

YETAKCHILIK USLUBI SIFATIDA MURABBIYOTDAN FOYDALANISH MENEJERLARNI TAYYORLASH

Sodiqova Nigora To'rayevna

"Iqtisodiyot" kafedrasida o'qituvchisi Osiyo xalqaro universiteti

ARTICLE INFO.

Kalit so'zlar: murabbiylik, menejer treningi, yetakchilik.

Annotatsiya

Murabbiylik - bu shaxslarning malakasini boshqa xodimlar bilan bo'lishish jarayoni. Ushbu tadqiqotda kichik menejerlarni tashkiliy darajalarda tayyorlash jarayonida kichik menejerlarni yanada malakali darajaga olib chiqishga qaratilgan amaliyotlar muhokama qilinadi. Shunday qilib, murabbiylik jarayonida muhokama qilinadigan rollar bo'lgan "trener murabbiyligi, martaba bo'yicha murabbiylik va mentor murabbiyligi" rollari rivojlanish jarayonlari kontekstida o'quv munosabatlari doirasida ko'rib chiqiladi. Ushbu tadqiqotning asosiy maqsadi murabbiylik amaliyoti namunasi tizimli ishlashini o'rganish orqali etakchilik jarayonini qanday yaxshilashni ochib berishdir. Natijada, tashkiliy murabbiy rivojlanish jarayonlarida motivatsion muhit yaratish orqali unga bo'ysunuvchi menejerning malakasini va bu borada menejerning ish faoliyatini qanday yaxshilashi mumkinligi aniqlandi.

<http://www.gospodarkainnowacje.pl/> © 2023 LWAB.

Kirish

Tez o'sib borayotgan biznesda zarur bo'lgan professional menejerlarni etkazib berishda, ayniqsa, ish samaradorligi darajasiga qarab baho berish mumkin. Bu yerda institutsional maqsad shaxsda mavjud bilim va malakalarni egallash qobiliyati darajasini aniqlashdan iborat. Shu nuqtai nazardan, tashkilotlarda menejerlarni tayyorlash faoliyatiga ehtiyoj bor va bu faoliyat turli va barqaror jarayonlarni talab qiladi. Buning davomi sifatida, tashkilotlarning har bir xodimi o'z vazifalarini bajarish jarayonida zarur malakaga ega bo'lishi, ayniqsa ishlab chiquvchining aniq ilovalari bilan mazmunli bo'lishi mumkin.

Ko'nikmalarni rivojlantirish amaliyotlari orqali rivojlantirishga harakat qilinadi, bunda murabbiyning bilimlari tashkilot tomi ostida o'tkaziladi. Rivojlanish jarayonlarida xodimlarga murabbiy-menejerning etakchilik ko'nikmalarini ta'minlash va shu tariqa tashkiliy madaniyat o'qi bo'yicha qo'l ostidagilarning zarur malakasini oshirishga harakat qilinadi. Ushbu bosqich o'zaro o'zaro ta'sirga asoslangan bo'lib, ishlab chiqilishi kerak bo'lgan xodimlardagi faoliyat kamchiliklarining ko'lami va darajasi ko'rib chiqilayotgan jarayonning asosiy omillari hisoblanadi.

Edmondsonning ta'kidlashicha, rivojlanish jarayonida etakchilik xarizmasi asosida o'zining psixologik qudratini anglagan holda turli xil munosabat va xatti-harakatlarni namoyish eta oladigan murabbiy, bo'ysunuvchi menejerlarga o'zining yo'naltiruvchi ta'sirini oshirishi mumkin. Shunga qaramay, uning

so'zlariga ko'ra, etakchi murabbiyning xatti-harakati bo'ysunuvchi menejerlarning xavfsizligini ta'minlashga katta ahamiyat beradi. Korxonalarda martaba menejeri bo'lishga intilayotgan kichik menejerning faoliyati ma'lum malakalarning mavjudligiga bog'liq bo'lganligi sababli, u o'zining rivojlanish bosqichlariga faqat vaqti-vaqti bilan ish joyida o'qitish orqali erisha oladi. Boshqa tomondan, yuqori mas'uliyatni o'z zimmasiga olishni xohlaydigan quyi bo'g'in menejerlarining ko'nikmalarini rivojlantirish jarayonida, martaba oshirish harakatlariga to'stinlik qiladigan barcha insoniy, texnik va boshqa institutsional omillarni engib o'tish kerak. Armstrongning so'zlariga ko'ra, korxonalarda o'quv jarayoni faoliyatida ishtirok etayotgan xodimlarning rivojlanishini kuzatish yig'ilish samarali bo'ladimi yoki yo'qligi haqida fikr-mulohazalar uchun ma'lumot beradi, shuningdek, tashkilot madaniyatini tushunish va sinab ko'rish usullarini rejalashtirishdagi noaniqliklarni yo'q qiladi. murabbiyning samaradorligi. Kochning asosiy maqsadi tuzilma ichida yaxshilanishi rejalashtirilgan jihatlaridan xabardor bo'lish va muammolarni erta tushunishdir. Shunga ko'ra, jarayon davomida korxonalaridagi madaniyatning rasmiy va norasmiy qoidalarini o'z qo'l ostidagi xodimlarga o'rgatish ustuvor vazifani qo'yadi. Murabbiylik jarayonida ham ko'nikmaga ega bo'lishda, ham muammolarni hal qilish jarayonida asosiy kamchilik rivojlanish faoliyatidan kelib chiqadi. muammolarni hal qilish va menejer tomonidan yangi talablar qo'yish uchun tashkillashtirilmagan.

Menejerning kelajakdagi martaba kutishlarida muhim o'rin egallagan rivojlanish harakatlari, eng qisqa vaqt ichida, eng kam xarajat bilan eng yaxshi mavqega erishishni maqsad qiladi. Shu munosabat bilan, martaba rivojlanish bosqichlarida menejment muvaffaqiyati uchun individual qoniqishni ta'minlash, ular ega bo'lgan ko'nikmalarga teng mas'uliyatni berish va menejerlarni o'z maqsadlariga erishish uchun yo'naltirish zarurati tug'iladi. Shu nuqtai nazardan, tadqiqotda murabbiylikni rivojlantirish jarayonlarida ajralib turadigan ko'plab rollar mavjud bo'lsa-da, faqat "ta'lim bo'yicha murabbiylik, martaba bo'yicha murabbiylik va yo'l-yo'riq bo'yicha murabbiylik" rollari ushbu tadqiqot doirasida funktsional jihatdan ko'rib chiqiladi va muammolarni hal qilish va xatti-harakatlar qanday amalga oshiriladi. o'zgarish bosqichlari bo'ysunuvchi menejerda amalga oshiriladi. Unda aralashuv, rivojlanish va yechim bosqichlari nuqtai nazaridan kelajakni ochib berishga harakat qilinadi.

