo'rlik hududiy egalik darajasiga qadar cho'zilishi mumkin. Darhaqiqat, ehtimol, barcha hududiy nizolar va urushlar joy uchun haddan tashqari g'ayratli g'amxo'rlikdan kelib chiqishi mumkindir. Bu ko'pincha ofislarda kuzatiladi, bu yerda hududiy moyilligi bo'lgan ba'zi shaxslar o'zlarining ofis stollaridan eksklyuziv foydalanish uchun kurashadilar, o'zlarini xuddi stolga egadek tutadilar va shunchaki undan stol sifatida foydalanmaydilar.

Yuqori hududiy odamlar odatda past tarkibli madaniyatlardan bo'lishadi. Hududi past bo'lgan odamlar shaxsiy makonga nisbatan kamroq egalik tuyg'usiga ega bo'ladilar va shunga mos ravishda, chegaralar ular uchun kamroq ma'noga ega bo'ladi. Ular o'z hududlari va makonlarini o'zгалar bilan osongina baham ko'rishadi. Masalan, avtobus yoki poyezdda ba'zi odamlar o'z o'rinlarini boshqalar bilan baham ko'rishlari ham bunga bir misol bo'la oladi.

Ushbu madaniy tahlil bizga shaxsning harakatlarini u tegishli bo'lgan madaniyat turi tarkibida tushunishga yordam berishi kerak. Misol uchun, odamning uchrashuvga kechikishining sababi har doim ham dangasalik yoki hurmatsizlik bo'lavermaydi, aksincha, uning polixronik madaniyati va vaqtga nisbatan moslashuvchan munosabati bo'lishi mumkin.

## MADANIY XILMA-XILLIKNING NAMUNALARI

O'zga madaniyatga tegishli hamkasblar va tanishlarni tushunishning muhim sharti shuki, turli madaniyatlarni o'z shartlariga ko'ra qabul qila olishdir. *Etnosentrizmdan* ya'ni boshqa madaniyatdagi odamlarning xatti-harakatlarini o'z madaniyatida «maqbul xulq-atvor» deb hisoblangan qoidalar asosida baholash amaliyotidan, ehtiyot bo'lish muhimdir. Etnosentrizm va stereotiplar samarali muloqotga to'siq bo'lishi mumkin, shuning uchun bunday tendensiyalardan qochish kerak.

Ushbu bo'lim madaniy farqlardan xabardor bo'lish va madaniy kelib chiqishi turli xil bo'lgan odamlar bilan uchrashganda muloqot uslubini moslashtirish

zarurligini ta'kidlash bilan birga, to'rt xil madaniyat me'yorlariga ham to'xtalib o'tadi. Biroq, har doim esda tutish kerakki, stereotiplar noto'g'ri taxminlarga olib kelishi va turli madaniyatlarda bir-biridan farq qilishi mumkin.

## YAPONIYA

- **Madaniyat:** Yapon jamiyatida andisha qilish juda muhim hisoblanadi. Yaponlar birovning iltimosini keskin rad etish, unga nisbatan hurmatsizlik yoki andishasizlik deb hisoblashadi. Shuning uchun ular, iltimosni keskin rad etish o'rniga «bu noqulay» yoki «ko'rib chiqilmoqda» degan jummalarni ko'proq ishlatishadi.

Bu mamlakatda xushmuomalalikka, shaxsiy mas'uliyatga va shaxsiy manfaatdan ko'ra umuminsoniy manfaatlar uchun birgalikda ishlashga katta e'tibor beriladi. Noxush bo'lishi mumkin bo'lgan faktlar yumshoq va bilvosita tarzda ifodalanadi. Yaponlar uyg'unlikka intilishlari va guruhlarda yaxshi ishlashlari sababli, ular boshqalarni tushunish uchun ko'pincha yuz ifodalariga, ovoz ohangiga va turishga tayanadilar.

- **Ish munosabatlari va muloqot:** yaponlar shaxsiy munosabatlar asosida biznes qilishni afzal ko'radilar. O'zaro munosabatlarni o'rnatish va saqlab qolishning bir usuli salomlashish va mavsumiy tashrif qog'ozlaridir. Umuman olganda, yangi kelgan menejerni kompaniya bilan yaxshi munosabatda bo'lgan kishi tomonidan tanishtirilishi yoki tavsiya etilishi juda foydali hisoblanadi, chunki bu ularga boshqalarni o'zlariga nisbatan iyerarxiyaga qanday joylashtirishni bilishga yordam beradi.

- **Ishbilarmonlik uchrashuvlari odobi:** Yaponiyada salomlashish juda rasmiy marosimdir. Chet elliklar qo'l siqishlari kutilsa-da, yaponlar uchun salomlashishning an'anaviy shakli ta'zimdir. Biror kishi qanchalik ta'zim qilishi uning boshqa odamga bo'lgan munosabatiga va vaziyatga bog'liq hisoblanadi. Salom berayotgan kishi qanchalik chuqur ta'zim qilsa, shunchalik hurmat ko'rsatayotgan hisoblanadi.

Ishbilarmonlik uchrashuvlari guruh jamiyati bo'lganligi sababli, chet elliklar guruh uchrashuvlariga doimo tayyor bo'lishlari kerak. Ularning odatlariga ko'ra eng keksa yaponiyalik kishi eshikdan uzoqroqda o'tiradi, qolgan odamlar esa darajalarning kamayish tartibida o'tiradilar. Demak, eng kichik odam eshikka eng yaqin o'tiradi.

Yaponlar ko'pincha uzoq vaqt sukut saqlaydilar. Uchrashuvdagi boshqa ishtirokchilar esa sabr-toqatli bo'lishlari va yapon hamkasblari aytilganlarni tushunganligini aniqlashga harakat qilishlari kerak bo'ladi. Ba'zi yaponiyaliklar diqqat bilan tinglashni xohlaganlarida ko'zlarini yumib oladilar.

Yaponlar kamdan kam hollarda salomlashish uchun imtiyozlar berishadi. Ular har ikki tomonning eng yaxshi taklifi bilan stolga kelishini kutishadi. Tashrif qog'ozlari tez-tez va katta tantanali ravishda almashtiriladi. Vizitkalar ikki qo'l, yengil ta'zim bilan beriladi va olinadi.

## FRANSIYA

- ▶ **Madaniyat.** Oila mamlakatning ijtimoiy rishtasi hisoblanib, unda har bir a'zoning muayyan burch va mas'uliyati mavjud. Fransuzlar shaxsiylikni xush ko'ruvchi odamlar hisoblanadilar va ularning ijtimoiy doiralariidagi va undan tashqaridagi odamlar uchun turli xil xatti-harakatlarga oid o'z qoidalari mavjud.
- ▶ **Ish munosabatlari va muloqot.** Fransuz jamiyatida qo'l berib ko'rishish salomlashishning keng tarqalgan shakli hisoblanadi. Odatda do'stlar har bir yonoqdan yengil o'pish orqali salomlashishlari mumkin. Ismlar odatda oila va yaqin do'stlar uchun saqlanadi. Agar boshqa jamiyat vakili fransiyalikka murojaat qilmoqchi bo'lsa, unga fransiyalikning o'zi taklif qilinmagunicha uning ismi bilan murojaat qilmasligi kerak. Bu jamiyatda ishlarni bajarish uchun o'zaro ishonch va hurmat talab etiladi.  
Fransuzlar o'z tillaridan foydalanishni yaxshi ko'radilar. Shuningdek, fransuz tilini bilmaydigan kishi tilni bilmasligi uchun kechirim so'rashi mumkin, chunki bu munosabatlarni rivojlantirishga yordam beradi.
- ▶ **Ishbilarmonlik uchrashuvlari odobi.** Fransiya jamiyatida tashrif qog'ozlari dastlabki tanishuvdan so'ng rasmiy marosimlarsiz almashtiriladi. Biznesda fransuzlar ko'pincha juda to'g'ridan to'g'ri ko'rinadilar, chunki ular savol berishdan qo'rqmaydilar. Uchrashuvlar qaror qabul qilish uchun emas, balki muammolarni muhokama qilish uchun o'tkaziladi. Fransuzlar ko'pincha vaziyatni va uning barcha oqibatlarini intellektual tushunishni ko'rsatadigan yaxshi bahs-munozara mahoratiga qoyil qolishadi. Bu jamiyatda munozaralar qizg'in va shiddatli bo'lishi mumkin. Hech qachon fransuzlar bilan haddan tashqari do'stona munosabatda bo'lishga harakat qilmaslik kerak, chunki ular o'zlarining biznes va shaxsiy hayotlarini bir-biridan ajratib turadilar.

## GERMANIYA

- ▶ **Madaniyat.** Ko'p jihatdan germaniyaliklarni rejalashtirish ustalari deb hisoblash mumkin. Bu madaniyat ma'lum bir kunda, ma'lum bir vaqtda nima qilishlarini bilish va oldinga qarab fikrlashni qadrlaydigan madaniyat hisoblanadi. Bu jamiyatda biznes va shaxsiy hayot qat'i ajratilgan bo'ladi. Muloqotning ko'pchiligi rasmiy bo'lgan madaniyatda, uy dam olish maskani hisoblanadi.
- ▶ **Ish munosabatlari va muloqot** Germaniyaliklarga biznes qilish uchun shaxsiy munosabatlar kerak emas. Ular boshqalarning ilmiy ma'lumotlari va biznes sheriklarining biznesda bo'lgan vaqtlari bilan ko'proq qiziqishadi. Germaniyada tez va qattiq qo'l siqish an'anaviy salomlashish hisoblanadi. Tashrif qog'ozlari dastlabki tanishuvlardan so'ng rasmiy marosimlarsiz almashtiriladi. Nemislarda ochiq eshiklar siyosati deyarli mavjud emas. Shuning uchun, odamlar ko'pincha ofis eshiklari yopiq holda ishlaydilar.

Mehmonlar bironing ofisiga kirishdan oldin taqillatib, taklif qilinishini kutishlari kerak bo'ladi.

Germaniyaliklar rasmiy muloqot qiladilar. Bu jamiyatda belgilangan protokolga rioya qilish biznes aloqalarini o'rnatish va qo'llab-quvvatlash uchun juda muhimdir. Qarorlarni qo'llab-quvvatlash uchun ham, qarorlar va munozaralarning hisobotini saqlash uchun ham ulardan ko'p yozma muloqotni kutish mumkin. Maktublar tegishli funksional sohadagi eng yuqori lavozimdagi shaxsga yo'naltirilishi va shaxsning ismini, shuningdek, tegishli unvonini o'z ichiga olishi kerak bo'ladi.

- ▶ **Ishbilarmonlik uchrashuvlari odobi.** Bu jamiyatda punktuallik juda jiddiy qabul qilinadi. Agar kimdir uchrashuv yoki yig'ilishga kechiksa, darhol qo'ng'iroq qilishi va kechikish uchun tushuntirish berishi muhimdir. Uchrashuvni so'nggi daqiqada bekor qilish juda qo'pollik hisoblanadi va bu ish munosabatlarini xavf ostiga qo'yishi mumkin.

Uchrashuvlarda qat'i kun tartibiga, shu jumladan boshlanish va tugash vaqtlariga rioya qilinadi. Nemislar yig'ilishlarda ham biznes bilan shug'ullanishni afzal ko'radilar va faqat qisqacha suhbatlar bilan shug'ullanishadi. Gapirganda ular to'g'ridan to'g'ri ko'z bilan aloqa qilishadi. Bu madaniyatda biznes iyerarxik bo'lib, qaror qabul qilish kompaniyaning yuqori qismida amalga oshiriladi. Qaror qabul qilingandan keyin u o'zgartirilmaydi.

## BRAZILIYA

- ▶ **Madaniyat.** Braziliya irqar va etnik guruhlarning aralashmasi bo'lib, bu aholining boy xilma-xilligiga olib keldi. Lotin Amerikasining boshqa ko'plab hindu aholisidan farqli o'laroq, braziliyaliklar shu qadar turmush qurishganki, ba'zida deyarli har bir kishi Yevropa, Afrika va mahalliy ajdodlarning aralashmasiga ega bo'lib tuyuladi. Oilalar soni odatda ko'p (so'nggi yillarda ular kamayib borayotgan bo'lsa-da) va qarindoshchilik rishtalari yaxshi yo'lga qo'yilgan bo'ladi.
- ▶ **Ish munosabatlari va muloqot.** Ishbilarmonlar odatda bir-birlari bilan salomlashganda, qo'l berib ko'rishadilar, shu bilan birga doimiy ko'z bilan aloqa qiladilar. Ayollar odatda bir-birlarini yuzlaridan o'padilar. Braziliyaliklar samarali ishlashdan oldin kim bilan ish olib borayotganini bilishlari kerak. Ular yozma muloqotdan ko'ra yuzma-yuz uchrashuvlarni afzal ko'radilar, chunki bu ularga biznes yuritayotgan odamlarini bilish imkonini beradi. Ular bilan shug'ullanadigan shaxs kompaniyadan ko'ra muhimroqdir. Bu jamiyatda muloqot ko'pincha norasmiy bo'lib, qat'i protokol qoidalariga tayanmaydi. Uchrashuvlarda gapirmoqchi bo'lgan har bir kishi odatda o'z fikrini bayon etishi uchun imkoniyat yaratib beriladi.
- ▶ **Ishbilarmonlik uchrashuvlari odobi.** San-Paulo va Braziliyada uchrashuvlarga o'z vaqtida kelish muhim hisoblanadi. Rio-de-Janeyro va boshqa shaharlarda uchrashuvga bir necha daqiqa kechikib kelinishi mumkin.

Agar kutish davom etsa, ularga sabrsiz bo‘lib ko‘rinmaslik kerak. Chunki braziliyaliklar vaqtni ularning nazorati ostida bo‘lmagan narsa deb bilishadi va munosabatlar talablari qat’i jadvalga rioya qilishdan ustun turadi. U yerda uchrashuvlar odatda norasmiy tarzda o‘tkaziladi. Gapirayotganda yoki taqdimot qilishda odam to‘xtatilishini kutish mumkin. Tashrif qog‘ozlari uchrashuvda hamma bilan tanishuv paytida almashtiriladi.

Turli madaniyatlarga mansub odamlar muloqot qilishlari kerak bo‘lgan dunyoda Globlish – ingliz tilining soddalashtirilgan shakli – muloqotimizni yanada samarali qilishning ajoyib usuli bo‘lishi mumkin. Quyida Globlish tushunchasi tushuntirilgan.

*Turli madaniyat va tillarga mansub mutaxassislar o‘zaro muloqot qiladigan dunyoda, ingliz tilida muloqotni osonlashtirish uchun IBMning sobiq vitse-prezidenti Jan-Pol Nerrier bor-yo‘g‘i 1500 so‘zdan iborat til tushunchasini taklif qildi: Globlish.*

*Globlish yoki «global ingliz tili», Nerriening o‘zicha o‘ylab topgan tili emas, balki muloqot vositasidir. Uning fikricha, xalqaro miqyosda «Oksford Ingliz tili»da gapirish kerak emas va u hatto ba’zida zararli bo‘lishi mumkin. Bunday vaziyatlarda ingliz tilining juda soddalashtirilgan va iboralarsiz shakli bo‘lgan Globlish osonlik bilan muloqot qilish uchun ishlatilishi mumkin. Shuni ta’kidlash kerakki, Globlish «pidgin» yoki «buzilgan» ingliz tili emas. Unda barcha so‘zlar ham, grammatika ham ingliz tilida bo‘ladi. Shunchaki, gaplar qisqa va sodda usulda tuziladi va qaysi, kim, nima, qanday kabi so‘zlar tinish belgilari bilan almashtiriladi.*

*Hindiston kabi ma’lumotli odamlar odatda bir nechta tillarda gaplashadigan va ingliz tili ikkinchi til bo‘lgan mamlakatda Globlish aniq va samarali muloqot qilish uchun juda foydali bo‘lishi mumkin.*

M a n b a l a r: ‘Master Globlish, Use it for Business Communication,’TheTimes of India, New Delhi, 27 July 2007; and S. Pathiravitana, ‘Superstitions in English Grammar’, Daily News, 25 March 2008.

Globlish: Ishbilarmonlik aloqasi uchun yangi vosita.

## MADANIYATLARARO ALOQALAR BO‘YICHA YO‘RIQNOMA

Quyida boshqa madaniyat vakillari bilan muloqot qilish uchun umumiy ko‘rsatmalar keltirilgan. Madaniyatlarning muloqot boshqa madaniyat vakillari bilan tushunmovchiliklarni kamaytiradigan va mustahkam munosabatlar ehtimolini maksimal darajada oshiradigan tarzda muomala qilishdir. Barcha madaniyatlar haqida hamma narsani bilish mumkin emasligi sababli, ushbu yo‘riqnoma madaniyatlarning aniq muloqot uchun qo‘llanilishi kerak bo‘lgan umumiy ko‘rsatmalarni o‘z ichiga oladi.

- **Sekin gapiring.** Nutqingizni sekinlashtiring. Talaffuzda aniq va tushunarli bo‘ling.



- **Aniq savollar bering.** Madaniyatlararo vaziyatlarda tinglovchi bir vaqtning o'zida faqat bitta savolni tushunishi mumkinligini bilishingiz kerak. Shuning uchun, «Davom etishni xohlaysizmi yoki shu yerda to'xtaymizmi?» kabi ikki tomonlama savollarni emas, balki aniq va alohida savollar bering.
- **Salbiy savollardan qoching.** Ko'p tushunmovchiliklar salbiy savol va javoblardan foydalanish natijasida yuzaga keladi. Ingliz tilida, agar javob ijobiy bo'lsa, ha, salbiy bo'lsa, yo'q deb javob beriladi. Ammo Hindistonda odamlar salbiy savolga ijobiy javob berish kerak deb hisoblasa, ha deyishga moyil. Misol uchun, agar kimdir «Neha kelmayaptimi?» deb so'rasa, agar Neha haqiqatan ham kelsa «Yo'q, u keladi» deyish kerak. Ammo odamlar: «Ha, u kelmaydi» deyishadi. Bu javob «Siz haqsiz, u kelmayapti» degan fikrga asoslanadi, shuning uchun javob «ha» bilan boshlanadi. Bu chalkashlikka olib kelishi mumkin, shuning uchun bunday savollardan qochish kerak.
- **Navbat bilan harakat qiling.** Madaniyatlararo o'zaro ta'sirni kuchaytirish uchun odamlar navbatma-navbat gapirishlari va tinglashlari kerak bo'ladi. Bu shuni anglatadiki, gapirayotgan odam o'z fikrini aytib, keyin javobni tinglashi kerak.
- **Qo'llab-quvvatlang.** O'z fikrini ifodalashda va boshqalarni tushunishda chet tilida gapirish oson bo'lmasligi mumkin. Samarali muloqot mohiyatan qulay bo'lishi kerak. Ingliz tili zaif bo'lganlarga dalda berish, qo'llab-quvvatlash kabi tuyg'ularni va sizga esa ishonch hissini taqdim etadi.
- **Yozib oling.** Agar biror narsani tushunganingizga ishonchingiz komil bo'lmasa, uni yozib oling va boshqa odam bilan tekshiring. Bu ayniqsa katta raqamlardan foydalanganda foydali bo'lishi mumkin. Misol uchun, Qo'shma Shtatlarda milliard 1 000 000 000 bo'lsa, Buyuk Britaniyada bu 1 000 000 000 ni anglatishi mumkin.
- **Ma'nolarni tekshiring.** Notanish madaniyatga mansub kishi bilan muloqot qilganda, hech qachon boshqa odam sizni tushundi deb o'ylamang. Buni tekshirish uchun aytilgan gaplarni umumiy ma'nosini so'rab olish kerak. Bu madaniyatlararo muloqotning to'g'ri bo'lishini ta'minlashning juda ham samarali usullaridan biri hisoblanadi.
- **Jargon so'zlardan saqlaning:** Hatto eng o'qimishli chet ellik ham jargon so'zlarning va idiomalarning ma'nosini tushunmay qolishga moyil bo'ladi. Madaniyatlararo muloqotda jargon so'zlardan foydalanishdan saqlaning.
- **Hazilni cheklang.** Ko'p madaniyatlarda biznes juda jiddiy qabul qilinadi. Professionallik va protokol doimiy ravishda ko'rinib turishi kerak. Ko'pgina madaniyatlar biznes miqyosida hazil va latifalardan foydalanishni qadrlamaydilar. Hazildan foydalanayotganda, u boshqa madaniyatda qanday qadrlanishini va tushunilishini o'ylab ko'ring. Misol uchun, inglizcha hazilomuz kinoya ko'pincha chet elda salbiy ta'sir ko'rsatadi.
- **Odob-axloq qoidalariga amal qiling va biroz tadqiqot qiling.** Ko'p madaniyatlar muloqot qilishda ma'lum bir odob-axloq qoidalariga amal qiladi.

Boshqa madaniyat vakillari bilan birinchi marta muloqot qilganingizda, ushbu madaniyat bo'yicha biroz tadqiqot qiling. Masalan, mamlakat haqida onlayn o'qish, sayohat bo'yicha qo'llanmalarga murojaat qilish, bu mamlakat haqida bilishi mumkin bo'lgan boshqa odamlar bilan suhbatlashish, ularning tilida ba'zi asosiy iboralarni o'rganish kabi ishlarni amalga oshirish, muloqotingizni yanada samimiy va samarali bo'lishiga yordam beradi.

- **Sezgir bo'ling.** Boshqa odamlarning diniy va ovqatlanish cheklovlariga sezgir bo'ling.
- **Ishoralarga e'tiborli bo'ling.** Boshqalar yuborayotgan signallarga e'tiborli va sezgir bo'ling. Inson har qanday vaziyatga tayyor bo'la olmaydi, lekin boshqalarni kuzatish orqali ko'p narsalarni o'rganishi mumkin. Misol uchun, boshqa davlatga tashrif buyurganingizda, uy egasining yo'l-yo'riqlarini kuzatishingiz va unga ergashishingiz mumkin (ayniqsa, ovqatlanish va salomlashish odobi bo'yicha).

## ELEKTRON POCHTA VA MADANIYATLARARO MULOQOT

Zamonaviy dunyoda biznesning globallashuvi butun dunyo bo'ylab turli madaniyat vakillarining bir-biri bilan muloqot qilishini talab qiladi. Jismoniy jihatdan menejer va uning jamoasi a'zolari uzoq joylarda joylashgan bo'lishi mumkin. Masalan, yuqori lavozimli rahbar Amerika Qo'shma Shtatlarida, uning xodimlari esa Hindiston, Germaniya yoki Xitoyda bo'lishi mumkin. Xuddi shunday, Hindistondagi eksportchining Fransiya, Buyuk Britaniya, AQSH, Yaponiya va Xitoyda hamkorlari bo'lishi mumkin. Ularning muloqoti madaniyatlararo muloqotning namunasidir.

Butun dunyo bo'ylab odamlar elektron pochtdan aloqa qilish, xabarlarini uzatish va javob olish uchun tezkor vosita sifatida foydalanadilar. Internet orqali odamlar butun dunyo bo'ylab hamkasblari, mijozlari, xaridorlari yoki yetkazib beruvchilariga hujjatlar, ma'lumotlar va so'rovlarni yuborishlari mumkin. Elektron pochta xalqaro aloqaning afzal usuli ekan, keling unga aloqador ikkita muammoni ko'rib chiqamiz: til va madaniyat.

Ko'pgina afzalliklariga qaramay, elektron pochta qabul qiluvchi uchun o'ziga xos qiyinchiliklarga ega hisoblanadi. Elektron pochta aloqasi til, iboralar va uslubga nisbatan yuqori darajadagi madaniyatga ega bo'ladi. Misol uchun, Amerika Qo'shma Shtatlarida bir necha yil yashagan hindistonlik amerikancha jargonni olib, o'zini beixtiyor amerikancha tarzda ifodalashi mumkin. Bunday elektron pochta tilining madaniy ranglanishi Hindistondagi odamlar uchun ba'zi qiyinchiliklarni keltirib chiqarishi mumkin. Elektron pochta – bu o'z-o'zidan paydo bo'ladigan vosita hisoblanadi va uning qiyinchiliksizligi ba'zan uni tasodifiy ekanligini ifodalaydi.

## TIL

Ingliz tili barcha mamlakatlarda eng keng tarqalgan biznes tili hisoblanadi. Ingliz tili global biznes tili sifatida qo'llanilsa-da, u har doim ham teng darajada tushunilmaydi va ko'p mamlakatlarda ona tili sifatida ishlatilmaydi. Bu esa xalqaro

aloqada ba'zi muammolarni keltirib chiqaradi. Ingliz tili ikkinchi til sifatida qabul qilingan mamlakatlarning aholisi grammatika, sintaksis va to'g'ri so'zlarni tanlashda muammolarga duch kelishlari mumkin. Elektron pochta lug'at yoki grammatikadagi har qanday xato o'quvchi uchun qiyinchilik tug'dirishi mumkin.

Shaxsiy elektron pochta xabarlarini ko'proq so'zlashuv ohangiga ega bo'lsa va ko'pincha qisqartmalardan foydalansa-da, biznes elektron pochta rasmiy, huquqiy hujjatlar sifatida ko'rib chiqiladi. Shuning uchun, ular tasodifiy yozilmasligi kerak. Jumlar to'liq, grammatik jihatdan to'g'ri bo'lishi kerak va «d6st» uchun «6» kabi qisqartmalar qabul qilinishi mumkin emas. Elektron pochta aloqasi formati kimdan, kinga, xat mavzusi, sana va vaqt kabi maydonlar bilan belgilanadi. Tez javob berish uchun jo'natuvchi va qabul qiluvchining elektron pochta manzillari (ba'zan imzoning bir qismi bo'lgan mobil raqamlari) kabi boshqa ma'lumotlar ko'rsatilgan bo'lishi lozim.

## MADANIYAT

Elektron pochta haqiqiy formati bir madaniyatdan boshqa madaniyatga o'tishi bilan bir-biridan farq qilishi mumkin. Ba'zi rasmiy madaniyatlarda odatiy amaliyot kimgadir uning ismi (familiyasi) bilan murojaat qilishdan boshlanadi. Boshqa madaniyatlar kamroq rasmiy bo'lishni xohlashlari mumkin va to'g'ridan to'g'ri elektron pochta orqali yuborilayotgan xabarning mazmuniga o'tishlari mumkin. Bu ikkala shaklda ham elektron pochta juda rasmiy yoki juda norasmiy hisoblanishi mumkin. Elektron pochta mazmuni ham madaniyatga bog'liq hisoblanadi. Ba'zi madaniyatlar jarangdorlik va hazildan foydalanishga ruxsat beradilar, ba'zilari esa to'g'ri ishbilarmonlik iboralari va xushmuomalalikdan foydalanishni talab qiladilar.

Elektron pochta so'zlarni tanlashga uni jo'natuvchining madaniyati ham ta'sir qiladi. Elektron pochtaga javoban «ha» yoki «yo'q» degan javoblarni olish mumkin, ayniqsa muloqot uslubi bilvosita bo'lgan madaniyat vakili (masalan, Hindiston yoki Yaponiya) bilan yozishmalar amalga oshirilayotgan bo'lsa. Misol uchun, yuqorida aytib o'tilganidek, yaponlar kimningdir iltimosini rad etish sharmandalik va hurmatsizlik, deb hisoblashadi. Agar iltimosni qabul qilishning iloji bo'lmasa, ular «bu noqulay» yoki «ko'rib chiqilmoqda» deyishlari mumkin. Hindistonda, agar savol yoki iltimos rad etilsa, odatda «ko'ramiz» deb aytiladi. Ba'zan, elektron pochta madaniyatga xos iborani ishlatish ushbu ibora bilan tanish bo'lmagan kishi uchun muammoli bo'ladi. Hindistonda har bir so'zning ma'nosi alohida tekshiriladi.

## XULOSA

- ◆ Madaniyatlarda muloqot boshqa madaniyat vakillari bilan tushunmovchiliklarni kamaytiradigan va mustahkam munosabatlar imkoniyatlarini maksimal darajada oshiradigan tarzda muomala qilishdir.

- ◆ Globallashuvning kuchayishi bilan turli jamiyatlar va madaniyatlar vakillarining o‘zaro ta’siri muqarrar bo‘lib qoldi. Bu tashrif buyuruvchilar tomonidan mezbon madaniyati, xususan, odatiy iboralar va turli vaziyatlarda kutilgan xatti-harakatlardan foydalanish bilan tanishish uchun madaniy yo‘nalishni talab etadi.
- ◆ Madaniy sezgirlik insonning xorijiy madaniyatga moslashishiga yordam berishda juda muhimdir. Yig‘ilishlarda qatnashganda, kimgadir tashrif buyurishda, guruhga qo‘shilishda yoki oddiygina birovga murojaat qilishda o‘zini qanday tutish kerakligini tushunish uchun madaniy sezgirlik talab etiladi.
- ◆ Turli mamlakatlarda ishlaganda, inson boshqalarning harakatlarini kuzatish orqali madaniyati yuqori tarkibli yoki past tarkibli ekanligini aniqlab olishi kerak. U keng tarqalgan madaniyatni tushunsa, unga biznes muhitini tushunish va o‘z ta’sirini oshirish osonroq bo‘ladi.
- ◆ Xalqaro biznes muhitida elektron pochta aloqaning keng tarqalgan usuliga aylandi. Turli madaniyatlarga mansub hamkasblar, mijozlar va biznes hamkorlar bilan elektron xat almashishda madaniy farqlardan xabardor bo‘lish kerak.

### CASE MASALA: «CRASH» DAN MADANIYATLARARO DARSLAR

Ko‘pincha xayolimizda «filmlar faqat o‘yin-kulgi uchunmi?» degan savol tug‘iladi. Yoki ular hayajonli hissiyotlar va fantastikani haqiqatga aylantiruvchi tasavvur uchunmi, ularda grafikadan boshqa nimadir bormi? Filmlar bizga turli madaniyatlar va ularning kelib chiqishi haqida biror-bir ma’lumot beradimi yoki ular tomoshabinlar orasidan turli xil his-tuyg‘ularga ega bo‘lgan odamlarni nishonga olgan holda, o‘zini yaxshi his qildirish omiliga egami? Axir, buning hammasi bo‘lishi mumkin. Bunday misollardan biri, CRASH (2004) deb nomlangan filmning 2006-yilda «eng yaxshi filmi uchun» Akademiya mukofoti sovrindori bo‘lishidir.

Xo‘sh, bu filmning o‘ziga xos xususiyati nimada va u aloqa va muloqot sohalariga qanchalik mos keladi? Sababi, film chiqqanida «noqulay his-tuyg‘u» kabi ko‘pchilikni bezovta qilgan. Bu Gollivudni hayratda qoldirgan film edi, chunki u irqchilikka urg‘u bergandi. Los-Anjelesda o‘ttiz olti soatlik vaqt davomida turli xil odamlarning hayoti bir-biriga bog‘langan bo‘ladi, chunki ular shahardagi hayotga ishonadigan keskin irqiy munosabatlar bilan kurashmoqda edilar. Filmni ko‘rgandan so‘ng, ko‘pchilik uchun o‘tmishdagi kamsitish tajribalari uyg‘ongan bo‘lsa, ba’zilar uchun u o‘zlarining yoki ularga tanish bo‘lgan shaxslarning noto‘g‘ri xatti-harakatlarini aks ettirgan edi. Ushbu filmning yetkazmoqchi bo‘lgan xabari biz muhokama qilishdan qo‘rqadigan hissiy savollar haqida fikr yuritish edi. Savollar filmda ta’kidlangan noto‘g‘ri qarashlar bilan bog‘liq edi. Agar bu savollar ko‘rib chiqilmasa va ularga javob topilmasa, madaniyatlararo tushunmovchiliklarni keltirib chiqaradigan takrorlanuvchi xatti-harakatlarning katta ehtimoli mavjud edi.

Ajablanarlisi shundaki, qo‘rquvga asoslangan har qanday xatti-harakatlar kutilmaganda va bexosdan sodir bo‘ladi. Bunday xatti-harakatlar, odatda, biz har

qanday irqchilik, gomofobik yoki har qanday «izm»ga duch kelganimizda sodir bo'ladi va biz buni o'zimizda, atrofimizda, ichimizda yoki biz tomonidan amalga oshirilganda, qabul qila olmaymiz. Bu kabi film tomoshabinlarni o'zgarishlar sari harakat qilish uchun o'zlarining komfort zonalaridan tashqariga chiqarib tashladi. Bundan tashqari, ijtimoiy masalalarni loyihalash tendensiyasi keyinchalik Brokeback Mountain (2005), 12 Years a Slave (2013), Moonlight (2017) va boshqa ko'plab filmlarda mashhur bo'ldi.

«Nima qilish mumkin?» degan savol tug'iladi. Agar biz diqqat bilan mulohaza yuritsak, to'g'ri javob izlashimiz mumkin. Bizning boshimizdagi noto'g'ri ovozlarni tufayli ongimizda madaniy blok paydo bo'ladi, deyishadi. Ishoralarni aniqlash uchun biz boshqalar bilan qanday munosabatda bo'lganimizga e'tibor qaratishimiz kerak, biz ko'p vaqtimizni kim bilan o'tkazamiz va nima uchun shunday qilamiz? Biz atrofimizdagi odamlarni kuzatishimiz va ularga e'tibor berishimiz kerak, ular bizga o'xshaydimi yoki bizdan farq qiladimi? Birovning kompaniyasida o'zingizni noqulay his qilganingizda, biz to'xtab, o'ylashimiz va boshqa odamlarning xulq-atvoriga qarashimiz kerak, bu odamlarning qadriyatlarini, e'tiqodlarini va odatlarini topish yoki aniqlashimizga olib keladi. Agar siz bezovtalikka olib kelgan fikrlar va tajribalarni yozib olish mashqlarini muntazam ravishda bajarsangiz, bu haqiqiy sabablarni ochib beradi. Shuningdek, u sizga noqulaylik tug'dirgan odam bilan bo'lishishingizda duch keladigan savollaringizga javoblarni aniqlashga yordam beradi va o'sha odamning fikrlashi va xatti-harakati bilan birga o'z xatti-harakatlaringizni yaxshilash yoki o'zgartirishga xizmat qiladi. Bunday mashq, albatta, sizni QO'RQISHdan saqlaydi.

## SAVOLLAR

1. Odamlar bilan munosabatda bo'lishda, siz hal qila olmaydigan sezgirlik sohasi haqida gapirib bering.
2. Sizda madaniy blok yaratgan professional yoki shaxsiy tajribani tahlil qilib bering.

M a n b a: Adapted from Judith Parker Harris and Jo Ann Piña, 'Cross-Cultural Communication Lessons from the Academy Award Winner CRASH', [www.culturalblockbusters.com](http://www.culturalblockbusters.com)

## O'RGANGANLARNI TAKRORLASH

1. Siz Xollning madaniy tarkib nazariyasiga ishonasizmi? Javobingizning sabablarini keltiring.
2. Notanish madaniyatlarda biznes yuritishda inson qanday omillarni yodda tutishi kerak?
3. Agar siz turmush o'rtog'ingiz bilan Nyu-Yorkda taksi kutayotgan bo'lsangiz va bir o'zi haydab kelayotgan taksi haydovchisi to'xtasa, qayerda o'tirasiz?

4. Madaniyatlararo muloqotning afzal usuli sifatida elektron pochta ni muhokama qiling.
5. Madaniy sezgirlik nima? Bu sizning madaniyatlararo muloqotingizni samarali qilishga qanday yordam beradi?
6. Guruhga yangi odam qo'shilganda, guruh xatti-harakatlarida madaniy farqlar qanday ko'rinishini muhokama qiling.
7. Madaniyat nima? Ijtimoiy mavjudot sifatidagi xatti-harakatlarimiz madaniyatimizni qay darajada aks ettirishini ko'rsating.
8. Yuqori tarkibli madaniyatda muloqotning keng xususiyatlarini muhokama qiling.
9. Monoxronik va ko'p surunkali madaniyatlar o'rtasidagi farqlar muayyan vaziyatlarda odamlarning xatti-harakatlariga qanday ta'sir qilishini ko'rsating.
10. Madaniyatlararo muloqotda fazo qanday omil hisoblanadi?

### O'RGANISHLARNI AKS ETTIRISH

1. Madaniy sezgirlik va madaniy aql o'rtasidagi asosiy farq haqida mulohaza yuriting.
2. Chet davlatdagi oila a'zolaringizni borib ko'rganingizda qaysi jihatlarga e'tibor bergan bo'lardingiz?
3. Xorijiy ovqatlanish, kiyinish va odamlar bilan uchrashish usullarini o'rgatish madaniyatlararo aloqalarda foydali bo'lishiga ishonasizmi?
4. Turli madaniyat vakillari bilan muloqotda bo'lganimizda madaniy o'zligimizni saqlab qolish uchun nima qilishimiz kerak?
5. Insonning o'zaro munosabatlarining qaysi jihatlari uning madaniy tarkibini namoyon qiladi?

### O'RGANGANLARINGIZNI AMALDA QO'LLANG

Madaniyatlararo vaziyatda siz bironing lablaridan «yo'q» degan xabarni oldingiz, lekin ularning ko'zlari «ha» degan qarama-qarshi javobni anglatib turibdi. Bunday vaziyatda nima qilgan bo'lardingiz? Javobingizni sabablari bilan asoslab bering.

### O'RGANGANLARINGIZNI O'ZINGIZ TEKSHIRIB KO'RING

**1. Xalqaro biznesda «mahalliylashish» tendensiyasi mahalliy aholi va chet ellik mutaxassislarni bir-birlariga nisbatan quyidagilarga olib keldi:**

- |                                  |                            |
|----------------------------------|----------------------------|
| (a) ishchilar va ish beruvchilar | (c) jamoa                  |
| (b) trenerlar va o'rganuvchilar  | (d) mezbonlar va mehmonlar |

**2. Madaniyat bizning \_\_\_\_\_ da shakllanadi:**

- |                         |                    |
|-------------------------|--------------------|
| (a) miyamizda           | (c) ifodalarimizda |
| (b) imo-ishoralarimizda | (d) ishonchimizda  |

**3. Madaniy intellekt bizga madaniy \_\_\_\_\_ ni bilishga yordam beradi:**

- (a) o'xshashliklar (c) qoidalar va xulq-atvor  
(b) farqlar (d) rituallar

**4. Madaniyat deganda quyidagilar tushuniladi:**

- (a) xulq-atvor (c) o'ylash  
(b) munosabat (d) xulq-atvor qoidalari

**5. Yuqori tarkibli madaniyatdagi odamlar biznes qarorlarini quyidagilar asosida qabul qiladilar:**

- (a) sabab (c) individual ehtiyojlar  
(b) shaxslararo aloqalar (d) raqobat

**6. Past tarkibli muloqotning eksklyuziv qiziqish markazi bu:**

- (a) ma'lumot (c) tarkib  
(b) hissiyot omillari (d) individual tasavvurlar

**7. Monoxronik madaniyatlarning ustuvorligi bu:**

- (a) munosabatlar (c) maqsadga erishish  
(b) ish (d) ko'plab vazifalar

**8. Madaniyatlararo muloqotni o'rgatishning maqsadi:**

- (a) xulq-atvorni yaxshilash  
(b) mustahkam madaniy aloqalarni yaratish  
(c) ishbilarmonlik odob-axloq qoidalarini ishlab chiqish  
(d) ijtimoiy maqom berish

**9. Elektron pochtaning uslubi insonning \_\_\_\_\_ bilan belgilanadi:**

- (a) ingliz tili (c) muomala qobiliyati  
(b) madaniyati (d) obro'si

**IZOHLAR**

1. Vivek Sinha and Nandini Sengupta, 'Cracking the culture code', The Economic Times, New Delhi June 29, 2001.

2. Saibal Dasgupta, 'SBI Fights to Survive in China', The Times of India, New Delhi, July 22, 2007.

3. Beatty and Takahashi, Intercultural Communication (New Delhi: Biztantra, 2003).

4. Edward T. Hall, Hidden Differences: Studies in International Communication (Hamburg: Grunder and Jahr, 1985).

## MA'LUMOT-AXBOROT HUJJATLARINI TAYYORLASH VA YOZISH



***Ushbu bo'limni tugatgandan so'ng, siz quyidagi bilimlarga ega bo'lishingiz kerak:***

1. *Hujjat turlari va xususiyatlari.*
2. *Ma'lumot-axborot hujjatlarini tayyorlash va yozish bo'yicha tushunchalar.*
3. *Ariza, bayonnoma va bildirish-nomalar shakli va yozish tartibi.*
4. *Hujjat turlari va xususiyatlari.*
5. *Ma'lumot-axborot hujjatlarini tayyorlash va yozish bo'yicha tushunchalar.*
6. *Dalolatnoma, ishonchnoma va tavsiyanoma shakli va yozish tartibi.*
7. *Hujjat turlari va xususiyatlari.*
8. *Ma'lumot-axborot hujjatlarini tayyorlash va yozish bo'yicha tushunchalar.*
9. *Tilxat, e'lon, hisobotning shakli va yozish tartibi.*

### KIRISH

Davlat tilining jadal joriy qilinishidagi o'zak masalalardan biri mamlakatimizda ish yuritish tizimini to'laligicha o'zbek tiliga o'tkazishdan iborat. Bunda ish yuritish bo'yicha turli, hatto aniq sohalar bo'yicha qo'llanmalar yaratish va ko'p nusxalarda nashr qilish ham alohida amaliy ahamiyat kasb etadi. Ayni paytda turli soha xodimlarining ish yuritish borasidagi bilim va malakalarini muntazam oshirib borish ham zaruriy ehtiyojlardandir. Kishi o'z fikrini aniq va ravon ifodalashi uchun tildagi uslublardan ham xabardor bo'lishi, kundalik so'zlashuv tilidan tashqari, rasmiy ish yuritish tilini ham bilishi kerak. Chunki oddiy ishchimi, dehqonmi, tadbirkormi yoki ziyolimi, baribir, hech bo'lmaganda, ariza, tilxat yoki ishonchnoma yozishiga to'g'ri keladi. U yoki bu darajadagi korxonalar, muassasa yoki tashkilot rahbarining faoliyatini esa ish yuritish qog'ozlarisiz tasavvur etib bo'lmaydi.

O'zbek hujjatchiligini shakllantirish va takomillashtirishdagi eng muhim va dolzarb masalalaridan biri hujjatlarning tili va uslubi masalasidir. Hujjat tayyorlash va rasmiylashtirishda eng avvalo o'zbek tilining barcha asosiy qonunlari va qoidalarini ma'lum darajada tasavvur etish zarur.

Ushbu bobda ish yuritish hujjatlarining o'ziga xos xususiyatlari, zamonaviy ish yuritishning nazariy va uslubiy asoslari, ish yuritish turlari va qoidalari, boshqaruvni hujjat ta'minotini tashkil etish nazariyasi o'rganilgan. Tashkiliy-huquqiy, axborot-ma'lumotnoma, ma'muriy hujjatlar va kadrlar to'g'risidagi hujjatlarni ro'yxatdan o'tkazish va ularni rasmiylashtirish, blanka hujjatlari talablari ko'rsatib berilgan.



Har bir hujjatning ta’rifi, o‘ziga xos xususiyatlari, yozilish tartiboti, zaruriy qismlari, bu qismlarning ayrim izohlari berilgandan so‘ng, ularning shakllari va amaliyotda qo‘llanilishi keltirilgan.

### Ma’lumot-axborot hujjatlari

Ma’lumot-axborot hujjatlari anchayin katta guruhni tashkil qiladi, ular ish yuritish jarayonida ayniqsa ko‘p ishlatiladi. Bu guruh ariza, bayonnoma, bildirishnoma, vasiyatnoma, dalolatnoma, ishonchnoma, ma’lumotnoma, tavsifnoma, tavsianoma, taklifnoma, tarjimayi hol, tushuntirish xati, e’lon, hisobot kabi hujjatlarni o‘z ichiga oladi.

Boshqaruv jarayonining murakkabligi va serqirraligiga muvofiq ravishda idoraviy ish yuritish qog‘ozlari, hujjatlar ham xilma-xil va miqdoran juda ko‘p. Hujjatlarning maqsadi, yo‘nalishi, hajmi, shakli va boshqa bir qator sifatleri ham turlichadir. Shunday ekan, hujjatlar tiliga bo‘lgan umumiy talablar bilan bir qatorda har bir turkum hujjatlar tuzish ishiga qo‘yiladigan ko‘pgina insoniy talablar ham mavjud. Muayyan turdagi hujjat, albatta, o‘ziga xos lisoniy xususiyat va sifatlar bilan belgilanadi. Bu xususiyat va sifatleri har taraflama, chuqur tasavvur qilmasdan turib, mukammal hujjatchilikni yaratish haqida gap ham bo‘lishi mumkin emas. Shuning uchun bu o‘rinda hujjatlar tasnifi masalasi alohida ahamiyat kasb etadi. Hujjatshunoslikda hujjatlar bir necha jihatlariga ko‘ra tasnif qilinadi. Tasniflashda mutlaqo bir xil guruhlashtirish mavjud bo‘lmasada, har qalay, ularni bir qadar yagonalashgan holda guruhlashtirish mumkin.

Hujjatshunoslikda ish yuritish hujjatlar eng avvalo tuzilish jihatlariga ko‘ra tasnif qilinadi. Bu jihatdan ichki va tashqi hujjatlar farqlanadi. Ichki hujjatlar ayni muassasaning o‘zida tuziladigan va shu muassasa ichida foydalanadigan hujjatlardir, muayyan muassasaga boshqa tashkilot yoki ayrim shaxslardan keladigan hujjatlar tashqi hujjatlardir.

Hujjatlar mazmuniga ko‘ra ikki turli bo‘ladi:

1. Sodda hujjatlar – muayyan bir masalani o‘z ichiga oladi.
2. Murakkab hujjatlar ikki yoki undan ortiq masalani o‘z ichiga oladi.

Hujjatlar tegishlilik jihatiga ko‘ra, xizmat yoki rasmiy hujjatlar va shaxsiy hujjatlarga ajratiladi. Xizmat hujjatlari tayyorlanishiga ko‘ra muassasa yoki mansabdor shaxslarga tegishli bo‘lsa, shaxsiy hujjatlar yakka shaxslar tomonidan yozilib, ularning xizmat faoliyatlaridan tashqaridagi yoki jamoat ishlarini bajarish bilan bog‘liq masalalarga tegishli bo‘ladi (masalan, shaxsiy ariza, shikoyat va h.k.).

Hujjatlarning tayyorlanish xususiyati va darajasi ham benihoya muhim. Bu jihatiga ko‘ra hujjatlar quyidagicha tavsiflanadi: qoralama; asl nusxa; ikkinchi nusxa; ko‘chirma. Aksar hujjatlar qoralama nusxada tayyorlanadi, bu hujjat muallifi, ya’ni tayyorlovchining qo‘l yozma yoki kompyuterda ko‘chirilgan nusxasidir. Bu nusxa tuzatilib, qayta ko‘chirilishi mumkin. Aytish joizki, qoralama hujjat huquqiy kuchga ega emas. Asl nusxa har qanday hujjatning asli, birinchi rasmiy nusxasidir. Asl nusxaning aynan qayta ko‘chirilgan shakli nusxa deb yuritiladi, odatda o‘ng

tomondagi yuqori burchagiga «Nusxa» degan belgi qo'yiladi. Asl nusxa yo'qolgan hollarda hujjatning ikkinchi nusxasi (dublikati) beriladi, ikkinchi nusxa asl nusxa bilan bir xil huquqiy kuchga egadir.

Ma'muriy-boshqaruv faoliyatida xizmat mavqeiga ko'ra hujjatlar hozirgi kunda, asosan, quyidagicha tavsiflanishi mumkin: tashkiliy hujjatlar; farmoyish hujjatlari; ma'lumot-axborot hujjatlari; xizmat yozishmalari.

### Ariza

Ariza – muayyan muassasaga yoki mansabdor shaxs nomiga biror iltimos, taklif yoki shikoyat mazmunida yoziladigan rasmiy hujjat. Ariza amaliyotda eng ko'p qo'llanadigan va keng tarqalgan ish qog'ozidir. Maktab o'quvchisi va talaba, menejer va agronom yoki fermer, muhandis va olim, tadbirkor va mansabdor shaxs – jamiyatning barcha a'zosi ariza yozishdan holi emas. Ariza yozuvchilarning yoshi va lavozimi, ariza yo'llanayotgan muassasalar va idoralar g'oyat xilma-xildir. Arizalar bog'cha mudirasiga, maktab direktoriga, oliy o'quv yurti rektoriga, korxonada direktoriga, tuman/shahar rahbariyatiga – xullas, oddiy arizachining taklif, iltimos yoki shikoyatini kurib chiqib hal qila oladigan har qanday idora, har qanday boshliq nomiga yozilishi mumkin.

Hajmi, uslubi va turidan qat'i nazar, ariza o'zining umumiy zaruriy qismlariga ega va u ana shu qismlarning izchilligi asosida tuziladi.

*Arizaning zaruriy qismlari:*

1. Ariza yo'llangan muassasaning yoki mansabdor shaxsning nomi.
2. Ariza yozuvchining turar joyi, vazifasi, ismi, ota ismi va familiyasi.
3. Hujjatning nomi (Ariza).
4. Asosiy matn (taklif, iltimos, shikoyat).
5. Arizaga ilova qilinadigan hujjatlar nomi (agar zarur deb topilsa).
6. Ariza yozuvchining imzosi, ismi va ota ismining bosh harflari, familiyasi.
7. Ariza yozilgan vaqt (yil, kun va oy).

Shuni eslatib o'tmoq joizki, arizaning zaruriy qismlari barcha arizalarda ham birday takrorlanavermaydi. Masalan, xodim o'zi ishlayotgan korxonada yoki idora rahbariyatiga ariza yozganda, uning yashash joyi haqidagi ma'lumot zarur bo'lmaydi. Bunday hollarda xodim o'zi ishlaydigan bo'lim va lavozimini ko'rsatsa, kifoya. Shuningdek, ko'pchilik arizalar uchun ilovalarning ham hojati bo'lmaydi. Yuqorida sanab o'tilgan zaruriy qismlarning odatdagi joylashuvi 1-ilovada ko'rsatildi.

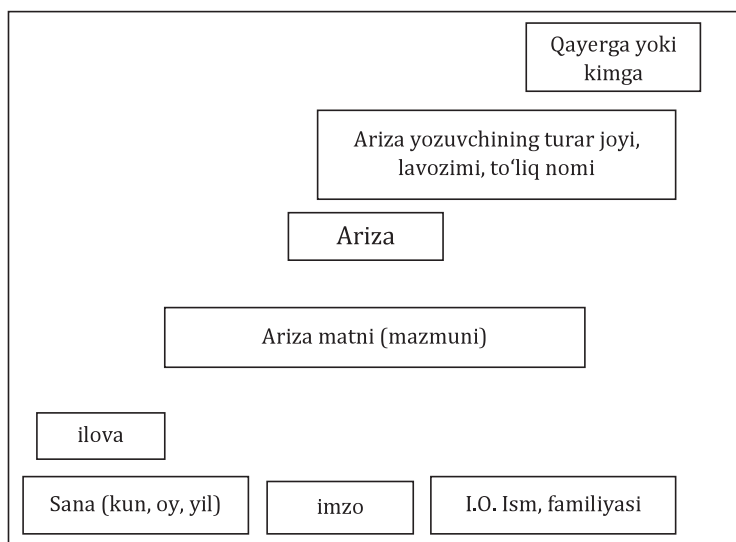
Ariza ham boshqa har qanday rasmiy hujjat kabi aniq va tiniq qisqa jumlar bilan, tushunarli yozilishi kerak. Hujjat tilining aniqligi, tushunarligi maqsadning tezroq amalga oshishiga xizmat qiladi.

Arizalarning navbatdagi keng tarqalgan turi o'quv yurtlariga kirish yoki muayyan masalada yordam ko'rsatish haqidadir. O'qishga kirish uchun yoziladigan arizalarning barchasiga zaruriy hujjatlar ilova qilinadi. O'quv yurtlariga taqdim etiladigan anketa-qolip shaklidagi aksariyat arizalar har turdagi o'quv yurtlariga

moslab tayyorlangan bo‘lib, ular asosan, o‘zbek, kerakli o‘rinlarda rus tilida rasmiylashtirib kelinmoqda; bunday arizalarda ortiqcha o‘rinlar ham uchraydi (ular tarjimayi hol, kadrlarning shaxsiy varaqasi, ma’lumotnoma kabi hujjatlarning xususiyatlarini umumlashtirib olgan). Shuning uchun ham bir qolipdagi arizalarni qayta ko‘rib chiqib, ixchamlashtirib, asosan, o‘zbek tilidagi shaklini muomalada qoldirish zarur. Biz o‘quv yurtlariga kirish haqidagi ariza namunasini keltirib o‘tirmadik, chunki u yerda har bir yozilajak javobning savoli bandma-band keltirilgan bo‘ladi.

### Arizaning shakli

### 1-ilova



Ariza asosan qo‘lda yoziladi va mazmuni erkin bayon qilinadi. Mazmuni va uslubiga ko‘ra arizalar bir xil emas: u bir necha so‘zdan iborat bo‘lishi, masalalar yuzasidan fikr-mulohazalar bildirilgan xat tarzida bo‘lishi ham mumkin. Shu nuqtayi nazardan arizalar sodda va murakkab turlarga ajratiladi. Murakkab ariza matni katta bo‘lishi bilan birga, unga ilovalar qilinishi mumkin. Aksar hollarda arizalar shaxsiy xususiyatga egadir. Shu bilan birga, xizmat arizalari ham bo‘ladi. Xizmat arizasi – fuqarolar yoki tashkilotlarning o‘z huquqlarini amalga oshirish yoki manfaatlarini himoya qilish yuzasidan yozma axborotlaridir. Da’vo arizalari ana shunday ariza-lardandir. Iltimos va shikoyat mazmunidagi arizalar taklif mazmunini aks ettiruvchi arizalarga hamda da’vo arizalariga nisbatan ko‘p qo‘llanadi.

### BAYONNOMA

Turli yig‘ilish, kengash va boshqa tur anjumanlarning borishini, majlis qatnashchilarining chiqishlari va ular qabul qilgan qarorlarni aniq holda qayd qiluvchi rasmiy hujjat. U voqelikning o‘rni, vaqti va holati haqida ma’lumot berish bilan birgalikda, qarorlarning to‘g‘ri qabul qilinganligini tekshirish va ularning

bajarilishini nazorat qilishga imkon beradi. Doimiy ish ko'ruvchi organlar (ilmiy kengash, hay'at va boshqalar), shuningdek, vaqtinchalik ish ko'ruvchi organlar (konferensiyalar, yig'ilishlar, anjumanlar, komissiyalar) faoliyatlarida, albatta, bayonnoma yozilishi kerak. Bayonnomani yozishni tashkil qilish kotibning asosiy vazifalaridan biridir. Bayonnoma turli organlarning doimiy kotiblari tomonidan tuziladi va rasmiylashtiriladi. Vaqtinchalik ish ko'ruvchi organlar majlislarida esa yig'ilish jarayonida saylangan kotib aynan shu ishni bajaradi.

Bayonnomada o'z aksini topgan axborotlarning aniqligi uchun butun mas'uliyat va javobgarlik majlis raisi va kotibi zimmasiga yuklatiladi.

Bayonnoma yozib olinishiga ko'ra, qisqa, to'liq, stenografik, fonografik, konspektiv shakllarda bo'lishi mumkin. Qisqa bayonnomada faqatgina kun tartibi, ma'ruzachi va muzokarada qatnashuvchilar familiyasi va qabul qilingan qaror ko'rsatiladi. Ularda ma'ruzalar mazmuni batafsil bayon qilinmaydi. Bunday bayonnomalar masalaning muhokama qilinishi haqida to'liq tasavvur bera olmaydi. Shu nuqtayi nazardan yig'ilishda so'zga chiqqan barcha qatnashchilarning bayon qilgan fikr va mulohazalarini qamrab olgan to'liq majlis bayonnomasi afzaldir. Majlis bayonnomasining to'liq shakli faqat yig'ilish xususida emas, balki o'sha jamoaning faoliyati to'g'risida ham fikr yuritishga imkoniyat beradi.

Yig'ilish stenografiya usulida (stenografik) yoki magnitofon yordamida yozib olinayotgan (fonografik) bo'lsa, qisqa bayonnoma tuzilib, stenogramma rais va kotib tomonidan imzolanadi va asosiy bayonnomaga ilova qilinadi.

Bayonnomaning asosiy zaruriy qismlari:

- Muassasa nomi.
- Sarlavha (bamaslahat ish ko'ruvchi organ yoki yig'ilishning nomi).
- Hujjatning nomi (Bayonnoma).
- Yig'ilish sanasi.
- Shartli raqami.
- Yig'ilish joyi.
- Tasdiqlash ustxati (agar bayonnoma tasdiqlanishi zarur bo'lsa).
- Yig'ilish raisi va kotibining familiyasi.

M a t n:

- |  |                      |
|--|----------------------|
| a) qatnashuvchilar ro'yxati yoki soni; | d) so'zga chiqdilar; |
| b) kun tartibi;                        | e) qaror qilindi.    |
| c) eshitildi;                          |                      |

Ilovalar (agar ular mavjud bo'lsa). Imzolar.

## **BAYONNOMADAN KO'CHIRMA**

Zaruriyat tufayli majlis davomida qabul qilingan qarorlardan ko'chirmalar rasmiylashtiriladi. Buyruqdan ko'chirmada bo'lganidek, bayonnomadan ko'chirma ham imzo bilan tasdiqlanadi.

Bayonnomadan ko'chirma quyidagi asosiy qismlardan iborat:

- Tashkilot nomi.
- Hujjat nomi (bayonnomadan ko‘chirma).
- Sana (majlis sanasi).
- Shartli raqam.
- Bayonnoma tuzilgan joy.

M a t n:

- a) Kun tartibi;                      b) Eshitildi;                      d) Qaror qilindi.

I m z o l a r. Nusxa tasdiqlanganligi haqida belgi (muhr bilan).

Ba‘zan bayonnoma haqidagi ko‘chirmalarda yig‘ilishda qatnashuvchilarning familiyasi yoki soni, shuningdek, ko‘rilgan masala bo‘yicha muhokamada ishtirok etganlar familiyasi ham ko‘rsatib o‘tiladi.

Bayonnomaning matn qismidan faqat tashkilot yoki shaxsga yetkazilishi kerak bo‘lgan bo‘laklarga olinadi. Agar kun tartibida uch masala muhokama etilgan, kerakli masala bo‘yicha qabul qilingan qaror olinadi.

## **BILDIRISHNOMA, BILDIRGI**

Muayyan muassasa (tarkibiy qism) rahbariga xizmat faoliyati bilan aloqador muhim masalalar yuzasidan yoki yuqori idora, mansabdor shaxsga biron-bir voqea va hodisa haqida xabardor qilish zarurati tug‘ilganda taqdim etiladigan mufassal yozma axborot. Unda, odatda, bayon qilinayotgan masalalar bo‘yicha tuzuvchi (yozuvchi)ning takliflari aks etadi. Kinga yo‘llanganiga qarab bildirishnoma ichki va tashqi turlarga ajraladi.

Ichki bildirishnoma rahbar shaxs yoki bo‘lim mudiri nomiga yoziladi. U toza qog‘oz varag‘iga qo‘lda yoki kompyuterda yozilishi mumkin. Bunday bildirishnomalar muallif tomonidan imzolanadi. Tashqi bildirishnoma, ya‘ni rahbar tomonidan yuqori idoraga yoki mansabdor shaxsga yoziladigan bildirishnoma, odatda, xos ish qog‘oziga ikki nusxada yoziladi. Hujjatning ikkinchi nusxasi muassasaning o‘zida qoldiriladi. Bunday bildirishnoma rahbar tomonidan imzolanadi.

Bildirishnoma tashabbus, axborot va hisobot xususiyatiga ega. Bu xususiyatlar hujjat matni sarlavhasidayoq o‘z aksini topadi. Tashabbus bildirishnomasi matnida tegishli masala yuzasidan umumiy yoki aniq takliflar ilgari surilib, rahbarni ularni hal qilishga undaydi (masalan, «Toshkent truba zavodi» QKda mukofotlash nizomining buzilganligi haqida).

Axborot bildirishnomasi, odatda, rahbarga ma‘lum muayyan jarayonning umumiy holati to‘g‘risida xabar beradi. Masalan, Chinoz tumani Navoiy nomidagi fermer xo‘jaligida chigit ekishning borishi (2012-yil 10-apreldagi holati) haqida.

Hisobot bildirishnomasi ma‘lum bir ishning tugallanishi haqida yoki biron-bir ko‘rsatma, tavsiya, rejaning ijrosi to‘g‘risida rahbarni xabardor qilishi kerak bo‘ladi (masalan, O‘zR Fanlar akademiyasi Tarix institutida yangi topilgan qo‘lyozmalarni o‘rganish ishlarining borishi haqida).

Muayyan vazifa yoki majburiyatlarning bajarilishi haqidagi hisobot bildirishnomasi amaliyotda raport ham deyiladi. Asli fransuzcha bo‘lib, rus tili orqali bizga kirgan bu so‘zning muqobili sifatida «BILDIRISH» atamasini qo‘llaymiz.

Bildirishnomaning zaruriy qismlari:

1. Bildirishnoma yo‘llangan rahbarning lavozimi, ismi va ota ismining bosh harflari hamda jo‘nalish kelishigidagi familiyasi.
2. Bildirishnoma tayyorlagan shaxsning lavozimi, ismi va ota ismining bosh harflari hamda chiqish kelishigidagi familiyasi.
3. Matn sarlavhasi.
4. Hujjat turining nomi (Bildirishnoma).
5. Bildirishnoma matni (mazmuni).
6. Qancha varaqligi ko‘rsatilgan ilovalar ro‘yxati (agar ilovalar bo‘lsa).
7. Bildirishnoma tayyorlovchi xodim yoki rahbarning imzosi (agar bir necha shaxs tomonidan tayyorlangan bo‘lsa, u barcha mualliflar tomonidan imzolaniadi).
8. Bildirishnoma taqdim etilgan sana (muallif yoki muassasa rahbari tomonidan bildirishnoma imzolayanotgan paytda qo‘yiladi).

Yuqorida ko‘rinib to‘ribdiki, zaruriy qismlari yozilishi shakli jihatidan bildirishnomalar xizmat ma’lumotnoma (spravka)lariga yaqin turadi.

*Soatsozlik zavodining direktori  
Q.B.Karimovga zavod qaramog‘idagi bolalar  
oromgohining boshlig‘i L.Komilovadan*

*BOLALAR OROMGOHI YOTOG‘I  
BINOLARINING UMUMIY  
AHVOLI HAQIDA  
BILDIRISHNOMA*

*Sizning ko‘rsatmangizga binoan, men texnik-nazoratchi S.Bakirov bilan birgalikda shu yil 2021-yil 7–8-may kunlari zavod qaramog‘idagi bolalar oromgohi yotoq binolarni tekshirib chiqdim. Barcha yotoq binolari qoniqarli ahvolda. Biroq 1-binoda deraza oynalarini o‘rnatish, 2-binoni qisman bo‘yash, 3-binoda esa eshiklarni ta‘mirlash zarur deb hisoblayman.*

*Bolalar oromgohi  
boshlig‘i (imzo) L. Komilova*

*0000.00.00*

Bildirishnoma tayyorlagan shaxsning xulosa va takliflari, ravshan va ishonarli bo'lishi kerak. Shuning uchun ham bildirishnomalarda chiqarilgan xulosalarni tasdiqlovchi, voqea-hodisalarga, qonunchilik ko'rsatmalariga, tegishli hujjatlarning raqam va sanasi hamda bayon etilgan masalani bevosita muassasa misolida o'rganish yoki sinab ko'rish natijasida olingan boshqa dalillarga havolalar qilinishi zarur.

## DALOLATNOMA

Muassasa yoki ayrim shaxslar faoliyati bilan bog'liq biron-bir bo'lib o'tgan (sodir bo'lgan) voqea, hodisa, ish-harakatni yoki mavjud holatni tasdiqlash, unga guvohlik berish maqsadida bir necha kishi tomonidan tuzilgan hujjat. Dalolatnoma tuzishda xilma-xil maqsadlar ko'zlanadi, lekin uni tuzishdan asosiy maqsad sodir bo'lgan voqea-hodisalarni yoki mavjud holatni qonuniy-huquqiy jihatdan isbotlash yoki tasdiqlashdir. Bir qancha hollarda dalolatnoma tuzish maxsus huquqiy me'yorlar bilan qat'iy belgilangan. Masalan, korxonalarining hisob-kitob bo'limlari faoliyatida dalolatnomalar avvaldan belgilangan mazmun va davriylikka asosan tuziladi va huquqiy jihatdan muhim o'rin tutadi.

Dalolatnoma deyarli barcha hollarda pul mablag'lari va moddiy boyliklarga bog'liq tuziladi (hatto baxtsiz hodisa yoki tabiiy ofat haqidagi dalolatnoma asosida ham moddiy masala bor), binobarin, u ko'proq tadbirkorlik, moliya-xo'jalik faoliyatida, hisob-kitob, oldi-sotdi va savdo sohalarida keng qo'llanadi.

Dalolatnomalar tegishli taftish o'tkazilgandan keyin, rahbarlik almashina-yotganda, moddiy boyliklarni bir xususiy yoki yuridik shaxsdan ikkinchisiga o'tkazishda, qurib tugallangan inshootlarni qabul qilishdan oldin va keyin, mashina va uskunalarning yangi nusxalarini sinovdan o'tkazish chog'ida, qimmatdor buyumlarni hisobdan o'tkazish yoki hisobdan chiqarishda, tovarlarni miqdor va sifat bo'yicha qabul qilib olishda, baxtsiz hodisalar yoki tabiiy ofatlar oqibatlarini tekshirishda, sud-tergov ishlari va tibbiyot sohasida, xodimlarning moddiy, yashash sharoitlarini o'rganishda va boshqa hollarda tuziladi.

Moliyaviy faoliyat va savdo-tijorat sohalarida tuziladigan dalolatnomalar tasdiqlash (kamomad yoki nuqsonlar bo'lmagan hollarda) yoki ayblash (pul kamomadi yoki moddiy boyliklar yetishmasligi aniqlanganda) uchun hamda tegishli (qayd etuvchi, rag'batlantiruvchi, jazolovchi) buyruqlar e'lon qilish uchun asos bo'ladi.

Aksar hollarda dalolatnoma oldindan belgilangan qoidaviy namuna asosida tuziladi.

Dalolatnomalar voqea-hodisalarni haqqoniy aks ettirish maqsadida bir necha shaxslar (muassasa rahbarining buyrug'i bilan komissiyalar, doimiy komissiyalar) yoki maxsus vakolatli yakka shaxs (taftishchi, nazoratchi) tomonidan tuziladi. Keyingi holatda va umuman dalolatnoma yakka shaxs tomonidan tuzilganda, guvohlarning ishtirok etishi va imzosi bo'lmog'i shart. Ayrim hollarda dalo-

latnomalar voqea-hodisaning qatnashchilari yoki unga guvoh bo'lgan kishilarning tashabbusi bilan ham tuziladi.

*Dalolatnomaning zaruriy qismlari:*

1. Idora, muassasa va tarkibiy bo'linma nomi.
2. Tuzilgan sanasi va joyi.
3. Tartib raqami va tasdiq belgisi (zarur hollarda).
4. Matn sarlavhasi.
5. Hujjat turi nomi (Dalolatnoma).
6. Hujjatni tuzish uchun asos (muassasa rahbarining buyrug'i, idoraning qarori yoki ko'rsatmasi kabilar).
7. Komissiya tarkibi (raisi va a'zolar).
8. Ishtirok etuvchilar (guvohlar).
9. Dalolatnoma matni.
10. Ilovalar (har bir ilovaning necha betligi ko'rsatiladi)
11. Tuzgan va ishtirok etganlarning imzolari.
12. Ijro haqidagi belgi.

Har bir dalolatnomaning ushbu zaruriy tarkibiy qismlari qatoriga ayrim hollarda boshqa ma'lumotlarni ham qo'shish mumkin. Chunonchi, ishni qabul qilish-topshirish chog'ida tuziladigan dalolatnomalarda xodimlar tomonidan topshirilayotgan qimmatbaho buyumlar, hujjatlar sanab o'tiladi (ilovalar tarzida), topshirish vaqtidagi ish ahvoriga baho beriladi, bajarilmagan ishlar qayd etiladi va hokazo.

## ISHONCHNOMA

Muayyan muassasa yoki ayrim shaxs o'z nomidan ish ko'rish uchun ikkinchi bir shaxsga ishonch bildiradigan yozma vakolatli hujjat. Ishonchnomalar o'z mazmuniga ko'ra, mol-mulkni boshqarish, pul va moddiy-buyum boyliklarini olish, sud hamda notarial idoralarda, shuningdek, boshqa davlat va nodavlat idoralarda ish olib borish va boshqa ishlarni amalga oshirishni ifodalaydi.

O'zbekiston Respublikasi Fuqarolik kodeksining 134-moddasida ishonchnomaga quyidagicha ta'rif berilgan: «Bir shaxs (ishonch bildiruvchi) tomonidan ikkinchi shaxs (ishonchli vakil)ga uchinchi shaxslar oldida vakillik qilish uchun berilgan yozma vakolat ishonchnoma hisoblanadi. Ishonchli vakil o'ziga ishonchnoma bilan berilgan vakolatlar doirasida ish olib boradi».

Muayyan ish-harakatni bajarishga vakolat berish kim tomonidan (muassasa tomonidanmi yoki ayrim shaxs tomonidanmi) rasmiylashtirilishiga qarab, ishonchnomalar rasmiy (xizmat) va shaxsiy turlarga bo'linadi.

Rasmiy (xizmat sohasidagi) ishonchnomalar davlat muassasalari, kasaba uyushmasi, jamoa xo'jaligi, jamoat tashkilotlari muayyan lavozimli shaxsga uning muayyan tashkilot tomonidan ish yuritishga vakil qilinganini bildirish uchun



beriladi. Bunday ishonchnomalar muassasa rahbari tomonidan imzolanishi va muhr bilan tasdiqlanishi kerak. Ayrim hollarda ishonchnoma qonun talabiga ko'ra notarial tasdiqdan o'tishi zarur bo'ladi.

Mazmun hamda vakolatning ko'lamiga ko'ra, ishonchnomalar bir martalik, maxsus va umumiy turlarga bo'linadi. Bir martalik ishonchnoma muayyan bir ishni amalga oshirish, vazifani bajarish uchun (masalan, faqat bir martagina pul yoki qimmatdor buyumni olish uchun) beriladi. Muayyan davr davomida bir qancha bir turdagi vazifalarni bajarish vakolatini beruvchi ishonchnomalar maxsus ishonchnomalar deyiladi (masalan, 2013-yil davomida sud-hakamlilik idoralarida korxonalar nomidan vakillik qilish uchun berilgan ishonchnoma). Umumiy ishonchnoma mulkni boshqarish bilan aloqador turli-tuman ishlarni amalga oshirish huquqini beradi.

Rasmiy ishonchnomalarda ularning amal qilish (o'z kuchini saqlash) muddati, albatta, ko'rsatilgan bo'ladi. Ular bir necha kundan bir necha yilgacha bo'lgan (lekin uch yildan ortiq bo'lmagan) muddat uchun berilishi mumkin. Agar ishonchnomada uning amal qilish muddati aniq ko'rsatilmagan bo'lsa, bunday hollarda u berilgan kundan boshlab bir yil davomida o'z kuchini saqlaydi. Berilgan kuni ko'rsatilmagan ishonchnoma haqiqiy emas.

Iшонchnoma berilgan shaxs o'z vakolatidagi harakatlarni shaxsan amalga oshirishi shart. Mabodo, ishonchnoma berilgan shaxsning manfaatlarini himoya qilishga to'g'ri kelib qolsa, u harakatlarni amalga oshirishni boshqa shaxsga o'tkazishi mumkin.

Boshqa shaxsga o'tkazish bo'yicha ishonchnomaning amal qilish muddati uning berilishiga asos bo'lgan asosiy ishonchnomaning amal qilish muddatidan oshib ketmasligi kerak.

Rasmiy ishonchnomalar, odatda, yuqori statistika idorasi tasdiqlagan tayyor, namunaviy shakldagi bosma ish qog'ozida rasmiylashtiriladi. Bunday bosma ish qog'ozlarida ishonchnomaning barcha zaruriy qismlarini to'g'ri va aniq rasmiylashtirish (to'ldirish) uchun maxsus o'rin va ko'rsatmalar mavjud. Bosma ish qog'ozlari bo'lmagan chog'da ishonchnomalar oddiy qog'ozga yoziladi va uning yuqori chap tomoniga ishonchnoma beruvchi muassasaning to'rtburchak muhri qo'yiladi.

Moddiy-buyum boyliklarini olish uchun ishonchnomalarni rasmiylashtirish va berish borasida alohida qoidalar belgilangan. Bunday ishonchnomalar belgilangan shakldagi bosma ish qog'ozlarida korxonalar rahbari va bosh hisobchisining imzosi bilan rasmiylashtirilib, faqat shu korxonalar xodimlariga berilishi mumkin.

*Rasmiy ishonchnomaning zaruriy qismlari:*

1. Iшонchnoma beruvchi muassasaning nomi.
2. Iшонchnoma tartib raqami va berilgan vaqti (sanasi).

3. Ishonchnoma berilayotgan (ishonch bildirilayotgan) shaxsning lavozimi va to'liq nomi (ismi, ota ismi, familiyasi).
4. Qimmatdor buyumlar olinadigan (beradigan) muassasaning nomi.
5. Ishonchnomaning berilish sababi.
6. Ishonchnomaning amal qilish muddati.
7. Ishonchnoma berilayotgan shaxs imzosining namunasi.
8. Moddiy-buyum boyliklarini oluvchining shaxsiyatini tasdiqlovchi hujjatning nomi (pasport, guvohnoma).

Ishonchnomaning zaruriy qismlari aniq, buzilmasdan, tuzatishlarsiz rasmiylashtirilishi kerak. Aks holda, moddiy-buyum boyliklarini berish ruxsat etilmaydi, bunday ishonchnomalarni rasmiylashtirish, berish va qayd etish tartibiga rioya qilish, shuningdek, ulardan foydalanish yuzasidan nazorat etish korxonaga bosh (katta) hisobchisining vazifasidir.

Ishonchnomalarning ikkinchi turi shaxsiy, ya'ni ayrim shaxs tomonidan boshqa bir shaxsga muayyan ishni bajarish uchun ishonch bildirib berilgan yozma hujjatdir. Muayyan tashkilotdan pul yoki qimmatbaho buyum, zaruriy hujjatlar olish, avtomobilni boshqarish, oldi-sotdi shartnomalarini rasmiylashtirish, mulkni boshqarish va boshqa xususiy ishlarni bajarish uchun ishonch bildiriladi.

Shaxsiy ishonchnomalarning eng ko'p tarqalgani pul (maosh, nafaqa va boshqalar) olish uchun yozilgan ishonchnomadir. Bunday yozma vakolat ba'zan vakolat beruvchining talabi, xohishi bilan notarial tasdiqlanishi ham mumkin, lekin uni majburiy notarial tasdiqdan o'tkazish shart emas. Ishonch bildiruvchi shaxsning imzosi u ishlayotgan yoki o'qiyotgan joy rahbariyati, u yotib davolanayotgan tibbiy muassasa ma'muriyati, harbiy qism qo'mondonligi va shu kabilar tomonidan tasdiqlanishi mumkin.

*Shaxsiy ishonchnoma erkin usulda, odatda, qo'lda yoziladi, lekin unda, albatta, quyidagi zaruriy qismlar bo'lmog'i kerak:*

1. Hujjatning nomi (Ishonchnoma).
2. Ishonch bildiruvchining to'liq nomi (ismi, ota ismi, familiyasi).
3. Ishonchli shaxs (ishonchnoma berilgan shaxs)ning to'liq nomi.
4. Ishonchnoma mazmuni (topshirilgan vazifalarni aniq ko'rsatish).
5. Topshirilgan vazifalar amalga oshirilishi zarur bo'lgan muassasaning nomi.
6. Ishonch bildiruvchining imzosi.
7. Berilgan (yozilgan) vaqti.
8. Ishonch bildiruvchining imzosini tasdiqlagan shaxsning lavozimi va imzosi.
9. Ishonch bildiruvchining imzosi tasdiqlangan sana va yumaloq muhr.

