

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ
ВАЗИРЛИГИ**

САМАРҚАНД ИҚТИСОДИЁТ ВА СЕРВИС ИНСТИТУТИ

«Менежмент» кафедраси

**«ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ» фанидан
амалий ва семинар машғулотларни ўтиш учун**

УСЛУБИЙ КЎРСАТМАЛАР

Самарқанд - 2006

Тузувчилар: и.ф.д. проф. Жабриев А.Н.

доц. Усманов И.А.,

доц. Мухаммадиев У.А.

Такризчилар: доцент Турдибеков Х.И.

СамИСИ "Маркетинг" кафедрасининг мудир, доцент
Р.Н.Нормахматов

Ишбилармонлик ўйини «Менежмент» кафедрасининг мажлисида кўриб
чикилган ва тавсия этилган.

Баённома № __ «__» _____ 2006 йил.

Кафедра мудир _____

Ишбилармонлик ўйини институт ўқув-услубий кенгашининг мажлисида кўриб
чикилган ва тавсия этилган.

Баённома № __ «__» _____ 2006 йил.

Ўқув-услубий кенгашининг раиси _____

Мундарижа

1. Норасмий кенгашлар.....
2. 1-Вазият ва топшириклар.....
3. Амалий машғулот «Менежер маърузаси».....
4. Муаммоли амалий машғулот «Маъруза усули».....
5. Амалий машғулот «Ишбилармонлик учрашувлари (сухбатлари)».....
6. Амалий машғулот «Ишчи гуруҳлар».....
7. Амалий машғулот «Жамоани тадқиқ этишда социограммалардан ва социоматрицалардан фойдаланиш»..
8. Амалий машғулот «Низоларни бошқариш».....
9. Бошқарув бўйича муаммоли машғулотлар.....
10. Бошқарув вазиятлари. Ишбилармонлик этикаси ва психологияси.....
11. Бошқарув вазияти «Гуруҳлар динамикаси».....
12. Менежерни бошқарув вазифалари.....
13. Психологик тестлар.
 - 1-Тест. Ишбилармонлик муҳокамасини олиб бориш қобилияти.....
 - 2-Тест. Дискуссион хулқ-атворнинг стратегиясини аниқлаш.....
 - 3-Тест. Низо вазиятида сизни ҳатти-ҳаракатингиз қандай.....
 - 4-Тест. Ходимларнинг ишдан қониқиши.....
 - 5-Тест. Жамоадаги маънавий-психологик муҳит.....
14. Тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати.....

А Н Н О Т А Ц И Я

Ушбу услубий кўрсатмалар «Персонални бошқариш» фанидан 3-курс талабаларига ва ушбу фандан амалий машғулотларни ўтадиган ёш ўқитувчиларга мўлжалланган бўлиб, унинг мақсади талабаларга ишбилармонлик кенгашларини ўтказиш, ихтилофларни бошқариш, социогарма ва социоматрицалардан фойдаланиш кўникмаларини беришдан иборат.

Норасмий кенгашлар

Норасмий кенгашлар ўз моҳиятига кўра, иш бўйича учрашув бўлиб, унинг шакллари турли-туман ва бошқарув тажрибасида кенг тарқалган.

Уларга нисбатан куйидагилар тавсия этилади:

- ◆ ҳар-қандай норасмий кенгашларни белгилаганда, унинг бўлажак катнашчилари билан учрашув мақсадини, асосий саволларини ва вақтини келишиш;
- ◆ кенгаш (учрашув) канча давом этишини аниқлаш;
- ◆ кенгаш пайтида имкони борида қулай жойни эгаллаш (халакит берадиган ва чалғитадиган нарсалар бўлмаслиги керак);
- ◆ ҳамма эътибор фақат сизга қаратилгандан кейин кенгашни бошлашингиз (маърузани, мулоқотни) мумкин;
- ◆ учрашув мақсадини аниқлаш;
- ◆ муҳокама этиладиган саволлар сонини аниқлаш;
- ◆ маълумот бериш муддатларини келишиш;
- ◆ сизни маърузангизни бўлмасликларини таъминланг;
- ◆ муаммони моҳияти бўйича ва ишонч билан гапиринг;
- ◆ катнашчиларни жалб этиш;
- ◆ кўпроқ «яхши хабарлар» ва фойда тўғрисида аниқ ва тушунарли гапиринг;
- ◆ асосий муаммоларни ва имкониятларни эътиборни жалб этадиган кўринишда тасвирлаш;
- ◆ молиявий мувофиқликни, тажрибада қандай ишлашини кўрсатиш ва далил ва исботларни келтириш;

- ◆ иш жараёнида тез-тез танаффуслар бўлмаслиги учун ходимлар билан даврий норасмий кенгашларни ўтказиш;
- ◆ муаммоларнинг бирон-бир ечимини танламасдан туриб, кенгаш ўтказишга ҳаракат қилишлари нотўғрилигини тушунтиринг;
- ◆ норасмий кенгашлар пайтида кўпроқ телефонда гаплашиб, уларни вақтини бекорга сарф қилманг;
- ◆ бундай учрашувлар пайтида вақтни тежаш мақсадида тик-туриб мулоқотда бўлиш ҳам мумкин;
- ◆ ҳамкорлар билан телефон орқали учрашувларни белгилаганда, қулай пайтни, учрашув мақсадини ва вазифаларни, муддатларни қисқача эслатиб келишинг. Муҳокама этиладиган масалалардан биронтасини унутмаганлигингизни сўранг;
- ◆ офисга бирон киши кириб, маълум муаммоларни муҳокама этмокчи бўлса, лекин сиз ушбу муаммони муҳокама этишга тайёр эмаслигингизни ёки бошқа муҳим муаммо мавжудлигини билсангиз муҳокамани кейинроққа кўчиришни унга таклиф этинг;
- ◆ кенгашларни керакли қарорларни қабул қилиш ёки қилишиш орқали қутилган натижаларга эришиш билан яқунланг;
- ◆ агар қилишувлар амалга ошмаса, мақсад сари бир-неча ижобий қадам қўйишга ҳаракат қилинг.

Тажрибада қўлланиладиган расмий ва норасмий кенгашларнинг жиддий камчиликлари мавжуд.

Норасмий кенгашларни такомиллаштириш мақсадида қуйидагилар таклиф этилади:

- ◆ «айланиб юриб бошқариш»ни тажрибада қўллаш яъни, ходимлар иш жойларига ташриф буюриш, ушбу ҳолда:
 - улар сизни ишдан қолдирмайдилар;
 - сиз уларни ўз кўзингиз билан кўрасиз;
 - сиз улар билан мулоқотда бўласиз.
- ◆ ҳамкорингиз билан ўзингизни эмас, унинг офисида учрашинг, бу ҳолда истаган пайтингизда мулоқотни тўхтатиш ва уни тарқ этиш имкониятига эга бўласиз.
- ◆ пайдо бўлган муаммоларни бошлиқ билан муҳокама қилинг, муаммони ечими бўйича ўз вариантингизни таклиф этинг,

альтернатив ечимларни инобатга олмаган бўлсангиз агар савол тўғилса, уларни сабабини тушунтиринг.

Кенгашларда ҳар-хил типдаги характерли инсонлар билан учрашишга ва ишлашга тўғри келади. Ушбу катнашчилар муаммони муҳокамасини самарасиз йўналишга бошқаришга ҳаракат қилиши мумкин. Куйидаги жадвалда муҳокама катнашчиларининг энг кўп учрайдиган тавсифи ва уларни айланиб ўтиш ва бартараф этиш усуллари келтирилган.

Жадвал 1. Муҳокама катнашчилари типлари ва уларни бартараф этиш.

Муҳокама катнашчилари типлари	Муҳокама катнашчилари типлари тавсифи	Муҳокама катнашчиларини бартараф этиш ёки айланиб ўтиш
Баҳслашувчи		Хотиржамликни ва ишчанликни сақлаш. Унинг фикрларини инкор этиш учун гуруҳга имкон бериш.
Ижобий фикрловчи		Яқунловчи натижаларни эълон қилишни унга топшириш, баҳс жараёнига жалб этиш.
Билагон		Унинг фикрларига нисбатан маълум бир вазиятни эгаллашни гуруҳга таклиф этиш.
Сузамол		Уни маданият билан гапдан тўхтатиш. Регламентни эслатиш.
Тортинчок		Оддий саволлар бериш, унда ўз кучига ишончни мустаҳкамлашга ёрдам бериш.
Салбий фикрловчи		Унинг тажрибаларини ва билимларини баҳолаш, эътироф этиш.
Кизикмайдиган		Ундан иш ҳақида сўранг. Унинг манфаатларига тегишли бўлган мисолларни келтиринг.
Катта мансабдор		Тўғридан-тўғри танқид қилмаслик, «ҳа, аммо, лекин...» усулини қўллаш.
Савол берувчи		Унинг саволларини гуруҳга йўналтириш.

Ўтказиладиган кенгашларни юқори иқтисодий самарадорлигини ўлчаш ва таъминлаш муҳим аҳамиятга эга. уни куйидаги формула билан аниқлаш мумкин.

$$Э=П-Р$$

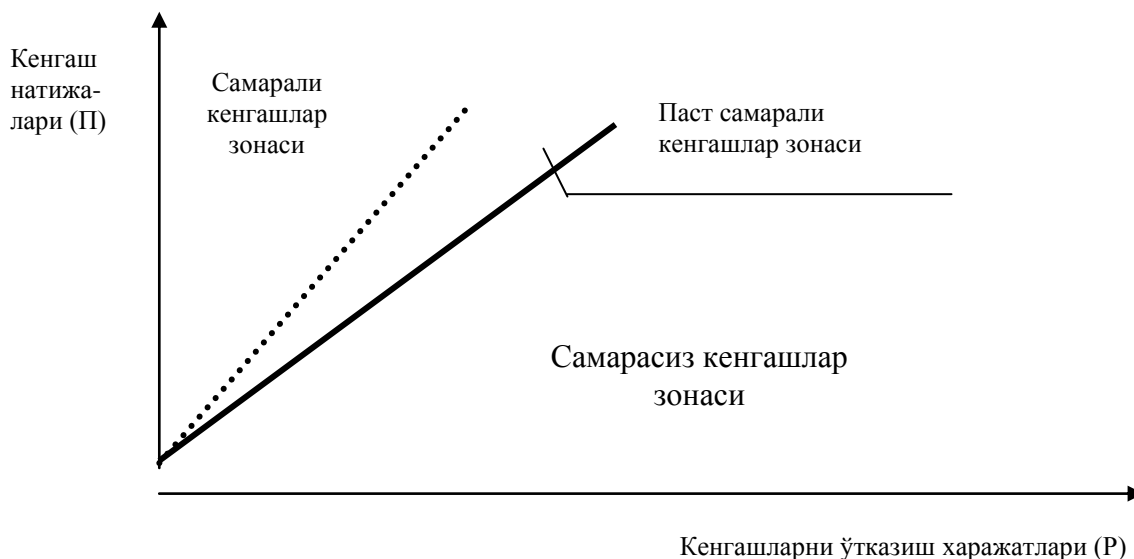
бунда, Р – кенгашни тайёрлаш ва ўтказиш харажатлари

П – кенгаш натижасида олинадиган ижобий натижа ёки даромад.

Унутмаслик керакки, баъзи бир кенгашларнинг иктисодий самарадорлигини аниқ ўлчаб бўлмайди.

Агар харажатларга нисбатан натижалар юкори бўлса, кенгашни самадор дейиш мумкин. Лекин кичик абсолют кўрсаткич кенгашнинг паст самарадорликка эга эканлигини билдиради.

Куйидаги шаклда ишбилармонлик кенгашининг самарали, паст самарали ва самарасиз зоналари шартли тасвирланган.



1 расм. Ишбилармонлик кенгашларининг самарадорлиги.

Ишбилармонлик кенгашларини тайёрлаш ва ўтказиш харажатлари куйидаги формула билан аникланади.

$$P = \sum_{i=1}^N 3T + \sum_{j=1}^M 3_1T_1 + KM + O$$

бунда 3 – кенгашларни ўтказиш билан банд ходимларнинг ўртача соатбай иш ҳақи, сўм;

3₁ – кенгаш катнашчиларининг ўртача соатбай иш ҳақи, сўм;

T – кенгашни тайёргарлигига сарфланадиган вақт, соат;

T₁ – кенгашда катнашиш учун зарурий вақт, кенгашда катнашиш учун бориш ва келиш вақтлари, соат;

i – 1.2...N – кенгашни тайёрлашда банд ходимлар сони;

j – 1.2...M – кенгаш катнашчилари сони;

K – бир катнашчининг хизмат сафари харажатлари, сўм;

O – устама харажатлар, сўм.

Ишбилармонлик кенгашларини самарадорлигини оширишнинг муҳим йўналиши бу уни тайёрлаш ва ўтказиш харажатларини пасайтиришдан иборат. Ушбу мақсадлар учун қуйидагилар тавсия этилади:

- ◆ кенгашларнинг ўтказилиш муддатларини ва уни даврийлигини кискартириш, ёки иккаласини ҳам кискартириш;
- ◆ кенгаш катнашчилари сонини кискартириш;
- ◆ кенгашларни ўтказиш ва унга тайёргарлик кўриш қоидаларини энгиллаштириш;
- ◆ маълум масалаларни ҳал этиш учун норасмий учрашувларни ташкил этиш;
- ◆ интернет ва селектор алоқаларидан фойдаланиш;

Улар бир-неча кишини телефон орқали боғлаш мумкин – бу уларни бир жойга тўплаш ва ишдан колдиришга караганда арзонроқ.

ВАЗИЯТ¹ ВА ТОПШИРИКЛАР.

Сиз «Хорижий савдо» АЖ да ташкилий бўлимнинг бошлиғи лавозимида ишлайсиз. АЖ таркибида еттига магазин ва Москвада улгуржи омборхона ҳамда Москва вилоятида – Валокаламскда, Мытишида, Подолскда ва Тушинода биттадан магазин мавжуд. Штаб-квартира Москва шаҳрида жойлашган.

АЖнинг бош директори кеча хизмат сафарига жўнаб кетди. Жўнаб кетишдан олдин 10 кундан кейин қуйидаги масалалар бўйича кенгаш ўтказишга қарор қилди: АЖнинг магазинларида ноозик-овкат маҳсулотларининг сакланиши, харидорларга хизмат кўрсатиш маданияти, чакана савдо тармоғини кенгайтириш, магазинларнинг, омборхоналарнинг ва АЖ нинг аппаратида ишлайдиган манфаатдор шахсларни кенгашга таклиф этиш режалаштирилди.

Кенгашга тайёргарлик кўришни (мос келадиган раҳбарлари билан биргаликда) бош директор хизмат сафарига жўнашдан олдин сизга топширди.

Топшириқлар.

1. Кенгашга тайёргарлик кўриш бўйича буйруқ лойиҳасини тайёрлаш.
2. Ушбу кенгашга тайёргарлик кўриш бўйича тадбир-чораларни тузиш.
3. Кенгаш кун тартибини тузиш, қарор лойиҳасини тузиш, кенгаш катнашчиларига хабарнома юбориш.

¹ Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента. Практикум. М. Москва. 2006 г. С-343.

Амалий машғулот «Менежер маърузаси»

Мақсадлар:

- ◆ менежер маърузалари ва ёрдамчи воситалардан фойдаланиш тўғрисида тушунчаларга эга бўлиш;
- ◆ маъруза килишни ва унга тайёргарлик кўриш кўникмаларини олиш;

Ҳар қандай менежернинг фаолиятида унинг маърузалари ва чиқишлари катта аҳамиятга эга. Ҳар қандай интеллегент инсон каби менежернинг маъруза килиш сифатлари куйидаги ташкил этувчилардан иборат бўлиши лозим: аниқлик, тўғрилиқ, тил бойлиги, ҳиссиёт, киска гапириш, профессионал атамалардан ўз ўрнида фойдаланиш ва бошқалар. Менежернинг сўз бойлиги луғатлар билан ишлаш, маъруза килиш кўникмаларини ўрганиш, ўз маърузаларини таҳлил этиш ёрдамида ривожлантирилади. Мураккаб нарсалар тўғрисида тушунарли ва оддий сўзлаш қобилияти ўз-ўзидан юзага келмайди. У кўплаб маърузалар килиш натижасида пайдо бўлади.

Менежернинг теран яратилган маърузаси ходимларни ўйлашга мажбур этади. Керакли реакцияга ва ҳиссиётга сабаб бўлади. Одатда, бунга сабаб маъруза шакли эмас, балки унинг мазмунидир. Маърузада таккослашлардан, цитаталардан, кайфиятни кўтарувчи воқеалардан, ҳазиллардан фойдаланиш мақсадга мувофиқ ҳисобланади. Шу билан бирга кўпчилик маърузаларнинг камчилиги – маърузачининг кўп гапиришидир. Ортикча, кераксиз сўзлар маърузани мазмунини тўсиб қуяди ва зерикарли қилади. «Қандай тушунтирсам», «ҳалиги», «нима демокчиман» ва бошқа шу каби ифодасиз ва сийқаси чиккан сўзларни ишлатилиши маърузани мазмунан бойитмайди.

Маърузагача менежерга куйидагилар тавсия этилади:

- маърузанинг шарт-шароитларини ва жойини аниқлаш (катнашадиганлари сони, маъруза хонасининг жойлашуви, мавжуд жиҳозлар ва бошқалар);
- эшитувчиларга сизни ким деб таништиради;
- эшитувчилар таркиби ҳақида керакли ахборотни олиш;
- маърузани кайта-кайта такрорлаш;
- жиҳозларни ва ёрдамчи воситаларни текшириш;
- кенгаш катнашчилари билан маърузадан олдин учрашиш, шундай қилиб, уларни «билиб олиш» мумкин.