Murabbiy bo'lish

Umuman olganda, murabbiylik har qanday biznes amaliyotida yuqori darajadagi malakali mutaxassis bo'lgan murabbiy tomonidan quyi darajadagi inson resurslarini qayta tiklash, rivojlantirish va yo'naltirish jarayonlarini o'z ichiga oladi. O'zaro bog'liq va o'zaro bog'liq bosqichlar va bosqichlarni o'z ichiga olgan jarayonlardan iborat bo'lgan murabbiylik amaliyotlari turli o'lchamdagi korxonalarda turli sohaviy qo'llash misollarini o'z ichiga olishi mumkin. Tashkilotda turli sabablarga ko'ra yuzaga kelgan ma'muriy muammolarni yoki tashkilotdagi xodimlarning ishlashidagi kamchiliklarni turli yo'llar bilan bartaraf etish mumkin.

Robbinsning so'zlariga ko'ra, menejerlarga o'zlarining tashkiliy pozitsiyalariga qarab ish vaqtida harakat qilishlariga imkon beradigan va mohiyatan etakchilik o'lchovi bo'lgan ta'sir ko'rsatish qobiliyatlari rivojlanish jarayonida doimiy ravishda qo'llanilishi kerak. Shu nuqtai nazardan, bo'sh resurslardan murabbiylik dastur dasturlarida strategik foydalanish kerak. Koch muhim tashkiliy muammolarni (sifat, samaradorlik kabi) tashkil etish orqali ishchi kuchi ehtiyojlari va o'rganish ehtiyojlarini aniqlaydigan dasturni amalga oshirishni rejalashtirmoqda. Kram va Brogorning fikriga ko'ra, trener-murabbiy va o'qitilishi kerak bo'lgan bo'ysunuvchi menejer o'rtasidagi uchrashuvlar rivojlanish jarayonlarining asosini tashkil qiladi, ayniqsa, individual ishlash muammolarini bartaraf etish uchun zarur bo'lgan mashg'ulot faoliyatida. Murabbiylik amaliyoti ba'zan menejerlarning o'z malakalarini oshirish talablari bilan mumkin bo'lsa-da, ba'zida tashkiliy qaror bilan bo'ysunuvchilarga yangi ko'nikmalar kerak. o'z vazifalarini bajarish qobiliyati. Darhaqiqat, uning fikricha, murabbiy ba'zan muvaffaqiyatga erishish uchun turli to'siqlarni qo'yishi mumkin. Bu jihatdan murabbiyning menejerlarga nisbatan qo'llab-quvvatlovchi munosabati ishonchni o'rnatish va ularni tirik qoldirish orqali yuzma-yuz munosabatlarni yaxshilash yo'nalishida bo'lishi kerak va bu bosqichda ishlashga e'tibor ancha yaqqol ko'zga

tashlanadi.

Murabbiy qo'l ostidagilarni tayyorlashda foydalanadigan ko'nikmalar; Rivojlanish operatsiyalaridagi o'zgarishlarni kuzatish, ishni rejalashtirish va erishilgan muvaffaqiyat yoki muvaffaqiyatsizlikni tasdiqlash va tasdiqlash. Darhaqiqat, qo'l ostidagi xodimlar-menejerlarning malakasini oshirishga qaratilgan murabbiylik jarayonlarining asosi ikki elementga asoslanadi. Bular; Faoliyatni rivojlantirish va muammolarni hal qilishning kalit ekanligini da'vo qilgan Kinlaw, menejerlardan kutilgan samaradorlikka erishish uchun hal qilinishi kerak bo'lgan muammolar yoki rivojlantirilishi kerak bo'lgan ko'nikmalar uchun ijobiy muhit mavjudligini ham ta'kidlaydi. Ushbu bosqichdagi asosiy qadam - bu menejerlar yangi maqsadli nuqtalarga ega bo'lishi kerak bo'lgan yuqori darajadagi ko'nikmalarni o'qitish jarayoniga bo'lgan ehtiyoj va murabbiy tomonidan bunga qanday erishish mumkinligini aniqlashdir. Jappining so'zlariga ko'ra, rivojlanish choralari bo'yicha doimiy ravishda fikr-mulohazalarni berib, yo'l-yo'riq vazifasini bajaradigan murabbiy menejerlarni yaxshilaydigan o'rganish imkoniyatlarini yaratishga intiladi. Tashkilot ichidagi munosabatlarda rahbar sifatida qarorlar qabul qiladigan, tavakkal qiladigan va tinch ishbilarmonlik muhitini yaratadigan rahbar murabbiy, yuzaga keladigan har bir muammoni hal qilish uchun shaxslararo munosabatlarga tegishli aralashuv jarayonini boshlaydi.

Menejerlarni martaba bo'yicha murabbiylik bilan o'qitish

Ta'lim jarayonlarida kuzatilishi kerak bo'lgan aralashuv jarayonlari bo'lgan aralashuv, ishlab chiqish va hal qilish bosqichlari quyidagi ta'lim jarayonlarini o'z ichiga oladi. Shu nuqtai nazardan, Hellriegel va Slocum murabbiy menejerlarining martaba rivojlanishi ehtiyojlarini qondirish uchun o'zgaruvchan yoki transformativ muzokaralar yordamida bilimlarni uzatishda yakkama-yakka treningni ta'minlaydigan interfaol o'quv dasturlarini amalga oshirish mumkinligini taklif qiladi. texnikalar. Ularning fikriga ko'ra, boshqaruv muammolari bo'yicha fikr-mulohazalar, shaxslararo munosabatlar va ma'lumotlar bilan ta'minlashda individual kamchiliklarni bartaraf etishga katta hissa qo'shadigan dasturlashtirilgan ta'lim usullaridan foydalanish ham mumkin.

