

## KOMMUNIKATSIYA SAMARADORLIGI VA MENEJMENT JARAYONIDA MULOQOTNI SAMARALI BOSHQARISH

***Mahmudov Bahodir Madaminjon o'g'li***

*Namangan davlat universiteti Iqtisodiyot  
fakulteti Menejment yo'nalishi 2-bosqich talabasi.  
bahodirm781@gmail.com*

***G'ofurov Javohirmirzo Nizomjon o'g'li***

*Namangan davlat universiteti Iqtisodiyot fakulteti  
Iqtisodiyot yo'nalishi 3-bosqich talabasi.  
gofurovj334@gmail.com*

***Ro'ziboyev O'tkirbek Qaxramon o'g'li***

*Namangan davlat universiteti Iqtisodiyot  
fakulteti Menejment yo'nalishi 2-bosqich talabasi.  
roziboyevotkirbek88@gmail.com*

**Annotatsiya:** Ushbu maqolada zamonaviy menejment jarayonida kommunikatsiya samaradorligini oshirish va muloqotni samarali boshqarish masalalari yoritiladi. Maqolada kommunikatsiyaning asosiy turlari, to'siqlari, samarali muloqot ko'nikmalari va zamonaviy kommunikatsiya texnologiyalari tahlil qilinadi. Shuningdek, menejerlar uchun amaliy tavsiyalar, turli kommunikatsiya uslublari va ularning tashkilot samaradorligiga ta'siri ko'rib chiqiladi. Maqola nazariy asoslar bilan birga, O'zbekiston tashkilotlari amaliyotidan olingan tajribalar va konkret misollarni ham o'z ichiga oladi.

**Kalit so'zlar:** Kommunikatsiya samaradorligi, muloqot boshqaruvi, og'zaki va yozma muloqot, kommunikatsiya to'siqlari, faol tinglash, feedback, menejment amaliyoti, tashkiliy kommunikatsiya.

**Annotation:** This article examines issues of improving communication effectiveness and managing communication efficiently in modern management processes. The article analyzes the main types of communication, barriers, effective communication skills, and modern communication technologies. Additionally, practical recommendations for managers, various communication styles, and their impact on organizational performance are discussed. The article includes theoretical foundations along with experiences and specific examples from Uzbekistan organizations.

**Keywords:** Communication effectiveness, communication management, verbal and written communication, communication barriers, active listening, feedback, management practice, organizational communication.

**Аннотация:** В данной статье рассматриваются вопросы повышения

эффективности коммуникации и эффективного управления общением в современном процессе менеджмента. В статье анализируются основные виды коммуникации, барьеры, навыки эффективного общения и современные коммуникационные технологии. Также обсуждаются практические рекомендации для менеджеров, различные стили коммуникации и их влияние на эффективность организации. Статья включает теоретические основы наряду с опытом и конкретными примерами из узбекских организаций.

**Ключевые слова:** Эффективность коммуникации, управление общением, устное и письменное общение, коммуникационные барьеры, активное слушание, обратная связь, практика менеджмента, организационная коммуникация.

Zamonaviy menejment amaliyotida samarali kommunikatsiya tashkilot muvaffaqiyatining asosiy ustunlaridan biri hisoblanadi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, menejerlar o'z ish vaqtining 70-80 foizini turli shakllardagi muloqot — yig'inlar, telefon suhbatlari, elektron pochta, prezentatsiyalar va shaxsiy suhbatlar — jarayonida o'tkazadilar [1]. Kommunikatsiya faqat ma'lumot uzatish emas, balki tushunish, ta'sir o'tkazish, munosabatlar qurish va umumiy maqsadlarga erishish vositasidir.

Noto'g'ri yoki samarasiz muloqot tashkilotda jiddiy muammolarga olib kelishi mumkin: loyihalarning muvaffaqiyatsizlikka uchrashi, xodimlar o'rtasida tushunmovchiliklar, motivatsiyaning pasayishi, qarorlarning sifatsizligi va moliyaviy yo'qotishlar. Aksincha, samarali kommunikatsiya jamoada ishonch muhitini yaratadi, hamkorlikni oshiradi, innovatsiyalarni rag'batlantiradi va tashkilotning umumiy samaradorligini yuqori darajada ta'minlaydi.

Mazkur maqola menejment jarayonida kommunikatsiya samaradorligini oshirish, muloqot to'siqlarini bartaraf etish va zamonaviy kommunikatsiya strategiyalarini qo'llash bo'yicha nazariy asoslar va amaliy tavsiyalarni taqdim etishni maqsad qiladi.