Маъруза пайтида куйидагилар тавсия этилади:

- маърузадан олдин эшитувчиларнинг ўз ўрнида ўтирганларига ва эшитишга тайёр эканликларига ишонч ҳосил килинг;
- биринчи гапни аниқ ва ишонч билан талаффуз этинг;
- маърузани бошланишини ёрқин ва кизикарли бўлишини таъминланг: масалан, муҳокама этиладиган муаммо бўйича кизикарли далилларни келтиринг;
- сўнгра аудитория диккати ушлаб туришга, маърузага кизикишни пасайтирмасликка ҳаракат килинг;
- катнашчиларга нима учун ушбу муаммо муҳим эканлигини тушунтиринг;
- маърузанинг асосий масалаларини санаб ўтинг (саволларга маъруза жараёнида ёки унинг якунида жавоб беришингизни айтинг);
- зўр бермаслик;
- слайдларда келтирилган таянч сўзларни айтинг;
- маърузани ўқиб берманг;
- ўз ишончингизни ва ташаббусингизни сўзлар билан, овоз ёрдамида ва ҳаракатлар орқали намойиш этинг;
- келадиган фойда тўғрисида аниқ сўзланг;
- амалий тасдиқловчи далилларни келтиринг (фикрларни эмас);
- молиявий мувофикликни намойиш этинг;
- потенциал муаммолар аниқланганлигини ва уларни ечиш мумкинлигини кўрсатинг;
- маъруза давомида овоз оҳангини ўзгартиринг;
- кўпол сўзларни ишлатманг, таваккал ҳазил килманг ва бошкалар.
- ҳаддан ташқари ақл бовар килмайдиган ҳаракатлардан воз кечинг;
- кечирим сўраманг;
- маърузани қисқарок бўлишини таъминланг. Белгиланган регламентни ҳеч қачон бўзманг;
- аудиторияга эшитиш, кўриш ва катнашиш имконини беринг, бунинг учун тасвирлаш воситаларидан ва амалий мисоллардан фойдаланинг;
- катнашчилар маърузангизни эшитишдан тўхтамасдан туриб, гапдан тўхтанг;
- маърузани ижобий яқунлар билан тўхтатинг;
- маърузани якуний қисми катта аҳамиятга эга, уни эшитувчилар кўпроқ эслаб қоладилар, шу сабабли уни ёдлаб олиш лозим;
- маъруза якунида эшитувчиларни ҳаракат қилишга жалб этинг, ёки кўллаб-қувватлашни сўранг. Эшитувчиларни макташ, кулдириш ва цитаталардан фойдаланиш мумкин;
- маърузани бошланғич ва якуний қисми бир-бирига боғлиқ бўлишини таъминланг;
- саволларга ишонч билан жавоб беринг.

Менежер маърузаси жараёнида фойдаланадиган ёрдамчи воситалар муҳим аҳамиятга эга. улар куйидагиларга имкон яратади:

- тайёрланган маълумотни аудиторияга таъсирини кучайтиради;
- маъруза структурасини аниқлайди;
- аудитория эътиборини маърузанинг таянч вазиятларига қаратиш;
- аудитория маърузанинг таянч вазиятларни қандай қабул қилганлигига ишонч ҳосил қилиш;
- маърузачи олдида турган муаммоларни ечишга ёрдам беради.

Намойиш этиш жиҳозларидан ва ёрдамчи воситалардан фойдаланишда куйидагилар тавсия этилади:

- фойдаланиладиган техникани олдиндан текшириб кўриш;
- ушбу техникадан фойдаланишни мукамал билиш ёки махсус техник ходим хизматидан фойдаланиш;
- ҳаммаси сиз ўйлаганингиздек бўлиб чиқмаслигига тайёр бўлиш, вазиятдан чиқиш учун бошқа тасвирий воситалардан фойдаланишга тайёр бўлиш;
- маъруза плакатларида ва слайдларда пушти ва кизил ранглардан фойдаланманг, уларни масофадан туриб ўқиш қийин, тўқ қўқ, яшил ёки қора ранглардан фойдаланинг;
- слайдлардаги ёзувларни ўқиб берманг, буни эшитувчилар ёқтирмайдилар;
- слайдлардаги ёзувларни яхши кўринадиган катталиқда ёзинг ва уларни тартиб рақамлари билан белгиланг.

Топшириклар:

- маърузага тайёргарлик кўриш жараёнида бажарилиши лозим бўлган ишларни санаб ўтинг;
- маърузага ва ёрдамчи воситалар ҳамда жиҳозларга кўйиладиган талабларни айтиб ўтинг;
- кейинги «маъруза усули» мавзусидаги муаммоли маърузага тайёргарлик кўринг ва катнашинг.

Муаммоли амалий машғулот «МАЪРУЗА УСУЛИ»

Дастлаб, талабаларга бошланғич ахборот тушунтирилади, ва вазият талкин этилади. Бундай ахборот сифатида куйидаги тавсия этиладиган маърузалар, муаммолар бўлиши мумкин:

1. Гуруҳ талабаларининг ўзлаштириш даражаси;
2. Талабаларнинг дам олишини ташкил этиш;
3. Талабалар гуруҳининг спорт билан боғлиқ ҳаёти;

4. Талабаларнинг маданий феъл-атвори;
5. Талабаларнинг ички-тартиб интизомга амал қилиши;
6. Талабаларнинг келажак амалий фаолиятга тайёргарлик даражаси ва сифати;
7. Магазинларда харидорларга хизмат кўрсатиш маданияти;
8. Истеъмол товарларининг рақобатбардошлиги;
9. Аҳоли учун истеъмол молларининг сифати.

Сўнгра талабаларга маърузага тайёргарлик кўришлари учун 2 минут вақт берилади.

Шундан сўнг, огоҳлантиришсиз талабаларга сўз берилади. Маърузани давом этиш муддати 2-3 минут 2-3 талаба маъруза қилгандан сўнг улар муҳокама этилади.

Бошқачароқ услубдан фойдаланиш ҳам мумкин яъни, талабаларга юқоридаги тавсиялардан фойдаланиб, маъруза тайёрлаш учун навбатдаги машғулотгача вақт берилади.

Маърузаларни баҳолаш учун эшитувчилар ёки экспертлар ўртасида ёзма ёки оғзаки анкета сўрови ўтказилади.

Баҳолаш мезонлари олдиндан эълон қилинади, улар қуйидагилар бўлиши мумкин:

- маъруза қилиш қобилияти;
- маърузанинг кизикарли эканлиги;
- маърузадан умумий таассурот;
- маъруза мазмунининг бошланғич маълумотга мослиги;
- изчиллик ва теранлик;

Ўқитувчи баҳолаш натижаларини қисқача умумлаштиради ва доскага ёзади.

Амалий машғулот «Ишбилармонлик учрашувлари (суҳбатлари)»

Мақсадлар:

- ишбилармонлик учрашувларининг мақсад ва моҳиятини аниқлаш. Ишбилармонлик учрашувини тайёрлашни ва ўтказишни асосий босқичлари;
- ишбилармонлик учрашувларини (суҳбатларини) тайёрлаш ва ўтказиш кўникмаларини олиш, тижорат таклифларини тайёрлаш. Бошқарув фаолиятининг маҳсули кўп томондан менежернинг мулоқот санъатига боғлиқ. Бошқарув тажрибаси кўрсатадики, ҳар қандай фаолиятни амалга оширишда муваффақиятнинг 50% дан кўпроғи шахсий муносабатларни йўлга қўя билишга ва ишбилармонлик суҳбатларини устакорлик билан олиб боришга боғлиқ.

Ишбилармонлик суҳбатларни ўтказишни бир-неча босқичларга ажратиш мумкин. Авваламбор, ишбилармонлик суҳбатига тайёргарлик кўриш. Уни ўтказиш жараёнида қуйидагилар тавсия этилади:

- ◆ кутиладиган учрашувни (суҳбатни) мақсадини аниқлаш;
- ◆ учрашувга тайёргарлик учун вақтни аямасдан пухта тайёргарлик кўриш;
- ◆ ўтган тажрибани эътиборга олиб, режа асосида мунтазам ишлаш;
- ◆ Интернет ва бошқа манбалари орқали ташкилот ва унинг фаолияти тўғрисида ахборот тўплаш: мақсадли бозорнинг ҳолати ва анъаналарини ҳамда келажакда қанақа имкониятлар пайдо бўлишини аниқлаш. «Биз ушбу компанияга қанчалик фойдали бўлишимиз мумкин? Биз таклиф қиладиган товарларни қайсилари уни кизиқтириши мумкин?» каби саволларга жавоб излаш.
- ◆ ушбу ташкилот бизнинг корхона ишлаб чиқарадиган товарларга ўхшаш товарлардан фойдаланадими, у бизнинг корхонага ўхшаш корхоналар билан ҳамкорлик қиладими?
- ◆ ташкилотни битим тузишдан воз кечишига нима сабаб бўлиши мумкин? Суҳбатдош нималарга қаршилик қилишини олдиндан ўйлаб кўриб, унга тайёргарлик кўриш.
- ◆ бизнинг товарларимизни сифатли эканлигини тасдиқловчи кўшимча ахборотларни йиғиш:
 - бизнинг тажрибамиздан мисоллар;
 - тавсиялар;
 - проспекти ва буклетлар ва бошқалар;
 - журнал ва газета мақолалари.
- ◆ сонларни, далилларни ва бошқа ахборотларни тўплаш ва системалаштириш. Улардан муҳимларини қайта текшириш, таксимлаш ва муддатларни белгилаш;
- ◆ суҳбатнинг ишчи режасини тузиш. Бунда асосий ҳолатларни ажратиш, уларга асосий эътиборни қаратиш, исботларни таъсирчанлигини текшириш.

Учрашув куни қуйидагиларни бажариш лозим:

- ◆ учрашув шарт-шароитини тасдиқлаш учун ҳамкорга телефон қилиш;
- ◆ бозорга, рақобатчиларга, мижозларга ва ҳамкорларга тегишли ахборотларни тўлдириш учун янги газета ва журналларни кўриб чиқиш;
- ◆ дид билан, учрашувга мос қийиниш;
- ◆ учрашувга олдинроқ келиш.

Учрашувни (суҳбатни) ўтказиш.

Суҳбатнинг бошланғич даври вазифалари қуйидагилардан иборат:

- ◆ суҳбатдош билан алоқаларни йўлга қўйиш;
- ◆ суҳбат учун қулай муҳитни яратиш;
- ◆ эътиборни жалб этиш;
- ◆ суҳбатга кизиқтириш.

Суҳбатни тўғри бошланиши уни мақсадни аниқ белгилашни, суҳбатдошлар тасавурини бир-бирига мос келишини, муаммоларни муҳокама этилиш кетма-кетлигини келишувини назарда тутати. Бунда ҳамкор томоннинг вақтини аниқлаш лозим.

Суҳбат бошиданок саволлар суҳбатдошни ҳимояланишга ва тўсиқлар яратишга мажбур этиши керак эмас. Масалан: суҳбат ташаббускори «Менимча сизнинг ташкилотингиз учун бошқариш муаммолари алоҳида муҳиятга эга». Суҳбатдош «Унчалик эмас».

Суҳбатдошга нисбатан ҳар қандай ҳурматсизлик ва менсимаслик белгиларига йўл қўйиб бўлмайди.

Аксинча, уни мутахассис сифатида ҳурмат қилишингизни, кадрлашингизни билдиринг.

Ахборотни узатиш даври. У куйидаги элементлардан ташкил топади: суҳбатдошга ахборот бериш, муаммоларни белгилаш ва суҳбатдош реакциясини кузатиш. Бу токат қилишни, бардошли бўлишни, эътиборни жамлашни талаб қилади. Суҳбатдошга ҳар-хил воситалар билан босим ўтказиш мумкин эмас. Суҳбатдошни муаммоларига ва вазифаларига алоҳида эътиборни қаратиш ўринлидир. Унинг ўрнига ўзингизни қўйиб қўриб, уни нима қизиқтиришини, нималарга рози ва нималарни рад этишини тасавур этишга ҳаракат қилинг.

Далиллар келтириш даври (энг мураккаб давр ҳисобланади). Муҳокама этиладиган муаммоларни яхши билишни, эришмоқчи бўлганларни аниқ белгилашни талаб қилади.

Бунда куйидагилар тавсия этилади:

- ◆ ёркин, аниқ тушунчаларга асосланиб фикрлаш;
- ◆ ишончли далалларни келтириш;
- ◆ уч-тўртта салмоқли далилларга қўплаб майда далилларга нисбатан кўпроқ самара беришини назарда тутиш лозим;
- ◆ дастлаб кучли далилларни эълон қилиш тавсия этилади;
- ◆ сизга ноқулайликлар олиб келса ҳам, агар суҳбатдош ҳақ бўлса, уни очик-ойдин эътироф этиш лозим. Бу суҳбатдошдан сизга нисбатан худди шундай муносабатда бўлишини талаб қилади.
- ◆ маъносиз гаплардан фойдаланманг.
- ◆ ўз ғоя ва исботларингизни суҳбатдошингизга ёркин мисоллар билан аниқ тушунтиринг;
- ◆ суҳбатдошни фаоллигини ва эътиборини оширадиган ёрдамчи тасвирий воситалардан фойдаланинг.
- ◆ далилларнинг ишончилиги эшитувчининг қабул қилишига боғлиқ, шу сабабли суҳбатдошнинг фикрини, вазиятини ва ёндашувини билиб, унинг қайфиятини ва сизга нисбатан муносабатини ижобий бўлишини таъминлаш лозим.

Бу суҳбатдошга «Сиз бу таклифга қандай қарайсиз?», саволи билан тўғридаг-тўғри мурожаат этиш орқали ва «Бу жуда ажойиб ғоя», «Сиз бутунлай ҳақсиз» каби қўллаб-қувватлашлар орқали таъминланиши мумкин.

Суҳбатдошингиз вакил ҳисобланган компания ўз олдига канака мақсад ва вазифаларни кўйганлигини, улардан қайсиларини сизнинг компаниянгиз кондириши мумкинлигини аниқланг. Компания вакили ушбу муаммоларни яхши тасавур эта олмаса, уларни биргаликда муҳокама этиш ва аниқлаш лозим.

Бунда сиз таклиф қиладиган хизматлар суҳбатдошингизни компаниясини муаммоларини ҳал этишда ёрдам беришига ишонтиринг. Бунинг учун бериладиган таклифни устунлик томонларини алоҳида таъкидлаш лозим.

Одатда, қуйидаги сабаблар суҳбатдошни қаршилигига олиб келади:

а) ҳимоя реакцияси. Суҳбатдош бизни фикримизни тушунмаса, ёки қаршилик қилмокчи бўлса, ҳимоя реакцияси ишга тушади. Кўпчилик ҳолатларда бу фикрни ўзгартиришни талаб қилувчи ахборотлар таъсирида янгиликларга нисбатан табиий қаршилик кўринишида бўлиши мумкин;

б) «сифат мусобакалашуви» - суҳбатдош суҳбат жараёнида тортишувга мойиллик сезади ва бизни қобилиятимизни синаб кўришни хоҳлайди. У бизни қанчалик тажрибали эканлигимизни ва қийинчиликларни енга олишимизни синаб кўрмаокчи бўлади;

в) бошқа фикрнинг мавжудлиги ёки бирон-бир масала бўйича норозиликни мавжудлиги.

Суҳбатдошининг фикрларини ва далилларини суҳбат жараёнига тўсик деб эмас, балки исбот ва далиллар қелтиришининг ва кўшимча муҳокаманинг йўналиши деб қараш лозим.

Қаршиликларни ва қелишмовчиликларни бартараф этиш йўллари қуйидагилардан иборат:

1. Суҳбатдош учун эътиборга молик ҳисобланган мутахассисларнинг фикрларини, далилларини қелтиринг.

2. Бир-неча қарши фикрларга битта салмоқли гап билан, тортишувларсиз, жавоб берилса, вазият бироз юмшаши мумкин.

3. шартли розилик бериш, яъни дастлаб суҳбатдошни ҳақлигини эътироф этиш, кейинчалик эса аста-секин ўз томонига оғдириш.

4. «Ҳа, аммо...» усули. Ушбу усул маълум пайтгача суҳбатдошининг фикрларини қўллаб-қувватлаш орқали унинг бизга қаршилик қилишини қамайтиришга асосланган. Суҳбатдош ноҳақ бўлса ҳам, унга очикдан-очик қўпол қаршилик қилмаслик лозим. Масалан: «Сиз бутунлай ноҳақсиз» демаслик керак. Суҳбатдошининг вазиятига ва фикрига ҳурмат билан қараш тавсия этилади.

5. Суҳбатдошининг ҳақлигини эътироф этиш. Бунда «Бу муаммога қизиқарли ёндашув экан, тўғриси айтсам, мен буни назардан қочирибман. Қарор қабул қилишда биз уни албатта эътиборга оламиз».

6. Жавобнинг қисқа ва салмоқли бўлиши. Жавоб қанчалик қисқа бўлса, шунчалик ишончли бўлади.

Суҳбатни мантикий яқунига етказиш лозим, пировард натижада миждоз бизга расмий таклиф юборади.

Суҳбатни яқунлашда қуйидагиларни эътиборга олиш тавсия этилади:

Сухбат натижасида сухбатдошда ноаник тассавурлар қолишига йўл қўйиб бўлмайди. Хулосаларнинг ҳамма жиҳатлари иштирокчиларга тушунарли бўлиши лозим.

Сухбатнинг якуний қисми кўпроқ хотирада қолади. Шу сабабли сухбат якунида муҳокама натижаларига ва хулосаларга алоҳида урғу бериб, «энди якуний хулосаларга ўтсак бўлади» дейиш мумкин.