1-bosqich: Aralashuv

Muammoni hal qilish bo'yicha murabbiy yig'ilishlarida trening muhokamalari, murabbiy va menejer nomzodi o'rtasidagi o'zaro munosabatlar darajasi, rollar, qoidalar va mas'uliyatlarning tabiati, ishonch elementi dastlabki bosqichning maqsadlarini tashkil qiladi. Interventsiya bosqichining maqsadlari kelajakdagi umidlar, institutsional tinchlik va ishonchdan iborat. Ushbu bosqichda talab qilinadigan malakalar tushuntirish, qiziqish, ma'lumot berish, fikr yuritish, tadqiqot va hurmatga asoslanadi.

Murabbiy va kichik menejer nomzodining qarashlaridagi farqlar mashg'ulot jarayonida individual o'zgarishlar yo'nalishiga ta'sir qilishi mumkin. Ayniqsa, innovatsion imkoniyatlarda, o'zgarishlarni bo'ysunuvchi menejer tomonidan idrok etilishi faktlarni o'zgartirishi mumkin.

Kvalifikatsiyalar qo'llanadigan joylar boshqaruvchi xulq-atvorni idrok etishdagi munosabatlarga ham bog'liq. Shu sababli, mansabni rivojlantirish amaliyotlari bilan o'zaro ta'sir qilish nuqtai nazaridan, shaxsning xatti-harakatidan kelib chiqadigan muammolarning ta'siri, malaka kamchiliklari va munosabatlaridan kelib chiqadigan muammolardan ko'ra ko'proq bo'ladi. Tashkilotning turli bo'linmalari uchun zarur bo'lgan malaka va salohiyatga ega menejerlarni etishtirishga qaratilgan sa'y-harakatlar bu borada samarali bo'ladi. Bu bosqichda menejerlarni tayyorlash jarayonlarida tashkilot falsafasi, qadriyatlaridan kelib chiqadigan martaba rivojlanishi talablarini amalga oshirish uchun ham murabbiy kerak. va ish muhiti, menejerni tayyorlash jarayonlariga bog'liq. Samaradorlikni baholashda standartlarning yo'qligi, samarasiz vakolatlar, o'qitilishi kerak bo'lgan menejerlarga nisbatan sabr-toqat va murosasizlik, ish talablaridagi ustuvorliklarning o'zgarishi va muammoli biznes muhitining mavjudligi kabi xatti-harakatlardan kelib chiqadigan boshqaruv muammolari bir qator diversifikatsiya qilish uchun zamin tayyorlaydi. aralashuvlar. Ushbu tadbirlarning maqsadi xatti-harakatlarni o'zgartirish va takomillashtirish bo'yicha kasbiy murabbiylik jarayonining asosiy elementlariga,

o'qitiladigan menejerlarning turlariga va kasb tanlash jarayonining o'ziga xos shartlariga bog'liq. Shu nuqtai nazardan, murabbiylik amaliyotining asosi bo'lgan ishlashdagi kamchiliklarni bartaraf etish uchun aralashuvni talab qiluvchi uchta menejer nomzodi mavjud:

- Ishlash uchun yashaydiganlar: Ular o'z ishlarining barcha tafsilotlarini bilishni xohlashadi. Ular, ayniqsa, innovatsiyalarga ergashadilar. Ular har qanday imkoniyatdan foydalanishga harakat qilishadi. Ularning faoliyatida uzoq muddatli maqsad bor. Tashkilot ichida oldinga siljish va rivojlanish ularning talablarini tashkil qiladi.
- Muvozanat va barqarorlikka intiladiganlar: Ular martaba ko'tarilishiga intilishadi, lekin bunga erishish uchun o'zlarini xavf ostiga qo'ymaydilar. Tabiiyki, ular xatolarni ko'rganlarida, eng sog'lom echimni qidiradilar. Shuningdek, ular ish joyini almashtirishni rivojlanish imkoniyati sifatida qabul qilmaydi.
- Pessimistlar: Ular salbiy o'zgarishlarga qarab natijalarni umumlashtirishga moyildirlar. O'ziga bo'lgan ishonchni yo'qotish, ishdan yiroqlashish, kasbga yo'naltirishning cheklanganligi, tashkilotni tanqid qilish va tarqatib yuborish sabab bo'ladi. Ushbu toifadagilar ma'lum vaqtdan keyin tashkilotni tark etadilar va tegishli ko'rsatkichlarga erisha olmaydilar.

Shunga ko'ra, o'z karerasini endigina boshlayotgan kichik menejerlar kasb tanlash jarayonini izlaydilar. Tashkiliy faoliyatda o'zining kashfiyotchi munosabatlari bilan u o'z mahoratining etariligi nuqtai nazaridan umidlarni oshiradi. Aslida, tashkilot o'z shaxsiy qadriyatlariga ijobiy javob beradimi yoki yo'qmi, ularning umidlari markazini tashkil qiladi. Ushbu bosqichda bo'ysunuvchi menejerlar o'zlarining kasbiy ehtiyojlari va manfaatlarini yaxshiroq tushunish uchun o'zlarining martaba identifikatorlarini rivojlantirishni xohlashadi. Boshqa tomondan, murabbiy professional martaba maqsadlariga yo'naltirilgan aralashuvlarda boshqaruv muammolarini hal qilish va bo'ysunuvchi menejerlar o'zlarini rivojlantirishlari uchun mos ish muhitini tayyorlash uchun rejalar tuzadi. Rivojlanish bosqichida ta'lim tadbirlaridagi boshqaruv muammolarini hal qilishda menejerlarning o'quv ehtiyojlarini aniqlash va ularni o'rganish imkoniyatlarini olishga yo'naltirish ham murabbiy orqali amalga oshiriladi.

2-bosqich: Rivojlanish

Ushbu bosqichning predmeti menejerning kasbiy faoliyati va muammoli xatti-harakatlarga qiziqishlarini rivojlantirishdir. Ushbu bosqichdagi ta'lim maqsadlari - axborot bilan ta'minlash va tushunish; Ko'nikmalar rivojlanish elementlarini tushuntirishga va menejerlar bilan sog'lom munosabatlar o'rnatishga asoslanadi. Shu nuqtai nazardan, martaba rivojlanishi ham qoniqish tizimi bo'lganligi sababli, martabani boshqarish dasturi ma'lum darajada umumiy maqsadga ega. Menejerni ushbu darajaga etish uchun o'rgatadigan murabbiy tashkilotning martaba dinamikasini tushunishga va boshqaruv ehtiyojlarini qondirishga harakat qiladigan martaba siyosatiga ega. Bu bosqichda o'z oldiga qo'ygan maqsadlariga erishishga intilayotgan menejer nomzodi o'zining rivojlanishida yordamchi omil sifatida murabbiydan keladigan barcha bilim va ko'nikmalardan foydalanadi. Boshqaruv muammolarini tashxislash va aniqlash uchun etarli ma'lumotni olish yoki ishlab chiqish zarurligiga ishonadigan murabbiy, keyin tuzatilishi kerak bo'lgan ishlash muammolarini hal qilish bo'yicha ma'lumot olishi kerak. Shu munosabat bilan murabbiyning bu jarayondagi munosabati menejerlar bilan yaqinroq munosabatlarni o'rnatish va ularni rivojlantiruvchi ma'lumotlar bilan ta'minlash va ishlab chiqilishi rejalashtirilgan fazilatlar haqida tavsifiy ma'lumotlarni taqdim etishni nazarda tutadi.