## MA'LUMOTNOMA

Bo'lgan voqea yoki mavjud holatlarni bildirish-axborot berish mazmunida ifodalaydigan hujjat. Ma'lumotnomalar, odatda, yuqori idora, mansabdor, xususiy va yuridik shaxslar hamda oddiy kishilarning ko'rsatmasi, talabi yoki iltimosiga

ko'ra tuziladi hamda biron-bir masalada iltimosni qondiradigan axborot va ma'lumotlarni o'zida aks ettiradi.

Ma'lumotnoma o'z xususiyati va mazmuniga ko'ra ikkiga: xizmat ma'lumotnomasi va shaxsiy ma'lumotnomaga bo'linadi.

**Xizmat ma'lumotnomasi** – muassasa faoliyatiga doir voqea-hodisalarni rasmiy ravishda aks ettiradi va tasdiqlaydi, axboriy xususiyatga ega bo'lgan xilma-xil ma'lumotlarni o'z ichiga oladi, zarur hollarda esa raqamli jadvallar ko'rinishida tayyorlanadi. Taqdim etilayotgan ma'lumotlar ishlab chiqarish va moliyaviy faoliyat, xodim (shtat)lar soni, topshiriqlarning bajarilishi, moddiy-tovar boylıklarining saqlanishi, mehnat intizomining ahvoli haqida va boshqa xilma-xil masalalar to'g'risida hozirlanadi.

Xizmat ma'lumotnomasi o'z navbatida ikkiga – ichki xizmat va tashqi xizmat ma'lumotnomalariga bo'linadi. Ichki xizmat ma'lumotnomasi – muassasa ichki ishlari, xo'jalik faoliyati, biror tarkibiy bo'linma yoki ayrim xodimning ishi, faoliyati haqida tayyorlanib, shu muassasa rahbariga yo'llanadi. Bunday ma'lumotnomalar bevosita tuzuvchi (bo'linma boshlig'i, kadrlar bo'limi boshlig'i, ish yurituvchi, oddiy xodim va boshqalar) tomonidan imzolanadi va oddiy qog'oz varag'iga qo'lda yozilishi ham mumkin. Tashqi xizmat ma'lumotnomasi – muayyan muassasa nomidan yuqori idora yoki mansabdor shaxslarga, ular ko'rsatmasiga, talabiga muvofiq tayyorlanib jo'natiladi hamda xos ish qog'oziga yoki maxsus bosma ish qog'oziga yoziladi va muassasa rahbari tomonidan imzolanadi.

Rasmiy xizmat ma'lumotnomasida bosma ish qog'ozidagi yozuvlardan tashqari, yana quyidagi zaruriy qismlar bo'ladi:

1. Hujjat jo'natiladigan yuqori idora yoki mansabdor shaxsning nomi (bosma ish qog'ozining yarmidan o'ng tomonga yoziladi).
2. Hujjat nomi (Ma'lumotnoma).
3. Ma'lumotnoma matniga sarlavha (xat boshidan yoziladi).
4. Asosiy matn (ma'lumotnoma mazmuni).
5. Mansabdor shaxs (tuzuvchi yoki korxonahabari) imzosi.

**Shaxsiy ma'lumotnoma** – muassasalar tomonidan fuqarolarning turmushi va ish faoliyatidagi aksar voqea-hodisalar va holatlarni tasdiqlab beradigan hamda talab qilingan joylarga ko'rsatiladigan rasmiy hujjatdir. Masalan, muassasa xodimga uning qayerda, kim bo'lib va qancha maosh olib ishlashi haqida; o'quvchi va talabaga esa qayerda o'qishi haqida; fuqarolik holati hujjatlarini qayd qilish (FHHQ – ZAGS) va notarial idoralari hamda fuqarolar yig'inlari raislari shaxsning tug'ilganligi yoki vafot etganligi to'g'risida, nikoh bo'lganligi yoki ajralganligi haqida (hujjatlar yo'qolganda); tuman va shahar ijtimoiy ta'minot bo'limi shaxsning nogironligi, nafaqasining miqdori, avtomobilga ega emasligi haqida, shifoxonalar kishining sog'lig'i (kasal emasligi) haqida, mahalla qo'mita yig'inlari yoki uy-joy boshqarmalari shaxsning yashash joyi, egallab turgan uy-joyining maydoni yoki oila a'zolarining soni haqida ma'lumotnomalar beradi. Bulardan tashqari, ichki

ishlar va adliya idoralari tomonidan ham fuqarolarga tasdiqlovchi, guvohlantiruvchi ma'lumotnomalar beriladi.

Yuqoridagi ma'lumotnomalar zaruriy hisoblanadi. Biroq idoralarda o'g'irib olgan ayrim rasmiyatchi mansabdorlar xohishi bilan zarur bo'lmagan kezlarda ham ma'lumotnoma talab qilinadigan hollar bo'lib turadi.

Respublika Prezidentining bir qator nutqlari va muloqotlarida, Vazirlar Mahkamasining tegishli qaror va ko'rsatmalarida fuqarolarni ishga qabul qilishda va fuqarolarning maishiy talablarini hal qilishda buzilishlar, jumladan, fuqarolardan ko'plab xilma-xil ma'lumotnomalar talab qilgan korxonalar va tashkilotlar rahbarlarining noto'g'ri xatti-harakatlari qoralangan. Ko'pgina zaruriy ma'lumotlarni pasportdan, mehnat daftarchasidan yoki boshqa hujjatlardan bilib olish mumkin, binobarin, davlat va nodavlat, xo'jalik idoralari, muassasalar zimmasiga ayrim zaruriy ma'lumotlar kishi shaxsi va mehnat faoliyatidan dalolat beruvchi hujjatlar ko'rsatilganda tasdiqlanishi mumkin bo'lgan hollarda undan yozma ma'lumotnomalar talab qilmaslik majburiyati yuklangan.

Shaxsiy ma'lumotnoma o'zining zaruriy qismlari jihatidan rasmiy xizmat ma'lumotnomasiga yaqin turadi, chunki u ham aksar hollarda xos ish qog'oziga yoki oldindan tayyorlangan bosma ish qog'oziga (blanka)ga yoziladi. Ushbu ish qog'ozlarida bir qancha zaruriy qismlar va takrorlanuvchi iboralar o'z aksini topgan bo'ladi. Shaxsiy ma'lumotnomalarda ular yo'llangan idora yoki shaxs nomi bo'lmaydi. Buning o'rniga ma'lumotnomaning asosiy matnidan so'ng uning maqsadi «Ish joyiga (yashash joyiga) ko'rsatish uchun berildi», «Toshkentdagi 507-bolalar bog'chasiga taqdim etish uchun berildi» tarzida ko'rsatiladi. Bosma ish qog'ozlari bo'lmagan hollarda ma'lumotnomalar oddiy qog'ozga qo'lda yoki kompyuterda yoziladi va uning chap burchagiga korxonalar yoki jamoat tashkilotining to'rtburchak muhri qo'yiladi, uning qarshisiga, o'ng tomoniga MA'LUMOTNOMA so'zi yoziladi.

Shaxsiy ma'lumotnomalar quyidagi zaruriy qismlarni o'z ichiga oladi:

1. Ma'lumotnoma beruvchi tashkilotning nomi.
2. Ma'lumotnomaning tartib raqami va berilgan sanasi.
3. Hujjat turining nomi (Ma'lumotnoma).
4. Ma'lumotnoma berilayotgan shaxsning ismi, otasining ismi va familiyasi.
5. Ma'lumotnoma matni (u tasdiqlayotgan voqea yoki holat bayoni).
6. Ma'lumotnomaning maqsadi (ma'lumotnoma ko'rsatiladigan, taqdim etiladigan joy nomi).
7. Mansabdor shaxs(lar)ning imzosi (lavozimi va familiyasi).
8. Muhr.

Dastlabki uch zaruriy qism bosma ish qog'ozida (bosma ish qog'oziga bo'lmagan hollarda to'rtburchak muhrda) o'z aksini topgan bo'ladi.

Ish haqini tasdiqlash haqidagi va pul bilan bog'liq boshqa shaxsiy ma'lumotnomalarga tegishli muassasaning bosh (katta) hisobchisi ham imzo

qo'yishi kerak. Ma'lumotnomalarning bu turi ham jo'natma hujjatlar daftarida qayd etilib, xodim qo'liga beriladi.

## TAVSIFNOMA

Tavsifnoma – ma'lum bir shaxsning mehnat va ijtimoiy faoliyati, shuningdek, uning o'ziga xos xislat va fazilatlarini aks ettiruvchi rasmiy hujjat.

Tavsifnoma muassasa ma'muriyati yoki jamoat tashkilotlari (agar ular mavjud bo'lsa) tomonidan xodimga bir qancha maqsadlar uchun (o'quv yurtiga kirishda, xorijiy mamlakatlarga ishlash va boshqa yumushlar uchun ketishda, lavozimga tayinlashda yoki shahodatlantirish va boshqa hollarda) beriladi

Tavsifnomada xodimning jamoatchilik va xizmat faoliyati, uning ishchanligi va axloqiy sifatlari ham ko'rsatib o'tiladi.

Tavsifnomaning asosiy zaruriy qismlari quyidagilardan iborat:

### **1. Tavsiflanayotgan shaxs haqida asosiy ma'lumotlar:**

- |  |                              |
|--|------------------------------|
| a) ismi, otasining ismi va familiyasi; | d) ma'lumoti;                |
| b) tug'ilgan yili;                     | e) lavozimi;                 |
| g) partiyaviyligi;                     | y) ilmiy darajasi va unvoni. |

### **2. Hujjat nomi (Tavsifnoma).**

- |             |          |
|-------------|----------|
| 1. Matn.    | 3. Sana. |
| 2. Imzolar. | 4. Muhr  |

Tavsifnoma matnini o'zaro mantiqan bog'langan uch tarkibiy qismga ajratib ko'rsatish mumkin.

Birinchi qismda shaxsning mehnat faoliyati, ya'ni mutaxassisligi, aynan shu korxonada, tashkilot va boshqa joylarda qaysi muddatdan buyon ishlayotganligi, xizmat vazifasidagi o'zgarishlar va boshqalar haqida ma'lumot beriladi.

Ikkinchi qismda xodimning shaxsiy tavsifi, ya'ni ishga munosabati, mutaxassislik bo'yicha mahorati, siyosiy saviyasi, tashkilotchilik qobiliyati, jamoat ishlarida ishtiroki, oilaviy ahvoli, xulq-atvori, hatto ba'zida siyrati, jamoat a'zolariga munosabati, qanday mukofotlarga sazovor bo'lganligi va boshqa asosiy rag'batlantirishlari qayd etiladi. Xolis bo'lish uchun kamchiligi ham ko'rsatilib, istak bildiriladi.

Uchinchi qismda esa yuqorida bayon qilinganlardan xulosa chiqariladi va tavsifnoma qanday maqsadda yoki nima uchun berilayotganligi ko'rsatiladi.

Tavsifnoma matni uchinchi shaxs tilidan bayon qilinadi. Xodimni tavsiflashda «halol», «topshiriqlarni vaqtida bajaradigan», «mehnatsevar», «talabchan», «tashabbuskor», «tezkor», «prinsipial», «intizomli» kabi sifatlardan foydalaniladi. Agar tavsifnoma jamoat tashkilotlari yig'ilishida tasdiqlangan bo'lsa, shu yig'ilish bayonnomasi raqami va sanasiga havola bo'ladi. Qoidaga ko'ra tavsifnomaga ikki shaxs: muassasa (yoki bo'linma) boshlig'i va kasaba uyushmasi tashkilotining raisi imzo chekadi va ular imzosi yumaloq muhr bilan tasdiqlanadi.

Tavsifnoma xodimning qo‘liga topshiriladi yoki uni shaxsan xabardor qilgan holda, tavsifnomani talab qilgan muassasaga jo‘natiladi.

Tavsifnomalarning «ishlab chiqarish tavsifnomasi», «tavsifiy tavsiiyanoma», «xizmat tavsifnomasi» kabi turlari mavjud bo‘lib, ular ayrim xususiyatlari jihatidan o‘zaro farqlanadi.

## TILXAT

Pul, hujjat, qimmatbaho buyumlar yoxud boshqa biror narsa olinganligini tasdiqlovchi rasmiy yozma hujjat. Tilxat bir nusxada tayyorlanadi hamda pulli va qimmatbaho hujjat sifatida saqlanadi.

### Tilxatning asosiy zaruriy qismlari:

1. Hujjatning nomi (Tilxat).
2. Matn:
  - a) tilxat beruvchi shaxsning lavozimi, ismi va otasining ismi, familiyasi.
  - b) pul, hujjat, buyum yoki boshqa biror narsani beruvchi shaxsning lavozimi, ismi va otasining ismi, familiyasi (zaruriyat bo‘lganda muassasa nomi);
  - d) pul, hujjat, buyum yoki boshqa biror narsaning nomi va ularning miqdori (zaruriyat bo‘lganda bahosi);
  - f) olinayotgan buyumning texnik holati (agar u mashina, apparatlar va sh.k. bo‘lsa).
3. Tilxat berilgan sana.
4. Tilxat muallifining imzosi.

Olinadigan pul miqdori yoki buyumning bahosi va uning soni tilxatda raqamlar bilan ko‘rsatiladi, qavs ichida esa so‘zlar bilan ham berilishi shart.

Matn va imzo oralig‘idagi bo‘sh joylar chiziladi. Tilxatdagi yozuvlarni o‘chirish yoki tuzatish mumkin emas, aks holda, bunday hujjatning haqiqiyliги shubha ostiga olinishi mumkin.

Ba‘zan tilxatda guvohlar ismi-sharifi ham ko‘rsatiladi. Bunday hollarda guvohlar o‘z imzolari bilan hujjatni tasdiqlashlari kerak.

## TAVSIYANOMA

Biror shaxsni ma‘lum lavozimga yoki turli tashkilotlarga a‘zo bo‘lish uchun tavsiya etish maqsadida tuziladigan rasmiy hujjat.

U ma‘muriyat yoki alohida shaxs tomonidan berilishi mumkin. Tavsiyanoma matnida tavsiya qilinayotgan shaxsning xususiyatlari – mutaxassis sifatidagi malakasi, oilaviy, axloqiy jihatlari va faoliyatiga baho beriladi, u tavsiya etilayotgan lavozim yoki tashkilotga a‘zo bo‘lishga munosib ekanligi yuzasidan ishonch bildiriladi.

Tavsiyanoma ba‘zi xususiyatlariga ko‘ra tavsifnomaga o‘xshaydi, shu sababli ularning ko‘pchiligi tavsifiy tavsiiyanoma shaklida bo‘ladi. Ular orasidagi asosiy farq shundaki, tavsifnomalarda shaxsning barcha ijobiy, salbiy xususiyatlari qayd

qilinadi. Tavsiyanomalarda esa uning ijobiy xususiyatlari ko‘rsatilishi bilan birga, keyinchalik uning zimmasiga yuklatiladigan vazifani bajara olishiga ishonch bildiriladi va tavsiya etiladi.

Turli mukofotlarga taqdim etish – taqdimnoma (xodataystvo) ham tavsiyanoma shaklida bo‘ladi.

### **Tavsiyanomaning asosiy zaruriy qismlari:**

1. Hujjatning nomi (Tavsiyanoma).
2. Matn.
3. Tavsiyanoma beruvchi shaxsning lavozimi, ismi, otasining ismi, familiyasi.
4. Imzo.
5. Sana.

### **TARJIMAYI HOL**

Ma‘lum bir shaxs tomonidan o‘z shaxsiy hayoti va faoliyati haqida bayon qilingan yozuv. Tarjimayi hol bir xil andozaga ega emas, mufassal yoki muxtasar yozilishi mumkin. U muallif tomonidan mustaqil tuziladigan hujjatdir. Garchi u erkin (ixtiyoriy) tuzilsada, biroq tarjimayi holda ayrim qismlarning bo‘lishi shart.

1. Tarjimayi holning asosiy zaruriy qismlari:

2. Hujjatning nomi (Tarjimayi hol).

M a t n:

- a) muallif familiyasi, ismi va otasining ismi;
- b) tug‘ilgan yil, kun, oy va tug‘ilgan joyi;
- d) millati, ijtimoiy kelib chiqishi;
- e) ota-onasi haqida qisqacha ma‘lumot (familiyasi, ismi va otasining ismi, ish joyi);
- f) ma‘lumoti (qayerda, qanday o‘quv yurtini tugatganligi va ma‘lumotiga ko‘ra mutaxassisligi);
- g) ish faoliyati turlari;
- h) oxirgi ish joyi va lavozimi;
- i) oilaviy ahvoli va oila a‘zolari;  
pasport ma‘lumotlari;  
turar joyi (uy adresi), telefoni.

3. Sana.

4. Imzo.

Tarjimayi hol oddiy qog‘ozga, ayrim hollarda, ya‘ni ishga, o‘qishga kirishda maxsus bosma ish qog‘ozlariga qo‘lda yoziladi. Matnni bayon qilish shakli hikoya uslubida bo‘lib, birinchi shaxs tilidan yoziladi.

Barcha ma‘lumotlar davriylik (xronologik) asosida, aniq sanalar bilan (iloji boricha yili, oyi, kuni ko‘rsatilgan holda) beriladi. Barcha raqamlar arab raqamlarida ifodalanadi. Tarjimayi hol shunday tuzilishi kerakki, u bilan tanishgan kishi muallifning hayot yo‘li, faoliyati haqida muayyan tasavvurga ega bo‘lsin.

## TILXAT, TUSHUNTIRISH XATI

### Tilxat

Pul, hujjat, qimmatbaho buyumlar yoxud boshqa biror narsa olinganligini tasdiqlovchi rasmiy yozma hujjat.

Tilxat bir nusxada tayyorlanadi hamda qimmatli hujjat sifatida saqlanadi.

Tilxatning asosiy zarur qismlari:

1. Hujjatning nomi (Tilxat).
2. Matn:
  - a) tilxat beruvchi shaxsning lavozimi, ismi va otasining ismi, familiyasi.
  - b) pul, hujjat, buyum yoki boshqa biror narsani beruvchi shaxsning lavozimi, ismi va otasining ismi, familiyasi (zaruriyati bo'lganda muassasa nomi);
  - d) pul, hujjat, buyum yoki boshqa biror narsaning nomi va ularning miqdori (zaruriyati bo'lganda bahosi);
  - e) olinayotgan buyumning texnik holati (agar u mashina, apparatlar va sh.k. bo'lsa).
3. Tilxat berilgan sana.
4. Tilxat muallifining imzosi.

Olinadigan pul miqdori va buyumning bahosi va uning soni tilxatda raqamlar bilan ko'rsatiladi, qavs ichida esa so'zlar bilan ham berilishi shart.

Matn va imzo oralig'ida bo'sh joylar chiziladi. Tilxatdagi yozuvlarni o'chirish yoki tuzatish mumkin emas, aks holda, bunday hujjatning haqiqiyliги shubha ostiga olinishi mumkin.

## TUSHUNTIRISH XATI

Xizmat sohasidagi, xizmatga aloqador masalani, uning ayrim jihatlarini yozma izohlovchi va muassasa (bo'lim) rahbariga (ichki) yoki yuqori tashkilotga (tashqi) yo'llanuvchi hujjatdir.

Yuqoridagi ta'rifdan ko'rinadiki, tushuntirish xati xuddi ma'lumotnoma va bildirishnoma singari ichki va tashqi xususiyatga ega. Keyingi holatda, ya'ni tushuntirish xati yuqori tashkilotga yuborilayotganda, u ko'pincha biror asosiy hujjat (rejalar, hisobotlar, loyihalar)ga ilova tarzida bo'lib, mazkur hujjatni umuman yoki uning ba'zi o'rinlarini qisman izohlab, tushuntirib beradi. Bu xildagi tushuntirish xati, shuningdek, muassasada bo'lib o'tgan voqea-hodisaga, rahbarning ba'zi xatti-harakatiga, rejalashtirilgan ishlarning bajarilmay qolishiga ham izoh beradi yoki dalillaydi. Demak, bu holda tushuntirish xati mustaqil hujjat hisoblanmaydi, shunga qaramay, u muassasa xos ish qog'ozida rasmiylashtiriladi va rahbar tomonidan imzolanadi.

Ichki, boshqacha aytganda, shaxsiy tushuntirish xatlari, asosan, xodim (ishchi, xizmatchi, fermer xo'jaligi a'zosi, talaba) tomonidan, ba'zan bo'linmalar rahbarlari tomonidan muassasa rahbari nomiga yoziladi. Unda ish (o'qish) jarayonida



xodim (talaba) tomonidan sodir etilgan ba'zi xatti-harakatlar (masalan, ish yoki o'qishga kech qolish, kelmay qolish, reja yoki ayrim topshiriqni bajarmaganlik, belgilangan tartib-qoidalarga rioya qilmaganlik va boshqalar) va ularning sabablari izohlanadi, dalillanadi. Bevosita xodim (muallif) tomonidan imzolanadigan bunday tushuntirish xati oddiy qog'ozga yoziladi. Shaxsiy tushuntirish xatlari, odatda, mansabdor (rahbar) shaxsning talabi bilan yoziladi, chunki u keyinchalik xodim haqida muayyan qarorga kelish, unga nisbatan tegishli intizomiy jazo chorasi qo'llash yoki, dalillar asosli (uzrli) bo'lsa, qo'llamaslik uchun asos vazifasini o'tashi mumkin.

Umuman, tushuntirish xati quyidagi zaruriy qismlardan iborat bo'ladi:

1. Hujjat yo'llanayotgan tashkilot yoki mansabdor shaxsning to'liq nomi.
2. Hujjatni tayyorlagan (yozgan) muassasa yoki shaxsning to'liq nomi.
3. Hujjat turining nomi (Tushuntirish xati).
4. Hujjat matni (mazmuni).
5. Imzo.
6. Sana (hujjat yozilgan vaqt).

Tashqi, xizmat yuzasidan korxonalar, muassasa va hokozolar nomidan yoziladigan tushuntirish xatlari xos ish qog'ozida rasmiylashtiriladi va ularning to'liq nomi ushbu ish qog'ozida aks etadi. Ichki tushuntirish xatlarida esa rahbar yoki xodimning to'liq nomi deyilganda, u ishlaydigan (o'qiydigan) bo'linmaning nomi, shaxs lavozimi, ismi, ota ismining bosh harflari va familiyasi nazarda tutiladi.

Zaruriy qismlari va yozilish shakli jihatidan tushuntirish xati arizadan deyarli farq qilmaydi, tarkibiy qismlarining joylashishi ham bir xil. Faqat shaxsiy tushuntirish xatining muallifi arizadagiday chiqish kelishigida emas, balki qaratqich kelishigida rasmiylashtirilgani ma'qul.

Muassasa nomidan yoziladigan tushuntirish xatlari boshqa asosiy hujjatlarga bog'liqligi sababli ularga oid namunalar berilmadi.

### **Tushuntirish xati namunasi**

*Qo'qon universiteti ta'lim fakulteti  
dekani N. Olimovga  
3-bosqich talabasi A. Voxidovning*

#### **Tushuntirish xati**

*Men 2021-yilning 21-sentabridan 10-oktabrigacha bo'lgan davrda onamning qattiq betobligi tufayli 46 soat mashg'ulotga qatnasha olmadim.*

*Ilova: Onamning kasalligi haqidaga vrach ma'lumotnomasi.*

*(Imzo) A. Voxidov 2021. 12. 10*

## E'OLON

Ko'pchilikni yoki ma'lum guruhdagi shaxslarni yaqin orada (kelgusida) bo'ladigan biron-bir tadbir – majlis, uchrashuv, suhbat, shuningdek, ishga, o'qishga qabul qilish va boshqalar haqida xabardor qilish uchun qo'llanuvchi yozma axborot.

E'lonning zaruriy qismlari:

1. Nomi (E'lon).
2. E'lon qilinayotgan tadbirning vaqti, o'tkazilish joyi.
3. Tadbirning mavzusini o'zida aks ettiruvchi matn.

4. Tadbir o'tkazuvchilar nomi (odatda, bo'ladigan tadbirni e'lon qilayotgan tashkilot, organning nomi: «Ma'muriyat», «Kuzatuv kengashi», «Yozuvchilar uyushmasi», «Tashkiliy qo'mita» tarzida beriladi).

E'lon mavzusiga va undan ko'zlangan maqsadga ko'ra, turli shakllarda bo'lishi mumkin.

E'lonlar hamisha ham rasmiy tusga ega bo'lmasligi, ular hazil-mutoyiba yoki reklama ko'rinishida tuzilishi ham mumkin. Bu narsa o'quvchidagi qiziqishni kuchaytirishga xizmat qiladi. Tijorat maqsadidagi ayrim e'lonlar reklama mazmunida bo'lishi mumkin. Ko'pchilikni chorlash maqsadida ularda badiiy vositalardan ustalik bilan foydalaniladi. Bunday e'lonlar ko'pincha gazetalarda beriladi.

### E'OLON

*Shu yil 12-iyul kuni soat 15.00 da O'zR FA O'zbek tili, adabiyoti va folklori institutining majlislar zalida institut kasaba uyushmasi qo'mitasining hisobot-saylov yig'ilishi bo'ladi.*

*Kun tartibi:*

1. Kasaba uyushmasi qo'mitasining hisoboti.
2. Taftish komissiyasining hisoboti.
3. Kasaba uyushmasi qo'mitasining yangi tarkibini saylash.

*Kasaba uyushmasi qo'mitasi.*

## HISOBOT

Muayyan vaqt uchun rejalashtirilgan ish yoki vazifa, topshiriqlarning bajarilishi, amaliy dolzarb ishlar, xizmat va ilmiy safarlar yakuni haqida ma'lumot beruvchi hujjat. Hisobotda keltirilgan ma'lumotlar aniq, ishonarli bo'lishi kerak.

Hisobotda quyidagilarga e'tibor beriladi: nima mo'ljallangan yoki topshirilgan edi, u qanday bajarildi, nimalarga e'tibor berildi, qanday yetishmovchiliklar bo'ldi, ularni bartaraf etish uchun nimalar qilish kerak. Hisobot oxirida muayyan topshiriq bajarilmagan bo'lsa, uning sababi ko'rsatiladi, bu borada takliflar qayd etiladi.

Rejalashtirilgan ish haqidagi hisobotlar amalda keng qo'llanadi. Hisobot shakl jihatdan ham, mazmun jihatdan ham bildirishnoma (qarang) hujjatiga o'xshaydi.

**Uning zaruriy qismlari:**

1. Sarlavhasi: hisobot qaysi davr uchun, qanday bo'lim yoki shaxs tomonidan berilyapti.
2. Hujjatning nomi (Hisobot).
3. Hisobot matni.
4. Lavozimi, ismi va otasining bosh harflari, familiyasi, imzo.
5. Sana.
6. Hisobotni tasdiqlovchi rahbar imzosi.

Xizmat safari va rahbarning muayyan topshirig'ini bajarish bo'yicha hisobotlar ma'lum davr ishlari bo'yicha hisobotdan qisman farq qiladi (2–3-illovalarda shunday hisobotlar namunalari berildi).

**Zaruriy qismlari:**

1. Sarlavhasi: idora rahbarining lavozimi, ismi va otasining ismi bosh harflari, familiyasi, kim tomonidan qanday topshiriq uchun hisobot berilyapti.
2. Hujjatning nomi (Hisobot).
3. Hisobot matni («Sizning topshirig'ingizga binoan» tarzidagi iboralar bilan boshlanadi, topshiriq qanday bajarilganligi aniq ma'lumotlar bilan bayon qilinadi; xulosa qilinadi).
4. Ilovalar ko'rsatiladi (ko'p hollarda).
5. Hisobot beruvchining lavozimi, ismi va otasining ismi bosh harflari, familiyasi, imzo.
6. Sana.

## Xizmat safari haqida hisobot namunalari

*Namangan «Dilorom» qandolatchilik fabrikasining direktori B.I.Olimovga Qiyom sexi boshlig'i D.A.Rahimovaning Toshkent viloyati Yangiyo'l shahri «Lazzat» birlashmasida o'tgan xizmat safari haqida*

### HISOBOTI

*Men, D.A.Rahimova, 2016-yilning 18–24-dekabr kunlarida Yangiyo'l shahrining «Lazzat» birlashmasida xizmat safarida bo'ldim. Safardan maqsad «Lazzat» birlashmasidagi qiyom ishlab chiqarish ilg'or texnologiyasi bilan tanishish va tajriba almashish edi. Safar davomida birlashmaning shokolad, iris sexlarida ham bo'ldim. Qiyom sexidagi ish jarayoni bilan batafsil tanishdim. Birlashmaning qiyom sexi keyingi yillarda yangi uskunalar bilan qayta jihozlanganligi natijasida ishlab chiqarayotgan mahsulotlari sifati yaxshilangan, xili ko'paygan va xomashyo ancha tejalgan. Sexda ish brigada pudrati usulida tashkil etilgan, ishchilarning maoshi oldingi yillardagiga qaraganda ancha ortgan.*

*Bizning sexga ham ana shunday uskunalar o'rnatilsa, qiyom xilini yanada ko'paytirsam bo'ladi. Birlashma rahbariyati bilan uskunalarini qayerdan olish mumkinligi xususida fikrlashdim.*

*Sex boshlig'i (Imzo) D. A. Raximova*

## TAKRORLASH UCHUN SAVOLLAR

1. Hujjatlar mazmuniga ko'ra necha turga bo'linadi?
2. Ariza haqida ma'lumot bering.
3. Qaysi hollarda ariza yozishga zarurat tug'iladi?
4. Bayonoma haqida ma'lumot bering.
5. Bildirishnomaning zaruriy qismlari nimadan iborat?
6. Dalolatnomaning zaruriy qismlari nimadan iborat?
7. Ma'lumotnoma va ishonchnoma haqida ma'lumot bering.
8. Tavsifnoma va tavsiyanoma haqida ma'lumot bering.
9. Tarjimayi hol qachon, qayerda talab etiladi?
10. Tilxat qanday hollarda yoziladi?
11. Tushuntirish xati qay hollarda yoziladi va darsga olmaganingiz haqida tushuntirish xati yoziladi?
12. E'lon va ma'lumotnoma tarkibi qismlari nimadan iborat?

## AMALIY MASHG'ULOT

*1-t o p s h i r i q. Quyidagi arizalarga namunalarni yozing:*

- a) ishga joylashish to'g'risida.
- b) ishdan bo'shash to'g'risida.

*2-t o p s h i r i q. Tarjimayi holning tuzilishiga e'tibor bering va tarjimayi holingizni yozing.*

Tarjimayi hol qo'lyozma holida bo'lib, unda quyidagi ma'lumotlar qamrab oladi: muallifning familiyasi, ismi, otasining ismi, tug'ilgan yili, kuni, oyi va joyi, ota-onasi, aka-ukasi, opa-singillari, ma'lumoti, mutaxassisligi, o'qigan, ishlagan joylari, jamoat ishlari, oilaviy ahvoli haqidagi ma'lumotlar, yashash manzili, yozilgan sana va imzo.

*3-t o p s h i r i q. Ma'lumotlardan foydalanib bankda ishlashingiz haqida ma'lumot yozing.*

Ma'lumotnoma: ma'lumotnoma rahbarlar ko'rsatmasi yoki fuqarolar talabiga ko'ra beriladi. Shaxsiy ma'lumotlarning zaruriy qismlari: tashkilot nomi, ismi, tartib raqami, ma'lumotnoma berilayotgan kishining familiyasi, ismi, otasining ismi, uning mazmunini tashkil etuvchi qisqa matn, qayerga taqdim etilayotganligi, tashkilot rahbarining imzosi, familiyasi va tashkilot muhri bo'lishi kerak.



*Ijtimoiy tarmoqlardan maksimal darajada foydalanish uchun biz ular nima-ga qodir ekanliklarini bilishimiz kerak.*

**Nandini Dias, COO, Lodestar UM.**

***Ushbu bo'limni tugatgandan so'ng, siz quyidagi bilimlarga ega bo'lishingiz kerak:***

1. *Ijtimoiy tarmoqlarning ma'no-sini tushunish.*
2. *Ijtimoiy tarmoqlardan foydalanishni universal tushuncha sifatida bilish.*
3. *Ijtimoiy tarmoqlarning turli shakllarini o'rganish.*
4. *Muayyan maqsadingiz uchun eng mos ijtimoiy mediani qanday tanlashni bilish.*
5. *Muloqot tushunchasi ijtimoiy tarmoqlar tomonidan qanday o'zgartirilishini bilish.*

## KIRISH

«Rossiya va Shvetsiyadagi ikkita granit tosh joylari bo'ylab chizilgan minglab rasmlarni o'rganar ekanlar, Kembrij universiteti olimlari guruhi foydalanuvchilar o'z fikrlari va his-tuyg'ularini xuddi Facebookdagi «like»ga o'xshab baham ko'rishgan va tasdiqlash muhrlari ijtimoiy tarmoqlarning «arxaik turiga o'xshaydi» deb fikr bildirishdi.

## Ishdagi muloqot

2021-yilgi London o'yinlarida britaniyalik Xolli Bleasdeyl hech qanday ajoyib ish qilmadi. U o'z musobaqasida oltinchi o'rinni egalladi xolos. Ammo, Bleasdale 6-avgust kuni mikrobloglar saytiga kirib, turmush qurishini butun dunyoga e'lon qilganida yulduz shuhratiga erishdi. Gazetalar va televideniya kanallari bu haqda gapira boshladi.

Avstraliyalik suzuvchi go'zal Stiven Rays amerikalik NBA (Milliy Basketbol Assotsiatsiyasi) yulduzi Kobi Brayant bilan yaqinligi haqida cheksiz mish-mishlarga sabab bo'ldi. O'yinlarni tribunadan tomosha qilarkan, gazetalarda ularning birgalikda xushchaqchaq holatdagi suratlari paydo bo'ldi. 10-avgust kuni Rays Twitter orqali ommaviy axborot vositalariga javob qaytardi: «Ma'lumot uchun, ha Kobe va men do'stmiz. Lekin, biz birga emasmiz va hech qachon birga bo'lmaganmiz. Yigitlar va qizlar shunchaki do'st bo'la olmaydilarmi?» Ijtimoiy tarmoqlarning bunday ta'sir doirasiga misollar juda ham ko'p.

Odamlarning bir-biri bilan bog‘lanish istagi doimo mavjud bo‘lgan. Shunday qilib, ular o‘zlarida mavjud bo‘lgan har qanday vositalar – tasvirlar yoki so‘zlar yordamida muloqot qilishadi. Bronza davridagi ajdodlarimiz hatto «G‘or odami» ham ijtimoiy tarmoqlardan foydalangan. Ularni zamonaviy Facebookning tarixdan oldingi turlari deb hisoblash mumkin. Ba‘zi britaniyalik olimlar bronza davri qabilalari bir-biri bilan muloqot qilish uchun foydalanilgan «Facebookning tarixiy turini topdik» deb da‘vo qilmoqdalar. Kembrij olimlarining fikricha, «bu joylar bilan ijtimoiy tarmoqlar o‘rtasida aniq bir bog‘liqlik bor». Jamoa tadqiqotchilaridan biri Mark Sapvelning so‘zlariga ko‘ra, odamlar u yerga o‘zlaridan oldin odamlar bo‘lganini aniqlash uchun borishgan. Bronza davri o‘ymakorligi va zamonaviy Facebook platformasi o‘rtasidagi o‘xshashliklarni keltirar ekan, Sapvel shunday deydi: «Bugungidek odamlar har doim bir-birlari bilan bog‘lanishni xohlashgan – bu yozma tildan oldingi o‘sha ilk jamiyatlar uchun o‘ziga xoslik ifodasi edi».

Kembrij olimlaridan tashkil topgan Sapvel guruhi biri Rossiyaning Zalavruga shahrida, ikkinchisi Shvetsiya shimolidagi Namforsenda joylashgan bu joylarni tadqiq qilishdi. Ushbu joylarda hayvonlar, odamlar, qayiqlar va ov marosimlari kabi 2500 ga yaqin tasvirlar mavjud edi. Sapvellning ta‘kidlashicha, «Facebook yozilgan fikrlarga sharhlarni taklif qilganidek, tosh san‘ati ham qo‘shimchalarni taklif qiladi. Masalan, toshlarga chizilgan tasvirning o‘zgarishi bir necha yuz yoki minglab yillar davomida turli xil ovchilar o‘rtasida o‘ziga xos qo‘ng‘iroq va javob sifatida harakat qilib kelgan».

Ushbu olimlarning fikriga ko‘ra, «qadimgi odamlar ming yillar davomida xuddi shu joylarga qaytib, rasm chizish va muloqot qilishda davom etganlar, chunki bu ularga qulaylik va chuqur «inson aloqasi»ni ta‘minlagan.

«Qadimgi odam» singari, zamonaviy inson ham qulaylik va chuqur insoniy aloqa uchun doimiy ravishda ijtimoiy tarmoq saytlariga tashrif buyuradi. Keling, bugungi kunda ijtimoiy tarmoqlardan foydalanish bo‘yicha chuqur ma‘lumot sifatida bir misolni ko‘raylik. Olimpiya o‘yinlari oltin medali sovrindori, shuningdek, London tashkiliy qo‘mitasining raisi Sebastyan Ko va uning kuzatishlari bizning fikrimiz isboti bo‘la oladi.

## IJTIMOY TARMOQ O‘YINLARI

«Bu ming yillikning boshiga qadar oddiy ko‘rinishda edi, ya‘ni uyda o‘tirgan sport ishqibozi televizorda harakatni jonli ravishda tomosha qilardi va ishtiyoq bilan to‘lib-toshardi, ba‘zan esa qarshisidagi ekranga o‘z haqoratlarini sochardi. U uchun biror-bir muqobil (o‘rnini bosuvchi) variant yo‘q edi. U ijtimoiy tarmoq haqida umuman eshitmagan ham edi. Bularning barchasi keyinchalik uning tomoshabin sifatidagi tajribasi «My Space (2003-yil) va Facebook (2004-yil) kabi ijtimoiy tarmoq saytlarining yaratilishi» bilan o‘zgardi. Ijtimoiy tarmoqlarning yaratilishi esa blog yuritish va umumiy rejimlar sifatida tvitlashning katta mashhurligiga olib keldi. Internet foydalanuvchilari, xususan, o‘smirlar va yoshlarning ijtimoiy dunyosi bo‘ylab muloqot qila boshladilar.

2004-yilga kelib, Afnada internet aloqalari tezlashdi, oʻrta darajadagi uyali telefonlar ham hech boʻlmaganda VGA kamerasi bilan jihozlangan edi. Biroq, hali ham mikrobloglar haqida deyarli eshitilmagan va Facebook atigi 100 million foydalanuvchiga ega edi.

Bugungi kunda texnologiyalar toʻrt yil avval tasavvur qilingandan ham koʻproq yoʻllar bilan kirib kelmoqda. Masalan, Facebookning 900 milliondan koʻproq foydalanuvchilarining yarmidan oshiqrogʻi oʻzlarining smartfonlari orqali tizimga kirmoqdalar, deyarli yarim milliard netizenlar (internet fuqarolari) bir-birlari bilan elektron mahsulotlarni boʻlishmoqdalar. Ular blog yuritish uchun shuncha koʻp tvitlarni yoki 140 belgidan iborat mikrobloglarni yuritmoqdalar.

Sebastyan Ko kuzatishlari orqali muxlislar harakatning bir qismi ekanligiga, ular ijtimoiy tarmoq tarkibiga sharh berishlari, sportchilar bilan muloqot qilishlari, oʻzlarining bloglarini yaratishlari va nashr etishlari mumkinligiga, butun dunyo bilan, xususan, yoshlar bilan muloqot qilish uchun bunday kanal hech qachon boʻlmaganligiga guvoh boʻldi.

## INTERNET ALOQA VOSITALARI ASRI

Bugungi kunda veb, internet, blogging kabi koʻplab yangi texnik atamalarni eshitamiz. Zamonaviy internetga asoslangan elektron gadjet va ilovalardan foydalanishda ilgʻor yosh avloddan tashqari, koʻpchiligimiz ushbu atamalarning maʼnosi bilan tanishish uchun qisqacha maʼlumotga muhtojmiz.

- ▶ **Veb:** butun dunyo boʻylab kompyuterlardagi maʼlumotlarni topish va ulardan foydalanish imkonini beruvchi internet tizimi.
- ▶ **Veb-sahifa:** Veb-saytning bir qismida koʻrishimiz mumkin boʻlgan barcha maʼlumotlar.
- ▶ **Veb-sayt:** Internetdagi biror narsa, xususan, muayyan tashkilot, mavzu yoki shaxs haqida maʼlumot topishimiz mumkin boʻlgan joy.
- ▶ **Internet:** butun dunyo boʻylab millionlab kompyuter foydalanuvchilariga maʼlumot almashish imkonini beruvchi kompyuter tizimi.
- ▶ **Chat xonasi:** Internetdagi boshqa odamlarga xabar yozishimiz va ulardan xabarlarni darhol qabul qilishimiz mumkin boʻlgan joy, faqat bu vosita orqali biz onlayn boʻlganimizda suhbat qurishimiz mumkin.
- ▶ **Facebook:** 2004-yilda asos solingan ijtimoiy tarmoq veb-sayti.

## IJTIMOYIY TARMOQ NIMA?

Ijtimoiy tarmoq atamasi 2004-yilda, Usenet (1979-yil), My Space (2003-yil) va Facebook (2004-yil) kabi boshqa ijtimoiy tarmoq saytlari yaratilganidan keyin paydo boʻlgan. Ijtimoiy tarmoqni tushunish uchun biz birinchi navbatda Web 2.0 (2004-yilda) va foydalanuvchi tomonidan yaratilgan tarkib haqida bilib olishimiz kerak. Web 2.0 butun foydalanuvchilar ishtirokida va hamkorligida tarkibni doimiy ravishda yaratish, nashr etish, qoʻshish va oʻzgartirish uchun platforma sifatida butunjahon Internetdan foydalanishning yangi usulini tavsiflab berdi.



Ijtimoiy tarmoqning quyidagi asosiy jihatlari jamoaviy fikrni shakllantirish platformasining eng tezkor usuli sifatida shaxslararo muloqotning mazmuni va ko‘lamini kengaytiradi.

- Uning kuchli tomoni o‘zaro ta’sir hisoblanadi.
- Qabul qiluvchi ham tarkib yaratadi.
- Ijtimoiy xabar qabul qiluvchilarning o‘z javoblari va sharhlarini qo‘shish orqali tarkibni yaratishga hissa qo‘shadigan barcha usullarning yig‘indisi bo‘lib, ular tarkibni umumiy shaklda o‘zgartiradi.

Texnik jihatdan, ushbu uzluksiz uzatiladigan aloqa va xabar o‘quvchilari tomonidan tarkibni yaratish jarayoni, foydalanuvchi tomonidan yaratilgan tarkib (UGC) g‘oyasini ishlab chiqdi, uni odamlarning ijtimoiy tarmoqlardan foydalanishning barcha usullari yig‘indisi sifatida ko‘rish mumkin.

Bu fikr ijtimoiy media allaqachon kengaytirilgan ijtimoiy tarmoqning bir qismi bo‘lgan ishtirokchilarni tashkil qiluvchi tarmoq sayti ekanligini ta’kidlaydi. Boshqacha qilib aytadigan bo‘lsak, uning ajralib turadigan xususiyati shundaki, odamlar yangi do‘stlar bilan bog‘lanish uchun emas, balki siznikiga o‘xshash qiziqish va qarashlarga ega bo‘lgan odamlar bilan uchrashish va suhbatlashish uchun hamda oldindan mavjud bo‘lgan tarmoqlarni saqlab qolish uchun ishlaydi.

## OCHIQ KUNDALIK

Bugungi kunda ijtimoiy tarmoqlardan foydalanish tushunchasi Bryus va Syuzan Ablesonning 1959-yilda «Ochiq kundalik» deb nomlangan ijtimoiy tarmog‘idan kelib chiqadi, bu onlayn kundalik yozuvchilar tarmog‘i edi. «Ochiq kundalik» mualliflari bir-birlarining yarim ochiq akkauntlarini baham ko‘radigan tarmoq foydalanuvchilari hamjamiyatini yaratish uchun birlashdilar. O‘sha yili «weblog» atamasi birinchi marta qo‘llanildi va keyinchalik «we-blog»ga o‘zgartirildi va shu tariqa «weblog» otidan «blog» fe’li hosil bo‘ldi.

## WEBLOG

Yosh avlodlar va yuqori tezlikdagi internet foydalanuvchilarining X avlodi soni ortib borayotgani veblogni keng ommalashtirdi. My Space (2003-yil) va Facebook (2004-yil) kabi ijtimoiy tarmoq saytlarining yaratilishi 2005-yilda «ijtimoiy tarmoq» atamasini dunyoga keltirdi. Keplan va Xaenleinning fikriga ko‘ra, ijtimoiy tarmoqlar atamasi odatda ommaviy mavjud va oxirgi foydalanuvchilar tomonidan yaratilgan media-tarkibning har xil shakllarni tasvirlash uchun qo‘llaniladi.

## IJTIMOY TARMOQLARNING XUSUSIYATLARI

Iqtisodiy korporatsiya va taraqqiyot tashkiloti (OECD, 2007) ma’lumotlariga ko‘ra, UGC ijtimoiy tarmoqning bir qismi sifatida ko‘rib chiqilishi uchun quyidagi uchta xususiyatga ega bo‘lishi kerak:

1. U umumiy foydalanishi mumkin bo'lgan veb-saytda yoki tanlangan odamlar guruhi uchun ochiq bo'lgan ijtimoiy tarmoq saytida e'lon qilinishi kerak. Shunday qilib, UGC individual elektron pochta yoki lahzali xabarlarida almashinadigan tarkibni tark etadi.
2. Ikkinchidan, bu uning avlodiga qandaydir ijodiy harakatlar ketganligini ko'rsatishi kerak. Bu shunchaki mavjud tarkibni shunchaki takrorlash demakdir, masalan, jurnal yoki gazetada chop etilgan maqola nusxasini shaxsiy blogda hech qanday izoh yoki o'zgartirishlarsiz joylashtirish UGC hisoblanmaydi.
3. Uchinchidan, tijorat bozori nuqtayi nazaridan yaratilgan har qanday tarkib ijtimoiy tarkib hisoblanmaydi. U amaliyot va mulohazalarning professional tarkibidan tashqarida yaratilishi kerak. Misol uchun, xarid qilish saytlariga sharhlar joylashtirish, foydalanuvchi mahsulot sotishga ta'sirini hisobga olmagan holda o'zining fikrini bildirsa, uning ijtimoiy tarmoqlarga qo'shgan hissasidir. Bu mahsulotning boshqa iste'molchilari tomonidan yaratilgan tarkib uchun onlayn hissa hisoblanadi.

### IJTIMOY TARMOQLARNING TASNIFLANISHI

Facebook, You Tube, Vikipediya kabi ijtimoiy media shakllarining ko'pligi va virtual ijtimoiy olamlar, masalan, ikkinchi hayot, virtual o'yin dunyosi kabi yangi paydo bo'layotgan shakllar tufayli ijtimoiy mediani nazariy jihatdan ommaviy axborot vositalari bilan bog'liq ba'zi asosiy komponentlar va ijtimoiy medianing ijtimoiy o'lchovi asosida tasniflash yaxshiroqdir. Bu tasniflashning ikkita asosi quyidagilardir:

1. Ijtimoiy mavjudlik.
2. O'z-o'zini namoyish etish tushunchasi.

### IJTIMOY MAVJUDLIK

Ijtimoiy tarmoqlar ijtimoiy aloqaning mavjudlik darajasida farqlanadi, ular o'z foydalanuvchilariga ikkita muloqot qiluvchi sherik sifatida muloqot qilishlari uchun imkon beradi. Ommaviy axborot vositalarining boyligi ijtimoiy mavjudlik tushunchasi bilan chambarchas bog'liq hisoblanadi.

Ijtimoiy mavjudlik o'zaro aloqada bo'lgan ikkala sherik o'rtasida erishish mumkin bo'lgan akustik, vizual va jismoniy aloqani anglatadi. Masalan, to'g'ridan to'g'ri yuzma-yuz muloqotda ijtimoiy mavjudlikning boyligini vositachi, qandaydir vosita orqali, telefon yoki oddiy mobil telefon orqali muloqot qilish bilan solishtirib ko'rishimiz mumkin. Yuzma-yuz muloqotda ikkala tomon ham bir-birlarini eshitadilar, ko'radilar va agar xohlasalar jismonan bir-biriga tegishlari mumkin. Shunday qilib, yuzma-yuz muloqot muloqotga yuqori darajadagi ijtimoiy mavjudlikni ta'minlaydi. Endi uni faqat akustik (ovoqli) aloqani ta'minlaydigan telefon suhbatini bilan solishtirib ko'rishimiz mumkin. Shuning uchun, ijtimoiy vosita sifatida, telefon ijtimoiy mavjudligi hamda aloqaning past darajasiga erishishga yordam beradi. Ijtimoiy mavjudlik muhitning yaqinligi (shaxslararo va

vositachilik) va yaqinlik (asinxron va sinxron) bilan ta'sir qiladi va vositachilik (masalan, telefon orqali suhbat) uchun shaxslararo (masalan, yuzma-yuz suhbat va suhbat) nisbatan pastroq bo'lishini kutish mumkin. Ijtimoiy mavjudlik qanchalik yuqori bo'lsa, aloqa sheriklarining bir-birining xatti-harakatlariga ijtimoiy ta'siri shunchalik katta bo'ladi.

«Ommaviy axborot vositalarining maqsadi noaniqlikni hal qilish va mavhumlikni kamaytirish, degan taxminga asoslanadi. Unda aytilishicha, ommaviy axborot vositalari unumdorlik darajasi bilan farq qiladi, ya'ni ma'lum vaqt oralig'ida uzatilishiga imkon beradigan ma'lumot miqdori va shuning uchun ba'zi ommaviy axborot vositalari boshqalarga qaraganda, noaniqlikni va mavhumlikni hal qilishda samaraliroqdir».

### O'Z-O'ZINI NAMOYISH ETISH TUSHUNCHASI

O'z-o'zini namoyish qilish tushunchasida «har qanday turdagi ijtimoiy o'zaro muloqotda odamlar boshqa odamlar ularning taassurotlarini boshqarish istagiga ega» deb ta'kidlanadi. Shuningdek, ular o'zlarini xuddi o'zlari bilgandek ko'rishni xohlaydilar. Shuning uchun bunday o'z-o'zini namoyish etish o'zining arzirli tomonlarini qasddan oshkor qilish orqali amalga oshiriladi. Bundan maqsad shuki, boshqalar bilan munosabatlarni rivojlantirish hamda yaqinlashtirishdir. Bu odamlarning shaxsiy veb-sahifa yaratishdan maqsadi, masalan, o'zlarini kibersahifada o'z-o'zini oshkor qilish istagi yaqin munosabatlarning rivojlanishida (masalan, suhbatlashish paytida) yoki safarda begonalar bilan munosabat o'rnatish ekanligidir.

Ijtimoiy tarmoqlarni «o'zi talab qiladigan o'z-o'zini oshkor qilish darajasi va u ruxsat beradigan o'z-o'zini namoyish qilish turi» asosida ham tasniflash mumkin. Ijtimoiy mavjudlik, tarmoq boyligi va o'z-o'zini namoyish etish hamda o'z-o'zini oshkor qilish bo'yicha ikkita, yuqori yoki past tasnifga nisbatan yana uchta tasnif mavjud. Bloglar va vikipediya kabi kontentga oid dasturlarga asoslangan matnlar eng past ijtimoiy mavjudligi va shuning uchun faqat nisbatan sodda ta'sirni ta'minlaydi. Ular tarkibga ega bo'lgan ilovalar kabi past baholanadi.

Masalan, YouTube va ijtimoiy tarmoqlardagi saytlar (Facebook) matnli muloqotdan tashqari rasmlar, videolar va boshqa media kontent turlarini almashish imkoniyatini beradi. Bularga eng yuqori darajadagi virtual ijtimoiy jamoalar va virtual o'yinlar va urushlar dunyoqarashlari tegishli hisoblanadi. Ularga Ikkinchi hayot, Warcraft dunyosi va shu kabi virtual dunyolarni misol qilib keltirish mumkin. Ushbu virtual saytlar 3 o'lchovli reallikning virtual muhitida haqiqiy yuzma-yuz o'zaro ta'sirlar illuziyasini yaratadi.

O'z-o'zini namoyish qilish va o'z-o'zini oshkor qilish bo'yicha hamkorlikdagi loyihalar odatda bloglardan kamroq ball oladi, chunki o'z-o'zini namoyish etish odatda ma'lum bir kontent sohasiga qaratilgan. Bloglar kontentning har qanday jihati bilan bog'liq bo'lishi mumkin. Ijtimoiy-taqdimot va o'z-o'zini oshkor qilish nuqtayi nazaridan «ijtimoiy tarmoqlar kontent jamoalariga qaraganda ko'proq o'z-o'zini oshkor qilish imkonini beradi».

## IJTIMOY TARMOQLAR TURLARINING MOHIYATI VA KO'LAMI

### Hamkorlikdagi loyihalar

Muloqot shakllari sifatida hamkorlikdagi loyihalar tabiatda eng demokratik hisoblanadi. Ko'pgina oxirgi foydalanuvchilar kontent yaratishga birgalikda hissa qo'shishlari mumkin. Ushbu turkumga vikilar va ijtimoiy kitob belgilash dasturlari kiradi. Ushbu ikki dastur o'rtasidagi farq shundaki, vikilar foydalanuvchilarga kontentning bir qismini qo'shish yoki olib tashlash orqali matnga asoslangan tarkibni o'zgartirish imkonini beruvchi veb-saytlar bo'lsa, ijtimoiy kitobni belgilash dasturlari foydalanuvchilar guruhiga ommaviy axborot vositalari tarkibini to'plash va baham ko'rish imkonini beradi. 230 ga yaqin turli tillarda mavjud bo'lgan onlayn ensiklopedia viki dasturning eng yaxshi namunasidir. Hamkorlikdagi loyiha veb-saytlari axborot manbalari sifatida bitta shaxsning ishidan ko'ra ishonchliroq hisoblanadi. Garchi Vikipediya yozilgan hamma narsa to'g'ri bo'lmasligi mumkin bo'lsa-da, aksariyat internet foydalanuvchilari buni psixologik jihatdan haqiqat deb qabul qiladilar, chunki bu internetning yagona foydalanuvchisidan emas, balki bir nechta hamkorlarning dunyosidan olingan manba hisoblanadi. Masalan, Pirson ichki viki platformasidan foydalanadi. Neo o'z xodimlari bilan davom etayotgan loyihalarining hozirgi holati, yangi o'zgarishlari, loyihalari va rejaları to'g'risidagi ma'lumotlarni baham ko'radi va o'z xodimlarining katta qismi foydalanadigan yangi g'oyalarni taklif qiladi.

### Bloglar

Bloglar shaxsiy veb-sahifalarning ijtimoiy media versiyasini ifodalaydi. Ular shaxsiy kundaliklarga o'xshaydi. Veb-sahifada bitta shaxs yoki tashkilot yangi mahsulotni ishga tushirish yoki ijtimoiy xodimlar guruhini tarqatib yuborishni rejalashtirish kabi aniq kontentga, qandaydir kuzatuvga yoki qandaydir shaxsiy nuqtayi nazarga oid fikrlarni yozadi. Boshqa sof foydalanuvchilarning yuzlab bloglari bitta shaxs yoki bitta tashkilot tomonidan boshlangan yagona blogga javoban joylashtirilgan bo'ladi. Asosiy nuqta shundaki, barcha bloglar bir xil mavzuda bo'ladi. Shunday qilib, matnga asoslangan bloglar odatda faqat bir kishi tomonidan boshqariladi, ammo ular sharhlar almashinuvi orqali boshqalar bilan o'zaro aloqada bo'lishlari uchun bepul imkoniyat yaratadilar. Bloglar eng ko'p kompaniyalar tomonidan mijozlar, aksiyadorlar va xodimlarni o'zlarining tashkilotlaridagi so'nggi yangiliklar haqida xabardor qilish uchun ishlatiladi. Ammo bu muloqot aksiyasi ba'zan, norozi mijozlar yoki xodimlar tomonidan mahsulot va xizmat turiga qarshi joylashtirilgan salbiy bloglar tomonidan kompaniyani uyatga qoldirishi mumkin. Albatta, salbiy fikr-mulohazalar biror-bir muammoni yoki holatni ijobiy tarafga o'zgartirish roliga ega, ammo salbiy izoh ko'pchilik tomonidan ko'rilishi, mijozlar yoki ishchilarga ham baham ko'rilishini inobatga olinishi kerak.

## Kontent jamoalari

Kontent jamoalari boshqa foydalanuvchilar bilan kitoblar, Flickr orqali fotosuratlar, YouTube va PowerPoint orqali video slaydlar bo'yicha taqdimotlar almashish uchun platformalar sifatida ishlatiladi. Aloqa kanallari sifatida axborot hamjamiyatlari tashkilotlardagi o'z xodimlariga va boshqa tashrif buyuruvchilarga matbuot e'lonlari va muhim tashrif buyuruvchilarning asosiy nutqli videolarini ko'rsatishlariga imkon beradi.

## Ijtimoiy tarmoq saytlari

Ijtimoiy tarmoqlar, ehtimol, shaxsiy ma'lumotlar profillarini yaratish va do'stlari va hamkasblari bilan baham ko'rish uchun tarmoqlararo foydalanadigan eng mashhur dasturlardir. My Space va Facebook kabi saytlar bir-biriga elektron pochta va tezkor xabarlarini yuborish uchun tez-tez ishlatiladi. Ushbu shaxsiy profillar video, blog, audio fayllar va fotosuratlarni o'z ichiga olgan har qanday matn turiga ega bo'lishi mumkin.

## Virtual o'yin olami

Kaplan va Xaenleyning so'zlariga ko'ra, «Virtual olamlar uch o'lchovli muhitni takrorlaydigan platformalar bo'lib, unda foydalanuvchilar shaxsiylashtirilgan avatarlar shaklida paydo bo'lishlari va bir-birlari bilan haqiqiy hayotda bo'lgani kabi o'zaro aloqada bo'lishlari mumkin». Ushbu shakl targ'ibot va reklama ommaviy axborot vositalarida maxsus o'yinchilar jamoasi bilan qo'llaniladi.

## Virtual ijtimoiy olamlar

Virtual o'yin olamlarida bo'lgani kabi, virtual ijtimoiy olamlar, masalan, ikkinchi hayotiy dastur foydalanuvchilarga kiyim-kechak, pul yoki mebel kabi kontent yaratish va haqiqiy hayotiga o'xshash virtual hayotni, erkin yashashni tanlash imkonini beradi. Kaplan va Xaenleinning fikricha, virtual ijtimoiy olamlar marketing (reklama), aloqa, virtual mahsulot sotish, v-tijorat, marketing tadqiqotlari va inson resurslari hamda ichki jarayonlarni boshqarish bo'yicha kompaniyalar uchun turli xil imkoniyatlar manbayi hisoblanadi.

## MAQSAD – ENG MOS IJTIMOIIY MEDIA TANLASHMI?

Ijtimoiy axborot vositalaridan maksimal foyda olish uchun onlayn dasturlardan qaysi biri sizning maqsadingizga mosligini bilishingiz kerak. Quyidagi ishlardan birini qilmoqchi bo'lganingizda qaysi ijtimoiy platformani tanlashingiz kerakligini bilishingiz kerak:

- yangi odamlar bilan uchrashish;
- do'stlar bilan aloqa qilib turish;
- ish aloqalarini o'rnatish;
- yangi narsalarni o'rganish;

- do‘stlar va boshqalar bilan bilim va tajriba almashish;
- ijod qilish;
- boshqalarning fikrlarini o‘zgartirish;
- o‘z-o‘zini namoyish etish;
- boshqa odamning fikrlarini izlash;
- atrofigizdagi ijtimoiy dunyoni kashf etish;
- keraklilik hissini shakllantirish;
- dam olish va ko‘ngilxushlik qilish;
- eng so‘nggi o‘zgarishlardan xabardor bo‘lish.

Shuning uchun, ijtimoiy platformalarning katta guruhi mavjud bo‘lganda, ma’lum bir maqsad uchun to‘g‘ri ommaviy axborot vositalarini tanlash muhimdir. Bu ularning eng yaxshi qilayotgan ishlarini diqqat bilan ko‘rib chiqishni talab qiladi.

### **Maqsadli guruh**

Shuningdek, tijorat maqsadlarida maqsadli guruh bir xil yosh va texnologiya tahliliga ko‘ra ommaviy axborot vositalari afzalliklarini o‘rganib chiqadi. Maqsadli guruhlar shu afzalliklarga muvofiq tanlanadi.

## **AXBOROTLASHTIRISH NAZARIYASINI QAYTA KO‘RIB CHIQISH**

Bir-biri bilan bog‘liq bo‘lish uchun inson instinktida bo‘lgan muloqot butun dunyo bo‘ylab internetdan foydalanish orqali o‘z ijrosini topdi. Bugungi kunda odamlar bir tomonlama muloqot, ikki tomonlama muloqot va 3-o‘lchovli virtual muloqot orqali bir-biri bilan aloqada bo‘lib turishibdi.

Bugungi kunda jo‘natuvchi endi xabarni yagona yaratuvchisi emas, balki dunyo bo‘ylab qabul qiluvchilar aloqa mazmuniga hissa qo‘sha oladilar. Demokratiyaning hozirgi davrida ijtimoiy tarmoqlardagi muloqotning bu demokratlashuvi insonning xabar ma’nosini yaratishda ishtirok etishning har tomonlama erkin va teng huquqli bo‘lish istagini ifodalab bermoqda.

### **XULOSA**

- ▶ Ushbu bobda ijtimoiy tarmoqlar foydalanuvchi tomonidan yaratilgan kontentni yaratish va almashish imkonini beruvchi internetga asoslangan dasturlar guruhi sifatida ta’riflanadi.
- ▶ Shaxslararo muloqot vositalari sifatida ijtimoiy tarmoqlar endi bitta shaxs tomonidan boshqarilmaydi. Aksincha, muloqotning bu shakli jo‘natuvchi va cheksiz javob beruvchilar tomonidan tarkibni yaratish jarayonidagi hamkorlikni ifodalaydi.
- ▶ Ijtimoiy tarmoqlarning har xil turlarining tasniflanishi ular muloqotni amalga oshirayotgan shaxslarga imkon beradigan mavjudlik va yaqinlikka bog‘liq.
- ▶ Ijtimoiy tarmoqlardan maksimal darajada foydalanish uchun har bir ijtimoiy tarmoq turi uchun qaysi shakllar yaxshiroq ishlashini bilib olish zarur.

**CASE:****LONDON OLIMPIADASI «IJTIMOIY-OLIMPIYA O‘YINLARI 2012» BO‘LGANMI?**

Ijtimoiy tarmoqlarning mashhurligi va ta’siri tez suratlar bilan o’sib bormoqda. Ma’lumot va yangilanishlar uchun an’anaviy ommaviy axborot vositalariga bog‘liq bo‘lish o‘rniga, odamlar va ko‘plab o‘smirlar darhol so‘nggi yangiliklar va maqolalarni bilib olish uchun kompyuterlar, planshetlar yoki smartfonlar orqali o‘zlarining sevimli saytlariga qo‘l urishmoqda. Facebook, Twitter yoki YouTube kabi ijtimoiy tarmoqlar ularga o‘zlaridan oldin haqiqiy tomosha joyi sifatida tadbirning voqeasini o‘z ko‘zi bilan ko‘rganday bahramand bo‘lish imkonini beradi.

Olimpiadaning ochilish marosimining birinchi kunida 10 millionga yaqin tvit yuborildi. Ijtimoiy tarmoqlarning og‘ir uzatilishi o‘sha kungi erkaklar velosiped tadbirini internetda ko‘rishga xalaqit bergan Londonning GPS uskunarini to‘xtatib qo‘ydi. Tomoshabinlardan o‘yinlar joyida blog yuritayotganda «oson qabul qilishni» so‘rashga to‘g‘ri keldi. Shuningdek, unda sportchilar va muxlislar o‘rtasida ijtimoiy tarmoqlardan foydalanish bo‘yicha ko‘rsatmalar qo‘yilib, ulardan «birinchi shaxs sifatida, kundalik turidagi formatda va jurnalist kabi» qo‘yishni so‘rashdi.

Ijtimoiy tarmoqlarning tez sur’atda ommalashayotgani va rivojlanayotgani yaqqol ko‘rinib turibdi. Bu sportchilar, muxlislar va tashkilotchilarning voqealar haqidagi tajribalarini butun dunyo bo‘ylab hech qanday vositachilarsiz darhol o‘zaro aloqada bo‘lib, muloqot qilish yo‘llarini o‘zgartirmoqda. Ularning ijtimoiy tarmoqlar orqali darhol bog‘lanish zavqidan, albatta, sportchilar va ularning muxlislari bahramand bo‘lmoqda.

Ammo ijtimoiy tarmoqlar ikki tomonlama qurol bo‘lib xizmat qilishi ham mumkin. Bu albatta global ko‘rinish va maqtovga sazovor bo‘ladi, ammo bu insonlarga butun dunyo bo‘ylab zarar ham yetkazishi mumkin. Yunon sportchisi Voula Papachriston afrikalik muhojirlarga qarshi rasman izoh sifatida ko‘rib chiqilgan fikrni ijtimoiy tarmoqlarga joylashtirgani uchun tarixda Olimpiada o‘yinlaridan taqiqlangan birinchi sportchi bo‘ldi. Keyingi taqiq shveysariyalik himoyachi Mishel Morganella futbolda Janubiy Koreyaga qarshi mag‘lubiyatdan so‘ng blog e’lon qilganidan so‘ng bo‘lib o‘tdi. Bu blog «Janubiy Koreya futbol terma jamoasi va xalqning qadr-qimmatini kamsitish, haqoratlash va buzish» deb hisoblangan.

**JAVOB BERISH UCHUN SAVOLLAR**

1. Ijtimoiy tarmoqlar butun dunyo bo‘ylab odamlarning fikrlash tarziga katta ta’sir ko‘rsatgani uchun undan ehtiyotkorlik bilan foydalanish kerak degan fikrga qo‘shilasizmi? Uni ijtimoiy platforma sifatida ishlatishda qanchalar ehtiyot bo‘lish kerak?
2. 2012-yilgi London Olimpiadasida xalqaro miqyosda ijtimoiy tarmoqlarga joylashtirishgan e’lon mazmuni haqida fikr bildiring.



***Ushbu bo'limni tugatgandan so'ng, siz quyidagi bilimlarga ega bo'lishingiz kerak:***

1. *Ma'ruza va insho yozma mu-loqotning ikki xil shakli ekanligini tushunasiz va ularning texnik tuzilishi va yozilish uslubini farqlay olasiz.*
2. *Hisobotlarning turlari va ularning asosiy elementlarini bilib olasiz.*
3. *Hisobot yozishni rejalashtirish va shakllanatirish ko'nikmasiga ega bo'lasiz.*
4. *Uzun va qisqa rasmiy hisobotlarni aniq, obyektiv uslubda, tegishli tartibdan foydalangan holda yozishni o'rganasiz.*
5. *Hisobot tashkiliy qismlari, kirish qismi, asosiy va yakuniy qismlarni yozishni o'rganasiz.*
6. *Hisobot yozishda grafikaning o'rni va afzalliklarini tushunib yetasiz.*

Andijon shahridagi Samsung kompaniyasining marketing bo'limi o'rta bo'g'in menejeri Rustam Aliqulovdan yaqinda u tashrif buyurgan kompaniyaning poytaxtdagi chakana savdo nuqtalarini kengaytirish rejasi haqida hisobot taqdim etishni so'rashganda, ba'zi qiyinchiliklarga duch keldi. Rustam Aliqulov topshiriqni olganiga bir haftadan ko'proq vaqt o'tgan bo'lsada, u hisobotni hali ham boshlay olgani yo'q edi. Hisobot yozishga unga nimadir to'sqinlik qilayotgandek edi. Agar undan yaqin sharq davlatlariga qilgan ish safarlari haqida insho yozishni so'rasha, uni osongina yozishi mumkin edi. Ammo, uning fikricha hisobot yozish texnik ish edi. U hisobot qanday yozilishini bilmayman deb o'yladi. Nihoyat, u qisqa texnik/biznes hisobotlarining shakli va tuzilishi haqida internetdan ma'lumot qidirishga kirishdi va hisobot yozishga kirishdi. Hechdan ko'ra kech deb, u shoshilinch ravishda bosh menejerga hisobotni taqdim etdi.

Biroq, bosh menejer Rustam Aliqulov o'z hisobotida ochiq qoldirgan bir nechta savollarni so'rashga majbur bo'ldi. Bundan tashqari, Rustam Aliqulov ma'lumotlarni bir necha sahifani qamrab oladigan so'zlar bilan taqdim etdi. U o'quvchiga bir qarashda umumiy g'oya haqida tasavvur beradigan grafik va illustratsiyalarni hisobotga kirita olmadi va bu hisobot sifatiga salbiy ta'sir ko'rsatdi.



## HISOBOT NIMA?

Xat va eslatmadan keyin hisobot biznes yozishmalarida eng ko‘p ishlatiladigan ish-bilarmonlik yozishmalarining shaklidir. Hisobotni yozuvchi (agar u og‘zaki ma’ruza bo‘lsa, ma’ruzachi) ba’zi bir shaxs yoki tashkilotga ma’lumot beradigan aloqachi sifatida ta’riflanishi mumkin. Ushbu xat ma’lum bir maqsadda va ma’lum bir qabul qiluvchiga/o‘quvchiga yuboriladi.

Har bir hisobotda umumiy bir jihat mavjud, bu mas’uliyat jihatidir, yozuvchi tayinlangan, aniq belgilangan, vaqt bilan bog‘liq vazifaning bir qismi sifatida o‘zi bilan ma’lumotlarini ushbu ma’lumotga ehtiyoji bo‘lganlarga yetkazishga majburdir.

Hisobot va boshqa ish-bilarmonlik xatlari o‘rtasidagi farqlar:

- ◆ Boshqa yozma shakldagi xatlar, masalan, insholar subyektiv xarakterga ega, ular yozuvchining shaxsiyatini aks ettiradi.
- ◆ Hisobotlar odatda tashqi manbalarga asoslanadi. Ular faktlarni kuzatish natijasida olingan ma’lumotlarni tekshirish va tahlil qilish asosida faktlar, xulosalar va tavsiyalarni taqdim etadilar.
- ◆ «Qog‘oz» so‘ziga duch kelganimizda biz maqola, batafsil hisobot yoki loyiha hisoboti kabi bir nechta narsalarni tushunishimiz mumkin. Biroq, bu «Qog‘oz» so‘zi ko‘pincha tadqiqot yozishni nazarda tutadi.
- ◆ Hisobotlar yuqori darajada (yaxshi) tuzilgan formatda shakllantiriladi.
- ◆ Hisobotning har bir qismi raqamlangan bo‘ladi va sarlavhalar bilan izohlanadi.
- ◆ Hisobot tili qisqa va aniqdir.
- ◆ Hisobotlar o‘z ichiga xulosa va tavsiyalarni o‘z ichiga oladi.
- ◆ Grafika va jadvallardan tashkil topadi.
- ◆ Hisobotlar oldidan odatda xulosa yoziladi.
- ◆ Hisobotlar og‘zaki yoki yozma bo‘lishi mumkin, lekin insholar har doim yozma shaklda bo‘ladi.
- ◆ Insho faktik bo‘lishi mumkin, lekin u o‘z munosabati va taqdimotida subyektiv bo‘lib qoladi. Esseist odatda o‘z yozuvi uchun dalil keltirmaydi, o‘quvchi ham uni qidirmaydi. Hisobotni o‘qigan odam esa fakt va dalillarni qidiradi.
- ◆ Insho yozuvchining tasavvuriga, hisobot esa tekshirish va tahlilga asoslangan bo‘ladi. Shuning uchun inshoning boshlanishi bor, lekin hisobotning mantiqiy xulosasi bo‘lmashligi mumkin. Bundan tashqari, uning boshidan, o‘rtasidan va oxirigacha harakatlanadigan izchil tuzilmani ko‘rsatadigan ko‘rsatkichlar, sarlavhalar yoki kichik sarlavhalar yoki o‘q nuqtalari yo‘q.

**Shuning uchun, hisobot insho yoki boshqa yozish shakllaridan farq qiladi.**

*Hisobot va insho yozma muloqotning ikki xil shakli ekanligini tushuning va ularning tashkiliy tuzilmasi va yozilish uslublarini farqlay ola biling.*

*Barcha hisobotlarning umumiy elementi javobgarlik elementidir.*

## HISOBOT MAQSADI

Ma'lumotlarni yig'ishda izlanuvchi hisobot faktlar, hodisalar yoki kelajak imkoniyatlarini tavsiflovchi bayonot emasligini yodida tutishi kerak.

Masalan, agar hisobot «ish joyini o'zgartirish imkoniyati» haqida gapirsa, uning maqsadi bajarilmaydi. Buning o'rniga, hisobot ish joyini o'zgartirish sabablarini tushuntirishi, buni qilish zarurligini muhokama qilishi, turli xil variantlarning nisbiy afzalliklarini taqqoslashi va eng yaxshi variantni tanlashi va tavsiya qilishi kerak. Hisobotning asosiy maqsadi rahbariyatga muayyan vaziyatning sabablarini aniqlashga yordam berishdir. Muammoga sabab bo'lgan omillar, uni hal qilish uchun mavjud bo'lgan alternativalar va eng yaxshi harakat yo'nalishi barcha tegishli faktlar va omillarni chuqur o'rganish natijasida paydo bo'ladi. Hisobotning asosiy maqsadi muammoning mavjudligi va yechimi bo'yicha aniq xulosalarni taqdim etishdir.

*Hisobotning asosiy maqsadi muayyan bir muammoning sabablarini rahbariyatga aniqlashga yordam berishdir.*

*Hisobotlarning har xil turlari va ularning asosiy elementlarini bilib oling.*

## HISOBOT TURLARI

**Umuman olganda, hisobotlar ikki xil bo'ladi:**

1. Hisobotning barcha muhim elementlarini o'z ichiga olgan rasmiy hisobotlar
2. Yarim rasmiy/norasmiy hisobotlar.

Ular odatda quyidagicha aniqlanadi:

- *Muntazam hisobotlar:* bosma shaklni to'ldirish orqali tuzilgan hisobotlar (shablon yordamida).
- *Xat hisobotlari:* xat ko'rinishidagi hisobotlar.
- *Eslatma hisobotlari:* eslatmalar ko'rinishidagi hisobotlar.
- *Ish ko'rsatkichlari bo'yicha hisobotlar:* loyihaning borishi va holati to'g'risidagi hisobotlar.
- *Davriy hisobotlar:* Muntazam ravishda tuzilgan yozuvlarni saqlash uchun hisobotlar.
- *Laboratoriya hisobotlari:* laboratoriya ishlari natijalari bo'yicha hisobotlar.
- *Qisqa hisobotlar:* umumiy sifatleri bo'yicha rasmiy hisobotlarga o'xshagan qisqa hisobotlar, lekin dizayn jihatidan soddaroq, chunki ular old va orqa qismlarga ega bo'lmaydi va asosiy qismi qisqaroq bo'ladi.
- *Rasmiy hisobotlar:* shaxsiy xarakterga ega bo'lmagan, batafsil va to'liq tuzilgan hisobotlar.