Қарор қабул қилишда қатъятсизликка йўл қўйиб бўлмайди. Хотиржамликни ва таҳлил этиш қобилиятини сақлаш лозим.

Сизнинг хулосангиз тўғрилигини тасдиқловчи қучли далиллардан бирини заҳиранда сақланг, сухбатдош қарор қабул қилиш пайтида иккилана бошласа, заҳирандаги далилга муружаат этиб, вазиятни ўз фойдангизга ҳал этишингиз мумкин. Масалан: «Айтиш ёдимдан қўтарилибди, агар лойиҳа муваффақиятсизликка учраса ҳамма харажатларни ўз зиммамизга оламиз».

Учрашувдан сўнг қуйидагилар тавсия этилади.

Ўтказилган учрашувни таҳлил этиш ва уни натижаларини баҳолаш.

Учрашувдан сўнг сухбатдошга миннатдорчилик билдирувчи ва ўз зиммангизга олган мажбуриятларни тасдиқловчи хат жўнатиш.

Учрашув мақсадга мувофиқ яқунланганда тижорат таклифлари ёритилган қискача (1-2 бет) хат тузиш. Унда учрашув пайтида қелишилган лойиҳа ва сметаларни, қарорларни тасдиқлаш. Унга обрў-эътиборимизни оширадиган бошқа маълумотларни ҳам илова қилиш мумкин.

Агар талаб қилинса муқаммалроқ таклифларни тузиш мумкин, у қуйидаги элементлардан ташкил топади:

- ◆ қириш қисми. Вазиятнинг умумий тавсифи ва бўлиб ўтган учрашувни ёритиш;
- ◆ миқоз талабларини баҳолашамиз (у учрашув пайтида аниқланади);
- ◆ таклиф этиладиган товарлар ва хизматлар рўйхати;
- ◆ муваффақият мезонлари, товарлар ва хизматлар сифати тўғрисидаги фикрлар;
- ◆ ушбу соҳадаги бизнинг тажрибамиз. Қўпчилик ҳолатларда лойиҳада қатнашадиган аъзоларнинг фикр-мулоҳазаларини, аввал шунга ўхшаш лойиҳаларни бажарилишининг қискача тавсифи.

Зарурат туғилса ёки миқоз учун қуйлайлик яратиш учун таклифларни бир-неча хил нусхаларини тайёрлаш лозим. Ушбу ҳужжат юқори малака билан яратилиши ва айнан қеракли ташкилотга йўналтирилган бўлади.

Таклифлар аниқ шаклланган, тушунарли ва осон ўқиладиган бўлиши лозим. Ҳужжатларнинг махсус жилдларда тикилиши ёки махсус папкаларга солиниши ишбилармонлик мулоқоти белгиси ҳисобланади.

Амалий машғулот «Ишчи гуруҳлар»

Мақсадлар:

- ◆ ишчи гуруҳнинг умумий тушунчаларини аниклаш. Ишчи гуруҳ турларининг асосий турларини, структурасини, функцияларини ва фаолият натижаларини ўрганиш;
- ◆ ишчи гуруҳларнинг турларини аниклаш ва тавсифлаш бўйича амалий топшириқларни бажариш.

Ишчи гуруҳ – бу уюшган ва ўз умумий мақсадларига эга бўлиб, ҳамжиҳатлик билан ҳаракат қиладиган инсонлар гуруҳидир.

Замонавий шарт-шароитларда ишчи гуруҳларнинг бир-неча турлари мавжуд. Куйидаги жадвалда ишчи гуруҳларнинг бир-неча турлари уларнинг структура тавсифи, функциялари ва фаолият натижалари келтирилган.

Жадвал 2. Ишчи гуруҳларнинг турлари, структураси ва фаолият натижалари.

Ишчи гуруҳ турлари	Структура ва функциялар	Фаолият натижалари
Мақсадли ишчи гуруҳ	<ul style="list-style-type: none"> • раҳбарликнинг олий поғонаси ваколатларига эга. • меҳнатни ташкил этишнинг янги шакллари, технологиясини ва лойиҳаларини яратади, ҳамда тадбиқ этади. • яқка функцияларни бир-бирига боғлайди. • қарорларни гуруҳлар ёрдамида ҳал этади. • раҳбарларни ва қасаба уюшма вакилларини жалб этади. • тезкор масалалар бўйича қарорлар қабул қиладди. 	<ul style="list-style-type: none"> • олий раҳбарият ва унинг вакиллари жалб этилади. • кенг кўламдаги ўзгаришларни тайёрлайди ва тадбиқ этади.
Автоном ишчи гуруҳ	<ul style="list-style-type: none"> • одатда фойда маркази статусига эга. • маҳсулотни ишлаб-чиқаради, баъзан куйидаги учта вазифани бажаради: асосий фаолиятни ресурслар билан таъминлаш, товар ва хизматларни тақлиф этиш, аниқ истеъмолчига хизмат кўрсатиш. • катнашчилар ҳамма иш турларини ўзлаштирадидлар ва иш жойларини даврий алмашадидлар (ротация). • ҳамма бошқарув функциялари бажарилади. • гуруҳ ва унинг аъзолари юқори даражада мустақилликка эга. • гуруҳда 15 тагача ишчи мавжуд. 	<ul style="list-style-type: none"> • меҳнат унумдорлигини сезиларли ошириши мумкин. • ташкилотни кескин ўзгартиради. • синергик самара ва ишлаб-чиқаришни кенг кўламида тежамкорликни оширади. • иш жараёнини мунтазам назорат қилиш эҳтиёжи йўқолади.

<p>Маълум бир вазифани ҳал этиш учун гуруҳ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • компаниянинг турли бўлинмаларидан 12 тагача кўнгилли ходимлардан ташкил топади. • ҳафта давомида 1-2 соатли кенгаш ўтказадилар. • сифат ва самарадорликни ошириш йўллари муҳокама этадилар. • ғояларни амалга ошириш ваколатлари мавжуд эмас. 	<ul style="list-style-type: none"> • харажатларни пасайтиришни ва маҳсулотни юқори сифатини таъминлаши мумкин. • ишларни самарадорлигини ўзгаришини ёки бошқарувчиларни жалб этишни таъминламайди. • ташаббускорлик тезда пасаяди.
<p>Ишчи гуруҳ – бизнес гуруҳ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • унча катта бўлмаган, автоном тадбиркорлик гуруҳи. • маъмурий функцияларга эга. • маълум бозорга йўналтирилган. • фойда маркази статусига эга. • заиф таркиблаган. • мансабдор иерархиясига ва расмий кўрсаткичларга эга эмас. • бизнесни юритадиганларга ваколат ва жавобгарлик бевосита берилади. • гуруҳдаги ҳамма ходимлар ҳамма нарса учун жавобгар, канча бошқариш ҳукуки зарур бўлса, шунга эга. • кадрлар юқори малакали ва кенг мутахассисликка эга, мунтазам ротация. • қарорларни қелишиши осонлашади. • фирма раҳбарияти минимал бошқарув функцияларига эга, асосан сиёсатни ва умумий қоидаларни аниқлаш ҳамда натижаларни ўлчаш билан шуғулланади. 	<ul style="list-style-type: none"> • гуруҳ фирмани истеъмолчи билан юзлаштиради, талаб ўзгаришларини эътиборга олиш имконини яратади. • мақсадларни белгилаш ва амалга ошириш ҳамда ходимлар ташаббускорлиги. • инсонларни мотивлашуви ва самарадорлиги ошади.
<p>Анъанавий ишчи гуруҳ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • чекланган функцияларни бажарувчи функционал ва ишлаб-чиқариш бўлинмалари • одатда, иерархик структура. • умумий бошқарув функцияларини бажарадиган ва яқин мақсад ва манфаатларга эга бўлинма функционал раҳбарларни ва мутахассисларини бирлаштиради. • маълум деталларни, турли-туман ишларни бажарадиган ва ҳар-хил малакага эга ишлаб чиқариш гуруҳи 	<ul style="list-style-type: none"> • гуруҳ фаолияти натижаларини ўсиши яқуний натижалар бўйича рағбатлантириш системаси ҳисобига эришилади.

Кобилиятли ташаббускор ишчи гуруҳни яратиш учун кўйидагилар тавсия этилади:

- 1) кобилиятли ишчи-ходимларни излаб топиш;
- 2) уларни илҳомлантириш;
- 3) шахсий намуна бўлиши орқали инсонларни кизиктириш;
- 4) топширик бера туриб, ҳаракат эркинлигини таъминлаш;
- 5) ходимларни ўсиши учун вақт ва маблағ ажратиш.

Топшириқлар:

1. Юкорида келтирилган ҳар-бир ишчи гуруҳни тавсифланг. Ҳар-бир ишчи гуруҳдан қандай фаолиятни бажаришда ва қандай шарт-шароитда фойдаланиш мақсадга мувофиқлигини кўрсатинг.

2. Корхоналарда қанақа ишчи гуруҳларни учратганингизни ва уларнинг ўзига хос хусусиятларини тавсифланг.

3. Юкорида келтирилган ишчи гуруҳларнинг қайси бирлари кўйи поғоналарга тегишли.

а) «Вольво» компаниясининг заводларида «аравача» да йиғиш тажриба-синов бригадалари фаолият кўрсатади. Ушбу бригадалар юкори малакали ва турли ихтисосликларга эга мутахассислардан ташкил топган бўлиб, автомобил йиғиш буюртмасини аниқ шахсдан қабул қиладилар. Қанақа деталлар қандай ҳажмда ва қаердан олинишини бригаданинг ўзи ҳал қилади. Сўнгра бригада автомобилни бошидан-охиригача «аравача»да йиғади ва буюртмачига сотади. Бригада таъминотчилар билан, компания билан ҳисоб-китобларни ва бошқа тўловларни амалга оширади, ортиб қолган маблағ реинвестиция қилинади. Бригада «корхона ичидаги корхона» каби фаолият кўрсатади.

Ушбу ёндашувнинг асосий устунлиги шундан иборатки, бунда истеъмолчиларнинг талаблари юкори даражада эътиборга олинади ва улар товар ишлаб чиқарувчилар билан максимал яқинлашади. Ушбу тажриба ҳозирча кенг тарқалмаганлигининг сабаби, унинг мураккаблигида ва қиммат туришидадир. Бундан ташқари унга мос келадиган муҳит яъни: буюртмачилар, таъминотчилар, инфраструктура, маданият ва маълумот даражаси зарурияти мавжуд.

б) ИБМ компаниясининг штаб-квартираси даражасида компаниянинг умумий ривожланиши билан боғлиқ асосий функциялари марказлашган. Компаниянинг ишлаб чиқариш операциялари тармоқлашадиган навбатдаги поғонасида 1985 йилда аввал яратилган «маҳсулотлашиш» ўрнига корпорациянинг ҳудудий структураланиши амалга оширилади. Бунинг натижасида компанияда ишлаб чиқаришнинг «қитъалар» даражасида номарказлашуви ташкил этилди.

Корпорациянинг умумий ривожланиши.

«Бутун дунё бўйича мувофиқлаштирув»

Корпорациянинг штаб-квартираси

- | | |
|---------------|------------|
| - тадқиқотлар | - персонал |
| - молия | - ахборот |

Ишлаб чиқариш операциялари «Китъалар» бўйича ташкил этиш

Америка қўшма штатлари	Европа, Яқин Шарқ, Африка	Осиё, Тинч океани бассейни	Марказий ва Лотин Америкаси
------------------------	---------------------------	----------------------------	-----------------------------

Маркетинг

Мамлакатлар бўйича тармоқлашув

Франция	Италия	Германия	Буюк Британия	Бошқа мамлакатлар
---------	--------	----------	---------------	-------------------

2 расм. ИБМ компаниясининг структура схемаси.

Ушбу компаниянинг маркетинг фаолиятининг кўйи поғонаси мамлакатлар бўйича ташкил этилган. Айнан шу поғонада ташкилотлар харидорларга тўғридан-тўғри таъсир эта бошлайди. Назарда тутилган ва навбатдаги юкори поғона маҳсулотни ва мамлакатларни бирлаштирувчи матрицалар асосида боғланади. Мамлакатлардаги филиалларга ИБМ юкори даражада автономлашувни жорий этди. Ҳар-бир филиалнинг бошқарув кенгаши асосан ушбу мамлакатнинг фукароларидан ташкил топади. Директорлардан бирортаси хорижий мамлакат фукароларидан бўлиши мумкин. Филиал мамлакат доирасидаги ҳамма муаммоларни мустакил ҳал этади. Юкоридан аралашув камдан-кам ҳолларда рўй беради.

Амалий машғулот: «Жамоани тадқиқ этишда социограммалардан ва социоматрицалардан фойдаланиш».

Мақсад: социограмма ва социоматрицаларни тузиш ва меҳнат жамоасини бошқаришда улардан фойдаланиш кўникмаларини олиш.

Уюшган ва иш бажариш қобилиятига ва меъёрдаги маънавий-психологик муҳитга эга жамоани яратиш учун ижтимоий, психологик ва бошқа турдаги тадқиқотларни ўтказишга тўғри келади.

Меҳнат жамоасини тадқиқ этиш усуллари ичида социоматрица ва социограммалар таҳлили муносиб ўрин эгаллайди.

Социоматрица бу маълум бир муаммо бўйича жамоа аъзоларининг маълум бир гуруҳида унинг бошқа аъзолари тўғрисида сўров ўтказишни билдиради. Куйидаги жадвалда беш кишидан иборат социоматрица намуна сифатида келтирилган.

Жадвал 3. Беш кишидан иборат гуруҳ учун социоматрица.

№	Ким танлайди	Кимни танлайди					Амалга оширилган танловлар		ҳаммаси
		1	2	3	4	5	+	-	
1	А	х	-	-	+	-	1	3	4
2	Б	+	х	-	+	-	2	2	4
3	С	-	+	х	0	0	1	1	2
4	Д	+	0	0	х	+	2	0	2
5	Е	-	+	-	+	х	2	2	4

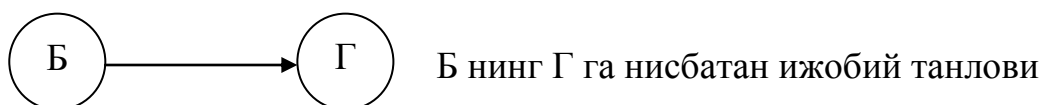
Олинган (+) 2 2 0 3 1
Танловлар: (-) 2 1 3 0 2
Ҳаммаси 4 3 3 3 3 8 8 16

Социоматрицадан фойдаланиш куйидагиларга имкон беради:

- ◆ бир-неча номзодлардан жамоа аъзолари бирини танлашга, одатда раҳбарлик лавозимига;
- ◆ маълум лойиҳани бажариш учун жамоа аъзолари масъулиятли ходимни танлашга;
- ◆ ходимларни фаолиятини баҳолашга;
- ◆ жамоа аъзоларининг социометрик статусини ва шахс ҳиссиётли даражасини аниқлашга.

Социограмма – бу жамоанинг социометрик тадқиқотлари натижаларини график тасвирлаш усулидир.

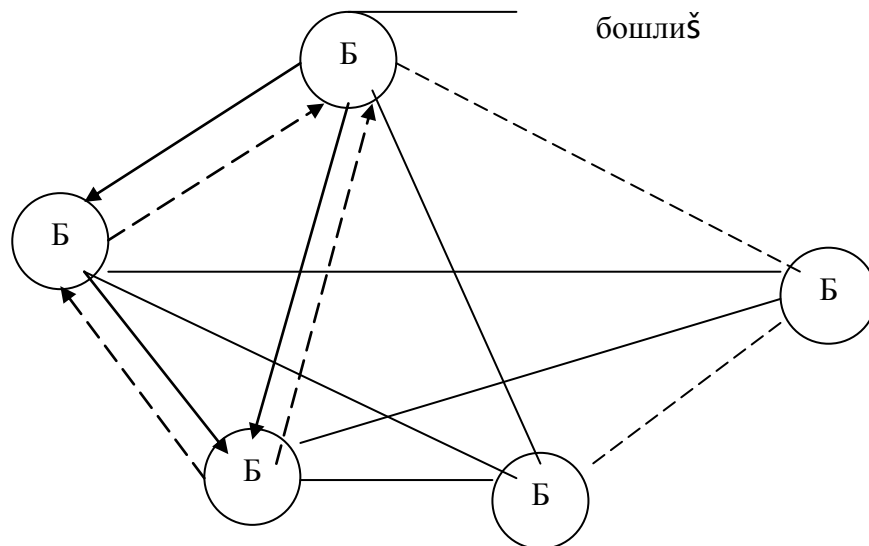
Социограммани тузиш учун дастлаб, символлар белгиланади, масалан:



Сўнгра маълум саволлар оркали ижтимоий-психологик тадқиқотлар ўтказилади.

Масалан, жамоанинг ҳамма аъзоларига (аноним) «Сиз ким билан ишлашни давом эттиришни истайсиз?» деган савол берилади.

Жамоа аъзоларининг жавоблари юқорида қабул қилинган символларни эътиборга олган ҳолда график социограмма кўринишида расмийлаштирилади.



3 расм. «Сиз ким билан ишлашни давом эттиришни истайсиз?» саволига жавоб натижалари.

Социограммадан фойдаланиш куйидагиларга имкон беради:

- ◆ жамоа аъзоларини ким билан ишлашни исташларини, канака фаолиятни бажармокчи эканликларини, ёки канака лойиҳада иштирок этмокчилигини аниклаш;
- ◆ жамоа аъзоларини бир-бирига канчалик ишонишини аниклаш;
- ◆ жамоа аъзолари ўртасидаги муносабатларни аниклаш.