Koch individual xulq-atvorni rivojlantirish va hal qilish bosqichlarida qo'llaydigan operatsion rejalar ishtirokchi muloqot, ijobiy muloqot muhitini yaratish va shaxslararo muloqot qobiliyatlaridan foydalanish kabi uch o'lchovni o'z ichiga oladi. Bu vaqtda murabbiy rivojlanish aralashuvlarida muloqot vositasi sifatida mukofotdan ham foydalanishi mumkin va agar u ishtirokchi muloqotni xulq-atvor muammosini hal qilish uchun rag'batlantiruvchi omil sifatida ishlatasa, menejerlarning rivojlanish trafigi ijobiy yo'nalishda faollashishi mumkin. Motivatsion muhit yaratadigan bu muloqotda murabbiyning

avtoritar munosabatda bo'lmasligi va menejerlarning ishtiroki yuqori darajada bo'lishi maqsad qilingan.

3-bosqich: Yechim

Jarayonning ushbu bosqichida ishlash muammolariga yo'naltirilgan kelajakdagi qadamlarni qo'yish va o'qitiladigan menejerlar bilan o'zaro suhbat va aloqa qadr-qimmatini ta'minlashga qaratilgan. Ushbu bosqichdagi maqsadlar; Bularga rivojlanish aralashuvi sessiyasini boshlash, kelajakka yo'naltirilgan loyihalarni aniqlash, operativ bo'lish, takomillashtirilgan ijtimoiy munosabatlarni o'rnatish va tashkiliy sadoqatni kuchaytirish kiradi. Armstrog tomonidan aniqlangan bu nuqtai nazardan, murabbiy martaba rivojlanish dinamikasidan samarali foydalanishi va yangi bilim va ko'nikmalarni menejerlarga o'tkazishi mumkin; U martaba kengayishiga, martaba maqsadlarini belgilashga va menejer sifatida etuklikka ahamiyat beradi. Murabbiy martaba rivojlanishi jarayonida etakchi sifatida menejerlar uchun ma'lumotli va etuk treninglarni taqdim etishda mas'uldir. Murabbiyning yetakchilik kuchi, xoh avtoritar bo'lsin, xoh ekspert bo'lsin, ta'lim amaliyoti nuqtai nazaridan mas'uliyatni yuzaga keltiradigan tarbiyadir. Shu bilan birga, ayniqsa moslashuvchan tashkiliy tuzilmalarda murabbiy boshqaruvchilar bilan munosabatlarni ko'proq avtonom sohada saqlab turishi va vakolat va mas'uliyatning tengligi va o'tkazilishi ko'proq funktsional bo'lib qolishi ham kuzatilmoqda. Shu sababli, bo'ysunuvchi menejer va murabbiy o'rtasidagi vakolat va javobgarlik munosabatlarida, murabbiyning shaxsiy yoki tashkiliy maqsadlariga erishishda menejerning mas'uliyat doirasini kengaytirish etakchilikni yanada radikal va demokratik tushunish natijasida yuzaga kelishi mumkin. Bu bosqichdagi yana bir muhim jihat shundaki, ta'limdagi uzluksizlik ba'zan o'qitilishi kerak bo'lgan shaxslarda sabrsizlikka olib kelishi mumkin. Muayyan martabaga ega bo'lish va imkon qadar tezroq martaba yo'lga erishish istagi stress va hatto tartibsizlikka olib kelishi mumkin. Shu sababli yuzaga keladigan salbiy holatlar bilan kurashish uchun nazoratni yo'qotmaslik, vahima qo'ymaslik, intellektual zaiflikni bartaraf etish, ta'lim bilan bog'liq vaqt cheklovini bartaraf etish va qisqa vaqt ichida ish ko'nikmalarini ta'minlaydigan malakalarga ega bo'lish bu jarayonda muhim tafsilotlardir.

Menejerlarni yo'naltirilgan murabbiylik bilan o'qitish

Yo'l-yo'riqli murabbiy menejerni tayyorlash jarayonida muammo va uning jiddiyligiga qarab o'qitish usullaridan foydalanadi. Ratsional, tejamkor, osonlashtiruvchi va vaqtni tejaydigan usullardan biri tez qaror qabul qilish talab qilinadigan va ko'p sonli nomzodlarni o'qitishni talab qiladigan o'quv operatsiyalarida qo'llanilishi mumkin. Boshqa tomondan, psixologik tahlilni o'z ichiga olgan va turli in'ikoslarni tushunishni ta'minlaydigan usullardan amaliyotda ham foydalanish mumkin. Shu nuqtai nazardan, ish joyida rivojlanish ehtiyojlarini qondirish uchun samaradorlikni boshqarish tizimlari baholanadi. Ishbilarmonlik bilimi, tajribasi va loyiha jamoalarida ko'nikmalarni rivojlantirish tahlilini o'z ichiga olgan va o'rganish malakasini olishga qaratilgan menejerlarni tayyorlash yondashuvlari ushbu martaba bosqichida baholanadi. Yo'l-yo'riqli murabbiylik jarayoni, shuningdek, nomzodlarni tayyorlash jarayonlarini o'z ichiga olgan aralashuv, ishlab chiqish va yechim bosqichlarini o'z ichiga oladi.