Ishbilarmonlik dunyosida hisobot loyihaning joriy holati haqidagi qisqacha norasmiy hisobotdan (asosan eslatma) korporatsiya yoki hukumat bo'limining uzoq, rasmiy, yaxshi hujjatlashtirilgan hisobotigacha bo'lishi mumkin. Har bir

tashkilot odatda o'zining ichki taqdimot usuliga ega bo'lib, hisobot mualliflari unga rioya qilishadi. Tashkilotda hisobot muallifi quyidagilarga amal qiladi:

Muayyan tartib – ma'lumot taqdim etiladigan ketma-ketlik.

Batafsil tavsif va texnik topshiriq – bu tashkilot nomi, hisobot kodi raqami va muallif haqidagi boshqa tegishli ma'lumotlarni, taqdim etish mavzusi va tafsilotlarini o'z ichiga oladi.

### QO'LLANISH SHARTLARI

Tashkilotda ma'lum bir masala bo'yicha hisobot qilish vazifasi shaxs yoki guruh javobgar bo'lishi mumkin. Hisobot tasdiqlanganda masala, maqsad, ko'lam, cheklovlar, budget, tashkilotning axloqiy qadriyatlar bilan bog'liq madaniy mulohazalar va taqdim etish sanasi (vaqt doirasi) aniq ko'rsatiladi. Har bir ikir-chikirlar hisobotni tayyorlovchi uchun qo'llanma bo'lib xizmat qiladi. Ular «texnik vazifa»ni tashkil qiladi. Hisobotni yozishni topshiriq qilib bergan shaxs ushbu shartlarni belgilaydi. Hisobotni yozish jarayoni butunlay yozuvchiga topshiriladi. Hisobot yozish tadqiqot, tahlil va taqdimotni o'z ichiga oladi. Yozuvchi birinchi navbatda muammoni tekshirishi, faktlarni izlashi, dalillar to'plashi, so'ngra kuzatuvlar, xulosalar va muammoni hal qilish bo'yicha takliflarni taqdim etishdan oldin ma'lumotlarni tahlil qilishi kerak. Yozuvchi muammoni o'rganishda turli usullarni tanlashi mumkin – tashriflar, suhbatlar, so'rovnomalar, ma'lumotlar banklari, tashkilotning o'tmishdagi yozuvlari va tegishli ma'lumot manbalari sifatida mavjud adabiyotlar va hujjatlariga yuzlanish. Yozuvchi, shuningdek, tadqiqot mavzusining umumiy konteksti va fonini bilishi kerak. Fonni o'rganish va ma'lumotlarni yig'ish ba'zan qiyinchiliklarga olib kelishi mumkin, ammo bu harakatsiz hisobot to'liq bo'lmaydi.

*Yozuvchi muammoni hal qilish uchun taklif berishdan avval birinchi navbatda muammoni o'rganishi, faktlarni izlashi, dalillar to'plashi, ma'lumotlarni tahlil qilishi kerak.*

### HISOBOTLAR MAQSADI

Hisobot birinchi navbatda qaror qabul qilishda yordam beradigan ma'lumot manbayi hisoblanadi. Bundan tashqari, biznes muammosiga yechim taklif qilish uchun ham foydalanish mumkin. Uning maqsadi quyidagilarni o'z ichiga olishi mumkin:

- Kompaniya faoliyati, taraqqiyoti, rejalari va muammolari haqida ma'lumot berish.
- Kelgusida foydalanish uchun hodisalarni yozib olish.
- Muayyan harakatni tavsiya qilish.
- O'quvchilarni bahsli vaziyatlarda harakat qilish zarurligiga ishontirish va asoslab berish.
- Rahbariyatga biznes qaysi yo'nalishda borishi kerakligini hal qilishga yordam beradigan faktlar bilan ta'minlash.

Tadqiqot va hisobot har tomonlama bo'lishi kerak. Ular muammoning barcha jihatlarini va mumkin bo'lgan yechimlarni o'z ichiga olishi kerak. Tavsiya etilgan yechim, uning afzalliklari yoki kamchiliklari faqat tadbirkorga emas, balki butun boshqaruvga nisbatan tahlil qilinishi kerak. Barcha guruhlarni – ishchilar, xodimlar, mijozlar va boshqalarni ko'rib chiqing, ularning manfaatlariga o'zgartirish turlicha ta'sir qilishi mumkin.

Hisobot muallifi hisobotning maqsadlarini uni oluvchilar nuqtayi nazaridan ko'rib chiqishi va tavsiya sifatida quyidagi savollarni berishi kerak:

- ◆ Hisobot kim uchun yozilgan?
- ◆ Ularning ta'lim darajasi qanday?
- ◆ Ular muammo haqida qay darajada xabardor?
- ◆ Nima uchun ularda hisobotga ehtiyoji bor?
- ◆ Ular nimani bilishni xohlashadi va ma'lumotlar qanchalik batafsil bo'lishi kerak?
- ◆ Hisobot natijasi (xulosa) ularga qanday yordam beradi?

*Hisobot birinchi navbatda qaror qabul qilishda yordam beradigan ma'lumot manbayi bo'lib xizmat qiladi.*

## MA'LUMOTLARNI REJALASHTIRISH VA TASHKIL ETISH

Hisobot muallifi tavsiya etilgan tadqiqotning tabiati va maqsadiga qarab ma'lumotlarni to'plash usulini tanlashi kerak bo'ladi. Hisobotni yozishdan oldin u to'plangan ma'lumotlarning dolzarbligi va foydaliligini baholashi kerak va ma'lumotlarni rejalashtirishi hamda tartibga solishi talab qilinadi. Hisobotning konturini shakllantirish uchun natija mantiqiy guruhlanishi shart.

Hisobotni yozishdan oldin xabarni rejalashtirish ma'lumotlarni qiyinchiliklarsiz ko'rib chiqish imkonini beradi. Hisobot rejalashtirish muhim deb topilgan g'oyalarni tashkil qilishni o'z ichiga oladi. Qisqa, oddiy matn, masalan, xat yoki eslatma uchun material qaysi nuqtalarni kiritish va ularni qanday tartibga solishni hal qilish orqali tartibga solinishi mumkin. Yoritilgan material, uzoq hisobotlar kabi, keng va murakkab bo'lsa muallif nafaqat taqdim etish ketma-ketligini, balki g'oyalar va faktlarning bir-biriga va umuman matnga mos kelishini ham rejalashtirishi kerak bo'ladi.

### Hisobotni yozish tartibi 2 turga bo'linadi:

- Ma'lumotlar ketma-ketligini to'g'ri shakllantirish
- Ma'lumotlarni tavsiflash

### Ma'lumotlarni ketma-ketlikda shakllantirish

Ma'lumotlar ketma-ketligini 3 xil usulda shakllantirish mumkin:

1. Tasodifiy
2. Ketma-ket
3. Iyerarxik

## TASODIFIY TASHKILLASH

Tasodifiy tashkilot, ushbu atamadan tushunib olish mumkinki, taqdim etilgan g'oyalar va faktlar o'rtasida bog'liqlik yo'qligini ko'rsatadi. Kommunikator

(yozuvchi / ma'ruzachi) fikr va g'oyalarni tartibsiz holda, ya'ni fikr-u xayoliga kelganda ifodalaydi (shablonsiz g'oyalar to'plami).

### Ketma-ketlikda tashkillash

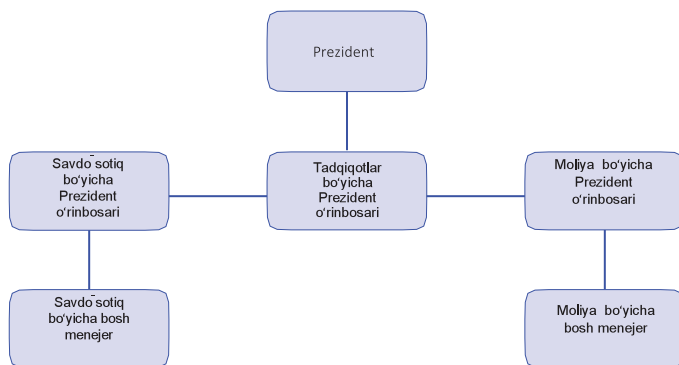
Ketma-ketmalikda joylashgan ma'lumotlar bular bir-biri bilan bog'liq bo'lgan ma'lumotlar to'plamidir. Har bir element boshqa elementlarga ma'no jihatdan mos keladi.

*Misol uchun: alifbo, son yoki xronologik tartib Iyerarxik tashkillash.*

Iyerarxik tashkil etish – bu elementlarni nisbiy ahamiyatiga ko'ra tartiblash. U ko'p darajali munosabatlarga asoslanadi. Quyida berilgan shablonda elementlar ostida boshqa elementlarni ko'rishingiz mumkin.

Ushbu tashkil etish shakli o'quvchiga ma'lumotni osonroq tushunishga yordam beradi. O'quvchi tartibsiz labirintida o'zini yo'qotib qo'ygandek his qiladi. Demak, bir-biriga bog'liq bo'lgan fikrlarni bir joyga to'plash kerak bo'ladi.

Yozish uchun materialni guruhlash umumiylik darajalarini hisobga olgan holda amalga oshiriladi. Hamjamiyat nisbiy tushunchadir, chunki har bir g'oya butun g'oyalar majmuasi kontekstida ko'rib chiqilishi kerak. Bir fikr, agar u kattaroq toifani ifodalasa, boshqasiga qaraganda umumiyroqdir. Misol uchun, «adabiyot» «roman»dan ko'ra ko'proq umumiydir va «muloqot» «hisob»dan kamroq o'ziga xosdir. «Hisobot» «uchinchi davr uchun taraqqiyot hisoboti»dan ko'ra umumiyroq bo'lgan «rivojlanish hisoboti»dan ko'ra umumiyroqdir, bu esa o'z navbatida «uchinchi davr uchun XYZ taraqqiyot hisoboti»dan kamroq aniqdir.



### REJA HISOBOT YOZISH MOSLAMASI SIFATIDA

Kontur shakl berish vositasidir. Bu muhim rejalashtirish strategiyasidir. Reja tuzilgach, muallif fikrlarni shakllantiradi va ularni umumiyligidan kelib chiqib birlashtiradi. Hisobot yozishning turli bosqichlarida rejadan foydalanish mumkin. Misol uchun rejadan, hisobotni og'zaki yozish yoki taqdim etishdan oldin, kontur materialni tartibga solishda foydalanish mumkin; tahrirlashda esa siz birinchi qoralama qanchalik mantiqiy ekanligini ko'rish uchun foydalanishingiz mumkin. Rejada, shuningdek, yozma hujjatning kamchiliklari, masalan, yetishmayotgan nuqtalar yoki asosiy fikrdan chetlanishlar ko'rishingiz mumkin bo'ladi

Kontur – bu hisobotning yakuniy ko‘rinishini taxminiy rejasi yoki prognozi. Real hisobot yozish paytida kontur biroz o‘zgarishi mumkin. Bunday holda, yozuvchi asl konturni o‘zgartirishi va o‘zgarishlar argument hamda g‘oyalarning mantiqiyiligiga va hisobot tartibi buzmasligiga ishonch hosil qilishi kerak bo‘ladi.

### Rasmiy hisobot rejasi

1. Rasmiy kontur mazmun va format g‘oyalari o‘rtasidagi bog‘liqlikni aniq ko‘rsatish uchun tuzilgan konvensiyalarga amal qiladi. Rasmiy hisobot mavzu rejasi yoki jumla rejasi bo‘lishi mumkin. Mavzu rejasi so‘z yoki iboradan iborat bo‘lsa, jumlada har bir element to‘liq jumla bo‘lishi mumkin. Ikki usul hech qachon bir xil rasmiy konturda birgalikda ishlatilmaydi. Biroq, jumla konturi hisobot yozish uchun ko‘proq foydali bo‘lishi mumkin. Rasmiy hisobot rejasining umumiy shakllantirish rejasi quyidagi misolda keltirilgan.

**Rasmiy kontur mazmun va format g‘oyalari o‘rtasidagi bog‘liqlikni aniq ko‘rsatish uchun tuzilgan konvensiyalarga amal qiladi.**

14.2-misol.

Tezis bayoni \_\_\_\_\_

I. Birinchi asosiy fikr \_\_\_\_\_

A. Birinchi bo‘ysunuvchi fikr \_\_\_\_\_

1. Birinchi sabab yoki illustratsiya \_\_\_\_\_

2. Ikkinchi sabab yoki misol \_\_\_\_\_

a. Birinchi to‘ldiruvchichi tafsilot \_\_\_\_\_

b. Ikkinchi to‘ldiruvchi tafsilot \_\_\_\_\_

B. Ikkinchi bo‘ysunuvchi g‘oya \_\_\_\_\_

II. Ikkinchi asosiy g‘oya \_\_\_\_\_

2. Raqamlar, harflar va bosh harflar. Rasmiy hisobot rejasi birinchi asosiy fikrni bildiruvchi bosh harf bilan yozilgan I rim raqamidan boshlanadi va undan keyin mavzuning asosiy bo‘limlarini ko‘rsatish uchun ishlatiladigan II, III va hokazo rim raqamlari qo‘yiladi. Chiziqli bosh harflar (A, B, C va boshqalar) umumiylikning keyingi darajasini belgilash uchun ishlatiladi, agar kichik harflar mavjud bo‘lsa (a, b, c va boshqalar) umumiylikning keyingi darajasini ko‘rsatadi. Ushbu tartib har bir bo‘linma konturda ko‘rsatilgan aniq tafsilotning keyingi darajaning ustida joylashish tamoyiliga asoslanadi. Shuni ta’kidlash mumkinki, jumla konturida agar yozuv bir qatordan uzun bo‘lsa, ikkinchi qator bir so‘z bilan chegaralanadi. Demak, ikkinchi qator birinchi qatorning ikkinchi so‘zi ostidan boshlanadi.

3. Har bir darajada kamida ikkita kirish qismi: Rejada «I» nomli mavzu faqat undan keyin «II» bo'lsa va shunga o'xshab, «B» bo'lgandagina «A» bo'lishi mumkin. Hisobot rejasi bo'linmaga bo'linishi uchun, hech bo'lmaganda ikkita qismdan tashkil topgan bo'lishi kerak. Agar reja faqat bitta bo'linmaga ega bo'lsa, u qayta tasniflanishi yoki kamida ikkita bo'linmani o'z ichiga olgan holda kengaytirilishi kerak.

Agar toifada faqat bitta bo'lim bo'lsa, u o'chirilishi, qayta tasniflanishi yoki kamida ikkita bo'limni o'z ichiga olishi uchun kengaytirilishi kerak.

4. Umumiylik darajasi. Barcha bo'linmalar bir xil umumiylik darajasiga ega bo'lishi kerak. Asosiy g'oya va yordamchi tafsilotlarni bir xil darajada joylashtirish mumkin emas.

5. O'zaro bog'liqlikning yo'qligi. Har bir sarlavha ostida yangi paragraf bo'lishi kerak. Xuddi shu fikr turli joylarda takrorlanmasligi kerak.

6. Tinish belgilari va bosh harflar. Har bir yozuvda faqat so'z boshi yoki tegishli ism bosh harf bilan yozilishi kerak. E'tibor bering, nuqta faqat jumla konturi bo'lsa, har bir yozuv oxirida ishlatilishi kerak. Mavzu rejasida yozuvlar oxiridagi tinish belgilari ishlatilmaydi.

Reja – tashkilotning kalitidir; u biznes aloqasining har qanday shaklini yozish uchun muhim rol o'ynaydi. Har qanday yozuvdagi fikrlar (yoki taqdimot) ketma-ketligini aniqlash uchun muallif ma'lumotlarning muhimlik darajasini, shuningdek, ketma-ketlik tartibini hisobga olishi kerak. Misol uchun, hisobot yozishda siz birinchi navbatda muammoni eslatib o'tishingiz, so'ngra uni hal qilishda qo'llaniladigan usulni muhokama qilishingiz va keyin xulosa chiqarishingiz mumkin.

Hisobot o'quvchisi ko'proq natija va xulosaga e'tibor berganligi sababli, hisobot yozishda ushbu elementlarga ko'proq urg'u maqsadga muvofiq bo'ladi. Muammoning tafsilotlari va uni hal qilishda qo'llaniladigan metodologiyaga kamroq e'tibor beriladi, chunki ular o'quvchini unchalik ham qiziqitirmaydi. Biroq, muammo tafsilotlari va uning hal qilish metodologiyasi xulosalar uchun zaruriy asos yaratadilar. 14.3-ilovada ko'rsatilgan shaklda barcha to'rtta hisobot elementini o'z ichiga olgan rejaga ega bo'lish mumkin.

Muammoni shakllantirish va tadqiqot metodologiyasining tavsifi ko'pchilik o'quvchilarni unchalik qiziqitirmaganligi sababli, ularni ikkita element sifatida bitta maqolaga birlashtirish mumkin – Kirish. Qolgan ikkita element, xulosalar va xulosalar ko'proq qiziqish uyg'otganligi sababli, ular II band va III band sifatida alohida kiritiladi.

Rejani shakllantirishga sarflangan kuch va vaqt kompozitsiyaning turli elementlarining ahamiyatlilik darajalariga oydinlik va aniqlik kiritish orqali mukofotlanadi.

**Rejani shakllantirishga sarflangan kuch va vaqt kompozitsiyaning turli elementlarining ahamiyatlilik darajalariga oydinlik va aniqlik kiritish orqali mukofotlanadi.**

## 14.3-misol.

- I. Kirish qismi
- II. Muammoga tavsif
  - A. Qo'llanilgan metodlarga tavsif
- III. Topilmalar
- IV. Xulosa

**HISOBOT TAFSILOTLARIDA MADANIY FARQLAR**

Turli madaniyat vakillari hisobot yozish usullarida ba'zi farqlar bo'lishi mumkin. Madaniyat vakillari turli xil hisobot tafsilotlari qanday ta'kidlanishiga oid umumiy misollar:

Hisobotlarning nemis mualliflari tarixiy faktlar va batafsil tushuntirishlarni muammolarni va ularning yechimlarini to'g'ri tushunish uchun juda muhim deb hisoblashadi.

Fransuz hisobotlari ko'proq mavhum tushunchalar va nazariyalarni taqdim etadi. Fransuzlar tabiatan nazariyotchilar bo'lib, san'at va adabiyotning barcha turlarida ijodiy tushunchalari bilan mashhur.

Ispanlar ba'zan salbiy ma'lumotni oshkora qilishmaydi va yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammolar e'lon qilinmasligi yoki muhokama qilinmasligi mumkindir.

Hind hisoboti mualliflari an'anaviy tuzilishga amal qilishni va kutilgan tafsilotlarni taklif qilishni afzal ko'radilar, ammo o'quvchining psixologiyasidan kelib chiqqan holda, hindlar shunga mos ravishda hisobotni qayta shakllantiradilar.

**HISOBOT YOZISH**

***Hisobotda faktlar, xulosalar va tavsiyalar sodda va tushunarli, mantiqiy va aniq tuzilgan tuzilmada keltirilgan. To'liq hisobotning elementlari (qismlari) uzoq rasmiy hisobotdagi ketma-ketlik tartibida quyidagilardir:***

- |                     |                        |
|---------------------|------------------------|
| ▪ G'ilof            | ▪ Xulosa               |
| ▪ Sarlavha sahifasi | ▪ Tavsiyalar           |
| ▪ Minnatdorchilik   | ▪ Ilova                |
| ▪ Mundarija         | ▪ Adabiyotlar ro'yxati |
| ▪ Ijroiyl xulosa    | ▪ Bibliografiya        |
| ▪ Kirish            | ▪ Lug'at               |
| ▪ Munozara/tavsif   | ▪ Indeks               |

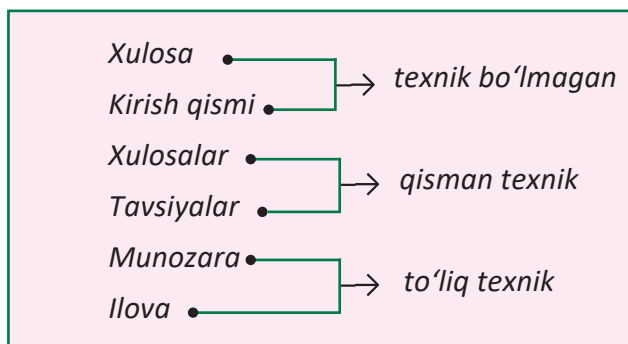
Birinchi besh element (muqova, sarlavha sahifasi, minnatdorchilik, mundarija va xulosa) asosiy mavzuni tashkil qiladi; keyingi to'rtta element (kirish, muhokama, xulosalar va tavsiyalar) asosiy qismni tashkil qiladi; va oxirgi besh element (ilova, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati, adabiyotlar ro'yxati, lug'at va indeks) orqa mavzuni tashkil qiladi.



## HISOBOTNING TUZILISHI

Odatdagi tartibda xulosalar va tavsiyalar muhokamadan soʻng eʼlon qilinadi. Biroq, muqobil hisobot shakli boʻlsa, unday boʻlmaydi. Biznes rahbarlari odatda yetarli vaqtga ega emaslar va shuning uchun tadqiqot natijalari va tavsiyalari bilan koʻproq qiziqishadi. Shuning uchun munozaraning batafsil tavsifi muqobil tartibda xulosalar va tavsiyalardan keyin paydo boʻlishi mumkin.

*Biznes rahbarlari odatda yetarli vaqtga ega emaslar va shuning uchun tadqiqot natijalari va tavsiyalari bilan koʻproq qiziqishadi.*



14.4-misol. Rasmiy biznes hisobotda elementlarning joylashuv tartibi

| <i>Hisobotning asosiy qismlari</i> | <i>Hisobotning yordamchi qismlari</i> |
|------------------------------------|---------------------------------------|
| <i>Ijroiya xulosasi</i>            | <i>Muqova</i>                         |
| <i>Kirish</i>                      | <i>Sarlavha sahifasi</i>              |
| <i>Muhokama uchun</i>              | <i>Mundarija</i>                      |
| <i>Tavsiyalar</i>                  | <i>Bibliografiya</i>                  |
| <i>Ilova</i>                       | <i>Foydalanuvchilar lugʻati</i>       |

Rasmiy biznes hisobotidagi elementlarning tartibi 14.4-rasmda koʻrsatilganidek boʻlishi mumkin. Tadqiqotchi, shuningdek, oʻz oʻquvchilarining texnik boʻlmagan maʼlumotlarini yodda tutishi va 14.4-rasmda koʻrsatilganidek, ayrim qismlarni boshqacha ajratishi kerak boʻladi.

### Hisobotning asosiy va yordamchi qismlari

Hisobotning asosiy va yordamchi qismlari 14.5-ildovada keltirilgan.

Baʼzi qoʻllab-quvvatlovchi elementlar – mundarija, bibliografiya va foydalanilgan adabiyotlar va lugʻat – faqat uzoq rasmiy hujjatlarda qoʻllaniladi. Qisqa hisobotlarda jild va sarlavha sahifasi boshqa shunga oʻxshash elementlar bilan almashtiriladi.

## Qisqa boshqaruv hisobotlari

Qisqa hisobot odatda eslatma (memo) yoki xat shaklida yoziladi. Odatda, kompaniyaga daxldor bo'lmagan shaxslar yoki mijozlar uchun mo'ljallangan hisobotlar yozma ravishda yoziladi. Qisqacha hisobot:

- Sarlavha yoki mavzu sifatida sarlavha sahifasidan yoki faqat hisobot sarlavhasidan foydalanadi.

**Uzoq va qisqa rasmiy hisobotlarni aniq, obyektiv uslubda, tegishli tartibdan foydalangan holda yozishni o'rganing.**

- Odatda to'g'ridan to'g'ri tartibda keladi, xulosa yoki mazmuni umumlashtiruvchi bayonot bilan boshlanadi.

- Natijalar, tahlillar, xulosalar va tavsiyalar beradi.

**Kimga:** Barcha bo'limlar

**Kimdan:** Debasish Roy, HR

**Sana:** 19-avgust, 2010-yil

**Ref:** MR/ 02/06

**Mavzu:** Zararkunandalarga qarshi kurash muammolari

2010-yil 17-avgustda men oylik muntazam tekshiruvim doirasida kompaniya ofisini ko'zdan kechirdim. Tekshiruv ikkita asosiy jihatga qaratildi – gigiyena va ofisda texnik xizmat ko'rsatish masalalari.

### **1. Gigiyena: ofis gigiyena standartlarini yaxshilash kerak. Tozalik va zararkunandalarga qarshi kurash qiyin muammolarga aylanadi, chunki:**

- Xodimlarga faqat o'zlari bilan ichimliklar olib yurishga ruxsat berilgan bo'lsa-da, biz doimo gilamda oziq-ovqat zarralarini topamiz. Bu ko'plab zararkunandalarni o'ziga tortadi.
- Guruh yig'ilishlaridan qolgan ovqat ko'pincha muzlatgichda saqlanadi va u yerda bir necha kun qoldiriladi.
- Ishlatilgan kofe krujkalar va stolda qoldirilgan stakan va mashina yonida to'kilgan shakar chumolilarni o'ziga tortadi.

### **2. Xizmat bilan bog'liq muammolar. Xodimlarning kam ishtiroki chiqindilarni kamaytirishda uzoq yo'lni bosib o'tishi mumkin:**

- Xodimlar kun bo'yi ofisni tark etganda chiroqlar yonib turadi.
- Printer ko'pincha chop etilgan bir nechta sahifalar bilan haddan tashqari yuklanadi. Bu boshqa odamlarning ishini ham kechiktiradi. Bundan tashqari, printer atrofida juda ko'p keraksiz qog'ozlar mavjud.

### **Tavsiyalar**

1. Xodimlardan ish stoliga ovqat olib kelmaslikni iltimos qilish. Ishlatilgan kofe krujkalar va ko'zoynaklar kun oxirida qaytarilishi kerak. Sovutgichdagi oziq-ovqat kun davomida iste'mol qilinishi kerak va agar qahva / shakar to'kilsa, xizmat ko'rsatuvchi xodimlarga xabar berish kerak.

2. Ish kunining oxirida stenddagi yorug'likni o'chirishni xodimlarga so'rash. Energiyani tejash uchun kompyuter monitorlarini foydalanmayotganda o'chirib qo'yish mumkin. Xodimlar umumiy printerda bir vaqtning o'zida 30 dan ortiq sahifani chop etmasligi kerak. Keyinchalik, iloji bo'lsa, har kimdan ikki tomonlama chop etishni so'raymiz.

## ESLATMALAR

Eslatmalar kompaniyalarda ichki xabarlar sifatida ishlatiladi. Ular norasmiydir va ular kirish qismi yoki qo‘shimcha ma’lumotni talab qilmaydi. Ularning maqsadi ichki muammoni qilishdir. Memorandumning namunasi 14.6-ilovada keltirilgan.

## XATLAR

Xatlar odatda kichikroq muammolarni hal qilish uchun yoziladi va bilvosita tartibda joylashtiriladi. Ular odatda xayrixohlik ifodasi bilan yakunlanadi. Hisobot xatining namunasi 14.7-ilovada keltirilgan.

## UZOQ RASMIY HISOBOTLAR

Uzoq rasmiy hisobotning ba’zi elementlari ushbu bo‘limda batafsil ko‘rib chiqiladi.

### Sarlavha sahifasi

Sarlavha sahifasida quyidagilar mavjud:

- Sarlavha (ma’ruza sarlavhasi) qisqa, aniq va bir ma’noli bo‘lishi kerak.
- Muallif(lar)ning ismi va ish joyi.
- Filial va chiqarilgan sana.

Sarlavha sahifasining namunasi 14.8-rasmda keltirilgan.

### Minnatdorchilik

Hisobot muallifi topshiriqni bajarish va hisobotni tayyorlashda ishtirok etgan barchaga minnatdorchilik bildirishi kerak. U minnatdorchilik bildirishda saxiy bo‘lishi kerak.

*Misol.* Menga ushbu tadqiqot loyihasini amalga oshirish imkoniyatini bergani uchun PPL Feedback Packaging Limited tashkilotiga minnatdorchilik bildiraman.

#### **«Onam va siz», Noidadagi daromadlarning pasayishi haqida hisobot**

30.08.2009

Texnik topshiriq

«Mom and You» bosh direktorining iltimosiga binoan, 2009-yil 16-iyuldagi mak-tubida (ref PO / ST / 24/03) menga quyidagilar topshirildi:

1. Hisobot davrida «Mom and You, Noida» kompaniyasida daromadning pasayishi sabablarini o‘rganing.

2009-yil 1-yanvardan 2009-yil 30-iyungacha

2. Natijalarni hisobga olgan holda tuzatish choralari taklif qiling.

Jarayon

1. 2009-yil 1-yanvardan 2009-yil 30-iyungacha bo‘lgan davr uchun savdo yozuvlari tekshirildi va 2008-yilning ikkinchi yarmidagi ma’lumotlar bilan solishtirildi.

2. Yetti kun davomida (2 dan 8-avgustgacha) 200 nafar mijoz bilan suhbat o‘tkazildi.

3. Do‘kon va uning atrofi diqqat bilan ko‘zdan kechirildi.

4. Do‘kon mudiri, sotuvchilar va kassirlar bilan suhbat o‘tkazildi.

5. Noida va uning atrofidagi voqealarning so'nggi rivojlanishi kuzatildi.

*Natijalar*

1. Savdo hisobotlarini o'rganish shuni ko'rsatadiki, daromad oyiga 8% dan kamaygan 2008-yilning ikkinchi yarmida, 2009-yilning birinchi 6 oyida o'rtacha 6% gacha.

2. Foydaning pasayishiga sabab bo'lgan omillarni ichki va tashqi omillarga bo'lish mumkin.

*A. Ichki*

1. Yangi menejer janob N.M. Shah, 2008-yil oxirida «Onam va siz» guruhiga qo'shildi. Qo'shilganidan ko'p o'tmay, u uzoq davom etgan kasallikni boshdan kechirdi, bu uning yangi do'kon bilan ishlash samaradorligiga aniq ta'sir qildi.

2. Ikki sotuvchi – Arun Sharma va Prem Kumar – ularning mijozlar bilan munosabatlarida ishtirok etmagan. Biz bilan suhbatlashgan mijozlarning aksariyati o'zlarining qattiqqo'lligi va yordamsiz munosabatidan shikoyat qilishdi.

3. Dekabr va aprel oylari orasida oldingi kassirni almashtirish uchun tayinlangan kassirning tajribasi yo'q. Hudud rahbari kitoblar tizimli ravishda olib borilmayotganini, ayrim joylarda kamchiliklar mavjudligini aniqladi.

**Xulosalar**

1. Daromadning pasayishi tashqi hodisalar bilan bog'liq – bolalar do'konidan raqobat.

Yangi savdo markazida va davom etayotgan qurilish ishlari tufayli do'konga kirish cheklangan.

2. Rahbar ishining samaradorligi, shuningdek, kassirning tajribasizligi, ayrim xodimlarning beadabliligi ham e'tibordan chetda qoldirib bo'lmaydigan omil hisoblanadi.

*Tavsiyalar*

1. Janob Shoh bilan maslahatlashib, uning ish faoliyatini yaxshilashga yordam berish va unga sog'liq muammolarini hal qilishga yordam beradigan har qanday yordamni ko'rsatish kerak. Uning ishlashi olti oy ichida ko'rib chiqilishi kerak.

2. Aruna va Premni xatti-harakatlari haqida ogohlantirish kerak.

3. Kassir o'qitilgan bo'lishi kerak.

4. Do'kon va uning takliflari mahalliy gazetalarda yoritilishi kerak. Do'konni targ'ib qilish va trafikni oshirish uchun bolalar uchun maxsus takliflar va tadbirlar tashkil etilishi kerak.

5. Do'konning hayotiyliigi 2009-yil dekabr oyida ko'rib chiqiladi.

14. 8-m i s o l. Sarlavha sahifasiga misol.

Janob Suresh Kumar (direktor va bosh ijrochi direktor), janob Nitin Xanna (DGM) va PPL Feedback Packaging Limited kompaniyasi rahbarlari menga yo'l-yo'riq ko'rsatganligi va kerakli yordam berganliklari uchun minnatdorchilik bildirdim.

Shuningdek, tadqiqotimni o'tkazishim uchun qimmatli ma'lumotlarni taqdim etgan barcha so'rov ishtirokchilariga minnatdorchilik bildirdim.

Nihoyat, marketing bo'limidagi hamkasblaringa minnatdorchilik bildirmoqchiman, ularning tadqiqotga qo'shgan hissalarini bebaho bo'lgan.

### **Bozor salohiyatini aniqlash va Iste'molchilar uchun qog'oz qoplari bozorga chiqarish strategiyasi**

*Direktor va bosh Ijrochi*

*Janob Suresh Kumarga topshirildi*

*Muallif: Anil Gupta*

*Marketing menejeri*

*PPL Feedback Packaging Ltd Tane, Maxarashtra*

*2003-yil 29-sentabr*

#### **Biriktirilgan xat**

Qo'shimcha xat odatda yuqori rahbariyat yoki loyiha rahbarlari tomonidan hisobotga so'zboshi yoki so'zboshi sifatida yoziladi, u rahbariyatning siyosatini va hisobot natijalari, xulosalari va tavsiyalarining talqinini aks ettiradi. U o'quvchilarni hisobot bilan tanishtiradi va nima uchun ularga yuborilganligini tushuntiradi. Muqova maktubi odatda muqova va sarlavha sahifasi orasiga joylashtiriladi. U hech qachon hisobotda birga o'tkazilmaydi. U eslatma, xat yoki jo'natish akti shaklida yozilishi mumkin.

#### **Uzatuvchi xat**

Ko'pincha rasmiy hisobot uchinchi tomon o'quvchilariga xat bilan birga keladi. Qo'shimcha xat odatda sarlavha sahifasidan keyin joylashtirilsa-da, u o'quvchiga salom sifatida xizmat qiladi. Xatda natijalar, xulosalar va tavsiyalar umumlashtiriladi va hisobot mazmuni haqida tushuncha beriladi. To'g'ridan to'g'ri suhbat tarzida yozish yaxshidir.

1. Ma'ruza mavzusi haqida to'g'ridan to'g'ri gapirishdan boshlanadi.

*M i s o l u c h u n:*

*Hurmatli Singx xonim,*

*Mana, siz 20-avgust kuni Buyuk Noida shahridagi o'yin maktabi uchun yer uchastkasi haqida so'ragan hisobotingiz.*

2. Keyin ma'ruza mazmuni haqida qisqacha ma'lumot beriladi.

3. Agar mavjud bo'lsa, u boshqalarning tadqiqotga qo'shgan hissasini tan oladi.

4. Xat oxirida hisobotni ma'qullagan yoki organgan shaxs minnatdorchilik bildiriladi va kelgusida o'zaro hamkorlikka umid bildiriladi. Bu xat shaxsiy ish yozish uslubida, ya'ni shaxsiy olmoshlardan, birinchi shaxsda va faol ovozdand foydalangan holda yozilishi kerak. Ohang samimiylilikni aks ettirishi kerak.

#### **Mundarija**

Uzoq hisobotlar maqtovlardan keyin va rezyumedan oldin tarkibga ega bo'lishi kerak. Mundarija uzoq rasmiy hisobotning muhim elementidir, chunki u hisobotdagi (yoki har qanday uzun hujjat) mavzularni va ularning sahifa raqamlarini belgilaydi. Mundarija, shuningdek, mavzular iyerarxiyasi va ularning ketma-

**Mundarija mavzular  
iyerarxiyasi va ularning  
ketma-ketligini ko'rsatadi.**

ketligini ko'rsatadi va hisobotning asosiy bo'limlari matnda qanday tuzilgan bo'lsa, xuddi shunday eslatib o'tiladi. Misol 14.9-ildovada keltirilgan.

#### 14.9-misol. Mundarija namunasi

##### **Mundarija**

|  |     |
|--|-----|
| 1. Kirish qismi .....                                    | 2   |
| 2. MAVJUD PPL BIZNESI .....                              | 4   |
| 3. FORMAT .....  | 6   |
| 3.1. TADQIQOTNING AHAMIYATI .....                        | 6   |
| 3.2. TADQIQOT MUAMMOSI .....                             | 7   |
| 3.3. TADQIQOT MAQSADI .....                              | 7   |
| 3.4. TADQIQ KO'LAMI .....                                | 8   |
| 3.5. MA'LUMOT MANBALARI .....                            | 8   |
| 4. TADQIQOTLARNING NAZARIY ASOSLARI .....                | 9   |
| 4.1. STATISTIK USULLAR .....                             | 9   |
| 4.2. SO'ROVMOMA USULI .....                              | 9   |
| 4.2.1. EKSPERTLAR FIKRI USULI .....                      | 10  |
| 4.2.2. ISTE'MOLCHI BILAN SUHBAT USULI .....              | 10  |
| BOZOR VA MAHSULOT TAHLILI .....                          | 13  |
| 4.3.1. SOTIB OLISH NIYATLARI .....                       | 13  |
| 4.3.2. BOZOR TESTLARI .....                              | 13  |
| 5. LOYIHALASH VA TADQIQOT METODOLOGIYASI .....           | 15  |
| BOZOR TAHLILI: GURUCH XALTALARI .....                    | 15  |
| 5.1.1 MA'LUMOTLAR TO'PLASH .....                         | 16  |
| 5.1.2 TADQIQ VA MA'LUMOTLARNI TAVSIFI VA TAHLILI .....   | 17  |
| BOZOR TAHLILI: ISTE'MOLCHI XARID QILISH XALTALARI .....  | 20  |
| 5.2.1 MA'LUMOTLAR TO'PLASH .....                         | 22  |
| 5.2.2 TADQIQ VA MA'LUMOTLARNING TA'RIFI VA TAHLILI ..... | 22  |
| 6. NATIJA VA XULOSALAR .....                             | 25  |
| 6.1. GURUCH XALTALARI .....                              | 25  |
| 6.2. XARID QILISH UCHUN SUMKALAR .....                   | 33  |
| 6.3. TAVSIYALAR .....                                    | 39  |
| 7. BIBLIOGRAFIYA .....                                   | 40  |
| 8. ILOVALAR .....  | 41  |
| ILOVALAR I .....   | I   |
| ILOVALAR II .....  | II  |
| ILOVALAR III .....                                       | III |
| ILOVALAR IV .....  | IV  |

##### **Annotatsiya va xulosa**

Annotatsiya yoki xulosa mazmundagi jadvallar ro'yxatidan so'ng yoki sarlavha sahifasining o'zidan keyin keladi. Odatda, hisobotda hisobotning uzunligi va o'quvchilarning umidlari asosida abstrakt yoki ijro xulosasi mavjud. Kompaniya amaliyotida uzoq hisobotlar bilan ham mavhum, ham ijroiya xulosasi bo'lishi mumkin.

Xulosa:

- Hisobotning mazmunini ko'rsatishi kerak.
- Eng muhim xulosalar, xulosalar va tavsiyalarni taqdim etishi kerak.
- Band bo'lgan boshqaruv rahbarlari uchun vaqtni tejash vazifasini bajarishi kerak.

Odatda, boshqaruv hisobotlarida tezislar o'rniga boshqaruv xulosalari qo'llaniladi. Annotatsiya – bu hisobotning eng muhim nuqtalarining qisqacha mazmuni. U tavsiflovchi yoki ma'lumot beruvchi bo'lishi mumkin va odatda 200 ga yaqin so'z va bir paragrafda yoziladi. Ijroiya xulosasi referatga qaraganda hisobot haqida batafsilroq ma'lumot beradi. U bir yoki ikki sahifada ishlashi mumkin. U o'quvchiga hisobotning xulosalari, tavsiyalari va kompaniyaga ta'sirini oldindan ko'rishni taqdim etadi. Menejment rahbarlari ba'zan hisobotning asosiy mazmunini, xususan, uning xulosalari va tavsiyalarini bilishlari kerak, va ijrochi xulosa ko'rinishidagi batafsil konspekt bu maqsadga xizmat qiladi.

### Tavsifli izoh

Ta'riflovchi izoh faqat hisobotda muhokama qilingan mavzularni eslatib o'tadi. Bu mavzular haqida batafsil ma'lumot bermaydi. Tafsilotlar uchun o'quvchi hisobotdan o'tishi kerak. Ish bilan band bo'lgan rahbarlar hisobotning muhim xulosalari va tavsiyalarining bunday skeletlari topildirilishiga ozgina sabr qiladilar. Shuning uchun tavsiflovchi tezislar biznes hisobotlarini yozuvchilar orasida kamroq mashhur. Misol uchun, «Iste'molchi qog'oz qoplari uchun bozor potensialini va kirish strategiyasini aniqlash» hisobotining tavsiflovchi qisqartmasini ko'rib chiqing. Bu quyidagicha bo'ladi:

Tadqiqot shuni ko'rsatdiki, qog'oz qoplar uchun bozor potentsiali qog'oz qoplarining narxi ko'p qoplarga nisbatan ko'tarilmayapti. PPL Feedback kompaniyasiga ko'p sumkalar bilan raqobat qilish uchun qog'oz qoplarni arzonroq narxda yetkazib berish tavsiya etiladi.

### Ma'lumot beruvchi izoh

Ma'lumot beruvchi hisobotda asosiy mavzu muhokama qilinadi, xulosalar va tavsiyalar taqdim etiladi. Rasmiy ma'ruzalarda va ilmiy-texnikaviy maqolalarda informatsion izohlar ko'pincha qo'llaniladi. «Iste'molchi qog'oz qoplari uchun bozor potensialini va bozorga chiqish strategiyasini aniqlash» hisobotining ma'lumotli izohi quyidagicha ko'rinadi:

Ushbu hisobot kompaniyaning (PPL Feedback and Packaging Limited) o'sish maqsadlariga erishish uchun sanoat sumkalaridan iste'mol sumkalarigacha bo'lgan biznesini kengaytirishning yangi usullarini o'rganadi.

Tadqiqotning maqsadi guruch uchun iste'molchi qog'oz qoplarining bozor imkoniyatlarini o'rganish va kompaniyaga kirish strategiyalarini aniqlash edi. Ma'lum bo'lishicha, guruch uchun qog'oz qoplarining bozor salohiyati hozirda yiliga 27 million qopni tashkil qiladi; talabi 27 million sumka bo'lgan manfaatdor

segment mavjud. Tavsiya shundan iboratki, PPL Feedback qog'oz qoplarni ko'p paketlardan pastroq narxda bo'lishi kerak. Ushbu hisobot tavsiflovchi izohdan ko'ra hisobot mazmuni haqida ko'proq ma'lumot beradi.

### Ijroiya xulosasi

Ijroiya xulosasi hisobot mazmunining barcha asosiy elementlarini qamrab oladi:

- Muammoning foni;
- Asosiy mavzular;
- Muhim tafsilotlar;
- Asosiy xulosalar;
- Tavsiyalar;
- Tavsiyalarni amalga oshirish kompaniyaga qanday ta'sir qilishini muhokama qilish.

PPL hisobotining qisqacha mazmuni 14.10-rasmda keltirilgan.

*Qattiq ekologik qoidalar qadoqlashda yangi muammolarni keltirib chiqardi. Rivojlangan dunyoda bu tashvishlar gigiyena, xavfsizlik, bir martalik foydalanish va qayta ishlashni o'z ichiga oladi. Ekologik toza va obro'li imidjga ega bo'lgan qog'oz eksport uchun tovarlarni qadoqlash uchun qalay, plastmassa va boshqalar kabi qadoqlash materiallarini almashtirdi. Eksport bozori juda o'zgaruvchan va qadoqlash materiallariga talab ham shunday. O'tgan yili, ya'ni 2009-yilda eksport hajmi birinchi yarim yillikda ikkinchi yarmiga nisbatan past bo'ldi. Bundan tashqari, qog'ozli qadoqlash ishlatiladigan uglerod qora kabi segmentlarda talab deyarli to'yingan.*

*Ushbu omillarni hisobga olgan holda kompaniya (PPL Feedback and Packaging Ltd) o'sish maqsadlariga erishish uchun biznesni sanoat sumkalaridan iste'mol sumkalariga kengaytirishning yangi usullarini o'rganmoqda. Ko'proq daromadli segmentlar xarid qilish paketlari va guruch uchun iste'molchi sumkalari bo'lib, ular uchun barqaror talab mavjud.*

*Ushbu tadqiqotning maqsadi kompaniyaning bozorga chiqish strategiyasini aniqlash uchun guruch uchun xarid qilish paketlari va iste'molchi qog'oz sumkalarining bozor imkoniyatlarini o'rganish edi. Bozor potensialini hisoblash uchun IV bobda tavsiflangan iste'molchilarni tanlab olish so'rovi usuli qabul qilindi. I va II boblarda kompaniyaning mavjud faoliyati to'g'risida batafsil ma'lumotlar keltirilgan. III bobda tadqiqotning kompaniya uchun ahamiyati, tadqiqot maqsadi, tadqiqot doirasi va ma'lumotlar manbalari haqida batafsil ma'lumot berilgan. V bob loyihalash va tadqiqot metodologiyasini tushuntiradi. Bozor potensialini baholash uchun anketa usuli qo'llanildi va qog'oz qoplarga tegishli ma'lumotlarni olish uchun respondentlar bilan shaxsan suhbatlashdi. VI bobda tadqiqot natijalari va xulosalari batafsil bayon etilgan. Guruch qog'oz paketlarining bozor salohiyati hozirda yiliga taxminan 27 million sumka. Qiziqarli segment mavjud, unga ham 27 million sumka kerak. Qog'oz qoplarning ommalashishiga to'sqinlik qiluvchi asosiy omil bu ularning plastik qoplarga nisbatan narxidir. Biroq, PPL sumkalarini arzonroq narxda yetkazib berishi mumkin, chunki u sumkalar ishlab chiqarish uchun zaxira quvvatga ega va uning jihozlari butunlay eskirgan. Iste'molchi qog'ozli xarid qilish paketlarining bozor salohiyati hozirda yiliga 32,4 million sumkani tashkil qiladi. Agar korxonada mexanizatsiyalash-*



gan operatsiyalarga sarmoya kiritisa, u holda mashinaning zararsizligi tufayli operatsiyalar qisqa muddatda kompaniya uchun noqulay bo'lishi mumkin (35-betda muhokama qilingan). Biroq, operatsiyalar uzoq muddatda hayotiy bo'lishi mumkin.

Ushbu tadqiqot faqat korporativ chakana segment uchun o'tkazildi; qog'oz qoplardan ham foydalanadigan jismoniy shaxslar va savdo maydonlarining yana bir segmenti mavjud. Korporativ chakana segmentlarni bozor sinovidan o'tkazishda kompaniya chakana savdo zallari uchun bozor hajmini hisoblash uchun VI bobda tavsiflangan ma'lum mahsulot aralashmasi sharoitida ushbu segmentni ham tekshirishi mumkin. Bozorga chiqish strategiyasini bajarish uchun zarur bo'lgan test marketingi davomida kompaniya VI bobda tushuntirilgan yakuniy mahsulot uchun marketing aralashmasi va spetsifikatsiyalarda ko'rsatilgan turli xil imkoniyatlarni sinab ko'rishi kerak.

### **Kirish**

Ushbu xulosaning kirish qismida quyidagilar haqida batafsil ma'lumot berilgan:

- ◆ Hisobotni so'ragan vakolatli shaxs yoki organ;
- ◆ Tekshiruv (va hisobot berish) uchun mas'ul muallif yoki mualliflar guruhi.

Hisobotning maqsadi yoki sababi:

- ◆ Tadqiqot usullari (ishlatilgan tadqiqot usuli);
- ◆ Ma'lumotlarni tashkil qilish yoki guruhlash;
- ◆ Hisobot mavzusi haqida umumiy ma'lumot.

### **Natijalar**

Natijalar tadqiqot natijalarini ifodalaydi.

### **Xulosalar**

Ijroiylar xulosalar:

- ◆ Tekshiruv natijalarini bayon qiladi;
- ◆ Hisobot boshida berilgan savollarga javob beradi;
- ◆ Yangi ma'lumotlarni o'z ichiga olmaydi.

Hisobot bo'yicha tavsiyalar:

- ◆ Hisobotning markaziy elementlari;
- ◆ Natijalarga muvofiq qanday davom etishni ko'rsating;
- ◆ Aniq va aniq jumlarlar / takliflar qiling;
- ◆ Agar kerak bo'lsa, masalani yanada kengroq o'rganish uchun shart sifatida keyingi tadqiqotlar zarurligini eslatib o'ting.

Hisobotni shakllantirishda tavsiyalar muhim ahamiyat kasb etadi, tavsiyalarsiz hisobot olish mumkin emas. Tavsiyalar muhokamalar natijasida xulosalardan kelib chiqadi.

## **Xulosalarni muhokama qilish va tahlil qilish**

Natijalarni muhokama qilish va tahlil qilish bu hisobotning asosiy qismidir. Unda xulosalar muhokama qilinadi va natijalar tahlil qilinadi. Ma'lumot bu yerda muhokama qilish usuli yordamida biri-biriga uzatiladi.

**Xulosalar muhokama natijasida kelib chiqqani singari, tavsiyalar xulosalar natijasida yuzaga chiqadi.**

## **Xronologik rivojlanish**

Ma'lumotlar voqealar sodir bo'lgan tartibda joylashtirilishi mumkin. Bu ma'lumotni taqdim etishning eng oddiy usuli – boshi, o'rtasi va oxiri bo'lgan

***Xronologik rivojlanish nisbatan kam rejalashtirish va tashkillashtirishni talab qiladi.***

hikoya shaklida. Xronologik rivojlanish nisbatan kam rejalashtirish va tashkillashtirishni talab qiladi. Yozuvchi asosiy mavzularni paydo bo'lish tartibiga ko'ra tanlaydi va tartibga soladi. Kichik voqealar hisobga olinmaydi.

Ushbu usul odatda qisqa hisobotlarni, loyiha holatini tavsiflovchi taraqqiyot hisobotlarini va uzoq vaqt davomida va turli joylarda bo'lib o'tgan tekshiruvlarni muhokama qiladigan tadqiqot hisobotlarini yozish uchun ishlatiladi.

Keyin muallifni tashvishga soladigan savol, agar bir xil ahamiyatga ega bo'lgan bir nechta o'zgaruvchilar mavjud bo'lsa, har bir o'zgaruvchini muhokama qilish ketma-ketligiga tegishli. Yozuvchi o'zi tavsiya qilmoqchi yoki ta'kidlamoqchi bo'lgan o'zgaruvchiga ko'ra ketma-ketlikni tanlashi kerak. Hisobot yaroqlilikning ortib borish tartibida yoki eng mosdan eng kam mosgacha siljishi mumkin. Axborotni tuzishdan oldin, muallif tartibni aniq ko'rsatishi kerak, bu tartibning o'sish yoki pasayishini ko'rsatishi kerak.

Aytaylik, avtomobil sotuvchisi rahbarga hashamatli avtomobilning eng mos modelini tavsiya qilmoqchi. U kamayish tartibida amal qiladi. Har xil hashamatli avtomobil modellari uchun narx, yoqilg'i sarfi, tezlik, avtomatlashtirish, o'rindiq, joy va bozordan keyingi kafolatlarni baholagandan so'ng, diler mijozga eng mos keladigan modelni tavsiya qiladi. Bunday holda, diler, aslida, xaridor tomonidan avtomobilni tanlashni belgilovchi asosiy parametrlarni qiyosiy o'rganishni amalga oshirdi va shunga mos ravishda ma'lumot berdi.

### **Konsepsiyaga asoslangan rivojlanish**

Ma'lumotni «konsepsiya asosida» tashkil qilish mumkin. Demak, yozuvchi o'z fikr-mulohazalari satrida o'z argumenti va mulohazalarini rivojlantira oladi.

Hisobot muallifi hisobotning mantiqiy ketma-ketligiga rioya qilgan holda hisobotni tartibga solishi mumkin. Yozuvchi mavzuni har bir bosqichni, undan keyingi bosqich bilan ketma-ket tasvirlab, o'z argumentini mustahkamlovchi bir qator bosqichlarda tasvirlab berishi mumkin. Argument mantig'i hisobotni tashkil etishga yo'l boshchilik qiladi. Loyihaning har bir qismi yoki bosqichi to'liq konsepsiyani tashkil etuvchi g'oyalarning yaxshi bog'langan jarayonining bir qismi sifatida qaraladi.

Konseptual usulda yozuvchi o'quvchiga natijalarga qanday erishganini va nima uchun ular to'g'ri ekanligini ko'rsatib beradi. Mavzu murakkab bo'lsa va xulosaga kelishda qo'llaniladigan turli tushunchalarni tushuntirish uchun mulohaza yuritish va diqqat bilan ko'rib chiqishni talab qilganda bu usuldan foydalanish kerak. Eng yaxshi natijani oddiy va to'g'ridan to'g'ri tahlil qilish yo'li bilan tanlash mumkin bo'lganda, masalan, mashina yoki yangi uy uchun joy tanlash, konsepsiya dizaynidan ko'ra tematik dizayn ko'proq mos keladi. Asosiy dalilni ishlab chiqish usuli qanday bo'lishidan qat'i nazar, taqdimot mantiqiy ravishda tashkil etilishi kerak va hisobot qiziqarli va ishonarli bo'lishi kerak.

## Lugʻat

Lugʻat hisobot yoki texnik hujjatda qoʻllaniladigan texnik yoki maxsus atamalar roʻyxati boʻlib, hisobot oxirida, indeksdan oldin joylashtiriladi. Unda alohida eʼtibor talab qiladigan soʻz yoki iboralar alifbo tartibida keltirilgan. Bu sohaga xos texnik atamalardan foydalanishni ifodalaydi.

Foydalanish lugʻati qoʻshma soʻzlarni yaratish, texnik atamalarni qisqartirish va noodatiy yoki qiyin soʻzlarni yozish qoidalarini oʻz ichiga oladi. Lugʻat koʻpincha tushunish qiyin boʻlgan, notoʻgʻri ishlatilgan yoki notoʻgʻri yozilgan ayrim soʻzlar uchun lugʻat vazifasini ham bajaradi.

*Foydalanish lugʻati qoʻshma soʻzlarni shakllantirish, texnik atamalarni qisqartirish va shubhali yoki qiyin soʻzlarni yozish qoidalarini oʻz ichiga oladi.*

## Ilova

Ilova turli xil maʼlumotlarni alohida taqdim etish uchun ishlatiladi, uning asosiy qismga kiritilishi hisobotni ravon oʻqishga xalaqit berishi mumkin. U odatda soʻrovnomalar matnini yoki boshqa soʻrov vositalarini oʻz ichiga oladi. Jadvallar, maʼlumot oqimi sxemalari, xaritalar, fon maʼlumotlarining xulosalari va matematik formulaning tafsilotlari odatda ilovaga kiritilgan. Oʻquvchi materialni aniqlay olishi uchun har bir ilova raqamlar yoki alifbo bilan belgilanadi. Baʼzan tavsiflovchi nom beriladi. «Ilova» soʻzi baʼzan ilovaga murojaat qilish uchun ishlatiladi.

Ilovada hisobotni qabul qiluvchilar roʻyxati ham boʻlishi mumkin. Hisobot bir nechta shaxsga yuborilganda, unda nusxasini olgan barcha shaxslar roʻyxati boʻladi. Tarqatish roʻyxati oʻz oʻlchamiga yoki mijoz yoki kompaniya amaliyotiga koʻra joylashtiriladi. Biroq, agar roʻyxat uzun boʻlsa, uni alohida ilova sifatida joylashtirish maqsadga muvofiq boʻladi. Qabul qiluvchilar roʻyxati mundarijaning pastki qismida joylashtirilishi mumkin.

## Bibliografiya va manbalar

Hisobotni tayyorlashda foydalanilgan barcha nashr etilgan va nashr etilmagan axborot manbalari bibliografiyada keltiriladi. Unda barcha maʼlumotnomalar, oldingi hisobotlar, kitoblar, davriy nashrlar va hatto yozuvchi tomonidan yozilgan va olingan xatlar eslatib oʻtiladi. Ikkilamchi manbalardan yozma materiallardan foydalanganda, muxbirlar doimo maʼlumot manbasini aniqlab, uni izoh yoki soʻnggi izoh sifatida koʻrsatishlari kerak. Manbalarning hujjatli dalillari yoʻqligi plagiatga tenglashtiriladi.

Bibliografiya qoidalari turli xil boʻlib, hisobotda bibliografiya tegishli kompaniya tomonidan amal qiladigan hujjatlar uslubiga mos kelishi kerak, xuddi texnik maqola yoki qogʻoz jurnal yoki materialni nashr etuvchi jamiyat tomonidan amal qilgan shaklga mos kelgani kabi. Har bir tashkilot odatda hujjatlashtirish manbalarining oʻziga xos standart formatiga ega boʻlsa-da, amal qiladigan umumiy tizim zamonaviy tillar assotsiatsiyasi (MLA) yoki Amerika psixologiya assotsiatsiyasi (APA) tartibiga mos kelishi kerak.

O‘zaro havolalarni hujjatlashtirish argumentlar oqimini buzmaydigan tarzda amalga oshirilishi shart. Yozuvchi havolalarni har bir tegishli sahifaning oxiridagi izohlarda berishi mumkin yoki barcha havolalarni hisobot oxiridagi barcha havolalar ro‘yxati bo‘lgan so‘nggi izohlarda birga keltirib o‘tishi mumkin. Har ikkala holatda ham o‘quvchi hisobotda ko‘rsatilgan manbalar haqidagi barcha tafsilotlarni topishi va asl manbalarga murojaat qilish orqali faktlarning to‘g‘riligini tekshirishi mumkin. Odatda eslatmalar sahifa so‘ngida berilishi afzalroqdir, chunki ularga kerakli paytda murojaat qilish oson.

Shuni ta’kidlash kerakki, izohlarda keltirilgan har bir havola 1, 2, 3 ketma-ket raqamlangan bo‘lishi kerak. Hisobot mavzusida eslatib o‘tilgan har bir havola bir xil raqamga ega bo‘lishi kerak.

## Indeks

Indeks (ko‘plik indekslari yoki indekslari) – bu hisobot yoki kitobda uchraydigan sahifa raqamlariga havolalar bilan mavzular, nomlar va boshqalarning alifbo tartibidagi ro‘yxati hisoblanadi. Odatda hisobot yakunida joylashtiriladi. Uni har doim hisobot yoki kitob boshidagi mundarija bilan adashtirib yubormaslik kerak.

## HISOBOTLARDA DIAGRAMMALAR VA VISUAL QO‘LLANMALARDAN FOYDALANISH

Hisobot mualliflari fikrlarni qisqa va vizual tushuntirish uchun shtrixli grafiklar, chiziqli diagrammalar va piktogrammalar kabi jadval va grafiklardan foydalanadilar. Diagrammalar, barcha ko‘rgazmali qurollar kabi, ma’lumotni aniq va samarali tarzda yetkazib beradi. Masalan, ko‘z tomchilarini ochish va qo‘llash bo‘yicha illustratsiyalar bilan yozma ko‘rsatmalar oddiy og‘zaki ko‘rsatmalarga qaraganda ancha samaraliroq bo‘ladi.

### Jadvallardan foydalanish

Jadval qatorlar va ustunlardagi raqamli yoki tematik ma’lumotlarni ifodalaydi. Ma’ruza muallifi tarkibni aniq ko‘rsatish uchun jadvallarni tayyorlashning ba’zi usullari bilan tanish bo‘lishi kerak. Eng muhim usul – har bir jadvalni o‘quvchi kerakli jadvalni osongina topadigan tarzda belgilashdir. Quyida bir nechta ko‘rsatmalar berilgan:

1. *Barcha jadvallarni raqamlash.* Muallif hisobotdagi barcha jadvallarni ketma-ket raqamlashi, ularni «1-jadval», «2-jadval», «3-jadval» va hokazo deb nomlashi kerak. Ularga murojaat qilganda, oddiygina «1-jadvalda ko‘rsatilganidek...» yoki «... quyidagi jadvalda» deb aytish mumkin. Bu o‘zaro havolalarni sodda va tushunarli qiladi. Jadval raqami jadvalning yuqori qismida yozilishi kerak.
2. *Har bir jadvalning yorlig‘i.* Har bir jadval o‘quvchiga jadval mazmunini aniq tasvirlab beradigan to‘liq sarlavhaga ega bo‘lishi kerak. Agar jadval mazmuni to‘liq tavsiflansa sarlavha uzun bo‘lishi mumkin. Sarlavha hatto

ikki qatordan iborat bo'lishi ham mumkin. Ma'lumotlar manbalari, jadvaldagi raqamlarga kiritilgan raqamlar va jadval mavzusi ko'rsatilishi mumkin. Misol: «Bozorning segmentatsiyasi (5-20 kg) xaltalardan foydalanishga asoslangan», umumiy bozorda 3150 mln. Ta'kidlash uchun, jadval nomi qalin harflar bilan yozilishi mumkin.

3. *Ustun sarlavhalari.* Ustun sarlavhalaridan bir nechta ustunlar berilganda ma'lumotlarni tasniflash uchun foydalaniladi. Misol uchun, agar ustun sarlavhasi Shaharlar bo'lsa va ustunda bir nechta shaharlar ro'yxati bo'lsa, ular shaharlarni turli zonalarga tasniflaydigan kichik sarlavhalar bo'yicha ajratilishi mumkin, masalan, Shimoliy, Janubiy va hokazo.
4. *Qatorlar.* Xuddi shunday, har bir satrning mavzusi uning mazmunini aniqlash orqali ko'rsatilishi kerak. Masalan, iqtisodiyotning turli tarmoqlari ro'yxatini ko'rsatadigan ustunda qatorning mavzusi «Iqtisodiyot sektori» deb belgilanishi kerak.
5. *Izohlar.* Agar izohlar ehtiyoj bo'lsa, izohlar aniq yozuvlarni tushuntirish yoki kvalifikatsiya qilish uchun ishlatiladi.
6. Ma'lumotlarni yaxshi ajratilgan holda saqlash uchun ustunlar orasida yetarli bo'sh joy bo'lishi kerak.

### Hisobotlarda grafikadan foydalanish

Hisobotlarda odatda quyidagi grafik shakllari qo'llaniladi:

- Gistogrammalar;
- Diagrammalar;
- Doiraviy diagrammalar;
- Piktogrammalar;
- Suratlar;
- Xaritalar.

Ushbu jadvallar hisobotlarni og'zaki taqdim etishda ham qo'llaniladi. Hisobot muallifi yoki moderatori grafikadan foydalanish so'zlar orqali uzatilgan ma'lumotlarni olishga qanday yordam berishini tekshiradi. Ba'zan hisobotlar taqdimotni rangli qilish uchun bezak sifatida grafiklardan foydalanadi.

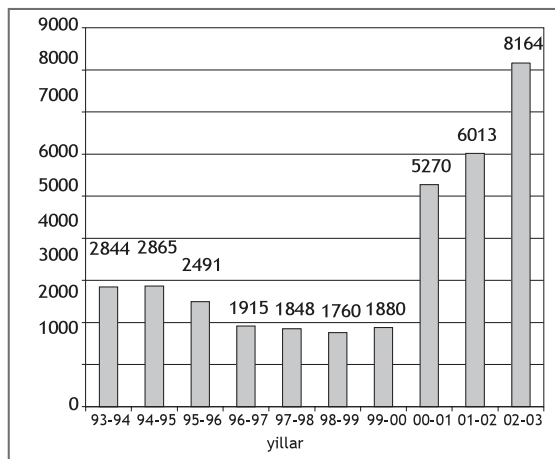
### Gistogrammalar

Gistogramma oddiy yoki murakkab bo'lishi mumkin. Masshtabda ko'rsatilishi mumkin bo'lgan miqdorlarni solishtirish uchun oddiy gistogramma ishlatiladi. Agar miqdorlar juda katta bo'lsa, shtrixli diagramma bo'linishi mumkin. Bunday holda, ba'zi miqdorlar diagrammada ko'rsatilmaganligini ko'rsatish uchun bo'linadi.

Oddiy chiziqli diagramma miqdoriy ma'lumotlarni solishtirish uchun eng samarali hisoblanadi. Vertikal chiziqning joylashishi 14.12-rasmda ko'rsatilgan. Chiziqning uzunligi, gorizontal yoki vertikal bo'ladi va ma'lum bir miqdorni ko'rsatadi. Miqdoriy o'lchov har doim noldan boshlanishi kerak. Diagrammalar orasidagi masofa teng bo'lishi kerak. Bundan tashqari, diagramma ustunchalari

kengligi bir xil bo'lishi kerak. Ustunlardagi farqlarni ta'kidlash uchun odatda turli xil ranglar, ranglar, o'zgarishlar va soyalar qo'llaniladi.

### Segmentli gistogrammalar (komponentli gistogrammalar)



Ba'zida gistogrammalar bir nechta elementni ifodalaydi. Ular bir nechta komponentlarni o'z ichiga oladi, ular chiziqlarni turli qismlarga bo'lish orqali tasvirlangan, turli xil ranglarda yoki soyalarda ko'rsatilgan.

Segmentli shtrixli diagramma komponentli shtrixli diagramma yoki bo'linadigan chiziqli diagramma sifatida ham tanilgan.

14.12-misol.

NPTI Beshariqda stajyorlar sonining o'sishi (1993)

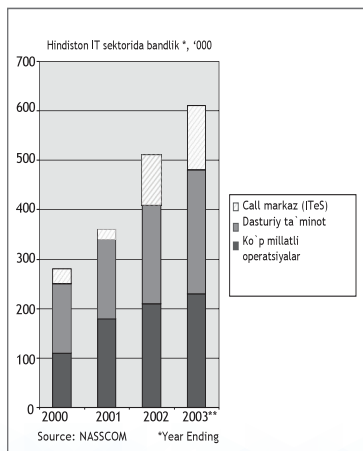
Segmentli chiziqli diagramma komponentlar satri yoki ajratilgan chiziqli diagramma sifatida ham tanilgan.

### Chiziqli diagrammalar

Chiziqli diagrammalar ma'lum vaqt davomida tarqalgan miqdoriy ma'lumotlardagi o'zgarishlarni ko'rsatish uchun foydalidir.

Chiziqli diagrammalar tendensiyalarni loyihalashda ham yordam beradi (14.14-rasm). Chiziqli diagrammalarni yaratish bo'yicha ba'zi ko'rsatmalar:

1. Miqdorni ko'rsatish uchun vertikal o'qdan va vaqt uchun gorizontol o'qdan foydalaning.
2. Vertikal o'qni noldan boshlang va o'lchovni unda ko'rsatiladigan miqdorning o'lchamiga qarab ajrating.

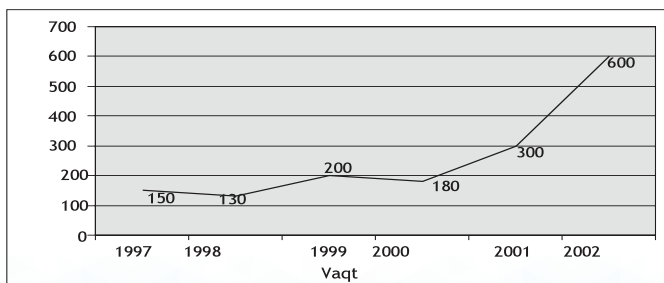


14.13-misol.

Segmentlangan ustunlik diagramma

14.14-misol.

Chiziqli diagramma



3. Vertikal va gorizontal gradatsiyalarni tenglashtiring. Ya'ni yig'indi (vertikal) o'qdagi barcha bo'shliqlar bir xil bo'lishi kerak va barcha vaqt jadvallari bir xil bo'lishi kerak. Lekin vaqt fazosi va miqdorning bo'linishi teng bo'lishi shart emas.
4. Chizilgan chiziqlar tabiiy nishab bilan belgilangan bo'lishi uchun vertikal va gorizontal o'lchovlarning to'g'ri nisbatlarini qo'llang (14.14-rasmdagi chiziqli diagrammaga qarang).

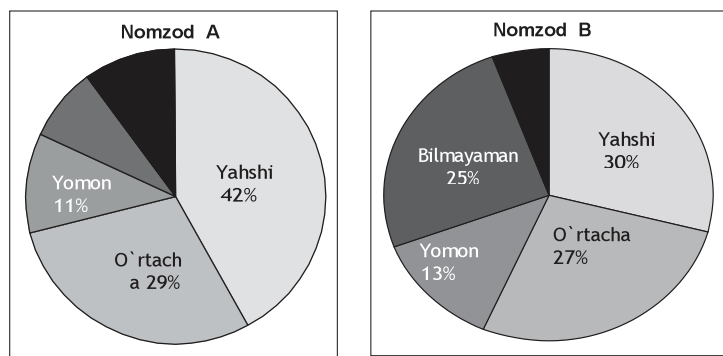
### Aylana diagrammalari

Doiraviy diagramma turli qismlarga bo'lingan yagona butunlikdir. Doira bir butun, uning segmentlari esa aylananing qismlari. Bir butunni tashkil etuvchi ikkita ortiq qism mavjud bo'lgandagina qismlar orasidagi munosabatni ko'rsatish uchun doira diagrammasi qo'llaniladi. Agar faqat ikkita qismni tavsiflash kerak bo'lsa, ularning munosabatlari hisobotda oddiygina ko'rsatilishi mumkin. Doiraviy diagrammasida uchta yoki undan ortiq segment bo'lishi kerak. Doira soat yo'nalishi bo'yicha kesiladi, o'ng tarafdagi eng katta bo'lakdan boshlab, keyin boshqa qismlar (soat yo'nalishi bo'yicha). Qismlarni o'lchamdagi kamayish tartibida kesish shart emas. Doiraviy diagrammasining o'lchami yetarlicha katta bo'lishi kerak, shunda teglar va birliklar segmentlarda aniq ko'rsatiladi. Qismlar orasidagi munosabatlarni ta'kidlash va qarama-qarshilik qilish uchun ko'pincha turli xil ranglar qo'llaniladi. 14.15-jadvalda bosh vazir lavozimiga ikki nomzodning mashhurligi keltirilgan.

*Doiraviy diagramma turli qismlarga bo'lingan yagona butunlikdir.*

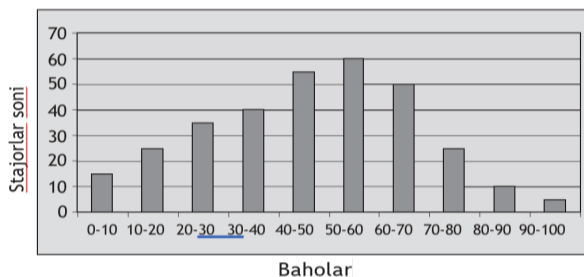
### Gistogrammalar

Gistogramma – bu chastota taqsimotining grafigi. Gistogramma to'rtburchaklar qatoridan iborat bo'lib, ularning har biri kengligi bo'yicha sinf ichidagi qiymatlar diapazoniga va balandligi bo'yicha sinf qamrab olgan elementlar soniga, ya'ni chastotaga proporsionaldir. Agar sinf o'lchami bir xil bo'lsa, unda har bir to'rtburchaklar bir xil kenglikda bo'ladi.



14.15-misol. Doiraviy diagramma

| <u>Baholar</u> | <u>Talabalar</u> |
|----------------|------------------|
| 0-10           | 15               |
| 10-20          | 25               |
| 20-30          | 35               |
| 30-40          | 40               |
| 40-50          | 55               |
| 50-60          | 60               |
| 60-70          | 50               |
| 70-80          | 25               |
| 80-90          | 10               |
| 90-100         | 5                |



14.16-(a) misol.  
Gistogramma uchun ma'lumotlar

14.16-(b) misol.  
Gistogramma uchun ma'lumotlar

Gistogramma chizilganda, o'zgaruvchi har doim x o'qida ko'rsatiladi va chastota y o'qida aniqlanadi. Gistogramma bir-biriga tutashgan to'rtburchaklar qatoridan iborat bo'lib, ularning har biri sinf oralig'i kenglik va chastotalar oralig'i balandlik sifatida. Gistogramma maydoni sinflar bo'yicha umumiy chastota taqsimotini ifodalaydi.

Chiziqli diagramma shunchaki chiziqli diagramma emasligini tushunish muhimdir. Chiziqli diagrammada ustunning kengligi emas, balki faqat uzunligi muhim ahamiyatga ega. Ammo gistogrammada uzunlik va kenglik muhim ahamiyatga ega. 14.16 (b)-rasmdagi shtrixli grafikda 320 nafar o'quvchi baholarining taqsimlanishi ko'rsatilgan.

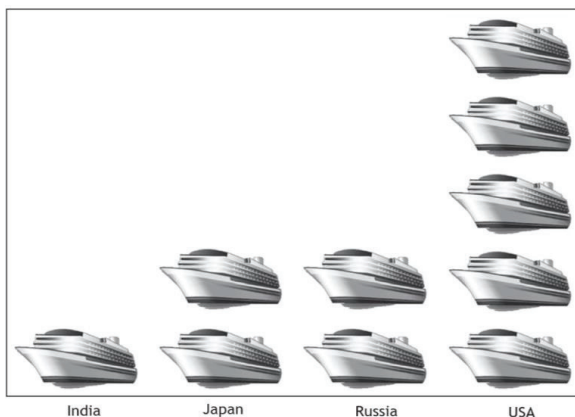
### Piktogrammalar

Piktogrammalar miqdorlarni ifodalash uchun tasvirlar yordamida raqamli munosabatlarni tasvirlaydi. Miqdorlar va nisbatlarni aniq ko'rsatish uchun piktogramma bir xil o'lchamdagi raqamlardan foydalanishi kerak. Misol uchun, to'rt xil davlatning, masalan, AQSH, Rossiya, Yaponiya va Hindistonning savdo tonnaji grafik tarzda ifodalanishi kerak. Kema tasviri savdo tonajini ifodalash uchun ishlatilishi mumkin, har bir kemaga, masalan, 1 000 000 tonna qiymat berilgan. Shunga ko'ra, bu turli mamlakatlarga nisbatan turli xil miqdordagi kemalardan foydalanganda tonnajdagi farqlarni aks ettiradi. Misol uchun, agar Amerika Qo'shma Shtatlarining savdo tonnaji Hindistonnikidan to'rt baravar ko'p bo'lsa, Hindiston va Amerika Qo'shma Shtatlari o'rtasidagi raqamli aloqani Amerika Qo'shma Shtatlari uchun to'rtta kemani va Hindiston uchun bitta kemani vertikal joylashtirish orqali ko'rsatish mumkin. ... Xuddi shunday, Yaponiya va Rossiyaning summalari Hindistonnikidan ikki baravar ko'p deylik, u holda ikkala mamlakat uchun ikkita kema va Hindiston uchun bitta kema ishlatilishi mumkin. Rasmdagi kemaning balandligi va kengligini o'zgartirish orqali ko'tarilgan miqdor ko'rsatilmaydi, chunki bu chalkash bo'lishi mumkin. Rasmlar y o'qida va mamlakat nomlari x o'qida joylashgan (14.17-rasm).



## Hisobotlarda rasm va diagrammalardan qanday foydalanish kerak

Rasmlar va diagrammalar, agar ular juda katta bo'lmasa, agar ular matnning butunligini buzmasdan joriy matndagi sahifaga joylashtirilishi mumkin bo'lsa, hisobot matnida ishlatilishi mumkin. Piktogrammalar matnning bir qismi sifatida saqlanishi kerak. Aks holda, jadvallar, diagrammalar va boshqa sxematik chizmalar ilovaga joylashtirilishi kerak bo'ladi.



14.17-misol. Piktogramma

### XULOSA

Hisobot oluvchiga kerakli ma'lumotlarni taqdim etish uchun tekshirish, tahlil qilish va taqdim etishni o'z ichiga olgan yozma xabarning alohida shaklidir. Hisobot muallifi foydalanishi kerak bo'lgan so'rov, ma'lumotlarni yig'ish va ma'lumotlarni tahlil qilishning turli usullari mavjud.

Texnik topshiriq – hisobot muallifi uchun ko'rsatmalar. Ular muammoni, maqsadni, ko'lamni, cheklovlarni, budjetni, madaniy muhitni va hisobotni tasdiqlash muddatini belgilaydi.

Axborotni yozishdan oldin uni eskiz qilish orqali rejalashtirish va tartibga solish aniq va mantiqiy tashkil etilgan hisobot yozishga yordam beradi.