Социоматрица ва социограммалар ҳал этилиши лозим бўлган масалалар сони кўп бўлганда комплекс таҳлилларни ўтказиш ва шахслараро муносабатларни сонли тавсифлаш ҳамда социометрик индексларни ёки коэффицентларни аниклаш имконини беради. Уларни икки гуруҳга ажрати мумкин. Биринчиси – персонал социометрик индекслар. Улар жамоа аъзолариганисбатан намоён бўладиган шахснинг индивидуал ижтимоий психологик сифатларини акс эттиради. Иккинчи гуруҳ индекслари гуруҳни яхлит тавсифлайди. Кенг тарқалган персонал ва гуруҳ индексларининг баъзиларини қараб чиқамиз.

Даствлаб учта кенг тарқалган социометрик индекслардан, социометрик статус. У гуруҳ аъзоларини гуруҳнинг ҳар-бир вақилига муносабатини акс эттиради:

$$C_i = \frac{i - \text{гуруҳ аъзосининг олган овозлар сони}}{N - i}$$

бунда N – гуруҳ аъзоларининг сони.

Сўнгра индивиднинг умумий социометрик статусини ташкил этувчилар ҳисобланадиган ижобий ва салбий статуслар аникланади:

$$C_{i+} = \frac{i - \text{гуруҳ аъзоларининг ижобий танловлар сони}}{N - I}$$

$$C_{i-} = \frac{i - \text{гуруҳ аъзоларининг салбий танловлар сони}}{N - I}$$

Экспансив ҳиссиёт индекси. У инсон атрофдагиларга бўлган муносабатини ва ўз танловларида канчалик фаоллик билан ҳаракат қилишини тавсифлайди:

$$E_i = \frac{i - \text{гуруҳ аъзоси берган танловлар сони}}{N - I}$$

Худди шундай ижобий ва салбий экспансивлик индекслари аникланади:

$$E_{i+} = \frac{i - \text{гуруҳ аъзоси берган ижобий танловлар сони}}{N - I}$$

$$E_{i-} = \frac{i - \text{гуруҳ аъзоси берган салбий танловлар сони}}{N - I}$$

Социометрик кўрсаткичлар бир вақтнинг ўзида гуруҳнинг ҳар-бир аъзоси тўғрисида ҳам танлов субъекти ҳам танлов объекти сифатида тасвирлаб, ўзаро таъсирлар ҳажми индекси ҳақида маълумот беради.

У қуйидаги формула билан ҳисобланади:

$$A_i = \frac{i - \text{гуруҳ аъзоси ўзаро таъсирлар сони}}{N - I}$$

A_i индексини ҳисоблаганда бир томонламалик ижобий ва салбий (алокаларни) танловларни ҳисоблаш ва уларга 3 та жуфт ўзаро салбий ёки ўзаро ижобий танловларни ва шу билан бирга носимметрик танловлар (бир инсон иккинчисини танлайди, лекин иккинчи биринчисини рад этади) кўшиш тавсия этилади.

Гуруҳларнинг ҳам социометрик индекслари мавжуд.

Масалан социометрик когерентлик индекси.

У белгиланган гуруҳнинг боғланганлик даражасини тавсифлайди, ўзаро алоқаларнинг жиддийлигини, лекин уларнинг ижобий ёки салбий ишоралари ва йўналиши эътиборга олинмайди.

У куйидаги формула билан ҳисобланади:

Формуладан тушу $K = \frac{\text{берилган (ёки олинган) танловлар сони}}{N(N-1)}$ юкоридаги
социометрик статус арифметик
кийматидан ташкил топади.

Ўзаро муносабатлар индекси. У авваламбор, гуруҳнинг ижобий алоқаларида намоён бўладиган бирдамликни ўлчайди.

У куйидаги формула билан ҳисобланади:

$$G = \frac{\text{Ўзаро ижобий алоқалар сони}}{N(N-1)}$$

Бундан ташкари референтликнинг социометрик индекси.

У куйидаги формула билан ҳисобланади:

$$R = \frac{\text{Ўзаро ижобий танловлар сони}}{\text{ижобий танловлар сони}}$$

Вазиятлар ва топшириқлар. (топшириқларни бажаришда социометрик маълумотларидан фойдаланинг).

1. Фараз килинг, олий таълимни ислоҳ қилиш лойиҳасини яратиш учун ишчи гуруҳ тузилмоқда. Прогрессив фикрловчи ўқитувчилар ва талабалар ушбу гуруҳга аъзо бўлиши лозим. Социоматрицадан фойдаланиб, лойиҳа гуруҳида иштирок этадиган талабани аниқланг.

2. Гуруҳ талабалари назарида энг яхши натижаларга эришадиган ва ўқиш иштиёқи юкори бўлган талабани аниқланг.

3. Талабалар ҳаётида норасмий сардорни шу усул билан аниқланг.

4. Меҳнат жамоангизда энг кўп Низоларга сабаб бўладиган инсонни аниқланг.

Олинган натижаларни тавсифланг.

Вазиятлар ва топшириқлар. (топшириқларни бажаришда социограммадан фойдаланинг).

1. Куйидаги топшириқ берилди: талабалар гуруҳидан киска муддатлардан мураккаб илмий-тадқиқот лойиҳасини бажариш талаб этилади. Ушбу лойиҳани бажарадиган талабаларнинг вақтинчалик ижодий гуруҳини шакллантириш сизга топширилган.

Талабалар гуруҳидаги талабаларнинг қайсилари билан лойиҳани муваффақиятли бажара оласиз?

2. Сиз таълим оладиган кафедрада талабаларнинг тижорат ташкилоти ишга тушмокда. Тадбиркорлик корхонасида муваффакиятга эришиш учун ишончли талабалар командаси талаб этилади.

Талабаларнинг кайсилари билан ушбу ташкилотда тадбиркорлик фаолияти билан шуғулланишингиз мумкин?

3. Сизнинг институтингизда бир ойдан кейин талабалар спартакиадаси бўлиб ўтади. Ҳар бир академик гуруҳ тайёргарлик кўрган кичик спорт командаси билан ушбу мусобакада катнашиши лозим.

Гуруҳдаги кайси талабаларга ушбу спорт гуруҳига аъзо бўлиш муносиб деб ҳисоблайсиз?

Олинган натижаларни тавсифланг.

Амалий машғулот «Низоларни бошқариш».

Мақсадлар:

- ◆ бошқарув низоларини моҳиятини тушуниш. Низоларни ижобий ва салбий оқибатларини таснифини ўрганиш;
- ◆ Низоларни бошқарувини картография усулини ўрганиш. Ундан фойдаланиб, низоларни, вазиятларни таҳлил этиш.

Низо – икки ёки ундан кўп томонлар ўртасида карама-каршилиқ мавжудлигидир, бунда ҳар-бир томон ўзини қарорини (фикрини) иккинчи томонга ўтказишга ҳаракат қилади ва иккинчи томонга худди шундай йўл тутишга ҳалакит беради.

Низоларни муваффақиятли бошқарув унинг функцияларини ва низо сабабларини билишни назарда тутаяди.

Низолар қуйидаги асосий неготив функцияларни бажаради:

- ◆ Низо катнашчилари катта ҳиссиёт ва маблағларни сарф қиладилар;
- ◆ ходимларни ишдан бўшатиш, тартиб-интизомни ва жамоада ижтимоий-психологик муҳитнинг ёмонлашуви;
- ◆ мағлуб бўлган гуруҳлар тўғрисида «душман» деган тассавурнинг пайдо бўлиши;
- ◆ Низо жараёнига ҳаддан ташқари берилиб кетиб, ишни унутиб қўйиш;
- ◆ Низо яқунлангандан сўнг – ходимлар ўртасидаги ҳамкорликнинг пасайиши;
- ◆ бизнес алоқаларининг қайта тикланиш мураккаблиги.

Низолар маълум ижобий функцияларни ҳам бажариши мумкин:

- ◆ низоли томонлар ўртасида келишмовчиликни пасайиши;
- ◆ муҳолифат тўғрисида янги ахборотларнинг пайдо бўлиши;
- ◆ ташқи рақибга қарши курашда жамоани бирдам бўлиши;
- ◆ ўзгариш ва ривожланишнинг рағбатлантирилиши;
- ◆ бўйсунувчиларда кўр-кўрона итоаткорликни пасайиши;
- ◆ муҳолифатни башорат қилиш.

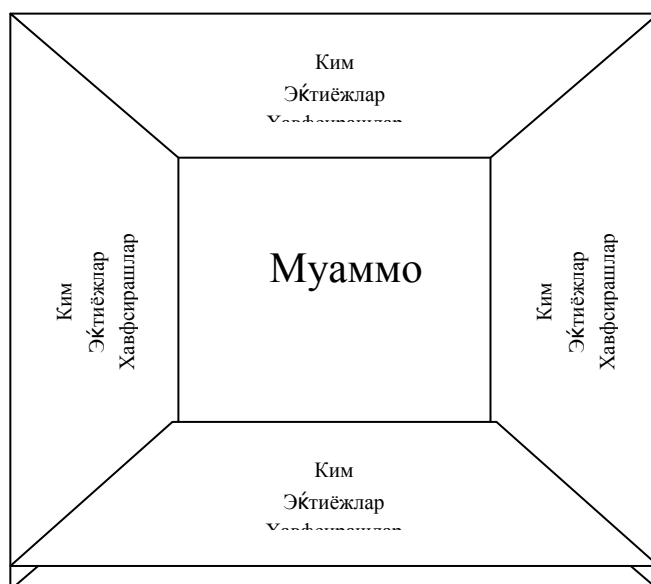
Низоларни келтириб чиқарувчи сабаблар:

1. Ресурсларни ходимлар ва бўлинмалар ўртасида таксимланиши.
2. Топширикларни ўзаро боғликлиги.
3. Мақсадларнинг ҳар хиллиги.
4. Фикр-мулоҳазаларни ва вазиятларни баҳолашдаги фарқлар.
5. Феъл-атвордаги ва ҳаёт тажрибасидаги фарқлар.
6. Кониқарсиз коммуникациялар.

Низоларни муваффақиятли бошқаришнинг муҳим шарти бу унинг сабабларини ва ҳаракатлантирувчи кучларини ва ҳал этиш йўлларини таҳлил этишдир. Бунинг учун картография усулидан фойдаланиш тавсия этилади.

Картография усулида низони ташкил этувчилари график акс этирилади, Низо катнашчиларининг феъл-атвори: хулқи етма-кет таҳлил этилади, асосий муаммо аниқланади, Низочиларнинг талаб ва эҳтиёжлари ҳамда хавф-хатари таҳлил этилади, Низо сабаблари аниқланади ва баргараф этилади. Бу картография жараёни ниҳоясига етгандан сўнг муаммони ечими бўйича қабул қилинадиган қарорларни имкониятларини кенгайтиради.

Картография усулидан фойдаланиш Низо картасини яратишни назарда тутди. Унинг умумий кўриниши қуйидаги шаклда келтирилган.



4 расм. Низо картаси.

Низолар картаси яратилгандан сўнг, низо томонларининг бир-бирига мос келадиган манфаатлари аниқланади, уларнинг кўркув ва хафсираши аниқ намоён бўлади, пайдо бўлган вазиятдан чиқиш йўллари аниқланади.

Низоли вазиятлар ва топшириклар.

1. «Интекс» акционерлик жамиятини маркетинг бўлимида 8 киши бўлиб, улар фақат аёллардан иборат. Бўлиманинг раҳбари узок йиллар давомида ушбу ташкилотда фаолият кўрсатаётган ўрта ёшлардаги раҳбарлик функцияларини муваффақиятли бажариб келаётган А.Т.Тошева исмли аёл ҳисобланади. Унинг характери ҳукмронликка мойил. Ўтган йили бўлимга К.И.Муродова исмли янги ходим ишга келди. У ёш ва келишган бўлиб,

институтнинг тижорат факультетини сиртдан ўқиб тугатаётган эди. Унинг жамоага кириб келишини ходимлар ва биринчи навбатда бўлим бошлиғи дўстона муносабатда кутиб олдилар. Муродова К.И. киска муддатда ўз иш фаолиятида яъни, бозорни ўрганиш ва корхонанинг асосий маҳсулоти бўлмиш гидравлик узатмаларни сотишда сезиларли муваффақиятларга эришди.

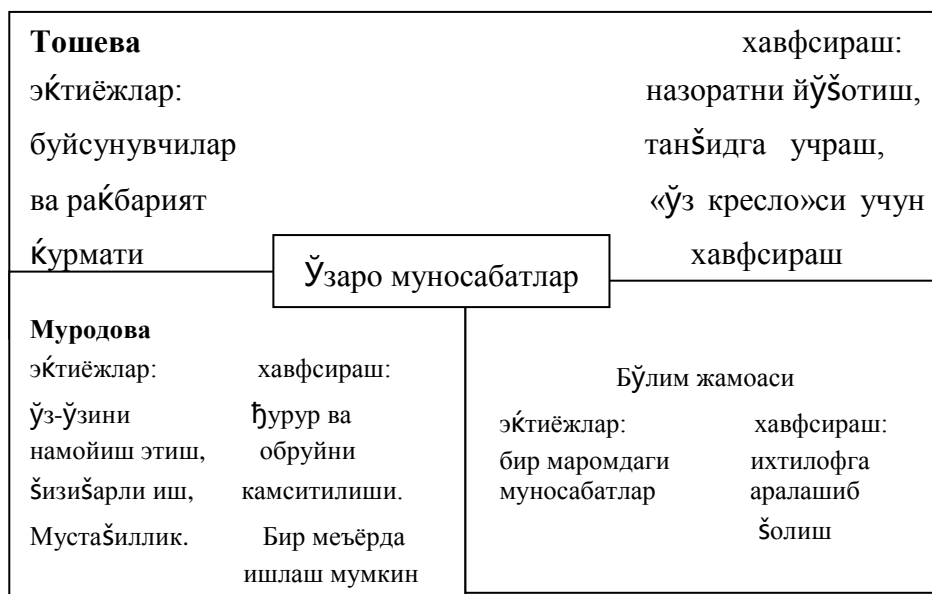
Бўлим бошлиғи маълум муддат давомида янги ходимни «Она каби» ҳимоя қилди, лекин уларнинг ўзаро муносабатларида кескин салбий ўзгаришлар руй берди. Бўлим бошлиғи янги ходимни ҳар-хил баҳоналар билан камситишга, ходимлар олдида обруйини тўқишга ҳаракат қилар, хотиржам ишлашга қўймас эди. Муродова К.И.нинг олдида нима қилиш керак, бошқа корхонага ишга ўтиш керакми, деган муаммо пайдо бўлди. Бўлим ходимлари пайдо бўлган вазиятга ҳеч қандай муносабат билдирмадилар. Кейинчалик ходимлар тахминан тенг икки гуруҳга бўлиндилар.

Ушбу низонинг катнашчилари Тошева А.Т. ва Муродова К.И. ҳисобланадилар. Асосий муаммо бўлим бошлиғи билан буйсунувчи ўртасидаги ўзаро муносабатларидан иборат.

Картография усулидан фойдланиб, ушбу Низонинг картасини тузинг. Бу ишни уч босқичда амалга оширинг яъни:

- ◆ биринчи босқич – муаммони умумий тавсифлаш;
- ◆ иккинчи босқич – Низонинг бош катнашчиларини аниқлаш, Низо типини аниқлаш;
- ◆ учинчи босқич – асосий эҳтиёжларни ва хавфсирашни санаб ўтиш, феъл-атвор мотивини аниқлаш.

Шулар асосида низоли вазиятларни ечиш усулини таклиф этинг. Қўйида келтирилган Низолар картасини ўзингиз тузган карта билан солиштиринг.



5 расм. Маркетинг бўлимидаги низолар картаси.

Бошқарув бўйича муаммоли машғулотлар

Мақсад: талабаларни фикрлашини ривожлантириш, бошқарув масалалари бўйича ва муаммоларини ҳал эта олиш кўникмаларини яратиш.

Муаммоларни бир томонлама ёки ҳар-хил сценарийлар асосида ҳал этиш муаммоли ўқитиш усулига хос ҳисобланади. Сценарийлар бирин-кетин амалга оширилиши ёки баъзи ҳолларда муаммоли вазиятнинг ўқув (дастури) мазмуни сценарийларнинг комбинациясини тақозо этиши мумкин. Муаммоли вазиятнинг ечилиш кетма-кетлигини ўқитувчи белгилайди. Муаммоли машғулотларнинг бир-нечтасини мисол тарикасида кўриб чиқамиз.

1 - машғулот. Конференция усули.

Академик гуруҳ 4 кишидан кўп бўлмаган ишчи гуруҳларга тақсимланади. Ҳар-бир гуруҳга алоҳида жой ажратилади. Бу талабалар гуруҳлари ўзаро маслаҳатлашишга саволларга жавоб топишга имкон яратади. Ҳар-бир ишчи гуруҳ ўз сардорини сайлайди.

Сўнгра ўқитувчи талабаларга бошланғич маълумотларни эълон қилади, муаммони тушунтиради ва саволлар беради.

Бошланғич ахборот сифатида қуйидагилар мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

1. Савдо-сотик бўйича Давлат инспекциясининг маълумотларига ва истеъмолчиларни ҳимоя қилиш ташкилотининг маълумотларига мувофиқ кенг истеъмол товарларининг сифати жуда паст ёки истеъмол учун яроқсиздир. Маълумотлар қуйидаги жадвалда келтирилган.

Жадвал 4. Истеъмол бозоридаги товарлар сифати¹.