1-bosqich: Aralashuv

Kinlawning ta'kidlashicha, ishonch va halollikni rivojlantirish, ish vaqti va mas'uliyat menejerlar bilan oson va tezkor muloqotni kuchaytirishning muhim elementlari hisoblanadi. Uning qo'shimcha qilishicha, ushbu bosqichda tashkiliy maqsadlarga kelajakdagi martaba umidlari, ish hayotida boshqaruv darajasida tinchlik va ishonch, maqsadlar va ilg'or jarayonlar haqida bayonotlar berish, yangi rivojlanish malakalari bilan qiziqish, o'qitilishi kerak bo'lgan bo'ysunuvchilarni xabardor qilish va o'tkazish kiradi. zarur malakalar bo'yicha tadqiqotlar .. Shu nuqtai nazardan, operatsiyalar uchun zarur bo'lgan malakalarga kelsak, u ko'nikmalarni bo'ysunuvchilarga topshirish va o'qitilishi kerak bo'lganlarga hurmat bilan munosabatda bo'lish muhimligini ta'kidlaydi. Ushbu bosqichda murabbiy o'zi tayyorlaydigan menejer uchun rivojlanish aralashuvlarida ba'zi boshqaruv muammolaridan kelib chiqadigan to'siqlarga yana duch keladi. Hokimiyatning nomutanosibligi va rasmiy tashkiliy muhit ustozning boshqaruvchi nomzodga muvozanatli munosabatini buzishi mumkin. Shunga ko'ra, erkin va

o'zaro ta'sir o'tkazish uchun Klavuz-Koch va uning sessiyalarda suhbatdoshi bo'lgan menejer nomzodining ma'lumot uzatishning passiv tomonida bo'lishlari, ba'zi odamlar tomonidan noxolis va noto'g'ri aralashuvlarga olib kelishi mumkin.

Chunki yuqori rahbariyat qo'l ostidagilarga nisbatan qattiqroq munosabatda bo'lish tarafdori. Bunday munosabat xodimlar bilan aloqa etishmasligiga olib keladi. Rivojlanishning yana bir to'siqlari - bu birinchi bosqich bo'lgan aralashuv jarayonining maqsadlariga erishish uchun o'qitiladigan menejerlar bilan o'zaro ishonch va tinch ish muhitining buzilishi. Menejerlarning ish joyidagi turli xil xususiyatlariga cheklovlar qo'yilishi mumkin. Chunki mentorlar tayyorlash dasturlaridagi avtoritar munosabatlar mansab rivojlanishini maqsad qilgan kichik menejer uchun rivojlantiruvchi emas. Xususan, tashkilot tuzilmasi va madaniyatida muammoli o'zgarishlarga olib keladigan yo'l-yo'riq amaliyotlari o'rniga muammolarga qaratilgan, ammo tarkibiy o'zgarishlarga olib kelmaydigan rahbarlik dasturlariga ustunlik berish kerak.

2-bosqich: Rivojlanish

Ushbu bosqichda gid murabbiy mukammal ijtimoiy munosabatlarga ega bo'lishi kerak. Qo'l ostidagi menejerlar bilan muloqot qilishdan va muammolarni iloji boricha ko'proq o'rganishdan zavqlanadigan shaxsiyatga ega bo'lish ish muhitini yanada yashovchan qiladi. Ushbu bosqichda erishilishi kerak bo'lgan maqsadlar; U o'rganishga e'tibor qaratishga asoslangan. Talab qilinadigan malakalar; Bular malakali ta'lim va muhitga e'tiborni jamlash, bilim va ko'nikmalar manbai bo'lish, o'quv jarayonida bilimlarni tekshirish jarayonlaridir. Kinlawning so'zlariga ko'ra, murabbiy rivojlanish yig'ilishlarida o'z nutqlarida: "Bunday voqea men bilan sodir bo'ldi" deb aytadi. yoki "Men ham buni his qila olmadim". U muloqot jarayonini iboralarda bo'lgani kabi rag'batlantiruvchi uslub bilan boshlaydi. Shunday qilib, ma'lumotlar menejerlarga xatolar va jarayon davomida bilishi kerak bo'lgan narsalar haqida takomillashtirish uchun uzatiladi. Potentsial yordam manbalari sifatida bilim va tajribaga ega bo'lgan menejerlar ulardan bo'ysunuvchilarni o'qitishda foydalanadilar. Fikr-mulohaza qobiliyati sifatida, "tasdiqlash" murabbiy tez-tez ishlatadigan vositadir. Muloqotda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan qiyinchilik shundan iboratki, qo'llanma mahsulotni ishlab chiqishda, tashkilotni rivojlantirishda, tashkiliy o'zgarishlar jarayonlarida va strategik boshqaruv maqsadlarida, ham jamoaviy ishda, ham individual aralashuvlarda mutlaq ustunlik va qat'iyatga ega.

Bu holat shuni ko'rsatadiki, kontseptual, kommunikativ, texnik va ijtimoiy ko'nikmalar - bularning barchasi murabbiy-murabbiy tashkilotlardagi ish jarayonlarida o'quv jarayonida foydalanishi mumkin bo'lgan asosiy ko'nikmalardir. Menejerlarda ishlab chiqilishi kerak bo'lgan munosabat va xatti-harakatlardan yoki ko'nikmalarning etishmasligidan kelib chiqadigan muammolar aralashish uchun tegishli zamin va vaqt omili bilan hal qilinishi mumkin. Yo'naltiruvchi faoliyat uchun tegishli o'sish muhiti talab qilinadi. Samarali murabbiylik jarayoniga ega bo'lish uchun atrof-muhit bilan bir qatorda o'sha muhit uchun ham zarur faoliyatni aniqlash kerak. Ushbu jarayondagi ba'zi yo'l-yo'riq amaliyotlari:

- ✓ Ishlash uchun fikr bildiring
- ✓ Tashkilotning missiyasi va maqsadlariga muvofiq menejerlarga ma'lumotlarni taqdim etish
- ✓ Tashkilot falsafasini tushunish
- ✓ Uzoq muddatli martaba rejalashtirish
- ✓ Tavakkal qilishni rag'batlantirish

Tashkilotdagi bo'lajak menejer-rahbarlar sifatli va yaxshi fikr-mulohazalarni o'qitish jarayoni orqali yaratilishi mumkin. Kengaytirilgan maqom va lavozimlar martaba ishtiyoqini va motivatsiyasini kuchaytirishi mumkin. Shu sababli, qat'iy ish bilan tavakkal qila oladigan menejerni baholash kelajakdagi umid va tasavvurlarga zid bo'lmasligi kerak. Sabr-toqat va davomiylik rivojlanishning muhim omili ekanligi ma'lum bo'lganligi sababli, rivojlanish mashg'ulotlaridan bosh tortgan va intizomsiz xatti-harakatlarni ko'rsatadiganlarga murabbiy turli xil jazo choralarni qo'llashi mumkin.