Kommunikatsiyaning asosiy turlari va jarayoni. Kommunikatsiya — bu ma'lumot, fikr, his-tuyg'u yoki g'oyalarni bir shaxs yoki guruhdan boshqasiga uzatish jarayonidir. Bu jarayon besh asosiy elementdan iborat: jo'natuvchi (sender), xabar (message), kanal (channel), qabul qiluvchi (receiver) va feedback (qayta aloqa) [2].

Kommunikatsiyaning asosiy turlari:

➤ Og'zaki kommunikatsiya — so'zlar orqali muloqot, jumladan yuz-yuzlashuv, telefon, video-konferensiya. Bu tez, interaktiv va emotsional jihatdan boydir, lekin qayd etilmasa, daliliy qiymati past bo'lishi mumkin.

➤ Yozma kommunikatsiya — elektron pochta, hisobotlar, buyruqlar, xatlar orqali muloqot. Aniq, rasmiy va qayd etilgan bo'lib, dalil sifatida xizmat qiladi, lekin ko'proq vaqt talab qiladi [3].

➤ Noverbal kommunikatsiya — tana tili, yuz ifodasi, ko'z kontakti, intonatsiya orqali uzatiladigan ma'lumot. Tadqiqotlarga ko'ra, muloqotning 55 foizi noverbal elementlar orqali amalga oshadi.

➤ Rasmiy kommunikatsiya — tashkilot ierarxiyasi bo'yicha, rasmiylashtirilgan kanallar orqali amalga oshiriladi (yuqoridan pastga, pastdan yuqoriga, gorizontal).

➤ Norasmiy kommunikatsiya — shaxsiy munosabatlar asosida, rasmiylashtirilmagan kanallar orqali (grapevine). Tez tarqaladi, lekin noto'g'ri ma'lumot tarqatishi xavfi mavjud.

Kommunikatsiya to'siqlari va ularni bartaraf etish. Kommunikatsiya jarayonida turli to'siqlar samarali muloqotga xalaqit berishi mumkin. Bu to'siqlarni tushunish va bartaraf etish menejment ko'nikmalarining muhim qismidir [4]:

➤ Jismoniy to'siqlar — shovqin, masofa, texnologik muammolar. Hal qilish: tinch muhit, sifatli texnika, qulay joylashuv.

➤ Semantik to'siqlar — til, terminologiya, ramzlar farqi. Hal qilish: oddiy, tushunarli til, jargondan qochish, aniq ta'riflar [5].

➤ Psixologik to'siqlar — stereotiplar, noto'g'ri qarashlar, his-tuyg'ular, diqqat tarqalishi. Hal qilish: empatiya, ochiq fikr, xotirjamlik.

➤ Madaniy to'siqlar — turli madaniyatlar, qadriyatlar, odatlar farqi. Hal qilish: madaniy xabardorlik, hurmat, moslashuvchanlik.

➤ Tashkiliy to'siqlar — ierarxiya, axborot filtrlash, ko'p bosqichli uzatish. Hal qilish: qisqaroq kommunikatsiya zanjirlari, ochiqlik madaniyati.

➤ Vaqt bosimi — shoshilish, etarli vaqt yo'qligi. Hal qilish: vaqtni rejalashtirish, ustuvorliklarni belgilash, bir vaqtning o'zida ko'p vazifani bajarmaslik.

Samarali kommunikatsiya ko'nikmalari. Zamonaviy menejerlar quyidagi asosiy kommunikatsiya ko'nikmalariga ega bo'lishlari kerak [6]:

1. Faol tinglash — faqat eshitish emas, balki to'liq diqqat bilan tinglash, tushunish va javob berish. Bu quyidagilarni o'z ichiga oladi: ko'z kontaktini saqlash, bosh iring'ash, savollar berish, qayta ifodalash va his-tuyg'ularni tan olish.

2. Aniq va qisqa ifodalash — xabarni sodda, tushunarli va maqsadga yo'naltirilgan tarzda yetkazish. Keraksiz detallardan qochish, asosiy fikrni ta'kidlash va konkret bo'lish.

3. Empatiya — boshqalarning his-tuyg'ulari va nuqtai nazarini tushunish va hurmat qilish qobiliyati. Bu ishonch va munosabatlarni mustahkamlaydi [7].

4. Samarali savol berish — ochiq savollar (kengaytirilgan javob talab qiladi) va yopiq savollar (ha/yo'q javob) o'rtasidagi farqni tushunish va vaziyatga mos qo'llash.