Товарлар	2003 йилда текширилган ва яроқсиз ёки сифати паст товарлар ҳажми % да	
	махаллий	импорт
Гўштнинг ҳамма турлари	10	23
Колбаса маҳсулотлари	19	55
Сут-ёғ маҳсулотлари	14	4
Ҳайвонот ёғи	35	19
Ўсимлик ёғи	16	25
Консерва маҳсулотлари	16	11
Пиво	18	26
Кийим – кечак	57	62
Чулки – пайпок буюмлари	47	53
Чарм маҳсулотлари	28	51
Трикотаж	34	59
Совуткичлар	32	41

¹ Семенов А.К. Основы менеджмента. М. Москва. 2006 г. 374 с.

Кир ювиш машиналари	14	33
Телевизорлар, магнитофонлар	30	40
Мебель	38	48
Радиоаппаратура	61	45

Талабалар ушбу вазиятни таҳлил этишлари ва ушбу муаммони ечиш йўллари топишлари лозим.

2. 2004 йилнинг август ойида Россиянинг Урал худудида амалий социология ва маркетинг бўйича илмий текшириш институтининг бир гуруҳ олимлари ижтимоий тадқиқотлар ўтказдилар. Илмий ходимлар умумий овоклатниш ва савдо нуқталарида хизмат кўрсатиш маданиятини хуфия (оддий харидорлар каби) текширдилар. Текширишлар кўрсатдики, 75% нуқталар замонавий талабларга жавоб бермайди. Фақат 25% текширилган нуқталарда сотувчилар миждозларни яхши кутиб олганлар. Магазин ва ресторанларнинг тахминан 50% га якин ходимлари харидорларга нисбатан бепарво бўлиб уларни «тарбияламокчи» бўлганлар. Бошқа шаҳарларда ҳам аҳвол бундан яхши эмас.

Талабалар ушбу ҳолатларнинг сабабларини аниқлашлари ва муаммони ечиш йўллари топишлари лозим.

Бунинг учун ҳар-бир ишчи гуруҳга маъруза маълумотларини тайёрлаш ва муаммони ечиш учун етарлича вақт берилади. Ушбу фаолиятни давом этиш муддати муаммонинг мураккаблигига ва бошланғич ахборотнинг ҳажмига боғлиқ. Муаммо бўйича бир фикрга келиш учун ишчи гуруҳ ичида фикр алмашинади. Бу дискуссиянинг биринчи босқичи бўлиб, ишчи гуруҳнинг ичида кечади.

Фикр алмашиш учун ажратилган муддат поёнига етгач, ўқитувчи ишчи гуруҳ сардорларига сўз беради. Регламент бўйича 3 мин. берилади. Сардор ишчи гуруҳ яратган қарорни эълон қилади. Талабалар унга шу вақтнинг ўзида саволлар беришлари мумкин, сардор эса ушбу саволларга жавоб бериши шарт.

Худди шундай бошқа ишчи гуруҳлар сардорлари ҳам маъруза қиладилар.

Ўқитувчи ишчи гуруҳларнинг қарорларини доскага ёзиб боради.

Сўнгра дискуссиянинг иккинчи босқичи амалга оширилади.

Ишчи гуруҳларнинг қарорларини бутун гуруҳ муҳокама этади ва энг муқобил қарорни яратади.

Агар ишчи гуруҳнинг фаолиятига баҳо берилса. (масалан беш баллик система бўйича) яқун қилинганда энг юқори балл олган гуруҳнинг қарорларига алоҳида эътибор берилади.

Дискуссия натижаларини ўқитувчи яқунлайди.

Муҳокамада талабалар актив қатнашишларини таъминлаш лозим. Ҳар-бир таклиф дарҳол муҳокама этилади, саволларга шу пайтнинг ўзида жавоб берилади. Таклифлар рад этилади ёки исбот қилинади. Талабалар далилларни таҳлил этишни, қарорларни яратишни, ўз фикрини ҳимоя қилишни, бошқалар фикрини танқидий таҳлил этишни, ўзининг ва бошқаларнинг фикридан хулоса чиқаришни, энг яхши қарорларни эслаб қолишни ўрганадилар.

2 - машғулот. «АКЛИЙ ҲУЖУМ» усули.

Ушбу усулда муҳокама этиладиган муаммо ва унинг мақсади эълон қилинади.

Бошланғич маълумот сифатида куйидаги амалий вазиятлардан фойдаланиш мумкин.

1-ВАЗИЯТ. «Грант» масъулияти чекланган жамиятимизнинг вилоят марказида 4 та магазини мавжуд бўлиб, улар озик-овкат маҳсулотлари билан савдо қилади.

Ўтган ҳафтада давлат назорат ташкилотлари томонидан магазинларимизда сотилиш муддати ўтган бир-неча маҳсулотлар сотилаётгани аниқланган.

Текшириш натижалари вилоят ва давлат телевидениясининг икки дастури орқали кўрсатилди. Бу қисқа вақт ичида корхонамиз имижини пасайтириб юборди ва ҳозирданок харидорлар сони камаётгани маълум бўлди.

Ушбу вазиятдан тезкорлик билан чиқиш талаб қилинади.

2-ВАЗИЯТ. Элементларни муҳимлиги бўйича жойлаштириш йўллари.

Ушбу сценарий ҳаракатларни, тушунчаларни, вазиятларни такқослаш ва унинг моҳиятини очиқ бериш имконини беради.

Машғулотлар учун бошланғич маълумотлар сифатида сонлардан, параметрлардан, кўрсаткичлардан ва тадқиқот натижаларидан фойдаланиш мумкин.

Шундай материаллар сифатида Россия Федерациясидаги саноат корхоналарининг фаолиятини чегараловчи омиллар яъни:

маҳаллий корхоналар томонидан юкори рақобат;

зарурий асбоб-ускуналарнинг эскириши ёки мавжуд эмаслиги;

солик даражасининг юкорилиги;

хорижий фирмалар томонидан рақобатнинг устунлиги;

молиявий маблағларнинг етишмаслиги;

ички бозорда талаб даражасининг пастлиги;

истеъмолчиларнинг товар сотиб олиш қобилиятининг пастлиги;

иктисодий ва сиёсий вазиятнинг ностабиллиги.

Корхоналарни у ёки бу омилни кўрсатиш улуши кескин фарқ қилади. Омиллар рўйхатини келтирган саноат корхона раҳбарларининг сони бир-хил эмас. Чунки омиллар рўйхати ҳар-хил корхоналарда турлича намоён бўлади.

Ҳар-бир талаба келтирилган ахборотларни таҳлил этиб бўлгандан сўнг, корхоналар фаолиятини чекловчи омилларни уларни муҳимлиги бўйича мустақил жойлаштириши лозим. (Омилларнинг муҳимлиги уни кўрсатган корхоналар сони билан белгиланади). Бунинг учун талаба ҳар-бир омилнинг қаршисига куйидаги мезонга асосланиб, (1-корхоналарнинг энг катта улуши, 8-корхоналарнинг энг кичик улуши) ёзиб чиқади.

Талабалар ушбу вазифани бажариб бўлганларидан сўнг, ўқитувчи улардан 3-4 тасини доскага ёзишни таклиф килади (талабалар учун доска бўлакларга таксимланади).

Шундан сўнг яна талабаларга сўз берилади, улар ўз қарорларини ҳимоя киладилар. Энди фикр алмашиш конференция кўринишида давом эттирилади, бунда ҳар-бир талаба савол бериши ва ўз фикрини айтиши мумкин.

Машғулот якунида ўқитувчи тўғри ечимни эълон килади, талабалар қарорларини баҳолайди.

Маълумотнома: 2004 йилнинг 1-кварталида корхоналар фаолиятини чекловчи омиллар улуши куйидагича жойлашади:

- ◆ молиявий маблағларни етишмаслиги – 59% корхона;
- ◆ ички бозорда талабнинг пастлиги – 51%;
- ◆ солиқнинг юкори даражаси – 42%;
- ◆ истеъмолчиларни тўлов қобилиятини пастлиги – 40%;
- ◆ маҳаллий корхоналар томонидан юкори рақобатчилик – 40%;
- ◆ зарурий жиҳозларни эскирганлиги ва мавжуд эмаслиги – 34%;
- ◆ умумий иқтисодий ва сиёсий ностабиллик – 30%;
- ◆ хорижий ташкилотлар томонидан юкори рақобатчилик – 18%.

БОШҚАРУВ ВАЗИЯТЛАРИ.

«Ишбилармонлик этикаси ва психологияси».¹

Мақсад: ишбилармонлик этикаси принципларини «раҳбар - буйсунувчи» системасида ўзаро муносабатлар психологиясини, Низоли вазиятларда менежернинг феъл-атворини назарий ўзлаштириш.

Машғулот ишбилармонлик ўйини кўринишида ўтказилади ва у икки соатга мўлжалланган. Вазиятни ҳал этишда 5 кишидан иборат бир-неча гуруҳ қатнашиши мумкин. Эксперт ёки экспертлар гуруҳи 3 кишидан иборат.

Ҳар-бир таклиф этилган вазиятни бирин-кетин муҳокама этадилар, гуруҳларнинг фикрини уларнинг сардори эълон килади.

Сўнгра қабул қилинган гуруҳ қарорларини бутун «аудитория» муҳокама этади. Сўзга чиқувчилар ўз фикрларини билдиришлари ёки гуруҳларнинг ҳатти-харакатларига баҳо бериши мумкин.

Гуруҳларнинг қайси бири ҳақлиги овоз бериш орқали аниқланади.

Гуруҳларнинг вазиятдан чиқиш ҳатти-харакатлари, қарорлари муҳокамасини (эксперт) ўқитувчи билан биргаликда яқунлайди.

РЕЖА

1. Назарий қисм
2. Топширикнинг мазмуни ва шартлари билан танишиш
3. Топширикни бажариш
4. Натижаларни муҳокама этиш, яқунлаш.

Назарий қисм.

¹ Юкаева В.С. Менеджмент: Практикум. – М.: ИКЦ «Маркетинг» 2001 г.

«Раҳбар портрети»да ҳам билимларга ва тажрибага, ҳам интуицияга асосланган ҳолда қарор қабул қилиш, инсонлар билан ишлаш олиш қобилияти алоҳида ўрин эгаллайди.

Ҳамкорлар ва бўйсунувчилар билан ўзаро муносабатларда қабул қилинган ҳулқ-атвор меъёрларига амал қилишни назарда тутадиган раҳбарнинг профессионал этикаси ҳам муҳим аҳамиятга эга.

Ишбилармонлик этикаси менежмент маданиятининг бир қисми бўла туриб, маданиятнинг умумий даражаси билан аниқланади. Иш жойида йўл қўйиладиган камчиликлар, виждонсизлик, стресслар, коррупция, Низолар ва бошқа шу қабила хизмат кўрсатиш соҳасида, ишлаб чиқаришда, ўзаро муносабатларда ва бошқарувда маданиятсизлик мавжуд эканлигидан дарак беради. Буларнинг ҳаммаси иқтисодий ахлоқий муносабатлар орқали жамиятга қимматга тушади. Пировард натижада халқнинг ҳаётӣ даражасини пастлигига олиб келади.

Шу билан бирга у ёки бу бошқарув қарорларини қабул қилиниши вазиятнинг ўзига хос хусусиятлари ва раҳбарнинг психологик сифатлари билан аниқланади.

Ушбу ҳолатларни менежерлар ўз фаолиятида эътиборга олишлари мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

Биринчи топширик.

Қорхонада тез-тез учраб турадиган вазиятлар рўйхати таклиф этилади. Раҳбарнинг улар бўйича тезкор бошқарув қарорлари қабул қилини талаб қилинади.

Ҳар бир вазият бўйича бошқарув қарорларини яратинг.

1-вазият. Қараз қилинганки, сиз қорхонада бошлик ўринбосари лавозимида ишлайсиз. Бошликнинг охири қарорлари нотўғри эканлиги маълум бўлди, шу билан бирга у ташкилотни автоқратик усулда бошқаради. Раҳбарга унинг йўл қўйган ҳатоларини қандай қилиб айтиш мумкин.

2-вазият. Сиз завод директори сиз. Ўринбосарингиз унинг топшириқларини бақармаётган ходим устидан шикоят билан олдингизга ташриф буюрди. Сиз қандай йўл тутасиз?

3-вазият. Сиз ўзингизни яхши раҳбар деб ҳисоблайсиз. Жамоа сизга қарши чора тайёрлаётганини билиб қолдингиз. (Умумий мажлисда овоз бермаслик). Ушбу вазиятда сиз қандай ҳаракат қиласиз?

4-вазият. Қорхона қатта жамоадан иборат. Сардорлар Низои қўзга қўриниб турибди. Нима қилиш қерак?

Иккинчи топширик. Ҳар-бир вазиятнинг ўзингиз тўғри деб ҳисоблаган вариант ечимини танланг ва ўз вариантнингизни асосланг.

5-вазият. Ёш ходим сифатида ишлаётган бўлимингизга сизни раҳбар қилиб тайинладилар. Баъзилар яқин ўтмишда ёш ходимлингизни эслаб, «сенлайди» ва исмингизни айтиб мурожаат қилади. Сиз нима қиласиз:

а) улар билан яқка-яқка учрашиб, қелажакда исми шарифингизни айтиб «сизлаб» мурожаат қилишларини сўрайсиз.

б) биринчи кенгашдаёк ушбу талабни кўясиз

в) ушбу имтиёзни ветеранлар учун саклаб коласиз, бошқалар учун кескин таъкиклайсиз.

6-вазият. Фирма бошқарув раҳбарияти томонидан кўйилган вазифаларни бажариш иш суръатини кескин оширишни талаб қилиб, меҳнат таътиллари жадвалига хавф солмоқда. Сиз бу вазиятда қандай йўл тутасиз?

а) ишлаб чиқариш тартиб-интизоми бажарилишини ижрочилардан қаттиқ талаб қиласиз.

б) кенгаш чақириб, кўйилган вазифани бажариш тўғрисида ходимлар билан келишишга ҳаракат қилиб, улардан бир-бирига ёрдам беришларини сўрайсиз ва меҳнат таътилига ўз вақтида чиқишларини таъминлайсиз.

в) ходимлар топширилган вазифаларни ўз вақтида бажарсалар қатта муқофот беришни ваъда қиласиз.

7-вазият. Сиз кабинет эшигига «Қабул вақти соат 12⁰⁰ дан» деган ёзувни осиб кўдингиз. Лекин эртаси куни соат 10⁰⁰ да ходимингиз унинг иши зарур эканлигини айтиб, кириб кела бошлади. Сиз қандай йўл тутасиз.

а) ўз ишингизни бир четга суриб қўйиб, уни эшитасиз.

б) унга эшикдаги ёзувни эслатиб, суҳбатни соат 12⁰⁰ га кўчирасиз.

в) муаммонинг мазмунини қисқача айтишни таклиф қиласиз, қарорни кейинчалик қабул қиласиз.

«Гуруҳлар динамикаси»¹

1- вазият. «Компаниядаги бошқарув командаси».

Мақсад: жамоа билан ишлаш кўникмаларини олиш.

Бажарилиш вақти – 2 соат.

1-бўлим. Ўртача ҳажмдаги савдо компаниясининг 29 ёшли директори Б.Минин сотилаётган товарларни нархини ошириш масаласида ўз бошқарув командаси билан октябрь ойининг ўрталарида учрашиши лозим эди. Компания президентлиги лавозимини у бир йил олдин компания эгаси бўлмиш ўз отасидан қабул қилиб олди. Ўтган бир йил жуда нотинч бўлди. Компанияни синишига бир баҳия қолган эди. Лекин ҳозир ҳам компанияни «жар ёқасидан» қайтариш учун кўп иш қилиш керак.

Кўйида Б.Мининнинг бошқарув командасини тавсифи келтирилади.

Владимир–32 ёшда, компанияни молиявий директори, компанияда уч йилдан бери ишлаб келмоқда. У аввал аудиторлик фирмасида ишлаган. Молиявий масалалардан ташқари у бухгалтерия ва умумий маъмурий масалалар учун жавобгар. Николай (35 ёшда) компанияда 8 йилдан бери ишлайди. Унинг ихтисослиги иктисодчи бўлса ҳам, компанияда кўпчилик лавозимларда ишлаб кўрган. У ҳозирги пайтда таъминотчилардан товар сотиб олиш билан шуғулланади ва Владимирга буйсунади. Елена 45 ёшда Бориснинг синглиси – савдо операцияларига раҳбарлик қилади. Савдо-сотик дилерлар

¹ Виханский О.С., наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент» - М.: Гардарика, 2002 – С. 164-168, 178-182.

оркали ташкил этилган, шунинг учун Еленага бир-неча ходимлар буйсунади. Оилавий шароити туфайли у олий ўқув юртини тугата олмади.

Борис кенгаш чакириб, компания фаолияти самарадорлигини ошириш масаласини муҳокама этиш учун унга бошқарув бўйича маслаҳатчини ҳам таклиф этди.

Борис: Биз нархларни ошириш масаласига етарлича вақт сарфладик. Владимир нархларни ҳозирданок 16%га оширишни таклиф қилаяпти. Ушбу масала бўйича сизларни ҳар-бирингизни фикрларингизни билмокчиман. Сўз Влади мирга берилади.

Владимир: Фойда бўйича ҳисоботлар таҳлилидан маълум бўладики, агар биз жорий йилда фойда олмокчи бўлсак, нархларни ҳозирданок 16% га оширишимиз керак. Мени баҳолашим бўйича биз ҳар-бир сотувдан кам фойда олаяпмиз. Биз йил бошидан бери бирон марта ҳам нархни оширмаганмиз. Бизнинг бошка иложимиз йўқ, нархларни оширишимиз керак.

Николай: Нархларни йил бошидаги нархларга нисбатан эмас, балки ўтган йилнинг шу даврига нисбатан ошириш яхшироқ деб ҳисоблайман. Биз сотиш мавсумининг ўртасида эканлигимизни унутмаслигимиз керак, нархларни ҳамма товарларга ялпи оширилиши мақсадга мувофиқ эмас. Лекин биз учун бошка йўл йўқ.