Shu munosabat bilan, sanksiyalar o'quv jarayoni davomida o'qitilishi kerak bo'lgan menejerlarga standart xatti-harakatlar ko'rsatmaslik, ularni jiddiy qabul qilmaslik, befarqlik va ularning faoliyatini tanqid qilishni o'z ichiga olishi mumkin. Biroq, menejrlarning shaxsiyatini tanqid qilish kabi salbiy holatlar rahbar murabbiyning amaliyotida ma'muriy muammolarga olib kelishi mumkin.

Boshqa tomondan, Goleman, qo'lga kiritilishi kerak bo'lgan malakalarni motivatsiya qiluvchi omillar sifatida ko'rib chiqishda hissiy aqlni birinchi o'ringa qo'yish kerak bo'lishi mumkinligini va bunday xatti-harakatni shaxsga nisbatan o'ziga ishonch omili sifatida ko'rib chiqish orqali tuzatish mumkinligini ta'kidlaydi. tarbiyalangan.

3-bosqich: Yechim

Ushbu bosqichdagi maqsadlar; Kinlaw o'zini takomillashtirish uchun mas'ul bo'lgan, innovatsion shaxs sifatida berilgan vazifalarni qabul qiladigan va bajarishga harakat qiladigan menejer sifatida ijobiy imidj beradi. Gilli va Boughtonning ta'kidlashicha, mentorlik munosabatlarini yaratishda menejer va murabbiy o'rtasidagi munosabatlar bir qator tadbirlarni o'z ichiga oladi va bu munosabatlar jarayoni odatda quyidagi harakatlarni o'z ichiga oladi:

- ✓ Aloqa tarmog'ini yaratish va sinergiyani rivojlantirish
- ✓ Menejerlarda erkinlikka ruxsat berish
- ✓ Vaqtingizdan unumli foydalanishga yo'naltirish
- ✓ Muloqotni kuchaytirish uchun faol tinglashdan foydalaning
- ✓ O'zaro munosabatlar chegaralarini belgilash

Armstrongning so'zlariga ko'ra, butun jarayon davomida qilingan sa'y-harakatlar behuda emasligini ko'rgan rahbar uchun ishning g'ayrati, xohishi va mukofoti to'xtatilmaligi kerak. Jarayonning ijobiy rivojlanishiga to'sqinlik qiluvchi omillarni kuzatib borish motivatsiyani oshiradi. Yo'l-yo'riqli murabbiy tufayli malakali bo'lgan va muammolarni hal qilish uchun bilimga ega bo'lgan kichik menejer nomzodlarining yangi malakalardan o'zlari uchun etuklik timsoli sifatida foydalanish istagi rivojlanish aralashuvini osonlashtiradi. Shunday qilib, tashkilotdagi o'zgarishlarga bo'lgan majburiyat ehtiyojlarini aniqlaydigan va tartibga soluvchi murabbiy menejerlar o'rtasida qo'llab-quvvatlash konsensusini yaratadi va o'z iste'dodlaridan iloji boricha kengroq foydalanishga imkon beradigan mas'uliyat doirasini kengaytiradi. Shunga ko'ra, rahbar nomzodlarning tanqidiy sharoitlarda o'z malakalarini rivojlantirish, ish faoliyatini yaxshilashni rag'batlantiradigan tashkiliy ish muhitini yaratish hamda menejrlarning xatti-harakati va munosabatiga ta'sir ko'rsatish va o'zgartirish kuchi rahbarlik amaliyotlari orqali amalga oshiriladi. Natijada, fikrlash, rejalashtirish va amalga oshirishda strategik istiqbolga ega bo'lgan va mustaqil ravishda muhim qarorlarni qabul qilishga qodir bo'lgan nomzod menejerlar rahbar murabbiy bilan hamjihatlikda harakat qilishlari va kerak bo'lganda u bilan maslahatlashishlari kerak. Shu tariqa, menejer nomzodlari murabbiy bilan o'qishni davom ettiradilar va turli darajadagi malakalarga ega bo'lish orqali ma'lum bir professional darajaga erishadilar.

Xulosa, munozara va tavsiyalar

Ushbu tadqiqotda olib borilgan tahlillar natijasida menejer-murabbiy bajara oladigan uchta munosabat mavjudligi kuzatildi. Bular; Mas'uliyatni tarbiyalashda samarali boshqaruvchi-murabbiyning takliflari bilan yuqori motivatsiya bilan iste'dodlarni rivojlantirish, rahbarlikka nomzodlarni vakolatlarni kengaytirish orqali maqsadlarga erishishga yo'naltirish, tashkilot faoliyatidagi kamchiliklar va kuch va iqtidor yetishmovchiligini bartaraf etish mumkin. Kelajakdagi rivojlanishni rejalashtirish jarayonlari ta'lim bo'yicha murabbiylik funktsiyalari asosida ko'plab turli tadbirlarni tashkil qilishni o'z ichiga oladi. Murabbiy va menejer birgalikda rivojlanish bosqichida taqdim etilgan muammolarni hal qilish uchun strategiyalarni ishlab chiqadilar. Bu o'quv loyihasi ustida ishlash orqali mashq qilish imkoniyatini berishi mumkin. Ushbu bosqichdagi ko'nikmalarga rahbarlar ishtirok etadigan kuzatish, bilim va

o'rganish yutuqlari kiradi. Ely va boshqalarning fikriga ko'ra, etakchilikni rivojlantirish tadbirlari (masalan, sinfdagi o'qitish, baholash markazlari, tajriba kurslari va yordam kitoblari) trener, ya'ni murabbiy tomonidan belgilanadigan turli auditoriyalar uchun keng ma'lumot beradi. Shuningdek, u o'quv mashg'ulotlarini yakunlashni o'z ichiga oladi, qaysidir ma'noda menejerlikka nomzodlarni rivojlantirmoqchi bo'lgan fazilatlariga nisbatan kuzatish. Ushbu bosqichdagi rejalashtirish ko'nikmalari, bir tomondan, qo'shimcha o'rganish imkoniyatlari va yangi o'rganilgan ko'nikmalarni sinovdan o'tkazishni o'z ichiga olsa, ikkinchi tomondan, yangi olingan ko'nikmalarni tekshirish qobiliyati muvaffaqiyatli murabbiylikning birinchi umumiy maqsadi ekanligi kuzatilmogda.