Hisobot muallifi hisobotlarning muhim elementlarini va ularning har xil turdagi hisobotlardagi normal yoki muqobil ketma-ketligini bilishi kerak (qisqa norasmiy hisobotlar va uzoq rasmiy hisobotlar).

Ma'ruzachi yuborishi mumkin bo'lgan ko'rgazmali qurollarning bir necha turlari mavjud: misollar, jadvallar, chiziqli diagrammalar, doiraviy diagrammalar, piktogrammalar va gistogrammalar.

### ORTTIRILGAN BILIM TO'G'RSIDA FIKR YURITING

1. Rasmiy va norasmiy hisobotlarning farqi nimada?
2. Yaxshi biznes hisobotining asosiy xususiyatlarini muhokama qiling.
3. Hisobotni bevosita va bilvosita tashkil etish o'rtasidagi farqni ko'rsating.
4. Hisobotda «xulosa» va «tavsiya» o'rtasidagi farqni keltiring.
5. Agar hisobotning asosi muammo bo'lsa, yozish jarayoniga o'tishdan oldin birinchi qadam nima bo'lishi kerak?

## OLGAN BILIMINGIZNI TEKSHIRING

Berilgan variantlardan eng mos javobni tanlang.\*

### 1. Hisobotlarda quyidagilarga asoslanib xulosa chiqariladi:

- (a) tadqiqot (b) intuitsiya  
(c) taassurot (d) ishonch

### 2. Muayyan hisobotni tayyorlash uchun texnik topshiriqlar quyidagilar tomonidan beriladi:

- (a) yozuvchi (b) o'quvchi (c) tashkilot (d) ekspert

### 3. Indeks quyidagi hisobotning qaysi qismida joylashadi:

- (a) old qism (b) asosiy qism (c) yakuniy natija (d) lug'at

### 4. Rasmiy hisobot nechta asosiy qismdan iborat?

- (a) besh (b) to'rt (c) olti (d) uch

### 5. Quyidagilardan qaysi biri rasmiy hisobotning yordamchi qismi emas?

- (a) Mundarija (b) Ilova (c) Lug'at (d) Adabiyotlar

### 6. Muqova xati odatda quyidagilar tomonidan yoziladi:

- (a) hisobot muallifi (c) bosh direktor  
(b) yuqori boshqaruv (d) o'quvchi

### 7. Hisobot matnidagi axborotning xronologik rivojlanishi quyidagilarga muvofiq amalga oshiriladi:

- (a) yozuvchining tanlovi (c) ma'lumotlar yig'ish  
(b) hodisalarning mantiqiy ketma-ketligi (d) voqealar sodir bo'lgan tartib

### 8. Glossariy quyidagilardan iborat:

- (a) hisobotda yoritilgan mavzular (c) hisobotda foydalanilgan texnik atamalar  
(b) hisobotda foydalanilgan diagrammalar (d) havolalar

### 9. Biznes tadqiqotlari quyidagi ma'lumotlarni taqdim etadi:

- (a) olimlar (c) brokerlar  
(b) aksiyadorlar (d) biznes yechimlari

### 10. Hisobotda ma'lumotlar quyidagi usullar yordamida taqdim etilishi mumkin:

- (a) to'rtta usul (b) ikkita yo'l (c) beshta usul (d) uchta usul



## SAMARALI TAQDIMOT QILISH KO'NIKMALARI

15  
BOB

*«Sportda siz faqat bir qisimingiz bilan o'ynaysiz, masalan, futbolda oyoqlar bilan, basketbolda esa qo'llaringiz bilan. Siz butun jismoniy borligingiz bilan o'ynaysiz. Taqdim etishda ham xuddi shunday».*

Anne Miller

Abdurahmon menejment fakultetining birinchi kurs talabasi. U ertaga dars oldidan taqdimot qilishi kerak. U asabiy. U hozirgacha na taqdimotda qatnashgan, na taqdimot qilgan. U taqdimotni qanday qilish yoki tayyorlash haqida hech qanday tasavvurga ega emas. Bu yig'ilish nutqi yoki direktorning yillik kollej tadbiridagi yillik hisoboti kabi og'zaki o'qilishi kerak bo'lgan nutqqa o'xshaydimi? Qancha vaqt davom etishi kerak? Bu savol-javobga asoslangan qandaydir ma'ruzami? Taqdimot aynan nima haqida bo'lishi kerak? Bechora Abdurahmonning miyasi javobsiz savollarga to'lib ketdi. Bundan tashqari, u taqdimot mahoratiga oid kitob topa olmadi. Ustiga ustak u taqdimotni ingliz tilida o'tkazish kerakligini eslab qoldi. Bu fikr uni juda qiyin ahvolga solib qo'ydi, chunki u ingliz tilini yaxshi bilmas edi. U butun sinf oldidan ingliz tilida taxminan 10 daqiqa gapira olarmikan? Uni qarshisida ikkita qiyinchilik turar edi: biri taqdimot tayyorlash bo'lsa, ikkinchisi uni ingliz tilida taqdim qilish edi. Ammo u hech qachon o'zini o'zining o'ziga cho'ndirmagani uchun, u o'zida jasorat topdi va o'tirib harakat qilishga qaror qildi. «Zamonaviy menejment nima» mavzusiga uzun insho yozishga, uni ingliz tilida tayyorlashga va uni butun sinf oldida taqdim qilishga ahd qildi. Ertasi kuni Abdurahmon taqdimot qilish uchun minbar tomon yurdi, sinfga murojaat qildi, taqdimotni ochdi va inshosini aniq, baland ovozda va ishonch bilan o'qidi. U tugagach, sinf qarsak chaldi; ammo professor o'qituvchilar hech qanday izoh berishmadi. Buni ko'rgan Abdurahmon buncha olqishlarga loyiqligiga shubhalanib qoldi.

***Ushbu bo'limni tugatgandan so'ng, siz quyidagi bilimlarga ega bo'lishingiz kerak:***

1. Taqdimot nima ekanligi va uning ma'ruza yoki yozma ma'ruzadan qanday farq qilishi.
2. Taqdimotni qanday qilib to'g'ri dizaynlash.
3. Taqdimot va ko'rgazmali qurollar uchun mos vositani tanlashni bilish.
4. Samarali taqdimot o'tkazishning asosiy tamoyillari.
5. Savollarga qanday to'g'ri javob berish ko'nikmalari.

## KIRISH QISMI

Bugungi kunda talabalar, tadqiqotchilar, ish izlovchilar va menejerlar ma'lum bir mavzu bo'yicha tanlangan auditoriyaga qanday qilib taqdimot qilishni bilishlari kerak. Masalan, talabalardan aspiranturaga kirish uchun taqdimot qilishlari, tadqiqot natijalarini imtihonchilar oldida himoya qilishlari, ish o'rnlari ro'yxatiga kirishlari yoki taklifni himoya qilishlari talab qilinishi mumkin. Taqdimotni samarali o'tkazish qobiliyati talabalarga ikki jihatdan yordam beradi. Birinchidan, ma'lum bir ma'lumotni aniq va ravshan yetkazishga yordam beradi. Ikkinchidan, talabada o'zi to'g'risida notiq, olim yoki menejer sifatida yaxshi taassurot qoldiradi. Taqdimotchining nutq va taqdimot qilish qobiliyati ta'siri darhol seziladi. Taqdimotchining o'ziga bo'lgan ishonchi, nutqining ravonligi va munozaralarni o'tkazishga tayyorligi uni shaxs sifatida ajratib turadi.

## TAQDIMOT NIMA

*Taqdimot* – bu tanlangan auditoriya bilan ma'lumot almashishning jonli rejimi. Bu og'zaki muloqot shakli bo'lib, unda shaxs ma'lum bir auditoriya bilan faktik ma'lumot almashadi. Taqdimot ma'ruza yoki treningdan farqli ravishda bo'lishi uchun, alohida kommunikativ faoliyat sifatida taqdim etilishi uchun, taqdimot haqida aniq tasavvurga ega bo'lish uchun, taqdimotda yangi g'oyalar va ma'lumotlarni muhokama qilish uchun vizual vositalardan (masalan, LCD proyektorlar yoki PowerPoint slaydlari) foydalanish mumkin.

## SAMARALI TAQDIMOT QILISHNING ASOSIY XUSUSIYATLARI

Yaxshi taqdimot quyidagi xususiyatlarga ega bo'ladi:

- Kirish, muhokama va xulosa qismidan iborat aniq tashkiliy tuzilma mavjud.
- Taqdimotchi tinglovchilarning g'oyalarini muhokama qilishda ularning ehtiyojlari, qiziqishlari va tushunish darajasini inobatga oladi va taqdimotni tinglovchilarga moslashtiradi.
- Faktlar va raqamlar jadval, grafik va diagrammalar yordamida vizual tarzda tinglovchiga yetkaziladi, taqdimotni jonli va qiziqarli qilish uchun turli ranglardan foydalaniladi.
- Tinglovchilar bilan yaxshi munosabat va aloqa o'rnatish uchun hazil va anekdotlardan foydalanish mumkin.
- Taqdimotchi aniq va mantiqiy gapirishi va tana tilidan unumli foydalanishi kerak bo'ladi.
- Auditoriyadan tushgan savollarga jiddiy e'tibor beriladi va taqdimotning muhim qismi sifatida qaraladi.

## TAQDIMOT VA MA'RUZA O'RTASIDAGI FARQ

Taqdimot ma'ruza emas. Sinfidagi ma'ruzalar aniq belgilangan ta'lim maqsadlariga ega. Ma'ruzaning natijasi va mukammalligi uning interfaol va ishtirokchi

xarakteri bilan o'lanadi. Samarali ma'ruzachilar odatda talabalarni savollar berishga va talabalarni jalb qilish uchun doimiy ravishda savollar berishga undaydilar. O'qitishning Sokratik usuli (savol-javob usuli) juda samarali hisoblanadi. Shunday qilib, sinfdagi ma'ruza ideal holda ikki tomonlama muloqot jarayonidir. Ammo taqdimotlar, hech bo'lmaganda, tomoshabinlar tinglashlari, tomosha qilishlari va eslatma olishlari uchun bir tomonlama bo'ladi.

Taqdimot aniq belgilangan formatga ega. Oddiy amaliyot sifatida, tinglovchilar taqdimotchini to'xtatmasdan tinglashadi. Spiker o'z nutqini tugatgandan keyingina savol javob va muhokama qilish qismiga o'tiladi.

Taqdimotlarning yana bir muhim ajralib turadigan xususiyati shundaki, taqdimotchi tinglovchilar bilan baham ko'rilgan ma'lumotlarning himoyachisi sifatida taqdimot qiladi. Asosiy e'tibor tinglovchilarni ishontirishga qaratilgan. O'qituvchi esa asosan ma'lumotni iloji boricha to'g'ri yetkazishdan manfaatdor. Asosiy e'tibor o'quvchilar tomonidan g'oyalarni aniq tushunishga qaratilgan.

### TAQDIMOT VA YOZMA HISOBOT O'RTASIDAGI FARQ

Taqdimot ko'pincha yozma hisobot asosida amalga oshirilsada, biroq, odatdagi rasmiy tildan foydalanilgan va uzoq tushuntirishlar va bir nechta misollarga ega bo'lgan yozma hisobotning og'zaki ko'rinishi emas. Bunday ikir-chikirli xususiyatlarni o'quvchiga taqdim etish mumkin, lekin tinglovchiga emas. Og'zaki shaklning tabiatiga ko'ra, taqdimot kundalik tilda taqdim etiladi, tanlangan ma'lumotlarni qamrab oladi va faqat bir nechta misollar keltiradi. Taqdimot sodda, ixcham va tushunarli tildan foydalanishi, jargon va passiv so'z hamda iboralardan holi bo'lishi kerak. U tabiiy tarzda yetkazilishi, suhbatning ritmi va sintaksisiga imkon qadar yaqin bo'lishi kerak.

### TAQDIMOT TAYYORLASH JARAYONI

Taqdimot **uchta** asosiy elementlardan iborat:

1. Taqdimotchi.
2. Tinglovchilar.
3. Muayyan mazmun va erishiladigan aniq maqsad.

Tayyorgarlik ko'rgan taqdimotchi taqdimotning barcha elementlarini va to'liq rejalashtirilgan strategiyani bilgan holda yondashadi. Mavzu bo'yicha qanchalik ko'p bilishini ko'rsatish uchun o'rnidan turib, ma'lum vaqt davomida shunchaki tinglovchilar bilan gaplashish taqdimot samarali ekanligini anglatmasligini biladi. *Taqdimot* – bu bir guruh odamlar bilan muloqot qilish va xabarni yetkazishning o'ziga xos usuli. Bu oldindan tayyorgarlik va rejalashtirishni o'z ichiga oladi.

Taqdimotchi taqdimotga tayyorgarlik ko'rish uchun quyidagi bosqichlarni bajarishi kerak:

- ♦ taqdimotning maqsadini aniqlash;

**Tayyorlangan taqdimotchi taqdimotga uning barcha elementlarini bilgan holda va to'liq rejalashtirilgan strategiya bilan yondashadi. Yaxshi taqdimot oldindan tayyorgarlik va rejalashtirishni o'z ichiga oladi.**

- ◆ auditoriyangizni va ularning ehtiyojlarini tahlil qilish;
- ◆ tegishli ma'lumotlarni jamlash;
- ◆ axborotlarni tartibga solish;
- ◆ mos keladigan taqdimot shakli va ko'rgazmali qurollar haqida qaror qabul qilish;
- ◆ taqdimot o'tkaziladigan joy bilan tanishish.

## TAQDIMOTNING MAQSADINI ANIQLASH

Taqdimotchi o'zidan «Nega men bu taqdimotni taqdim qilyabman?» deb so'rashi kerak. U taqdimotni quyidagi sabablar bilan taqdim etishi mumkin:

1. Biror nima sotish uchun yoki boshqalarni biror-bir harakatni amalga oshirish uchun undash.
2. Harakat yo'nalishini qo'llab-quvvatlash uchun, kelajak uchun maqbul yo'l xaritasini taklif qilish uchun yoki biznes g'oyani tanishtirish va uning imkoniyatlarini tavsiflash uchun.
3. Yangi rejalar, mahsulotlar yoki o'zgartirishlar bo'yicha odamlarning fikrlari va takliflarini bilish uchun.
4. Ma'lumot almashish orqali xabardorlikni oshirish.
5. Samarali mehnat madaniyatini rivojlantirish uchun rag'batlantirishda, o'quv treninglar o'tkazishda.

Maqsadini aniqlagandan so'ng, taqdimotchi uni bitta jumla bilan ifodalashi kerak. Misol uchun, tasavvur qiling BITS masofaviy ta'lim dasturi (DLP) dekani Dubay yoki Maskat kabi Fors ko'rfazi shaharlarida kampusdan tashqari markazlarni yaratish orqali institutning masofaviy ta'lim dasturini kengaytirish bo'yicha direktorlar kengashida taklif kiritishi kerak. U taklifni asoslash uchun kengash a'zolari oldida taqdimot qilishi shart. U taqdimotni nima uchun berayotganini aniq biladi; maqsadni

***Taqdimot qilishdan oldin, taqdimotchi o'zi murojaat qilmoqchi bo'lgan auditoriyani bilishi kerak. Taqdimotchi xabarni olmoqchi bo'lganlarning soni, tabiati, ehtiyojlari, bilim darajasi va taqdimotga bo'lgan ehtimol munosabati haqida tasavvurga ega bo'lishi kerak.***

uning g'oyalari tuzilishini tavsiflovchi bitta jumla bilan yozish mumkin: «BITSga bo'lgan talabning ortib borayotganini hisobga olgan holda, Ko'rfaz mamlakatlarida xorijda (kampusdan tashqari) o'quv markazlarini yaratishning ehtiyoji kattaligi va maqsadga muvofiqligiga kengash a'zolarini ishontirish. Maqsadning bunday aniq ifodalanishi unga o'z g'oyalarini kengashni ishontiradigan mantiqiy tarzda tartibga solishga yordam beradi.

## AUDITORIYANGIZNI VA ULARNING EHTIYOJLARINI ANIQLANG

Taqdimot qilishdan oldin, taqdimotchi o'zi murojaat qilmoqchi bo'lgan auditoriyani bilishi kerak. Taqdimotchi xabarni olmoqchi bo'lganlarning soni, tabiati, ehtiyojlari, bilim darajasi va ehtimol munosabati haqida tasavvurga ega bo'lishi kerak. Ushbu omillar taqdimotchiga ma'lumotlarni yetkazib berish tasavvurini beradi.

Auditoriyaning ehtiyojlarini tushunish taqdimotchiga tinglovchilarni qiziqtiradigan masalalarga urg'u berishga yordam beradi. Bundan tashqari, tinglovchilarning ehtimoliy munosabatini oldindan bilish, taqdimotchini o'ziga bo'lgan ishonchni oshiradi. Guruhning barcha a'zolari taqdimotga nisbatan o'xshash munosabatda bo'lmaydilar va ular alohida shaxs sifatida boshqacha turlicha savol berishadi. Shuningdek, taqdimotchilar taqdimotda qatnashayotgan turli shaxslar o'zlarining qiziqishlari yoki ehtiyojlaridan kelib chiqqan holda turli xil ma'lumotlarni izlashlari mumkinligini yodda tutishlari kerak. Shuning uchun, taqdimotchi eng boshida taqdimotning maqsadi va ko'lamini belgilashi maqsadga muvofiqdir. Ma'ruzachi hech qachon tinglovchilarni dushman guruh deb hisoblamasligi kerak. Tinglovchilar o'zgalarning fikr g'oyalari yoki xabariga har doim ham qo'shilmasliklari mumkin, bu esa tinglovchi ma'ruzachi uchun dushman degani emas.

### **Auditoriyaning tahlil qilish bo'yicha ko'rsatmalar quyidagi savollardan tashkil topadi:**

- Auditoriya kimlardan tashkil topgan?
- Nega ular taqdimotda qatnashmoqda? Ularning qanday ehtiyojlari bor?
- Taqdimot mavzusi bo'yicha ularning tajribasi va bilim darajasi qanday?
- Necha kishi taqdimotda qatnashadi?
- Ularning mavzuga va ma'ruzachiga bo'lgan munosabati qanday?
- Tinglovchilar taqdimot natijasidan nimani kutmoqda?

Oxirgi savol eng muhim savol hisoblanadi, uni aniq tushunish kerak va javob berish kerak bo'ladi. Unga berilgan javob ma'ruzachining maqsadini aniqlaydi va belgilaydi. Bu taqdimotchiga tinglovchilar natijada nimani kutayotganlarini tushunishga yordam beradi. Masalan, Fors ko'rfazida xorijiy DLPBITS markazlarini yaratish bo'yicha taqdimotda kutilgan natija quyidagicha bo'ladi: «Taqdimotni tinglagandan so'ng, kengash a'zolari, qoida tariqasida, xorijiy DLP markazlarini ochishni ma'qullashga rozi bo'ladilar. Dubay va Maskatda bittadan ikkita markaz ochish imkoniyatlarini ishlab chiqish uchun qo'mita tashkil etish. Taqdimotchi tinglovchilar reaksiyasini taqdimot allaqachon bo'lib o'tgandek tasavvur qilishi mumkin. Ijobiy umidlar ma'ruzachiga qo'shimcha ishonch bag'ishlaydi. Bundan tashqari, agar taqdimotchi muhokama qilinayotgan mavzu bo'yicha juda ko'p g'oyalarga ega bo'lsa yoki juda ko'p ma'lumotga ega bo'lsa, tinglovchilarning ehtiyojlari va umidlarini bilish unga qaysi ma'lumot eng dolzarb va qiziqarli ekanligini aniqlashga yordam beradi. Tinglovchilarning ehtiyojlari toifadan toifaga farq qiladi. Misol uchun, talabning ehtiyojlari uning kursdoshlari, professorlari, mahalliy ishbiarmonlari yoki do'stlari oldida taqdimot qilishiga qarab o'zgaradi. Ba'zi hollarda, tinglovchilar allaqachon yuqori darajadagi ma'lumotlarga ega bo'lishini kutish mumkin. Ma'ruzachi tinglovchilarning ehtiyojlarini hisobga olgan holda ma'lumot berishi maqsadga muvofiq bo'ladi.

### **MA'LUMOTLARNI TARTIBGA SOLISH**

Ushbu nuqtada taqdimotchi taqdimotni shakllantirish uchun ikkita muhim ishni amalga oshirishi kerak bo'ladi: u taqdimotning maqsadi bilishi va tinglovchilarning

ehtiyojlarini bilishi kerak bo‘ladi. Bular taqdimotchiga taqdim etilgan ma’lumotlarni to‘plash va tizimli ravishda tartibga solishda yordam beradi. Ma’ruzachi taqdimotni samarali bo‘lishi uchun taqdimotni tartibli ravishda loyihalashi kerak, shu tarzda tinglovchilarga fikr va g‘oyani samarali yetkazishga erishish mumkin.

Taqdimotni qanday boshlash haqida fikr yuritish kerak bo‘ladi. Taqdimotni nimadan boshlash kerak? Bu tinglovchilar bilan qanday salomlashishni emas, balki ma’ruzachi qaysi asosiy fikrdan boshlashi kerakligini anglatadi. Odatda tartib bo‘yicha har qanday ekspozitsiyani birinchi navbatda asosiy g‘oyalari sanab o‘tiladi, so‘ngra ularning har birini batafsil bayon qilish kerak bo‘ladi. Yozma hisobotlarda ham shu tartibga amal qilinadi. 30 daqiqalik taqdimotda har bir qismning ketma-ketligi va vaqti quyidagicha bo‘lishi kerak:

- Kirish: 3 daqiqa
- Asosiy qism: 15 daqiqa
- Xulosa: 2 daqiqa
- Savol-javob sessiyasi: 10 daqiqa

Taqdimot shunday tuzilgan bo‘lishi kerakki, u mantiqiy, tushunarli va unga ajratilgan 30 daqiqa ichida to‘liq bo‘lishi kerak. Buni qanday amalga oshirish mumkinligini ko‘rish uchun BITS DLP taklifi misolidan foydalanamiz.

## KIRISH QISMI

Kirish qismida taqdimotning asosiy g‘oyasi ko‘rsatilgan. U faqat buni qiladi, bundan keyin nima bo‘lishi haqida batafsil ma’lumot bermasdan. Bu tomoshabinlarga taqdimot mavzusini va diqqat markazini bilishga yordam beradi. Misol uchun, bu vaziyatda maqsad: «Biz Ko‘rfazning ikkita shahrida, Dubay va Maskatda BITS masofaviy ta‘lim markazlarini ochishni taklif qilamiz.» Keyin taqdimot nima uchun xorijdagi BITS markazlari taklif qilinishini tushuntirishi va BITS ta‘lim dasturlari milliy va xalqaro darajada qanchalik mashhurligi haqida gapirishi kerak. Ushbu fon taqdimotning asosiy qismida yoritilgan batafsil ma’lumot uchun ishga tushirish maydonchasini taqdim etadi.

## ASOSIY QISM (15 DAQIQA)

Taqdimotning asosiy qismi BITS taklifi va manfaatdor tomonlar – Fors ko‘rfazi mamlakatlari uchun afzalliklari haqida xabardor qilishga bag‘ishlangan. Ushbu bo‘lim so‘rov natijalari va ma’lumotlar tahlilini o‘z ichiga oladi. Taqdimotning ushbu bo‘limi odatda kichik bo‘limlarga bo‘lingan bo‘lishi kerak. Umumiy qoidaga ko‘ra, asosiy xabar uchtadan ortiq bo‘lmagan kichik bo‘limlardan tashkil topishi kerak.

## XULOSA (2 DAQIQA)

Xulosa qismi ma’ruzachining asosiy argumentlarini umumlashtiradi va belgilangan maqsadlar bilan bog‘laydi.

Taqdimotni yakunlash uchun ma’ruzachi quyidagilarni bajarishi kerak:



- Taqdimotning asosiy g'oyasini takrorlash.
- Qo'llab-quvvatlovchi ma'lumotlar bilan asosiy g'oyani takrorlash.
- Tinglovchilarga minnatdorchilik bildirish va savol javob qismiga o'tish.

### SAVOL-JAVOB BO'LIMI (10 DAQIQA)

Bu tinglovchilar bilan muloqot qilish uchun muhim imkoniyatdir. Ma'ruzachi har bir savolga jiddiy va halol bilan javob berishi kerak. Ma'ruzachi auditoriyani chalg'ituvchi harakatlar qilmasdan savollarga aniq va lo'nda javob berishi kerak, agar u savolga javobni bilmasa, buni tan olish kerak bo'ladi.

### TAQDIMOT VA KO'RGAZMALI QUROLLAR VOSITALARINI BELGILANG

Taqdimotni yanada ko'rkam qilish uchun PowerPoint slaydlaridagi statistik ma'lumotlar, raqamlar, diagrammalar va boshqalardan foydalaning. Taqdimotchi g'oyalarni vizual tarzda namoyish etish orqali tinglovchilarga nima tinglayotganini ko'rsatib berish muhim ahamiyat kasb etadi. Grafika og'zaki so'zlarga qaraganda tinglovchilar e'tiborini to'liq jalb qilishga yordam beradi. Xabarning vizual proyeksiyasi ham taqdimotchiga taqdimot ketma-ketligiga amal qilish imkonini beradi.

### VIZUAL QO'LLANMALARDAN QACHON FOYDALANISH KERAK

- Raqamli va statistik ma'lumotlarni taqdim etganda.
- San'at, dizayn yoki tabiatan mavzusiga oid mavzularni taqdim eting.
- Fakt va raqamlarning qiyosiy bayonotlarini, xususan, grafik va diagrammatik shakllarni taqdim etganda.

Ma'lumotlarni vizual qo'llanmalar yordamida taqqoslash predmetni to'liq anglab yetishga yordam beradi. Misol uchun, agar taqdimotchi ikkita tuzilmani farqini namoyish qilmoqchi bo'lsa, farqni og'zaki tarzda tushuntirgandan ko'ra uni ko'rsatib berish yaxshiroqdir.

### VIZUAL QO'LLANMALARDAN QANDAY FOYDALANISH KERAK?

Vizual vositalardan foydalanish bo'yicha ba'zi ko'rsatmalar:

- ▶ Vizual tasvirlardan juda ko'p foydalanib bo'lmaydi, chunki bu ularning ta'sirini kamaytiradi.
- ▶ Ma'ruzachi grafikadan asosiy fikrlarni beradigan nuqталarda foydalanishi kerak va har bir nuqta uchun bitta grafik yaratishi kerak.
- ▶ Taqdimot yozuvlari aniq va ravshan bo'lishi kerak va yozuvlar qalin shriftda yozilishi kerak.
- ▶ Ma'ruzachi slaydni so'zlar bilan to'ldirib yubormasligi kerak. Iloji boricha tushunchalarni umumlashtirish uchun bitta so'z yoki qisqa iboralardan foydalanish kerak.

- ▶ Ma'ruzachi har bir slayd ko'rsatilganda uning maqsadi va mazmunini tushuntirishi kerak. U tinglovchilarga uni o'qib berishi va agar kerak bo'lsa, tinglovchi eslab qolishi uchun yetarli vaqt davomida ko'rsatilishi kerak.

### TAQDIMOT VAQTI

Taqdimot va savol-javob qismi, ajratilgan vaqt ichida yoritib berilishi kerak. Amaliyotda esa, taqdimot qilish jarayonida taqdimotchi lektorlar tinglovchilarning qiziqishi va e'tiboriga vaqt omili ta'sir qilishini e'tiborsiz qoldiradilar. Samarali taqdimot – bu saviyali kirish qismiga ega bo'lgan va mavzudan chetga chiqmasdan mantiqiy xulosaga keladigan, shu bilan birga qiyin yoki bahsli fikrlarni yetarli darajada tushuntirib bera oladigan taqdimotdir. Ma'ruzachi o'z fikrlarini ortiqcha takrorlanmasligi kerak. Bundan tashqari, taqdimotchi tinglovchilarning tana tilidan olingan og'zaki bo'lmagan signallarga javoban taqdimot tezligini o'zgartirishni o'rganishi kerak.

### TAQDIMOT QILISH MAYDONI BILAN TANISHISH

Taqdimot qilishdan avval ma'ruzachi xonaning o'lchamini, ventilatsiyasini va o'rindiqlar joylashuvini tekshirishi kerak. Auditoriya tekshiruvini, monitorni odamlar soni va xonaning o'lchamiga qarab joylashtirishga yordam beradi va monitorni barcha tinglovchilarga ko'rinishini ta'minlaydi. Taqdimotchi o'zi va monitor o'rtasida yetarlicha bo'sh joy bo'lishi kerak, shunda u ko'rsatgich yordamida monitordagi ma'lumotlarga murojaat qilishi mumkin.

### TAQDIMOTNI YETKAZISH JARAYONI

Taqdimot qanchalik qiziqarli va puxta tayyorlangan bo'lishidan qat'i nazar, taqdimot samarali bo'lishi, uni auditoriyaga to'g'ri yetkazib berishga bog'liq.

Taqdimotni yetkazib berish bo'yicha ko'rsatmalar:

- Taqdimot so'zma-so'z o'qilmaydi, chunki taqdimot bu og'zaki muloqot. Taqdimot slaydlarini ovoz chiqarib o'qish g'oyalarni muhokama qilishga yordam bermaydi. Bu keng tarqalgan xato: matnni tinglovchilarga o'qib berish ularning e'tiborini jalb qilmaydi.
- Ma'ruzachi monitordagi g'oyani tushuntirishi va batafsil bayon qilishi, berilgan g'oyaning ahamiyatini va uni mavzuga qanday aloqadorligini ko'rsatishi kerak.
- Tinglovchilarni taqdimotingizga ishtirokini ta'minlash uchun «siz munosabati»dan foydalaning: tinglovchilarga taqdim etilayotgan ma'lumotlar ular uchun qanchalik foydali ekanligini, ular taqdimotdan nimani olishlari, nega ular sizni tinglashlari kerakligini aytib bering. Yuqorida berilgan savollarga javob berish, taqdimot tinglovchilarning ehtiyojlari va manfaatlariga qanchalik mos kelishini ko'rsatadi.
- Taqdimotning asosiy mazmunini kirish qismida tasvirlab bering. Bu tomoshabinlarga taqdimotni (mag'zini olishga) kuzatishga, taqdimot tashkiliy qismlarini va argumentlarni tushunishga yordam beradi.

- Tinglovchilaringizni jalb qilishga harakat qiling va ularni ishtirok etishga undang. Tomoshabinlar ishtirokini quyidagi harakatlar kamaytiradi: eshitilmaydigan, zaif juda past ovozda gapirish; yoki qo‘rs va qo‘pol ohangda gapirish.
- Tinglovchilar qiziqishini uyg‘otish va saqlab qolish uchun taqdimotchi taqdimot davomida ko‘z bilan aloqada bo‘lishi, tinglovchilarga qiziqarli savollar berishi, imkoni bo‘lsa, latifalardan foydalanishi, agar taqdimot davomida o‘yin yoki bellashuv qilish imkoni bo‘lsa ko‘ngillilarni taklif qilishi, tinglovchilarga yetarlicha yaqin turish, ularga taqdimot materiallarini ishtiyiq bilan taqdim etish kerak bo‘ladi.

### TAKRORLASH

Yaxshi taqdimot qilish uchun ma‘ruzachi o‘z taqdimot materialini (repetitsiya qilishi) muddatidan oldin takrorlab olishi kerak.

Takrorlab olish quyidagilarga imkon beradi:

- nutqingizni vizual proeksiyalar (slaydlar) bilan moslab olishga;
- ma‘lumotlar to‘g‘ri tahrirlanganligini tekshirib olishga;
- taqdimot davomiyligi mos yoki yo‘qligini tekshirib olishga;
- sahna qo‘rquvini minimallashtirishga.

### TAQDIMOTNI TAKRORLASH BO‘YICHA TAVSIYALAR:

- ▶ Og‘zaki va vizual proeksiyani muvofiqlashtirishni mashq qilish uchun mikrofon va ko‘rgazmali qurollar yordamida va tanlangan taqdimot rejimida mashq qiling.
- ▶ Ko‘z bilan aloqa qilishni mashq qiling. Buni amalga oshirish uchun siz qo‘lingizdagi yozuvlarga qaramasdan, tinglovchilar bilan imkon qadar uzoqroq ko‘z muloqotini o‘rnatish kerak.
- ▶ Ovozni modulatsiya qilishni, to‘g‘ri intonatsiyani, so‘zlarni to‘g‘ri talaffuz qilishni va ovoz balandligini to‘g‘ri o‘zgartirishni mashq qiling.
- ▶ O‘z ovozingiz va nutq uslubingizni nazorat qilish uchun dastlabki test taqdimotingizni audio formatda yozib oling va tahlil qiling. Yozilgan ish faoliyatingizni tahlil qilish orqali o‘z ish faoliyatingizni yaxshilash mumkin bo‘ladi. Noog‘zaki tilni yaxshilash uchun esa video yozuv yordamida o‘zingizni tahlil qiling.

### TANA TILI

Taqdimot jonli ijro bo‘lganligi sababli, ma‘ruzachining og‘zaki bo‘lmagan signallari tinglovchilarga katta ta‘sir o‘tkazadi. Biz 7-bobda og‘zaki bo‘lmagan tana harakatlari, imo-ishoralari va mimikalar xabarning ma‘nosini ijobiy yoki salbiy o‘zgartirishdagi kuchini muhokama qilgan edik.

Taqdimotchilar uchun quyidagi og‘zaki bo‘lmagan xatti-harakatlarning jihatlari dolzarb deb hisoblanadi:

- professional tashqi ko‘rinish;
- qadni rostlab tutish;
- ko‘z bilan aloqa qilish;
- argument va faktlarni mustahkamlovchi ijobiy imo-ishoralar va qo‘l harakatlaridan foydalanish;
- monitor va podium yoki tomoshabinlar oldidagi maydon o‘rtasida qulaylik bilan harakatlanish;
- savollarga tabassum va xotirjamlik bilan javob berish.

## XULOSA

Ushbu bob samarali taqdimot qilish ko‘nikmalarini shakllantirishga bag‘ishlangan. Ushbu ko‘nikmalarni, tinglovchilarning javob reaksiyasi orqali rivojlantirish mumkin.

Taqdimot va yozma ma‘ruzalar o‘rtasida farq bor.

Taqdimot og‘zaki muloqot shaklidir. Uning muvaffaqiyati taqdimotchining tayyorgarligiga, maqsadning aniqligiga, auditoriya ehtiyojini tushunishga, to‘g‘ri ma‘lumotlarni jamlay olishga, ko‘rgazmali qurollarni to‘g‘ri tanlashga, tinglovchilarni jalb qila olish va ularning savollariga ishonch bilan javob berish qobiliyatiga bog‘liq.

Taqdimotlar davomida foydalanish mumkin bo‘lgan instrumentlar : doskalar, flip-chartlar, OHP va PowerPoint kabi boshqa vositalar. Ushbu vositalar murakkab ma‘lumotni vizual tarzda loyihalashga yordam beradi.

Yaxshi taqdimotchi og‘zaki nutqini mustahkamlash uchun no verbal muloqot qobiliyatlaridan foydalanadi.

Yaxshi taqdimotchi tinglovchilar savoliga aniq va ishonch bilan javob bera olishi kerak.

Taqdimotchi tanlangan auditoriyasi oldida taqdimotni (repetitsiya) mashq qilish va takrorlash orqali sahna oldi qo‘rquvini yengib, o‘ziga bo‘lgan ishonchni oshirishi mumkin.

## CASE MASHQ

Qo‘qon shahridagi Intellect Education ta‘sischisi Abdulaziz Kadirov Webster Universitetiga tashrif buyurdi. Universitet rektori bilan norasmiy uchrashuvdan so‘ng ular multimedia tizimi bilan jihozlangan katta seminar zaliga o‘tishdi. Abdulaziz Kadirov Intellect Education ta‘lim tizimini boshqarish modeli haqida taqdimot qilib berishni taklif qildi. Taxminan 40 daqiqa davomida u butun dunyo ta‘lim boshqaruvi va elektron boshqaruvi tajribasi jarayonlarini yoritib berdi. U o‘z taqdimotida PowerPoint va vizual ravishda ma‘lumotlar jadvali – diagrammalar, grafiklar va diagrammalardan foydalandi. Taqdimotning ba‘zi bir nuqtalarida Abdulaziz Kadirov ingliz tilini o‘zbekcha aksentda so‘zlagani tufayli uni nutqiga tushunmaslik va ma‘ruzachi nutqidan ortda qolish holati yuzaga keldi. Biroq, ko‘rgazmali qurollar unga o‘z fikrini muvaffaqiyatli yetkazib berishga yordam

berdi. Chunki PowerPoint slaydlari taqdimotning har bir g'oyasini tavsiflovchi nuqtalarga ega edi. Abdulaziz Kadirov taqdimoti yakunida menejment va boshqaruv instituti bosh direktori bilan xalqaro modelni mahalliy ta'lim tizimiga tatbiq qilish zarurligini muhokama qilishdi. Abdulaziz Kadirov ta'limni boshqarish tizimi uchun o'zining dasturlash modeli bilan o'rtoqlashdi. Abdulaziz Kadirov O'zbekiston ta'lim muassasalarida marketing dasturiy ta'minoti modelini hamkorlikda yaratishga va uni jahon ta'limni boshqarish tizimi bilan uyg'unlashtirishga kelishib oldilar.

1. Taqdimot o'tkaziladigan joyning kattaligi taqdimot sifatiga ta'sir qiladimi?
2. Chet el auditoriyasi uchun taqdimot o'tkazishda PowerPoint va ko'rgazmali qurollardan foydalanishning afzalliklarini muhokama qiling.
3. Abdulaziz Kadirovning taqdimot maqsadi nima edi? U samarali taqdimot qila oldimi? U o'z taqdimotidan ko'zlagan natijaga erishdimi?

### ORTTIRILGAN BILIM TO'G'RSIDA FIKR YURITING

1. Yosh biznes rahbari tengdoshlari va kattalar oldida birinchi muvaffaqiyatli taqdimotidan qanday foyda oladi?
2. Taqdimotni har qanday bosqichda guruh muhokamasiga o'tishga ruxsat berish kerakmi?
3. Taqdimot bu jamoaviy ish natijasidir. Turli jamoa a'zolarining ishi qanday qilib muvofiqlashtiriladi va yaxshi tashkil etilgan taqdimot qanday taqdim etiladi?
4. Savol-javob bo'limi taqdimotning ajralmas qismidir», ushbu fikrga qo'shilasizmi? Taxminan 30 daqiqalik taqdimotda savol-javob bo'limiga qancha vaqt ajratilishi kerak?
5. Tinglovchilar tomonidan berilishi mumkin bo'lgan potensial savollarni yozib oling va ularga qanday qilib javob berishni rejalashtiring.

### ORTTIRGAN BILIMINGIZNI TATBIQ QILING

Taqdimotingiz tashkiliy qismlarini belgilashda auditoriya asosiy omil bo'lib xizmat qiladi. Taqdimot uchun mavzuni tanlang va quyidagi auditoriyaga mos ravishda taqdimotingiz asosiy mazmunini qanday o'zgartirishingiz mumkinligini qisqacha ko'rsating:

- o'rganayotgan faningiz bo'yicha kursdosh talabalar;
- mavzu bo'yicha hech qanday ma'lumotga ega bo'lmagan shaxslar;
- kafedrangiz professorlari va mutaxassislari.

### O'Z BILIMINGIZNI TEKSHIRING

**1. Taqdimot – bu og'zaki muloqot shakli bo'lib, unda shaxs faktik ma'lumotlarni auditoriya bilan baham ko'radi, ya'ni:**

- |                       |                        |
|-----------------------|------------------------|
| (a) katta auditoriya  | (c) maxsus auditoriya  |
| (b) kichik auditoriya | (d) aralash auditoriya |

**2. Taqdimotchi quyidagi vazifalarni bajaradi:**

- (a) axborot vositasi (c) axborot tarafdori  
(b) axborot himoyachisi (d) axborotni yetkazib beruvchi

**3. Taqdimotning uchta asosiy elementiga quyidagilar kirmaydi:**

- (a) ko'rgazmali qurollar (c) auditoriya  
(b) maxsus tarkib (d) taqdimotchi

**4. Taqdimot auditoriyasi quyidagilardan iborat:**

- (a) axborot darajasi va maqsadi jihatidan bir xil  
(b) axborot darajasi va maqsadiga qarab farqlanadi  
(c) ma'lumotga ega bo'lmagan va maqsadi yo'q  
(d) maqsadlarida chalkashib ketgan

**5. Yaxshi taqdimot qila olish uchun to'liq mashq:**

- (a) zarur (c) foydasiz  
(b) ixtiyoriy (d) auditoriyaga asoslangan

**6. Taqdimotni o'qib chiqish:**

- (a) ruxsat etilgan (c) foydali  
(b) ruxsat berilmaydi (d) zerikarli

**7. Taqdimotni samarali va ta'sirli qilish uchun quyidagilardan foydalanishingiz kerak:**

- (a) murakkab gaplar (c) passiv gaplar  
(b) jargon (d) gapning sodda va faol shakli

**8. Taqdimotingiz mazmunini tanlash uchun quyidagilarni bilishingiz kerak:**

- (a) sizning maqsadingiz (c) mavjud material  
(b) tinglovchilarning ehtiyojlari (d) vaqt chegarasi

**9. Taqdimotni loyihalashda maksimal vaqt quyidagilarga beriladi:**

- (a) xulosa (c) asosiy tana  
(b) kirish (d) savol-javob

**10. Dastlab, taqdimot quyidagi shakllardan iborat:**

- (a) bir tomonlama aloqa (c) guruh muloqoti  
(b) ikki tomonlama aloqa (d) shaxslararo muloqot



## BIZNES ETIKET

16  
BOB

Etiket deganda umumiy qabul qilingan ijtimoiy xulq-atvor yoki kasbiy xulq-atvor qoidalari tushuniladi. Ushbu qoidalar yozilmagan va ma'lum bir kompaniya yoki bo'limda jamoa bo'lib ishlaydigan barcha mutaxassislar tomonidan bajarilishi kerak bo'lgan normalar sifatida ishlaydi. Ular odamlarga biznes muhitida qanday xatti-harakatlar to'g'ri yoki nomaqbul ekanligini aniqlashga yordam beradi.

Professional etiket biznes bitim va kelishuvlar imzolashga ta'sir qiladi. Aqlli biznes-menejerlar mezbon kompaniyaning holatini nafaqat uning moliyaviy balansi va inventar kitoblaridan, balki delegatsiyani qabul qilish, murojaat qilish, muzokaralar olib borish va majlislar zalida taqdimot o'tkazish usullaridan ham baholashini bilishadi. Muvaffaqiyatli biznesmenlar kompaniya yig'ilishlarida, ziyofatlarda va kechki ovqatlarda o'zlarini qanday tutishni biladilar. Ular o'zlarining kompaniya madaniyati va odob-axloq qoidalaridan xabardor bo'lishadi. Biznes etiket shunchaki xushmuomala bo'lishdan ko'prog'ini anglatib, u biznesni muvaffaqiyatli yuritishning asosiy instrumentlaridan biri hisoblanadi. Umumiy qabul qilingan normalarga e'tiborsizlik qilish hamkasblar o'rtasida tushunmovchilik yoki keskinlikni keltirib chiqaradi va bu holat uyg'unlikda ishlayotgan jamoaga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Kasbiy xulq-atvor qoidalarining buzilish holatiga (odat tusiga kirgan) misollar: yig'ilishlarga kechikish, topshiriqni belgilangan muddatda bajarmaslik, tanaffus paytida (kofe-break, chekish vaqti) sheriklarni kalaka qilish, kamsitish, iltifot bilan yordam so'rash o'rniga (huquq sifatida) talab qilish, bila turib yoki bilmasdan yaxshi kasbiy xulq-atvor qoidalariga e'tibor bermaslik.

***Ushbu bo'limni tugatgandan so'ng, siz quyidagi bilimlarga ega bo'lishingiz kerak:***

1. *Biznes etiketning umumiy qoidalarini tushunib yetasiz.*
2. *O'zingiz va boshqalarni tanishtirishni o'rganasiz.*
3. *Telefon va uyali telefon qo'ng'iroqlarini qanday boshqarishni bilib olasiz.*
4. *Biznes tushlik va kechki ovqatlarda etiket qoidalarini bilib olasiz.*
5. *Xalqaro mijozlar bilan biznes munosabat o'rnatishni o'rganasiz.*
6. *Ishbilarmonlik munosabatlari qoidalarini bilib olasiz.*

*Rashidbek Toshkent shahridagi transmilliy kompaniya vitse-prezidenti. U Garvard bitiruvchisi va AQSHda besh yildan ortiq yashagan. U amerikaliklar tabiyatini yaxshi biladi. Rashidbek, amerikaliklar punktual bo'lishlarini yaxshi biladi, ular kechikishlarni yoqtirmaydilar, kimnidir kuttirish yoki kutish ular uchun dahshatli holat. Shu sababli, Rashidbek faoliyat ko'rsatib kelayotgan kompaniyaning bosh direktori Tohirov Rustam, kompaniyaga tashrif buyurgan Amerika delegatsiyasi bilan uchrashuvga kechikib kelganda, Rashidbek AQSH liklar oldida juda xijolatda edi. Rashidbek mehmonlarni suhbatga tortib ularni chalg'itishga harakat qildi, biroq ularning bezovtaligini qo'l soatlariga qayta-qayta qarashlaridan sezish mumkin edi. Tohirov Rustam 20 daqiqadan so'ng yetib keldi va katta tirbandlik sabab kechikkani uchun uzr so'radi. Rashidbek tashrif buyurgan amerikalik delegatsiyani kompaniya bosh direktoriga tanishtirdi, va darhol ishga kirishdi. Rashidbek ikki kompaniya o'rtasida taklif qilingan savdo kelishuvini muhokama qilishdan oldin, kompaniyaning tarixi, bugungi kuni va kelajagi haqida taqdimot o'tkazish uchun barchani majlislar zaliga taklif qildi. Delegatsiya rahbari janob Jeyms Rayt taqdimotni diqqat bilan tingladi. U ba'zi fikrlarni yozib oldi va janob Tohirov muhokama qilib ularga aniqlik kiritdi; ammo, u tushlik uchun qolishdan bosh tortdi, ular 15:00 da Samarqandga uchib ketishlari kerakligini aytdi. Ketish chog'ida janob Rayt ularga qaytib kelishini aytdi. Rashidbek kompaniya bosh direktori Tohirov Rustam uchrashuvga kech qolmaganida vaqtdan kompaniya foydasi uchun unumli foydalanib qolsa bo'lar edi deb o'ylab qoldi.*

Har bir tashkilot o'ziga xos xulq-atvor va munosabat normalarini ishlab chiqadi. Misol uchun, ba'zi kompaniyalar tushlik tanaffusidan keyin bir daqiqa ham kechikmasdan ishlashni davom ettirishadi, boshqalarida esa tushlik uchun qo'shimcha 10-15 daqiqa vaqt ajratishi mumkin. Bunday hollarda odob-axloq qoidalari hech qanday joyda yozilgan qoidalar bilan tartibga solinmaydi.

Ushbu bobda muhokama qilingan biznes odob-axloq qoidalari quyidagilarga tegishli:

- ▶ tanishtirish;
- ▶ biznes tushlik/kechki ovqat;
- ▶ xorijiy mijozlar bilan o'zaro munosabatlar;
- ▶ biznesdan – biznesga odobi.

***Tashkilot uchun eng dolzarb masala – xodimlar samarali ish faoliyatini olib borishlari uchun qulay sharoit yaratishdir.***

Ushbu bob zamonaviy, asosan G'arb tashkilotlari tomonidan maqbul deb topilgan xatti-harakatlar va amaliyotlarni tavsiflaydi. Ishbilarmonlik odob-axloq qoidalari o'rganish mutaxassislariga har qanday biznes sharoitida muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishga yordam beradi.

## TANISHTIRUV

Biznes uchrashuvlardagi birinchi taassurot munosabatlarini rivojlantirishda muhim rol o'ynaydi. Shuning uchun kimdir bilan birinchi marta uchrashganda ijobiy taassurot qoldirish juda muhimdir.



## O‘ZINI O‘ZI TANISHTIRISH

O‘z-o‘zini tanishtirish har doim birinchi ijobiy taassurot qoldirishi kerak, lekin ko‘pchilik o‘zini tanishtirishni xohlashmaydilar. Bunga sabab, ular o‘zini o‘zi tanishtirish uchun juda jasoratli bo‘lish kerak deb o‘ylashadi, yoki juda uyatchan bo‘lishlari mumkin. Ammo ikki ishbiarmon birinchi marotaba uchrashganda, ular bir-birlarining kimligini, qaysi tashkilot vakili ekanligini bilishni istashadi. Tanishtiruv ikki yoki undan ortiq shaxslar rasmiy ravishda uchrashganda standart protokol hisoblanadi. Har bir inson o‘zini aniq tanishtirishi, ism va familiyalarini aytish, shuningdek, suhbatning maqsadi va yo‘nalishini aniqlashga yordam beradigan pozitsiyasini bayon qilishi kerak. Suhbat davomida tomonlardan biri ikkinchisining ismini unutgan yoki uni qanday talaffuz qilishni eslay olmasligi mumkin. Bunday paytlarda ism egasi ularga muloyimlik bilan o‘zining ismini takrorlash orqali yordam berishi kerak: «Kechirasiz, sizga aytishim kerak edi mening ismim Abdulaziz Irfon». Ishbiarmonlik odob-axloq qoidalari barcha manfaatdor tomonlarga qulaylik yaratishga intiladi. Shuning uchun o‘zini tanishtirishni unutganlik uchun kechirim so‘rash odobli hisoblanadi. Agar kimdir oddiygina «Men Abdulaziz Irfon» desa, talaffuz qilishga qiynalgan kishini unutishida aybdor qilishni anglatadi.

## BOSHQALAR BILAN TANISHTIRISH

Odatda biznes uchrashuvlarida boshqalarni ham tanishtirishga to‘g‘ri keladi. Ishbiarmonlar bir-birlari bilan tanishib olishsa xoh mehmon, yoki mezbon bo‘lsin bu holat do‘stona munosabat o‘rnatishga xizmat qiladi, bu esa o‘z o‘rnida yoqimli muhit yaratish imkonini beradi. Bunday vaziyatlarda sizning kompaniyangizga vakillik qiladigan shaxs uchrashuvdan oldin ikkala tomonning ismlari va kasbiy maqomlarini bilishi kerak bo‘ladi. Kasbiy maqom insonning biznes faoliyatidagi rolini anglatadi. Odatda, xoh u tashrif buyuruvchilar yoki mezbon bo‘lsin, ular o‘z jamoa a‘zolari orasidagi lavozimi bo‘yicha eng katta shaxs jamoa a‘zolarini tanishtiradi. Amaliyot shuni ko‘rsatadiki, tashrif buyuruvchilar birinchi navbatda mezbonlar bilan tanishadilar. Keyin mezbon delegatsiyasi tanishtiriladi. Odatda, katta lavozimdagi shaxslar kichik lavozim egalari bilan tanishtirilmaydi, aksincha kichik lavozimdagi shaxs yuqori martabali shaxs bilan tanishtiriladi.

Ikki narsaga e‘tibor qaratish kerak. Birinchidan, rahbarga murojaat qilganda «Tanishtirishga ijozat bering deb» muloyim va rasmiy shakldan foydalaning. Ammo boshqaga biror-bir kishini tanishtirayotganda «Ism, sharifini» aytib tanishtirishingiz mumkin. Misol uchun G‘ofurov Hurshidbek – iqtisod bo‘yicha katta o‘qituvchi. Tanishtiruv jarayonida, tanishtirilayotgan shaxsning lavozimi va ismi, sharifi esda qolishi uchun takrorlashdan foydalanish mumkin. Lavozimi kichik odamni kattalar bilan tanishtirganda, masalan, Abbosxon, bu kishi Hamidbek Rasulov bizning kafedra mudiri» deb tanishtiriladi.

## QO‘L SIQIB KO‘RISHISH VA OG‘ZAKI BO‘LMAGAN IMO-ISHORALAR

Ko‘pgina biznes uchrashuvlar qo‘l siqish bilan boshlanadi va tugaydi. Tanishtiruvdan so‘ng o‘ng qo‘lingizni cho‘zib va tanishgan odamning o‘ng qo‘lini juda qisqa ushlab turish orqali qo‘l silkiting. Zamonaviy biznesda qo‘l siqish do‘stona munosabatning og‘zaki bo‘lmagan belgisidir. Qo‘l siqish ko‘rishish keyingi harakatlar bilan yakunlanadi, ko‘z bilan aloqa qilish va yumshoq tabassum. Siz o‘z his-tuyg‘ularingizni og‘zaki ravishda ifoda qilishingiz mumkin, «tanishganimdan xursandman» deb tanishish jarayoniga yakun yasaysiz. Boshqa tomon odatda: «Xursandman» deb javob beradi. Bu so‘zlar shunchaki xushmuomalalikdir. Ular og‘zaki muloqot kabi ko‘p narsani anglatmaydi.

Muloqotning og‘zaki bo‘lmagan shakllari, qo‘l siqishdan tashqari, turli madaniyat vakillarini o‘ziga xos bo‘lgan boshqa imo-ishoralar ham mavjud. Misol uchun, hatto ish sharoitida ham, arablar tez-tez qo‘l berib ko‘rishadi, quchoqlashadi va iliqlik va hurmatni bildirish uchun o‘pishib ko‘rishishadi. Sharqiy osiyoliklar esa ko‘pincha bir-biriga ta‘zim qilishadi. Agar mehmoningiz yoki mezboningizning madaniy va shaxsiy o‘ziga xosliklaridan unchalik xabardor bo‘lmasangiz, qo‘l berib ko‘rishganingiz ma‘qul, chunki qo‘l siqib ko‘rishish butun jahonda umumiy qabul qilingan norma.

## BIZNES TUSHLIK/KECHKI OVQAT

Hamkasblar yoki mijozlar bilan biznes uchrashuvlar ish soatidan oldin yoki keyin o‘tkazilishi mumkin. Bunday uchrashuvlarga tushlik/kechki ovqat kabi rasmiy, yoki ijtimoiy tadbirlar, festivallar, to‘ylar va tug‘ilgan kunlar kabi norasmiy tadbirlar kiradi. Bunday tadbirlarda tashkilotning madaniy me‘yorlariga rioya qilish kerak. Misol uchun, hamkasblar, mijozlar yoki maslahatchilar bilan ovqatlanishning o‘z protokoli va xulq-atvor qoidalari mavjuddir. Shuni yodda tutish kerakki, bunday tadbirlar, aslida, tadbirkorlik faoliyatining bir qismidir; shuning uchun bunday tadbirlarni tashkillashtirishda mas‘uliyat bilan yondashish kerak. Buni shunchaki hordiq chiqarish yoki muloqot qilish uchun fursat dek qabul qilmaslik kerak. Ishbilarmonlik tushligi/kechki ovqat taomlari uchun belgilangan me‘yorlarning ba‘zilari quyidagi bo‘limlarda muhokama qilinadi.

## STOL ODOBI

Biznes tushliklari rasmiy tadbirlar bo‘lib, ko‘pincha vilkalar, pichoqlar va qoshiqlar ishlatiladi. Pichoqni to‘g‘ri ishlatish bo‘yicha ba‘zi umumiy qoidalar 16.1-ilovada keltirilgan.

## XORIJIY MIJOZLAR BILAN O‘ZARO MUNOSABATLAR

Chet ellik mijozlarning diniy e‘tiqodlari va madaniy o‘ziga xosliklariga hurmat bildirish juda muhim hisoblanadi. Biznesda xorijlik mehmonlarga boshqa mamlakatlarda o‘zlarini begonadek his qilishlariga yo‘l qo‘ymaslik

kerak. Umuman olganda, biz boshqa davlatga tashrif buyurganimizda, o'zimizni yashayotgan davlatning biznes me'yorlari va odob-axloq qoidalariga muvofiq tutishimiz kerak, deb hisoblaymiz. Bizlar kabi chet ellik ishbiarmon mehmonlar ham biznes me'yorlarimizga rioya qilishlarini kutamiz. Bundan tashqari mezbon taraf mehmonning ijtimoiy va diniy e'tiqodlarni e'tibordan qoldirmasligi kerak. Mehmonlarni har tomonlama qulay his qilish mezbonlarning asosiy vazifasidir. Chet ellik mehmonlarning madaniy xususiyatlari, diniy e'tiqodlarini hurmat qilish yaxshi ishbiarmonlik aloqalarini rivojlantirishga katta yordam beradi.

### **Xo'randani chap tomonidan o'ng tomoniga qarab joylashtiriladigan anjomlar.**

1. Yog' pichog' l non va sariyog' likopchasida.
2. Desert uchun qoshiq va sanchqi bilan birga.
3. Suv, qizil sharob yoki oq sharob uchun stakan.
4. Kofe chashka va likopcha.

### **Xo'randani o'ng tomonidan chap tomoniga qarab joylashtiriladigan anjomlar.**

- |                           |                                 |
|---------------------------|---------------------------------|
| 1. Kokteyl vilkalari.     | 5. Kechki ovqat.                |
| 2. Osh qoshiq.            | 6. Kechki ovqat uchun vilka.    |
| 3. Choy qoshig'i.         | 7. Salat vilkasi.               |
| 4. Kechki ovqat pichog'i. | 8. Kechki ovqat uchun salfetka. |

### **Qoshiq va sanchqidan qanday foydalanish kerak?**

Pichoq va vilkadan foydalanish qoidasi juda oddiy – pichoq ovqatni kesadi va vilkalar uni og'izga solishda yordam beradi. Pichoq faqat sabzavot, go'sht yoki boshqa taomlarni mayda bo'laklarga bo'lish uchun mo'ljallangan. Uni hech qachon og'izga solmaslik kerak. Pichoq har doim o'ng qo'lga ushlab turiladi. Ovqatni mayda bo'laklarga bo'lish uchun vilka avval chap qo'l, pichoq esa o'ng qo'l bilan ushlanadi. Keyin pichoq likopchada qoladi va sanchqini o'ng qo'lga olib ovqatni og'izga solinadi. Pichoq va vilkalar foydalanilmaganda ular yoningizdagi likopchada turadi.

Eng yaxshi qoida – odam qanday ovqatlanishga odatlangan bo'lsa, shunday ovqatlanishdir. Rasmiy ishbiarmonlik tushliklarida doimiy ravishda foydalanadigan har qanday anjomlardan nafislik bilan foydalaning. Agar siz uchun qo'l bilan ovqatlanish qulay bo'lsa, qo'lingizdan foydalaning. Agar sizga qoshiq kerak bo'lsa, qoshiqdan foydalaning.

### **Ofitsiant e'tiborini qanday jalb qilish mumkin?**

Ofitsiantlar odatda xushyor bo'lishadi. Xo'randalarning kichik signali darhol ularning e'tiborini tortadi. Biroq, agar kimdir ofitsiantni chaqirishi kerak bo'lsa, ko'z bilan aloqa qilish va agar kerak bo'lsa, ofitsiant tomonga biroz burilish maqsadga muvofiqdir. Eng yaxshi chaqiriq murojaati – «kechirasiz».

Ishbiarmonlik aloqalarini yaxshilash usullari:

1. Mehmonlar bilan o'z ona tilida so'zlashish orqali ularda xotirjamlik hissini uyg'otish mumkin. Ingliz tili bugungi kunda global muloqot tilidir. Shunga qaramay, ko'pchilik o'z tillarida biznes yuritishni afzal ko'radi. Chet ellik mehmon ingliz tilini bilmasligi mumkin, shuning uchun, muhim biznes tadbirlarida tarjimondan foydalaning.

2. Hujjatlarni ikkita tilda, ingliz va chet ellik mehmon tilida tayyorlang.
3. Mehmon tilining ba'zi so'zlarini o'rganib oling, misol uchun salomlashish, hol-ahvol so'rash. Bu harakat do'stona munosabat o'rnatish uchun foydali bo'ladi.

*Xalqaro mijozlar bilan qanday munosabatda bo'lishni o'rganing.*

*Madaniy o'ziga xosliklar, diniy e'tiqodlar va chet ellik mehmonlarning munosabatini hurmat qilish yaxshi ishbilarmonlik aloqalarini rivojlantirishga xizmat qiladi.*

## TASHKILOTLAR ARO BIZNES ETIKET

Jismoniy shaxslar kompaniyaning vakili hisoblanadi. Binobarin, shaxslararo xulq-atvor normalari tashkilotlar o'rtasidagi munosabatga nisbatan qo'llanilishi mumkin. Har bir xodim tashkilot imidjiga hissa qo'shadi va tashkilot vakili sifatida o'zini qanday tutishni bilishi kerak. Yaxshi biznes xulq-atvori quyidagilarni o'z ichiga oladi:

### 1. O'z tashkilotga sodiq bo'lish:

- Boshqa kompaniyalardagi hamkasblar oldida tashkilotingizni tanqid qilmang.
- Qoralovchini ranjitmasdan xafa qilmasdan hamkasblaringizning harakatlari himoya qiling. Hamkasblaringiz / kompaniyangiz nomidan tuzatish choralari va'da qiling.
- Har doim kompaniyangiz haqida ijobiy fikr bering. Siz kompaniyangiz faoliyatining bir qismisiz.
- Tashkilotingizning yutuqlari bilan faxrlaning. Yangi loyihalar va kompaniya istiqbolidan xabardor bo'ling.

### 2. Maxfiy masalalarda ehtiyot bo'ling:

- Maxfiy materialni iloji boricha kamroq qo'lingizda saqlang. U sizning kompaniyangiz manfaatlariga qarshi ishlatilishi mumkin.
- Boshqalarning sizga bo'lgan ishonchini orttiring. Maxfiylik o'zaro ishonchni talab qiladi.

### 3. Mijozlar bilan yaxshi munosabatlarni saqlang:

Kompaniyaning ishbilarmonlik odobi va xulq-atvori kompaniya xodimlarning mijozlar yoki ta'minotchilar bilan qanday munosabatda bo'lishlarida aks etadi. Mijozlaringiz bilan yaxshi munosabatni saqlab qolish uchun quyidagilarga rioya qiling:

- Eng kichik mijozlarga yaxshi munosabatda bo'ling. Siz eng katta mijozlaringizni e'tiborsiz qoldirolmaysiz, lekin kompaniyangizning obro'si sizning kichik mijozlar bilan qanday munosabatda bo'lishingizga asoslanadi.
- Mijozlarga xizmat ko'rsatishda operativ bo'ling. Shikoyat va elektron pochta xabarlariga o'z vaqtida javob bering.

#### ► Quyidagilarni kuzatib boring:

Qabul qilingan va ularga javob berilgan shikoyatlar soni.  
Kompaniyangizga qayta tashrif buyurgan mijozlar soni.  
Har kungi tashriflar soni.

4. Ko'pchilikning manfaatlariga ta'sir qiladigan qaror qabul qilganingizda, ikkala tomon va barcha manfaatdor tomonlar uchun o'zaro manfaatlarni qidiring.
5. Yaxshi xulq-atvor yaxshi ish munosabatlari uchun muhim bo'lgan o'zaro hurmatni keltirib chiqaradi. Barcha hamkasblarga hurmat bilan munosabatda bo'ling va boshqalar sizdan ustun ekanligini tan oling. Xuddi shunday, boshqa kompaniyalarning vakillari bilan muloqot qilganda, ularga tashrif qog'ozingiz orqali o'z lavozimingizni ko'rsating va uning lavozimini ham tashrif qog'ozini orqali bilib oling. Unga munosib hurmat ko'rsating.

## XULOSA

Ushbu bobda nima uchun muvaffaqiyatli ishbiarmonlar ishbiarmonlik odob-axloqining yozilmagan qoidalarini tushinishlari kerakligi va har bir tashkilot biznes etiket nuqtayi nazaridan farqlanishi mumkinligi yoritib berilgan.

O'zini va boshqalarni tanishtirish, telefon qo'ng'iroqlarini yuritish va biznes kechki ovqatlarga mezbon yoki mehmon sifatida qatnashishning umumiy qoidalari mavjud.

Turli mamlakatlar va madaniyatlarga mansub kishilar bilan xushmuomalalik bilan muloqot qilish bo'yicha ko'rsatmalarga amal qilish kerak.

Xodim o'z kompaniyasiga boshqa korxonada vakillari oldida ehtiyotkorlik bilan vakillik qilishi kerak.

## KEYS MASHQ:

## MADANIY SEZGIRLIK

Hindiston UP Institute of Technology & Science (UPITS) da bir nechta muhandislik va fan professorlari, shuningdek, AQSHdagi Massachusetts texnologiya institutining bosh kutubxonachisi, MIT – Ford qo'shma dastur bo'yicha Hindistonga tashrif buyurishdi. Ikki yil davomida MIT Ford qo'shma dasturi va UPITS hamkorlik qilishdi. Hindistonlik o'qituvchilar va ularning oila a'zolari AQSH delegatsiyasi talabalar shaharchasida mehmon bo'lganidan xursand bo'lishdi. Tez-tez ziyofatlar va oilaviy yig'ilishlar bo'lib o'tdi, bu mezbonlar va mehmonlar o'rtasida do'stlik rishtalarini o'rnatishga xizmat qildi.

Kunlardan bir kuni UPITS professori va mashinasozlik kafedrasini mudiri doktor Mathur Germaniya markaziy kutubxonasi rahbari Jeyms Vandel bilan UPITS uchun xalqaro kitob va jurnallarni sotib olishni muhokama qilish uchun markaziy kutubxonada ko'rinishga kelishib olishdi. Doktor Mathur kelishilgan vaqtdan taxminan yarim soat kech keldi. Eshik yopiq edi, lekin u ochib ichkariga kirdi, u stulni tortib, Jeyms Vandel yoniga o'tirdi, va qo'lini uzatib «Salom! Qandaysiz, Vandel?» – dedi.

Doktor Mathur janob Vandelning qovog'i chimirilgan yuzini ko'rib hayron bo'ldi, Janob Vandeldan «Aytgancha, siz mening xo'jayinimmisiz?» – degan savolni eshitib, yanada noqulayroq vaziyatga tushib qoldi.

«Yo'q», – dedi doktor Mathur.

«Unday bo'lsa, mening ismim Jeyms Vandel ekanligini esingizdan chiqarmang» – dedi.

«Kechirasiz, men sizga qo'pol munosabatda bo'lishni xohlamagandim. Shunchaki sizga samimiyroq tarzda murojaat qilmoqchi edim. Janob Jeyms bo'lgan ishdan juda afsusdaman», – dedi doktor Mathur.

Janob Vandel g'azablanib turgani yaqqol ma'lum edi. «Ha, nima xohlaysiz?» – deb so'radi u qisqa qilib.

«Yo'q, hech narsa. Kechirasiz», – dedi doktor Mathur va janob Vandelning kabinetidan butunlay hayratda va hafsalasi pir bo'lib chiqib ketdi.

## SAVOLLAR

1. Ushbu muloqot almashinuvida nima noto'g'ri ro'y berdi?
2. Janob Jeyms Vandel qilgan munosabatini to'g'ri deb o'ylaysizmi?
3. Ishbilarmonlik va kasbiy munosabatlar haqida ushbu holatdan nimani o'rganish mumkin?

## ORTTIRILGAN BILIM TO'G'RISIDA FIKR YURITING

Sizni Biznes tushlikka taklif qilgan mezbon sizni 50 daqiqa kuttirishga majbur qildi va siz keyingi uchrashuvga kechikishingiz mumkin. Mezbon kelganida, siz:

- a) Uchrashuvni boshqa kunga o'tkazishni taklif qilasizmi?
- b) Navbatdagi uchrashuvingizni keyinga qoldirasizmi?
- c) UZR so'rab ketasizmi?

*1. Amerikalik mezbon bilan tanishayotganda, qo'l berib ko'rishmoqchi bo'lganingizda, uning xijolat bo'layotganini sezasiz, chunki u o'ng qo'lini protez va uni qimirlata olmaydi. Siz:*

- a) UZR so'rab va «kechirasiz» deysizmi?
- b) Chap qo'lini siqib salomlashasiz?
- c) Qo'l berib ko'rishish fikridan qaytasiz?

*2. Nima uchun mezbon har doim uchrashuvdan 10 daqiqa oldin biznes kechki ovqat o'tkaziladigan joyda bo'lishi kerak?*

*3. Nima uchun ishbilarmonlik etiketi qoidalari yozilmagan?*

*4. Nima uchun muvaffaqiyatli biznes uchun yaxshi ishbilarmonlik xulqi kerak?*

## ORTTIRGAN BILIMINGIZNI TATBIQ QILING

1. Yaxshi niyat bilan siz xitoylik tadbirkorga qimmatbaho sovg'a hadya qilmoqchisiz. Hadyani qachon berish kerak: uchrashuv davomida, xayrlashish paytida?

2. Qo'shma Shtatlarda oldinlari 1,2 marotaba ko'rishgan tanishga ism bilan murojaat qilish joizdir. Bu tanishlik tuyg'usini bildiradi. Boshqa millat vakillari, masalan, nemislar, birinchi uchrashuvdan keyin ularga ismlari bilan murojaat qilishlariga qanday munosabatda bo'lishlari mumkin?

### **O'Z BILIMINGIZNI TEKSHIRING**

Berilgan variantlardan eng mos javobni tanlang:

#### ***1. Har bir tashkilot xulq-atvor va munosabat normalari majmui:***

- (a) xalqaro miqyosda belgilangan
- (b) milliy miqyosda belgilangan
- (c) o'z-o'zidan rivojlangan
- d) boshqaruv kengashi tomonidan belgilanadi

#### ***2. O'zimizni tanishtirayotganda biz quyidagilarni qo'llashimiz kerak:***

- (a) faqat bizning ismimiz
- (b) faqat familiya
- (c) faqat bizning belgimiz
- (d) ham ism, ham familiya

#### ***3. Biznesda, avvalroq tanishgan odamning ismini eslay olmasangiz, undan so'rashingiz mumkin:***

- (a) uning familiyasini
- (b) uni ismining bosh harfini
- (c) uning tashrif qog'ozini
- (d) uning ismini unutganligingiz uchun sizni kechirish uchun

#### ***5. Mezbon sifatida tashrif buyurgan chet ellik mehmonlarni biznes kechki ovqatga taklif qilasiz:***

- (a) taklifnoma yozish orqali
- b) shaxsan, yuzma-yuz
- (c) xabarchi orqali
- (d) yig'ilishda kechki ovqatni e'lon qilish orqali

#### ***6. Boshqa mamlakatlardan kelgan odamlar bilan quyidagi tillarda gaplashish orqali ularni osonlikcha tinchlantirish mumkin:***

- (a) ingliz
- (b) o'z tilingiz
- (c) ularning tili
- d) imo-ishora tili



*«Reklamaga sarflagan pulimning yarmi behuda ketadi, muammo shundaki, men qaysi yarmini bilmayman».*

**Jon Vanamaker**

***Ushbu bo‘limni tugatgandan so‘ng, siz quyidagi bilimlarga ega bo‘lasiz:***

1. Turli xil marketing targ‘ibot vositalarining ma‘nosi, tabiati va funksiyalari.
2. Marketing kommunikatsiyasining yangi vositalari qanday rivojlanganligini baholash.
3. Marketing kommunikatsiyalarini rejalashtirishga eski yondashuv bilan farqni tushunish.
4. Integratsiyalashgan marketing kommunikatsiyalaridan haqiqatda qanday foydalanishni.

### ISHDAGI KOMMUNIKATSIYA

Yaqinda ijtimoiy tarmoqlarda brend targ‘ibotiga qarshi norozilik bildirildi, Tasdiqlanmagan noroziliklar orasida Qozog‘istonda obro‘ga ega mashhur tamaki brendi taniqli shaxs tomonidan mahsulotning yuqori sifatlarini targ‘ib qilish uchun kompaniya mahsulotini faol ravishda targ‘ib qilgan.

Biroq, mashhur shaxs o‘zi tomonidan targ‘ib qilingan mahsulot haqida bilgani haqida matbuotda bayonot e‘lon qilganida, katta tortishuvlarga sabab bo‘ldi. Turli toifadagi ko‘plab brendlarga ega bo‘lgan kompaniya tezkor tartibda tushuntirish berdi,

Unda bunday chalkashliklar yo‘qligi va mashhur taniqli shaxs reklama qilinayotgan mahsulot haqida batafsil ma‘lumotga ega bo‘lganligi. Bundan tashqari, kompaniya o‘zining tushuntirishida mahsulot yuqori sifatli ekanligini va iste‘mol qilishda sog‘liq uchun hech qanday xavf yo‘qligini hamda mashhur shaxs reklama qilinayotgan mahsulot haqida avvalroq ma‘lumotga ega bo‘lganligini qo‘shimcha qildi. Ijtimoiy tarmoqlardagi salbiy ma‘lumotlar tufayli, boshqa kompaniya mutaxassislari va ijtimoiy tarmoq sharhlovchilari bunday vaziyatda mashurning tasavvuriga to‘liq ega emas deb o‘ylashdi.

Kommunikatsiya mahsulotni sotib olishga undash uchun mo‘ljallangan marketing faoliyatini targ‘ib qilish uchun zarurdir. Marketingda kommunikatsiya, «ishontiruvchi kommunikatsiya» deb ataladi. Boshqacha qilib aytganda, marketingdagi muloqot maqsadli auditoriyaga sotish xabarlarini uzatish jarayonidir. Shuning uchun u xalq orasida marketing kommunikatsiyasi sifatida tanilgan.



## MARKETING KOMMUNIKATSIYASINING MAQSADLARI

Marketing kommunikatsiyasining maqsadi potensial xaridorlarga mahsulot haqida xabardor qilish, ishontirish, eslatish, mavjud xatti-harakatlarini mustahkamlash yoki o'zgartirishdir.

## MARKETING KOMMUNIKATSIYASI

An'anaga ko'ra, quyidagi reklama tadbirlari, ya'ni reklama, tanitish, shaxsiy sotish va sotishni rag'batlantirish kabilar marketing kommunikatsiyasining elementlari sifatida tanilgan. Reklama ko'pincha homiy tomonidan aniqlangan g'oyalar, tovarlar yoki xizmatlarni shaxsiy bo'lmagan reklama qilishning har qanday pullik shakli sifatida tanilgan (17.1-rasmga qarang). Holbuki, tanitish reklamasi mahsulot yoki biznesning shaxsiy bo'lmagan reklamasi sifatida foydalaniladi, buning uchun pul to'lanmagan va homiy ham aniqlanmagan (17.2-rasmga qarang). Boshqa tomondan, shaxsiy sotish – bu mahsulotning yuzma-yuz reklamasi bo'lib, u sotish uchun maqsadli auditoriya bilan suhbatni o'z ichiga oladi. Shuningdek, savdoni rag'batlantirish tushunchasi mavjud bo'lib, u na reklama, na tanitish yoki shaxsiy sotish emas, lekin baribir dilerlik samaradorligini oshiradi va xaridlarni rag'batlantiradi.

Birinchi navbatda ular bir-biridan qanchalik tarzda farq qilishlari asosiy masala hisoblanadi. Masalan, reklama uchun to'lanadigan narsa bu xabar va media maydoni, oshkoralik uchun to'langan emas, shuning uchun, xabar va media uchun bo'lishi kerak. Bu ham umumiy tushuniladigan narsa. Biroq, haqiqatda, reklama xabari kompaniyaga juda qimmatga tushadi, masalan, matbuot anjumanini tashkil etish yoki press-relizni ishlab chiqish. Aslida reklama xabari ishlatadigan haqiqiy media maydon kompaniyaga qimmatga tushmaydi, chunki u ko'proq yangiliklarga o'xshaydi. Biroq, nima uchun ommaviy axborot vositalari mahsulot yoki kompaniya haqida hikoyalarni tarqatishi kerak? Bu mahsulot yoki kompaniyani e'tibordan chetda qoldirib bo'lmaydigan darajada muhim bo'lganligi sababli bo'lishi mumkin va tannarxga qo'shimcha qiymat qo'shishi mumkin, yoki kompaniya ommaviy axborot vositalari bilan yaxshi munosabatlarga ega ekanligi, bu esa jamoatchilik bilan aloqalarga investitsiyalarni anglatadi. Shunday qilib, reklama to'g'ridan to'g'ri to'lanmaydi va homiy bilan bevosita aniqlanmaydi degan xulosaga kelish mumkin. Ommaviylikning muqobil ta'rifi ommaviy axborot vositalarining hech qanday xarajatlarisiz ommaviy axborot vositalariga ta'sir qilish darajasi bo'lishi mumkin.