Владимир: Бу йўлдан воз кечиш учун бошка имконият мавжуд эмас.

Борис (сукут саклаб, тўпланганларни кўздан кечирди): Шундай қилиб, сизлар ҳозирданок нархларни ошириш керак деб ҳисоблайсизларми?

Николай ва Владимир: Ҳа!

Владимир: Унутмаслик керакки, эски буюртмаларнинг нархини ошира олмайсиз, фақат янги буюртмаларни янги оширилган нархларда сотишимиз мумкин. Биз кўпчилик буюртмаларни эски нархларда бажариб бўлганмиз. Дилерлар янги нархларни қабул қилмасликлари мумкин. Шунинг учун нархларнинг кўтарилиши фақат янги буюртмаларга тегишли.

Николай: Агар нархлар ошиши фақат янги буюртмаларга тегишли бўлса, 32 варағли бажарилган буюртмалар рўйхатини назарда тутсак, нарх кўтарилишидан келадиган фойда қутилган даражада бўлмайди.

Владимир: У ҳолда биз етказилган товарларга ҳам нарх оширилганидан дилерларни хабардор қилишимиз керак. Мен уларга жўнатилаётган товарларни тўхтатиб тураман ва нарх оширилганлиги тўғрисида хат жўнатиб, розилигини оламан. Акс ҳолда келажакда биздан товар қутмасликларига ишора қиламан.

Николай: Ҳақиқатан ҳам тасдиқланган буюртмалар бизга шундай имконият беради.

Борис: Демак, бундан бошка яхшироқ йўл йўқ деб ҳисоблайсизларми?

Владимир: Бу вазиятда нархларни оширмаслик мумкин эмас.

Борис: Елена сен нимадан норозисан? Сенинг фикринг қандай?

Елена: Бир нарса дейишим қийин.

Владимир (яккол сабрсизлик билан): ҳар-бир буюртмадан маблағ йўкотаяпмизку.

Елена: Сотиш мавсумининг ўртасида нархларни ошираётганимиз мени ташвишлантираяпти.

Николай: Агар кутадиған бўлсак, вақт ўтгандан кейин бу ишларнинг фойдаси бўлмайди.

Владимир: Елена, унда ўзинг бирон нарса таклиф қилгин.

Елена: Билмадим. (Сукунат). Бу буюртмалар (32 варағли буюртмалар китобини кўлига олди) дилерлар билан бир ой давомида келишилган. Бу ерда 175 та товарлар мавжуд. Энди буларнинг ҳаммасини қайтадан дилерларга жўнатиб, тасдиқлашиш керак. Бу менга маъқул эмас.

Владимир: Лекин биз бу ишни амалга оширишимиз керак, бошқа иложи йўқ.

Николай: Эътибор беринглар, биз инфляцияни баҳона қилишимиз мумкин, бундан ташқари йил бошидан буён бу биринчи марта нарх оширилиши. Кўпчилик дилерлар буни тушунадилар деб ўйлайман. Таваккал қилса бўлади, шундаймасми Елена?

Елена (елкасини қисиб индамади).

Борис: Елена бир нарса десангчи.

Елена: Билмадим. Нархларни ошириш кераклигини тушунаман, лекин мени бу ташвишлантирапти.

Владимир: Бизнес – бу мушқул қарорларни қабул қилишдир. Шунини учун бизга ҳақ тўлайдилар.

(Ҳамма жимиб қолди, бир-бирига қарадилар, сўнгра эса ҳаммалари Борисга тикилиб қолдилар).

Топширик

Кўйидаги саволларга жавоб беринг:

1. Ушбу кенгашда нима юз берганини тушунтиринг. Кенгаш катнашчилари қанақа ролларни бажарадилар? Кенгаш катнашчиларининг ўзаро ҳаракатларининг схемасини яратинг. Кенгаш самарали бўлдими? Тушунтиринг.

2. Улар қанақа қарор қабул қилмоқчилар. Ушбу қарор учун нималар муҳим аҳамиятга эга?

3. Сиз уларнинг ўрнида бўлсангиз нима қилар эдингиз?

2 - бўлим.

Маслаҳатчи (хотиржамлик билан): Елена кизикарли нарсаларни гапираяпти деб ўйлайман. Сиз сотув мавсумининг ўртасида «катта» пул қилмоқчи бўлаяпсизлар. Муаммо мана шунда деб ўйлайман. Нархларни оширмасликни иложи бўлмаса, сиз авваламбор у билан боғлиқ муаммоларни ечишларинг керак, ундан кейин нархларни ошириш тўғрисида ўйлаб кўриш мумкин.

Владимир (кўполлик билан, аччиқланиб): нархларни оширишдан воз кечиш аҳмоқликдан бошқа нарса эмас.

Маслаҳатчи (хотиржамлик билан): Балки нархларни ошириш керакдир. Лекин сиз тутган йўл тўғрими? Вазиятдан чиқишнинг бир-неча йўллари мавжуд бўлади. Сиз муаммони ечишнинг самарали йўлларида фойдаланаяпсиз дея олмайман. (ҳамма сукут саклайди). Нархларни оширишни яхши ёки ёмон амалга ошириш мумкин. Буни қандай қилиб, минимал йўқотишлар билан амалга оширишни ўйлаб кўриш лозим. (Ҳамма сукут сакламоқда, маслаҳатчи

уларни бирин-кетин кўздан кечириб, биронтани фикрини эшитмокчи бўлади. Сукут сакланаётганини кўриб давом эттирди). Дилерлар билан ахборот алмашгунга қадар, кам вақт ўтмайди. Нарх ошишидан келадиган самарадорлик сотув мавсумининг охирида намоён бўла бошлайди. Пуллар эса ундан ҳам кейин пайдо бўлади. Бу вақт ичида бир-катор буюртмаларни йўқотишингиз ўйлаб кўринг. Ушбу вазиятда кўпроқ фойда ёки зарар кўрасизми? Вазиятга вақтни назарда тутиб, ёндашинг. (Маслаҳатчи сўзга чикувчилар учун имконият яратиш учун сукут саклади).

Елена: Мен ҳам мана шу ҳолатларни назарда тутган эдим.

Маслаҳатчи: Агар дилерларга тушунтирсак, янги буюртмалар бўйича нархларни ошириш осонроқ бўлади.

Владимир (кўполлашмасдан, аниқ ижобий муносабат билан): Яхши мен таклифларга розиман. Шу йўлдан борган маъқул деб ҳисоблайман.

Николай: Бизнинг тасдиқлашимизни кўтиб ётган бир катор буюртмалар мавжуд...

Владимир: Тўғри, агар керакли ёрдам уюштирилса, биз йирик буюртмалардан бошласак бўлади, ҳаттоки шу бугунданок.

Маслаҳатчи: Нима учун Еленани кўл остидагиларни бу ишга жалб этиш мумкин эмас?

Елена: Тўғри, улар дилерларни яхшироқ биладилар. Биз уларга бу ишни бажаришни ва дилерлар билан дарҳол боғланишни топширамиз. Нархларни ошириш заруриятини дилерларга тушунтириш кўп вақтни ва кучни талаб қилади. Кенгашдан кейин мени ўзим ҳам ишга киришаман.

Владимир: Катта буюртмалар бўйича телефон оркали индивидуал ишлашимиз, кичик буюртмалар бўйича эса хат жўнатса ҳам бўлади деб ўйлайман.

Маслаҳатчи: Дилерларни буюртмаларни саклаб қолишга кўндириш лозим. Агар дилерлар нархлар оширилишига беш кун муддат ичида ўз розиликларини берсалар, уларнинг ҳамма буюртмалари сакланиб қолишини ва зарурат туғилса, нарх оширилиши билан боғик ўзгаришлар бўйича маълум имтиёзлар берилишини эълон қилиш лозим. Ушбу жараёни назорат остига олиш керак.

Елена: Мен нарх оширилиши жараёни масъулият талаб қилишини яхши тушунаман. Шу сабабдан уни қандай қилиб яхшироқ ташкил этиш мумкинлигини ўйлаяпман. Менимча ҳаммаси яхши бўлади.

Владимир: Биз Елена билан биргаликда дарҳол бу иш билан шуғулланамиз.

Борис: Яхши, ҳаммангиз шу ишни бажаришга дарҳол киришишларингиз мумкинми? Эртага эрталабдан яна учрашамиз ва ишнинг қандай кетаётганини муҳокама этамиз.

Топширик

Кўйидаги саволларга жавоб беринг:

1. Якуний қарор ҳақида фикрингиз қандай? У олдингисига қараганда яхшироқми? Биринчи қарорни «чекланган» дейишингиз мумкинми?

2. Бориснинг бошқарув командаси маслаҳатчи ёрдамсиз қабул қилиши мумкинми? Ўз жавобингизни асосланг.

3. Биринчи қисмда бошқарув командаси муаммони ечиш билан шуғулланмади дейиш мумкинми? Бунинг сабаби нимада?

4. Маслаҳатчи Бориснинг бошқарув командасининг ташкилий атроф-муҳитида ва компанияда маслаҳатчи нимани ўзгартирди. Бунда яна нималарни ўзгартириш лозим.

5. Ушбу вазият муаммо бўйича гуруҳлар қарорини яратиш тажрибасини қандайлигини кўрсатади.

Кичик гуруҳларда ролларнинг функциялари.

Мақсад: Кичик гуруҳларда ўз ролини аниқлаш кўникмаларини олиш.

Бажариш учун мўлжалланган вақт – 2 соат.

Талабалар фаолияти мазмуни:

Талабалар 10-15 минут давомида таклиф этилган кўйидаги жадвални мустақил тўлдирадilar ва ҳар-бир йўналиш бўйича белгиланган (1 дан 5 гача) баллар йиғиндиси топилади.

Энг кўп балл тўплаган роллар гуруҳи биринчи ўринга қолганлари тўплаган бали бўйича мос равишда тақсимланади.

Жадвал 5. Кичик гуруҳларда сизнинг ролингиз.

№	Хулқ-атвори	Ҳеч қачон	баъзан		Тез-тез	Ҳамма вақт
Муаммони ечишга йўналтирилган						
1	Фаолиятда ташаббускор бўламан	1	2	3	4	5
2	Омиллардан фойдаланишни тезлаштираман	1	2	3	4	5
3	Муаммоларни тушунтираман	1	2	3	4	5
4	Баҳолайман	1	2	3	4	5
5	Ҳолатларни умумлаштираман	1	2	3	4	5
6	Гуруҳ ишини кўллаб-қувватлайман	1	2	3	4	5
7	Гуруҳни назорат қиламан	1	2	3	4	5
8	Кўпроқ ахборот беришларини сўрайман	1	2	3	4	5
Муносабатларни йўлга қўйишга йўналтирилган						
9	Бошқаларни кўллаб-қувватлайман ва илҳомлантираман	1	2	3	4	5
10	Вазиятни юмшатишга ҳаракат қиламан	1	2	3	4	5
11	Гуруҳ аъзоларини тинчлантираман	1	2	3	4	5

12	Компромиссни топишга ёрдамлашаман	1	2	3	4	5
13	Бошқаларни катнашишига жалб этаман	1	2	3	4	5
Ўз манфаатларига йўналтирилган						
14	Каттиккўл бўламан	1	2	3	4	5
15	Тан олинишни истайман	1	2	3	4	5
16	Катнашишдан кочаман	1	2	3	4	5
17	Гуруҳда доминантман	1	2	3	4	5
	Майда-чуйдаларга эътибор бериб, тегишман	1	2	3	4	5

Илова. Буш колган квадратга ушбу вазиятларни тўлдирувчи сўзни ёзиш керак.

2. Кичик гуруҳларда 15-20 минут давомида талабалар олинган индивидуал натижаларни муҳокама этадилар.

3. Кичик гуруҳларнинг вакиллари 15-20 минут давомида муҳокама натижаларини баён киладилар. Сўнгра умумий муҳокамага ўтилади.

Мансаблар ва ҳокимият турлари.

Мақсад: Ҳар-хил мансаблар бўйича ҳокимият асосларини аниқлаш.

1-топширик (10 минут давомида индивидуал бажарилади).

Ўз ташкилотингизда мавжуд мансабларни ҳокимият нуктаи-назаридан сараланг. Энг «хукмдор» деб ҳисоблаган мансабингизни олдига «15» ракамини кўйинг. Бошқа ҳолатларда «2-14» ракамларини беришини унутманг.

- ◆ касалхонада ҳамшира;
- ◆ катта университетда ректор;
- ◆ ўртача фирмада бош директор;
- ◆ кардиология марказида жиҳозлар бўйича техник;
- ◆ металлургия комбинатида шифокорлик ускуналари бўйича мутахассис;
- ◆ университетда профессор;
- ◆ таникли фирмада ПЭХМда оператор;
- ◆ поликлиникада бухгалтер;
- ◆ йирик савдо фирмасида сотиш бўйича ҳудудий менежер;
- ◆ юкори технологиялар компаниясида тадкикотчи;
- ◆ милиционер;
- ◆ авианосецда денгиз пропорциги;
- ◆ уйда ишлайдиган уста;
- ◆ таникли нефтегаз компаниясида котиба;
- ◆ олий кенгаш депутати.

2 - топширик (15-20 минут давомида бажарилади).

Сизнингча юкорида келтирилган мансаблардан кайси бири энг «кучли» ҳокимиятга, мукофотловчи ҳокимиятга, мажбурловчи ҳокимиятга эга. Нима учун у ёки бу мансабни танлаганингизни ёзма равишда тушунтиринг.

3-топширик. (10-15 минут давомида бажарилади).

Саралаган рўйхатдан энг кам «хукмдорлик» таъсирларига эга бўлган мансабларни ажратиб олинг ва ушбу мансабларни «хукмдорлиги»ни кучайтирадиган (ташкилот сиёсати оркали) ҳокимият ва таъсирлар манбаини кискача рўйхатини тузинг.

4 - топширик. (15-20 минут давомида бажарилади).

Индивидуал натижалар кичик гуруҳларда муҳокама этилади.

5-топширик. (15 минут давомида бажарилади).

Аудиторияда ўқитувчи раҳбарлигида умумий муҳокама ўтказилади.

БОШКАРУВ ТОПШИРИКЛАРИ.

1. Бир гапдан аччикланиб, асабийлашадиган буйсунувчи ходим билан кандай муносабатда бўлиш кераклигини кўрсатинг.

ЕЧИМИ. Бундай ходимни ёкимсиз хабарни айтишга тайёрлашни истаб, кулай вазиятни кўтарсиз. Аслида тескариси маъкул: бирдан максадга ўтиш керак. Масалан: «Сиз тайёрлаган хужжатнинг сифати пастлигини ва тўпланган ахборотнинг тўлик эмаслигини айтишга мажбурман ва бундан афсусдаман. Биз сиз билан бундай келишмаган эдик-ку».

У балким кўп гапириб, айби йўклигини исботловчи далилларни келтиришга ҳаракат килиши, аччикланиши мумкин. Ходим ҳаттоки ҳеч канака муаммо йўқ, сизнинг гапларингиз асоссиз дейиши ҳам мумкин.

У нима демасин, канака ҳиссиётларни намоиш этмасин катъятликни намоиш этинг. Муаммо ҳақиқатдан ҳам мавжудлигини, хужжатларни бундай ҳолда тайёрлаш мумкин эмаслигини тушунитиринг. Хатоларни кандай тузатишни муҳокама этинг.

Яна кўшимча норозиликларни, мантикий фикр-мулоҳазаларни эшитишингиз мумкин. Хотиржамлик билан эшитинг, унинг далил-исботлари эътиборга лойик эканлигига ишончинг комил бўлсагина уни эътирозларини қабул килинг. Лекин «Сиз буни кандай тузатмоқчисиз?» - деган саволга кайтинг. Ўзингизни чалғитишга, ён беришга йўл кўйманг. Сизни кониктирадиган жавобни эшитмагунча суҳбатни давом эттиринг.

2. Ҳайфсан эълон килинган ходимга бир-неча илик сўз айтиб, кўнглини кўтармоқчи бўлдингиз. Суҳбат якунида маълум бўлдики, танкид мўлжалга етиб бормаган. Балким у суҳбатнинг факат ёкимли кисмини эшитганга ўхшайди. Нима килиш керак?

ЕЧИМИ. Ҳақиқатан ҳам, мактов танкидлар, устма-уст айтилганда танкидларга нисбатан мактовлар кўпроқ хотирада қолади. Раҳбарлар ўзи учун

ҳам ходимлар учун ҳам танкидни оғир ботмаслиги учун уни юмшатишга ҳаракат килиб, танкид килинувчига ёкадиган мактовларни ҳам айтадилар. Бунда кўпчилик ходимларни ўз меҳнатларига ижобий натижа берилишини истагини ҳам эътиборга олиш лозим. Агар танкид инсон шахсига тегмай, муаммони ечишга йўналтирилган бўлса, уни ходимлар тўғри қабул қиладилар. Фақат нотўғри ҳаракатларни танкид қилиш билан чегараланиш керак эмас, балки уларни қандай тузатиш мумкинлигини ҳам кўрсатиш лозим. Буйсунувчилар қандай хатоликларга йўл қўйсалар раҳбариятнинг яхши муносабатига умид қилиб бўлмаслигини яхши билишлари керак.

Ходимнинг хатолари муҳокама этилгандан сўнг, муносабатлар олдингидек бир-текис бўлиб қолиши, раҳбар фақат маълум хатоликка ўз муносабатларини билдириб, вазиятни тартибга олишга ҳаракат қилганлигини ходимга нисбатан эса муносабатлар ўзгармаганлигини аниқлатади.