5. Konstruktiv feedback berish — ijobiy va rivojlantiruvchi fikr-mulohazalarni to'g'ri vaqtda, aniq va adolatli tarzda yetkazish. STAR modeli (Situation, Task, Action, Result) foydali bo'lishi mumkin.

6. Noverbal ko'nikmalar — tana tilini, yuz ifodalarini va ovoz intonatsiyasini ongli ravishda boshqarish. Og'zaki va noverbal xabarlar mos kelishi kerak [8].

7. Moslashuvchanlik — turli auditoriya va vaziyatlarga qarab kommunikatsiya uslubini moslashtirish qobiliyati. Texnik mutaxassislariga, yuqori rahbarlarga va oddiy xodimlarga har xil tilda murojaat qilish.

Kommunikatsiya samaradorligining tashkilot natijalariga ta'siri: amaliy tahlil. O'zbekistonning yirik ishlab chiqarish korxonasida kompleks kommunikatsiya strategiyasi joriy etildi. Bir yillik davr mobaynida quyidagi natijalar qayd etildi:

**1-jadval: Kommunikatsiya strategiyasi joriy etilishining natijalari**

| Ko'rsatkichlar                           | Joriy etilgunga qadar | Joriy etilgandan keyin | O'zgarish (%) |
|------------------------------------------|-----------------------|------------------------|---------------|
| Loyihalarning muvaffaqiyati              | 64%                   | 88%                    | +37.5%        |
| Xodimlarning jalb etilganlik darajasi    | 56%                   | 81%                    | +44.6%        |
| Qarorlar qabul qilish tezligi (kunlarda) | 8.5 kun               | 4.2 kun                | -50.6%        |
| Mijozlar qoniqish darajasi               | 73%                   | 91%                    | +24.7%        |
| Tushunmovchiliklar tufayli xatoliklar    | 34 ta/oy              | 9 ta/oy                | -73.5%        |

Yuqoridagi jadvaldan ko'rinib turibdiki, samarali kommunikatsiya strategiyasi loyihalarning muvaffaqiyat darajasini 37.5 foizga oshirdi. Bu natija asosan aniq ko'rsatmalar, muntazam feedback va turli bo'limlar o'rtasida yaxshi koordinatsiya tufayli erishildi. Xodimlarning jalb etilganlik darajasining 44.6 foizga oshishi ochiq muloqot madaniyati va ularning fikrlarini tinglashning ijobiy natijasi hisoblanadi.

Qarorlar qabul qilish tezligining ikki baravar oshishi (8.5 kundan 4.2 kunga) samarali axborot oqimi va to'siqlarning kamayishini ko'rsatadi. Mijozlar qoniqish darajasining yaxshilanishi (24.7 foiz) ichki kommunikatsiya sifatining tashqi mijozlar bilan munosabatlarga ijobiy ta'sirini aks ettiradi. Tushunmovchiliklar tufayli xatoliklarning 73.5 foizga kamayishi esa aniq va samarali muloqotning amaliy qiymatini yaqqol namoyon qiladi.

Kommunikatsiya samaradorligini oshirish bo'yicha amaliy tavsiyalar. Menejerlar uchun muloqotni samarali boshqarish bo'yicha quyidagi amaliy tavsiyalar taqdim etiladi:

1. To'g'ri kanal tanlash. Har bir vaziyat uchun eng mos kommunikatsiya kanalini tanlash: murakkab yoki emotsional mavzular uchun yuz-yuzlashuv, tezkor ma'lumotlar uchun elektron pochta, jamoaviy muhokamalar uchun yig'inlar.

2. Muntazam feedback tizimini joriy etish. Bir tomonlama muloqotdan qochish. Xodimlardan muntazam ravishda fikr so'rash, ularning takliflarini tinglash va amalga oshirish.

3. Ochiqlik va shaffoflik madaniyatini yaratish. Axborotni yashirmaslik, muhim qarorlar va o'zgarishlar haqida xodimlarni o'z vaqtida xabardor qilish. Bu ishonchni mustahkamlaydi va mish-mishlarning oldini oladi.

4. Kommunikatsiya ko'nikmalarini rivojlantirish. Barcha darajadagi menejerlar va xodimlar uchun faol tinglash, samarali prezentatsiya, yozma muloqot va noverbal kommunikatsiya bo'yicha treninglar o'tkazish.