Jamoatchilik bilan aloqalar bu tushunish, qabul qilish va hurmat qozonish uchun mavjud bo'lgan harakat dasturidir. Jamoatchilik bilan aloqalar dasturlarining keng tarqalgan namunalari davlat xizmati faoliyati bo'lishi mumkin, masalan, rivojlanish uchun muhim yo'llar va ko'priklar, bolalar va qariyalar uchun turli qulayliklar yaratish, bog'larni saqlash, asrab olish, qariyalar uylarini har tomonlama rivojlantirish va yuritish uchun qishloqlarni asrash, umuman, jamoatchilik manfaati uchun axborot byulletenlari, seminarlar, ma'ruzalar va boshqa shunga o'xshash tadbirlar kiradi. Bularning barchasi kompaniyaga pul,

vaqt va kuch sarflaydi. Ammo, ular ommaviy axborot vositalarida yoritilganda, ular kompaniyaga ko‘rinish beradi. Demak, boshqacha qilib aytganda, ommaviy axborot vositalarida jamoatchilik bilan aloqalar faoliyatini yoritilishi ham reklama sifatida qabul qilinishi mumkin. Darhaqiqat, ommaviy axborot vositalari har doim kompaniyaning ishlariga qiziqsa, yaxshi yoki yomon ma’lumotni qidiradi. Yaxshi jamoatchilik bilan aloqalar OAVning ijobiy imidj berishini yoki noxush jihatlardan qochishini ta’minlaydi. Xuddi shunday, yaxshi jamoatchilik bilan aloqalar yo‘qligini aytish mumkin, kompaniyani ommaviy axborot vositalariga nisbatan noqulay vaziyatga olib kelishi mumkin. Shunday qilib, jamoatchilik bilan aloqalar va oshkoralik o‘rtasidagi munosabatni baholash zarurati bor – yaxshi jamoatchilik bilan aloqalarsiz (shu jumladan, ommaviy axborot vositalari bilan aloqalar) qulay reklama mumkin emas. Qizig‘i shundaki, bu aslida Marketing kommunikatsiyalari vositasi bo‘lgan jamoatchilik bilan aloqalar va reklama faqat uning natijasidir. Biroq, ularning birgalikda mavjudligi haqiqat bo‘lib qolmoqda. Reklama va shaxsiy savdo o‘rtasidagi asosiy farq shundaki, reklama mijozlar tomonidan «tortishish» hosil qiladi, shaxsiy sotish esa marketolog tomonidan «turtki» beradi. Shunday qilib, ular tabiatan bir-biriga to‘g‘ri qarama-qarshidir.

## MARKETING ALOQASINING YANGI VOSITALARI

Reklama, tanitish, shaxsiy sotish va sotishni rag‘batlantirishdan tashqari, so‘nggi paytlarda marketologlar marketing kommunikatsiyasining yangi vositalaridan, ya’ni to‘g‘ridan to‘g‘ri marketing, to‘g‘ridan to‘g‘ri sotish, voqealar marketingi va ko‘rgazma marketingidan foydalanishni boshladilar.

### To‘g‘ridan to‘g‘ri marketing

To‘g‘ridan to‘g‘ri marketing – bu eng yaxshi reklama va shaxsiy savdoga ega bo‘lgan marketing kommunikatsiyasining tanlab olish vositasi. Reklama sotuvchiga bir vaqtning o‘zida millionlab maqsadli auditoriya a‘zolariga erishishga yordam beradi, lekin to‘g‘ridan to‘g‘ri emas. Marketolog ba‘zan o‘z xabari maqsadli auditoriyaga yetib borishiga ishonchi komil emas. Boshqa tomondan, shaxsiy sotish maqsadli auditoriyaga to‘g‘ridan to‘g‘ri, yuzma-yuz yetib boradi va mijozning sotib olish niyatini ko‘rish imkoniyatiga ega bo‘ladi, ammo bu nafaqat ko‘p vaqt talab etadi, balki xaridor uchun juda qimmatga tushadi. To‘g‘ridan to‘g‘ri marketing turli xil ommaviy axborot vositalaridan foydalangan holda maqsadli auditoriya bilan bevosita muloqot qiladi va u sotuvchining u bilan yuzma-yuz gaplashishiga ta’sir qiladigan tarzda amalga oshiriladi. Boshqa so‘zlar bilan aytganda, to‘g‘ridan to‘g‘ri marketing – bu bir vaqtning o‘zida millionlab odamlarni qamrab oladigan va bitimni deyarli joyida yopish imkoniyatiga ega bo‘lgan marketing kommunikatsiyasining shakli. To‘g‘ridan to‘g‘ri pochta, javob reklamasi, telemarketing va katalog marketingi to‘g‘ridan to‘g‘ri marketingning eng keng tarqalgan vositalaridir. Biroq, to‘g‘ridan to‘g‘ri marketingning asl shakli hali ham pochta buyurtmasida qolmoqda.

### To'g'ridan to'g'ri sotish

Ko'pincha shaxsiy sotish va to'g'ridan to'g'ri marketing bilan chalkashirib yuborilgan to'g'ridan to'g'ri sotish so'nggi paytlarda marketing kommunikatsiyalarining eng tez rivojlanayotgan vositalaridan biridir. Amway, Tupperware, Oriflame, Modi Care va boshqalar kabi kompaniyalarga rahmat. To'g'ridan to'g'ri sotish minglab uy bekalariga mustaqil tadbirkor bo'lishga yordam berdi. Oddiy so'zlar bilan aytganda, to'g'ridan to'g'ri sotish to'g'ridan to'g'ri sotuvchi kompaniya mahsulotining mijozi bo'lishni va o'z navbatida ularni qarindoshlar, do'stlar va tanishlarga tavsiya qilishni o'z ichiga oladi. Agar ulardan birortasi biron-bir mahsulotni sotib olishga qiziqsa, birinchi mijoz orqali buyurtma beradi va har bir bunday savdoda birinchi mijoz kompaniyadan komissiya oladi. Shuning uchun birinchi mijoz distribyutor yoki ko'proq maslahatchi deb ataladi.

To'g'ridan to'g'ri sotishda asosiy talab shundan iboratki, distribyutor yoki maslahatchi birinchi navbatda kompaniyaning mijozi bo'lishi kerak va shundan keyingina u mahsulotni yanada ilgari surishi mumkin.

To'g'ridan to'g'ri sotish va shaxsiy sotish o'rtasidagi eng muhim farq shundaki, to'g'ridan to'g'ri sotuvchi kompaniya mahsulotining distribyutori kompaniyaning xodimi emas; u faqat komissiya asosida ishlaydigan mustaqil operator. Holbuki, shaxsiy sotishda kompaniya vakili va uning mahsulotlarini ilgari suruvchi shaxs kompaniya xodimlari bo'lib, ular ish haqi yoki komissiya asosida ishlaydi. Ikkinchi muhim farq shundaki, shaxsiy savdoda tovarga egalik yoki mulk huquqi sotuvchilarga o'tmaydi.

### Tadbirlar marketingi

Shunday qilib, tadbirlarni boshqarish – bu tadbirni rejalashtirish va tashkil etish jarayoni. Biroq, tadbirlar marketingi nafaqat kompaniya mahsulotlarini, balki kompaniya va uning imidjini ham targ'ib qilishga yordam beradigan marketingning bir turi hisoblanadi.

Tadbirlar marketingining kelib chiqishi savdoni rag'batlantirishda yotadi. Dastlab u tadbirlarga, ayniqsa sport tadbirlariga homiylik qilishdan boshlangan. Masalan, turli xil kriket turnirlari turli brendlar tomonidan homiylik qilingan va shuning uchun ular Pepsi kubogi, Coca-Cola kubogi, Wills kubogi, Samsung kubogi, Reliance kubogi va boshqalar deb nomlana boshladi. Sekin-asta kompaniyalar jamoalarga homiylik qila boshladilar.

### Ko'rgazma marketingi

An'anaga ko'ra, peshtaxta ko'rgazmalari, ko'rgazmalarda qatnashish yoki yo'lko'rgazmalarini tashkil qilish savdoni rag'batlantirish faoliyati sifatida tanilgan. Biroq, so'nggi paytlarda namoyish qilish san'ati shunchalik rivojlanganki, uni mustaqil reklama vositasi, Ko'rgazma marketingi – ko'rgazma yoki namoyish qilish usuli, bunda brend xabarga aylanadi (17.1-rasm)



17.1-rasm. Ip kalava yarmarkasi

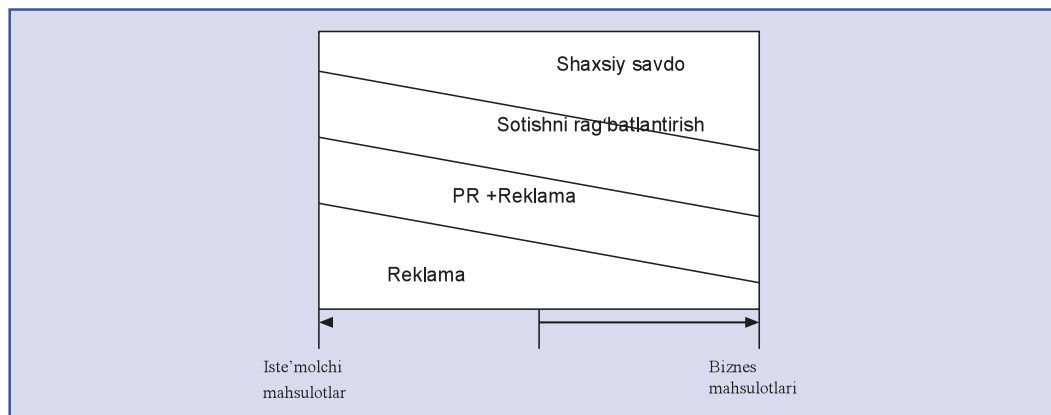
## ISTE'MOLCHI, SANOAT VA SAVDO BOZORI KOMMUNIKATSIYASI

Yakuniy iste'molchilarga qaratilgan marketing kommunikatsiyasi iste'molchilarni rag'batlantirish deb nomlanadi, bu sanoat birliklari kabi ishlab chiqarish yoki qayta ishlash tashkilotlariga qaratilgan reklamadan farq qiladi, ya'ni sanoatni ilgari surish. Biroq, vositachilar yoki tarqatish kanali a'zolariga qaratilgan reklama Savdoni ilgari surish deb nomlanadi.

Misol uchun, iste'molchi va savdo reklamalari uzoq muddatli bo'lmagan va uzoq muddat foydalaniladigan tovarlar kabi iste'mol tovarlari haqida, ammo sanoat reklamasi xomashyo, yarim tayyor mahsulotlar va boshqalar kabi sanoat mahsulotlari bilan shug'ullanadi.

## BREND, INSTITUTIONAL VA KORPORATIV MARKETING ALOQA

Brend haqidagi marketing kommunikatsiyasi brendni ilgari surish deb nomlanadi, u korporativ reklamada ko'rsatilganidek, kompaniya yoki kompaniya mahsulot sifatidagi marketing kommunikatsiyasidan farq qiladi. Biroq, kompaniyadan yoki kompaniya nomidan xabar institutsional reklama sifatida tanilgan.



17.2-rasm. Marketing aloqa uzluksizligi

## MARKETING DAVOMLI ALOQASI

17.2-rasmdan ko'rinib turibdiki, odatda, iste'mol tovarlari holatida ko'p narsa reklamaga bog'liq, biznes mahsulotlarida esa shaxsiy sotish hisoblanadi.

Bu, shuningdek, reklama sotib olish to'g'risida qaror qabul qilishning dastlabki bosqichlarida va keyinchalik shaxsiy sotishda eng tejamkor ishlaydi degan umumiy tushunchadan kelib chiqadi. Garchi ushbu davomiylikdan chiqishga urinishlar bo'lgan bo'lsada, lekin hatto mahsulotning hayot siklining turli bosqichlarida marketing strategiyalari ham reklamaning keyingi va oxirgisiga qaraganda joriy etish bosqichida samaraliroq bo'lishini ko'rsatadi.

## Integratsiyalashgan marketing kommunikatsiyalari

Ilgari marketologlar o'zlarining marketing kommunikatsiyalari maqsadlariga bir yoki ikkita reklama vositalari, asosan reklama va sotishni rag'batlantirish yordamida erishishlari mumkin edi. Sanoat yoki tashkiliy mahsulotlar bilan shug'ullanadigan ba'zi kompaniyalar faqat shaxsiy savdo bilan shug'ullangan, holbuki, oshkoralik asosan jamoatchilik bilan aloqalar sifatida qaralgan. Endi, marketing o'yinlari qoidalarining o'zgarishi, raqobatning keskinlashuvi va to'g'ridan to'g'ri marketing, to'g'ridan to'g'ri sotish, tadbirlar marketingi va ko'rgazma marketingi kabi yangi marketing kommunikatsiya vositalarining rivojlanishi bilan marketolog ikki yoki uchtdan ortiq reklama vositalariga tayanishi kerak. Optimal marketing kommunikatsiyasi ta'siri uchun, u yuqori yo'naltirilgan va integratsiya tarzda birgalikda foydalanish kerak. Integratsiya barcha marketing kommunikatsiyalari xabarlari va maqsadlari o'rtasida sinergiyaga olib keladi.

U marketingning barcha shakllarini muloqotga va barcha aloqa shakllarini marketingga aylantiradi. Biroq, buni qilishdan ko'ra aytish osonroq, chunki integratsiyalashgan marketing kommunikatsiyalarida barcha marketing kommunikatsiyalari birlashishi va kerakli ta'sirni yaratishi kerak. Shunday qilib, eng batafsil rejalashtirish jarayoniga ehtiyoj bor. 17.9-rasmda marketing kommunikatsiyalarini rejalashtirishning integratsiyalashgan modeli tasvirlangan. Integratsiyalashgan marketing kommunikatsiyalarini rejalashtirishga yangi yondashuv va an'anaviy usul o'rtasidagi tub farq shundaki, yangi yondashuvning asosiy e'tibori nafaqat hozirgi mijozlarga, balki o'tmishdagi, hozirgi va kelajakdagi mijozlarga qaratilgan. Ikkinchi farqni an'anaviy usulda marketing maqsadlariga nisbatan ko'rish mumkin, jarayon marketing kommunikatsiyasi maqsadlarini belgilashdan boshlanadi, yangi yondashuvda esa marketing maqsadlari pastga tushiriladi va maqsadli bozorlar aniqlangandan keyin qaror qabul qilinadi. Yangi yondashuvning an'anaviy usuldan farq qiladigan uchinchi asosiy usuli shundaki, yangi yondashuv mijozlarni tasniflash uchun asos sifatida mijozning xatti-harakatidan foydalanadi, chunki xulq-atvor nafaqat inson kelajakda nima qilishini, balki uning munosabatini ham hisobga oladi.

Shuning uchun yangi yondashuvda mijozlar ma'lumotlar bazalariga ko'proq bog'liqlik mavjud. Ushbu ma'lumotlar bazalarida mijozlarning demografiyasi, psixografiyasi va xaridlar tarixi haqidagi ma'lumotlar bo'lishi kerak. Shunday qilib, yangi yondashuv mijozlar to'g'risidagi ma'lumotlar bazasidan – hozirgi va o'tmishdagi – va istiqbollardan boshlanadi.

Ma'lumotlar bazalari asosida mijozlarni – brendga sodiqlar, raqobatchilarning sodiqlari, brendni almashtiruvchilar va foydalanuvchi bo'lmaganlar toifasiga bo'lish mumkin. Brendga sodiq bo'lganlar yana bitta brendga sodiq bo'lganlar, bizning brendimizni o'n martadan to'qqiz marta sotib oladigan mijozlar va ko'p brendli sodiqlar, bizning brendimizni uch-sakkiz marta sotib oladigan mijozlar deb tasniflanadi. Aslida, hech bir mijoz faqat bitta brendga bog'liq bo'lmaydi. Har qanday sababga ko'ra asosiy brend mavjud bo'lmasa, har doim bir yoki ikkita zaxira brend mavjud.

Raqobatchilarning brendiga sodiq bo'lganlar boshqa brendga to'liq sodiq yoki noqulay va neytral sifatida ko'rishlari kerak. Noqulay raqobatchilarning brendiga sodiq bo'lganlar, ehtimol, bizning brendimiz bilan yomon tajribaga ega bo'lganlardir. Boshqa tomondan, qulay raqobatchilarning sodiq brendi bizning brendimizni yodda tutadi va uni birinchi imkoniyatda sinab ko'rmoqchi. Holbuki, neytral raqobatchilarning brendiga sodiq bo'lganlar, ehtimol, bizning brendimiz haqida hatto xabardor emas va shuning uchun bizning brendimizga ijobiy yoki salbiy munosabatda emas.

Brend almashtirgichlar odatda bir xil mahsulot toifasida to'rt-beshta markadan iborat to'plamga ega va ular doimiy ravishda ular orasida o'zgarib turadi. Agar ular o'zlarining kommutatsiya namunasiga bizning brendimizni kiritsalar, ular qulay brend almashtirgichlar sifatida tasniflanadi, boshqasi esa noqulay. Mahsulotning hayot aylanishining dastlabki bosqichlarida tovar almashtirgichlar tabiatan ko'proq kashfiyotchidir, ammo keyingi bosqichlarda ularning o'tish harakati mexanikroq bo'ladi. Shuning uchun, ikkala tasnifni birlashtirgan holda, biz foydali/noqulay kashfiyotchi brend almashtirgichlarga va qulay/noqulay muntazamlashtirilgan brend almashtirgichlarga ega bo'lishimiz mumkin.

Nihoyat, marketing kommunikatsiyalari vositalari yoki taktikasi sotuvchining ixtiyorida bo'lgan jami reklama aralashmasidan tanlab, xaridorlar/istiqbolchilarning har bir toifasi uchun juda aniq belgilanadi. Misol uchun, brendga sodiq bo'lganlar uchun to'g'ridan to'g'ri marketing, reklama, savdoni rag'batlantirish, jamoatchilik bilan aloqalar va tadbirlar marketingi ko'proq bo'ladi, afzalroq bu tartibda, raqobatchilar brendiga sodiq bo'lganlar uchun esa, asosan, reklama, savdo bo'ladi. reklama va to'g'ridan to'g'ri marketing. Brendni almashtiruvchilarda yana sotuvni rag'batlantirish, to'g'ridan to'g'ri marketing, jamoatchilik bilan aloqalar, voqealar marketingi va reklama, afzalroq shu tartibda bo'ladi, holbuki, foydalanuvchi bo'lmaganlar toifasida reklama, sotishni rag'batlantirish va to'g'ridan to'g'ri marketing. Bu yerda qadrlash kerak bo'lgan narsa shundaki, har bir kichik toifa uchun marketing kommunikatsiyalari aralashmasi marketing kommunikatsiyalari bajarishi kutilayotgan vazifaning tabiatini hisobga olgan holda reklama vositalarining ma'lum kombinatsiyasi va tartibida aniqlanadi. Ushbu yondashuv nafaqat har bir mijoz / istiqbol tasnifi uchun moslashtirilgan aloqalarni ta'minlaydi, balki turli marketing kommunikatsiyalari vositalari o'rtasida kerakli integratsiyani ham ta'minlaydi.

## XULOSA

Marketing kommunikatsiyasi – bu maqsadli auditoriyaga sotish haqidagi xabarlarini berish jarayoni. Shuning uchun u xalq orasida marketing kommunikatsiyasi sifatida tanilgan. Marketing kommunikatsiyasining maqsadi – mahsulotni sotishdir. Quyidagi targ'ibot tadbirlari marketing kommunikatsiyalari aralashmasining elementlari sifatida tanilgan: reklama, shaxsiy sotish va sotishni rag'batlantirish. Reklama ko'pincha homiy tomonidan aniqlangan g'oyalar, tovarlar yoki xizmatlarni shaxsiy bo'lmagan reklama qilishning har qanday pullik shakli

sifatida tanilgan. Boshqa tomondan, shaxsiy sotish – bu mahsulotning yuzma-yuz reklamasi bo‘lib, u sotish uchun maqsadli auditoriya bilan suhbatni o‘z ichiga oladi. Va nihoyat, savdoni rag‘batlantirish, bu na reklama, na shaxsiy sotuv emas, lekin baribir diler samaradorligini oshiradi va xaridlarni rag‘batlantiradi. Bundan tashqari, jamoatchilik bilan aloqalar tushunish, qabul qilish va hurmatga sazovor bo‘lish uchun harakat dasturidir. Yaqinda marketologlar marketing kommunikatsiyasining yangi vositalari, ya‘ni to‘g‘ridan to‘g‘ri marketing, to‘g‘ridan to‘g‘ri sotish, voqealar marketingi va ko‘rgazma marketingidan foydalanishni boshladilar.

### **Reklamalarning noo‘rin joylashuvi!**

*Har doim ham reklama brend yoki tashkilot uchun yaxshi natija beravermaydi. Reklama qiyin biznes sanaladi va ba‘zida PR falokati tufayli eng yaxshi brendlarga millionlab dollar jarima solishi mumkin. Mashhur emissiya mojarosidan bir yil o‘tgach, Volkswagen AG kompaniyasidan boshqa hech kimning «Toza dizel» kampaniyasi noto‘g‘ri yo‘lga qo‘yilgan reklamani so‘nggi mashhur misoli bo‘ldi. Yana bir mashhur misol, Giant Walmart chakana savdosi bo‘lib, u Nyu-Yorkdagi 117 do‘kondan Coca-Cola uchun mijozlardan ortiqcha haq olgani uchun 66 000 dollar jarima to‘lashi kerak edi. Buning sababi, Nyu-Yorkdagi «shakar solig‘i» deb nomlangan yolg‘on soliqni da‘vo qilgan Walmart xodimlari mijozlarga yolg‘on gapirgan. Supermarketlar tarmog‘ining asl reklamasi 2014-yilda sotuvga qo‘yilgan, 12 dona kola paketi bor-yo‘g‘i 3 dollar turardi. Nyu-Yorkliklar o‘sha davrda unga 3,5 dollar to‘lashgan. 2014-yilda bir alkogolsiz ichimlikdan ikkinchisiga o‘tgan Red Bull energetik ichimliklar brendi AQSHdagi Federal Savdo komissiyasiga 13 million dollar jarima to‘lashga rozi bo‘lish orqali muammoli murojaatni hal qilishga majbur bo‘ldi. Buning sababi, kofeinli ichimlik o‘zining mashhur shiori bilan bir qatorda, marketing kampaniyalarida energetik ichimlik odamning konsentratsiyasi va reaksiyasini tezligini yaxshilashi mumkinligini ta‘kidlagan. Diqqatni jamlash va miyani kuchaytirish haqida gapiradigan bo‘lsak, 2013-yilda Kellogg’s don brendi «bolalar diqqatini, xotirasini va boshqa kognitiv funksiyalarini yaxshilash» haqida yolg‘on reklama da‘volari uchun AQSHdagi iste‘molchilar forumlari tomonidan e‘lon qilindi. Kellogg o‘z veb-saytida keyinchalik shunday dedi: «Muzli mini-bug‘doylar tolaga boy va ular birinchi navbatda sizni kayfitingizni ko‘taradi va kun bo‘yi diqqatni jamlashga yordam beradi».*

### **CASE:**

Hindistondagi mashhur kishilarning ma‘qullashlari keng iste‘molchilar ta‘sir o‘tkazishning mashhur usuli bo‘lib kelgan, chunki Bollivud asosan shaxsiy parvarish, moda va hokazolar tendensiyalarni belgilaydi. Shuning uchun, muvaffaqiyatli tadbirni o‘tkazish uchun tashkilotlar o‘z brendlarini va mahsulotlarini targ‘ib qilish uchun mashhur odamni olishadi. Kampaniya muvaffaqiyati odatda reklama kampaniyasining harakati bilan emas, balki mashhur kishining mashhurligi bilan belgilanadi.

Yaqinda, mashhur fantastik qahramonni o‘ynagan Gollivud yulduzi, hind ijodiy agentligi tomonidan hind aholisini mashhur brendni targ‘ib qilish va ishontirish uchun yollangan. Kampaniya Gollivud yulduzining maxfiy xizmat agenti kabi ishlashi, ammo qurol-yarog‘ning farqi, mahsulotning qalay paketi bilan portlatish bilan boshlandi.

Kompaniya ma'lumotlariga ko'ra, bunda reklama beruvchi uchun mashhur shaxsni tanlash, brendning individualligiga mos kelgan.

Hind ssenariysidagi kampaniyaning qiziq tomoni shundaki, hind iste'molchisi tamaki va nikotin mahsulotlarini iste'mol qilishni sog'liq uchun zarar deb biladi va Gollivud mashhurining bunday mahsulotga yuzini ijobiy qaratishi noroziliklarga olib keldi. Kompaniya tashkil etilganidan buyon reklama va marketing birodarligining barcha burchaklaridan, shu jumladan ijtimoiy tarmoqlardagi fikr yetakchilaridan ham munosabat bildirgan. Reaksiyalar, sharhlar va munozaralar doirasi g'alati bo'lishdan tortib, quvnoqlik namunasi bo'lishgacha bo'lgan.

Reaksiyalardan shunday qiziqarli fikr kelib chiqqanki, Gollivud mashhurining muxlislari orasida mahsulotning haqiqiy iste'molchilariga qaraganda ancha yuqori edi. Buning sababi shundaki, ko'pchilik iste'molchilar mashhur brendni qo'llab-quvvatlaydigan mashhur shaxs.

Yana bir reaksiya mashhur kishilarning ma'qullashlarida mantiq izlash haqidagi behuda tushunchani qayta tikladi. Bu mantiq, bunday mashhur kishining reklamasida, odatda, mashhur brendga mos emas, balki u reklamanning diqqat markazida bo'ladi, degan taxminga asoslanadi. Bahsni davom ettirish egoni oziqlantirish ishi edi. Ta'kidlanishicha, bunday qarorlarga ko'ra, o'ziga yarasha aniq bo'lmagan strategiya tashkilot bo'ylab ba'zi qaror qabul qiluvchilar o'z nafi bilan oziqlanganini va ehtimol uning ijtimoiy tarmog'iga bevosita imidjini oshirishini isbotlaydi.

Kampaniyaning ommabopligi va tanqidlar kuchayishi bilan butun kompaniya haqidagi yana bir qiziqarli fakt paydo bo'ldi. Gollivud yulduzi shok holatida panmasala brendini boshlang'ich aktyorning imidjiga putur yetkazganlikda va uning suratidan ruxsatsiz va yolg'on foydalanganlik uchun shartnomani buzganlikda aybladi. Gollivud mashhuri ham butun voqeadan qayg'usini bildirdi. Boshqa tomondan, brendning promouterlari mashhurning jamoasidan javob kutilayotgani kabi sabablarga ko'ra reklamalarni efirga uzatishda davom etishdi va hech qanday shartnoma shartlari buzilishi yo'qligini ta'kidladilar. Bu Gollivud mashhurini larzaga keltirdi.

## O'ZINGIZNI O'ZINGIZ TEKSHIRING

Berilgan variantlardan eng mos javobni tanlang:

### 1. Marketingda kommunikatsiya ko'proq qanday nomlanadi:

- |                               |                       |
|-------------------------------|-----------------------|
| (a) og'zaki muloqot           | (c) ishonarli muloqot |
| (b) og'zaki bo'lmagan muloqot | (d) tashkiliy aloqa   |

### 2. Marketing kommunikatsiyasining maqsadi:

- |                  |                                |
|------------------|--------------------------------|
| (a) xabar berish | (c) eslatish                   |
| (b) ishontirish  | (d) yuqoridagilarning barchasi |



**3. An'anaga ko'ra, quyidagi reklama tadbirlari marketing kommunikatsiyalari aralashmasining elementlari sifatida tanilgan:**

- (a) reklama, reklama, shaxsiy sotish va sotishni rag'batlantirish
- (b) reklama, jamoatchilik bilan aloqalar, shaxsiy sotish va sotishni rag'batlantirish
- (c) na (a) na (b)
- (d) ikkala (a) va (b)

**4. Reklama «to'lanadi»:**

- (a) har doim
- (b) bilvosita
- (c) to'g'ridan to'g'ri
- (d) hech qachon

**5. Savdo tashviqotlari (promotion):**

- (a) diler samaradorligini oshiradi
- (b) xaridlarni rag'batlantiradi
- (c) to'g'ri javob yo'q
- (d) (a) va (b) ikkalasi ham to'g'ri

**6. Marketing kommunikatsiyasining yangi vositalari:**

- (a) to'g'ridan to'g'ri marketing, to'g'ridan to'g'ri sotish, tadbirlar marketingi va ko'rgazma marketingi
- (b) to'g'ridan to'g'ri marketing, PR, korporativ kommunikatsiyalar va ko'rgazma marketingi
- (c) to'g'ridan to'g'ri marketing, CSR, to'g'ridan to'g'ri sotish va raqamli marketing
- (d) yuqoridagilarning hech biri

**7. To'g'ridan to'g'ri marketing bu:**

- (a) shaxsiy sotish
- (b) savdo
- (c) to'g'ridan to'g'ri sotish
- (d) yuqoridagilarning hech biri

**9. Voqealar marketingi quyidagilarning rivojlangan shaklidir:**

- (a) reklama
- (b) reklama
- (c) sotishni rag'batlantirish
- (d) shaxsiy sotish

**10. Ko'rgazmali marketingning kelib chiqishi:**

- (a) reklama
- (b) reklama
- (c) sotishni rag'batlantirish
- (d) shaxsiy sotish



***Ushbu bo‘limni tugatgandan  
so‘ng, siz quyidagi  
bilimlarga ega bo‘lasiz:***

1. Muzokara jarayonini bilish.
2. Muzokaralarga ta‘sir qiluvchi omillarni o‘rganish.
3. Muzokaralar natijalariga ta‘sir qiluvchi subyektiv omillar haqida bilish.
4. Muzokaralar jarayonining bosqichlarini tushunish.
5. Savdo jarayonini boshlash, muhokama qilish va yakunlashning turli ko‘nikmalarini aniqlash.
6. To‘siqlarni qanday hal qilishni bilish.

**MUZOKARALAR NIMA?**

Muzokaralar – bu muzokaralar jarayoni bo‘lib, unda har biri ikkinchisi xohlagan narsaga ega bo‘lgan ikki tomon o‘zaro qabul qilingan shartlar bo‘yicha kelishuvga erishishga harakat qiladi. Muzokaralarning kundalik misollari:

- aka va opa qaysi filmni tomosha qilish haqida bahslashmoqda;
- ikki do‘st biri eski mashinasini boshqasiga sotmoqchi bo‘lgan summani hal qilmoqchi;
- ikki opa-singil bir quti shokoladni qanday bo‘lish kerakligi haqida tortishmoqda;
- xodim o‘z menejeriga ish haqi bo‘yicha taklif qilmoqda;

- bo‘lajak ulgurji diler bilan uchrashuv tashkil qilmoqchi bo‘lgan sotuvchi. Oksford ingliz tilining biznes lug‘ati muzokarani quyidagicha ta‘riflaydi:

1. «Muhokama orqali kelishuvga erishishga urinish jarayoni».
2. «Munozara bo‘ladigan uchrashuv».

*Uinstonning soddalashtirilgan lug‘ati* muzokarani «shartnoma tuzilgunga qadar yoki bitim aniq kelishib olingunga qadar tomonlar o‘rtasida olib boriladigan muhokama va munozaralar» deb ta‘riflaydi.

***Muzokaralar – bu muzokaralar jarayoni bo‘lib, unda har biri ikkinchisi xohlagan narsaga ega bo‘lgan ikki tomon o‘zaro qabul qilingan shartlar bo‘yicha kelishuvga erishishga harakat qiladi.***

Alan Fauler muzokarani «har qanday natijada birgalikda ishtirok etishi kerak deb hisoblaydigan, lekin dastlab turli maqsadlarga ega bo‘lgan ikki yoki undan ortiq tomonlar o‘zlarining kelishmovchiliklarini tartibda hal qilish uchun argument va ishontirishdan

foydalanishga intiladigan aralashish jarayoni» deb ta'riflaydi. O'zaro maqbul yechimga erishish». 1. Bill Skottning fikricha, «Muzokaralar ikki tomon o'rtasidagi uchrashuv shaklidir: biz va boshqa tomon». 2. Ko'pgina muzokaralarning maqsadi ikkala tomon birgalikdagi kelishuvga erishish, o'zaro manfaatli natijaga qarab harakat qilishdir.

### MUZOKARALARNING MOHIYATI

Quyidagi fikrlar muzokaralarning mohiyatini aniq ko'rsatadi:

1. Muzokaralar ikki tomon o'rtasida bo'lib o'tadi. Har ikki tomon ham qoniqarli natija topishdan birdek manfaatdor.
2. Muzokaralar ko'rsatmalar, buyruqlar yoki ta'sir bilan emas, balki muhokama orqali kelishuvga olib keladi.

Menejer o'zining vakolatiga ega bo'lmagan boshqa menejerlar yoki mijozlar va yetkazib beruvchilar bilan muomala qilganda, u muhokama qilish, ishontirish va boshqalar orqali kelishuvga erishishga harakat qiladi. Boshqacha qilib aytganda, menejer boshqa tomon bilan muzokara olib borishi kerak.

Aytaylik, siz kompaniyaning marketing bo'limida menejersiz. Shoshilinch loyiha hisobotini to'ldirish uchun sizga boshqa bo'limdan tahlilchi yordami kerak.

**Muzokaralar maqsadi kelishuvga erishish asosidir.**

Boshqa bo'lim sizga juda kerak bo'lgan tahlilchi xizmatlarini ayamasligi mumkin. Siz bu masalani hamkasblaringiz bilan muhokama qilishingiz, tahlilchi va boshqa bo'lim bilan muzokaralar olib borish orqali ishonchli dalillarni qo'llashingiz kerak.

Muzokaralar qanday ishlashini ko'rsatadigan quyidagi vaziyatni ko'rib chiqing. Rahim va uning rafiqasi uylarini sotmoqchi bo'lishdi. Ular o'z hududlaridagi ko'plab mulk sotuvchilariga murojaat qilishgan. Bir nechta agentlar mulklarini ko'rgan va ularning niyatlarini, shu jumladan qabul qilishga tayyor bo'ladigan minimal narxni bilishgan. Rahim tezda o'z hududida deyarli har bir mulk agenti uyni iloji boricha tezroq sotish istagini bilishganini angladi. Bu ularga qarshi ishladi va har safar taklif qilinganida, avvalgisidan pastroq bo'ldi. Ular umidsizlikka tushib qolishdi va o'zlarining uylarini maqbul narxga sotish mumkin emasligiga ishonishdi, chunki ular sotishga ishtiyoqini oshkor qilishda xato qilishdi. Bir kuni ular do'stlaridan biriga bu haqda aytib berishdi. U ularga shaharning boshqa qismidagi juda mashhur quruvchi janob Davronning aloqa ma'lumotlarini berdi. Davron Rahimning qo'ng'irog'iga javob berib, darrov yer uchastkasi va qurilgan hudud haqida so'radi. Keyin u ulardan so'ragan narxini so'radi. U to'xtab qoldi-da, «Yana narxni o'ylab ko'ring», – dedi. Bu Rahimni biroz larzaga keltirdi. Ular unga ko'chmas mulk sotuvchilari taklif qilgan narxlarni emas, balki o'zlari xohlagan narxni aytishgan. Uylarini sotish imkoniyatidan mahrum bo'lishni istamay, ular so'ragan narxini 5 millionga pasaytirdilar. Davron darhol so'radi: «Bu yakuniymi?» Ular biroz vahima bilan: «Ha», – dedilar. U ishbilarmon ohangda: «Bajardim», – dedi va ertasi kuni ularga avans sifatida 10 million yuborishga va'da berdi. Qolgan mablag'ni bir hafta ichida jo'natishini ham ta'kidladi. Rahim uning uyini ko'rsatishini aytganida,

Davron «Buning hojati yo‘q, Men u hudud bilan tanishman», – dedi. To‘lovni to‘liq va yakuniy to‘lash vaqtida Rahim boshqa maklerlardan uy uchun kerakli narxni ololmaganliklarini bilishgan, chunki uy eskicha dizaynga ega bo‘lib, uni buzish kerak bo‘lardi. Bu ko‘chmas mulk sotuvchilari taklif qilgan mablag‘ faqat yerning narxi edi. Biroq, Davron quruvchi sifatida asosiy arxitekturadan foydalanishi va uyga yangi ko‘rinish berishi mumkin edi.

## MUZOKARALAR KELADI

Muzokaralar olib borish zarurati vaziyat bilan belgilanadi. Ba‘zi vaziyatlar muzokaralarni talab qiladi, boshqalari esa buni talab qilmaydi.

### Muzokaralarni talab qiladigan vaziyatlar

Muzokaralar, agar biror masala bir nechta odam bilan bog‘liq bo‘lsa va muammoni bir kishi hal qila olmasa, kerak bo‘ladi. Qachonki ikki yoki undan ortiq shaxs yoki tomonlar ishtirok etsa, ular natija bo‘yicha turli qarashlarga yoki maqsadlarga ega bo‘lishi kerak. Kelishmovchilikni yengishning yo‘li muzokaralardir.

Muzokaralar faqat ikkala manfaatdor tomonlar uchrashish va muhokama qilinadigan masalani muhokama qilishga tayyor bo‘lganda amalga oshirilishi mumkin. Ya‘ni, ikkalasi ham kuch yoki hokimiyat bilan emas, balki muhokama orqali bir qarorga kelishni xohlashlari kerak.

Muzokaralarda rasmiy va norasmiy vaziyatlar mavjud.

### Rasmiy muzokaralar

- Ikki partiyaning oldindan kelishilgan uchrashuvi bor.
- Kun tartibi allaqachon aniqlangan va har ikki tomon nima muhokama qilinishini biladi.
- Odatda, muhokamada ikkidan ortiq kishi ishtirok etadi.
- Rasmiy muzokaralarda har bir partiyadagi har bir shaxs uchun rollarni tayyorlash va belgilash uchun vaqt bor. Misol uchun, bir kishi o‘z tomonining sabablarini va takliflarini aytib berishi mumkin, boshqasi tomonlarning fikrlarini chuqurroq tushuntirishi mumkin, uchinchi esa muhokama jarayonini diqqat bilan kuzatib borishi va o‘tkazib yuborilgan narsalarni ko‘rsatishi mumkin.
- Rasmiy muzokaralar e‘lon qilinmagan uchrashuvlarga qaraganda osonroq. Butun vaziyatni o‘rganish va boshqa tomonning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash uchun vaqt bor.

Odatda, rasmiy muzokaralar ikki urishayotgan tomonlar o‘rtasidagi nizo yoki nizolarni, masalan, mehnat yoki ishchilarning ish tashlashini hal qilish uchundir. Bunday vaziyatlarda muzokaralar rasmiy hisoblanadi; ikki tomon o‘rtasidagi uchrashuv oldindan belgilangan va har ikki tomon o‘z savdo nuqtalarini tayyorlash uchun vaqt bor.

***Rasmiy muzokaralar e‘lon qilinmagan uchrashuvlarga qaraganda osonroq.***

### Norasmiy muzokaralar

Norasmiy muzokaralar – bu e’lon qilinmagan va tasodifiy uchrashuvlar, masalan, xodim hamkasbining ofisiga kelib, muammoni muhokama qiladi va ular hal qilishga harakat qiladilar. Bu norasmiy muzokara, chunki:

- Bu e’lon qilinmagan.
- Bu faqat ikki kishini o’z ichiga oladi.
- Bu tasodifiy ko’rinadi (garchi munozarani boshlagan hamkasbi bu yondashuvni ataylab rejalashtirgan bo’lishi mumkin).
- Bu muhokamaga tayyorgarlik ko’rish uchun bir vaqtni bermaydi, shuning uchun boshqa tomonning kuchli yoki zaif tomonlarini o’rganib bo’lmaydi.
- Uning do’stona va norasmiy yondashuvi natijaga ta’sir qilish uchun mo’ljallangan.

### Muzokaralarni talab qilmaydigan vaziyatlar

Quyidagi turdagi vaziyatlar muzokaralarni talab qilmaydi:

- Ikki tomon/shaxsdan biri ikkinchisi taklif qilayotgan narsani darhol qabul qilsa yoki rozi bo’lsa. Bunday vaziyatda muzokara qilishning hojati yo’q. Istalgan natijaga allaqachon erishilgan.
- Ikkala tomondan biri taklif yoki taklifni ko’rib chiqish yoki muhokama qilishdan bosh tortganda. Misol uchun, yetkazib beruvchi yoki diler butunlay rad etdi deylik narxni pasaytirish yoki qisman to’lovlar bo’yicha har qanday taklifni ko’rib chiqish, muzokaralar uchun hech qanday imkoniyat yo’q.

Biroq, odamlar tez-tez vaziyatlarga duch kelishadiboshida to’g’ridan to’g’ri qabul qilish ham, to’liq rad etish ham mavjud emas. Bunday hollarda, ikki kishi o’zaro maqbul maqsadga erishish imkoniyatini muhokama qilish orqali bir-birlari bilan muomala qilishadi.

## MUZOKARALARGA TA’SIR ETADIGAN OMILLAR

Ushbu bo’limda muhokama qilingan omillar odatda muzokaralar natijalariga ta’sir qiladi.

### Manzil

Muzokaralar o’tkaziladigan joy bir tomonning ishonch darajasiga ta’sir qilishi mumkin. Joylashuv bir partiyaning idorasi bo’lsa, bu partiya bir qator afzalliklarga ega. Ular o’z maydonlarida, kuch maydonida. Ular muzokaralar davomida zarur bo’lgan har qanday ma’lumot yoki materiallarga kirishlari mumkin. Ular, shuningdek, xayrixohlik belgisi sifatida ijtimoiy xushmuomalalikni kengaytirishlari mumkin; bu muzokaralarni kelishuvga olib kelishi mumkin.

**Muzokaralarga ta’sir qiluvchi omillarni tushuning.**

### Vaqt

Muhokamalarni o’tkazish uchun vaqtni tanlash va muhokamaning davomiyligi o’zaro qulayliklarga qarab belgilanishi kerak.

- Muzokaralarning turli bosqichlarida o‘zaro fikr almashish uchun yetarli vaqt bo‘lishi kerak. Tayyorgarlik vaqti va shartnomani keyinchalik amalga oshirish muddati ham diqqat bilan belgilanishi kerak.
- Samarali bo‘lishi uchun muzokaralar o‘z vaqtida bo‘lishi kerak. Bu shuni anglatadiki, ular amalga oshirilishi kerak kelishuvga erishish uchun juda kech bo‘lmasdan oldin.

### Subyektiv omillar

**Muzokaralar natijalariga ta’sir qiluvchi subyektiv omillar haqida bilish.**

Ko‘pincha muhokamaning natijasi mantiq va ko‘rib chiqilayotgan masala faktlari kabi obyektiv omillarga to‘liq bog‘liq emas. Yakuniy natija ta’sir va ishontirish bilan bog‘liq subyektiv omillar bilan ham belgilanishi mumkin.

1. *Shaxsiy munosabatlar.* Muzokaralar olib borilishiga nafaqat masalaning haqiqiy holati, balki muhokama jarayonida ishtirok etayotgan ikki shaxs/tomon o‘rtasidagi munosabatlar ham ta’sir qiladi.
2. *Hokimiyatdan qo‘rqish.* Ko‘pincha bir tomonning savdolashish qobiliyati hokimiyatdan qo‘rqish, yuqori aloqalar va boshqa tomonning professional kelajagiga zarar yetkazish qobiliyati bilan bog‘liq.
3. *Kelajakdagi va amaliy fikrlar.* Shaxsiy munosabatlar xavf ostida bo‘lganida, muzokarachilar munosabatlarning narxi evaziga bahsda g‘alaba qozonishni xohlamasliklari mumkin. Bundan tashqari, kelajakda biznesni yo‘qotish qo‘rquvi savdolashish hamda muzokaralar pozitsiyalarida kuchli omil bo‘lib, ishtirokchilarning obro‘sig ta’sir qiladi.
4. *O‘zaro majburiyatlar.* Muzokaralar natijasida boshqa tomonning o‘tmishdagi yaxshiliklari haqidagi xotiralar ham ta’sir qilishi mumkin.
5. *Shaxsiy fikrlar.* O‘z-o‘zidan so‘roq qilish muzokarachiga uning savdo pozitsiyasi va kuchli tomonlariga ta’sir qiluvchi omillarni aniqlashga yordam beradi. Rasmiy va norasmiy muzokaralar quyidagi savollarga ta’sir qiladi:
  - ▶ «Ushbu taklif/muammo bo‘yicha mening pozitsiyam kelajakdagi ish munosabatlarimizga qanday ta’sir qilishini hisobga oladi?»
  - ▶ «Men o‘zimga majburiyat tuyg‘usining nohaq ta’sirlanishiga yo‘l qo‘y-yapmanmi? O‘tgan majburiyatlarni ta’kidlab, juda ko‘p narsaga erishmoqchimanmi?»
  - ▶ «Ushbu muzokaradan maqsadlarim nima?»»

### Ishontirish qobiliyatlari va siz-munosabatdan foydalanish

**Ishontirish uchun bir qator ko‘nikmalarni o‘z ichiga oladi, boshqa odamlarni qabul qilish zarurligiga ishontirish yoki harakat kursiga rozi bo‘ling.**

Ishontirish boshqa odamlarni harakat yo‘nalishini qabul qilish yoki rozi qilish zarurligiga ishontirish uchun bir qator ko‘nikmalarni o‘z ichiga oladi. Bu samarali biznes aloqasining muhim elementidir. Bu turli xil fikrlar mavjud bo‘lgan, ammo barcha manfaatdor bo‘lgan yechimlarni

talab qiladigan muammolarni hal qilishda yordam beradi. Muzokarlarda odamlar asta-sekin boshqa tomonning fikrini ma'lum darajada qabul qilishga ko'ndiriladi.

O'zingiz ko'rgan bo'lsangiz kerak, ishontirish bitta narsa emas. Bu boshqa tomonning e'tirozlari yoki muqobil takliflariga qaramay, o'z nuqtayi nazarini qabul qilishga ishontirish uchun ishlatiladigan ko'nikmalar – munosabat, psixologiya, til, ohang, tana tili va boshqalar.

«Sizning munosabatingiz» muzokaralarning muhim jihati hisoblanadi. Hech narsa faktlardan ko'ra ko'proq ishontirmaydi. Lekin odamlarni ishontirish uchun faktlarni boshqa taraf nuqtayi nazaridan muhokama qilish kerak. Malakali muzokarachi boshqa odam o'z takliflaridan qanday foyda olishini ta'kidlay olishi kerak. U boshqa tomonning ehtiyojlarini tushunishi va u uchun yaxshi natija bo'lishini boshqa tomonning ehtiyojlari bilan moslashtira olishi kerak. Bu ishontirishga muzokaralar va munozaralarni ikkala tomon uchun ham qoniqarli xulosa bilan yakunlashga imkon beradi (yutuq-yutuq vaziyatini yaratish).

Ishontirish qobiliyatlari qatorini quyidagi keng sarlavhalar ostida tasniflash mumkin:

- ◆ uslub: qarama-qarshilikdan ko'ra hamkorlikda bo'lish;
- ◆ sizning munosabatingiz: boshqa odamning nuqtayi nazarini hisobga olgan holda;
- ◆ gapirish va tinglash;
- ◆ tekshirish va so'roq qilish;
- ◆ zarur bo'lganda tanaffuslar qilish;
- ◆ imtiyozlar va murosalar;
- ◆ xulosa qilish;
- ◆ kelishuvga erishish.

Muhokama yakunida har ikki tomon yakuniy kelishuv barcha zaruriy jihatlarni qamrab olganligi va ular aniq ifodalangan va tushunilganligiga ishonch hosil qilishlari kerak.

## MUZOKARALAR JARAYONING BOSQICHLARI

Umuman olganda, muzokaralar jarayoni «taklif» bosqichidan «kelishuv» bosqichiga «qarshi taklif», «imtiyoz» va «murosa» bosqichlari orqali o'tadi. Farqlarni ochishdan yakuniy, o'zaro maqbul natijaga xulosaga qadar muvaffaqiyatli o'tadigan barcha muhokamalar, odatda bir xil umumiy ketma-ketlikda o'tadi. Norasmiy munozaralar paytida bu ketma-ketlik har doim ham aniq bo'lmasligi mumkin, ammo muzokaralarning eng muhim jihatlari nisbatan u mavjud.

***Ishontirish faqat bitta narsa emas. Bu boshqa tomonni qabul qilishga ishontirish uchun ishlatiladigan ko'nikmalar – munosabat, psixologiya, til, ohang, tana tili va boshqalar. Birovning qarashiga qaramay ularning e'tirozlari yoki muqobil takliflari.***

***Malakali muzokarachi kerak, boshqa tomonning ehtiyojlarini tushunish va u uchun qanday yaxshi natija bo'lishini boshqa tomonning ehtiyojlari bilan moslashtira olish.***

***Muzokaralar jarayonining bosqichlarini tushuning.***

***Muhokama yakunida har ikki tomon yakuniy kelishuv barcha zaruriy jihatlarni qamrab olganligi va ular aniq ifodalangan va tushunilganligiga ishonch hosil qilishlari kerak.***

Alan Faulerga ko‘ra, samarali muhokama bosqichlari:

- ◆ tayyorlash va rejalashtirish;
- ◆ dastlabki qarashlarni almashish;
- ◆ mumkin bo‘lgan kelishuvlarni o‘rganish;
- ◆ umumiy asosni izlash;
- ◆ shartnomani ta‘minlash;
- ◆ shartnomani amalga oshirish.

Ushbu olti bosqichni uchta asosiy bosqichga guruhlash mumkin:

1. Muzokaralar boshlanishidan oldin tayyorgarlik bosqichi.
2. Haqiqiy muzokaralar jarayoni – yakuniy kelishuvga va natijaga olib keladigan o‘zaro ta‘sir.
3. Shartnomani amalga oshirish.

**Muzokaralar har ikki tomonning o‘zlari o‘rtasida kelishuv zarurligini (kerak yoki kerakli) oldin qabul qilishlarini anglatadi, har qanday qaror amalga oshirilishi kerak.**

Muzokaralar har qanday qarorni amalga oshirishdan oldin ikkala tomon o‘rtasida kelishuv zarurligini (talab yoki kerakli) qabul qilishini anglatadi. Muhokama yo‘nalishi o‘sha kerakli kelishuvga qaratilgan. Shuning uchun u ehtiyotkorlik bilan tayyorgarlik va ishlov berishni talab qiladi.

### Tayyorgarlik bosqichi

Barcha samarali muloqot/munozaralar singari, muzokaralar ham rejalashtirilgan bo‘lishi kerak. Tim Hindl o‘zining «Muzokaralar ko‘nikmalari» kitobida shunday deydi: «Yodda tutingki, muzokarachi uchun juda ko‘p tayyorgarlik ko‘rish deyarli mumkin emas».

Muzokara oldidan muzokarachi tayyorlanishi kerak bo‘lgan ikkita jihat bor:

- ikki tomonning nisbiy kuchini baholash;
- muzokaralarni sozlash maqsadlar. Ushbu bosqichda muzokarachi quyidagi ikkita savolga javob berishga harakat qilishi kerak:
  - Haqiqiy muammolar qanday?
  - Qaysi partiyalar ishtirok etishi kerak?

Haqiqiy muammolarni bilish muzokarachiga o‘zini ishonchli his qilishiga va ikkita narsaga to‘liq tayyor bo‘lishiga yordam beradi:

- ◆ u mavzuni yaxshi bilishi va boshqa tomonning kutilmagan faktlar yoki raqamlarni kiritishidan hayratga tushmasligi;
- ◆ u muhokamadan ko‘zlangan maqsadni aniq bilishi.

Muzokarachilar o‘z maqsadlari haqida real bo‘lishi kerak. Agar ular boshqa tomonni ideal yechimini qabul qilishga ko‘ndira olmasalar, ular o‘z umidlarini kamaytirishga tayyor bo‘lishlari kerak. Agar idealga erishish mumkin bo‘lmasa, ular o‘zlari uchun maqbul bo‘lgan eng past natija haqida juda aniq va qat‘i bo‘lishlari kerak. Muzokarachilar uchun ular qanday fikrlardan voz kechishga tayyor ekanligini va ularning chegaralari qanday ekanligini bilish muhimdir.

Tayyorgarlik bosqichida muzokarachilar, ayniqsa, boshqa shaxsning mumkin bo‘lgan nuqtayi nazari va maqsadlarini hisobga olgan holda, o‘z ishini muhokama



qilishning eng yaxshi usulini rejalashtirishlari kerak. Ular har bir partiyaning kelishuv pozitsiyasining kuchini baholashlari kerak. Haqiqiy muzokaralar jarayoni boshlanishidan oldin yaxshi tayyorgarlik ko‘rish uchun muzokarachilar:

- ular muhokama qilinadigan mavzu haqida yetarlicha ma’lumotga ega ekanligiga ishonch hosil qiling;
- ularning maqsadlari va chegaralarini belgilang;
- ularning ishi bilan qanday bahslashishni rejalashtiring.

### Muzokaralar bosqichi

Eng samarali muzokaralar belgilangan ketma-ketlikka amal qiladi:

- ▶ Tomonlar muhokama qilinadigan masalalarni aniqlashdan boshlaydilar. Ular muzokaralar doirasini aniqlaydilar.
- ▶ Har bir tomon o‘zi xohlagan narsani oldinga suradi. Birinchidan, da’vo qilayotgan tomon o‘z ishini taqdim etadi, so‘ngra boshqa tomon dastlabki javobni beradi – shuning uchun ikkala tomon o‘zlarining dastlabki pozitsiyalarini belgilaydilar.
- ▶ Shundan so‘ng, dastlabki pozitsiyalar argumentlar orqali sinovdan o‘tkaziladigan yanada ochiq bosqich keladi.
- ▶ Keyin tomonlar rezolutsiyaga olib kelishi mumkin bo‘lgan yechimni muhokama qilishga o‘tadilar.
- ▶ Keyinchalik aniqroq shartlarda qat’i takliflar muhokama qilinadi va ikkala tomon ularni qabul qilishdan oldin o‘zgartiriladi.
- ▶ Nihoyat, kelishuv tuziladi va xulosa chiqariladi.

### Amalga oshirish bosqichi

Ba’zi olimlar tayyorgarlik va amalga oshirish bosqichlarini muzokaralarning bir qismi deb hisoblamaydilar. Ammo ular muzokaralarning haqiqiy jarayonining ikkita asosiy bosqichini tashkil qiladi – biri muzokaralar jarayonini boshlashdan oldin, ikkinchisi esa munozaralar yakunlangandan keyin.

- Muzokaralarning maqsadi – qarorga erishish; kelishuvning maqsadi kelishilgan qarorni/natijani amalga oshirishdir.
- Agar muzokarani amalga oshirishga tegishli e’tibor berilmasa, muzokara muvaffaqiyatsizlikka uchraydi.

***Ba’zi olimlar tayyorgarlik va amalga oshirishni muzokaralarning bir qismi deb hisoblamaydilar.***

Amalga oshirishning muvaffaqiyatsizligini oldini olish uchun uchta qadam:

- ▶ Barcha rasmiy muzokarlarda kelishilgan barcha narsalarni yozma ravishda tasdiqlang.
- ▶ Imkon qadar, kelishuvda amalga oshirish dasturini eslatib o‘ting. Bunga kim va qachon nima qilishi kerakligini eslatib o‘tish kiradi. Bu masala, agar aniqlanmagan bo‘lsa, keyinchalik kelishmovchilik mavzusiga aylanishi mumkin.

***Boshlash, muhokama qilish va boshqa ko‘nikmalarni aniqlang, muzokaralar jarayonini yakunlash.***

- ▶ Har bir manfaatdor shaxsga, nafaqat muhokamada ishtirok etayotganlarga kelishuv, uning oqibatlari va keyin qilinadigan harakatlar haqida aytilishini ta'minlang.

## MUZOKARALAR STRATEGIYALARI

Muzokaralar jarayonining bir qismi sifatida sanab o'tilgan elementlarning ba'zilar strategik xususiyatga ega. Ular bu yerda muzokaralarning turli bosqichlarida qo'llaniladigan strategiyalar sifatida muhokama qilinadi.

### Dastlabki strategiyalar

Muzokaralardan oldin muzokarachilar o'z strategiyalarini rejalashtirishlari kerak.

- ◆ Muvaffaqiyatli muzokara boshqa tomonning psixologik ehtiyojlariga qarab muhokamani rejalashtirishi va uning afzalliklarini maksimal darajada oshirish va boshqa tomonning maqsadlari haqida ma'lumot olish uchun tegishli strategiyalardan foydalanishi kerak.
- ◆ U muammolarni birgalikda hal qilish orqali o'zaro qoniqarli xulosaga kelish zarurligiga e'tibor qaratishi kerak.
- ◆ Muzokarachi «quyoshli tomonni» sotishi kerak. U boshqa odam taklifni qanday ko'rish haqida o'ylab ko'rish va uning foydasini aniqlashga va «sotishga» harakat qilishi kerak. uning ishi.

***Majburiy gapirishning o'rniga, yaxshi muzokarachi boshqa tomonga xohlagan narsani aytishga imkon beradi va ular bilan muloqotni rivojlantiradi.***

- ◆ Muzokarachi, agar kerak bo'lsa, ushbu yondashuvga erishish uchun o'z pozitsiyasini (rejalashtirilgan chegaralar ichida) o'zgartirishi mumkin.

- ◆ Majburiy gapirishning o'rniga, yaxshi muzokarachi boshqa tomonga xohlagan narsani aytishga imkon beradi va ular bilan muloqotni rivojlantiradi.

Munozarani til bilan boshlash mumkin, masalan: «Bizning munozaramizning umumiy nuqtasi ..., menimcha, shu sababli paydo bo'ldi. Ammo tafsilotlarga kirishdan oldin, bu

Agar siz avvalo o'z nuqtayi nazarinigizni belgilasangiz foydali bo'lardi.

### Muhokama davomida

Quyida muzokaralar davomida qo'llanilishi kerak bo'lgan ba'zi strategiyalar keltirilgan:

- Muhokama boshida hech bir tomon o'z ishini to'liq bayon qilmasligi kerak; bu munozara davom etar ekan, rivojlanishi kerak. Agar bir tomon boshida hamma narsani ilgari sursa, u boshqa tomonning dalillari nuqtayi nazaridan o'z pozitsiyasini o'zgartirish imkoniyatini qoldirmaydi.
- Boshqa ma'ruzachilarning dalillarini diqqat bilan tinglash va so'zlardan tashqari, ularning yuz ifodalari, imo-ishoralari va tana harakatlariga e'tibor berish muhimdir. Og'zaki bo'lmagan maslahatlar va ishoralar tinglovchiga boshqa tomon o'zini qanday his qilayotganini – ishonchli yoki asabiy,

g'azablanganligini aytib beradi yoki tinch.

- Hech bir tomon boshqasiga xalaqit bermasligi kerak. Uzilishlar hamkorlikni rag'batlantirish o'rniga bezovta qiladi.
- Yaxshi muzokarachilar boshqa tomon tomonidan taqdim etilgan sanalar, raqamlar va boshqalar kabi faktlarning to'g'riligini yoki ularning mantiqiyligini tekshirish uchun qidiruv savollarini qo'yadilar. Agar muzokarachi boshqa tomon ma'lumotlarining to'g'riligiga shubha qilsa, u «siz noto'g'risiz» deb ularga to'g'ridan to'g'ri e'tiroz bildirmasligi kerak. Buning o'rniga, muzokarachi «Ushbu nuqta va X haqida avval aytganlaringiz o'rtasidagi bog'liqlikni tushuntirib bera olasizmi» kabi qo'shimcha savollarni berishi mumkin yoki «Men buning mantiqini tushunmadim. Siz buni boshqacha qilib qo'ya olasizmi?»
- Qarama-qarshilik ohangini olmaslik kerak. **Strategiya munozarani kelishuvga erishishga imkon berishi kerak. Buning uchun muhokama davomida hamkorlikni psixologik jihatdan rag'batlantirish kerak.**
- Ikkala tomon ham shaxsiy tanqid qilishdan ko'ra, tuzatishlarni ko'rsatish uchun shaxsiy bo'lmagan terminologiyadan foydalanishi kerak.
- Tanaffus qilish foydali bo'lishi mumkin. Muhokama paytida 10 daqiqalik qisqa tanaffus ikki maqsadda foydali bo'lishi mumkin: yakuniy majburiyatlar to'g'risida qaror qabul qilishdan oldin yangi fikrlar yoki takliflarni ko'rib chiqish imkoniyatiga ega bo'lish va agar u haddan tashqari emotsional bo'lsa, muhokamaning kayfiyatini o'zgartirish kerak.
- Ikkala tomon ham yon berish va murosaga kelishlari kerak. Ba'zida biroz yon bosmasdan oldinga siljish imkonsiz bo'lishi mumkin. Strategiya qisman vaqt va qisman munozaraga mumkin bo'lgan imtiyozlarni kiritish usuli bilan bog'liq. Ishtirokchilar munosabatlarning keskinlashib borayotganini va bir xil fikrlar qarorsiz takrorlanayotganini tushunganlarida, muhokamaning kashfiyot bosqichiga o'zgartirish mumkin.
- Ishtirokchilar shartli murosalaridan foydalanishlari mumkin, masalan: «Biz bir-birimizning dastlabki qarashlarimizni bilganimiz uchun, siz taklif qilgan X ning ushbu qismini qabul qilsam, javobingiz qanday bo'lishini ayta olasizmi?», «Qilasizmi? X agar men Y qilishga rozi bo'lsam?» va «Agar Y bo'yicha chora ko'rishni keyinga qoldira olsam, X ga rozi bo'la olasizmi?»
- Bu murosaga kelishdan boshqa odam nima foyda ko'rishini ta'kidlashga yordam beradi. Qarshi tomon imtiyoz yoki murosaga rozi bo'lish orqali o'zini yutqazayotganini his qilmasligi kerak. Ba'zi maslahatlar quyidagilarni o'z ichiga oladi:
  - Yaxshi taklif uchun boshqa tomonni maqtash va minnatdorchilik bildirish.
  - Ruxsat bermaslik muzokaralar kelishuvga erishish uchun zarur bo'lgan imtiyozlar/murosalariga olib kelmasdan juda uzoq davom etishi.

**Strategiya munozarani kelishuvga olib borishga imkon berishi kerak. Buning uchun psixologik jihatdan kerak muhokama davomida hamkorlikni rag'batlantirish.**

**Ikkala tomon ham shaxsiy tanqid qilishdan ko'ra, tuzatishlarni ko'rsatish uchun shaxsiy bo'lmagan terminologiyadan foydalanishi kerak.**

- Majburiyatsiz asosda imtiyozlar/kompromislarni joriy etish.
- Ko‘rib turibmizki, har bir tomon tomonidan berilgan imtiyozlar mos keladi.

### Kelishuvga erishish

*Xushmuomala va ishontiruvchi bo‘ling. Siz uchun foydali bo‘lgan yakuniy natija boshqa tomon tomonidan ham ular uchun foyda sifatida ko‘rilishini ta‘minlash.*

Yakuniy kelishuvga erishish uchun maslahatlar:

- Uzoq va qiyin muhokamadan so‘ng, «yakuniy» yakuniy deb qabul qilinishi kerak. Boshqa hech qanday yon berish yoki muhosaga yo‘l qo‘yilmasligi kerak.
- Muzokarachilar yakuniy natija boshqa tomon uchun foydali bo‘lishini ta‘minlash uchun xushmuomalalik va ishontirishga harakat qilishlari kerak.
- Har qanday muzokarada asosiy strategiya ishontirishdir.
- Muzokarachilar boshqa tomonning afzalliklarini ta‘kidlashlari va boshqa tomonning hamkorligi va takliflariga ishtiyoq bilan qarashlari kerak.

### Xulosa qilish

Bu munozara oxirida kelishuvlar va xulosalarni umumlashtirishga yordam beradi.

- Muzokarachilar shunday taklif qilishlari mumkin: «Menimcha, biz ushbu kelishuvga erishish uchun muhokama qilgan barcha narsalarni umumlashtirib olsak, foydali bo‘lardi».
- Shu bilan bir qatorda, bir tomon taklif qilishi mumkin: «Keling, hech kim keyinchalik hech qanday nuqtani o‘tkazib yubormasligi uchun buni qayd qilaylik». Munozaralar oxirida yozma xulosalardan foydalanish yaxshi strategiyadir. Bu keyinchalik nimalar bo‘yicha kelishib olingan yoki olinmaganligi to‘g‘risida kelishmovchiliklar uchun imkoniyat qoldirmaydi.

### CHORASIZ VAZIYATLAR

*To‘siqlarni qanday hal qilishni biling.*

O‘zaro qoniqarli natijaga erishish har qanday muzokaraning asosiy maqsadi hisoblanadi. Agar uzoq davom etgan muhokamadan keyin ham yakuniy kelishuvga erishilmasa, strategiya quyidagilardan iborat bo‘lishi kerak:

- ▶ Munozarali, chorasiz vaziyatlar bo‘yicha shug‘ullanish o‘rniga, kun tartibidagi keyingi masalaga o‘ting.
- ▶ Shuni ta‘kidlash kerakki, bahs mavzusi bo‘yicha boshqa hech qanday yon berish mumkin emas, chunki ular hech bir tomon uchun foyda keltirmaydi.
- ▶ Muammoni katta vakolatga ega bo‘lgan shaxslarga yoki oxir-oqibat uchinchi tomon vositachiligiga topshirish zarurati kabi boshi berk ko‘chadan kelib chiqadigan oqibatlarni tushuntiring va ta‘kidlang.
- ▶ Kelishuvdan axloqiy jihatdan foydalaning, tashkilotning qadriyatlarini qo‘llab-quvvatlash, eng ko‘p odamlarning eng katta manfaatidir.
- ▶ Hatto boshi berk ko‘chaga tushib qolgan vaziyatda ham ijobiy bo‘ling va o‘zaro kelishuvga erishishdan umidvor bo‘ling.

- ▶ Nihoyat, uchinchi tomonning huquqiy arbitraj yoki yarashuv ko‘rinishidagi aralashuvi tomonlarning hech biriga foyda keltirmasligi mumkinligiga e‘tibor bering, ular uchun masalani o‘zaro tushunish orqali hal qilish yaxshiroqdir.

## XULOSA

- ◆ Ushbu bob kelishuvga erishish uchun mohirona muhokama qilishni talab qiladigan rasmiy va norasmiy vaziyatlar misollari yordamida muzokaralar jarayonini tushuntiradi.
- ◆ Muzokaralar faqat ikkala manfaatdor tomonlar uchrashishga va muhokama qilinadigan masalani muhokama qilishga tayyor bo‘lganda amalga oshirilishi mumkin. Ya’ni, ikkalasi ham kuch yoki hokimiyat bilan emas, balki muhokama orqali bir qarorga kelishni xohlashlari kerak.
- ◆ Muzokaralarga ta’sir etuvchi omillar orasida joylashuv; vaqtni belgilash; ishtirok etgan ikki shaxs o‘rtasidagi munosabatlar, savdo pozitsiyasi kabi subyektiv omillar har bir tomon, amaliy kelajak mulohazalari, o‘zaro majburiyatlar va shaxsiy mulohazalar; sizning munosabatingizdan foydalanish; va har bir tomonning ishontirish qobiliyati.
- ◆ Muzokaralar jarayonining uch bosqichi tayyorgarlik bosqichi, haqiqiy muzokaralar va kelishuvni amalga oshirishdan iborat.
- ◆ Muzokarachilar muzokaralarga puxta tayyorgarlik ko‘rishlari va muzokaralarni boshlash, muhokama qilish va yakunlashning turli strategiyalarini, shuningdek, boshi berk ko‘chalarni qanday hal qilishni tushunishlari kerak.

## KEYS:

## KEYINGI MUZOKARALAR

Bir necha yil oldin, Bobur Beshariqda uy qurmoqchi bo‘lganida, ko‘chmas mulk sotuvchisi unga turli sohalaridagi bir qancha uchastkalarni ko‘rsatdi. Unga 9-sektordagi 500 kvadrat metrdan iborat alohida uchastka yoqdi. Yer uchastkasining egasi janob Holid mamlakat uchun norezident hisoblanar edi.

Janob Holidga borishdan oldin, Bobur o‘zining savdolashish qobiliyatini mustahkamlash uchun uchastka egasi haqida ko‘proq ma’lumot olishni xohladi. Janob Holid muhandis bo‘lgan va 15 yildan ortiq vaqt davomida chet elda bo‘lgan. Uning Farg‘onada uyi bor edi. Bobur, agar ular Beshariqda uchrashishsa, janob Holid bilan kelishuv bo‘yicha muzokara olib borish oson bo‘lishiga ishongan. Biroq, janob Holid o‘sha kuni boshqa majburiyatlar tufayli Beshariqqa kela olmasligini aytdi. Ko‘chmas mulk sotuvchisi Boburga Farg‘onaga borib, bitimni yakunlashni taklif qildi. Bobur o‘sha kuniyoq shartnomani yopishni juda xohladi.

Bobur ikki o‘g‘li, mulk sotuvchisi va janob Holidning dileri bilan birga janob Holidning Farg‘onadagi uyiga u bilan uchrashish uchun bordi. Boburning sotuvchisi uni va uning o‘g‘illarini janob Holid bilan tanishtirdi. Tanishuvdan so‘ng janob Holid uzr so‘rab, Boburning sotuvchisi bilan qo‘shni xonaga kirdi, Bobur, uning o‘g‘illari va janob Holidning sotuvchisi esa yashash xonasida kutib turishdi. Janob Holid Bobur, uning oilasi va Beshariqqa qiziqishi haqida so‘radi. Ular boshqalarning eshitishlari doirasida gapirdilar.

Xonaga qaytib kelgach, janob Holid jim qoldi va Boburning muhokamani boshlashini xohlagandek tuyuldi. Bobur sujetni, ayniqsa, joylashuvni maqtashdan boshladi. U janob Holidga ko‘plab turli mulklarni ko‘rib chiqib, bu uchastkaga qaror qilganini aytdi. Shuningdek, u o‘sha kuni kechasi Toshkentga jo‘nab ketayotganini va shu bois shartnomani undan oldin yakunlashni xohlashini tushuntirdi. Janob Holid buni eshitib xursand bo‘ldi.

Bobur janob Holiddan narx haqida so‘raganida, u Boburga aniq javob bermadi; aksincha, u qarshi savol berdi va Boburdan qanday narxni nazarda tutganini so‘radi. Bobur narxlar o‘lchamiga qarab, joylashuvga qarab farq qilishini aytib, savoldan qochdi. Janob Holid, uning sotuvchisi uchastkaning narxini bilishini va bu haqda uni xabardor qilishi kerakligini aytdi. Boburning so‘zlariga ko‘ra, diler uni haqiqatan ham narx haqida xabardor qilgan, biroq bu 9-sektordagi ko‘rsatkichdan yuqoriroqdir. Janob Holid Boburning taklifi nima ekanligini bilishni xohlashini aytdi. Bobur sotuvchisi bilan maslahatlashib, u taklif qilgan narxni aytdi. Janob Holid, yana, narxni qabul qilmadi. Bobur o‘z taklifini ko‘tardi. Har kvadrat metr uchun 500 va bu safar, Janob Holid taklifni qabul qildi. Bobur kelishuv yakunlanganiga ishonadi.

Biroq, Bobur o‘z dileriga murojaat qilganda, janob Holid to‘satdan Beshariq tuman hokimiyati tomonidan belgilangan muddatda tasdiqlangan qurilish rejasini qurmagan uchun jarima to‘lovlarini to‘lash masalasini ko‘tardi. U uchastka bo‘yicha jarima to‘lovlarini xaridor o‘z zimmasiga olishi kerakligini ta’kidladi. Bobur talabni juda asossiz deb topdi. U janob Holidni talab mantiqiy emasligiga ishontirishga harakat qildi. U nega xaridor sifatida jarima to‘lovini o‘z zimmasiga olishi kerakligini tushunolmadi. Biroq, janob Holid bu uning shaxsiy qarori ekanligini va uning qarorlari mantiq yoki to‘g‘rilik savollariga bog‘liq emasligini takrorladi. Boburning o‘g‘illari ham bu talabga ko‘nmaslik kerakligini his qilishdi. Ikki diler bu talabga keskin e‘tiroz bildirishdi va janob Holid o‘zini takabbur va asossiz tutmoqda deb o‘ylashdi. Ular Boburga bu taklifdan voz kechishni taklif qilishdi va unga boshqa uchastka sotib olishga yordam berishlarini aytishdi. Bu vaqtda Bobur o‘zini oqladi va ikki dilerdan u bilan suhbatlashish uchun chiqishlarini so‘radi. Janob Holid ham xonani tark etdi.

Bobur tabassum bilan xonaga qaytib keldi va barchani hayratda qoldirib, o‘zi bilan olib kelgan summani janob Holidga avans sifatida taklif qildi, jarima to‘lovini qabul qilish qarorini bildirdi va janob Holiddan bitimni yakunlashni so‘radi. Ikkala o‘g‘li ham uning nuqtayi nazari keskin o‘zgarganidan hayratda qoldi. Kelishuv nihoyat imzolanganidan hamma tinchlandi.

Bobur sotib olganidan keyin uch oy ichida uning uchastkasining narxi u to‘laganidan uch baravar ko‘tarildi. Uchastkani sotib olishning uzoq muddatli afzalliklarini hisobga olib, Bobur janob Holidning taklifini qabul qilib, oqilona qaror qabul qildi. Bir yil ichida uy xuddi shu uchastkada tayyor bo‘ldi. O‘sha yili Bobur va uning rafiqasi to‘ylarining ellik yilligini oilasi, qarindoshlari va do‘stlari bilan yangi uyda nishonlashdi.

### Javob berish uchun savollar

1. Janob Holid va Boburning muzokarachi sifatidagi mavqeini mustahkamlash strategiyasini muhokama qiling.
2. Ikki diler va uning o'g'illarining maslahatiga qarshi janob Holidning shartlarini qabul qilish Boburning qanday tanlovi bo'ldi? Muhokama qiling. Bu holatdan muzokaralar strategiyasi haqida nimani bilib oldingiz?

### OLGAN BILIMINGIZNI TEKSHIRING

1. Muzokaralar asosan ish joyidagi nizolarni hal qilish uchun mo'ljallanganmi? Uning shaxsiy hayotimizda o'rni bormi?
2. Muzokaralar natijasiga ta'sir qiluvchi subyektiv omillarni muhokama qiling.
3. Muzokaralar jarayonining turli bosqichlarini tahlil qiling.
4. Muzokaralar boshi berk ko'chaga kirib qolganda uchinchi tomonning roli haqida fikr bildiring.
5. G'alaba qozongan vaziyat nima?
6. Olayotgan narsangizga umid qilib, rad etish o'rniga, olgan narsangizni qabul qilish oqilonami? O'z bahoingizni bering. Ushbu bobda o'rganganlaringiz asosida o'g'illaringizni tanlaysiz.
7. «Asosiy ma'noda har bir muzokara ehtiyojlarni qondirish uchun». Muhokama qiling.
8. Muzokaralarning to'g'ri yondashuvi va maqsadi nima?
9. «Muzokaralar – bu umumiy maqsadga erishish uchun tushunish va qabul qilishni rivojlantirishi mumkin bo'lgan xatti-harakatlar usuli». Muhokama qiling. «Muzokaralar paytida siz oxirgi so'zni aytishni istasangiz, gapirishdan ko'ra ko'proq tinglaysiz». Ushbu maksim qanday qilib muvaffaqiyatli muzokara olib borishini tushuntiring.