3. Буйсунувчиларингиздан бири билан жиддий гаплашиб, унинг камчиликларини кўрсатиб, нима учун бундай хатоликларга йўл қўйишини сўраганингизда у сукут сақлаш билан кутулади. Ушбу вазиятни қандай ўзгартириш мумкин?

ЕЧИМИ. Кўришиб турибдики, ходим ўз норозилигини билдирувчи яхши усулни топдим деб ҳисоблайди. У билан камрок гаплашишга ҳаракат қилинг, нимани билмоқчи бўлсангиз шуни сўраб, жавоб беришини талаб қилинг. Шундан сўнг жавобни кутиб, унга қараб туриг. У сукут сақлаганда сиз қандай ҳолатга тушган бўлсангиз, балким у ҳам шундай ноқулайликни ҳис этар. Унинг гапини бўлманг, акс ҳолда ушбу вазиятдан чиқиб кетиш имконини яратасиз у пировард натижада тушунтириш бермасдан кетиб бўлмаслигини аниқлаб етати.

4. Сизнинг кабинетингизда суҳбат пайтида ходим «ўзини йўқотиб» баланд овозда гапира бошлади. Сиз қандай йўл тутасиз?

ЕЧИМИ. Авваламбор, эшикни ёпиш керак. Ушбу томошани бошқалар кўрмагани маъқул. Агар ушбу норозилик аниқ йўналишга эга бўлмаса, каттарок муаммо мавжудлигидан дарак бераяпти деб ҳисоблашингиз мумкин. Вазиятни охиригача аниқлашни истасангиз ходимнинг арз-додини чидаш билан эшитишингиз лозим. Ходим ўзини бундай тутишига сезилмас туртки ва ички низолар сабаб бўлиши мумкин.

Дастлаб ходимга ўз норозилигини айтиш имконини беринг. Инсоний ҳис-туйғуларга меҳр ва тушуниш билан ёндашинг. Ходим ўз норозилигини охиригача айтиб олишига имкон беринг. Унинг шунчалик асабий ҳолга тушишига нима сабаб бўлганини тушунишга ҳаракат қилинг. Уни тинчлантиринг, сўнгра ундан хотиржамлик билан ички низони сабабаларини батафсил тушунтириб беришни сўранг. Агар норозилик ўринли бўлса, вазиятни назорат остига олиб, муаммони ҳал этишингизни тушунтиринг.

Лекин ўзингиз норозилик сабаби бўлиб, ҳужум нишонига айланган вазиятда хотиржамликни сақлаш мушкул муаммо ҳисобланади. Раҳбар ҳар-

кандай вазиятда ҳам совуққонликни ва фикрлаш қобилиятини йўқотмаслиги лозим. Зарурат туғилса, ходимлар билан биргаликда муаммо сабабини таҳлил этиб, уни самарали ечиш йўлларини топиш лозим.

5. Сизнинг тасавурингизда ўринбосарингиз ходимларга нисбатан ҳаддан ташқари демократ бўлиб кўринади. У ходимларга ҳаддан ташқари кенг эркинлик беради, шунинг учун унинг фаолиятида ноқулай вазиятлар вужудга келиши мумкин. Унинг ишини тартибга солиш эса, сизнинг зиммангизга тушади. Сиз кандай йўл тутасиз?

ЕЧИМИ. Агар у ўтмишда ҳеч-кандай муаммолар яратмаган бўлса, сиз унинг муваффақиятсизлиги билан эмас, балки ўзингизни кўркувингиз билан қурашингиз лозим. Ўз ташвишларингизни ходим билан муҳокама этинг. Унинг раҳбарлик услуби сизга ёқмас ҳам, сиз унинг яхши ходим эканлигини эътироф этишингизни тушунтиринг. Лекин муваффақиятсизликнинг сабаби унинг раҳбарлик услубида бўлса, ҳамма масъулият унинг зиммасига тушушини билдиринг. Агар унинг фаолиятида муаммолар пайдо бўла бошласа, уни жавобгар қилишдан олдин, муаммолар унинг бошқарув услуби билан боғлиқлигига ишонч ҳосил қилиш тавсия этилади.

6. ўринбосарингиз ишни аъло даражада билади. Лекин у ходимларнинг ҳис-туйғуларини, интилишларини инобатга олмайди, уларни тез-тез хафа қилади. Сиз у билан вазиятни муҳокама этмокчи бўлдингиз, лекин у ҳеч нимани тушунмади. Сиз нима қиласиз?

ЕЧИМИ. Ҳиссиётсиз инсон ундан нима талаб қилинаётганини ҳам, эътиборли бўлиш нима дегани ва нима учун бу уни ташвишлантириши кераклигини ҳам тушунмайди. Ўринбосарингизда инсонпарварлик етарли даражада эмаслигини муҳокама этиш унинг айнан шу камчиликлари орқали мўлжалланган натижаларга эришилмаганини кўрсатишга асосланиши лозим. Унга натижалар қанчалик яхши бўлган мисолларни келтиринг. У баҳслашиши мумкин, агар уни муваффақиятсизлигини сабабини кўрсата олсангиз, у аста-секин ўз хатосини тушуниб, ижрочиларга эътиборли бўлиши мумкин. Бу жараён бирмунча вақтни талаб қилади. Лекин унга намуна бўладиган мисолларни ҳаддан ташқари кўп келтирманг. Ҳаддан ташқари юқори босим тесқари натижа бериши ҳам мумкин.

Намуна сифатида келтирадиган мисолларингиз фаолият натижаларига қучли таъсир этишини қанчалик ёрқин намойиш эта олсангиз, унга шунчалик қучли таъсир этган бўласиз.

Бу жараён баъзан кўп вақтни талаб этиш мумкин. Лекин унинг ходимларга бўлган муносабатини ва феъл-атворини ўзгартириш лозим, айнан шу ҳаракатлар қелажакда ўз мевасини беради.

7. Ходималарингиздан бири майда-чуйдалар устидан шикоят қилиб, олдингизга қириб туради. Нима қилиш керак?

ЕЧИМИ. Агар ходима бир эмас, бир-неча майда масалалар бўйича шикоят қилаётган бўлса, бу ҳолда уларнинг моҳияти муҳим бўлмай, балки у сизнинг эътиборингизни жалб қилишга ҳаракат қилмоқда. Агар ходима яхши ишлаётган бўлса, унга тўғри баҳо берайсизми? Агар сиз уни мактасангиз ва мукофотласангиз балким шикоятлар оқими тухтар.

Агар унинг шикоятлари сони камаймаса, уларнинг бирортаси ҳам жиддий бўлмай, асоссиз бўлса, шундай қилинганки у сизнинг вақтингизни олиши мушкул бўлсин. Муҳим муаммо билан банд эканлигингиз туфайли вақтингиз йўқлигини тушунтиринг. Кейинроқ учрашиш мумкинлигини айтиб, узр сўранг. Шундай қилиб, унинг шикоятлари сонини камайтиришингиз ва (шикоятларнинг баъзи бирлари қисман асосга эга бўлиши ҳам мумкин) сизнинг эътиборингизни эгаллаш ҳаракатларини тўлиқ бартараф этишингиз мумкин.

8. Инсонлар фикрига осонлик билан қўшилиш, баъзан сизнинг бевосита хизмат бурчингизга тегишли бўлмаган мажбуриятларни бажариш сизга хос хусусият. Одатда, Низолардан қочиш учун шу ишларни бажаришга розисиз. Баъзи инсонлар сизнинг заиф томонингиздан фойдаланади, лекин илтимослар кун сайин қўпайиб бормоқда. Нима қилиш керак ўз ишингизни бажаришга ҳам вақт қолмаяпти.

ЕЧИМИ. Ёрдамга тайёр туриш яхши инсоний сифат ва раҳбар обрўйининг ташкил этувчиси ҳисобланади. Шунинг учун илтимосларни рад этишга шошилмаслик лозим, улар ҳаттоки шахсий характерда бўлса ҳам. Лекин ҳаммасини ўзингиз бажаришингиз шарт эмас. Баъзи ҳолларда илтимос қилувчиларга қандай йўл тутиш ва қимга мурожаат қилиш мумкинлиги тўғрисида маслаҳат беринг. Мураккаб вазиятларда муаммони ўрганиш учун муддатларни қелишиш, сўнгра бир қарорга қелиш мумкин.

Агар муаммолар сизнинг хизмат доиранингизга тегишли бўлса, уларни тезкорлик билан ҳал қилишга тўғри келади.

9. Мен буйсунувчиларни ишини назорат қилишга қўп вақт йўкотаман. Бу керакли ишми ёки вақтни бекорга сарф қилаяпманми?

ЕЧИМИ. Сиз ўрта поғона бошқарувчилари гуруҳига мансубсиз, буйсунувчиларингиз топшириқларни бажариш кетма-кетлигини, ноаниқ саволларни, ҳисоботларни муҳокама этиш ва сизнинг саволларингизга жавоб бериш учун белгиланган муддатда сизнинг олдингизга ташриф буюришлари керак. Бундан ташқари буйсунувчиларингиз иш жойини айланиб кўздан кечиришингиз керак – бу ҳол фирма раҳбарияти ўз ходимлари тўғрисида ғамхурлик қилади деб талқин этилади.

Бўлимлар самарадорлик билан ишлаши ва уларнинг фаолияти компания мақсадларини амалга оширишга йўналтирилган бўлиши лозим. Сизни вазифангиз уларни фаолиятини мақсадга мувофиқлаштиришдан иборат.

10. Мен ўз ёрдамчимга тўғри, сифатли ва белгиланган муддатда бажарилиши лозим бўлган муҳим иш топширдим. Унинг бажарилишини қандай назорат қилишим керак.

ЕЧИМИ. Вазифани бажариш усулини танлаш имкониятини ёрдамчининг ўзига қўйиб бериш керак. Хато-камчиликларни тўғрилаш ва унинг муаммога ёндашишини тушуниш сизнинг зиммангизга тушиши ҳам мумкин. Вазифани бажаришда ёрдамчи айнан сиз тассавур этганингиздагидек ҳаракат қилади деб ўйламаслик ва буни талаб қилмаслик керак.

Вазифани бажаришга киришишдан олдин қандай натижаларни кутаётганингизни, вазифани бажариш муддатларини ушбу ишни бажариш учун талаб қилинадиган молиявий ресурсларни ва вақолаларни тушунтиришингиз лозим. Бундан ташқари, агар топширикни муддатларда бажарилишини хавф остида қолдирадиган муаммолар пайдо бўлса, тезлик билан сизга хабар беришлигини қилишинг.

11. Биз ходимларнинг иш режимига нисбатан лебералмиз, уларни иш куни давомида тулакони ишлаётганига ишонамиз. Лекин ишга кеч қелиб, эрта кетадиганларни нима қилиш керак?

ЕЧИМИ. Иш кунини давом этиш вақтини назорат қилмаслик жиддий камчилик ҳисобланади. Одатда, ходимларда манфаатдорликнинг мавжуд эмаслиги ишни бошлашга шўшилмасликга, лекин иш кунини тезроқ яқунлашга сабаб бўлади. Бошлиқ билан муносабатларнинг яхши эмаслиги, бошқарувнинг жорий этилган янги системаси тушунарсиз бўлганлиги, иш жойида ёнма-ён ўтирадиган ҳамкасаба билан «уруш» эълон қилинганлиги ёки бўлимга юклатилган иш зерикарли бўлганлиги ва ходим ишга мажбур бўлганидан бораётгани бўлиши мумкин. Агар ходим иш жойидан мунтазам равишда эрта кетиб қолаётган бўлса, демак унда иш юкламаси кам, ёки у ўзига топширилган ишни тезроқ бажариб, ўзини (ишдан ташқарида) кўпроқ ўйлантирадиган муаммолар билан шуғулланишга ҳаракат қилади.

Ходимни чақириб, у билан суҳбат ўтказиш керак. Бу икки томонни ҳам қониқтирадиган ягона йўл ҳисобланади.

Ходим билан учрашиб, ишга қандай транспорт воситасида қелиши, йўлга қанча вақт сарфлаши, яшаш жойи яқин ва узоклиги. Ўз уйида қачондан бери яшаётгани ва бошқалар тўғрисида суҳбатлашинг. Унинг ишлаш вақти ташкилотда қабул қилинган иш вақти билан мос келмаётганини айтинг, агар у ўз вақтида ишга кела олмаса, иш юкламаларини бир қисмини бошқа ходимга топшириши мумкинлигини таклиф этинг.

Агар ходимнинг ишга кечикиши транспорт катнови билан боғлиқ бўлса, сизнинг эътиборингиздан миннатдор бўлади. Агар айб ўзида бўлса, ташвишга тушади.

Унинг бошқа бўлимга ўтиш истаги бор-йўқлигини сўранг.

Балким муаммо унинг ҳамкасабалари билан, балким оилавий шароити билан боғлиқдир.

Унинг муаммосини яхши тушунсангиз ҳам ишга кечикиш мумкин эмаслигини, агар бу ҳол яна давом этадиган бўлса, унга расмий огоҳлантириш берилишини айтинг.

Ишда тартиб ва интизомни таъминлаш менежернинг хизмат бурчи эканлигини ёддан чиқармаслик керак ва тартиббузар ходимларга мос равишда чора кўриш лозим. Иш вақтини бекорга сарф бўлишини йўл кўядиган ходимларга қўлланилган жазо ва чораларни мунтазам эълон қилиб бординг.

12. Мен 30 ёшга тўлмаган бўлишимга карамай, ташкилотга катта бошқарувчи қилиб белгилашди. Бу мени қувонтиради, лекин ёши катта ходимлар мендан топширик олишни ёқтирмасликларини сезаман. Авторитар усулларни қўлламадан обрўй-эътиборга сазовор бўлиш мумкинми?

ЕЧИМИ. Албатта мумкин. Кўпчилик ходимларнинг иштиёк билан ишлашлари учун сизнинг эришган мансабингиз етарли. Чунки бу уларнинг хизмат бурчи ҳисобланади. Агар ходимлар бизнесни ташкил этишдан бирон-бир тушунчага эга бўлсалар бу ҳолга хотиржамлик билан муносабатда бўлиб, компания структураси талаби шундан иборат эканлигини эътироф этадилар. Лекин раҳбарлар жамоада обрўй-эътиборга сазовор бўлиш учун нима қилиш кераклиги тўғрисида мунтазам ўйлашлари лозим. Шунда ходимларга баланд овозда гапириш эҳтиёжи қолмайди.

Раҳбар топширикларни бера туриб, ўзини одоб-ахлоқ ва этик меъёрлар доирасида тутиши лозим, ёки бу ишни яқин ёрдамчилар зиммасига юклаши мумкин. Жамоада ғамхўр, меҳрибон бошлик образини яратиб, авторитар бошлик ролини ўринбосарингизга беришингиз ҳам мумкин.

13. Одатда, бизнинг ташкилотимизда кенгашлар муаммони умумий муҳокама этиш билан яқунланади ва жуда узок давом этади. Нима қилиш керак?

ЕЧИМИ. Кенгашни иш қунининг тугашига яқин вақтга масалан 16³⁰ га белгиланг. Бир соатдан кейин ходимлар транспорт катнови муаммоларини эслаб, кенгашни узок чўзмайдилар.

Агар бундай қилишни имкони бўлмаса, кенгашни тугаш муддати белгиланмаган бўлса, ортикча гап сотишни тўхтатиш масаласида раисга ишониб бўлмаса, муаммони тўғридан-тўғри очик айтиш керак.

Агар сизда «вето» ҳукуқи бўлса, кенгашни яқунлаш йўналишида ундан фойдаланишингиз мумкин. Масалан: «Мени тушунишим бўйича муаммони ечимининг учта йўналиши мавжуд...» Улар тўғрисида гапира туриб, бармоқларингизни бўкиб сананг, сонлар ҳамма вақт аниқлик ва тартиб-интизом муҳитини яратади. Агар муаммони танлов орқали ечиш шарт бўлса, муҳокама этишни эмас, овоз беришни сўранг. Бу кенгашни яқунлашни ягона йўлидир. Баъзан бу натижа беради, баъзан эса «Бу сиз ўйлаганчалик осон иш эмас», деб жавоб беришлари мумкин.

14. Менежерлар командаси ҳосил бўлаётган карама-каршилиқни аниқлаши мумкинми? Мен – катта менежер, уларнинг муносабатларини тартиблаштиришим мумкин.

ЕЧИМИ. Баҳслар – ўз нуқтаи назарини ифодалашнинг соғлом шакли ҳисобланади. Низо мотивацияни кучайтиради, шахснинг имижини шакллантиради ва ходимларнинг ихтирочилигини, топқирлигини рағбатлантиради.

Баҳслар муаммонинг ечими бўйича янада қулай вариантларни топишга олиб келиши мумкин. Шу сабабли уларни (оммавий) кўпчилик иштирокида ўтказиш лозим. Баҳслар шахсга тегишли йўналишга ўтганда муаммолар пайдо бўлади.

Ушбу муаммоларни аниқлашнинг бир-неча белгилари мавжуд:

- ◆ яхлит гуруҳ алоҳида кичик гуруҳларга бўлиниб кетади;
- ◆ ходимлардан бири умумий фаолиятни бажаришдан кескин бош тортади;
- ◆ гуруҳ аъзоларидан бири муаммони муҳокама этмасдан шахсни танқид қилади, асоссиз равишда фойдали ғояларга қаршилиқ қила бошлайди;
- ◆ нохуш белгилардан бири бу – лавозимдан воз кечишдир. Ечилмаган Низо ходимларни ўз хизмат бурчини бажармасликка мажбур этиши ёки ўз ишини бажариш учун бошқалардан ёрдам талаб этишга сабаб бўлиши мумкин.