Shunday qilib, menejerlar murabbiyga bo'lgan majburiyatlarini yanada yuqori darajaga ko'tarishlari mumkin. Bundan tashqari, ish hayotidagi sa'y-harakatlarini turmush tarziga aylantirishga moyil bo'lgan menejer nomzodlari martaba rivojlanishi bo'yicha murabbiydan malaka va tajribaga katta umid qilishlari ko'rinib turibdi. Muayyan boshqaruv martabalarini maqsad qilgan menejer nomzodlari avtoritar bo'lmagan etakchilik yondashuvi bilan mustaqil ishlashga imkon berish orqali o'z qo'l ostidagilarini o'qitishga ustuvor ahamiyat berishni xohlashadi. Ko'rinib turibdiki, menejer nomzodlari bunga erishganlarida ega bo'ladigan malakalar bilan ular tashkilotdagi boshqaruv muammolariga sezgir, muvaffaqiyatga yo'naltirilgan, baquvvat va tadbirkor shaxsga ega bo'lishlari mumkin. Murabbiylik jarayonining eng malakali bosqichi bo'lgan yo'l-yo'riq - bu murabbiylik roliga qarab munosabat va xatti-harakatlar namoyon bo'ladigan jarayondir. Tashkiliy tizimlar va mahsulotlar uchun rivojlanish imkoniyatlarini aniqlash va faoliyat va rejalashtirish orqali tashkilotlarda menejerlarni rivojlantirishni maqsad qilgan murabbiy shu tariqa menejerlarni qo'llab-quvvatlashda va bir vaqtning o'zida ishonchni mustahkamlashda davom etadi. Shunday qilib, loyihalarni ishlab chiqishi mumkin bo'lgan va o'z qo'l ostidagilar uchun samarali mehnat sharoitlarini yaratishga intiladigan menejer martaba oshirish faoliyati uchun rivojlanish rejalarini tuzishi va kelajakdagi martaba maqsadlariga erishish uchun biznes usullarini belgilashi kerak. Darhaqiqat, muammolarni hal qilish jarayonida o'zgarish agenti bo'lgan murabbiy menejerlardagi rivojlanishni kuzatgan holda aralashuv sessiyasining tugashini nazorat qiladi. Aralashuvni rejalashtirishda muammolarni hal qilishda individual imkoniyatlarni boyitish strategiyalarini qo'llaydi.

Xodimlarni rivojlantirishda yo'l-yo'riq ko'rsatish jarayoni biznes usullarini aniqlash, qiymat yaratish, tashkiliy resurslar bilan ta'minlash, sifatni oshirish loyihalarini amalga oshirish, o'zgarishlarni aniqlash va uning tashkilotga ta'sirini nazorat qilish jarayonini o'z ichiga oladi, deb da'vo qilib, Robbins menejerlarga bilim va ko'nikmalar beradi. eng asosiy rahbarlik funktsiyalari doirasida. U rivojlanish tendentsiyalariga ko'ra yo'naltirish, maqsadlar qo'yish va rivojlanish strategiyasini belgilash, shuningdek, ko'nikma va ko'nikmalarga ega bo'lish zarurligini nazarda tutadi. Shunday qilib, mentor-murabbiy boshqaruv bo'yicha treningni ishlab chiqish va o'tkazish mas'uliyatini o'z zimmasiga olishi mumkin bo'ladi. Xuddi shunday, menejerlarni tayyorlash bo'yicha strategiyalar va siyosatlarni aniqlash va qo'llab-quvvatlash mas'uliyati rahbar murabbiyning mas'uliyatiga tegishli bo'lganligi sababli, menejerlarda ish, sifat va samaradorlik standartlarini ko'tara oladigan xarizmatik lider turiga ehtiyoj paydo bo'lishi mumkin.

Ishlashni ishlab chiquvchi sifatida murabbiy - bu tashkiliy faoliyatda barcha turdagi texnik yordam ko'rsatishga moyil bo'lgan shaxs. Murabbiy uchun ushbu faoliyat davomida qo'l ostidagilarning funktsional javobgarligi bilan bog'liq barcha shartlarni qabul qilish oson emas, chunki bu yaxshi kuzatish qobiliyatini, sezgir mulohazani va to'g'ri javob berish qobiliyatini talab qiladi. Bu jarayon boshqaruv ko'nikmalariga oid innovatsiyalarni kuzatishni ham talab qiladi. Fasilitator sifatida muqobil echimlarning ko'pligi murabbiyning bo'ysunuvchi faoliyatini taqqoslash faoliyatini osonlashtiradi va shu bilan bo'ysunuvchilarning ijodiy qobiliyatini rivojlantirish uchun turli afzalliklarni beradi. Aslida, Bond va Senequening ta'kidlashicha, murabbiylik bu jihatdan individual va tashkiliy ta'limni birlashtirish orqali qandaydir tarzda bo'ysunuvchilarning ish faoliyatini oshiradi. Trening va martaba bo'yicha murabbiylik rollari barcha tashkiliy operatsiyalar va jarayonlarda pozitsion ish talablari doirasida shaxsni rivojlantiradigan bilimlarni beradi. Ushbu jarayonlarga o'quv aralashuvi natijasida

olingan malaka va tajriba quyi bo'g'indagi menejerlarning individual bilim darajasini oshiradi, bu ijobiy natija bevosita tashkiliy samaradorlikda namoyon bo'ladi. Murabbiy martaba rivojlanishini qo'llab-quvvatlovchi maslahat va takliflar berishi sababli, qo'llab-quvvatlovchi munosabatlarni davom ettirishda tashkilotga qo'shilishi kerak bo'lgan hissalaridan xabardor bo'lgan murabbiy sotsiologik va psixologik muhitni ijobiy muhitga aylantirish uchun ham javobgardir. . Boshqa tomondan, tashkilotni tashkil etuvchi har bir inson resurslari yangi munosabat va xatti-harakatlarni o'rganar ekan, ular ichki va tashqi ma'lumot manbalarini baholash orqali fikr-mulohazalarini bildirishni, xatolarni muhokama qilishni va o'z umidlari va ehtiyojlarini qondirishni xohlashadi. Shunday qilib, guruh yoki tashkiliy ish faoliyatining ortishi, tashkiliy sinergiya va sifatga ustuvor ahamiyat berilishi bilan menejerlar va tashkilotning boshqa xodimlari uchun ijobiy martaba aks ettirish mumkin bo'ladi.