### OLINGAN BILIMLARINGIZNI TAHLIL QILING

1. Muzokaralarda muvaffaqiyatga erishishda psixologiyaning rolini ko'rib chiqing.
2. Har qanday muzokara qilish mumkinligiga ishonasizmi? Ushbu da'voga istisnolarni ko'rsating.
3. So'rovni bajarishda qonuniylik (hokimiyat) kuchini tahlil qiling. Shaxsiy tajribangizdan ba'zi misollarni o'ylab ko'ring.
4. «Muzokarada raqiblaringizning niyatlari va xatti-harakatlari haqida hech qachon hukm qilmang». Nega?
5. Muzokaralarimiz qay darajada oldindan rejalashtirilishi kerak? Qanday misollar xayolga keladi?

### O'QIGANINGIZNI QO'LLANG

1. A restoranda ovqatlanmoqda, B esa ofitsiant.  
A: Ofitsiant!

B: Ha janob?

A: Mana, men o'n daqiqadan beri shu yerda o'tiribman, siz haliyam menyuni ham bermadingiz.

B: Men bunga yordam berolmayman. Biz juda bandmiz. Biroz kutishingizga to'g'ri keladi.

A: Yana kutamanmi. Menga darhol menyu olib keling.

B: Kechirasiz, ser. Men birinchi navbatda sizdan oldingi mijozlarning xizmatlarini qilishim kerak.

A: To'g'ri. Lekin men ketaman va sizning portlagan restoraningizga boshqa kelmayman.

B: Agar navbatingizni kutishni istamasangiz, yordam berolmayman deb o'ylayman.

A va B unchalik yaxshi til topishmadi! Nima bo'ldi? Agar siz A bo'lsangiz, vaziyatni qanday hal qilgan bo'lardingiz?

2. Anvar ismli bir yigit akasi Bahromni unga skuterini qarzga berishga ko'ndirish uchun harakat qilmoqda.

A n v a r: Aka bugun tushdan keyin skuteringizdan foydalanasizmi?

B a h r o m: Nega?

A n v a r: Xo'sh, men Ravshanga Toshkentga borishidan oldin uni ko'rishga va'da bergandim.

B a h r o m: Avtobusda ketmoqchimisiz?

A n v a r: Bu skuterdan foydalanishdan qimmatroq va ko'proq vaqt talab etadi.

B a h r o m: Oh Ha! Bu mening skuterim, benzinim, sug'urtam, yo'l solig'imdan ko'ra qimmatroq – ancha qimmat. Nega poyezdda bormaysiz? Oh Ha! Juda qimmat!

A n v a r: Agar siz undan foydalanmasangiz, uni menga foydalanish uchun vaqtinchalik berib turing iltimos.

Men sizga benzin quyaman.

B a h r o m: OK, nima uchun buni qilmasligingiz uchun hech qanday sabab ko'rmayapman, skuterni oling. Benzin haqida unutmang.

A n v a r: Rahmat.

Qanday qilib Anvar Bahromni unga skuterni qarzga berishga undadi? U taklif va takliflar berdi. Bularni va Bahromning qarshi dalillarini sanab o'ting.

## O'ZINGIZNI TEKSHIRING

Berilgan variantlardan eng mos javobni tanlang:

**1. E'lon qilinmagan muzokaralar, rasmiy muzokaralar bilan solishtirganda:**

(a) oddiyroq

(c) kamroq tayyorgarlikni talab qiladi

(b) qiyinroq

(d) ko'proq vaqt talab etadi

**2. Norasmiy muzokaralar quyidagilarni o'z ichiga oladi:**

(a) uch kishi

(c) ikki kishi

(b) to'rt kishi

(d) har qanday miqdordagi odamlar



**3. Ishontirish samarali muzokaralarning muhim elementi hisoblanadi, chunki u quyidagilarga yordam beradi:**

- (a) odamlar o'rtasidagi nizolarni hal qilish
- (b) ikki tomon o'rtasidagi muammolarni hal qilish
- (c) barcha manfaatdor bo'lgan kelishuvlar va yechimlarni amalga oshirish
- (d) o'z manfaatlariga erishish

**4. Muzokaralarning yakuniy maqsadi quyidagilardan iborat:**

- (a) kelishuvga erishish
- (b) ikki tomon o'rtasidagi kelishuvni amalga oshirish
- (c) har qanday holatda ham g'alaba qozonish
- (d) bahsni tugatish

**5. Muzokaralar qoniqarli yechimga erishish zarurligiga e'tibor qaratiladigan ohangda muhokama qilinadi:**

- (a) kuch
- (b) muammolarni birgalikda hal qilish
- (c) shartlarni o'rnatish
- (d) takliflar kiritish

**6. Muzokaralar strategiyasi qisman quyidagilarga taalluqlidir:**

- (a) munozarani tugatish
- (b) muvaffaqiyatsizlikka yo'l qo'ymaslik
- (c) muzokaralar muddatini uzaytirish
- (d) umumiy maqsadni izlash

**7. Muzokaralar shuni anglatadiki, har ikki tomon ham ular o'rtasidagi kelishuv quyidagilardan iborat ekanligini tan oladilar:**

- (a) shartli
- (b) yakuniy va majburiy
- (c) keyingi bahsga sabab bo'ladi
- (d) zarur

**8. Muzokaralarning maqsadi quyidagilardan iborat bo'lishi kerak:**

- (a) ideal
- (b) realistik
- (c) shaxsiy
- (d) ijtimoiy

**9. Boshqalarni ishontirish uchun faktlar quyidagi nuqtayi nazardan muhokama qilinishi kerak:**

- (a) uchinchi partiya
- (b) birinchi partiya
- (c) ikkinchi tomon
- (d) to'rtinchi tomon

**10. Muzokaralarda ishorani talqin qilish mahorat talab qiladi, chunki u quyidagilar bo'lishi mumkin:**

- (a) noaniq
- (b) og'zaki
- (c) maqsadli
- (d) xulq-atvor



*Bir daqiqalik yarashish butun umrlik do'stlikdan qimmatroqdir.*

**Gabriel Grasia Markes**

***Ushbu bo'limni tugatgandan so'ng, siz quyidagi bilimlarga ega bo'lasiz:***

1. Muloqotning rolini nizoli vaziyatda o'zaro tushunishni yaratishga yordam beradigan xatti-harakatlar.
2. Shaxsiy nizolarni keltirib chiqaradigan nomoddiy muammolar haqida.
3. To'xtash-o'ylash, tinglash va nizolarni boshqarish uchun muloqot qilish tizimining samaradorligi.
4. Aniq muammolar qo'shnilar, shaxslar, davlatlar va mamlakatlar o'rtasida qanday jiddiy nizolarga olib kelishi.

Mojarolarni boshqarish bo'limi bo'yicha misolni Mukesh Chaturvedi tomonidan keltirib o'tilgan muammoli vaziyatdan boshlashni tavsiya etamiz. Vikram – kibertexnik. U Mumbayda joylashgan xususiy kompaniyaning sobiq xodimi bo'lib, u Indraprastha shahridagi Mahatma Gandhi xalqaro aeroportida aeroportning umumiy foydalanishdagi yo'lovchilarni qayta ishlash tizimi (CUPPS) va yukni qayta ko'rib chiqish tizimi (BRS) uchun asosiy va zaxira serverlarni saqlash bilan shug'ullanadi. 2012-yil 8-may kuni Vikram Indraprastha xalqaro aeroportida yo'lovchilarni qayta ishlash va yuk tizimi bilan shug'ullanuvchi ikkita asosiy kiber tarmoqni buzdi. Taxminan 18 soat davom etgan uzilish kiruvchi va chiquvchi yo'lovchilar hamda butun aeroport ma'muriyati uchun ko'p ta'qiblarga sabab bo'ldi. Muhandis Vikram nosozlikni aniqlay olmasligini aytdi. Kompaniyaning bosh muhandisi va boshqa kiber-mutaxassislari muammoni hal qilish uchun uchib kelishdi. Lekin hech narsa hal bo'lmadi. Qattiq ta'qiblardan so'ng Vikram, o'zining ish beruvchi kompaniyasiga nisbatan g'azab tufayli aeroportdagi tizimni ishlamaydigan qilib qo'yganligini, zararli dasturiy ta'minotni kiritganligini ochiqchasiga tan oldi. Uning fikricha, uning kompaniyasi CUPPS va BRS tizimlari formatini yaratishga qo'shgan hissasini tan olmagan. Bosh muhandis Vikramga uning kibermuhandis sifatidagi faoliyati har doim ajoyib bo'lganini aytdi. U norozi texnikni tez orada qilgan ishi uchun mukofotlanishiga ishontirdi. Shundan so'ng Vikram zararli dasturni olib tashladi. Tizim qaytadan tiklandi va yana bir bor to'liq ishlay boshladi. Bu orada politsiya yetib kelib, voqeani surishtirdi. Ular Vikramni

ommaviy elektron tizimni sabotaj qilishda ayblashdi va u Axborot texnologiyalari to'g'risidagi qonunning A-20 tegishli bo'limlari bo'yicha hibsga olinishi kerakligini aytishdi. Ammo bosh muhandis aralashib, politsiya inspektoriga bu tizimning nosozligi ekanligini va Vikram xatoni tuzatganini ta'kidlab himoya qildi. Uni hibsga olish noto'g'riligi, tizimni samarali saqlash kompaniyaning mas'uliyati ekanligi, kompaniya 18 soat davomida CUPPS va BRS tizimlarining ishdan chiqishi tufayli sayohatchilarga muammo tug'dirgani va aeroportning uzluksiz ishlashiga zarar yetkazgani uchun sudga berilishi mumkinligi to'g'risida aytdi. Bosh muhandis politsiya inspektoriga Vikram kibermutaxassis ekanligini va bu tizimni Mahatma Gandhi aeroportida o'rnatish uchun ko'p mehnat qilganini aytdi. Ba'zida odamning mashinalar bilan ishlash qobiliyatini cheklaydigan insoniy omillar mavjud. U inspektorni 2012-yil 8-may kuni 18 soatlik uzilish uchun kompaniyaning xodimi bo'lgan Vikramni emas, balki kompaniyani javobgarlikka tortishga chaqirdi. Inspektor 2009-yilda Indraprastha aeroportida CUPPS va BRS tizimlarini o'rnatish va texnik xizmat ko'rsatish bo'yicha aeroport va kiber kompaniya o'rtasida imzolangan shartnoma tafsilotlarini qayd etdi va tark etdi.

### KONFLIKT NIMA?

Mojarro – bu guruhlar, odamlar, mamlakatlar yoki g'oyalar, e'tiqodlar, manfaatlar va sodiqliklar to'plami va boshqalar o'rtasidagi kelishmovchilik, tortishuv va qarama-qarshilik holati yoki adovatdir. Mojarro professional, shaxsiy, ijtimoiy, siyosiy, etnik yoki ish bilan bog'liq bo'lishi mumkin. Masalan, kasbiy ziddiyat ish bilan bog'liq eng kam ish haqini malakasiz mehnatga to'lash bilan bog'liq bo'lishi mumkin. Odamlarning yosh guruhlari o'rtasidagi ijtimoiy ziddiyat esa avlodlar farqi, an'analar va zamonaviylik o'rtasidagi qarama-qarshilik tufayli bo'lishi mumkin. Kall Marks bizga jamiyat yuzasida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan mojarro – boylar va kambag'allar o'rtasidagi kurash haqida gapirib beradi. Demokratianing monarxiya hukmronligiga qarshi siyosiy qarama-qarshiligi butun rivojlanayotgan dunyoda kuzatilmoqda.

### Qurolli mojarro

To'qnashuvlar qurolli va zo'rvon bo'lishi mumkin. Yillar davomida dunyoning ba'zi qismlari diktatura yoki isyonni tugatish uchun qurolli to'qnashuvlar tufayli parchalanib ketgan. Konflikt so'zi quyidagi holatlarda ham qo'llaniladi.

### Sodiqlik to'qnashuvi

Siz uchun bir xil ahamiyatga ega bo'lgan ikki yoki undan ortiq qarama-qarshi ehtiyojlar o'rtasida tanlov qilishingiz kerak bo'lgan vaziyat yuzaga kelganda, siz sodiqlik ziddiyatiga duch kelasiz. Masalan, oilaning talabi va ishi o'rtasidagi ziddiyat. Turmushga chiqqan ayol oilasi va ishining talablari bilan duch kelishi mumkin. Ikkalasi ham bir xil darajada talabchan va uning hayotiga ta'sir qilganligi sababli, uning oldida sodiqlik to'qnashuvi paydo bo'ladi.

## Manfaatlar to‘qnashuvi

Manfaatlar to‘qnashuvi siz o‘zingiz o‘ylagan narsani qila olmaydigan vaziyatga tushib qolganingizda yuzaga keladi, chunki buni qilish qaroringiz hayotingizning boshqa jihatlariga ta‘sir qiladi. Masalan, biror davlatning turizm vazirining o‘g‘li bilan besh yulduzli mehmonxonalar tarmog‘i rahbariyati o‘rtasida manfaatlar to‘qnashuvi yuzaga kelmoqda.

Manfaatlar to‘qnashuvi turli odamlar turli xil narsalarni xohlaydigan vaziyatda ham paydo bo‘ladi.

Misol uchun, texnik faoliyat bilan shug‘ullanuvchilar barcha yuqori darajadagi texnik institutlariga yagona soha xususiyatiga ko‘ra kirish imtihoni bo‘lishini xohlaydi, ammo oliy o‘quv yurtlari o‘zlarining avtonomiyalari va talabalarni o‘zlarining tegishli institutlariga tanlash usullarini tanlash erkinligini saqlab qolishni xohlashadi.

Davlatlar o‘rtasidagi manfaatlar to‘qnashuvi, agar mojaro hal etilmasa, ikkala davlat chegarasidan oqib o‘tadigan umumiy daryoning suv taqsimoti bo‘yicha muzokaralar bosqichidan tortib, davlat ish tashlashlari va davlatlararo zo‘ravonlikka qadar o‘sishi mumkin.

## G‘oyalar/Fikrlar/Qarashlar to‘qnashuvi

Ikki qarama-qarshi fikr, qarashlar, g‘oyalar yoki e‘tiqodlar paydo bo‘ladigan, lekin ikkalasi birgalikda mavjud bo‘lolmaydigan yoki ikkalasini ham to‘g‘ri deb hisoblash mumkin bo‘lmagan vaziyat.

Misol uchun, Biharda yaqinda sodir bo‘lgan temir yo‘l halokatiga izoh berarkan, temir yo‘l vaziri Avariya qo‘poruvchilik harakati ekanligini ta‘kidladi, ammo temir yo‘l boshqarmasi boshlig‘i voqeani haydovchining insoniy xatosi deb ta‘rifladi. Shunday qilib, halokatli avariya haqidagi ikki qarash bir-biriga zid edi.

## Ichki ziddiyat

Biz mojaro haqida gapirganimizda, odatda bizdan tashqarida mavjud bo‘lgan ikkita qarama-qarshi tashqi mavjudot haqida o‘ylaymiz. Ammo ba‘zida shunday vaziyat mavjudki, bizda ichki ziddiyatni keltirib chiqaradigan narsaga nisbatan ikkita qarama-qarshi tuyg‘u mavjud. Shekspir shahzoda Gamletning mashhur monologi:

Bo‘lish yoki bo‘lmaslik: Bu savol: universal tarzda zamonaviy davr dilemmasi va hayotning barcha sohalaridagi ichki ziddiyatni ramziy qiladi.

Shunga qaramay, davlatning til asosida bo‘linishi bo‘yicha siyosiy nizolar tabiiy resurslar konlarini, foydali qazilmalarni va sanoat zonalarini taqsimlash masalasi bo‘yicha kengroq ziddiyatga aylanishi mumkin.

Konfliktning yuqoridagi barcha tavsiflaridan konflikt haqida bir narsa aniq bo‘lishi kerak edi, konflikt bir xil narsa bilan bog‘liq bo‘lgan ikki yoki undan ortiq narsalar o‘rtasidagi qarama-qarshilik holatidir.

## KONFLIKTNING XUSUSIYATLARI

### Mojarolarning dinamik tabiati

Konflikt jarayon sifatida dinamikdir. Agar hal qilinmasa, uning intensivligi odatda oshadi. Misol uchun, ikki qo'shnining avtoturargoh haqidagi bahsi ular o'rtasidagi jismoniy janjalga aylanishi mumkin. Masalan, yosh bolalar ikki ko'p qavatli uy orasidagi ochiq maydonda kriket o'ynashdi. Kvartirada yashovchilar bunga e'tiroz bildirishib doimiy ravishda qarshilik qilishgan. Ko'p marta oynalari sindirilgan. Ba'zida jamiyat a'zolarining keskin noroziligi bo'lganda, o'g'il bolalar kriket to'pini tennis to'pi bilan almashtirishga rozi bo'lishdi. Deraza oynalarini sindirish bilan bog'liq noqulayliklar hal qilingandek ko'rindi. Ammo bolalar o'zlari u yerda o'ynab, shovqin-suron ko'tarib, barcha qo'shnilarni bezovta qilishgan. Aslida ular bolalar bilan bog'lanib, aholini ham, bolalarni ham qoniqtiradigan alternativ yechimlarni topishga ishonitirish orqali o'z muammolarini hal qilishni o'ylamaganlar.

Muloqot orqali nizolarni boshqarish – bu konflikt vaziyatining eng maqbul yechimini tanlash orqali nizolarni boshqarish jarayoni. Muammoni hal qilishning bir qator mumkin bo'lgan yechimlari borligini taxmin qiladi. Lekin biz eng to'g'ri yechimni tanlashimiz kerak. Konfliktni boshqarishning butun jarayoni nizoda ishtirok etayotgan ikkala tomon o'rtasidagi muloqot orqali amalga oshiriladi. Masalan, agar mahbuslar rozi bo'lsa, bolalar va aholi birgalikda kriket uchun boshqa joy tanlashlari mumkin edi.

### Kuchlanish holati

Aqliy va hissiy ziddiyat ikki kishini ikki qarama-qarshi tomonga tortib, o'rtasida bo'shliq yaratadi. Agar uzoq vaqt munosabatlar taranglikda bo'lsa, ikki qarama-qarshi mavjudot o'rtasidagi aloqa doimiy ravishda uzilishi mumkin.

### Mojaro o'zaro munosabatlardagi dog'ga o'xshaydi

Bu sizning oq choyshabingizdagi yomon nuqta kabi hissiy qoldiqqa ega, ziddiyat hissiy munosabatlaringizda doimiy dog' qoldiradi. Bu sizni xafa qilishda va sharmanda qilishda davom etadi.

## KONFLIKTNI BOSHQARISH

Umuman olganda, biz ziddiyatni boshqarishni uni hal qilish yoki uni kelishtirish yoki yarashtirish deb hisoblaymiz. Bu shuni anglatadiki, biz vaziyat bo'yicha nizolarning muayyan muammosini hal qilishning qoniqarli usulini topamiz. Bu konfliktni boshqarish muammoni hal qilish jarayoni deb ta'kidlanadi. U har bir mojaroga muammo sifatida qaraydi va uning bevosita sababini bartaraf etish orqali uni hal qiladi. Ammo bu muammoning takrorlanmasligini kafolatlamaydi.

1

*Muloqotning rolini yordam beradigan xatti-harakat sifatida tushuning, ziddiyatli vaziyatda o'zaro ahillikni yaratish.*

## Salbiy konfliktlar va ijobiy nizolar

Mojaroni yaxshiroq boshqarish uchun mojaroning mohiyatini bilib olish kerak. Konfliktning o'zi salbiy vaziyatning mavjudligini ko'rsatganligi sababli, ijobiy konflikt atamasi qarama-qarshi ko'rinadi. To'qnashuvlar ikkala tomonning o'zaro qoniqishi bilan yakunlanganda ijobiy bo'ladi. Ammo salbiy natija, hatto u hal qilinganda ham, bir yoki bir nechta ziddiyatli odamlar natijadan norozi qoldiradi.

### Salbiy konfliktlarning xususiyatlari

Muloqot shaxsiyatga yo'naltirilganda konflikt salbiy bo'ladi. Bunda munozaralar diqqat markazida shaxs turadi. Tanqid insonning xatti-harakati yoki g'oyasini muhokama qilish o'rniga, shaxs sifatida individga qarshi qaratiladi. Agar biror narsani o'zgartirmoqchi bo'lsangiz, «gunohni yomon ko'ring, lekin gunohkorni emas» deb to'g'ri aytilgan.

### Menga qaratilgan yondashuv

Ikkala raqib ham muammoning faqat o'zlari uchun ijobiy hal etishni xohlashadi. Ular boshqa odamdan xafa bo'lishi yoki xafa bo'lish uchun ba'zi sabablar borligini tushunishmaydi.

Ikkala tomon ham muammoni hal qilishni turlicha o'ylashadi yoki ular hech qanday qarorga ega bo'lmaydilar. Murosasiz munosabat.

Bunday qat'i aql bilan nizolarni hech qachon hal qilib bo'lmaydi yoki ijobiy holatlarga aylantirib bo'lmaydi.

### Ijobiy konfliktlarning xususiyatlari

Ijobiy to'qnashuvlar quyidagilar bilan tavsiflanadi:

- Ikkala tomon ham muammoni hal qilishdan manfaatdor.
- O'zaro qoniqishni qidiring.
- Har bir tomonning kelishmovchilik uchun haqiqiy sabablari borligini tushunishda obyektivlik zarur.
- Muhokama uchun his-tuyg'ular emas, faktlar asos bo'ladi.
- Bu yerda muhokama qilishni taklif qiladigan narsa – nizolarni muloqot orqali boshqarish.

### Shaxslararo ziddiyat zamonaviy hayotdagi umumiy holat sifatida

Kundalik shaxsiy ijtimoiy va ish joyidagi hayotimizda nizolar muqarrardir. Biz hayotimizning barcha jabhalarida – shaxsiy, ijtimoiy va professional nizolarni ko'ramiz. Buning sababi shundaki, zamonaviy texnologiyalar bizni o'zaro bog'langan va o'zaro bog'liq qilib qo'ygan bo'lsa-da, bizning jamiyatlarimiz ular ichida chuqur bo'lingan. Turli xil etnik, diniy, madaniy, ijtimoiy, siyosiy, iqtisodiy, gender va avlod tafovutlari bizni shaxs sifatida bir-birimizdan ajratib turadi va maqsadlarimizni, tasavvurlarimizni, e'tiqodlarimizni va tushunishimizni ajratadi.

va shu bilan bizning shaxslararo munosabatlarimiz va o‘zaro tushunishimizga ta’sir qiladi.

### **Muloqot shaxslararo tushunish ko‘prigi sifatida**

Martin Lyuter King (kichik) ta’kidlaganidek, shaxslararo muloqotning yetishmasligi odamlar o‘rtasidagi nizolarning asosiy sababidir. Uning so‘zlariga ko‘ra:

- ◆ Odamlar bir-biridan qo‘rqishlari uchun kelishmaydi
- ◆ Odamlar bir-biridan qo‘rqishadi
- ◆ Chunki ular bir-birlarini tanimaydilar
- ◆ Ular bir-birlarini tanimaydilar, chunki ular bir-birlari bilan muloqot qilmaganlar.

Muloqotning tabiati va jarayoniga oid 9-bobda muhokama qilinganidek, Keyt Devis muloqotning rolini «odamlar o‘rtasida o‘z his-tuyg‘ulari va bilganlarini baham ko‘rishlari uchun ma’nolar ko‘prigi» sifatida ta’riflaydi. Ushbu ko‘prikdan foydalanib, odam ba’zida odamlarni ajratib turadigan tushunmovchilik daryosidan bexatar o‘tishi mumkin.

Mojarolarni boshqarish kontekstida Keyt Devisning muloqot odamlarni bir-biriga bog‘laydigan umumiy tushunish ko‘prigi sifatidagi ta’kidlashi muhim ahamiyatga ega. Qayerda tushunmovchilik daryosi bo‘lsa, bizga ko‘prik kerak. Shaxslararo tushunishdagi to‘siqlarni kesib o‘tish uchun xavfsiz ko‘prik bu muloqotdir.

## **KONFLIKTNI KOMMUNIKATSIYA ORQALI BOSHQARUVI**

Ushbu jarayon sizdan ikkita mahorat to‘plamiga ega bo‘lishni talab qiladi:

- Boshqaruv qobiliyatlari.
- Aloqa mahorati.

Bu ikkala ko‘nikmalar samarali muloqot qobiliyatlari bilan birlashtirilgan. Lekin birinchi navbatda mojarolarni boshqarish ko‘nikmalarini qisqacha muhokama qilganimiz ma’qul.

### **Boshqaruv ko‘nikmalari**

#### ***Muammo va maqsadni aniqlash***

Bu yerda menejment rejalashtirish, tashkil etish, monitoring qilish, nazorat qilish, prognozlash va hokazo jarayonlarni boshqarish ma’nosida ishlatilmaydi. Muloqot orqali nizolarni boshqarishda siz faqat muammo va maqsadingizni aniqlashingiz kerak.

#### ***Muammoni aniqlash***

Mojarolarni boshqarishda birinchi qadam nizo sababini tushunishdir. Bunga g‘oyalar, manfaatlar yoki e’tiqodlar to‘qnashuvi, o‘ziga zarar yetkazish yoki ishdan

ayrilish qo‘rquvi yoki kimningdir hiyla-nayranglari yoki imkoniyatlari tufayli yuzaga kelgan imkoniyat sabab bo‘lganmi? Ikki kishi o‘rtasida har qanday sabab bo‘lishi mumkin.

Mavjud yoki mavjud pozitsiya boshqaruv jarayonini boshlash uchun muammoli pozitsiyadir. Keling, uni P1 pozitsiyasi deb ataymiz. Endi biz ziddiyatni hal qilmoqchimiz va uni P2 pozitsiyasiga o‘zgartirmoqchimiz. P2 – nizolarni boshqarishning maqsadi. O‘zgarish P1 dan P2 gacha – bu aloqa orqali erishiladigan vazifa. Biz aniq bilishimiz kerakki, bizning mavjud munosabatlarimiz va ular qanday bo‘lishini xohlaymiz. Va qanchalik tez ushbu ikki holatni, mavjud va prognoz qilingan vaziyatlarni tushunib, biz muvaffaqiyatli va samarali muloqot kursini belgilaymiz.

## Kommunikatsiya mahorati

### *Mojarolarni boshqarish uchun muloqot qobiliyatlari*

Muloqot sizning fikringizdagi narsani aytishni anglatmaydi. Ayniqsa, to‘qna-shuvda odam nima va qanday aytilishi kerakligini bilishi kerak. Xuddi shunday, aloqa jarayonida qabul qiluvchi sifatida ishtirok etuvchi boshqa shaxs bayonotni to‘g‘ri va obyektiv ravishda qabul qilishi, tushunishi va talqin qilishi kerak. Gapirish ham, javob berish ham aniq va aniq bo‘lishi kerak. Kommunikatorlar «muloqot kompetensiyasi»ga ega bo‘lishi kerak. Brayan X. Spitsberg va Maykl L. Hechtning fikriga ko‘ra, bu muloqotning samarali va muvaffaqiyatli bo‘lishiga yordam beradigan va muloqot maqsadiga erishishda muvaffaqiyatli jarayonni takrorlash qobiliyatidir.

Kommunikativ kompetensiya konfliktni hal qilish va qarama-qarshi tomonlar o‘rtasida umumiy tushunishni o‘rnatish orqali muloqotni muvaffaqiyatli qiladi. Muloqot qachon samarali bo‘ladi.

- Nima aytilishi kerak bo‘lsa, aniq aytilgan va to‘g‘ri tushunilgan.
- Qabul qiluvchi xabarga ko‘ra harakat qilganda. Ushbu maqsadga erishish uchun aloqa bo‘lishi kerak.
  - *Toza*: Oddiy so‘zlar va murakkab bo‘lmagan fikrlar.
  - *Maxsus*: Aniq, aniq emas.
  - Yoki umumlashtirish asosida.
  - *Haqiqiy*: Taassurotlar yoki fikrlar, e‘tiqodlar yoki taxminlar emas, balki faktlar boshqa odamni ishontiradi.
  - *Samimiy*: Boshqalar tomonidan qabul qilinishi uchun siz samimiy va halol ishonch bilan gapirishingiz kerak.
  - *Ishonchli*: Muloqot faqat ishonchli bo‘lganda muvaffaqiyatli bo‘ladi, boshqa odamlar nafaqat uni tushunishga, ishonishga, uni haqiqat deb qabul qilishga, balki amalda unga ergashishga ham tayyor.

### *Tranzaksiyaviy aloqa jarayoni*

Mojaroni faqat shaxslararo munozarada barcha tomonlarning ishtirok etishiga ruxsat berish orqali hal qilish mumkin. Ikkala tomon ham bir-birlarini tinglashadi



va sabr-toqat bilan yuzma-yuz javob berishadi. Shikoyatlar hamdardlik bilan eshutiladi. Tushunishning umumiy asosi faqatgina barcha manfaatdor onglar erkin o‘zaro aloqada bo‘lganda va tafvutlar sohalarini saralashda paydo bo‘lishi mumkin. Mojarolarni hal qilishda bir tomonlama aloqa samarasiz.

### *Nizolarni hal qilishda aloqaning chiziqli modelining cheklanishi*

Qarama-qarshi vaziyatdagi chiziqli model muammoni boshqa odamga to‘g‘-ridan to‘g‘ri tushuntirishda yordam berishi mumkin. Ammo shaxslararo mojaroning bu izohi bitta nuqtayi nazardan bo‘ladi. Bundan tashqari, muloqot jarayoni bir kishining nutqi bo‘lib, go‘yo shaxslararo ziddiyat bir kishi boshqasiga qilgan narsasi kabi ko‘rinadi. Chiziqli aloqa nizolashayotgan tomonlar o‘rtasida tushunish ko‘prigi vazifasini o‘tash o‘rniga xatolarni aniqlash jarayoni sifatida yakunlanishi mumkin.

Albatta, chiziqli model o‘zining o‘zaro ta’sir ko‘rinishida qayta aloqa zanjiriga ega, ammo aloqa kanali asosan jo‘natuvchidan qabul qiluvchiga oqib o‘tadi.

Shunday qilib, chiziqli shakldagi aloqa, mojaroning sababini yo‘q qilish orqali muammoni hal qilish uchun va‘z qilish yoki iltimos qilish kabi ko‘rinadi.

Yuqorida aytib o‘tilganidek, tranzaksiya aloqasi, nizolarni hal qilish uchun muloqotning eng samarali jarayoni. U mojaroga ikki shaxs o‘rtasida sodir bo‘ladigan narsa sifatida qaraydi va birinchi navbatda manfaatdor shaxslar muammolarni umumiy tushunish va kelishilgan yechimlarni ishlab chiqish orqali hal qilish va boshqarish uchun birgalikda ishlashi mumkin bo‘lgan narsadir.

Darhaqiqat, nizo har ikki tomonni nizo sababi yoki nizo vaziyati uchun javobgar bo‘lgan shaxs harakati to‘g‘risida ikkinchisiga ta’sir qiladi. Demak, konfliktida muloqot qilish shaxslararo muloqotning puxta o‘ylangan jarayoni bo‘lishini talab qiladi.

### *Munozara tili*

Shuni ta’kidlash kerakki, ikkinchi shaxs «siz»dan birinchisidan oldin foydalanishning odatiy qoidasi konflikt muhokamasida «men» shaxsiga o‘zgartiriladi. Masalan, biz odatda «siz yaxshi ish qildingiz, men ham shunday qildim. Biz birinchi navbatda ikkinchi odamni «siz»ni maqtaymiz, keyin faqat o‘zimizni maqtaymiz. Ijobiy vaziyatlarda til tuzilishini shakllantirishda grammatika va madaniyat birga keladi. Ammo ayb yoki aybning salbiy holatlarida, o‘zaro munosabatlarning psixologik va madaniy me‘yorlariga rioya qilish uchun grammatika qoidasi o‘zgartiriladi. Shuning uchun biz birinchi navbatda o‘zimizning aybimiz haqida gapiramiz, keyin boshqa odamning aybi. Shunga ko‘ra, «ayb menda ham, sizda ham» deymiz.

«Siz» va «men» pozitsiyasining o‘zgarishi tinglovchining ikkala shaxsning nisbiy javobgarlik darajasi haqidagi tasavvurida ham tegishli o‘zgarishlarni keltirib chiqaradi. Tinglovchi birinchi bo‘lib ayblanmasligini eshitib, ma’lum darajada qoniqish hosil qiladi. Garchi bu shaxsiylashtirilgan «siz» va «men»dan

madaniyatga asoslangan foydalanish bo'lsa-da, bu boshqa odamning aybdorlik tuyg'usiga psixologik ta'sir ko'rsatadi.

### ***Mojarolarni yaratishda o'z mas'uliyatingizni tasdiqlash uchun «Men» bayonotlaridan foydalaning***

Mojaroni hal qilish uchun siz davom etayotgan mojaro uchun javobgarlik ulushiga ega bo'lishga tayyor bo'lishingiz kerak. Shunga ko'ra, o'zingizni ayblash uchun ishonchingiz va ochiqlicingizni tasdiqlovchi aniq, to'g'ridan to'g'ri va shaxsiylashtirilgan «men» bayonotlarini bering. Bu «men bayonnomam», «men buni buyurdim» yoki «men buni qilishni yoqtirmadim» mas'uliyatni bildiruvchi shaxsiy bayonotdir. Mojaroda muhokama qilish tili faqat birinchi yoki shaxsan boshqa tomonni ayblaydigan va ayblaydigan barcha so'z va iboralardan qochish kerak. Yaxshiroq o'zaro munosabatlarni o'rnatish uchun raqibingiz uchun salbiy so'zlarni ishlatmang. Misol uchun, agar siz biron-bir fikrga qo'shilmasligingizni bildirmoqchi bo'lsangiz, «siz bilan rozi emasman» demang.

Yaxshisi: «Siz aytganlaringizga qo'shilmayman».

Bu boradagi umumiy qoida shundan iboratki, siz inson haqidagi fikrga qo'shilmaysiz, lekin bu fikrga ega bo'lgan odam emas.

Shaxsiy tildan qochish orqali kelishmovchilik bo'lsa, siz keyinchalik ikki kishi o'rtasida shaxsiy kelishuv imkoniyatini rivojlantirishga moyil bo'lasiz.

## **KONFLIKTDA MULOQOT JARAYONINI BOSHQARISH**

2

***Shaxslararo nizolarni keltirib chiqaradigan nomoddiy muammolar haqida bilib oling.***

Mojarodagi shaxslararo tranzaksiyaviy muloqot nizolarni hal qilishda hamkorlikda yondashish uchun psixologik jihatdan rejalashtirilgan bo'lishi kerak. Avvalo, boshqa odam aytilgan narsaga sezgir ekanligini va og'zaki bo'lmaganligini hisobga oling. Shuning uchun, mojaroga javob berish uchun biz S-TLC tizimiga amal qilishimiz kerak – muloqot qilishdan oldin biz to'xtashimiz, o'ylashimiz va tinglashimiz kerak. Rut Anna Abigayl va Dadli D. Kan bu jarayonni nomoddiy masalalar bo'yicha nizolarni boshqarishning S-TLC tizimi deb atashadi.

Ushbu to'rtta qadamni bajarib, biz odatda shaxslararo nizolarni hal qila olamiz.

### **S-TLC strategiyasi nizolarni boshqarish**

3

***Mojarolarni boshqarish uchun to'xtash-o'ylash, tinglash va muloqot qilish tizimining samaradorligini tushuning.***

Ushbu tizim konflikt ikki shaxs tomonidan yaratilganligini va uni hal qilish faqat ikkala shaxsning birgalikdagi sa'y-harakatlari bilan amalga oshirilishi mumkinligini tushunishga asoslanadi. Shuning uchun quyida muhokama qilingan muloqot qobiliyatlari har ikki tomon tomonidan mojaroni boshqarish uchun ishlatilishi kerak. Agar

tomonlardan faqat bittasi muloqot qilish qobiliyatidan foydalansa, ikkinchisi esa yomon kommunikator bo‘lib qolsa, ikkalasi o‘rtasidagi tushunmovchilik va ziddiyat hal qilinmagan bo‘lishi mumkin. Shuning uchun, quyida muhokama qilingan muloqotning asosiy ko‘nikmalariga shaxslararo nizolarni boshqarishda muloqotning birgalikdagi bosqichlari sifatida amal qilish mumkin:

- ▶ *STOP*. Bezovta bo‘lsangiz yoki g‘azablansangiz, darhol javob bermang, degan gap keng tarqalgan. Biror narsa aytishdan oldin to‘qqizgacha hisoblang. Bu shunchaki kutish, o‘z-o‘zini nazorat qilish va so‘vishini anglatadi, shundan keyingina siz o‘zaro aloqada bo‘lasiz. Kimdir bilan ziddiyatga tushib qolganingizni tushunganingizda, o‘zingizga ayting: «Jim bo‘! O‘zingizdan to‘xtashni so‘rang! Biroz pauza qilish, o‘ylash, tinglash va keyin muloqot qilish uchun o‘zingizga so‘vish uchun vaqt bering.
- ▶ *O‘ylab ko‘ring*. «Sakrashdan oldin oldingizga qarang» – xavfli bo‘lgan vaziyatda harakat qilish uchun dono maslahat. Unda aytilishicha, biror narsani qilishdan yoki qilmaslikdan oldin uning mumkin bo‘lgan xavflari yoki qiyinchiliklari haqida o‘ylash oqilona fikrdir. Agar siz nizoni shaxsan qabul qilsangiz, vaziyatni yomonlashtirish ehtimoli haqida o‘ylashingiz kerak. Mojaro shaxsga emas, balki muammoga bog‘liq. Shuningdek, mojaro sizni boshqa odamdan ajratishiga yo‘l qo‘ymaslik uchun silliq munosabatlarga oid katta maqsadlaringiz haqida o‘ylang. Shuningdek, boshqa odam siz bilan yaxshi munosabatlarga muhtojmi yoki yo‘qligini o‘ylab ko‘ring. Mojaro holatini hal qilish uchun muloqot qilishdan oldin, ongli fikrlash doirasini rivojlantirish haqida o‘ylab ko‘ring. Mojaroni bir butun sifatida ko‘rib chiqing. Uning fonini, variantlaringizni va uni boshqa odam bilan ko‘tarishning eng yaxshi vaqti va usulini tahlil qiling. Shuningdek, boshqa odamning mumkin bo‘lgan dalillari, variantlari haqida o‘ylang.
- ▶ *Eshiting*. Muloqot mazmunli va samarali bo‘lishi uchun avvalo boshqa odamning gaplarini tinglash kerak. Mojaro holatida ishtirok etayotgan boshqa odamning fikrlari va his-tuyg‘ulari haqidagi taxminlaringiz asosida gapirishni boshlamang. Uni eshiting. Agar siz uni sabr bilan tinglasangiz, uning shikoyatlarining yarmi tugaydi. Faol tinglash ko‘nikmasi nizolarni hal qilishda o‘zini samarali ifoda etish qobiliyati kabi samaralidir. Esingizda bo‘lsin, boshqa odamning aytganlari siz aytganingiz kabi muhimdir. Shuning uchun, avvalo tinglang.
- ▶ *Muloqot qiling*. Va nihoyat, hammasini qanday aytishni o‘zingiz hal qilasiz. Ishontiruvchi, tajovuzkor yoki itoatkor tarzda yarashtiring, munosabat bildiring va qabul qiling.

### KONFLIKTDA MAQSADLI KOMMUNIKATSIYA

Muloqot maqsadli harakatdir. U har doim aloqa maqsadini amalga oshirishga intiladi. Konflikt haqida o‘ylashda, fikrlashning muhim mavzularidan biri bu konfliktli vaziyat haqida nima qilishni xohlayotganingizdir. Siz boshqa odamni

o'zgartirishni, o'zingizni o'zgartirishni, vaziyatni o'zgartirishni yoki hech narsani o'zgartirishni va hech narsa qilmaslikni xohlaysiz. Ehtimol, ikkala shaxs ham bir xil fikrda bo'lmagligi mumkin. Bir kishi mojaroni hal qilish haqida o'ylashi mumkin, ikkinchisi esa uni o'zgarishsiz qoldirishni xohlaydi. Bunday vaziyatda sizning muloqotingiz ikkita vazifani bajarishga harakat qilishi kerak, birinchi navbatda odamni o'zgartirish, keyin esa nizo sababini bartaraf etish orqali vaziyatni o'zgartirish.

## KONFLIKTDA MULOQOT ORQALI VAZIYATDAN CHIQISH IMKONIYATLARI

### Shaxsiylashtirilgan tildan foydalanish

Shaxsiylashtirilgan til haqida umumiyroq gapirish o'rniga vaziyatga aloqador odamlarni muhokama qilish yoki tanqid qilish uchun «men» yoki «siz» iboralaridan foydalanadi. Hech narsa qayg'uli odamni dadillikdan ko'ra ko'proq taskinlay olmaydi. Mojaroning kelib chiqishi uchun o'z aybi va mas'uliyatiga ega bo'lgan shaxsning «men» bayonoti. «Men his qilyapman yoki o'ylayman, men shunday harakat qilishim kerak edi» so'zlari odamning halolligini va boshqa odamga afsuslanish hissini bildiradi.

So'zlayotgan shaxs o'z xatti-harakatlarining sababini boshqa birovga yoki nizoda ishtirok etayotgan boshqa tomonga bog'lash o'rniga, o'z his-tuyg'ulari, fikri va harakatlari uchun javobgarlikni o'z zimmasiga oladi. Va bu ikki shaxs o'rtasida tushunishni o'rnatish uchun asosni mustahkamlaydi. Psixologik nuqtayi nazardan, boshqa odam ham sodir bo'lgan voqea uchun javobgarlikni o'z zimmasiga olishga tayyor. Bu bahslashayotgan shaxslarni yarashtirish jarayonining boshlanishi. «Sizning bayonotlaringiz» yoki «ularning bayonotlari», bajaruvchining javobgarlikda ayblaydigan «I bayonot»dan farqli o'laroq, shaxsiy javobgarlikdan bo'yin tovlaydigan bayonotlardir. Ular aybni boshqalarga yuklaydilar. Depersonalizatsiya qilingan bayonotlar shuni ko'rsatadiki, siz bajaruvchi sifatida sizning aybingiz uchun kimdir orqasiga yashirinishni xohlaysiz.

### Nomoddiy masalalar bo'yicha mojaro

Nomoddiy masala hurmat, qadriyatlar, sevgi, o'z-o'zini hurmat qilish, e'tibor, g'amxo'rlik, oilaviy rishtalar, an'analar va hamkorlikdagi xatti-harakatlar nuqtayi nazaridan inson munosabatlariga taalluqli bo'lgan nomoddiy yoki jismoniy bo'lmagan masalalarga tegishli. Ular jismonan mavjud bo'lmagan ma'noda nomoddiy bo'lsa-da, lekin ko'pchilik uchun bu qadriyatlar chuqur ahamiyatga ega. Va ko'pincha bunday nomoddiy, shaxsiyat bilan bog'liq muammolarga asoslangan nizolar paydo bo'ladi. Bu mojarolar qanchalik erta hal etilsa, bu ikkala tomon uchun ham shunchalik yaxshi bo'ladi. Ushbu nomoddiy muammolar odatda do'stlar, yaqin va aziz qarindoshlar yoki yaqin qo'shnilar bilan bog'liq bo'lganligi sababli, ular doimo ikkala shaxsning xotirjamligini buzadi.

Demak, bu nomoddiy mojarolarni o‘zaro tushunish va yaxshi niyat ko‘prigi sifatida muloqot orqali boshqarishga harakat qilish kerak.

### Aniq muammolar va nizolar

Moddiy masalalar yer, aniq tabiat, masalan, mulk, hudud, tabiiy resurslar, gaz, suv, foydali qazilmalar, konlar, ko‘mir yoki ish haqi, ko‘tarilishlar, mukofotlar va shaxsiyat yoki xatti-harakatlar bilan bog‘liq bo‘lmagan narsalarga oid bo‘lishi kerak.

Aniq muammolar tufayli yuzaga kelgan nizolar muzokaralar, guruh muhokamalari, uchrashuvlar, rasmiy o‘zaro munosabatlar va kelishuvlar, ba‘zan esa uchinchi tomon yordamida hal qilinishini talab qiladi. Ushbu masalalarning ba‘zilari, xususan, hudud, suv va boshqa tabiiy resurslarni taqsimlash masalalari qo‘shni davlatlar yoki davlatlar o‘rtasidagi janjallarga aylanib ketish xavfini tug‘diradigan asosiy nizolarga aylanadi. Ular bahsli masalalarni tinch yo‘l bilan hal qilish uchun manfaatdor davlatlar yoki davlatlar o‘rtasida muloqot o‘tkazishga chaqiradilar. Bunday vaziyatlarda yuqori darajadagi o‘zaro ta‘sir muzokarachilarning tushunish nozikligini va muloqot qilish qobiliyatini namoyish etadi.

**4**  
*Aniq muammolar qo‘shnilar, shaxslar, davlatlar va mamlakatlar o‘rtasida jiddiy nizolarga olib kelishini biling.*

### Ishonchni shakllantirish

Muloqot akti ikkala tomon o‘rtasida ishonch muhitini yaratish uchun birinchi qadamdir. Ishonchsizlikning o‘tmishdagi voqealari e‘tirof etiladi va shuningdek, tushunish va xayrixohlikning yangi yo‘lini ochish uchun tushuntiriladi. Raqobat yoki hokimiyatni suiiste‘mol qilish qo‘rquvini yo‘q qiling.

Faktlarni to‘liq baham ko‘rish va boshqa odamning talab va ehtiyojlarini tushunish munosabati bilan nizoni hal qilish uchun tuzatish choralarini so‘rash orqali o‘zaro ishonchni mustahkamlang. Moslashuvchan bo‘ling.

### XULOSA

- Mojaroning oldini olish mumkin emas, lekin odatda uni boshqarish mumkin. Mojarolarni boshqarish uchun avvalo uning tabiati va kelib chiqish sabablarini bilish kerak. Keyin nizoni hal qilish yoki uni kamaytirish uchun eng yaxshi usulni tanlashingiz kerak.
- Mojaroning shaxsiy, ijtimoiy, ish joyingiz va kasbiy hayotingizda takrorlanishining oldini olish uchun muloqot qobiliyatingizni yaxshilang. Vaziyatda qarama-qarshilik to‘xtatish-o‘ylash-tinglash va keyin muloqot qilish tizimiga amal qiladi.
- Mojarolarni boshqarish uchun boshqa tomonning fikri va shikoyatlarini tinglash o‘z fikr va his-tuyg‘ularingizni aytish kabi muhimdir.
- Mojaroni boshqarish, taassurotlar yoki taxminlar, taxminlar va e‘tiqodlarni emas, balki faktlarni bahslasha olish.

**KEYS VAZIYAT:****MHAI**

Hindistonning Mahatama Gandhi avtomagistrali (MHAI) shartnoma shartlarini buzgani uchun 2010-yil iyun oyida Basai-Nagpur ekspress yo‘li operatoriga ijara shartnomasini bekor qilish haqida xabar berdi. Qoidabuzarliklar qatoriga tezyurar yo‘lni to‘xtatmaslik, bir tomonlama moliyaviy qarorlar qabul qilish va Mumbaydan Nagpurga boradigan Badgaong Plazadagi noto‘g‘ri va samarasiz pullik tizimi tufayli tezyurar yo‘lda baxtsiz hodisalar sonining ko‘payishi kiradi.

Aloqalar Ikki tomon o‘rtasida avtomagistralarning e-way operatorini tegishli ruxsatisiz loyihani qayta moliyalash shaklida firibgarlikda ayblaganidan keyin keskinlashdi. Elektron yo‘l operatori moliyachilarni almashtirib, ulardan kredit olib, hukumatning Nodal avtomobil yo‘llarini qurish agentligidan ruxsat olmasdan pul ishlatgan.

Pullik plaza boshqaruvi noto‘g‘ri edi. To‘lov to‘sig‘ida ikki tomondan uzun navbatlar paydo bo‘lgan. Pullik ko‘prikdagi tirbandlik tufayli har kuni qatnovchilar juda ko‘p noqulayliklar va kechikishlarga duchor bo‘lishdi.

Yo‘laklar buzilgan. Kechikkan mashinalar esa to‘siqdan oshib o‘ta olishi bilanoq tez tezlikka chiqdi. Ma‘muriyat va pullik plazani boshqarayotgan firmaga qarshi bir necha ommaviy norozilik namoyishlari bo‘lib o‘tdi. Nihoyat MHAI firmani o‘zgartirishga qaror qildi va tugatish to‘g‘risida xabar berdi.

Hukumatning elektron yo‘llar qurish boshqarmasi va Mumbay Nagpur Expressway operatori o‘rtasidagi shartnoma.

Biroq, ishdan bo‘shatish to‘g‘risidagi bildirishnomaga e‘tiroz bildirish uchun sudga borish o‘rniga, firma MHAIga murojaat qildi va ikkala tomon ham muammolarni hal qilish uchun bir nechta uchrashuvlar o‘tkazdilar.

Barcha manfaatdor tomonlarni qanoatlantiradigan barcha masalalarni maslahatlashuvlar va uchrashuvlar orqali hal qilish uchun o‘zaro muddat belgilandi.

Kelgusida pullik plaza firmasi tomonidan hukumatning Nodal avtomobil yo‘llari qurilish agentligining oldindan roziligisiz moliyaviy yoki ma‘muriy o‘zgarishlar kiritilmasligiga kelishib olindi.

**Javob berish uchun savollar**

1. To‘lovni to‘lash to‘g‘risidagi kompaniyaga bildirishnoma ikki tomon o‘rtasidagi shartnoma qoidalariga mos keladimi?
2. Kredit olish uchun moliyachilarni o‘zgartirish mumkinmi? Firibgarlik sifatida?  
Sizningcha, MHAI va pullik plaza kompaniyasi o‘rtasidagi yangi kelishuv Mumbay va Nagpur o‘rtasidagi kundalik qatnovlar muammosini hal qiladi deb o‘ylaysizmi?

**OLGAN BILIMINGIZNI TEKSHIRING**

1. Odatda shaxslararo munosabatlarda yuzaga keladigan nizo turlarini muhokama qiling.

2. Barcha turdagi mojaralarda umumiy sabablar bormi? Aniqlang va muhokama qiling.
3. Ijobiy konfliktlarning xususiyatlari qanday?
4. Ijobiy nizolar va salbiy nizolar o'rtasidagi asosiy farq nima? Sodiqlik to'qnashuvi nimani anglatadi? Misollar bilan muhokama qiling.
5. Manfaatlar to'qnashuvi sodiqlik to'qnashuvidan qanday farq qiladi? Tushuntirish.
6. Mojarolarni boshqarishda muloqotning rolini muhokama qiling.
7. Mojaroni hal qilish uchun kerak bo'lgan muloqot qobiliyatlarini muhokama qiling.

### OLGAN BILIMLARINGIZNI TAHLIL QILING

1. Qo'shningiz bilan kelishmovchilikni hal qila olmagan voqeani o'ylab ko'ring. Nima xato ketdi? Javobingizni hal qila olmagan ziddiyatga misol keltiring.
2. Shaxsiy hayotingizdagi nizolarning rivojlanishidagi sababni kuzata olasizmi? Sizingcha, bu mojarolardan qochishingiz mumkinmi?
3. S-TLC aloqa modelida (tizimida) nima uchun C (aloqa) oxirida, S (to'xtash) boshida keladi?
4. Ba'zi mojarolar muqarrar ekanligiga ishonasizmi? Nega?
5. Ikkingiz orangizda to'liq ajralish holatida siz hech qachon muloqotdan birodaringiz va o'zingiz o'rtasidagi tushunish ko'prigi sifatida foydalanmadingiz?  
Muloqotni qanday boshladingiz va uni qayta birlashishga qadar muvaffaqiyatli rivojlantirdingiz? Muammoni muhokama qilishda ko'rgan ehtiyot choralaringizni muhokama qiling.

### O'RGANGANINGIZNI QO'LLANG

1. Moddiy masalalar va nomoddiy masalalarni qanday farqlaysiz? Ba'zi misollar keltiring.
2. «Men sabablar g'oyasini yomon ko'raman va agar men o'z vatanimga xiyonat qilish yoki do'stinga xiyonat qilish o'rtasida tanlov qilishim kerak bo'lsa, menda vatanimga xiyonat qilishga jur'at etishim kerak deb umid qilaman», deydi. EM Forster, «Ikki xursandchilik uchun» Demokratiya. Qarama-qarshilik bayonotiga sharh bering.  
Forster tomonidan taxmin qilingan ichki ziddiyatni hal qilish bo'yicha sharhlaringizni bering.
3. Ikki ziddiyatli vaziyatni solishtiring, biri yomonlashdi, ikkinchisi esa yomonlashdi. Ularning natijalarini muhokama qiling.
4. Nima uchun mojaroda shaxsiy tildan foydalanishdan qochishimiz kerak? Mojarolarni boshqarishda sukunat gapirish kabi muhim ekanligiga qo'shilasizmi? Muhokama qiling.

## O'ZINGIZNI O'ZINGIZ TEKSHIRING

Berilgan variantlardan eng mos javobni tanlang:

### 1. Mojarolarni yengishning eng yaxshi yo'li:

- (a) qarama-qarshilik      (b) aloqa      (c) ayblov      (d) o'zini himoya qilish

### 2. Mojarolarni boshqarish uchun aloqa quyidagilardan iborat:

- (a) faol      (b) reaktiv      (c) interaktiv      (d) tranzaksiyaviy

### 3. Qarama-qarshi tomonlar quyidagilardir:

- (a) bir-biriga bog'liq emas      (c) bir-biriga noma'lum  
(b) bir-biri bilan o'zaro bog'liqdir      (d) bir-biriga yaqin

### 4. G'oyalar to'qnashuvi – bu ikki qarama-qarshi g'oya mavjud bo'lgan vaziyat:

- (a) birgalikda mavjud bo'lishi mumkin va ikkalasi ham to'g'ri bo'lishi mumkin  
(b) birgalikda mavjud bo'lishi mumkin, lekin ikkalasi ham haqiqat bo'lishi mumkin emas  
(c) birga mavjud bo'lolmaydi, lekin ikkalasi ham to'g'ri bo'lishi mumkin  
(d) birgalikda mavjud bo'lolmaydi yoki ikkalasi ham to'g'ri bo'lolmaydi

### 5. Salbiy ziddiyatni hal qilish uchun muhokama qilish kerak:

- (a) shaxsiylashtirilgan      (c) shaxsiylashtirilmagan  
(b) shaxsiylashtirilmagan      (d) shaxsiylashtirilgan

### 6. Mojaroga men-markazlashgan yondashuvda ikkala raqib ham muammoni quyidagi nuqtayi nazardan ko'radi:

- (a) o'zlari      (c) boshqalar  
(b) bir-biriga, bir-birini, o'zaro      (d) hech kim

### 7. Muloqot quyidagi hollarda samarali bo'ladi:

- (a) to'g'ri eshitilgan, lekin to'g'ri tushunilmagan  
(b) to'g'ri eshitilgan, to'g'ri tushunilgan, lekin to'g'ri ishlanmagan  
(c) aniq, to'g'ri aytilgan tushunish va to'g'ri harakat qilish  
(d) aniq aytilgan va to'g'ri tushunilgan

### 8. Shaxslararo muloqot quyidagi funksiyalarni bajaradi:

- (a) tushuncha daryosi      (c) tushunish dengiz qirg'og'i  
(b) tushunish ko'rfazi      (d) umumiy tushunish ko'prigi

### 9. Mojaroli vaziyatda muloqot shuni anglatadiki, munozara quyidagilar bo'lishi kerak:

- (a) tajovuzkor      (b) hissiy      (c) maxsus      (d) umumiy

### 10. Aloqa strategiyasi ketma-ketligining to'g'ri tartibida LTCS ni tanlang.

- (a) CSTL      (b) TCLS      (c) LTCS      (d) STLC



## ISHGA KIRISHDAGI KOMMUNIKATSIYA

20  
BOB

*«Bizning oldimizda kutayotgan yoki bizning ortimizda qolgan narsalar ahamiyati bizning ichimizda bo'lgan narsalar ahamiyatining qarshisida zarra qadardir».*

Oliver Vendell Holms

### Ish joyi kommunikatsiyasi

Manisha ajoyib akademik baholarga ega bo'lgan namunali MBA talabasi. Uning asosiy ixtisosligi xalqaro marketing va u birinchi kursdan keyin Fransiyaning Ruan shahrida uch oylik amaliyotni ham tamomlagan. Uning fikricha, u universitet orqali ish taklifini kutmasdan, mustaqil ravishda obro'li milliy yoki transmilliy kompaniyadan munosib ish qidirish tashabbusini o'z qo'liga olishi kerak.

Manisha, faqat ma'lum bir kompaniyani tanlaganidan keyingina rezyumeni tayyorlash va ariza yozishga qaror qildi. U o'zi qiziqqan turli kompaniyalarning profillarini internetdan izlab o'rgandi. U, shuningdek, hozirda o'sha kompaniyalarda ishlayotgan ko'p yillik ishchilardan kompaniyalar haqida ma'lumot to'pladi. Manisha ma'lumotlarni har tomonlama tahlil qilib, o'zini qiziqtirgan 5 kompaniyaga hujjat jo'natishga qaror qildi. U kompaniyalarning har biriga, ushbu kompaniyaga qiziqishining sabablarini ta'kidlagan holda, alohida-alohida ariza yozdi. Bundan tashqari, u kompaniyaga tashrif buyurish imkoniyatini haqida ham so'radi. Manisha, o'zi murojaat qilgan ish beruvchilarning har biri bilan alohida-alohida intervyu bo'lishini kutmoqda.

### ISHGA ARIZA TOPSHIRISH

Inson o'z orzusidagi ishga ega bo'lishi uchun bir necha qadamlarni bosib o'tishi kerak. Jarayon yaxshi tarjimayi hol (CV) tayyorlashdan boshlanadi. Potensial ish beruvchilar va ish joylarini aniqlagandan so'ng, arizachi o'z CV, ariza yoki aloqa xatini tayyorlashi va topshirishi kerak. Ideal holatlarda, bu jarayon ishga qabul qilish bo'yicha yakuniy qarorlar qabul qilinadigan intervyu yoki guruh muhokamasiga taklifnoma bilan tugaydi. Ishga ariza berish jarayonida bir nechta murakkab bosqichlar mavjud bo'lganligi sababli, muvaffaqiyatli bo'lish uchun yaxshi muloqot ko'nikmalariga ega bo'lish zarur.

***Ushbu bo'limni tugatgandan so'ng, siz quyidagi bilimlarga ega bo'lishingiz kerak:***

1. Samarali CV (tarjimayi hol) yozish.
2. Ishga kirish uchun arizalarni to'g'ri yozish.
3. Ishga kirishdagi suhbatlardan muvaffaqiyatli o'tish.
4. Guruh muhokamalarida aktiv ishtirokchi bo'lish sirlarini bilib olasiz.

## TARJIMAYI HOL YOZISH

1

### *Samarali CV yozish*

*Rezyume odatda ariza xatiga ilova qilinadi. Shuning uchun u ariza xatidan keyin o'qiladi, biroq birinchi navbatda tayyorlanadi.*

*Rezyumeni yozishda yodda tutish kerak bo'lgan birinchi narsa – bu uning faqatgina ish talablari nuqtayi nazaridan maxsus yozilishi kerakligidir. Ko'rib chiqilishi kerak bo'lgan asosiy savol – bu ma'lum bir lavozim uchun qanday malakalar, tajribalar yoki yutuqlarni yoritish zarurligidir.*

*Rezyume arizachi haqidagi barcha aloqador va muhim biografik ma'lumotlarni qisqacha bayon qiladi. Ariza xati esa ma'lumotlarni sharhlaydi.*

### Samarali CV yozish

Tarjimayi hol – rezyume, shaxsiy profil, bio – ma'lumotlar, shaxsiy ma'lumotlar varag'i, malaka varaqasi va xulosa kabi bir nechta nomlar bilan ham tanilgan. Amalda, tarjimayi hol – bu ish uchun ariza beruvchining shaxsiy tarixi, jumladan, biografik ma'lumotlari, ta'lim malakasi, ish tajribasi, yutuqlari va boshqa kuchli tomonlari aks ettirilgan yozma bayonotdir. Tarjimayi hol odatda arizaga ilova qilinadi. Shuning uchun u ariza xatidan keyin o'qiladi, lekin birinchi navbatda tayyorlanishi kerak. Ish izlovchilar o'zlarining tarjimayi hollarini oldindan yozib qo'yishlari odatiy holdir, shuning uchun ular o'zlarining CV nusxalarini ariza xati bilan birga yuborishlari mumkin. Bu har doim ham eng yaxshi amaliyot emas, chunki yaxshi tarjimayi holning siri uning muallifini muayyan ish uchun eng munosib nomzod sifatida loyihalash qobiliyatidir; shuning uchun u har bir alohida dastur uchun moslashtirilgan bo'lishi kerak.

Tarjimayi holni yozishda yodda tutish kerak bo'lgan birinchi narsa – bu uning faqatgina ish talablari nuqtayi nazaridan maxsus yozilishi kerakligidir. Ko'rib chiqilishi lozim bo'lgan asosiy savol – bu ma'lum bir lavozim uchun qanday malaka, tajriba yoki yutuqlarni yoritilishi zarurligidir. Misol uchun, agar arizachi HR menejer va marketing menejeri sifatida ish tajribasiga ega bo'lsa va u HR lavozimga ariza topshirmoqchi bo'lsa, qo'shimcha ko'nikmalar ostida marketing tajribasini ko'rsatgan holda, HR tajribasiga urg'u bergani ma'qul.

Tarjimayi holning tuzilishi uning muallifining kuchli tomonlarini ajratib ko'rsatishi lozim. Shuni ta'kidlash joizki, tarjimayi holni yozishning qat'i tartibi yo'q. Qisqa yoki uzun bo'lsin, barcha tarjimayi hollar shaxsning kelib chiqishi, yutuqlari va tajribasiga oid bir xil jihatlarni qamrab oladi. Uzunroq tarjimayi hollarda har bir bandga oid tafsilotlar sezilarli darajada oshadi, ammo asosiy yoritishi lozim bo'lgan jihatlarda barcha tarjimayi hollarda bir xil bo'lib qolaveradi. Tarjimayi holni yozish usullarini muhokama qilishdan oldin, biz tarjimayi hol va ariza xati yoki aloqa xati (shuningdek, cover letter sifatida ham tanilgan) o'rtasidagi bog'liqlikni tushunib olishimiz kerak.

## TARJIMAYI HOL VA ARIZA XATI O'RTASIDAGI BOG'LIQLIK

Tarjimayi hol va ariza xati ikki farqli funksiyani bajaradi. Tarjimayi hol arizachi haqidagi barcha aloqador va muhim biografik ma'lumotlarni qisqacha bayon qiladi. Ariza xati esa ma'lumotlarni sharhlaydi. Ariza xati uchun arizachi o'z tarjimayi holidan

eng muhim va tegishli faktlarni tanlaydi va ularni ish talablari kontekstida muhokama qiladi.

Tarjimayi hol va ariza xatini bitta hujjatga birlashtirib bo‘lmaydi. Hech bir abituriyent tarjimayi holni e‘tiborsiz qoldirolmaydi va shunchaki shaxsiy ma‘lumotlarni ko‘rsatadigan uzun va batafsil ariza xatini yoza olmaydi, chunki bo‘lajak ish beruvchilar bunday formatda aniq ma‘lumotlarni topishni juda ko‘p vaqt talab qiladi. Tarjimayi hol muhim jihatlarni oson topish imkoniyatini beradigan ko‘rinishda shakllantiriladi. Bundan tashqari, tarjimayi hol qisqacha bo‘ladi, chunki unda to‘liq jumalardan foydalanilmaydi. Masalan, «Mening ismim XYZ» yoki «Mening yoshim 24 yosh» deb yozilmaydi. Buning o‘rniga bu ma‘lumotlar sodda, tushunarli va jozibali tarzda formatlangan bo‘ladi.

20.1-shaklda buni qanday qilish mumkinligi ko‘rsatilgan

**1. Ismi: Sattorova Aziza**

**2. Yoshi: 22**

**3. Millati: O‘zbek**

*20.1-shakl*

*Ma‘lumotni taqdim etish uchunu namuna format*

## BITIRUVCHI TARJIMAYI HOLI

Bitiruvchilarning tarjimayi hol ro‘yxati:

- Shaxsiy/biografik ma‘lumotlar.
- Ta‘lim tafsilotlari.
- Ish tajribasi tafsilotlari.
- Tavsiyanomalar.

Yangi kollej bitiruvchisining tarjimayi holi odatda bir sahifadan iborat bo‘ladi. U o‘z ichiga arizachining kelajak maqsadlari, ta‘lim tafsilotlari, ish tajribasi va maktab/kollej faoliyatlarini oladi. Rezume ariza xatiga ilova qilinadi. Chunki bu yangi bitiruvchi tarjimayi holi bo‘lganligi sababli ta‘lim malakalari birinchi o‘rinda turadi va boshqa tafsilotlarga qaraganda muhimroq mavqega ega. Tarjimayi holdagi barcha ma‘lumotlar qalin va aniq sarlavhalar ostida bo‘lishi kerak, shundagina o‘quvchi kerakli ma‘lumotlarni osongina topishi mumkin bo‘ladi. Katta va kichik harflarda berilgan sarlavhalarni o‘qish butunlay bosh harflar bilan yozilganlarga qaraganda osonroq. Talabalar tarjimayi holini yozishning bir necha uslublari mavjud. Keng tarqalgan xronologik formatdagi tarjimayi holning namunasi 20.2-shaklda keltirilgan.

### Sarlavha

Sarlavhada ariza beruvchining ismi, manzili, tug‘ilgan sanasi (agar yosh chegarasi ko‘rsatilgan bo‘lsa), telefon raqami va elektron pochta manzilini o‘z ichiga oladi.

*Ish tajribasi «yo‘q» degandan ko‘ra, talabalik davrida olib borgan har qanday faoliyatni keltirib o‘ting.*

*Ariza topshirayotgan ishingizda asqotadigan kuchli jihatlaringiz.*

*Universitet va kollejda olgan barcha yutuq va stipendiyalari.*

*Maqsad mujmal bo‘lmasligi kerak.*

**JALOLOV ASADBEK**

21/A, A. Navoiy mavzesi, Qo'qon shahar 150 701

Telefon: (+99890) 2924180,

E-mail: Jalolov 99@yahoo.com

**FAOLIYAT MAQSADI**

Menejment va marketing bo'yicha ma'lumotimdan foydalana oladigan sohada menejment bo'yicha amaliyotchi sifatida ishlash va oxir-oqibat marketing bo'yicha yuqori lavozimli direktor bo'lish imkoniyati.

**IXTISOSLIGI**

- Marketing va sotuvlar
- Inson resurslarini boshqarish

**TA'LIM**

- Toshkent Davlat Iqtisodiyot Universiteti Magistrlik diplomi, Toshkent: 2020
- Qo'qon Universiteti, Iqtisodiyot yo'nalishi bakalavr, Qo'qon: 2017
- Qo'qon Iqtisodiyot va Turizm kolleji, Qo'qon: 2013

**STIPENDIYA/GRANTLAR**

- O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Stipendiyasi (2019)
- O'qishdagi a'lo natijalari uchun Qo'qon Universiteti rektor stipendiyasi (2016).

**KUCHLI JIHATLARI**

- Jamoaviy o'yinchi
- O'z kuchiga ishongan va aniq maqsadni ko'zlagan
- Yangiliklarni tez o'zlashtira oladigan

**ISH TAJRIBASI**

- General Motors O'zbekiston kompaniyasida haq to'lanadigan amaliyot.

**TAVSIYANOMALAR** So'rov bo'yicha taqdim qilinadi.

20.2-shakl. Bitiruvchilar namunaviy

| Mujmal maqsadlar  | Samarali maqsadlar  |
|---|---|
| Turizm sanoatida boshqaruvchi lavozimida ishlash.   | Mening yozgi kurslar va amaliyot tajribamdan orttirgan bilimlarimdan unumli foydalanadigan turizm kompaniyasida quyi-daraja menejmenti.                                   |
| Mening bilimlarimdan foydalanadigan taniqli va o'sib borayotgan tashkilotda sotuvchilik lavozimi.           | Marketing yo'nalishi bo'yicha bilim talab qiladigan darsliklar sotish lavozimi.   |
| Tadbirlarni tashkil etish sohasida shaxsiy o'sish va rivojlanish imkoniyatini beruvchi mashaqqatli karyera. | Mening ingliz tili va fransuz tilida ravon so'zlashishimdan unumli foydalana oladigan, madaniy va ijtimoiy dasturlar bo'yicha tadbirlarni tashkil etish sohasida karyera. |

20.3-shakl. Samarali qayta ko'rib chiqilgan maqsadlarga misol

## Maqsad

Ushbu bo‘limda ariza beruvchi o‘zining ta‘lim malakasi va tajribasiga mos keladigan xos va kerakli lavozimni ko‘rsatishi kerak. Maqsad «men o‘z qobiliyatimni isbotlay oladigan taniqli tashkilotda qattiq mehnat talab qiladigan lavozimda ishlashni xohlayman» kabi noaniq tarzda emas, balki amaliy jihatdan ifodalanishi kerak. Ish beruvchilar arizachining orzularini emas, balki amaliy maqsadlarni bilishni xohlashadi.

20.3-rasmda noaniq maqsadlarni aniqlik uchun qanday qilib qayta yozish mumkinligi ko‘rsatilgan.

## Ta‘lim

Ta‘lim malakalari ro‘yxati maktab darajasidan boshlanib, doktorantura va aspirantura malakalari bilan tugashi lozimmi yoki birinchi navbatda eng so‘nggi erishilgan ta‘lim darajalarni qayd etib o‘tish kerakmi? Xronologik tartib har doim ham juda jozibador bo‘lmasligi mumkin va eng yuqori ilmiy daraja odatda eng muhim va dolzarb hisoblanadi. Shuning uchun oxirgi ilmiy darajani birinchi navbatda qayd etish va ta‘lim malakalarini teskari xronologik tartibda sanab o‘tish kerak.

Maktab shahodatnomalarini kiritish shart emas, lekin tarjimayi holda qisqa muddatli ta‘lim yoki kurs ishlariga qo‘shimcha ravishda olingan maxsus sertifikatlar, agar ular ishga aloqador bo‘lsa, ko‘rsatilishi maqsadga muvofiq. Ariza beruvchi ariza topshirayotgan lavozim turi uchun muhim bo‘lgan kurslar yoki ko‘nikmalarni alohida ta‘kidlab o‘tish muhimdir. Umumiy baholar, turli kurslardagi baholar bilan bir qatorda, agar ular muhim bo‘lsa, ro‘yxatga olinishi zarur. Har qanday imtiyozlar yoki boshqalardan ajratib turadigan farqli jihatlar, shuningdek, ta‘lim darajalarining boshqa tafsilotlari, masalan, bitiruv yili, universitet yoki kollej nomi va o‘tilgan fanlar alohida sarlavha ostida ko‘rsatilishi kerak.

## Ish tajribasi

Tegishli ish tajribasi teskari xronologik tartibda ro‘yxatga tushirilishi kerak. Bu toifa, agar ariza beruvchining tajribasi juda katta bo‘lmasa, to‘liqsiz ish kuni va to‘liq ish kuni bo‘yicha ishlagan barcha ish joylari ma‘lumotlarini o‘z ichiga olishi mumkin. Biroq, o‘z sohasida ko‘p yil ishlagan kishi to‘liqsiz ish kuni bo‘yicha ishlagan lavozimlarini ro‘yxatga kiritishi shart emas.

*Arizachining, karyera maqsadlariga mos keluvchi, oldingi ish joylaridagi roli, mas‘uliyati va yutuqlarining qisqacha tavsifi keltirilishi maqsadga muvofiq.*

Ro‘yxatda keltirilgan har bir lavozim uchun quyidagi ma‘lumotlar ko‘rsatilishi kerak: lavozim nomi, kompaniyaning nomi, joylashgan joyi va ish davri. Bu bo‘limda, arizachining karyera maqsadlariga mos keluvchi, oldingi ish joylaridagi roli, mas‘uliyati va yutuqlarining qisqacha tavsifi keltirilishi maqsadga muvofiq. Oldingi ish joylaridagi mas‘uliyatni tavsiflashda yodda tutish zarur bo‘lgan jihat shuki, bu tariflar loyihalashtirilgan, tayyorlangan, ishlab chiqilgan, muvofiqlashtirilgan, nazorat qilingan, yo‘naltirilgan va hokazo kabi harakat

soʻzlari qoʻllanilishi bilan yanada kuchliroq boʻladi. Ish vaqti haqida gapirganda, aniq kun, sana yoki oyni koʻrsatish shart emas. Muddatlar va taʼtillar, tegishli yillar bilan koʻrsatilishining oʻzi kifoya.

Ariza beruvchi shuni yodda tutishi kerakki, potensial ish beruvchilarni shunchaki ularning ishlagan lavozimlari roʻyxatini oʻqish qiziqitirmaydi. Ular oʻsha lavozimlarda qoʻllanilgan oʻziga xos usullar, texnikalar va jarayonlarni, shuningdek, ish joyidagi erishilgan har qanday aniq yutuqlar haqida bilishni xohlashadi. Ariza beruvchilar hech qachon ish tajribasi yoʻqligini yozmasligi kerak. Yangi bitiruvchilarda kasbiy ish tajribasiga ega boʻlish uchun kam imkoniyat boʻlgan boʻlishi mumkin, lekin aspirantlar tashkiliy vazifalardan, talabalar klublari, uyushmalari va jamiyatlarini tashkil etish va boshqarishdan, sanoat korxonalariga tashrif buyurish va hokazolardan ish tajribalarini koʻrsatishlari mumkin. Menejment bitiruvchilari yozgi loyihalarni yoki muddatli/semestrlik ishlab chiqarish amaliyotini oʻtadilar.

Bundan tashqari, baʼzi talabalar oʻz muassasalarida yarim kunlik ish(lar) da ishlab pul topishadi. Bunday maʼlumotlarning barchasi yangi bitiruvchining «tajribasi»ni tashkil qiladi. Bitiruvchilar ish tajribasi umuman yoʻqligini yozish oʻrniga, ular talaba sifatida jalb qilingan barcha faoliyatlarini koʻrsatib oʻtishlari yaxshiroqdir. Oʻzlarining talabalik tajribasini tushuntirayotganda, ularning bu tajribalari yangi ishlarida qanchalik asqotishini tushuntirib ketishlari zarur.

### Mukofot va unvonlar

Tarjimayi holda kolleжда yoki universitetda qoʻlga kiritilgan barcha stipendiyalar, mukofotlar va grantlar haqida maʼlumot berilishi kerak. Maktab mukofotlari abituriyentning doimiy ravishda mukofotlanganligini koʻrsatadi. Kasbiy mukofotlarni ham aytib oʻtishning zarari yoʻq.

### Qoʻshimcha faoliyat

Ushbu boʻlimda arizachi oʻzining kollej yoki universitetdagi qoʻshimcha faoliyatini eslatib oʻtishi kerak. Masalan, u talabalar tashkilotida prezident, kotib yoki koordinator lavozimida faoliyat yuritgan boʻlishi mumkin. Bu boʻlimda ariza beruvchi qoʻshimcha ravishda oʻzi chala oladigan musiqa asbobi yoki biror sport turidagi mohirligi kabi muhim sevimli mashgʻulotlarini ham aytib oʻtishi mumkin.