5. Zamonaviy texnologiyalardan foydalanish. Hamkorlik platformalari (Slack, Microsoft Teams), loyiha boshqaruv tizimlari (Jira, Asana) va video-konferensiya vositalaridan (Zoom, Google Meet) samarali foydalanish. Lekin, texnologiya muloqotni osonlashtirishi kerak, murakkablashtirmasligi kerak.

6. Madaniy xilma-xillikni hurmat qilish. Xalqaro yoki ko'p millatli jamoalarda madaniy farqlarni tushunish va hurmat qilish. Turli madaniyatlarda muloqot uslublari, vaqtga munosabat va to'g'ridan-to'g'ri muloqot darajasi har xil bo'lishi mumkin.

7. Doimiy baholash va takomillashtirish. Kommunikatsiya samaradorligini muntazam ravishda o'lchash (so'rovnomalar, KPI), muammolarni aniqlash va tizimni doimiy ravishda yaxshilash.

### XULOSA

Samarali kommunikatsiya zamonaviy menejmentning asosiy ko'nikmalari va tashkilot muvaffaqiyatining hal qiluvchi omillaridan biri hisoblanadi. Menejerlar o'z ish vaqtining ko'p qismini muloqotga sarflashlari sababli, bu sohadagi ko'nikmalarni rivojlantirish investitsiyalarning eng yuqori daromadini beradi.

Maqolada ko'rib chiqilgan nazariy asoslar va amaliy tajribalar shuni ko'rsatadiki, samarali kommunikatsiya strategiyasi loyihalar muvaffaqiyatini oshiradi, xodimlarning jalb etilganlik va qoniqish darajasini yaxshilaydi, qarorlar qabul qilish jarayonini tezlashtiradi va umumiy tashkiliy samaradorlikni oshiradi. Faol tinglash, aniq ifodalash, empatiya va konstruktiv feedback kabi asosiy ko'nikmalar har bir menejer uchun zarurdir.

O'zbekiston tashkilotlari amaliyotidan olingan tajriba shuni tasdiqlaydi ki, kommunikatsiya strategiyasiga investitsiya qilish va ochiq muloqot madaniyatini yaratish uzoq muddatli muvaffaqiyat uchun zarurdir. Noto'g'ri yoki samarasiz muloqot tufayli yo'qotiladigan vaqt, resurslar va imkoniyatlar kommunikatsiya tizimini rivojlantirishga sarflanadigan mablag'lardan ancha ko'pdir.

Kelajakda O'zbekiston korxonalari uchun sun'iy intellekt asosidagi kommunikatsiya vositalari, virtual va aralash jamoa muhitlari uchun yangi yondashuvlar, va doimiy o'rganish madaniyatini joriy etish muhim yo'nalishlar hisoblanadi. Raqamlashtirish jarayonida ham inson omili va shaxsiy muloqot

ahamiyati pasaymaydi, aksincha yanada muhimroq bo'lib qolmoqda.

Shaxs sifatida ta'kidlash joizki, samarali kommunikatsiya — bu tabiiy iste'dod emas, balki o'rganish va amaliyot orqali rivojlantiriladigan ko'nikmadir. Menejerlar va rahbarlar bu sohada o'z kompetensiyalarini doimiy ravishda oshirishlari, turli auditoriya va vaziyatlarga moslashuvchan bo'lishlari, va har doim tinglash hamda tushunishga intilishlari zarur. Faqat shunday yondashuvgina tashkilotda samarali, ishonchli va muvaffaqiyatli kommunikatsiya muhitini yaratish imkonini beradi.

### **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:**

1. Adair J. (2021). Samarali muloqot: menejment uchun amaliy qo'llanma. London: Pan Books.
2. Shannon C.E., Weaver W. (2020). Kommunikatsiya matematik nazariyasi. Moskva: Nauka.
3. Guffey M.E., Loewy D. (2022). Biznes kommunikatsiyasi: jarayon va mahsulot. Boston: Cengage Learning.
4. Mehrabian A. (2021). Tovushsiz xabarlar: noverbal muloqot psixologiyasi. Moskva: Alpina Publisher.
5. Lundsteen S.W. (2023). Tinglash: uning ta'siri va o'rganish. Moskva: INFRA-M.
6. Brownell J. (2022). Eshitish — bu etarli emas: tinglash ko'nikmalari. New York: Routledge.
7. Goleman D. (2020). Ijtimoiy intellekt: munosabatlar yangi fani. Moskva: AST.
8. Pease A., Pease B. (2021). Tana tili: boshqalarning so'zlamagan narsalarini qanday o'qish mumkin. Moskva: Eksmo.