Ushbu sharhdan ko'rinib turibdiki; Tashkilotda katalizator roliga ega bo'lgan murabbiy o'zining boshqa boshqaruv vazifalaridan tashqari, yaxshi motivator, tajriba o'tkazuvchi va iste'dod izlovchi bo'lish orqaligina yaxshi murabbiy va yo'l-yo'riq bo'la oladi. Shu sababli, ushbu tadqiqotda murabbiylikni rivojlantirish jarayonlarida "ko'rsatma bo'yicha murabbiylik, martaba bo'yicha murabbiylik va yo'l-yo'riq ko'rsatuvchi" ning roli funktsional jihatdan ko'rib chiqiladi va kichik menejerda muammolarni hal qilish va xatti-harakatni o'zgartirish bosqichlarini qanday amalga oshirish kerakligi ko'rib chiqiladi. aralashuv, ishlab chiqish va yechim bosqichlari nuqtai nazaridan mavjud murabbiylik texnikasi. Ushbu masala bo'yicha namunali dastur ishlab chiqish orqali sohaga hissa qo'shadi deb o'ylanmoqda.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yhati:

1. Armstrong, M. (1991). *Personel management practice*. London: KoganPage.
2. Bently, T. (1981). *The business of training*. London: Mc Graw Hill.
3. Bond, C., ve Seneque, M. (2013). Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. *Journal of Management Development*, 32(1), 57-72.
4. Evenden, R. ve Anderson, G. (1993). *Making the most of people*. New York: Addison –Wesley.
5. Gilley, L.W. ve Nathaniel, W. B. (1996). *Stop managing start coaching*. London: Irwin Pub.
6. Jappee, C., Frederick, D.F. ve Michael, D.S. (1991). *The art of managing*. New York : Addison-Wesley Pub.
7. Robbins, S. (1997). *Managing today*. New Jersey: Prentice-Hall.
8. To'rayevna, S. N. . (2023). Biznes Sohasida Xodimlarni Topish Va Tanlash Bosqichlari. *Miasto Przyszłości*, 41, 184–190.
9. Sodiqova, N. (2023). DIGITAL LABOR IN THE NEW ECONOMY. *Modern Science and Research*, 2(10), 293–300.
10. Toshov, M. (2023). PERSONNEL MANAGEMENT AND THEIR EVALUATION IN MANAGEMENT. *Modern Science and Research*, 2(10), 535–541.
11. Hakimovich, T. M. (2023). IQTISODIYOTDA MENEJMENTNING AHAMIYATI. *Gospodarka i Innowacje*, 41, 84-87.
12. Явмутов, Д. Ш., & Рахманкулова, Н. О. (2021). КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ РАСЧЕТА ПРОДУКЦИИ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ. *ЎТМОИЙ FANLARDA INNOVASIYA ONLAYN ILMIIY JURNALI*, 1(2), 12-17.
13. Орипов, М. А., Аминова, Н. Б., & Рахманкулова, Н. О. (2020). Экологически чистое и устойчивое управление цепочками поставок в экономике платформы. *Вестник науки и образования*, (13-2 (91)), 28-30.

14. Abdulloev, A. J., & Rakhmankulova, N. O. THEORETICAL ASPECTS OF THE INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP CONCEPT.
15. Alisher Khudoynazarovich Shadiyev. (2023). FUNCTIONS, METHODS, MANAGEMENT DECISIONS AND SOCIAL FACTORS OF EDUCATIONAL MANAGEMENT. *American Journal of Public Diplomacy and International Studies* (2993-2157), 1(9), 87–93.
16. Shadiyev, A. (2022). EXPERIENCE IN THE DEVELOPMENT OF SINGAPORE TOURISM IN UZBEKISTAN. *ЦЕНТР НАУЧНЫХ ПУБЛИКАЦИЙ (buxdu.Uz)*, 23(23).
17. Shadiyev, A. K. (2021). Development and organization catering service in hospitality. *ACADEMICIA: An International Multidisciplinary Research Journal*, 11(5), 381-387.
18. Bazarova, M. (2023). EFFECTIVENESS OF USING PR-ADVERTISING SERVICES IN THE PROCESS OF PRODUCT DELIVERY ON THE EXAMPLE OF BUKHARA REGION. *Modern Science and Research*, 2(10), 798–804.
19. Supievnna, B. M. (2023). USING EFFECTIVE WAYS OF CONDUCTING MARKETING RESEARCH IN INTERNATIONAL COMPANIES. *Finland International Scientific Journal of Education, Social Science & Humanities*, 11(6), 624-629.
20. Bakhodirovich, K. B. (2023). International accounting models and their characteristics in the conditions of innovative economy. *Zien Journal of Social Sciences and Humanities*, 21, 56-60.
21. Bakhodirovich, K. B. (2023). CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF IMPROVING ACCOUNTING IN SMALL BUSINESS AND PRIVATE ENTREPRENEURSHIP. *IMRAS*, 6(6), 161-165.
22. Akbarovna, N. N. (2023). RAQAMLI IQTISODIYOTDA MOLIYA VA MOLIYAVIY TEXNOLOGIYALARNING ORNI. *Gospodarka i Innowacje.*, 41, 446-449.
23. Bahromjon, X., & Nargiza, N. . (2023). THE PROCEDURE FOR DRAWING UP FINANCIAL STATEMENTS IN JOINT-STOCK COMPANIES ON THE BASIS OF INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS. *Modern Science and Research*, 2(10), 805–811.
24. Алимова Ш. А., Ниёзова И. Н. Бизнес-коммуникации в системе управления промышленных структур // *Academy*, (1 (64)). – 2021. – С. 55-57.
25. Alimova S. O. FEATURES OF THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM OF INDUSTRIAL ENTERPRISES.
26. Jumaeva, Z. Q. "REGIONAL FEATURES OF INVESTMENT POLICY OF UZBEKISTAN." *Central Asian Problems of Modern Science and Education* 2020.1 (2020): 48-55.
27. Bustonovna, D. Z. (2023). DIGITAL TECHNOLOGIES IN SHAPING THE E-COMMERCE ENVIRONMENT. *Gospodarka i Innowacje.*, 41, 316-320.
28. Jumayeva, Z. (2023). THEORY OF MARKET EQUILIBRIUM, SUPPLY AND DEMAND. *Modern Science and Research*, 2(10), 740–743.