### Tavsiyanomalar

*Tajribasi katta boʻlgan mutaxassislar baʼzan rezyumeda-gi ishdan maqsad degan boʻlim oʻrniga oʻzlarining ish malakalari va tajribalari haqida qisqacha maʼlumot berishdan boshlashadi.*

Bu boʻlimda ariza beruvchi oʻziga tavsiya bera oladigan ikki yoki uch kishining ismini koʻrsatishi kerak. Har bir tavsiyanoma uchun tavsiya beruvchining toʻliq ismi, biznes manzili, elektron pochta manzili va telefon raqami koʻrsatilishi kerak. Tavsiyanomalardan, tavsiya beruvchi shaxs ish beruvchiga maxfiy ravishda ariza beruvchi haqida

faqat ishonchli ma'lumotlarni taqdim qilishi kutiladi. Shunday qilib, tavsiyachilar arizachi va uning ishi bilan yaqindan tanish bo'lgan professor yoki oldingi ish beruvchi bo'lishi kerak. Ularning ariza beruvchi bilan qarindoshchilik yoki boshqa aloqalari bo'lmashligi kerak. Ba'zan, tavsiyalar bo'limida, «so'rov bo'yicha taqdim etiladi» deb yozish mumkin. 20.2-shaklda bitiruvchi tarjimayi holining namunaviy shakli, xronologik formatda keltirilgan.

### Xulosa yoki qisqacha bayon

Tajribasi katta bo'lgan mutaxassislar ba'zan tarjimayi holdagi ishdan maqsad degan bo'lim o'rniga o'zlarining ish malakalari va tajribalari haqida qisqacha ma'lumot berishdan boshlashadi. Oxirgi amaliyot shuki, barcha asosiy yutuqlar va ixtisosliklarning qisqacha mazmunini nom ostida joylashtirishi lozim. Xulosa, tarjimayi holni o'quvchiga arizachi haqidagi eng dolzarb va muhim ma'lumotlarni darhol topishga yordam berishi kerak. Nomzod uchun bu o'z ish tajribasini boshlash uchun kuchli so'zboshi vazifasini bajaradi. Tarjimayi holga biriktiriladigan xulosa misoli uchun 20.4-shaklga qarang.

### YAXSHI TARJIMAYI HOL TAYYORLASH UCHUN YO'RIQNOMA

Yaxshi tarjimayi hol ish beruvchiga asosiy ma'lumotlarni tizimli shaklda taqdim etadi. Bu ish beruvchiga bir necha daqiqada arizachining malakasi va kuchli tomonlarini baholash va ushbu dastlabki ma'lumotlar asosida ariza beruvchini tezda ishga olish yoki uning arizasini rad etish imkonini beradi. Yaxshi tarjimayi hol ariza beruvchiga intervyu uchun eshiklarni ochib, uning karyerasi uchun o'ta muhim ahamiyatga ega bo'lishi mumkin.

Doktor H.F. Rasulov, Xalqaro biznes maktabi dekani, o'qitish va maslahat berishda yigirma yildan ortiq tajribaga ega. U Qo'qon Universiteti, Amity biznes maktabi va Toshkent texnologiya va fan institutlari bilan hamkorlikda faoliyat olib boradi.

*Doktor Rasulov, Toshkent Texnologiya va Fan Institutida marketing bo'yicha tahsil oldi va doktorlik dissertatsiyasini yoqladi. Uning ilmiy qiziqishlari va tajriba sohaslariga O'zbekistonda integratsiyalashgan marketing kommunikatsiyalari, to'g'ridan to'g'ri marketing, savdo menejmenti, marketing strategiyasi va mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish kiradi. U NTPC, Ravnaq Bank, Excel Telecommunications va Sayohatchi kabi tashkilotlarga o'quv va konsalting xizmatlarini ko'rsatgan.*

*2015-yilda doktor Rasulov Xalqaro biznes maktabining ta'lim a'lochisi mukofotini oldi. Uning 50 dan ortiq maqolalari yetakchi jurnallarda chop etilgan va u Marketing Asoslari, Mijozlar bilan Aloqalar, Marketing va Global Biznesni Boshqarish kabi kitoblar muallifi hisoblanadi.*

20.4-shakl. Tarjimayi holga biriktiriladigan qisqa bayon namunasi

*Tarjimayi hol arizachi nimaga urg'u bermoqchi bo'lsa o'sha toifa bilan boshlanishi kerak.*

Yaxshi tarjimayi hol yozish uchun umumiy «zaruriyatlar» qatoriga quyidagilar kiradi:

- Muayyan ish maqsadingiz yoki malakangizning qisqacha mazmunini ko'rsating.

- Yutuqlaringizni ajratib yozing.
- Ish maqsadingiz bilan bog'liq bo'lgan ta'lim/seminar/tajribaga urg'u bering.
- Sizning karyerangiz bosh maqsadini qo'llab-quvvatlaydigan professional faoliyat haqida batafsil ma'lumot bering.
- O'z tarjimayi holingizni tekshirib ko'ring va qo'shimcha ravishda matnda xatoliklar bor-yo'qligini boshqa birovdan tekshirtirib oling.
- Barcha kontakt ma'lumotlari yangi va to'g'ri ekanligiga ishonch hosil qiling.

Yaxshi tarjimayi hol yozish uchun umumiy «qilmaslik» qatoriga quyidagilar kiradi:

- ◆ Tarjimayi holda birinchi shaxs yoki ikkinchi shaxs olmoshlarini ishlatmang.
- ◆ Noodatiy formatdan foydalanmang.
- ◆ Kutilayotgan ish haqi haqida gapirmang.
- ◆ Tajribangizda tushunarsiz bo'shliqlarni qoldirmang.
- ◆ Avvalgi ishlarni tark etish sabablarini aytmang.
- ◆ Rangli qog'ozdan foydalanmang.
- ◆ Qo'lda yozilgan rezyumeni yubormang.
- ◆ Bolalar soni, oilaviy ahvoli yoki shu kabi shaxsiy ma'lumotlarni va ish bilan bog'liq bo'lmagan boshqa tafsilotlar aytmang.
- ◆ Juda qisqacha yoki juda uzun bayon qilmang.

### Mos tashkiliy shakl

*Ish beruvchilar ariza beruvchining biografik ma'lumotlaridan ko'ra uning malakasi va ish tajribasiga ko'proq qiziqishadi.*

An'anaviy usulda, tarjimayi hol shaxsiy ma'lumotlardan boshlanib, tavsianomalar bilan yakunlanadi. Ammo amaliyroq usul – avval urg'u berilishi kerak bo'lgan toifadan boshlashdir. Masalan, agar abituriyentning ish tajribasi kam bo'lsa, lekin ta'lim

tafsilotlari yaxshi bo'lsa (ya'ni yaxshiroq universitetda o'qigan bo'lsa), u ta'limdan boshlashi kerak. Aksincha, agar ariza beruvchining ish tajribasi katta bo'lsa, u ish tajribasi tafsilotlaridan boshlashi va ta'lim malakasini keyinroq yoritishi kerak bo'ladi. Shaxsiy ma'lumotlar so'nggi toifa sifatida ko'rsatilishi mumkin va ular havolalardan oldin joylashtiriladi. Ish beruvchilar ariza beruvchining biografik ma'lumotlaridan ko'ra uning malakasi va ish tajribasiga ko'proq qiziqishadi.

### Mos uzunlik

Yangi bitiruvchining tarjimayi hollari juda qisqa yoki juda uzun bo'lmashligi kerak. Bir sahifa eng optimal uzunlik hisoblanadi.

*Ishga kirish uchun ariza/aloqa xatlarini to'g'ri yozing*

Tajribali nomzodlar har bir toifa bo'yicha ko'proq ma'lumotga ega bo'lishadi. Shu sabab, ularning



tarjimayi hollari ikki-uch sahifadan iborat bo'lishi mumkin. Bir necha yillik ish tajribasini yoritib bo'lganlaridan so'ng, odamlar kollej yoki universitet faoliyatini keltirib o'tirmaydilar va buning o'rniga professional jamiyatlarga a'zolikni va tegishli kasbiy faoliyatni keltirib o'tadilar. Tajribali shaxslarning tarjimayi hollari bir necha sahifalarni, hatto 15–20 sahifani tashkil qilishi mumkin. Qat'iy belgilangan uzunlik yo'q; bunday tarjimayi hollar uzunligi har bir nomzod va ish beruvchining talablariga bog'liq bo'ladi. Bunday tarjimayi hollar quyidagi kategoriyalarda ko'proq ma'lumotni o'z ichiga olishi mumkin:

- ▶ Asosiy kasbiy malakalar
- ▶ Asosiy yutuqlar
- ▶ Qo'shimcha faoliyatlar va professional a'zolik

## ARIZA XATI QORALAMASINI TAYYORLASH

Ariza xati savdo xati kabi tuziladi: u e'tiborni tortuvchi va qiziqishni uyg'otuvchi hamda chora ko'rishga undaydigan bo'ladi. Ariza xati potensial ish beruvchini arizachining qobiliyatlari va ta'lim tafsilotlari bilan hayratda qoldirgandagina, murojaat etuvchining muloqot qobiliyatini namoyish etadi va intervyu so'rovi sifatida xizmat qilishi mumkin. Uni to'g'ri yozish muallifdan katta mahorat talab qiladi.

### Birinchi xatboshi

Birinchi xatboshi maqsadni aniq belgilab beradi. Birinchi xatboshi maqsadni aniq belgilaydi. Birinchi xatboshida ariza beruvchi qaysi lavozim yoki ishga ariza berayotganini va ish haqida qaysi manbadan bilib olganini alohida aytib berishi kerak (odatda reklama yoki kontaktlar orqali bilib olgan bo'ladi). Ba'zan, arizachi lavozim mavjudligi va vakant yoki bandligini bilmadan murojaat qilishi mumkin. U qaysi lavozimga mos ekanligini ko'rsatish uchun birinchi xatboshidan foydalanishi mumkin, shuningdek, aynan shu yerda ushbu kompaniyaga qiziqishining sabablarini ko'rsatishi mumkin.

*Ariza xati savdo xati kabi tuziladi: u e'tiborni tortuvchi va qiziqishni uyg'otuvchi hamda chora ko'rishga undaydigan bo'ladi.*

### Ikkinchi xatboshi

Ikkinchi xatboshida ariza beruvchining qobiliyatlari/malakasi haqida ma'lumotlar keltiriladi. Ikkinchi xatboshida ariza beruvchi o'zining lavozim / ish uchun yetarli malakaga ega ekanligini tushuntirishi kerak. Bu yerda tarjimayi holda yozilganlarni takrorlamaslik muhim hisoblanadi. Buning o'rniga, ariza xatida so'ralgan lavozimga tegishli aniq faktlar ko'rsatiladi. Bunda bitiruvchining umumiy tayyorgarligini yaxshilagan va uning lavozimga yaroqliligini oshirgan muhim kurslar yoki maxsus loyihalarni ajratib ko'rsatishi mumkin. Qo'shimcha ravishda, ariza beruvchining yetakchilik yoki tashkil qilish

*Bu yerda tarjimayi holda yozilganlarni takrorlamaslik muhim hisoblanadi. Buning o'rniga, ariza xatida so'ralgan lavozimga tegishli aniq faktlar ko'rsatiladi. Bunda bitiruvchining umumiy tayyorgarligini yaxshilagan va uning lavozimga yaroqliligini oshirgan muhim kurslar yoki maxsus loyihalarni ajratib ko'rsatishi mumkin.*

qobiliyatini ko'rsatadigan har qanday darsdan tashqari tadbirlar ta'riflovchi ma'lumotlar keltirilishi mumkin. Va nihoyat, u tarjimaiy holda sanab o'tilgan turli loyihalar, sanoat korxonalariga tashriflar va ish tajribasi bilan bog'liq ma'lumotlarni o'z ichiga olishi mumkin.

### Uchinchi xatboshi

Uchinchi xatboshi intervyu o'tkazish so'rovi haqida bo'ladi. Xat oxirida arizachi ish beruvchiga qulay bo'lgan vaqtda suhbatga kelishini taklif qilishi mumkin. Xatning maqsadi bo'lajak ish beruvchini arizachi bilan yakkama-yakka suhbat o'tkazishga ishontirishdir.

### Foydali maslahatlar

Ariza xatini yozayotganda, arizachi ish beruvchiga kerak bo'lgan fazilatlarni sotayotganini yodda tutishi kerak. Quyidagilar samarali ariza xati yozish uchun asosiy omillar hisoblanadi:

**Ariza xatini yozayotganda, arizachi ish beruvchiga kerak bo'lgan fazilatlarni sotayotganini yodda tutishi kerak.**

- izchillik;
- aniqlik;
- oddiylik;
- urg'u berish;
- o'ziga xoslik
- samimiyat;
- hamdardlik;
- kelishuvchanlik.

Ariza xatlari muxtasar (qisqa) bo'lishi kerak.

Rezyume kabi, ular tuzatishlarsiz, xatolardan holi, kompyuterda terilgan va standart oq varaqqaga chop etilgan bo'lishi kerak. Ariza xati, imkon qadar aniq bir shaxsga yuborilishi kerak. Bundan tashqari, ariza beruvchi xatni yuborishdan oldin uni imzolashi lozim. 20.5-shaklda ariza xatining namunasi ko'rsatilgan va 20.6-shaklda ariza yozishda yo'l qo'yimaslik kerak bo'lgan ba'zi xatolar ro'yxati keltirib o'tilgan.

Toshkent shahar  
Safari and Co. kompaniyasi  
Savdo va Marketing bo'limi rahbari  
Janob R.A.Shodmonovga

Farg'ona vil. Qo'qon sh.  
A.T. Ho'qandiy 121/32  
06 May 2019

*Sizdan, meni 2019-yil 1-aprelda Times of Uzbekistan gazetasida e'lon qilingan marketing bo'yicha menejer yordamchisi lavozimiga nomzod deb hisoblashingizni so'rayman, chunki meni ta'limim va ish tajribam, uy-ro'zg'or buyumlarining keng assortimentini taklif qiluvchi Safari and Co. kabi kompaniya uchun ideal nomzod deb hisoblayman.*

*Tarjimaiy holdan ko'rishingiz mumkinki, men 2022-yilda Qo'qon universitetida marketing bo'yicha MBA darajasini oldim. Yozgi va yakuniy amaliyot muddatlari davomida Artelning marketing bo'limida turli vazifalarni bajardim, jumladan, yangi mahsulotlar uchun bozor va iste'molchilarni o'rgandim.*

*2021-yil iyun oyida meni Artel kompaniyasiga menejment bo'yicha yordamchi sifatida qabul qilishdi. Artelda bo'lgan davrim mobaynida, men tajribali ustozlar qo'l ostida marketing tadqiqotlari va mahsulot dizayni bo'yicha katta tajribaga ega bo'ldim.*

*Men marketing muammolaridan zavqlanadigan mehnatsevar odamman. Men sayohat qilishni sevaman. Sizning e'tiboringiz uchun ushbu xatga mening tarjimai holim ilova qilinmoqda. Menga marketing menejeri yordamchisi lavozimi uchun intervyuga kelish imkoniyatini taqdim qilasiz degan umiddaman.*

*Hurmat bilan*

*J.A.Jalolov*

### 20.5-shakl. Ariza xati namunasi

- *Joriy Ish beruvchingizning ish yuritish materiallaridan foydalanmang.*
- *Yalinmang yoki iltimos qilmang.*
- *Haddan tashqari kamtar bo'lmang va «Sizdan o'tinib so'rayman...» kabi iboralardan qoching.*
- *Men, mening va menga so'zlaridan ortiqcha foydalanmang.*
- *Tarjimai holdagi ma'lumotlarni takrorlamang.*
- *Noaniq yoki umumiy atamalardan foydalanmang.*
- *Ish/lavozim uchun malakali ekanligingizni shunchaki aytmang; buning o'rniga dalil keltiring.*
- *Boshqa arizachi tomonidan yozilgan xatni ko'chirmang.*
- *Xat yuborishdan oldin quyidagilarni tekshirishni unutmang:*
  - *xat tegishli shaxsga yo'llanishi va agar elektron pochta orqali jo'natilayotgan bo'lsa, elektron pochta manzili to'g'riligini tekshiring. Agar bir nechta kompaniyaga ariza topshirilgan bo'lsangiz, boshqa kompaniyalar elektron pochta manzillari ko'rinmasligi kerak;*
  - *tegishli mavzu qatori bo'lishi kerak;*
  - *tarjimai hol va aloqa xatida imlo va grammatik xatolar bo'lmasligi kerak;*
  - *ariza beruvchining to'liq ismi va to'liq aloqa manzili ko'rsatilgan holda imzolanishi kerak.*

### 20.6-shakl. Ariza xatini yozishdagi ayrim «qilmang»lar namunasi

## INTERVYULAR

Intervyu – nomzodning ishga joylashish yoki universitetga kirishga yaroqliligini tekshirish uchun

*Intervyulardan yaxshi o'tish san'atini o'zlashtirish.*

ishlatiladigan og'zaki vosita sifatida qaralishi mumkin. Bu og'zaki test bo'lgani uchun u suhbatdoshlarni hayratda qoldirish uchun zarur bo'lgan og'zaki va og'zaki bo'lmagan muloqot ko'nikmalarini talab qiladi. Intervyuning har xil turlari mavjud, masalan, davra suhbatlari, ketma-ket suhbatlar, akademik intervyular, shaxsiy suhbatlar va boshqalar. Har bir tur intervyu ma'lum bir muloqot qobiliyatlari to'plamini diqqat bilan qo'llashni talab qiladi.

### Intervyu turlari

Ishga da'vogarlar tez-tez duch keladigan intervyu turlari:

- *Davra intervyulari.* Davra suhbatida panelning har bir a'zosi suhbatdoshni diqqat bilan kuzatib boradi. Demak, suhbatdoshning tana tili va nigohi ayniqsa

muhim. Suhbatdosh faqat bitta shaxs bilan emas balki, davra a'zolaridan nigohini uzmaganda holda (eye contact orqali) hamma bilan gaplashayotgandek taassurot qoldirishi kerak.

- *Telefon orqali intervyular.* Suhbatdosh buni yuzma-yuz suhbat deb hisoblashi va fikrlarini to'g'ri ifoda qilish uchun ovozdin to'g'ri foydalanishi lozim. Suhbatdoshning ovozi aniq, barqaror va yaxshi eshitiladigan bo'lishi kerak.
- *Tushlik/kechki ovqat suhbatlari.* Bunday suhbat norasmiy muhitda o'tkaziladi, ammo suhbatdoshdan o'z tana harakatlariga ehtiyot bo'lishni talab qiladi. Arizachi hech qachon intervyuda spirtli ichimlik iste'mol qilmasligi kerak, hattoki suhbatdoshi iste'mol qilgan taqdirda ham.
- *Dastlabki intervyular.* Dastlabki suhbat birinchi bosqichdagi skrining testi bo'lgani uchun suhbatdosh unga to'liq e'tibor qaratishi lozim. Yakuniy intervyuga o'tishdan oldin ushbu bosqichdan muvaffaqiyatli o'tish kerak. Intervyular suhbatdoshning muloqot qobiliyatlari va o'ziga ishonchini sinaydi.
- *Ketma-ket intervyular.* Intervyuning bu shaklida suhbatdosh o'zi haqida ketma-ket bir necha kishiga hisobot berishi kerak. U har bir intervyuda o'zining xulq-atvori, nutqi va tana harakatlariga juda ehtiyot bo'lishi kerak, chunki har bir suhbatdosh istiqbolli ish beruvchi shaxsdir.
- *Ko'nikmaga asoslangan intervyular.* Bunday suhbatlar suhbatdoshdan ish bilan bog'liq bo'lgan ko'nikmalarini namoyish qilishini talab qiladi. Misol uchun, kimdir aktyor bo'lishni yoki sotuvchi bo'lishni xohlasa, undan ssenariyni o'qish yoki aktyorlik san'atini namoyish qilish yoki o'z ovozin ko'rsatishni va ishonarli og'zaki muloqot qobiliyatlari namoyish qilishni so'ralishi mumkin.
- *Akademik intervyular.* Akademik suhbat savol-javob formati tarzida o'tkaziladi. Suhbatdosh diqqat bilan tinglash, ko'z bilan muloqot qilish, fikrlarning ravshanligi va bilim chuqurligini namoyish eta olishi kerak.
- *Shaxsiy suhbatlar.* Suhbatning ushbu shakli suhbatdoshni muayyan vaziyatlarga munosabati nuqtayi nazaridan individual shaxs sifatida baholaydi. Asosiy urg'u javoblarning to'g'ri-noto'g'riligiga emas, balki ularning qanday yetkazib berilishiga qaratiladi.

### Intervyu nimani baholaydi?

*Intervyularda shaxslarni baholash, asosan, ma'lum bir lavozimda va ish muhitida ularning xatti-harakatlarini bashorat qilishga intilishdir.*

Ish beruvchi intervyularda nomzodlardan quyidagi xislatlarni qidiradi:

- ▶ *Aniqlik:* bu nomzodning akademik mavzular va karyera maqsadlari aniqligiga, ushbu maqsadlarning sabablari, uzoq muddatli maqsadlar, milliy va global masalalar va boshqalar bo'yicha aniq fikrlari bor yoki yo'qligiga ishora qiladi.
- ▶ *Teran fikrlilik.* Nomzodning akademik bilimi, keng doiradagi mavzular va masalalar bo'yicha bilim va tushunchalari teranligi.

- ▶ *Shaxsiyat.* Nomzodning tashkilotda va boshqa odamlar bilan ishlash qobiliyati, munosabati, halolligi va professionalligini aks ettiradi. Bundan tashqari, nomzodning o'zini o'zi anglashi va o'zining kuchli va zaif tomonlarini tahlil qilish muhimdir.
- ▶ *Umumiy xabardorlik:* bu suhbatdoshning umumiy xabardorlik darajasini bildiradi, milliy va xalqaro ahamiyatga molik dolzarb muammolar.
- ▶ *Haqiqiy hayot muammolariga tushunchalarni qo'llash:* suhbatdoshning tashabbusi va mustaqil fikrlash qobiliyati, uning sinfdagi darslar bilan cheklanib qolmaganligi va mustaqil o'rganishda qanchalik uzoqqa o'tganini baholash amaliy savollarga javoblari bilan baholanadi.
- ▶ *Muloqot ko'nikmalari.* Nomzodning o'z fikrlarini aniq ifodalash qobiliyati uning tinglash va tushunish qobiliyatlari bilan birga baholanadi. Bundan tashqari, uning og'zaki va noog'zaki muloqot uslubi va tana tili uning shaxs sifatida shaxsiyatini namoyish etadi. Intervyularda shaxslarni baholash, asosan, ma'lum bir lavozimda va ish muhitida ularning xatti-harakatlarini bashorat qilishga intilishdir.
- ▶ *Halollik.* Nomzodning halolligi bo'lajak ish beruvchilar uchun muhimdir. Ish beruvchilar tarjimayi holda yozilgan narsalar va suhbatdoshning intervyu davomida savollarga bergan javoblari muvofiqligini tekshiradilar. Tarjimayi hol suhbatning boshlang'ich nuqtasi bo'lganligi sababli, ariza beruvchilar o'z tarjimayi hollarini yaxshilab bilishlari va muhokama qilishga tayyor bo'lishlari kerak. Shuning uchun qachon tarjimayi holni tayyorlashda halol bo'lish juda muhimdir.

*Ish beruvchilar tarjimayi holda yozilgan narsalar va suhbatdoshning intervyu davomida savollarga bergan javoblari muvofiqligini tekshiradilar.*

*Tarjimayi hol suhbatning boshlang'ich nuqtasi bo'lganligi sababli, ariza beruvchilar o'z tarjimayi hollarini yaxshilab bilishlari va muhokama qilishga tayyor bo'lishlari kerak.*

### Ish intervyularida e'tibor beriladigan jihatlar

Har bir ishning o'ziga xos talablari bo'lsa-da, umumiy bo'lgan ba'zi jihatlar mavjud. Ko'pgina intervyular uchta masalaga e'tiborni qaratadi:

1. Texnik malaka.
2. Motivatsiya.
3. Nomzodning javobni bilmagan vaziyatlarni hal qila olish va vaziyatdan chiqib ketish qobiliyati.

### Texnik malaka

Texnik malaka nomzodning ilmiy darajasi va oldingi ish profillarini o'rganish orqali baholanadi. Misol uchun, agar kimdir sotuvchi bo'lish uchun ariza topshirsa, uning marketing va sotishni boshqarish yoki logistika bo'yicha bilimi sinovdan o'tkaziladi. Berilgan savollar odatda nomzodning ixtisosligi bilan bog'liq, umumiy xususiyatga ega amaliy savollar bo'ladi.

Aytaylik, siz Samsungda savdo menejeri lavozimiga da'vogarsiz. Intervyu oluvchilar sizning texnik qobiliyatingizni quyidagi savollarni berish orqali baholashlari mumkin: «Bizning Samsung mini muzlatgichimiz qishloq joylarida sotilishini rag'batlantirish uchun uning qaysi xususiyatlariga urg'u bergan bo'lardingiz?». Javobingiz, sizning umumiy sotish tamoyillari haqidagi bilimingizni, shu bilan birgalikda bu bilimlarni ma'lum bir maqsadli guruhga qo'llash qobiliyatingizni aks ettiradi.

### Motivatsiya

Barcha ish beruvchilar, bo'lajak xodimning ishga qiziqish darajasini va u o'z maqsadlariga erishish uchun qanchalik kuchli xohlashini bilishni istashadi. Masalan, savdo bo'yicha ish uchun intervyuda nomzodning motivatsiyasi, unga murakkab vaziyatni keltirish (masalan, diller bilan muhim uchrashuv bilan bir vaqtda haydovchilar ish tashlashi) va keyin nomzodning bu vaziyatga qanday munosabatda bo'lishini so'rash orqali baholanishi mumkin.

Ba'zida intervyu oluvchilar ataylab stressli savollarni berishlari mumkin, masalan, «agar siz ushbu lavozimga tanlanmasangiz nima qilasiz?». Bunday savollarga haqiqiy javoblar nomzodning ularni qanday hal qilishidan muhim emas, ya'ni bunday savollarga javobingiz haqiqat bo'lishi shart emas.

### Qiyin savollarga javob berish

Agar suhbatdosh savolga javobni bilmasa, bunday vaziyatda bir necha yo'l mavjud:

- ◆ *Tan olish.* U: «Kechirasiz, men bu savolga javobni bilmayman» deb aytishi mumkin.
- ◆ *Ilmiy taxmin qilish.* Nomzod javobni taxmin qilishi va so'z bilan aytishi mumkin: «Taxminimcha/menimcha/Balki bu ... degani bo'lishi mumkin».
- ◆ *Suhbatdosh asabiylashmasligi kerak.* Buning o'rniga, u ko'z bilan muloqot qilish va ijobiy yuz ifodalari, ohang va nutq mahoratini qo'llash orqali ijobiy ruhiy holatda gapirishni davom ettirishi kerak.

Suhbatdoshlar ish intervyusida turli savollarga aniq va ishonch bilan javob berishlari uchun doimiy ravishda o'z shaxsiyati va maqsadlarining turli jihatlari haqida fikr yuritishlari kerak. Insonning xulq-atvori va shaxsiyatini ko'p jihatdan uning fikrlash uslubi belgilab berganligi sababli, u qanday fikrlashini uning o'zini tutishi va xulq-atvoridan bilib olish mumkin.

### Intervyularda muvaffaqiyat bo'lish strategiyalari

Nomzodning intervyularni ish taklifiga aylantirishdagi muvaffaqiyati ko'p jihatdan ularning suhbatga qanchalik yaxshi tayyorgarlik ko'rganligiga bog'liqdir. Nomzodlarning ko'pchiligining bir muddat davomida dovdirab qolishlari o'zlari yoki kompaniya haqida yetarli ma'lumotga ega emasligi sababli bo'ladi. Intervyudan muvaffaqiyatli o'tish siri «o'yin» rejasini tayyorlash va tashkilot

qidirayotgan jihatlarga qaratilgan aniq strategiyani ishlab chiqishda yotadi. Birinchidan, nomzodning shaxsiy xislatlari muhim: u g‘ayratlimi, intiluvchanmi va ishonchlimi? Ikkinchidan, nomzodning malaka darajasi va ishdan nimani kutayotganligi muhim: nomzod faqatgina ushbu soha va ish bo‘yicha mustahkam bilimga ega bo‘lgan taqdirdagina, bo‘lajak ish beruvchilarni hayratda qoldirishi mumkin.

Amaliy qadam sifatida, ishga da‘vogarlar intervyu oldidan o‘zlarini quyidagi ma‘lumotlar va bilimlar bilan «qurollantirishlari» mumkin:

1. O‘zingizni biling
2. Kompaniyani o‘rganing
3. Ish profilini biling

### O‘zingizni biling

Nomzod o‘zidan quyidagi savollarni so‘rashi kerak: «Men kimman?», Mening yutuqlarim nima-da?», Mening qobiliyatlarim va kuchli tomonlarim qaysilar?» «Besh yildan keyin nima bilan shug‘ullanishni rejalashtiryapman?» U o‘z maqsadlarini aniq belgilab olishi va o‘tmishdagi yutuqlari hamda kelajakdagi karyerasini mos ravishda rejalashtirishi kerak. Bundan tashqari, u realist bo‘lishi kerak, chunki agar uning ko‘nikmalari, karyera rejalari va maqsadlari ish talablariga mos keladigan bo‘lsa, unga ish taklif qilish ehtimoli katta bo‘ladi. Ko‘pgina intervyular «O‘zingiz haqingizda biror narsa aytib bera olasizmi?» kabi savol bilan boshlanadi, shuning uchun bunday savollarga aniq javob tayyor bo‘lishi muhimdir.

*Nomzod o‘zidan quyidagi savollarni so‘rashi kerak: «Men kimman?», «Mening yutuqlarim nima-da?», «Mening qobiliyatlarim va kuchli tomonlarim qaysilar?», «Besh yildan keyin nima bilan shug‘ullanishni rejalashtiryapman?» U o‘z maqsadlarini aniq belgilab olishi va o‘tmishdagi yutuqlari hamda kelajakdagi karyerasini mos ravishda rejalashtirishi kerak.*

O‘zingizni yaxshiroq bilishning ba‘zi usullari:

- O‘z qobiliyatlaringizni aniqlang – nimami yaxshi qila olishingizga e‘tiboringizni qaratating.
- Siz nimani qadrlashingizni aniqlang – siz uchun muhim bo‘lgan va sizning xatti-harakatingizga ta‘sir qiladigan narsalarni aniqlang.
- Sizni nima rag‘batlantirayotganini va nimani istashingizni aniq ayting – bu lavozimmi, xavfsizlikmi, kuchmi, tajribami, moddiy mukofotlarmi, ijodkorlikmi yoki avtonomiya.
- Shaxsiyatingizni – xatti-harakatingiz va ruhiy xususiyatlaringizni tasvirlab bering.
- Qanday fikrlashingizni bilib oling – ayniqsa agar siz o‘ta mantiqiy, intuitiv yoki ijodiy bo‘lsangiz.

Ish beruvchi bir qator savollarga tayyor javoblarga e‘tibor berishmaydi. Javoblar muhim, biroq yana bir muhim narsa bor: javob berayotgan shaxs. Ish

*Ish beruvchilar yaxshi odamni, malakali ishchini, bilimli va har tomonlama rivojlangan shaxsni ishga yollashni xohlashadi.*

beruvchilar yaxshi odamni, malakali ishchini, bilimli va har tomonlama rivojlangan shaxsni ishga yollashni xohlashadi.

### Kompaniyani o'rganing

Ishga da'vogarlar suhbatdan oldin kompaniya haqida ma'lumot to'plashlari va uni obdon o'rganishlari kerak. Ular kompaniya mahsulotlar, kompaniyaning ish madaniyati, tartib-qoidalari haqida ma'lumotlarni va boshqa tafsilotlarni kompaniyaning hisobotlari va veb-sayti orqali bilib olishlari mumkin. Imkon bo'lsa, ular kompaniyadagi ish muhiti haqida ko'proq ma'lumot uchun kompaniya xodimlari bilan muloqot qilishga harakat qilishlari kerak. Keyin ular kompaniyaning katta-kichikligini va ichki tizimlarini, o'zlarining ambitsiyalari va karyera rejalariga muvofiq yoki muvofiq emasligini baholashlari va kompaniya ularga qanchalik o'sish imkoniyatlarini taqdim qila olishlarini aniqlashlari kerak. Suhbatdan oldin kompaniyaning ushbu jihatlari haqida fikr yuritish nomzodni ish beruvchining savollariga tayyorlaydi.

### Ish profilini biling

*Suhbat chog'ida hech qachon maosh yoki lavozim haqida mavzularga berilib ketmaslik kerak; balki ishni uning profili, o'sish potentsiali, insonning professional maqsadlari va ambitsiyalari nuqtayi nazaridan ko'rib chiqish kerak.*

Suhbat chog'ida hech qachon maosh yoki lavozim haqida mavzularga berilib ketmaslik kerak; balki ishni uning profili, o'sish potentsiali, insonning professional maqsadlari va ambitsiyalari nuqtayi nazaridan ko'rib chiqish kerak. Bu shuningdek, shaxsiy maqsadlariga mos kelmaydigan kompaniyada qanchalik daromadli bo'lsa ham bunday ishni qabul qilmaslik kerakligini anglatadi.

### Ba'zi umumiy intervyu savollariga javoblar

Odatda, ish beruvchilar oddiy, shaxsiy savollardan umumiy, keyin esa texnik savollarga o'tadilar. Yangi bitiruvchilarga beriladigan savollar ko'proq ularning ta'lim va ish tajribasi, joriy muammolari va sevimli mashg'ulotlari mavzusida bo'ladi. Asosiy e'tibor ta'lim va shaxsiyatga qaratiladi. Ko'proq tajribaga ega nomzodlar bilan bo'lsa, asosiy e'tibor ularning so'nggi loyihalari, yutuqlari va tashkilot uchun qanday yangi narsa qila olishlariga qaratiladi.

#### **S a v o l: O'zingiz haqingizda gapirib bering.**

*(Ta'lim ma'lumotingiz va tegishli ish tajribangizni tavsiflovchi qisqacha javob bering. Javob namunasi quyida keltirilgan.)*

**J a v o b:** *Men Samarqandda tug'ilganman va o'qishimni shu yerda tugatganman. Samarqand shahar 12-maktabni tugatgandan so'ng, men Samarqand texnologiya va fan institutiga o'qishga kirdim va iqtisodiyot yo'nalishi bo'yicha bakalavr diplomini oldim. Men yozgi amaliyotni Samarqand Darvoza xususiy korxonasida va olti oylik sanoat amaliyotini Samarqand Parvina mas'uliyati cheklangan jamiyati marketing*



bo'limida, sizning uy-ro'zg'or buyumlaringizga o'xshash mahsulot savdosi bilan shug'ullanib o'tkazdim. Ishonamanki, men har qanday qiyin ishni g'ayrat va shijoat bilan bajarishga qodirman.

**S a v o l: Sizning kuchli tomonlaringiz nimada?**

(Ijoiy tomoningizga e'tibor qarating.)

**J a v o b:** Men tashabbuskor va mas'uliyatni o'z zimmasiga olishni va o'z zim-mamga yuklangan vazifalarni sidqidildan, barchani mamnun qiladigan tarzda, ba-jarishni yaxshi ko'radigan aqlli, mehnatsevar odamman.

**S a v o l: Sizning zaif tomonlaringiz nimada?**

(Sizning ish samaradorligingizga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan har qanday narsani taklif qilishdan saqlaning. Siz murojaat qilayotgan ish uchun muhim bo'lmagan zaif tomoningiz haqida gapirib, bu kamchilikni bartaraf etishga qanday harakat qilayotganingizni gapirishingiz mumkin.)

**Nomaqbul javob:**

**J a v o b:** «Mening eng katta kamchigim mehnatkashligim». (Ko'pchilik suhbat oluvchilar buni haqiqatan ham kamchilik deb hisoblashmaydi va bu ular eshitgan eng keng tarqalgan javobdir.)

**Maqbul javob:**

**J a v o b:** «Omma oldida nutq so'zlash menga qiyin tuyuladi, shuning uchun men so'nggi uch hafta davomida notiqlik bo'yicha qisqa kurslarda qatnashyapman». (Siz ariza topshirayotgan ish omma oldida nutq so'zlashni talab qilmasligiga ishonch hosil qiling.)

**S a v o l: Nima uchun tashkilotimizda ishlashni xohlaysiz?**

(Obyektiv, real va oqilona javob bering.)

**J a v o b:** Men ushbu tashkilotda ishlaydigan bir qancha odamlarni taniyman. Men kompaniyaning ish madaniyati va har bir xodimga bo'lgan g'amxo'rlikni qadrlayman. Menga xodimlarga tashkilot ichida bir hududdan ikkinchisiga erkin o'tish imkonini beruvchi moslashuvchanlik yoqadi.

**S a v o l: Nega ish joyingizni almashtirdingiz?**

(Oldingi ish tajribangiz sizga yangi ishingizda foydali bo'ladigan ko'nikmalarni rivojlantirishga qanday yordam berganini muhokama qiling; quyidagicha javob bermaganingiz ma'qul: «Umuman olganda, agar siz tezda o'sishni istasangiz, bir pozitsiyada yoki bir joyda to'rt yildan ko'p ishlamasligingiz kerak.»)

**S a v o l: Bizning kompaniyamizga qanday hissa qo'shishingiz mumkinligini ayting.**

(Gapni ko'p «olib qochmasdan», kompaniya uchun nimaga qodir ekanligingizni ayting.)

**J a v o b:** Bo'limning savdo ko'rsatkichlarini yaxshilash ustida ishlashdan tashqari, men nashrlarimizning mobil ilovalari bozorini rivojlantirgan bo'lardim.

**S a v o l: Agar kompaniya tegishli bosh direktorga pora berib, Milliy avtomagistral «Oltin uchburchak» loyihasi tenderida yuta olsa, buni qilasizmi?**

(Bunday savollar sizning axloqingizni baholash uchun beriladi. Har doim yo'q deb ayting va qanday qilib g'ayriqonuniy va g'ayriaxloqiy narsalar kompaniya obro'siga salbiy ta'sir ko'rsatishi haqida gapiring.)

**J a v o b:** Kompaniyaning obro'-e'tiborini hisobga olgan holda, buni hatto o'ylab ham ko'rmayman.

**Savol: Hozirgi lavozimingiz haqida gapirib bera olasizmi?**

(Sizning tashabbuskorlik va tashkilotchilik qobiliyatingizni ko'rsatadigan ish sohalari tavsiflang.)

**Javob:** Hozir men Girgittonda biznesni rivojlantirish bo'yicha menejerman. Men kompaniyaning yozuv anjomlari bo'limining chakana biznesini rivojlantirishga javobgarman. Bu savdo markazlarida kompaniyaga tegishli chakana savdo nuqtalarini ochishni talab qiladi.

**Savol: Sizning maoshingiz qanday?**

(Yangi sohaning mashaqqatlari bu sizning ishga bo'lgan qiziqishingizning asosiy sababri, faqat yaxshi maosh emas.)

**Javob:** Mening hozirgi maoshim yiliga 150 mln so'm. Yangi ishida, men eng kamida hozirgi maoshimni saqlanib qolishini kutaman va imkon bo'lsa maoshimni 15–20 foizgacha oshirishni xohlayman.

*20.7-shakl. Savol va javoblar namunasi*

20.7-shaklda, nomzod intervyuda duch kelishi mumkin bo'lgan ba'zi umumiy savollar va bu savollarga qanday javob berish mumkinligi tushuntirib o'tilgan.

Bu yerda berilgan savollar intervyuda kutishingiz mumkin bo'lgan savollar turlarini ifodalaydi, lekin bu ro'yxat to'liq emas. Intervyudan muvaffaqiyatli o'tishning siri, vaziyatni to'liq tushunish va o'zingizda har tomonlama rivojlangan shaxsni namoyish qila olish uchun, puxta tayyorgarlik ko'rishda yotadi. Suhbatdoshingizda yaxshi taassurot qoldirishga intiling va buning uchun atigi uch-besh soniyangiz borligini unutmang. Intervyularda, to'qson foiz odamlarda, aynan shu vaqt ichida suhbatdoshiga nisbatan umumiy taassurot shakllanadi. 70% hollarda birinchi taassurotlar to'g'ri bo'lib chiqadi. Unutmangki, taassurot qoldirishda hal qiluvchi omillar bu tana harakatlari, kiyinish uslubi, hid va odamning ovozidir.

4

**Davra muhokamalarida mohir suhbatdosh bo'ling.**

**DAVRA SUHBATLARIDA QATNASHISH**

**Guruh muhokamasida barcha ishtirokchilar teng hisoblanadi.**

**Hech kim rasmiy rahbar etib saylanmaydi. Biroq, nomzod, o'z tashabbusi bilan, munoza-rani boshqarish qobiliyati, yetuklik, fikrlarning ravshanligi va guruh dinamikasini tushunish orqali davrani asta-sekin boshqara boshlaydi hamda qarama-qarshi fikrlar o'rtasida muhokama qilish va vositachilik qilish orqali keng qamrovli nuqtayi nazarni rivojlantirish uchun xizmat qiladi.**

Davra suhbatlari (DS) yoki guruh muhokamasi shaxslararo ko'nikmalarni sinovdan o'tkazadi. Bu davlat/xususiy sektor korxonalari, davlat idoralari, tijorat firmalari, universitetlar va boshqa ta'lim tashkilotlari orasida mashhur bo'lib, ular yozma test natijalariga ko'ra nomzodlar baho berishni odat qilganlar. Guruh muhokamasi nimani baholaydi? Guruh muhokamasi birinchi navbatda ishtirokchilarning ma'lum bir mavzuni muhokama qilayotganda, guruhdagilar bilan o'zaro qanday munosabatda bo'lish qobiliyatini baholaydi. Guruhdagi shaxsning xatti-harakati, uning menejer yoki ijrochi direktor sifatidagi muvaffaqiyati uchun

katta ahamiyatga ega. Shunday qilib, baholovchilar har bir ishtirokchining fikrlari mazmuniga emas, balki guruh faolligiga e'tibor berishadi.

Guruh odatda 8–10 nomzoddan iborat bo'ladi. Hech kim rahbar, muvofiqlashtiruvchi yoki **Rais** sifatida ko'rsatilmaydi. Odatda, muhokama uchun 20–30 daqiqa vaqt beriladi. Har bir nomzodning ro'yxat raqami bor, unga ko'ra shu raqam bilan murojaat qilish kerak bo'ladi. Oson tanib olish uchun raqam har bir nomzod kiygan yorliqda aniq ko'rsatiladi. Nomzodlar, davra bo'lib o'tiradilar.

### Liderlik

Guruh muhokamalari rasmiy rahbarsiz boshlanar ekan, muhit barcha ishtirokchilarga o'z fikrlarini erkin va teng ifoda etish imkoniyatini beradi. Munozara jarayonida ko'pincha yetakchi paydo bo'ladi. Hech bir nomzod yetakchi bo'lish uchun guruhda hukmronlik qilishga urinmasligi kerak. Bunday urinish o'z-o'zini mag'lub qilish bo'ladi, chunki guruh muhokamasida barcha ishtirokchilar teng bo'lishi kerak. Biroq, nomzod o'z tashabbusi, muhokamani boshqarish qobiliyati, yetukligi, g'oyalari ravshanligi va guruh dinamikasini tushunishi bilan asta-sekin munozara jarayonini boshqara boshlaydi va har tomonlama rivojlanish uchun qarama-qarshi fikrlar o'rtasida vositachilik qiladi. Bunday nomzod boshqa barcha nomzodlar tomonidan munozara guruhining rahbari sifatida bilvosita tan olinadi.

### DS Protokoli

Guruh muhokamalari «rasmiy ravishda norasmiy» hisoblanadi. Bunda ishtirokchilar rioya qilish kerak bo'lgan xulq-atvor qoidalari mavjud. Ushbu qoidalarning ba'zilar 20.8-shaklda muhokama qilinadi.

*Guruh muhokamasi har bir ishtirokchi mavzuga qarshi chiqadigan yoki uni qo'llab-quvvatlaydigan bahs emas. Bu yerda hech qanday aniq qarashlar yoki faqat bir tarafni tanlash talab qilinmaydi.*

### Munozara texnikasi

Guruh muhokamasi har bir ishtirokchi mavzuga qarshi chiqadigan yoki uni qo'llab-quvvatlaydigan bahs emas. Bu yerda hech qanday aniq qarashlar yoki faqat bir tarafni tanlash talab qilinmaydi. Guruh muhokamasi – bu doimiy munozara, o'zaro ta'sir, ishtirokchilar mavzu yoki muammoni turli burchak va nuqtayi nazardan ko'rib chiqadigan davomiy munozara jarayonidir.

- *Guruhning boshqa a'zolariga murojaat qilish usullari:*  
 «Janob / Xonim»: juda rasmiy.  
 «Afandim / Xonim afandi»: juda erkin.  
 «Kechirasiz»: biroz qo'pol.  
*Ishtirokchi raqamlari bo'yicha: biroz g'alati.*  
*Ism: mukammal.*

- *Muammo, qisqa vaqt ishtirokchilarning ismlarini eslab qolish qiyinligida bo'lishi mumkin. Bunday holda, eng yaxshi usul – bu shaxs o'rniga butun guruhga murojaat qilishdir.*
- *Ayrim a'zolarga murojaat qilib, kichik guruhlar yaratmang. Tendensiya qo'shningiz bilan gaplashish, lekin bu kichik guruhlarni yaratadi va birlashishga hamda guruhning jamoaviy muhitiga salbiy ta'sir qiladi.*
- *Butun guruh e'tiborini jalb qilish:*
  - *Boshlash uchun diagonal ravishda ro'parangizda o'tirgan odam bilan gaplashing. Muqobil ravishda, gapini hozirgina tugatgan odamga murojaat qiling.*
  - *Guruhning diqqatini jalb qilganingizda, suhbatni ilgari surish imkoniyatidan foydalaning. Agar munozarada qatnashmoqchi bo'lsangiz, hech bir imkoniyatni qo'ldan boy bermang.*
  - *Guruhning yolg'iz qolgan a'zolari bilan gaplashib, do'stlar orttiring.*
  - *Sukut saqlagan odamni o'z fikrlari bilan bo'lishishga, buni amalga oshirish uchun rasmiy vakolatingiz bo'lmasa, taklif qilmang; guruh muhokamasida hamma tengdir.*
- *Rasmiy, sodda va to'g'ri so'zlashuv uslubidan foydalanish yaxshidir.*
- *Guruh muhokamasi uchun rasmiy kiyinish kerak. Erkaklar biznes kostyumlarini kiyishlari kerak ayollar esa rasmiy shim va ko'ylak yoki kofta-yubkada da bo'lishi kerak.*
- *Tana tili muhim:*
  - *Qomatni tutish rasmiy bo'lishi va ishga bo'lgan ishtiyoqni aks ettirishi kerak (bukchayib o'tirmang; qo'llar stolning old tomonida / chetida).*
  - *Imo-ishoralar va tana harakatlari boshqalarga tahdid solmasligi yoki ishtirokchilarni cheklamsligi kerak.*
  - *Qo'llarning ortiqcha harakatlaridan qochish kerak.*
  - *Tana tili tabiiy bo'lishi kerak.*
  - *Imkon qadar ko'proq odamlar bilan ko'z aloqasini (eye contact) o'rnatish kerak.*
- *Hech kim, guruh o'z fikrini umumlashtirib aniq bir xulosaga kelmaganuncha, xulosa qilishga va yetakchi bo'lishga urinmasligi kerak.*

### 20.8-shakl. DS Protokoli

**Yaxshi tahliliy qobiliyat, fikrlarni tanqidiy baholash, kuchli og'zaki va noog'zaki muloqot qobiliyatlari sizga boshqalar oldida raqobatdosh ustunlik berishi mumkin.**

Ishtirokchilar boshqalarning nuqtayi nazariga qo'shilmasligi yoki qo'llab-quvvatlashi yoki yangi nuqtayi nazarni keltirishlari mumkin. Biroq, barcha ishtirokchilar bir-birining fikriga qo'shilmasa ham, boshqalar fikriga hurmat ko'rsatishlari juda muhimdir. Muhokamalarda xushmuomalalik

shaxsning yetuklik darajasini ko'rsatadi. Yaxshi tahliliy qobiliyat, fikrlarni tanqidiy baholash, kuchli og'zaki va noog'zaki muloqot qobiliyatlari sizga boshqalar oldida raqobatdosh ustunlik berishi mumkin. 20.9-rasmda DS ishtirokchilari uchun ba'zi ko'rsatmalar keltirilgan.

## Tinglash

Guruh muhokamasida to'g'ri tinglash ham o'ta muhimdir. Ishtirokchilar boshqalarning aytganlari ustida fikr yuritib, ularga qarama-qarshilik qilish yoki rad etish o'rniga, o'zlashtirish va tahlil qilish maqsadi bilan tinglashlari kerak. Boshqalarning gapini to'xtatgandan ko'ra, munozaraga xushmuomalalik bilan qo'shilishga harakat qilganingiz ma'qul.

- *Munozaraga qo'shilish uchun quyidagi iboralardan foydalanish mumkin:  
Men ... mavzuni ko'tarmoqchiman  
Men fikrimcha ...  
Menimcha, ... savolni ko'rib chiqish muhim  
Agar men bu haqida bir so'z ayta olsam ...  
Bir fikr bildirsam maylimi...*
- *Boshqa ishtirokchi aytganlarini qo'llab-quvvatlaganingizda, «Men unga qo'shilaman» demaslik kerak. Buning o'rniga, siz shaxsni emas, ularning fikrlarini qo'llab-quvvatlayotganingizni aytishingiz kerak. Qo'llanilishi mumkin bo'lgan iboralar: Men Abduvohidning fikrini qo'llab-quvvatlamoqchiman...; Men ham shunday deb o'ylayman; Men Shohruxning aytganlariga to'liq qo'shilaman.*
- *Norozilikni bildirayotganda, yana bir bor esda tutingki, siz kimningdir fikriga qarshisiz g'oyalar va shaxslarga emas. «Siz nohaqsiz» kabi cho'rt kesar so'zlarni aytish o'rniga, muloyim iboralarni qo'llash orqali norozilik bildirish mumkin. Masalan, aytishingiz mumkin:  
Iltimos, fikringizga qo'shilmaslikka ruxsat eting.  
Gapingizga qo'shilolmayman.  
Men bu masalada boshqacha fikrdaman.  
Men bunga qo'shilolmayman; mening fikrimcha ...*
- *Bir fikrni ta'kidlash uchun quyidagilarni aytish mumkin:  
Ishonchim komilki...  
Buni inkor eta olmaysiz...  
Mening bu haqda fikrim aniq ...*
- *Munozarani to'g'ri yo'lga qaytarish uchun quyidagilarni aytish mumkin:  
Bu juda qiziq, lekin menimcha, bu mavzuga aloqador emas.  
Ehtimol, biz masalaning boshiga qaytarmiz ...  
Iltimos, mavzuga oid masalalarning haqida gaplashsak bo'ladimi?  
Mavzudan ancha uzoqlashib ketdik.*

20.9-shakl

## XULOSA

- ▶ Ushbu bob tarjimayi holni tayyorlash uchun yozma o‘nta muloqot ko‘nikmalarini qanday qo‘llashni va o‘zaro fikr almashish va guruh muhokamalarida qatnashish uchun og‘zaki va noog‘zaki ko‘nikmalarni qanday qo‘llashni bayon etdi. CV (tarjimayi hol) yozish, intervyu va davra suhbatida ishtirok etish ishga kirishingizda bosib o‘tishingiz lozim bo‘lgan uchta asosiy bosqichlardir.
- ▶ Tarjimayi hol yoki rezyume – bu arizachining kuchli tomonlari va tajribasiga urg‘u beradigan o‘zini-o‘zi tanishtirish vositasidir. Unda, ish beruvchi tomonidan ko‘rib chiqilishi uchun ariza beruvchining ta‘limi, qobiliyatlari, tajribasi, yutuqlari va shaxsiy ma‘lumotlari ta‘sirchan, o‘qilishi oson formatda umumlashtiriladi.  
Uning tuzilishi individual nomzodlarning kasbiy maqomi va tajribasiga qarab o‘zgarishi mumkin, ammo barcha rezyumelarning umumiy elementlari odatda quyidagilar: shaxsiy ma‘lumotlar, ta‘lim, ish tajribasi, tavsiyanomalar, kasbiy maqsadlari/xulosa.
- ▶ CV, u uchun so‘zboshi vazifasini o‘taydigan ariza/aloqa xatga ilova qilinadi. Maktub odatda intervyuga chaqirish imkoniyatini so‘rash bilan tugaydi.
- ▶ Ish suhbatlari yoki intervyu mohiyatan yaxshi og‘zaki va noog‘zaki ko‘nikmalardan foydalanishni talab qiladigan yuzma-yuz muloqot jarayonidir.
- ▶ Ariza beruvchilar (a) o‘zlarini yaxshiroq bilish, (b) kompaniya haqida bilish va (c) ish profilini tushunish uchun suhbatdan oldin puxta tayyorgarlik ko‘rishlari kerak. Suhbatdagi muvaffaqiyat siri ko‘pincha ariza beruvchining kiyinishi va o‘zini professional tutishi orqali ijobiy taassurot qoldirish qobiliyatidadir.
- ▶ Guruh muhokamasi yoki davra suhbatlari birinchi navbatda ishtirokchilarning berilgan mavzuni muhokama qilayotgan guruhda o‘zaro munosabatda bo‘lish qobiliyatini baholaydi. Guruhdagi shaxsning xatti-harakati uning menejer sifatidagi muvaffaqiyati uchun ko‘p narsani anglatadi. Baholovchilar DS ishtirokchilarining quyidagi xususiyatlarini baholaydilar: tashabbuskorlik, guruh dinamikasi, analitik qobiliyat, tez fikr yuritish qobiliyati, muloqot qobiliyatlari, munosabat va shaxsiyat.

## CASE:

## ISHGA QABUL QILISH INTERVYUSI

**Janob Yusupov Abbasxon** MBA darajasiga ega. U nufuzli kompaniyada menejment bo‘yicha stajyor lavozimiga suhbatdan o‘tmoqda. Tanlov komissiyasiga kompaniya vitse-prezidenti **Raislik** qiladi. **Janob Yusupov Abbasxonning** intervyusi quyidagicha edi:

**Komissiya a‘zolari:** Xayrli tong.

**Janob Yusupov Abbasxon:** Xayrli tong.

**Rais:** Iltimos, o‘tiring.

**Janob Yusupov Abbosxon:** Rahmat (Stulga omonat o'tiradi. Portfelini stol ustiga qo'yadi.)

**Rais:** Shunday qilib, Janob Yusupov Abbosxon, siz MBAni a'lo baholar bilan tugatgan ekansiz, shundaymi?

**Janob Yusupov Abbosxon:** Ha, xonim.

**Rais:** Nima uchun tashkilotimizda ishlashni tanladingiz?

**Janob Yusupov Abbosxon:** Sizning kompaniyangiz ushbu sanoatda juda yaxshi obro'ga ega.

**Qo'mita a'zosi:** Bu ish juda stressli hisoblanadi. Siz stressni boshqara olasizmi?

**Janob Yusupov Abbosxon:** Ha, menimcha, bugungi kunda stress haqida juda ko'p gapirilmoqda. Janob, stress deganda nimani nazarda tutayotganingizni aniqroq aytib bera olasizmi?

**Qo'mita a'zosi:** Fikringizcha, kuchli tomonlaringiz nimada?

**Janob Yusupov Abbosxon:** Janob, men kimmanki, kuchli tomonlarim bilan maqtanay? Siz menga kuchli tomonlarimni aytib berishingiz kerak.

**Qo'mita a'zosi:** Sizning kamchiliklaringiz nimada?

**Janob Yusupov Abbosxon:** Juda jizzakiman.

**Qo'mita a'zosi:** Bizga biron-bir savol bermoqchimisiz?

**Janob Yusupov Abbosxon:** Ha, janob. Boshqaruv stajyori lavozimida ish boshlagan odam uchun kelajakda bu kompaniyada qanday imkoniyatlar borligi qiziqtirardi. Qo'mita a'zosi Janob Yusupov Abbosxonga menejment stajyorlari sifatida ish boshlaganlar uchun odatiy faoliyat yo'lini aytib beradi. Keyin Rais Janob Yusupov Abbosxonga minnatdorchilik bildiradi. Janob Yusupov Abbosxon zudlik bilan javoban: «Salomat bo'ling», deydi va xonadan chiqib ketadi.

### O'QIGANLARINGIZ HAQIDA FIKR YURITING

1. O'zingizning kuchli tomonlaringizni sanab o'ting va «sotiladigan kuchli jihatlaringiz» sifatida ishlatilishi mumkin bo'lgan bitta asosiy kuchli tarafingizni aniqlang.
2. Suhbat chog'ida tanlov komissiyasining raisi sizga yana qaytib murojaat qilishlarini aytadi. Bu sizga nimani bildiradi?
3. Agar suhbatga tayyorgarlik ko'rayotgan bo'lsangiz, tashqi ko'rinishga nisbatan nimani eng zarur deb hisoblaysiz?
4. Tarjimayi holda xulosa yoki qisqacha bayon qismini kiritishning afzalligi nimada deb o'ylaysiz?
5. Ish qidirish jarayoni uch bosqichni talab qiladi: maqsadli kompaniyaga rezyumeni yozish va yuborish, guruh muhokamasida qatnashish va intervyuda qatnashish. Bularning har biriga o'zingizni qanday tayyorlagan bo'ladingiz?

## O'RGANGANLARINGIZNI TATBIQ QILING

Quyidagi guruh muhokamasi mavzulari bo'yicha argumentlar to'plamini tayyorlang:

- Siyosat va kasbiy ta'lim
  - O'zbekiston – 2030-yilda
  - O'zbekiston boks bo'yicha mutlaq dominant sifatida
  - O'q yoki byulletenning kuchi
  - Autsorsing fenomeni
2. Tarjimayi holingiz uchun Maqsadlar bo'limini yozing

## O'ZINGIZNI TEKSHIRING

Berilgan variantlardan eng mos javobni tanlang:\*

### 1. Ishga ariza berishning eng yaxshi usuli ... rezyumeni topshirishdir:

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| (a) har qanday ish uchun mos        | (c) shaxsiy ma'lumotlarga to'la          |
| (b) ushbu ish uchun maxsus yozilgan | (d) o'z-o'zini tavsiya qilish shaklidagi |

### 2. Ariza xati va rezyume quyidagilarni bajaradi:

- |                     |                                   |
|---------------------|-----------------------------------|
| (a) bir xil vazifa  | (c) ikki qarama-qarshi vazifa     |
| (b) ikki xil vazifa | (d) bir-biriga o'xshash vazifalar |

### 3. Yangi bitiruvchining rezyumesi odatda ... bo'ladi:

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| (a) uzunligi bir sahifa | (c) uzunligi ikki sahifa |
| (b) uzunligi uch sahifa | (d) yarim sahifa         |

### 4. Ariza xati ... dir:

- malakangiz va tajribangizning qisqacha mazmuni
- ish maqsadingiz haqida bayonot
- so'zboshi
- asosiy kuchli tomonlaringiz va ish uchun mosligingiz tavsifi

### 5. Rezyumening boshida joylashgan xulosa quyidagi rolni bajaradi:

- |                    |                      |
|--------------------|----------------------|
| (a) qisqacha bayon | (c) tavsiyanoma      |
| (b) muqaddima      | (d) maqsadlar bayoni |

### 6. Qiziqarli yoki stressli savollar quyidagilar haqida xulosa qilish uchun mo'ljallangan:

- nomzodning stress darajasini
- nomzodning zehni
- nomzod ularga qanday javob beradi
- nomzodning texnik mahoratini



**7. Suhbatda javobni bilmasangiz, quyidagilarni qilishingiz kerak:**

- (a) safsata sotish
- (b) jim turish
- (c) javobni bilmasligingizni tan olish
- (d) taxmin qilishda davom etish

**8. Bizning miyamizning chap qismi ... ga javob beradi:**

- (a) tasavvur
- (b) hissiyotlar
- (c) ijodkorlik
- (d) mantiq va fikrlash

**9. Guruh muhokamasi nomzodning quyidagi qobiliyatlarini baholaydi:**

- (a) boshqalarni nazorat qilish
- (b) boshqalar bilan bahslashish
- (c) boshqalarga rahbarlik qilish
- (d) ma'lum bir mavzu bo'yicha boshqalar bilan maslahatlashish

**10. Guruh muhokamasining birinchi maqsadi:**

- (a) guruh e'tiborini jalb qilish
- (b) ustunligingizni isbotlash
- (c) kichik guruhlar yaratish
- (d) guruhda o'zini o'zi tayinlagan rahbari sifatida harakat qilish



*Bitta, yaxshi tuzilgan keys study (yoki vaziyatli topshiriq) nazariyani tanqid qila olishi va bir vaqtning o'zida yangi farazlar uchun manba vazifasini o'taydi.*

Donald R. Copper va Pamela S. Shindler

**Ushbu bo'limni tugatgandan so'ng, siz quyidagi bilimlarga ega bo'lishingiz kerak:**

1. *Keyslarning mohiyati va turlarini bilish.*
2. *Vaziyatni tahlil qilish jarayonini tushunish.*
3. *Keys bilan bog'liq asosiy muammolarni/savollarni aniqlash.*
4. *Ko'tarilgan savollarga muqobil yechimlarni ko'rib chiqish.*
5. *Tahlil natijalarini – muammo bayoni, mantiqiyligi, muqobil yechimlarni ko'rib chiqish va yakuniy qarorlarni yozish.*

### KEYS O'ZI NIMA?

Keys – bu haqiqiy yoki simulatsiya qilingan boshqaruv muammolari, dilemmalari yoki yechimlarni talab qiladigan vaziyatlarning yozma bayonidir. Vaziyatni tahlil qilish – bu tanqidiy fikrlash hamda muammo va hodisalarning tushunchalari hamda sabablarini anglash mashqidir.

Keng ma'noda, keyslarni nazariy va amaliy keyslarga bo'lish mumkin.

*Menejment masalalari va yechimlarini o'rgatishning keys-study usuli biznes maktablarining zamonaviy pedagogikasining o'ta muhim tarkibiy qismidir. Talabalar va professor-o'qituvchilar keys bo'yicha ko'tarilgan masalalarga mukammal javob topish uchun ko'p vaqt sarflashadi. Ularning qoniqarli va mantiqiy yechimga erishish uchun tashvishlari muhim, biroq ular Amartya Senning «Adolat g'oyasi» kitobidagi faraziy vaziyatni tahlilidam xabardor bo'lishi zarur.*

*U kitobida, uchta bolaning nayga bo'lgan ehtiyojini tasvirlaydi. Bir bola nayga o'zini loyiqman deb hisoblaydi, chunki uni o'zi yasagan; ikkinchisi, nayga u loyqligini aytadi, chunki uning o'yinchoqlari yo'q (boshqalarda esa bor); uchinchisi esa, u nayga loyiq ekanini aytadi, chunki u nayni yaxshi chala oladi. O'yinchoqni kim olishi kerak degan savol o'rtada: nayni yasaganmi, eng zo'r chala oladiganmi yoki o'yinchoqsiz bolami? Qaror qabul qiluvchilar istagan bolaga nayni berishga qaror qilishlari mumkin edi, ammo bu muammoni hal qilishning eng to'g'ri usulini kim ayta oladi?*

**1. Nazariy keyslar.** Menejment, marketing, insoniy munosabatlar, kommunikatsiya va boshqa shu kabi fan bo'yicha nazariy tushunchalarni o'qish va

aniqlashtirish uchun mo'ljallangan amaliy akademik vaziyatlar tahlilidir. Ular mavhum tushunchalarni konkretlashtirish uchun misol sifatida ishlatiladi. G'oyalarning o'zaro ta'siri, keysda tasvirlangan hayotiy vaziyatda ishtirok etgan shaxslar o'rtasidagi harakat, o'zaro ta'sir va ziddiyat shaklida taqdim etiladi. Ushbu kitobning boshida muhokama qilingan samarali suhbatdosh profiliga oid amaliy ish nazariy keysning namunasidir. Samarali muloqot dinamikasini namoyish qilish uchun u og'zaki, og'zaki bo'lmagan va yozma muloqot tamoyillaridan foydalanadi.

**2. Amaliy keyslar.** Tashkilotning turli muammolar va vaziyatlarni yengish bo'yicha tajribasi va sa'y-harakatlarini tavsiflovchi misollar hayotiy vaziyatlardir. Bu keyslar aniq faktlarga asoslanadi. Ular boshqaruvning muhim masalalarini faktlar va raqamlarning to'liq tafsilotlari bilan taqdim etadi. Ularni tahlil qilish asosiy muammoni, muqobil yechimlarni va eng yaxshi yechimni aniqlashga tizimli yondashishni talab qiladi. Bunday hayotiy misollar marketing, ishlab chiqarish yoki insoniy munosabatlar kabi boshqaruvning har qanday funksional sohasiga tegishli korporativ muammolarga e'tiborni qaratadi. Ammo har xil holatlarni tahlil qilish texnikasi bir-biridan farq qilmaydi. Haqiqiy holatlarni tahlil qilish, haqiqiy qaror qabul qilishning strategik jarayonini hujjatlashtirish uchun muqobil variantlarni aniqlash va baholashning bir xil uslubiga amal qiladi.

Amaliy keyslarni o'rganishning muhim xususiyati shundaki, ular muammoni/hodisani to'liq, barcha tegishli sabab-oqibat munosabatlarini tushuntirgan holda taqdim etadi. Hayotda hech narsa ayro holda sodir bo'lmaydi. Keys tadqiqoti asosiy muammo va uning eng yaxshi yechimiga tahliliy fikrlashni qo'llashni talab qiladi. 9-bobda muhokama qilingan shahar kasalxonasida aloqa uzilishi, boshqaruv protokoli muammosini tasvirlaydi.

## KEYSNING XUSUSIYATLARI VA UNING TAHLILI

Vaziyatni tahlil qilish jarayoniga kirishdan oldin, ba'zi xususiyatlarini tushunish va ularni tahlil qilish zarur.

1. Yaxshi amaliy tadqiqot, tashkilotlar duch keladigan muhim boshqaruv muammolariga asoslanadi. U shaxsiy dilemmalarga e'tibor qaratmaydi.
2. Keysning predmeti boshqaruvning turli jihatlariga qaratilishi mumkin. Misol uchun, keys samarali muloqot tamoyillarini tasvirlashi yoki savdo va marketingdagi texnikaalarni ham tavsiflashi mumkin. Ushbu kitobning boshidagi Devoks ishi shunday holatga misoldir.
3. Keys tadqiqotida qo'yilgan savollarga to'g'ri yoki noto'g'ri javoblar yo'q. Taklif etilayotgan javoblar yoki muammoning yechimlari mantiqiy bo'lishi kerak. Yakuniy tavsiya etilgan qaror, tahlil boshida o'rnatilgan mantiqiy asosga muvofiq bo'lishi kerak.

## KEYS TAHLILI JARAYONI

Vaziyatni tahlil qilish jarayoni uslubiy o'rganishni talab qiladi. Ushbu bo'lim vaziyatni tahlil qilishning turli bosqichlarini tavsiflaydi.

### 1-q a d a m: Keysni o‘rganing

Birinchi qadam, keysni tahlil qilish, vaziyat va uning mazmunini tushunishni talab qiladi. Bu ish sharoitlari va ish jarayoniga ta‘sir qilishi mumkin bo‘lgan tashkilot darajasidagi barcha omillarni, har tomonlama o‘rganishni o‘z ichiga oladi. Shuning uchun birinchi qadam tashkilotning maqsadlari, vazifalari va tuzilishini bilishdir. Ishning muhim nuqtalarini tezda o‘qish va umumiy siljishni tushunishdan boshlash mumkin. Shundan so‘ng barcha materiallarni qayta o‘qish va muhim masalalar, faktlar va g‘oyalarni asta-sekin e‘tiborga olish kerak.

### 2-q a d a m: Muammoni aniqlang

Keysni o‘qib chiqqandan so‘ng, keyingi qadam asosiy muammo va muammo hamda uni keltirib chiqargan omillar o‘rtasidagi bog‘liqlikni aniqlashdir. Tanqidiy tahlil va ziyraklik, tahlilchiga muammo va uning belgilari o‘rtasidagi farqni aniqlashga yordam berishi kerak. Masalan, kompaniyada tez-tez ish tashlashlar muammo sifatida qaralishi mumkin, chunki ular ko‘p jihatdan noqulayliklarga sabab bo‘ladi. Ammo ish tashlashlar aslida tashkilotdagi chuqurroq muammo alomatidir: ya‘ni uning ish madaniyati, mansabda ko‘tarilish va mukofotlar tizimi, maqsad, vazifalari va h.k.

### 3-q a d a m: Muammoga tarif bering

Muammo aniq so‘zlar bilan ifodalanishi kerak. Masalan, yuqorida aytib o‘tilgan holatda, muammoni «zavodda tez-tez ish tashlashlar tufayli past mahsuldorlik» deb ta‘riflash mumkin.

### 4-q a d a m: Muammo sabablarini aniqlang

*Sabab-oqibat munosabatlaridagi faktlarni bog‘lashda, qilingan har qanday taxminlar aniq ifodalanishi kerak. Ushbu taxminlar haqiqiylikni tekshiriladigan ilmiy farazning bir qismini tashkil qiladi.*

Keyingi qadam ishga tegishli faktlarini bayon qilish va ular o‘rtasida mantiqiy bog‘liqlikni o‘rnatishdan iborat. Bu yerda faktlar fikrlar emasligini yodda tutish kerak. Faktlar – ish muhitini va hal qilinishi kerak bo‘lgan muammoga ta‘sir qiluvchi boshqa omillarini o‘rganish natijasida olingan asosiy ma‘lumotlardir. Masalan, yuqorida aytilgan holatda, yilning ikkinchi choragida ishlab chiqarish 40 foizga kamayganligi, ya‘ni o‘tgan, tinch, yillarga nisbatan ishlab chiqarilgan mahsulot soni 8000 birlikka kamayganligi fakt bo‘lishi mumkin. Bu yil faqat ikkinchi chorakning o‘zida ikkita yirik ish tashlash bo‘ldi. Sabab-oqibat munosabatidagi faktlarni bog‘lashda, qilingan har qanday taxminlar aniq ifodalanishi kerak. Ushbu taxminlar haqiqiylikni tekshiriladigan ilmiy farazning bir qismini tashkil qiladi.

### 5-q a d a m: Muqobil yechimlarni ishlab chiqish

Keyingi qadam keysda ko‘tarilgan muammo yoki savollarga turli xil javoblar va yechimlarni taklif qilishdir. Mutaxassislarning fikriga ko‘ra, «eng amaliy»dan «kam amaliy»gacha bo‘lgan kamida 3–5 ta muqobil variant ishlab chiqilishi kerak.

### 6-q a d a m: Muqobil variantlarni baholang

Keyingi qadamda, har bir yechim tashkilotning maqsadlariga va qabul qilinadigan qarorga muvofiqligi nuqtayi nazaridan baholanishi kerak. Tahlilchi turli xil variantlarni o‘zaro solishtirishi va tavsiya qilish uchun eng yaxshi harakatlar yo‘nalishini tanlashi kerak. Muqobil variantlar, shuningdek, vaqt o‘tishi bilan foydaliligi nuqtayi nazaridan ham baholanishi mumkin, ya‘ni yaqin yoki uzoq kelajakda.

### 7-q a d a m: Harakat rejasini ishlab chiqish

Nihoyat, tahlilchi tavsiya etilgan harakat yo‘nalishini amalga oshirish rejasini ishlab chiqadi. Harakat rejasi ishlab chiqilgandan keyingina muammoning barcha jihatlarini qamrab olinganmi yoki yo‘qligini tekshirish mumkin.

## KEYS TAHLILLARIGA QO‘YILADIGAN TALABLAR

Keysni tahlil qilish talablarini tushunish uchun, keling, Adidas ishiga qaytaylik: samarali muloqotchining profili. Ushbu vaziyatni tahlil qilish kitobning boshida ataylab joylashtirilgan, chunki u samarali og‘zaki, noog‘zaki va yozma muloqotning barcha muhim tamoyillari va xususiyatlarini qamrab oladi – bu deyarli kitobning qisqacha mazmuniga o‘xshaydi. Biz ushbu keysni, keyslarni chuqur va izchil tahlil qilish uchun zarur bo‘lgan talablarni tekshirish uchun ishlatishimiz mumkin.

### Vaziyatni tahlil qilishning asosiy talablari quyidagilar:

1. *Mavzu bo‘yicha chuqur bilim.* Nazariy keys tahlilini yoza olishning birinchi talabi bu mavzuni mukammal bilishdir. Adidas ishi kommunikatsiya keysi hisoblanganligi sababli, uni tahlil qilish samarali muloqot tushunchalarini qo‘llashni talab qiladi. Agar biz xuddi shu holatni iste‘molchi xulq-atvoridagi ko‘rgazmali vaziyat sifatida oladigan bo‘lsak, uni tahlil qilish iste‘molchi xatti-harakatlari bilan bog‘liq tushunchalarini to‘liq bilishni talab qiladi.
2. *Analitik qobiliyat.* Vaziyatni tahlil qilishga urinayotganda, ishda tasvirlangan vaziyatga chuqurroq kirib borish kerak. Misol uchun, Adidas ishida quyidagi kabi savollar ko‘rib chiqilishi kerak:
  - Nega janob Yo‘ldashev poyabzalni qaytarib bermoqchi?
  - Bu vaziyat qanday kelib chiqdi?
  - Janob Yo‘ldashev ko‘rgazma zalidan qoniqish hosil qildimi? Ha bo‘lsa, nega? Agar yo‘q bo‘lsa, nima uchun?
  - Ushbu keysning turli tomonlari bir-biri bilan qanday bog‘liq?
  - Vaziyatni taxminlarimiz va kuzatishlarimiz asosida tushuntira olamizmi?
  - Bu holatda eng samarali muloqotchi kim: Olimov, janob Yo‘ldashev, janob Xaydarov yoki janob Garik?
  - Nega Yo‘ldashevning ayoli muhokamaga aralashmayapti?

Tahlil deganda biror narsani tarkibiy qismlariga ajratish tushuniladi. Bu shunchaki biror narsani tasvirlashdan ko'proq narsani o'z ichiga oladi. G'oyalar bir-biridan ajratilganda, har bir komponent alohida muhokama qilinishi mumkin. Buning natijasida komponentlar o'rtasida bog'liqlik hamda yangi munosabatlar va o'zaro ta'sirlar o'rnatiladi. Bu bizga ushbu munosabatlarni o'rnatish uchun ishlatiladigan mantiqning to'g'riligini tekshirish imkonini beradi.

3. *Tanqidiy fikrlash qobiliyati.* Tanqidiy fikrlash qobiliyati yaqqol ko'rinadigan narsalar chegarasidan tashqariga chiqishni va ziddiyatlar asosidagi haqiqatni izlashni talab qiladi. Bu ko'zga yaqqol tashlanib turgan narsalar tashqarisiga qarashni va savol yondashuvini talab qiladi, bunda g'oyani faqat uning asosini o'rganib chiqqandan keyingina qabul qilinadi.
4. *Baholash qobiliyati.* G'oyalar va sabablarni baholash qobiliyati tanqidiy fikrlashning bir qismidir. Baholashda ma'lum bir hukmning sabablarini bilish muhimdir. Masalan, «Olimov – eng samarali muloqotchi» deyishning o'zi yetarli emas. Bunga qo'shimcha ravishda, Olimov nima uchun va qanday qilib samarali muloqotchi ekanligini tushuntirish kerak, masalan, uni boshqalar bilan solishtirish va u samarali muloqotchi ekanligini ko'rsatadigan misollarga urg'u berish orqali.
5. *Xulosa qilish qobiliyati.* Adidas ishining berilgan tahlilidan shuni payqagan bo'lsangiz kerakki, tahlilning markaziy nuqtasi janob Yo'ldashev poyabzalni qaytarish maqsadi bilan emas, balki uning kishilarni ishontirish qobiliyati Xaydarovning muloqot qilish qobiliyatiga mag'lub ekanligi bilan bog'liq. Nihoyat Siz, muammoga ma'lum bir nuqtayi nazardan qaray olishingiz kerak.

### **Shahar kasalxonasida kommunikatsiya buzilishining tahlili**

Hayotiy keysni yozma tahlil qilishning yana bir misoli, oldingi boblardan birida keltirilgan shahar kasalxonasida kommunikatsiya buzilishi keysidir. Bu keys 300 ga yaqin rahbarlar guruhlar tomonidan bir nechta rivojlanish dasturlarida muhokama qilingan. Nomzodlarga ishni chuqur tushunish va quyidagi savollarga javob berish uchun yetarli vaqt berilgan:

1. Nima uchun ishdan bo'shatish haqidagi mish-mishlar tarqalishi bilan vaziyat yomonlashdi?
2. Lidiya Fattaxovani dastlabki muhokamaga kiritish to'g'rimi?
3. Ideal holda, vaziyat qanday hal qilinishi kerak deb o'ylaysiz?

### ***Nima uchun vaziyat yomonlashdi?***

Birinchi savolga javoblar («Nega ishdan bo'shatish haqidagi mish-mishlar tufayli vaziyat yomonlashdi?») quyidagi umumiy fikrlarni o'z ichiga oladi:

- ◆ Qaror qabul qilishning sekinligi va rahbariyat tomonidan nazorat qilinmasligi.
- ◆ Rahbariyat harakatsizligi chunki ular tartibsizlik va noroziliklarni kutishmagan.
- ◆ Ishtirokchilar soni ko'p bo'lgan va ishdan bo'shatish mavzusidagi yig'ilishlar ko'pligi.

- ◆ Rahbariyatning, avval boshidanoq xodimlarni ishontira olmasligi.
- ◆ Ish o‘rnini qisqartirish jarayonining to‘g‘ri rejalashtirishmaganligi va tartibsiz bajarilishi.
- ◆ Beshinchi qavat xodimlaridan qo‘rqish.
- ◆ Kommunikatsiyadagi yaqqol bo‘shliqlar va manfaatdor xodimlarning ortib borayotgan xavotirlari.
- ◆ Dastlabki muhokamalarga Lidiya Fattaxovaning kiritilishi.
- ◆ Mish-mishlar ortida rahbariyat turgan degan e‘tiqod. Birinchi savolga javoblarning ba‘zi misollari.

**1-m i s o l:** Bir qarashda, mish-mishlarning tarqalishining asosiy sababi Lidiya Fattaxovaning muhokamalarga qo‘shilganligiga o‘xshab ko‘rinadi. Biroq, yig‘ilishning boshqa a‘zolari bu xabarni tarqatmagan bo‘lard, deb ishonch bilan aytib bo‘lmaydi, chunki qaror rahbariyat tarkbidagi bir qator xodimlarga ta‘sir qiladi. A‘zolarining maxfiylikka qasamyod qilganligining o‘zi, olovni yoqish uchun yetarli bo‘lard.

**2-m i s o l:** Tarqalgan mish-mishlar tufayli vaziyatning yomonlashishiga quyidagilar sabab bo‘lishi mumkin:

- (a) Mish-mishlar xodimlar o‘rtasida qo‘rquv va g‘alayon uyg‘otish maqsadida, ular noqonuniy yoki noto‘g‘ri ish qiladilar degan umidda tarqatildi, bu rahbariyatga beshinchi qavatni yopishni oqlashda yordam beradi.
- (b) Kasalxonada boshqa ishga o‘tkazish siyosati bor edi, ammo ishdan bo‘shatish haqidagi gaplar xodimlar orasiga sizdirilgan bo‘lsa kerak. Ishning asosiy jihati shundaki, rahbariyat qaror qabul qilish jarayoniga xodimlarni jalb qilmagan, xodimlar esa o‘zgarishlarga qarshi edi.

**3-m i s o l:** Kuzatuv bo‘limi xodimlarini ishdan bo‘shatish haqidagi mish-mishlarning sabablari quyidagilar bo‘lishi mumkin:

- (a) Bir qator uchrashuvlarda juda ko‘p odamlar ishtirok etdi va bu mish-mishlar tarqalishiga olib keldi.
- (b) Rahbariyat xodimlari orasida qaror qabul qilish jarayoni va tartibi bo‘yicha kelishmovchiliklar mavjud edi. So‘nggi daqiqalarda bosh shifokor (CMO) va bosh buxgalter (CAO) tomonidan e‘tirozlar bildirildi. Ikkalasi ham rejani amalga oshirishga imkon berishdan oldin, guruh tomonidan ishlab chiqilgan e‘lon bo‘yicha aniq raqamlar va jiddiy o‘zgarishlarni talab qilishdi.
- (c) Salbiy xabarlar xodimlar orasidagi norasmiy gap-so‘zlar orqali juda tez tarqaladi.
- (d) Lidiya Fattaxovna qarorni qabul qilishdan bosh tortdi.
- (e) Rejalarning bajarilishi kechiktirildi, bu esa mish-mishlarning tarqalishiga olib keldi.

Gap-so‘zlar orqali mish-mishlarning tarqalishi, rahbariyat, xodimlarni qiziqtirgan ma‘lumotlarni ular bilan muhokama qilish imkoniyatini qo‘ldan boy berganidan dalolat beradi. Bu menejment samaradorligi va tashkilotning inson resurslarini boshqarish tizimi uchun qiyinchilik tug‘diradi. Odatda, rahbariyat gap-so‘zlarga

***Odatda, rahbariyat gap-soʻz-larga salbiy munosabatda boʻladi, chunki u maxfiylikni buzishga moyil boʻlib, koʻpincha yolgʻon mish-mishlar va salbiy maʼlumotlarning tarqalishiga olib keladi.***

salbiy munosabatda boʻladi, chunki u maxfiylikni buzishga moyil boʻlib, koʻpincha yolgʻon mish-mishlar va salbiy maʼlumotlarning tarqalishiga olib keladi. Biroq, baʼzida rahbariyatning oʻzi mish-mishlardan, taklif qilingan oʻzgartirish yoki loyihaga manfaatdor xodimlarning munosabatini bilish uchun foydalanishi mumkin. Bunday holda,

aloqa boʻshligʻi qaror «yuqorida» qabul qilinganligi va amalga oshirish «pastdan» kutilganligi sababli yuzaga keladi.

### ***Lidiya Fattaxovani uchrashuvga kiritish toʻgʻrimi?***

Ikkinchidan, «Lidiya Fattaxovani dastlabki muhokama uchrashuvlariga qoʻshish toʻgʻrimi?», degan savolga javoblar ikki yoʻnalishda boʻlishi mumkin. Bir fikrga koʻra, Lidiya Fattaxovani dastlabki yigʻilishga kiritish toʻgʻri boʻlgan, chunki rahbariyat beshinchi qavat xodimlariga taʼsir qiluvchi qaror qabul qilgan. Lidiya Fattaxovna esa beshinchi qavat xodimi shuning uchun uni jalb qilish juda muhim edi, chunki qaror bevosita ularga taʼsir qiladi. Lidiya Fattaxova ularning rahbari boʻlib, qaror qabul qilishda ishtirok etishi mumkin. Ichki tartib uni yigʻilishlarga jalb qilishni talab qildi. Bundan tashqari, bu unga uning fikri hali ham qadrli ekanligi haqida xabar yuboradi. Shu nuqtayi nazarga koʻra, uning yigʻilishda ishtirok etishi, xodimlar oʻz fikrlarini erkin bildirishi mumkin boʻlgan liberal boshqaruvning mukammal namunasi. Ushbu yondashuv rahbariyatga vaziyatni yaxlit koʻrishga yordam beradi.

Biroq, ikkinchi qarashga koʻra, Lidiya Fattaxovani ishdan boʻshatish yigʻilishlariga kiritish notoʻgʻri boʻlgan, hatto dastlabki bosqichda ham, chunki u ishdan boʻshatish rejasini taʼsir bevosita taʼsir qiladigan xodim. U munozaraga foydali hissa qoʻshmadi. Aksincha, uning ishtiroki qoʻshimcha muammolarni keltirib chiqardi, chunki u oʻzi ham muammoning bir qismi edi.

### ***Vaziyatni qanday hal qilish kerak edi?***

***Keys tadqiqoti shaxsga bogʻliq dilemmalarni aks ettirmaydi. U, tashkilot ichki tizimlarining ishlaymay qolishi sababli duch kelishi mumkin boʻlgan muammolarni koʻrsatadi.***

Keys tadqiqoti shaxsga bogʻliq dilemmalarni aks ettirmaydi. U, tashkilot ichki tizimlarining ishlaymay qolishi sababli duch kelishi mumkin boʻlgan muammolarni koʻrsatadi.

Kuzatuv boʻlimining yopilishi muammoning oson yechimi boʻlib koʻrinadi, lekin bu notoʻgʻri yoʻnalish. Ijrochi direktor, beshinchi qavatdagi boʻlinmani bekor qilish oʻrniga, birinchi navbatda butun shifoxona boʻylab xodimlarni qisqartirish rejasini tayyorlashi kerak edi. Va ishdan boʻshatilishi kerak boʻlgan xodimlar soni toʻgʻrisida qaror qabul qilingandan soʻng, shifoxona darajasida «qayta tayinlovlar»dan soʻng, fikr va mulohazalar faqat «kuzatuv boʻlimi» xodimlaridan emas, balki shifoxonaning barcha xodimlaridan soʻralishi kerak edi.



Ijrochi direktor, shuningdek, kasalxonada ishdan bo‘shatish emas, balki boshqa lavozimga o‘tish siyosati borligini va shu tariqa beshinchi qavatdagi xodimlarni o‘zlari malakali bo‘lgan boshqa lavozimlarga joylashtirish majburiyati borligini yodda tutishi kerak edi. Beshinchi qavatdagi bemorlar boshqa bo‘limlarga o‘tkazilishi kerak bo‘lganidek, beshinchi qavatdagi xodimlar ham o‘zgartirilishi kerak edi.

Bundan tashqari, yangi ishga qabul qilish biroz vaqtga to‘xtatilishi kerak edi. Harakat rejasi quyidagi bosqichlarni o‘z ichiga olishi lozim edi:

1. Ijrochi direktor eng avvalo, qisqartirish rejasini muhokama qilish uchun, HR menejer, jamoatchilik bilan aloqalar bo‘limi boshlig‘i, hamshiralik bo‘limi boshlig‘i va mehnat munosabatlari bo‘yicha maslahatchilardan iborat ishchi guruh tuzishi kerak edi. Kasalxona rahbariyati, uning qavati butunlay yopilganligi sababli, Lidiya Fattaxovani kerak emas deb hisoblasa, uni muhokama jarayoniga kiritmasligi kerak edi.
2. Ushbu ishchi guruh beshinchi qavatdagi xodimlarni boshqa joyga o‘tkazish va ishdan bo‘shatish to‘g‘risida reja ishlab chiqishi kerak edi.
3. Shundan so‘ng, harakatlar rejasi rahbar va boshliqlarga tasdiq uchun taqdim qilinishi kerak edi.
4. Tasdiqlangandan so‘ng, reja rasmiy yig‘ilishda hamshiralalar rahbarlari bilan ma‘lum qilinishi kerak edi.
5. Nihoyat, hamshiralik boshliqlari beshinchi qavat xodimlari bilan uchrashib, boshqa ishga joylashtirish va ishdan bo‘shatish rejasini e‘lon qilishlari kerak edi; shundan so‘ng, matbuotga xabar berish kerak edi.

Yuqorida muhokama qilingan keys tahlilining ikkita misoli faqatgina keys tahlilini qanday o‘tkazish mumkinligi haqidagi takliflar xolos, tavsiya emas. Vaziyatni tahlil qilish, tahlilchining tegishli ma‘lumot va g‘oyalar bo‘yicha tanqidiy fikrlashini aks ettiruvchi, yaxshi tashkil etilgan tahliliy va baholovchi yozma ish bo‘lishi kerak.

### YOZMA KEYS TAHLILI STRUKTURASI

Keys tahlilini yozish ketma-ket bosqichlardan iborat. Loyiha hisoboti yoki tadqiqot hisoboti kabi, keys hisoboti tahlili ish jarayoni, topilmalarini va tavsiyalarini uyushgan shaklda, alohida sarlavhalar va kichik sarlavhalar ostida taqdim etadi.

Yozma tahlilning asosiy qismlari:

1. *Ishning sarlavhasi.* Sarlavha keysning markaziy muammosini aks ettiradi.
2. *Muammoning bayoni.* Muammoning bayoni, ishning maqsadi va taklif qilingan yechim orqali nimaga erishish kerakligini tavsiflaydi.
3. *Keys:* Vaziyat yoki muammoning qisqacha bayoni. U o‘rganilishi kerak bo‘lgan turli masalalar bo‘yicha kontekstni taqdim qiladi.
4. *Tahlil doirasi.* Tahliliy o‘rganish chegaralarini aniq belgilaydi. Shuningdek, u tahlil qilish uchun qilingan taxminlarni tavsiflaydi.

5. *Muqobil yechimlar va ularni baholash.* Har bir yechim muammoga alternativ javob bo‘lib, kompaniyaning maqsadlari va vazifalari bilan bog‘liq holda to‘liq ko‘rib chiqilishi, uning afzalliklari va kamchiliklari nuqtayi nazaridan baholanishi kerak. Har bir yechim uchun uning afzalliklari va kamchiliklari sanab o‘tilgan kichik bo‘limlar yaratilishi mumkin. M i s o l:  
*Yechim 1:* Ish tashlash paytida zo‘ravonlik qilgan xodimlarni ishdan bo‘shatish. Foydasi: Kompaniya muammo tug‘diruvchilardan adolatli ravishda «xolis bo‘lish».  
*Kamchiliklar/zarari.* Ular eng samarali ishchilardan biri bo‘lishi mumkin; bu vaziyatni yanada keskinlashtirishi mumkin.
6. *Tavsiya etilgan yechim.* Tavsiya etilgan yechim harakatlar uchun yakuniy taklifdir. U ko‘rib chiqilayotgan keysga aloqador bo‘lgan boshqaruv tamoyillariga asoslanadi. Ushbu bosqichda, keysni sharhlash uchun ishlab chiqilgan mantiqiy asos ma’lum bir yechimni tavsiya qilish qarorini oqlashga yordam beradi.
7. *Xulosa.* Xulosa yechimni amalga oshirish orqali muammoni bartaraf etish bo‘yicha harakatlar rejasini taqdim qiladi. Tavsiya etilgan harakat uning hayotiyligi, amalga oshirish mumkinligi, xarajati va kompaniyaga foydasi nuqtayi nazaridan to‘liq tahlil qilinadi. Rejani amalga oshirishdagi boshqa har qanday cheklovlar yoki kamchiliklar ham aniq muhokama qilinadi hamda ehtiyotkorlik va keyinchalik ko‘rib chiqish uchun boshlang‘ich nuqta sifatida ko‘rsatiladi.
8. *Ijroiyl xulosa:* Ijroiyl xulosa qisqacha quyidagilarni o‘z ichiga oladi:
  - muammo sabablarining qisqacha tavsifi;
  - muammo;
  - ehtimoliyl yechimlar;
  - eng yaxshi yechim;
  - tavsiya etilgan harakatlar rejasini;
  - tavsiya etilgan yechimning kompaniyaga foydalari.

Ijroiyl xulosa, qaror qabul qiluvchilarga muammoni va uning ehtimoliyl yechimlarini vaziyatni to‘liq tahlil qilmasdan tushunishga yordam beradi. Shuning uchun u yozma tahlilning boshida joylashtiriladi.

## XULOSA

- Keysni tahlil qilish – bu tanqidiyl fikrlash va muammo hamda hodisalar haqida tushunchalar va ularning sabablarini anglab yetish mashqidir. Ushbu bobda nazariyl va amaliyl tadqiqotlarning mohiyati muhokama qilinadi.
- Keys bo‘yicha qo‘yilgan savollarga to‘g‘ri yoki noto‘g‘ri javoblar bo‘lmaydi. Tahlilchining javobi yoki yechimi mantiqiy va ishonarli bo‘lishi hamda faktlarga asoslangan bo‘lishi kerak.
- Keysni tahlil qilishdagi qadamlar quyidagilardir: keysni o‘rganish, muammoni aniqlash va bayon qilish, turli xil yechimlarni tahlil qilish, variantlarni baholash va tavsiya etilgan yechim asosida harakat rejasini ishlab chiqish.

**KEYS:****SHARTNOMANI QABUL QILISH**

Kompyuter xizmatlari kompaniyasi yirik korporatsiya bilan juda katta buyurtma bo'yicha muzokaralar olib bormoqda. Ular bu mijoz bilan juda yaxshi ish tajribasiga egalar. Korporatsiyadagi besh xil bo'lim o'z talablari va budjetlarini birlashtirdi va barcha bo'limlarning vakillari bo'lgan qo'mita tuzildi. Korporatsiya, o'ziga zarur jihozlarni to'g'ridan to'g'ri sotib olish o'rniga uzoq muddatli ijaraga olishni rejalashtirmoqda. Bundan tashqari, ular barcha uskuna va dasturiy ta'minotni bitta yetkazib beruvchidan istashmoqda. Bu, ularning ta'minotchisi boshqa yetkazib beruvchilardan sotib olingan mahsulotlarga muhtoj bo'lishini anglatadi, chunki hech bir ta'minotchi firma, yakka holda, korporatsiyaga zaruriy barcha narsani yetkazib bera olmaydi.

Korporatsiya murakkab shartlar va talablarning to'liq ro'yxatini taqdim etdi va ta'minotchilarni ularning shartlarini qabul qilishga majbur qildi. So'ngida, shartnoma imzolagan ta'minotchi kompyuter kompaniyasi, o'z mahsulotlariga nisbatan umumiy shartlarga hamda o'zining mahsuloti bo'lmagan boshqa narsalar uchun ham xuddi shunday shartlarni qabul qildi. Bunday holda, sotib olingan jihozlar akkreditiv orqali olib kirilishi kerak edi. Kompaniyaning o'z mahsulotlariga nisbatan sotib olingan mahsulotlarning ulushi ham juda yuqori edi. Shartlardan biri shundan iboratki, «tizim» barcha apparatlar ulangandan va dasturiy ta'minot yuklangandan keyin 10 kun ichida qabul qilinadi.

Kompyuter kompaniyasi boshidanoq ta'minot bilan bog'liq muammolarga duch kelishni boshladi. Dasturiy ta'minot orqali bir-biri bilan bog'langan yuzdan ortiq kompyuterlar mavjud. Qabul qilinishi uchun, kompyuter kompaniyasi texnik muhokamalar davomida va'da qilingan barcha xususiyatlarni majburiy shart sifatida namoyish etishi zarur.

Misol sifatida, Hero Honda mototsikli bir litr benzin uchun 80 km masofani bosib o'tishi mumkin, lekin bu ideal sinov sharoitida bo'ladi va agar ko'rgazma zalidagi mototsikl qabul qilinishidan oldin xuddi shuncha kilometr uchun sinovdan o'tkazilsa, u hech qachon sinovdan o'tmaydi. Bizning holatda, korporatsiya ichki siyosat tufayli, bir bo'limning vakillari shartnoma bo'yicha shartlarda qat'i turib olgan va tizim ideal sinov shartlariga javob bera olmagan uchun uni qabul qilishdan bosh tortmoqda.

Bundan tashqari, klassik taqasi bo'lmasa, ot uchun pul yo'q deganlaridek, kompyuter kompaniyasi tizimni qabul qildirib, to'lovni olmoqchi bo'lganida, olisholmadi. Tizim shu qadar katta ediki, 10 kunlik vaqt ichida biror muammo chiqishi aniq edi. Biroq, korporatsiya nuqtayi nazariga ko'ra, shartnomada tizim modul bo'yicha emas, balki butun, yaxlit holda sinovdan o'tkazilishi kerakligi aniq ko'rsatilgan.

**Javob berish uchun savollar**

1. Korporatsiya tomonidan qo'yilgan shartlar va shartlarga izoh bering.
2. Kompyuter kompaniyasining shartnomani qabul qilish qaroriga qanday omillar ta'sir ko'rsatdi?
3. Bu ikki tomon uchun ham manfaatli kelishuvmi? Muhokama qiling.

## O'RGANGANLARINGIZNI TEKSHIRING

1. Keys tadqiqotining akademik afzalliklari nimada?
2. Keysni tahlil qilishda qanday qobiliyatlar talab qilinadi?
3. Yozma keys tahlilini ishlab chiqish jarayonini muhokama qiling.
4. Sizningcha, yaxshi amaliy keysning eng muhim xususiyati nima?
5. Bir nechta turli tushunchalarni tasvirlash uchun keysdan foydalanish mumkinligiga rozimisiz? Siz o'rgangan keyslardan misollar keltiring.
6. Keys tadqiqoti, qay darajada muammoga yechim izlashning to'g'ri yo'li hisoblanadi?
7. «Ishning yozma tahlili analitik va baholovchi yozma ishdir». Muhokama qiling.
8. Nazariy keyslarning asosiy xususiyatlarini muhokama qiling. Javobingizni misollar bilan tasvirlab bering.
9. Amaliy holatni aniqlang va uning nazariy keysdan qanday farq qilishini ko'rsating.
10. Qanday qilib «eng yaxshi harakat yo'nalishi»ni topish mumkin?  
Muhokama qiling

## O'RGANGANLARINGIZ HAQIDA FIKR YURITING

1. Sizning haqiqiy biznes muammolariga nisbatan yondashuvingiz va bu muammolarga haqiqatda duch keladigan menejerning yondashuvi o'rtasidagi asosiy farq nimada?
2. Agar keys bo'yicha qo'yilgan savollarga to'g'ri yoki noto'g'ri javoblar bo'lmasa, u holda ish tahlilining sifatini qanday baholaymiz?
3. Keysni tahlil qilishda muammoni uning belgilariga qarab qanday ajratish mumkin?
4. Keysda farazlarning markaziy ahamiyati haqida fikr yuriting.
5. «Analitik qobiliyat» deganda nimani tushunasiz?

## O'RGANGANLARINGIZNI QO'LLANG

Adidas sport poyabzallari va sport kiyimlari ishini qayta ko'rib chiqing va sizningcha, Janob Yo'ldashevni rozi qilish, shuningdek, kompaniya siyosatini himoya qilishning eng yaxshi yo'l qaysi ekanligini muhokama qiling. Yechimingizning strategik tahlilini bering.

## O'ZINGIZNI TEKSHIRING

Berilgan variantlardan eng mos javobni tanlang:

### *1. Keyslar, menejment tadqiqotlari misolida quyidagilarni aks ettiradi:*

- (a) menejerning shaxsiy muammolari
- (b) menejerning kishilar bilan muammolari
- (c) boshqaruv muammolari
- (d) kompaniyadagi ijtimoiy tadbirlar

**2. Tashkilot tajribasi va muammolarni hal qilish harakatlari bilan bog‘liq keyslar quyidagicha tavsiflanadi:**

- |                       |                        |
|-----------------------|------------------------|
| (a) tashkiliy keyslar | (c) funksional keyslar |
| (b) nazariy keyslar   | (d) amaliy keyslar     |

**3. Barcha amaliy keyslar ... jarayoni hujjatlashtirishni o‘z ichiga oladi.**

- |                                     |                       |
|-------------------------------------|-----------------------|
| (a) strategik qarorlar qabul qilish | (c) hikoya qilish     |
| (b) muqobil variantlarni o‘rganish  | (d) muammoni baholash |

**4. Ikki hodisa/fakt o‘rtasidagi mantiqiy bog‘lanishlar quyidagilar orqali aniqlanadi:**

- |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|
| (a) tasodifiy bog‘lar | (b) sababiy bog‘lar   |
| (c) faraziy bog‘lar   | (d) an’anaviy bog‘lar |

**5. Muammoni ilmiy tadqiq qilishda, shaxsiy fikrlarga yo‘l qo‘yilmaydi, chunki ular ... emas.**

- |                    |               |
|--------------------|---------------|
| (a) faktlar        | (c) yozilgan  |
| (b) keng tarqalgan | (d) subyektiv |

**6. Ijroiyl xulosa qaror qabul qiluvchiga ... yordam beradi.**

- |  |
|--|
| (a) ishni to‘liq o‘qishdan xolos bo‘lishga         |
| (b) muammo haqida bilib olish                      |
| (c) muammoning turli yechimlari haqida bilib olish |
| (d) (b) va (c)                                     |

**7. Vaziyatni o‘rganishda ijroiyl xulosa ... joylashtiriladi.**

- |             |                           |
|-------------|---------------------------|
| (a) oxirida | (c) tavsiyalar bilan      |
| (b) boshida | (d) kirish qismi sifatida |

**8. Nazariyl keysning tahlilini yozishning birinchi talabi bu tegishli ... ni to‘liq bilishdir.**

- |            |                    |
|------------|--------------------|
| (a) hol    | (b) mavzu          |
| (c) maqsad | (d) metodologiyasi |

**9. Tanqidiyl fikrlash qobiliylati quyidagilarni aks ettiradi:**

- |                                 |                      |
|---------------------------------|----------------------|
| (a) so‘roq qiluvchi aql         | (b) o‘ychanlik       |
| (c) o‘tkir ishbilarmonlik hissi | (d) yaxlit shaxsiyat |

**10. Ma‘lum sohaga tegishli amaliyl keysning xulosalar bo‘limida, tavsiya etilgan harakatlar rejasi uning ... nuqtayi nazaridan to‘liq tahlil qilinadi.**

- |                         |                                |
|-------------------------|--------------------------------|
| (a) yashovchanlik       | (b) hayotiylik                 |
| (c) kompaniyaga foydasi | (d) yuqoridagilarning barchasi |



*Loyiha hisoboti ko'pincha talabalarning yozgi amaliyotini o'taganligi to'g'risida yagona aniq dalilidir. Agar ularning sa'y-harakatlari o'z professorlari nuqtayi nazaridan ko'rib chiqiladigan bo'lsa, hisobotda ular nima qilganliklari aniq tasvirlab berishi kerak. Ko'pincha, ularning yozma hisobotlari, kelajakda ishga joylashish uchun kuchli tavsiyaviy ahamiyatga ega*

***Ushbu bo'limni tugatgandan so'ng, siz quyidagi bilimlarga ega bo'lishingiz kerak:***

1. *Yozgi loyiha hisobotini texnik yoki biznes hisobot bilan solishtirish.*
2. *Yozgi loyiha hisobotlarini yozish uchun hisobot yozish ko'nikmalarini qo'llash.*
3. *Yozgi loyiha ishi hisobotining zaruriy elementlari va tuzilishini o'rganish.*

### KIRISH

Deyarli barcha universitetlar va boshqaruv institutlari menejment va muhandislik fakulteti talabalaridan, o'quv dasturlari doirasida yozgi mavsumda sanoatga oid loyihani bajarishlarini talab qiladi. Institutlar odatda yozgi loyiha hisobotlari uchun ko'rsatmalar, tartiblar va qoidalarni o'z ichiga olgan qo'llanmalarni taqdim etadilar. Ammo shunday muassasalar borki, talabalarga maxsus ko'rsatma bermaydilar. Bu yerda berilgan yozgi loyiha hisobotining

namunaviy formati, tamoyillar va shakllar aynan shunday talabalar uchun hamda barcha talabalar uchun ham foydali bo'ladi.

Tegishli tashkilot va muassasalar tomonidan qo'yilgan talablarga muvofiq, hisobot formatiga kerakli o'zgartirishlar kiritilishi mumkin. Biroq, umumiy dizayn, shakl va uslub odatda o'zgarishsiz qoladi.

*Qo'qon shahridagi Qo'qon Universitetining Turizm yo'nalishi ikkinchi kurs talabasi Diyor Ahmedov Qashqadaryoda o'tagan yozgi amaliyot loyihasi haqida hisobot taqdim etishi kerak. U yozgi loyiha hisoboti, o'z ishining sifati va tadqiqotining dalili sifatida muhimligini biladi. U rasmiy hisobot yozishni biladi – u biznes kommunikatsiya kursida rasmiy hisobotlar yozishni o'rgangan. Biroq, uning kafedradagi loyiha ustoziga unga yozgi loyiha hisoboti oddiy hisobot emasligini, balki o'ziga xos xususiyatga ega, homiylik qilayotgan institut yoki kompaniya tomonidan belgilangan shakl va formatdagi loyiha ekanligini aytdi.*

*Belgilangan format bo'lmagan hollarda, talaba kompaniyadagi loyiha hisoboti kabi, loyihaning barcha muhim tarkibiy qismlarini qamrab oladigan tuzilma tanlashi mumkin.*

*Diyorning yonida tadqiqot ma'lumotlari va tafsilotlari bor. U shunday ma'lumotni yozgi loyiha hisoboti shaklida taqdim etmoqchi edi. Uning baxtiga, xuddi shu kompaniyada yozgi loyhasini amalga oshirgan, hamkasbi Adhamjon bor edi. Uning so'zlariga ko'ra, u hali ham loyiha ustida ishlamoqda va ularning universiteti tomonidan taqdim etilgan ko'rsatmalarga amal qilmoqda. Negadir Diyor bu ko'rsatmalardan bexabar edi. Adhamjon unga ko'rsatmalarni berdi, Diyor hisobotini yozishda ko'rsatmalarni juda yaxshi va foydali deb topdi.*

## **YOZGI LOYIHA HISOBOTLARI VA BIZNES/TEXNIK HISOBOTLARNING FARQI**

Yozgi loyiha va biznes/teknik hisobot o'rtasidagi asosiy farqlar quyidagilar:

- Biznes/teknik hisobot yozish odatda kommunikatsiya/teknik yozish kursining bir qismini tashkil qiladi.
- Yozgi loyiha hisoboti akademik talabdir. Loyiha ishi deyarli barcha menejment yoki muhandislik oliy o'quv yurtlarida menejment/muhandislik/axborot texnologiyasi bo'yicha aspirantura darajasini berish uchun majburiydir. Yozgi loyiha hisoboti, loyiha amalga oshirilgan va muvaffaqiyatli yakunlangan, yozgi ta'til muddati oxirida yoziladi.
- Yozgi loyiha hisoboti, soha mutaxassisi va talabaning institutdagi professor-o'qituvchilari umumiy rahbarligida tashkilotda o'talغان amaliyot natijalari asosida tuziladi.
- Yozgi loyiha hisoboti loyiha rahbari (tashkilotdan) va fakultet rahbari (tegishli muassasa) tomonidan baholash uchun talabaning institutiga taqdim etiladi.
- Yozgi loyiha hisoboti, tanlangan mavzuni umumlashtiruvchi loyiha taklifiga asoslanadi. Ushbu loyiha taklif barcha talabalardan talab qilinadi va tashkilot va fakultet rahbarlari tomonidan, odatda, talaba tashkilotga qo'shilganidan keyin ikki hafta ichida tasdiqlanadi.
- Yozgi loyiha hisobotining natijalari ko'pincha tashkilot uchun qimmatlidir, chunki ular akademik tadqiqotlar va amaliy ko'nikmalar natijasidir.
- Yaxshi yozgi loyiha hisoboti nafaqat a'lo baho, balki kelajakda o'sha kompaniyaga ishga joylashish imkoniyatini ham beradi.
- Talabalar ko'pincha ularga taqdim etilgan loyihalar yoki ma'lumotlar bo'yicha biznes/teknik hisobotlar yozadilar. Bunday hisobot-

***Yozgi loyiha hisoboti, loyiha amalga oshirilgan va muvaffaqiyatli yakunlangan, yozgi ta'til muddati oxirida yoziladi.***

***Yozgi loyiha hisobotining natijalari ko'pincha tashkilot uchun qimmatlidir, chunki ular akademik tadqiqotlar va amaliy ko'nikmalar natijasidir.***

larni yozish talabalardan menejer yoki loyiha muhandisi nuqtayi nazaridan qarashni talab qiladi, garchi ularda hali haqiqiy kompaniyalarda real loyihalarda ishlash tajribasi bo'lmasa ham. Haqiqiy tajribaning yetishmasligi hisobotlarning tahliliydan ko'ra tavsiflovchi hisobot bo'lishiga olib keladi. Biroq, yozgi loyihalar real natijalarga olib keladigan, davom etayotgan loyihalar bo'lganligi sababli, ular tashkiliy muhitga, tizim operatsiyalariga va ma'lumotlarni qayta ishlash usullariga ko'proq tahliliy yondashuvni aks ettirishi kerak.

- Yozgi loyihalar ham, biznes/texnik hisobotlar ham standart format va tuzilishga ega bo'lib, ular deyarli bir xil tarkibiy qismlardan – kirish, muhokama va xulosadan iborat. Biroq, yozgi loyiha hisoboti, xuddi tadqiqot dissertatsiyasi kabi, uni taqdim etish va baholash uchun tasdiqlash sertifikatiga ega bo'lishni talab qiladi.
- Biznes/texnik hisobot, agar menejer/muhandis tomonidan yozilgan bo'lsa, rahbariyatga qaror qabul qilishda yoki muammoni hal qilishda yordam berish vazifasini topshirgan homiylik organiga to'g'ridan to'g'ri topshiriladi. Yozgi loyiha hisobotlari tashkilot yoki universitetdagi talabaning murabbiylariga taqdim etiladi.

## YOZGI LOYIHA HISOBOTLARINI YOZISH UCHUN UMUMIY KO'RSATMALAR

*Yozgi loyiha hisoboti talabaning tadqiqot modeli va farazlaridan foydalanish va ishlab chiqish, ma'lumotlarni to'plash va izohlash, xulosalar chiqarish va boshqaruv amaliyoti bo'yicha tavsiyalar berish qobiliyatini namoyish qilishi kerak.*

Yozgi loyiha hisobotining muhim xususiyatlarini batafsilroq tushunish uchun quyida ba'zi ko'rsatmalar keltirilgan:

### Maqsad

Yozgi loyiha hisobotlari talabalarga yozgi ta'til paytida jonli loyihalar ustida ishlash tajribasi natijalarini namoyish qilishga yordam beradi. Talaba o'z maqsadlari, tadqiqoti va topilmalari bilan bir qatorda, muayyan muammoni tushunish va hal qilishda foydalanilgan metodologiya haqida ham hisobot berishi kerak. Yozgi loyiha hisoboti talabaning tadqiqot modeli va farazlaridan foydalanish va ishlab chiqish, ma'lumotlarni to'plash va izohlash, xulosalar chiqarish va boshqaruv amaliyoti bo'yicha tavsiyalar berish qobiliyatini namoyish qilishi kerak. Tavsiyalar xarajatlar va foyda nuqtayi nazaridan aniq va tushunarli bo'lishi zarur.

### Muammoni tanlash

Talaba amalga oshirish mumkin bo'lgan g'oyani topgach, uni diqqat bilan ko'rib chiqishi kerak.

- ◆ Maqsadlar mavjud vaqt, uning ko'lam va loyihani yakunlash uchun zarur bo'lgan tashkiliy resurslar nuqtayi nazaridan boshqarilishi kerak.



- ◆ Loyiha menejment nazariyasi va amaliyotiga katta hissa qo‘shish imkoniyatiga ega bo‘lishi kerak.
- ◆ U kelgusida mavzuni chuqur o‘rganish uchun imkoniyat yaratishi kerak.
- ◆ Homiy tashkilotda amalga oshirish mumkin bo‘lishi kerak.

### Yozgi loyiha rahbarlarining roli

Yozgi loyiha ustida ishlayotganda, talabalarda odatda ikkitarahbar bo‘ladi – biri o‘qituvchi, ikkinchisi homiy tashkilotdan. Talaba barcha bosqichlarda, shu jumladan taklifni ishlab chiqishda o‘z ustozlari bilan muntazam ravishda maslahatlashishi kerak. Talaba yozgi o‘qishni boshlashdan oldin taklif qilingan yozgi loyiha ning maqsadga muvofiqligini muhokama qilishi kerak.

*Fakultet loyiha rahbari hisobotni akademik bo‘limga yuborishdan oldin uning sifati va ko‘rsatmalarga muvofiqligini ta‘minlashi kerak.*

Shunday qilib, yozgi loyiha ko‘rsatmalarining rolini quyidagicha umumlashtirish mumkin:

- Talabaga loyiha taklifini ishlab chiqishga yordam berish va uning talablarga muvofiqligini ta‘minlash.
- Loyiha taklifi va yakuniy hisobot taqdimotida qatnashish.
- Talabani nazorat qilish va unga yo‘l-yo‘riq ko‘rsatish va talabaga davriy fikr-mulohazalarni taqdim etish.
- Talaba tomonidan taqdim etilgan hisobot loyihasi bo‘yicha yozma fikr bildirish.
- Hisobotni akademik dastur bo‘limiga yuborishdan oldin uning sifati va ko‘rsatmalarga muvofiqligini ta‘minlash.

### LOYIHA TAKLIFINI YOZISH

Yozgi loyiha taklifi talaba ishlayotgan tashkilot tomonidan taklif qilingan va belgilangan muammoga asoslanadi. Loyiha taklifi talabaga boshqaruv muammosi doirasida taklif etilayotgan tadqiqot konteksti va hajmini tushunish imkonini beradi. Bu, shuningdek, talabaga o‘zining yondashuv yo‘nalishini, tadqiqot o‘tkazish va ma‘lumotlarni yig‘ish usulini belgilashga yordam beradi. Fakultet professor-o‘qituvchilari va soha mutaxassislari tomonidan kiritilgan ilmiy va texnik ishlanmalar yozgi loyiha hisobotining tadqiqot sifatini oshiradi.

*Loyiha taklifi talabaga boshqaruv muammosi doirasida taklif etilayotgan tadqiqot konteksti va hajmini tushunish imkonini beradi.*

Loyiha taklifi birinchi navbatda tashkilot, uning biznesi va ish muhiti haqida qisqacha ma‘lumot beradi, so‘ngra mavzu bo‘yicha adabiyotlar sharhi keltiriladi. Loyiha taklifida tadqiqot maqsad(lar)i aniq ko‘rsatilishi va ularni kengroq miqyosda mavzu bilan bog‘lanishi kerak. Shuningdek, u tadqiqot modelini ishlab chiqishi yoki farazni bayon qilishi, taklif etilayotgan tadqiqot metodologiyasini aniq va tushunarli tavsiflashi, taklif etilayotgan ishning boshqaruv amaliyotiga qo‘shishi mumkin bo‘lgan hissasini ko‘rsatishi kerak.

Umuman olganda, yozgi loyiha taklifi muqova, sarlavha, taklif qilingan mundarija, sohaga qisqacha kirish, tadqiqot muammosining tavsifi, qo'llaniladigan tadqiqot usullari, davr va tegishli adabiyotlar ro'yxatini o'z ichiga oladi. Bular haqida keyingi bobda batafsil ma'lumot beriladi.

Mundarijada hisobotdagi barcha asosiy mavzular va mavzu osti mavzular ko'rsatiladi. Undan so'ng mavzuga kirish qismi keladi. Kirish qismida tashkilot haqida ma'lumot bo'lishi kerak, ya'ni kompaniyaning qisqacha tavsifi, uning biznesi va ish madaniyati haqida ma'lumotlar. Bu yerda, kompaniyadagi ishbilarmonlik muhitini qayd etish va u talabaga akademik bilimlarini qo'llash va tatbiq qilishda qanday yordam berganligini tasvirlash lozim. So'ng, boshqaruv yoki tarmoq muammosi va muammoning «foni» – uning ildizi, oqibatlar va boshqalar – batafsil tavsiflanishi kerak. Shundan so'ng kirish qismida tadqiqotning mantiqiy asoslari, tegishli bilimlar, ko'nikmalar, amaliyot va tizimlar, biznes afzalliklaridagi nuqtayi nazaridan tadqiqot o'tkazishning afzalliklariga ta'rif berilishi kerak. Keyingi qadam tadqiqot doirasini chegaralash va aniq belgilashdan iborat. Kirish qismi «Muammo bayoni» deb nomlangan kichik bo'lim bilan davom etishi kerak. Ushbu kichik bo'lim talabaga loyihaning maqsadlarini aniqlashga va uni qanday amalga oshirishni tushuntirishga yordam beradi. Kirish «Adabiyotlar tahlili» nomli kichik bo'lim bilan yakunlanishi kerak, unda mavjud adabiyotlar o'rganiladi va ulardan xulosa chiqariladi.

Kirishdan keyin tadqiqot muammosi tavsifi beriladi. Tadqiqot muammosi – bu o'rganilayotgan masalani tavsiflovchi va farazlarni ishlab chiqish uchun asos bo'lib xizmat qiladigan bayonotlar to'plamidir. Tadqiqot muammosi umumiy muammo bayonini aniq bir shaklga solishi kerak, shunda muammo bayoni tadqiqot bilan tekshirilishi va aniq javob berilishi mumkin. Tadqiqotdan kutilgan natijalar ham shu yerda bayon qilinishi kerak va imkon qadar ular maxsus farazlar nuqtayi nazaridan bo'lishi zarur.

Tadqiqot loyihasi beshta kichik bo'limni o'z ichiga oladi, xususan:

1. Tadqiqotning umumiy metodologiyasi yoki tartibi.
2. Namuna va namuna olish hamda ma'lumotlar manbavi va ma'lumotlarni izlash rejasi.
3. Ma'lumotlarni jamlash tartibi.
4. Ma'lumotlarni tahlil qilish usullari va taqdim qilish shakli.
5. Belgilangan metodologiyaga rioya qilish orqali kutilgan natijaga qanday erishish mumkin.

Yozgi loyihani bosqichma-bosqich hamda voqea va hodisalar bo'yicha yakunlanish muddatlari, har bir bosqichning kutilayotgan sanasi va tugash sanalari haqida batafsil ma'lumot berilishi kerak. Nihoyat, hisobotni tayyorlashda foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati bo'lishi lozim. Ushbu ma'lumotlarni tizimlashtirishning bir necha yo'li mavjud.

## YOZGI LOYIHA HISOBOTI TARKIBIY QISMLARI

Loyiha hisobotining asosiy maqsadi talabning muammoga mos keladigan tadqiqot usullaridan samarali foydalanish va dalillarni qoniqarli tarzda ishlab chiqish va ularga ishlov berish qobiliyatini namoyish qilishdir. Shunday qilib, yozgi loyiha hisobotida quyidagi bo‘limlar bo‘lishi kerak.

1. Qo‘llaniladigan tadqiqot usullari.
2. To‘plangan dalillarning ko‘lami, tabiati, ishonchliligi va muvofiqligi.
3. Xulosalar va tavsiyalar hamda tadqiqot natijalarini tahlil qilish va sharhlash ko‘nikmalarini namoyish etish.

Bunda, yozish va taqdimot aniqligi, ixchamligi hamda batartibligi talab qilinadi. Hisobotga, keltirilgan asoslar va xulosalarni tasdiqlovchi yetarli dalillar kiritilishi kerak. Xulosa va tavsiyalar asosi aniq bo‘lishi va talabning tahliliy qobiliyatini namoyon qilishi zarur. Bundan tashqari, talabning ta‘lim sohasi bo‘yicha chuqur bilimi adabiyotlarni tahlil qilish va tadqiqot uchun foydalanilgan model orqali ko‘rsatilishi kerak. Yozgi loyiha hisobotining uzunligi mavzu va talab qilinadigan dalillarga qarab o‘zgaradi. Yozgi loyiha hisobotining tarkibiy qismlari 22.1-rasmda keltirilgan tartibda ko‘rsatilishi kerak.

*Loyiha hisobotining asosiy maqsadi talabning muammoga mos keladigan tadqiqot usullaridan samarali foydalanish va dalillarni qoniqarli tarzda ishlab chiqish va ularga ishlov berish qobiliyatini namoyish qilishdir.*

|  |             |
|--|-------------|
| <i>Muqova</i> .....  | <i>i</i>    |
| <i>Sarlavha sahifasi</i> .....   | <i>ii</i>   |
| <i>Tasdiqlash sertifikatini</i> .....                                  | <i>iii</i>  |
| <i>Tashkiliy va professor-o‘qituvchilar tarkibini tasdiqlash</i> ..... | <i>iv</i>   |
| <i>Annotatsiya</i> .....   | <i>v</i>    |
| <i>Minnatdorchilik</i> .....   | <i>vi</i>   |
| <i>Mundarija</i> .....   | <i>viii</i> |
| <i>Shakllar ro‘yxati</i> .....   | <i>ix</i>   |
| <i>Jadvallar ro‘yxati</i> .....  | <i>x</i>    |
| <i>Ilovalar ro‘yxati</i> .....   | <i>xi</i>   |
| <i>Qisqartmalar</i> .....  | <i>xii</i>  |
| <i>1-bob</i> .....   | <i>1</i>    |
| -----  |             |
| -----  |             |
| <i>6-bob</i> .....   | <i>44</i>   |
| <i>Adabiyotlar</i> .....   | <i>45</i>   |
| <i>Ilovalar</i> .....  | <i>51</i>   |

22.1-shakl. Yozgi loyiha hisobotining tarkibiy qismlari

## Muqova va sarlavha sahifasi

Muqova va sarlavha sahifasi 22.2-rasmda ko'rsatilgan namunalarga mos kelishi lozim.

## Tashkilot va fakultet yo'riqnomalarini tasdiqlash

22.3-rasmdagi namunalarda ko'rsatilganidek, tasdiqlash sertifikatlari bajarilgan ishlarni tasdiqlovchi, talaba murabbiylarining bayonotlaridir. Ular hisobotning boshida joylashtiriladi.

## Yozgi loyiha taklifi uchun muqova va sarlavha sahifasi namunasi

**ANC MCHJ  
kompaniyasidagi  
chiqindilar manbasi**

*D.Rahmoov  
tomonidan*

**Qo'qon Universiteti 18,  
Turkiston ko'chasi,  
Qo'qon 150701  
2020-yil 2-yanvar**

Sarlavha uchun kattaroq shriftdan foydalaning  
(masalan, 14 Arial)

Ism uchun kichikroq shriftdan foydalaning  
(aytaylik, 11 nuqta Times New Roman)

Institut nomi uchun kattaroq shriftdan foydalaning  
(aytaylik, 14 Arial)

22.2-shakl (a). Muqova sahifasi

**ANC MCHJ  
kompaniyasidagi  
chiqindilar manbasi**

*Yozgi Loyiha Taklifi  
Magistratura Menejment  
bo'yicha dastur  
D.Rahimov  
tomonidan taqdim etilgan*

**Qo'qon Universiteti Professori  
Shohruz Ruziyev va ANC MCHJ  
rahbari Odil Ahmedov  
rahbarligida**

Sarlavha uchun kattaroq shriftdan foydalaning

Nomlar uchun kichikroq yoki yengilroq shriftdan  
foydalaning (masalan, 11 Times New Roman)

22.2-shakl (a). (b) Sarlavha sahifasi

## Abstrakt

Har bir yozgi loyiha hisoboti (taxminan 800-1000 so'z) ko'pi bilan ikki sahifadan iborat abstraktni o'z ichiga olishi kerak. Unda loyihaning mavzusi, ko'lami, usuli va xulosalari qisqa va lo'nda bayon qilinishi kerak. Abstraktda asosiy e'tibor xulosa va tavsiyalarga qaratilishi kerak. So'z chegarasiga qat'i rioya qilish shart.

### Tasdiqlash sertifikatini

*Ushbu, «ANC MCHJning chiqindilar manbalari» deb nomlangan, yozgi loyiha hisoboti menejment bo'yicha sertifikatlangan tadqiqot sifatida tasdiqlangan va Menejment bo'yicha aspiranturadan keyingi diplom / MBA darajasi uchun zarur shart sifatida qabul qilinishi uchun yetarli darajada olib borilgan va taqdim etilgan. Belgilansinki, ushbu orqali quyida imzo chekuvchilar berilgan bayonot, bildirilgan fikr yoki unda tuzilgan xulosa bo'yicha biron-bir narsani ma'qullashi yoki tasdiqlashini anglatmaydi. Loyiha hisoboti faqat taqdim etilgan maqsad uchun tasdiqlandi.*

*Baholangan:*

- |                     |        |                           |        |
|---------------------|--------|---------------------------|--------|
| 1. Fakultet rahbari | (Ismi) | Professor Shohruz Ruziyev | (Imzo) |
| 2. Sanoat rahbari   | (Ismi) | Janob Odilov Ahmad        | (Imzo) |

### Yozgi Loyiha Ustozlaridan Sertifikat

*Ushbu orqali **Janob Diyor Ahmedov, Menejment bo'yicha aspirantura dasturining talabasi, bizning rahbarligimiz va nazoratimiz ostida ishlaganligini ma'lum qilamiz. Ushbu yozgi loyiha hisoboti standartlarga javob beradi va bizning ma'lumotlarimiz bo'yicha uning hech bir qismi boshqa yozgi loyiha, monografiya, hisobot yoki kitobdan ko'chirilmagan.***

|   |                               |
|---|-------------------------------|
| (Fakultet rahbari)                            | (Sanoat rahbari)              |
| Professor Shohruz Ruziyev                     | Janob Ahmad Odilov            |
| (Unvoni) Operatsiyalarni Menejment professori | (Unvoni) Moliya Direktori     |
| (Institut) Qo'qon Universiteti                | (Tashkilot) ANC MCHJ (Manzil) |
| (Manzil) 18, Turkiston k, Qo'qon 150701       | (Manzil) 24, Istiqlol k.      |
|   | Qo'qon sh 150701              |
| Sana: 2020-yil 26-dekabr                      | Sana: 2020-yil 26-dekabr      |

*22.3-ko'rsatma. Tasdiqlash sertifikatini namumasi*

### Minnatdorchilik

Talabalarga fakultet a'zolari, kutubxonalar, ularning kompyuter markazi, tashqi ekspertlar, homiy tashkilotlar va boshqalarning yordami va ko'magini e'tirof etish uchun tavsiya etiladi.

### Mundarija

Har bir yozgi loyiha hisobotida 22.4-rasmda ko'rsatilganidek, hisobotni tashkil etish ko'rinishini taqdim etadigan mundarijaga ega bo'lishi lozim.

## Jadvallar, shakllar, ilovalar va qisqartmalar ro'yxati

Agar yozgi loyiha hisobotida jadvallar, shakllar va qisqartmalar mavjud bo'lsa, ular 22.5-rasmda ko'rsatilganidek, alohida sahifada, mundarijadan keyin keltirilishi kerak.

### I bob: Kirish

Loyiha Taklifda bo'lgani kabi, muqaddima kompaniya va uning faoliyati haqida qisqacha ma'lumot bilan boshlanishi va boshqaruv muammosining tafsilotlari va muammoning kelib chiqishi, shu jumladan uning ildizi, oqibatlar va joriy amaliyoti muhokamasi bilan davom etishi kerak. Muqaddima keng doiradagi qarash bilan boshlanib, so'ngra tadqiqotning aniq (kichik) yo'nalishiga o'tishi kerak. Bu qism, tashkilot duch keladigan muayyan biznes yoki funksional muammoni o'z ichiga olishi kerak.

Shundan so'ng, birinchi bobda tadqiqotning mantiqiy asoslari va loyihaning bilim, ko'nikma, amaliyot va tizimlardagi yutuqlar nuqtayi nazaridan foydali taraflari va u qanday amalga oshirilishi tasvirlangan bo'lishi kerak. Keyingi qism loyiha doirasini chegaralash va loyiha bo'yicha tadqiqot doirasini belgilashdan iborat.

### Mundarija

|  |                         |                           |
|--|-------------------------|---------------------------|
| <i>Minnatdorchilik.....</i>                          | <i>Sahifa raqamlari</i> |                           |
| <i>Abstrakt .....</i>                                |                         | <i>22.4-ko'rsatma.</i>    |
| <i>Shakllar ro'yxati .....</i>                       |                         | <i>Mundarija</i>          |
| <i>Jadvallar ro'yxati.....</i>                       |                         | <i>Namuna</i>             |
| <i>Qo'shimchalar ro'yxati .....</i>                  |                         | <i>Annotatsiya</i>        |
| <i>Qisqartmalar ro'yxati.....</i>                    |                         | <i>ikki sahifadan</i>     |
| <i>I bob KIRISH.....</i>                             |                         | <i>oshmasligi kerak</i>   |
| 1.1 ANC MCHJ: Asosiy ma'lumot .....                  |                         |                           |
| 1.2 ANC MCHJda chiqindilarning asosiy manbalari..... |                         |                           |
| 1.2.1 Jarayon bilan bog'liq chiqindilar .....        |                         |                           |
| 1.2.2 Zaxiralar bilan bog'liq chiqindilar.....       |                         |                           |
| <i>II bob ADABIYOTLARNING TAHLILI .....</i>          |                         | <i>Asosiy sarlavhalar</i> |
| 2.1 Tejamkor boshqaruv falsafasi.....                |                         | <i>va kichik</i>          |
| 2.2 Buyurtma bo'yicha Ishlab chiqarish .....         |                         | <i>sarlavhalar har</i>    |
| <i>III bob TADQIQOT DIZAYNI .....</i>                |                         | <i>bir bobda har</i>      |
| 3.1 Tadqiqot muammosi .....                          |                         | <i>bir sarlavha</i>       |
| 3.2 Farazlar .....                                   |                         | <i>darajasi uchun</i>     |
| <i>IV bob NATIJA VA XULOSALAR.....</i>               |                         | <i>boshqa uslubdan</i>    |
| 4.1 Kuzatishlar .....                                |                         | <i>foydalangan holda</i>  |
| 4.2 Ma'lumotlarni tahlil qilish.....                 |                         | <i>aniq ko'rsatib</i>     |
| 4.3 Tavsiyalar .....                                 |                         | <i>o'tilgan bo'lishi</i>  |
| <i>Havolalar</i>                                     |                         | <i>kerak.</i>             |
| <i>1-ilova: ANC MCHJ tashkiliy jadvali .....</i>     |                         |                           |
| <i>2-ilova: Inventarizatsiya ma'lumotlari.....</i>   |                         |                           |

**Raqamlar ro'yxati**

|  |    |
|--|----|
| 1.1-rasm. ANC MCHJ chiqindilar manbalari ..... | 4  |
| 1.2-rasm. Tejamkor boshqaruv jarayoni.....     | 16 |
| 1.3-rasm. Amalga oshirishdagi muammolar.....   | 28 |

Shakllarni  
ketma-ket  
raqamlang.

**22.5-ko'rsatma. Shakllar ro'yxati**

Ushbu bob «Muammoni aniqlash» nomli kichik bo'lim bilan davom etishi kerak. Ushbu kichik bo'limda aniq biznes muammosi va unga bog'liq masalalar batafsilroq tavsiflanishi kerak. Loyihaning yo'nalishini, nima o'rganilishini va nima uchun uni o'rganish kerakligini aniqlash uchun belgilangan o'zgaruvchilar aniqlanishi kerak. Bu loyihaning maqsadlarini aniqlab beradi.

Birinchi bob mavzuga tegishli adabiyotlarni o'rganish va undan «Adabiyotlar tadqiqi» deb nomlangan kichik bo'limda xulosalar chiqarish bilan yakunlanishi kerak. Talabalar loyiha mavzusi bo'yicha keng qamrovli kutubxona tadqiqotini o'tkazishlari kerak. Bu ularga o'z mavzulari bo'yicha o'tgan ishlarni, shuningdek, ular tanlagan sohadagi joriy, davom etayotgan tadqiqotlarni tushunishga yordam beradi. Shu maqsadda talabalar

**Talabalar loyiha mavzusi bo'yicha keng qamrovli kutubxona tadqiqotini o'tkazishlari kerak. Bu ularga o'z mavzulari bo'yicha o'tgan ishlarni, shuningdek, ular tanlagan sohadagi joriy, davom etayotgan tadqiqotlarni tushunishga yordam beradi.**

yo'zgi loyihalar, kitoblar, jurnallar, hisobotlar, gazeta xabarlar va boshqalarga murojaat qilishlari mumkin. Adabiyotlar tadqiqi kirish qismida ko'tarilgan barcha masalalarni qamrab olishi va o'rganilayotgan tadqiqot sohasini aniq atamalar bilan belgilaydigan nazariy asos yoki taxminlar to'plamini yaratishga yordam berishi kerak. Bu muammoni o'rganilayotgan o'zgaruvchilar nuqtayi nazaridan shakllantirishga yordam beradi. Buning uchun ishlab chiqilgan nazariy asos yoki model tadqiqot muammosini to'g'ri yechishga imkon beradi. Tadqiqotda ilgari surilgan taxminlar aniq asosli bo'lishi va farazlarni ishlab chiqish uchun foydalanilgan asoslar yoki dalillar (ya'ni ishtirok etuvchi o'zgaruvchilar, ularning bog'liqligi va boshqalar) ushbu bo'limda batafsil keltirilishi kerak.

**II bob: Tadqiqot dizayni**

Adabiyotlarning tahlili hamda professor-o'qituvchilar va tashkilotdagi ilmiy rahbarlar bilan muhokamalar asosida yakuniy tadqiqot muammosi aniqlanadi va hisobotning ikkinchi bobida tavsiflanadi. Ushbu bob ishlab chiqilgan model asosida farazlarni ilgari surish yoki sifatli tadqiqot uchun fikrlar ta'rif berishi kerak. U tadqiqot muammosi uchun konstruktiv mulohazalar to'plamini yaratishi kerak. Bundan tashqari, u ishchi farazlarning bayoni bilan yakunlanishi kerak. Agar bu sifatli (qualitative)/keys tadqiqoti bo'lsa, ushbu bobda o'rganilayotgan o'zgaruvchilar hamda tadqiqot ehtimoliy natijalari tabiati va doirasi batafsil bayon qilinishi kerak.

Shu bilan birgalikda, bunday tadqiqotdan kutilgan natijalar, ishlab chiqilgan maxsus farazlar nuqtayi nazaridan tavsiflanishi kerak. Bu natijalar boshqaruv jarayonida va biznesda qanday qoʻllanilishini tushuntirish kerak.

### **III bob: Natijalar va xulosalar**

Ushbu bobda barcha jadval maʼlumotlari va tadqiqotdan olingan natijalarning tavsiflari boʻlishi kerak. Shuni taʼkidlash kerakki, barcha jadvallar va raqamlar toʻgʻri nomlanishi va raqamlanishi va mundarijada roʻyxatga olinishi kerak.

Keyinchalik, natijalarni tahlil qilish natijasida olingan xulosalar va fikrlar (farazlarni qoʻllab-quvvatlash yoki unga qarshi) aniq va tushunarli tarzda bayon qilinishi kerak. Bular farazlarga mos kelishi va tadqiqotda koʻtarilgan muammoga javob berishi kerak. Shunday qilib, xulosalar oʻrganilayotgan muammoga oid turli masalalar bilan bevosita bogʻliq boʻlishi kerak.

### **IV bob: Tavsiyalar**

*Yozgi loyiha hisoboti tadqiqot natijalari va tahlillari asosida tavsiyalar bilan yakunlanishi kerak.*

Yozgi loyiha hisoboti tadqiqot tahlili va xulosalari asosida berilgan tavsiyalar bilan yakunlangan boʻlishi lozim. Bu muhim boʻlim boʻlib, yozgi loyihaning maqsadini hisobga olgan holda talabning sohaga qoʻshgan hissasini namoyish qilishi kerak. U yana dolzarb muammolarni hal qilishda talabning bilimi va tahliliy koʻnikmalarni namoyish qilishi kerak. Ushbu boʻlimning oxirgi qismida tadqiqot qamrab ololmagan jihatlar tavsiflanishi va keyingi izlanishlar uchun yoʻnalishlar taklif qilinishi kerak.

### **Havolalar**

Bundan tashqari, hisobotda keltirilgan barcha adabiyotlarga (kitoblar, jurnallar, gazetalar, hisobotlar, materiallar) matnning tegishli joylarida havola berilishi kerak. Matndagi havolalarga misollar:

IT va ishlab chiqarish texnologiyasidagi tez oʻzgarishlar tufayli firmalar raqobatdosh ustunlikka erishishning yangi usullarini ishlab chiqish uchun strategiya-texnologik aloqani boshqarishga tobora koʻproq qiziqish bildirmoqda (Azamov, 2001). Firmalar tez oʻzgaruvchan ishlab chiqarish va axborot texnologiyalarining taʼsirini oʻrganish uchun ishlab chiqarish strategiyasini biznes strategiyasi bilan bogʻlashga harakat qilmoqdalar (Mamontov, 2000; Wheelright, 1999) (Fayazov, 2010).

### **Ilovalar**

Qoʻshimcha maʼlumotlar, masalan, soʻrovnoma, dillerlar roʻyxati, mahsulot portfeli tafsilotlari, tashkilot tuzilmasi, ishlab chiqarish narxlari va maʼlumotlar varaqalari hisobot oxirida ilovalar sifatida joylashtiriladi.



## LOYIHA TAQDIMOTI

Fakultet va tashkilot amaliyot rahbarlari yozgi loyiha hisobotining yakuniy loyihasini ma'qullagandan so'ng, talaba hisobot bo'yicha rasmiy taqdimotni taqdim etishi kerak. Taqdimot paytida tinglovchilarga tayyor bo'lishi uchun ishning bir nechta nusxasi (taxminan o'nta) olib kelinishi kerak. Rasmiy taqdimot qilish bo'yicha qo'shimcha ma'lumot va maslahatlar uchun 14-bobga qarang.

## XULOSA

- Ushbu bobda bunday hisobotni yozish uchun tegishli muassasalar tomonidan berilgan qo'llanmasi bo'lmaganlar uchun yozgi loyiha hisobotining namunaviy formati taklif etildi. Ushbu hisobotlar deyarli barcha biznes menejmenti talabalari uchun majburiydir.
- Odatda, yozgi loyiha ishidan oldin, loyiha taklifi keladi. Loyiha taklifida tanlangan mavzuning asosi umumlashtiriladi va loyihaning maqsadlari, o'rganiladigan tadqiqot muammosi, qo'llaniladigan metodologiya va talabaning farazlari muhokama qilinadi.
- Odatda loyihani boshqaradigan va talabaga yo'l-yo'riq ko'rsatadigan ikkita murabbiy bo'ladi. Biri kompaniyadan amaliyot rahbari, ikkinchisi esa fakultetdan professor-o'qituvchi.
- Yozgi loyiha hisoboti turli tarkibiy qismlardan iborat: muqova, tasdiqlash sertifikat, abstrakt, minnatdorchilik sahifasi, mundarija, agar mavjud bo'lsa, shakllar va jadvallar ro'yxati, batafsil muqaddima qismi, loyiha tavsifi, tadqiqot dizayni, natijalar, xulosalar, tavsiyalar va nihoyat tegishli havolalar va ilovalar.

## KEYS:                    ISTE'MOLCHI XULQ-ATVORINI O'RGANISHNING QISQA XULOSASI

Iste'molchi xatti-harakatlarini tahlil qilish, marketing strategiyalarini muvaffaqiyatli shakllantirish va amalga oshirishning asosiy talabidir. Marketing iste'molchilarning ehtiyojlaridan boshlanadi va ularni qondirish bilan tugaydi. Hamma narsa mijoz atrofida bo'lganligi sababli, iste'molchi xatti-harakatlarini o'rganish zaruratga aylanadi.

Ushbu hisobotning birinchi qismi iste'molchilarning xatti-harakatlari va uning ahamiyatini tushunish bilan bog'liq. U O'zbek iste'molchilarining Yevropa iste'molchilardan qanday farq qilishini muhokama qilishni o'z ichiga oladi. Tadqiqot shuningdek, o'zbekistonlik iste'molchilarning turli jihatlarini va mamlakat ichidagi iste'molchilar o'rtasidagi farqlarini o'rganadi. Turli xil ijtimoiy-iqtisodiy tabaqalarning sarf-xarajat shakllari, ularning iqtisodiy holati, ijtimoiy mavqei va boshqalar turli jadval va raqamlarda tasvirlangan. Iste'molchi xulq-atvori modellari tadqiqotni yanada takomillashtirishga yordam beradi, sotib

olish jarayonini va sotib olish uchun mahsulotni tanlashda xaridorga ta'sir qiluvchi turli omillarni keltirib chiqaradi.

Birlamchi va ikkilamchi manbalar yordamida ma'lumotlar yig'iladi va natijalar sharhlanadi. Keyingi bo'lim raqobatni kuzatish bilan bog'liq: Global o'zining eng yirik raqobatchilari va boshqa brendlar bilan ma'lum bir mahsulotga nisbatan do'kundagi artikullari bo'yicha taqqoslanadi.

Natijalar empirik tadqiqotlar va to'plangan ma'lumotlarni tahlil qilishga asoslanadi. So'rovnoma yetib bormagan joylar, u yerga tashrif buyurish orqali qamrab olinadi.

Bizning asosiy xulosalarimizdan biri shundaki, qaror qabul qilishda iste'molchiga uning oilasi eng ko'p ta'sir qiladi. Oilaning tavsiyalari eng ishonchli hisoblanadi.

Konditsionerlarni tanlashga kelganda, poygada Samsung va LG yetakchilik qildi. LG bozorda yetakchi bo'lsa-da (bozor hisobotlari bo'yicha), iste'molchilar ikkala brendga teng ovoz berishgan. Hisobotga ko'ra, Global brend sifatida O'zbekiston konditsionerlari bozoriga muvaffaqiyatli kirish va bozorda munosib ulushga ega bo'lish uchun juda ko'p mehnat qilishi kerak.

### Javob berish uchun savollar

1. «O'zbekistonda konditsionerlarning global brendini marketing bo'yicha iste'molchilarning xulq-atvorini o'rganish» hisobotining umumiy ko'rinishi sifatida ushbu qisqacha xulosani muhokama qiling.
2. Ijroiyl xulosada muhokama qilingan fikrlar ketma-ketligini tahlil qiling.
3. Ushbu xulosa yozgi loyiha hisobotlari uchun ijro xulosalarining yaxshi namunasi bo'lib xizmat qiladimi? Muhokama qiling.

### O'RGANGANLARINGIZNI TEKSHIRING

1. Yozgi loyiha hisoboti va uzun, rasmiy biznes hisobotlari o'rtasidagi asosiy farqlarni keltiring.
2. Yozgi loyiha maqsadlarini va yozgi loyiha hisobotini muhokama qiling.
3. Yozgi loyiha uchun mavzu tanlash bo'yicha ko'rsatmalar bering.
4. Yozgi loyiha rahbarlarining ahamiyati nimada? Muhokama qiling.
5. Yozgi loyihangiz uchun qanday taklif bildirgan bo'lar edingiz?
6. Yozgi loyiha hisobotining asosiy elementlari nimalar?
7. Hisobotni topshirish va baholash uchun amaliyot rahbarlarining tasdiqlash sertifikatlarini kiritish shartmi?
8. Sizingcha, kompaniyada yozgi loyihani amalga oshirishning afzalligi nimada?
9. Mezbon kompaniya yozgi loyihadan va turli muassasalar talabalarining hisobotlaridan qanday foyda oladi?
10. Yozgi loyiha hisobotida tadqiqot dizaynining har xil turlarini muhokama qiling.

## O'RGANGANLARINGIZ HAQIDA FIKR YURITING

1. Ishlab chiqarish korxonasida yozgi loyihani amalga oshirish orqali biznes aloqalari haqida nimani o'rganishingiz mumkinligi haqida fikr yuriting.
2. Tashkilotda ishlash orqali o'zingiz uchun yaratadigan muloqot imkoniyatlari haqida o'ylab ko'ring.
3. Yozgi loyiha hisobotini to'ldirishda sinfda o'rganganlaringiz qay darajada yordam beradi?
4. Nega yozgi mashg'ulotlarni nazorat qilish uchun ikkita amaliyot rahbari bo'lishi kerak, biri korxonadan, ikkinchisi esa ilmiy muassasadan? Bu kommunikatsiyada tushunmovchiliklarga olib kelishi mumkinmi?
5. Yozgi loyiha hisobotining bir qismi sifatida abstrakt yoki ijroiyl xulosaning ahamiyatini ko'rib chiqing.

## O'ZINGIZNI TEKSHIRING

Berilgan variantlardan eng mos javobni tanlang:

### 1. Yozgi loyiha hisobotini taqdim etish:

- |               |   |
|---------------|---|
| (a) ixtiyoriy | (c) homiy tashkilotning iltimosiga binoan |
| (b) majburiy  | (d) fakultet rahbarining ixtiyorida       |

### 2. Yozgi loyiha hisoboti ... yoziladi.

- (a) yoz mavsumida amalga oshirilgan loyihani tugatgandan so'ng
- (b) loyihaning boshida
- (c) loyiha davomida
- (d) istalgan payt

### 3. Yozgi loyiha hisoboti quyidagilar uchun taqdim etiladi:

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| (a) institut uchun                   | (c) korxonaga sotib olishi uchun        |
| (b) ikkala rahbar tomonidan baholash | (d) boshqa talabalar foydalanishi uchun |

### 4. Yozgi loyiha hisobotining mavzusi ... tomonidan belgilanadi:

- |                      |                          |
|----------------------|--------------------------|
| (a) institut         | (b) korxonaga            |
| (c) boshqa talabalar | (d) tashqi mutaxassislar |

### 5. Yozgi loyiha taklifi quyidagilar tomonidan taqdim etiladi:

- |                        |                       |
|------------------------|-----------------------|
| (a) fakultet rahbari   | (b) korxonaga rahbari |
| (c) institut direktori | (d) talaba            |

### 6. Yozgi loyiha hisobotining xulosalari ko'pincha mezbon kompaniya uchun qimmatlidir, chunki ular quyidagilarga asoslanadi:

- (a) jonli loyihadagi amalga oshirilgan haqiqiy ish

- (b) nazariya
- (c) yozgi mavsumda bajarilgan ishlar
- (d) kompaniya rahbarining tajribasi

**7. Yozgi loyiha ...da amalga oshiriladi:**

- (a) homiy tashkilot
- (b) sinf xonasi
- (c) institut kutubxonasi
- (d) institutning kompyuter laboratoriyasi

**8. Yozgi loyiha hisoboti loyihasi bo'yicha yozma fikr-mulohazalarni ... taqdim qiladi:**

- (a) boshqa talabalar
- (b) ikkita amaliyot rahbari
- (c) kompaniya bosh direktori
- (d) fakultet dekani

**9. Yozgi loyiha hisobotiga kirish quyidagi bilan boshlanadi:**

- (a) muammoning tavsifi
- (b) qo'llaniladigan metodologiya
- (c) kompaniya faoliyatining tavsifi va asosiy ekologik omillar
- (d) loyiha tadqiqot doirasi

**10. Yozgi loyiha hisobotining mundarijasi:**

- (a) sahifa raqamlarini bildiradi
- (b) boblar ketma-ketligini ko'rsatadi
- (c) turli mavzularning mos joylashuvini ta'minlaydi
- (d) hisobot tuzilishining umumiy ko'rinishini ko'rsatadi



## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Adair, John. *Effective Communication*. London: Pan Macmillan Ltd., 2003.
2. Ajmani, J. C. *Good English: Getting it Right*. New Delhi: Rupa Publications, 2012.
3. Amos, Julie-Ann. *Handling Tough Job Interviews*. Mumbai: Jaico Publishing, 2004.
4. Bonet, Diana. *The Business of Listening: Third Edition*. New Delhi: Viva Books, 2004.
5. Bovee, Courtland L, John V. Thill & Barbara E. Schatzman. *Business Communication Today: Tenth Edition*. New Jersey: Prentice Hall, 2010.
6. Brown, Michele & Gyles Brandreth. *How to Interview and be Interviewed*. London: Sheldon Press, 1994.
7. Carnegie, Dale. *The Quick and Easy Way to Effective Speaking*. New York: Pocket Books, 1977.
8. Collins, Patrick. *Speak with Power and Confidence*. New York: Sterling, 2009.
9. Fensterheim, Herbert and Jean Baer. *Don't Say Yes When You Want To Say No*. New York: Dell, 1975.
10. Fitikides, T. J. *Common Mistakes in English*. London: Orient Longman, 1984.
11. Guffey, Mary Ellen. *Essentials of Business Writing*. Ohio: SouthWestern College Pubg., 2000.
12. Hall, Edward, T. *Beyond Culture*. Garden City, N.Y.: Doubleday, 1976.
13. Hall, Edward, T. *The Silent Language*. Greenwich, Conn.: Fawcett, 1959.
14. Hasson, Gill. *Brilliant Communication Skills*. Great Britain: Pearson Education, 2012.
15. Hughes, Shirley. *Professional Presentations: A Practical Guide to the Preparation and Performance of Successful Business Presentations*. Sydney: McGraw-Hill, 1990
16. Kalish, Karen. *How to Give a Terrific Presentation*. New York: AMACOM, 1996.
17. Kratz, Abby Robinson. *Effective Listening Skills*. Toronto: ON: Irwin Professional Publishing, 1995.
18. Kroehnert, Gary. *Basic Presentation Skills*. Sidney: McGraw Hill, 2010.
19. Lesikar, Raymond V and Marie E. Flatley. *Basic Business Communication: Skills for Empowering the Internet Generation: Ninth Edition*. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2002.

20. Lesikar, Raymond V., & John D. Pettit, Jr. Report Writing for Business: Tenth Edition. Delhi: McGraw-Hill, 1998.
21. Morgan, Dana. 10 Minute Guide to Job Interviews. New York: Macmillan, 1998.
22. Monippally, Matthukutty, M. Business Communication Strategies. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Ltd., 2001.
23. Moore, Ninja-Jo, et al. Nonverbal Communication: Studies and Applications. New York: Oxford University Press, 2010.
24. Nelson, Paul E. & Judy C. Pearson, Confidence in Public Speaking.
25. Neuliep, James W. Intercultural Communication: A Contextual Approach. Boston: Houghton Mifflin Co., 2003.
26. Prasad, H. M. How to Prepare for Group Discussion and Interview. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2001.
27. Pease, Allan. Body Language. Delhi: Sudha Publications, 1998.
28. Raman, Meenakshi & Sangeeta Sharma. Technical Communication: Principles and Practice. Second Edition. New Delhi: Oxford University Press, 2011.
29. Rogers, Natalie. How to Speak Without Fear. London: Ward Lock, 1982.
30. Rutherford, Andrea J. Basic Communication Skills for Technology: Second Edition. Delhi: Pearson Education, 2007.
31. Seely, John. Writing Reports. New York: Oxford University Press, 2002.
32. Sharma, R. C. & Krishna Mohan. Business Correspondence and Report Writing: Third Edition. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing company Limited, 2007.
33. Thill, John V. & Courtland L. Bovée, Excellence in Business Communication, 10th edition. Boston : Pearson, 2013.
34. Thorpe, Edgar & Showick Thorpe. Winning at Interviews. 2nd Edition. Delhi: Dorling Kindersley, 2006.
35. Turton, N. D. & J. B. Heaton. Longman Dictionary of Common Errors. Essex: Longman, 1987. First Indian Edn. 1998.

## QO'QON UNIVERSITETI

**SH.RUZIYEV, X.GAFUROV, A.YUSUPOV, H.RASULOV, A.JAMOLIDDINOV,  
B.XURSANALIYEV, O.AXMADJONOV, SH.SAIDOV**

### **BIZNES KOMMUNIKATSIYA**

*(o'quv qo'llanma)*

Toshkent –  
“Innovatsion rivojlanish  
nashriyot-matbaa uyi” – 2022

|               |                 |
|---------------|-----------------|
| Muharrir      | M.Hayitova      |
| Tex. muharrir | A.Moydinov      |
| Musavvir      | A.Shushunov     |
| Musahhih      | L.Ibragimov     |
| Sahifalovchi  | Sh.Sirojiddinov |

Nashriyot litsenziyasi AI № № 3226-275f-3128-7d30-5c28-4094-7907 10.08.2020.

25.05.2022-yilda bosishga ruxsat etildi.

Qog'oz bichimi 70x100 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. «Times New Roman» garniturasida.

Shartli bosma tabog'i 24,0 Nashr bosma tabog'i 23,0. Adadi 100 nusxa.

Buyurtma raqami № 56. Bahosi shartnoma asosida.

«Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi»  
bosmaxonasida chop etildi.

100174, Toshkent shahri, Universitet ko'chasi, 7-uy.

Tel.: +998999209035 e-mail: nashr2019@inbox.ru