Бундай вазиятни ечишга бир-неча хил ёндашувлар мавжуд. Улардан биринчиси иккала томон ҳам қониқиш ҳосил қилиши учун компромиссга эришишни, лекин ҳеч бир томон ўзини «ғолиб» деб ҳис этмаслигини назарда тутаяди. Бунинг учун катта менежер музокараларни олиб бориш қобилиятига эга бўлиши лозим, лекин шунда ҳам муаммо сабабли пайдо бўлган ноқулайлик йўқолмаслиги мумкин.

Иккинчи ёндашув шундан иборатки, иккала томоннинг ҳам фикр-мулоҳазалари, далил ва исботлари тингланади. Улардан ишончлиси танланади, ҳамда ушбу танланган қарор амалга оширилиши учун масъулиятли ходимга кўрсатма берилади. Бу ёндашув ижобий бўлиб, гуруҳни келажакда яна бирга фаолият кўрсатиш имконини беради. Лекин бу осонликча амалга ошмайди, чунки мағлуб бўлган томон ўз «ғурурини» тинчлантириши лозим.

Учинчи ёндашув муаммо Низони томонлар тасавуридагича муҳим аҳамиятга эга эмаслигини ва томонлар ўртасида Низо мавжуд эмаслигини намойиш этишга ҳаракат қилиш. Бу чора келажак учун яхши натижа бермаслиги мумкин, лекин вақтдан ютиш имконини беради.

Тўртинчи ёндашувда қуйидагиларни эслашимиз лозим: ўз рақибингизни юрагига йўл топиш учун ҳудудий яқинлик ва бир-бирини тушуниш талаб этилади – аммо Низоли томонларни бир хонага жойлаштириш орқали ҳамма муаммоларни ечиб бўлмайди. Бу Низо асосини ташкил этадиган муаммони ечмайди.

Баъзан муаммони ечими ишни ташкил этилишида яширинган бўлади. Ташкилий структурани қайта ташкил этишга, ходимларни ўрнини алмаштиришга, иш режимини ўзгартиришга ёки мансабларни янги номини ўйлаб топишга ҳаракат қилиб кўринг.

15-топширик. Бошқарувчининг хизмат доирасига кўп муаммолар тегишли, шу жуладан юқори ташкилотлар топшириқларини бажариш. Ушбу топшириқларни қандай қилиб, самарали бажариш кераклигини, ходимларни унга сафарбар этишни ва бошқаларни раҳбар ҳал этиши лозим. Аммо олий раҳбарият аниқ кўрсатмалар бермаслиги ва мақсадларни белгиламаслиги ҳам мумкин.

Бундай вазиятда бошқарувчи қандай ҳаракат қилиши керак? Қандай ҳаракат йўналишини танлаши лозим?

А. Зарурий кўрсатмаларни бошлиқлардан сўраш керак.

Б. Вазиятни таҳлил этиб, ташкилот мафаати йўлида ўз ташаббусингиз билан нималар қилиш кераклигини аниқлаш ва аниқланган муаммоларни ҳал этиш учун ходимларни сафарбар этиш.

В. Юқори ташкилотлар томонидан аниқ кўрсатмаларни берилмаслиги ва мақсадларни белгиланмаганлиги муддатидан олдин, шошилиш карорларни қабул қилинишини мақсадга мувофиқ эмас деб ҳисоблашлари бўлиши ҳам мумкин. Шу сабабли «юқоридан» кўрсатмалар келгандан сўнг бирон-бир амалий ҳаракатларни бошлаш лозим.

Изоҳ. Ташкилотнинг ҳаракат йўналишини ва уни мақсадларини аниқлаш – олий раҳбариятнинг функцияси ҳисобланади. Лекин бошқарув механизми мураккаб бўлиб, иш ҳажми катта ва таркок бўлган ташкилотларда олий раҳбарият ҳамма вақт ҳам ҳар-бир бўлимнинг мақсадларини белгилашга аниқ топшириқлар беришга улгуравермайди.

16-топширик. Ходимингиз ишдан қониқиш ҳосил қилмаётганини ва унга бошқа қизиқарлироқ иш беришингизни сўради. Сиз нима қиласиз?

А. Очик-ойдин кўринадик, ҳар-қандай ходим юракдан ишлаб, қониқиш ҳосил қилишни истади. Аммо фирма ҳамма ходимларга бундай имкониятни ярата олмайди. Шу сабабли ходимлар ўз жойларида топширилган вазифаларни бажариш билан машғул эканлигини тушунтираман.

Б. Ишдан қониқиш олиш унга қандай муносабатда бўлиш ва қандай бажариш билан аниқланади деб жавоб бераман. Агар ижрочи ходим ишнинг ижодий бошланиш даврини тассавур этса, унинг бажарилишидан қониқиш олиши мумкин.

В. Унга қанақа иш қониқиш келтиришини аниқлайман, имкони борича тезроқ шундай ишни беришга ҳаракат қиламан.

Изоҳ. Ишдан қониқиш – бу ўз қобилятингизни тўлиқ намоён эта олишингизни ҳис этиш ва атрофдагилар сизни меҳнатингизни мувофиқ баҳолаши ва тақдимлашидир. Бир ишнинг ўзи ҳам қониқишга ҳам норозиликга сабаб бўлиши мумкин: бу ишга бўлган муносабатингиз билан аниқланади. Шу сабабли ходимга истаган ишини берсангиз ҳам, унинг қайфияти ва муносабати

ишга нисбатан аввалгидек колаверса, янги ишда вақтинчалик пайдо бўлган коникиш узок вақт сакланиб қолмайди.

ПСИХОЛОГИК ТЕСТЛАР.¹

1-ТЕСТ. Ишбилармонлик муҳокамасини олиб бориш қобилияти.

Ишбилармонлик муҳокамаси, суҳбати пайтида ўз хулқ-атвор чегараларингизни белгилаб олишда ТЕСТ ёрдам беради. Назарда тутиш керакки, хулқ-атвор услуби аниқ бир вазият билан боғлиқ. Баъзи ҳолларда авторитар хулқ-атвор муваффақият келтиради, бошқа вазиятларда эса – тактик мослашувчан хулқ-атвор. Кенгашни авторитар олиб бориш тавсия этилмайди, айниқса унинг қатнашчилари узок вақт давомида фаолият кўрсатса.

Саволларга жавоб беринг ва баҳоларни балларда (1дан 5гача) ёзиб бординг:

- 1 – йўқ, бундай бўлиши мумкин эмас;
- 2 - йўқ, одатда бундай бўлиши мумкин эмас;
- 3 – ноаниқ баҳо;
- 4 – ҳа, одатда, шундай бўлади;
- 5 – ҳа, ҳамма вақт шундай бўлади.

1. Агар топшириқлар бажарилмай қолиб, танқидга учраш хавфи бўлса ҳам, буйсунувчиларга керакли вазифаларни бажариш кўрсатмаларини бераман.

2. Менда доимо ғоя ва режалар кўп.

3. Бошқаларнинг фикрига қулоқ соламан.

4. Муҳоқама жараёнида мен мантикий тўғри далилларни келтиришга муваффақ бўламан.

5. Ходимлар ўз муаммоларини ўзлари мустақил ечишга ҳаракат қилиши кераклигини тушунтираман.

6. Агар танқид қилсалар, ҳеч нарсага қарамасдан ўзимни ҳимоя қиламан.

7. Ходимлар ўз далил ва исботларини келтирганларида мен уларнинг фикрига қулоқ соламан.

8. Бирон-бир тadbир-чорани ўтказиш учун мен иш режасини олдиндан тузишимга тўғри келади.

9. Одатда, мен ўз хатоларимни тан оламан.

10. Бошқалар таклиф қиритсалар мен альтернатив вариантлар келтираман.

11. Қийинчиликларга дуч келганларни ҳимоя қиламан.

12. Ҳақ фикрларимни максимал ишонч билан айтаман.

13. Мени иштиёқим бошқаларга ҳам ўтади.

14. Бошқаларни ҳам фикрларини эшитаман ва қарор лойиҳасига қиритишга ҳаракат қиламан.

15. Ҳақ ғоя ва гипотезаларимда, одатда қаттиқ тураман.

16. Агрессив қарши далилларни ҳам эшитаман ва тушунишга ҳаракат қиламан.

¹ 1-3 тестлар. Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С. Практический менеджмент. Учебное пособие – М. ИНФРА – М, 2001.

17. ʒ фикрларимни аник ифодалайман.
18. Ҳамма нарсани билишга даъвогар эмаслигимни ҳамма вақт тан оламан.
19. ʒ фикрларимни фаол ҳимоя қиламан.
20. Бошқаларни фикрини ривожлантириб, уларни ўзимники каби намоёиш этаман.
21. Бошқалар нималар деб жавоб беришини ўйлаб кўраман ва унга қарши далилларни излайман.
22. Бошқалар ўз меҳнатини қандай ташкил этишлари тўғрисида маслаҳатлар бераман.
23. ʒ лойиҳаларим билан қизиқаман, одатда бошқалар билан қизиқмайман.
24. Мени фикрларимдан фарқ қиладиган фикрларга қулоқ соламан.
25. Агар қимдир мени лойиҳадан рози бўлмаса, таслим бўлмай, уни қандай қилиб бўлса ҳам, ишонтириш йўллариини излайман.
26. ʒ фикримга қушилишга мажбур қилиш учун ҳамма воситалардан фойдаланаман.
27. ʒ орзу-умидларим, хавф-хатарим ва шахсий қийинчиликларим тўғрисида очик-ойдин гапира оламан.
28. Мени лойиҳамни бошқалар қўллаб-қувватлашларини енгиллаштириш йўлини топаман.
29. Бошқа инсонларнинг ҳис-туйғуларини тушунаман.
30. Бошқаларникини эшитгандан кўра, кўпроқ ўзимни фикрларимни айтаман.
31. Ҳимояланишдан олдин, танқидни охиригача эшитаман.
32. ʒ фикрларимни системали ифодалайман.
33. Бошқалар сўз олишига ёрдам бераман.
34. Бошқалар фикридаги қарама-қаршилиқларни қузатаман.
35. Бошқалар фикрига эътибор бераётганлигимни кўрсатиш учун ўз нуқтаи-назаримни ўзгартириб тураман.
36. Одатда ҳеч қимни гапини олмайман.
37. ʒ нуқтаи-назаримга ишончим қомил бўлмаса, мен ўзимни ишонч билан тутишга ҳаракат қилмайман.
38. Бошқалар ўзини қандай тутиши кераклигига ишонтириш учун кўп қуч сарфлайман.
39. Инсонларни ишга илҳомлантириш учун ҳиссиёт билан сўзлайман.
40. Яқуний натижалар муҳокамасида қам сўзлайдиганлар фаолроқ бўлишлари учун ҳаракат қиламан.

ТЕСТ қалити.

1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 37, 40 рақамлари остидаги саволларга олинган жавобларнинг баллари йиғиндисини топинг ва уни А билан белгиланг.

Сўнгра 2, 4, 6 8, 10, 12, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39 рақамлари остидаги саволларга олинган жавобларнинг баллари йиғиндисини топинг ва уни В билан белгиланг.

Агар А йиғинди В йиғиндидан ҳеч бўлмаганда 10 баллга ортик бўлса, сиз яхши дипломатсиз. Сиз бошқалар фикрини эътиборга олишга ҳаракат қиласиз, ўз ғояларингиз ходимлар фикри билан мос келишига ҳаракат қиласиз. Бунда компромиссга боришга тўғри келади, аммо кенгаш катнашчиларида сизни бошқалар фикрига бефарқ эмаслигингиз тўғрисида ишонч пайдо бўлади. Ҳаммада «бир томонга тортиш» иштиёки пайдо бўлади.

Агар В йиғинди А йиғиндига нисбатан кам деганда 10 баллга ортик бўлса, сиз кенгашни авторитар усулда бошқалар фикрини инобатга олмасдан ўтказасиз. Сиз ҳаммани умумий келишувга олиб келишга ва қарор қабул қилишни умумий фаолиятга айлантиришга интилмайсиз. Лекин бошқарув тизгинларини кўлингизда маҳкам тутасиз. Агар иккала йиғинди ҳам 10 баллдан камроқ фарқ қилса, сизнинг хулқ-атворингиз вазиятга боғлиқ равишда ҳам дипломатик ҳам авторитар бўлиши мумкин.

2- ТЕСТ. Дискуссион хулқ-атворнинг стратегиясини аниқлаш.

Тест икки мақсадни кўзлайди: ўзининг типик ҳаракатларини чуқурроқ баҳолашга ҳаракат қилиш, баҳслашиш жараёнига жалб этилганингизда баҳслашувчилар феъл-атвориға эътиборни қаратиш кўникмаларини олиш.

Куйидаги жадвалга баҳолаш балларингизни киритинг. Бунда ҳар-бир саволга мос келадиган тартиб рақамининг ўнг томонига ўзингизга берадиган балларни ёзинг. Ҳар-бир савол баҳс пайтидаги битта ҳаракатни ифодалайди. Ўз феъл-атворингизни баҳолашда бундай ҳаракат сизга доимо хос бўлса – 5 балл, ушбу ҳаракат сизда тез-тез намоён бўлса – 4 балл, ушбу ҳаракат баъзан пайдо бўлса – 3 балл, аҳён-аҳён пайдо бўлса – 2 балл, ўзингизни ҳеч қачон бундай тутмайсиз – 1 балл.

1. Агар баҳс катнашчилари фикрига қушилмасам, улар ўз фикрини ўзгартириб, мени нуқтаи-назаримни қабул қилишлари учун каттик тураман.

2. Агар бирон киши ғоя ва фикрларимни қабул қилмаса, кайфиятим бузилади ва ўзимни рад этилган ҳисоблайман.

3. Одатда мени фикримга қушилмайдиганларни малакаси паст ва чала савод деб ҳисоблайман.

4. Агар бошқалар мени фикримга қўшилмасалар, баҳсга сабаб бўлган муаммога турли нуқтаи-назардан қарашга ҳаракат қиламан.

Жадвал 6. Баҳсда менежер хулқ-атворини баҳолаш

I	II	III	IV	V	VI
1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	11	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30
Жами:	Жами:	Жами:	Жами:	Жами:	Жами:

5. Мен билан баҳслашишдан қочишга ҳаракат қиламан.

6. Мени фикримга кўшлмайдиганлар билан мулоқотга ўрганишнинг кизикарли ва ўз ғояларимни ҳамда фикрлаш усулларимни такомиллаштириш воситаси деб қарайман.

7. Бошқалар билан баҳслашиш мени ҳақ эканлигимга нисбатан ишончимни оширади, мен катъятли бўлиш ўз нуқтаи-назаримни ҳимоя қилишга ёрдам беради.

8. Агар бошқалар ғояларимни қабул қилмасалар мен душманликни ва аччиқланишни ҳис этаман.

9. Бошқалар фикрига қўшилмасам ҳам, уларни ғояларини танқид қилсам ҳам уларни шахс сифатида ҳурмат қилишимни кўрсатишга ҳаракат қиламан.

10. Мен фикримдан фарқ қиладиган таклиф ва ғоялар олға сурилганда мен уларни ўзимга мослаштиришга ҳаракат қиламан.

11. Агар ғоя ва фикрларимга бошқаларни қўшилмаслигини ҳис этсам, мен уларни эълон қилмайман.

12. Бошқалар фикримга қўшилмасалар, мен уларни ўз ғояларини тўлиқ айтишларини рағбатланатираман ва ўртадаги фарқни аниқроқ тушунишга ҳаракат қиламан.

13. Бошқалар фикрига қўшилмаслигимни ким «ютади» ким «ютказади» имкониятини кузатиш сифатида қарайман.

14. Мени фикр ва ғояларимни танқид қилувчиларни одатда ҳақорат қиламан.

15. Агар фикрларимиз фарқ қиладиган бўлса, мен секин «Мен сизни фикрларингизни эътироф этаман, сизни ғояларингиз кизикарли, лекин ҳозир эгаллаган позициянгизга қўшила олмайман» дейман.

16. Бошқалар қарши бўлса ҳам, унутиб юбормаслик учун ўз ғояларимни эслаб тураман.

17. Бошқалар қўшилмайдиган фикрларимни улар ҳузурида эълон қилмайман.

18. Агар мен бошқалар фикрига қўшилмасам ҳам уларни диққат билан эшитаман, далил ва исботлар келтирилса, муаммога нисбатан ўз фикримни ўзгартиришим мумкин.

19. Ҳз муҳолифларимни далил ва исботлар билан ишонтиришга ҳаракат қиламан.

20. Мени фикримга қўшилмайдиганларни ёқтирмайдиган одатим бор.

21. Агар мен бошқаларнинг фикрларига қўшилмасам ва танқид қилсам, мен уларни шахс сифатида маъқул кўришимни билдиришга ҳаракат қиламан.

22. Вазиятга ва баҳсга сабаб бўладиган муаммога муҳолиф нуқтаи-назаридан қарашга ҳаракат қиламан.

23. Ким бўлишидан катъий назар баҳслашишдан қочаман.

24. Бошқалар мени фикримга қўшилмаганда, фикрларимиз ва ғояларимиз ўртасидаги фарқни аниқроқ билишга ва умумий томонларни аниқлаб, ижодий интеграцияни амалга оширишга ҳаракат қиламан.

25. Бошқаларнинг мени фикр ва ғояларимга қўшилмаслиги уларнинг менга нисбатан душманлигини билдиради.

26. Агар фикрлар карама-карши бўлса, ҳақлигимга ҳамма вақт ишонтиришга ҳаракат қиламан.

27. Бошқалар фикрига кўшилмаган пайтимда, уларнинг қобилиятини кадрлашимни билдиришга ҳаракат қиламан.

28. Агар баҳс жараёнига аралшиб қолган бўлсам, томонларнинг фикрларини қайта шакллантиришга, жамлашга ҳаракат қиламан.

29. Бошқалар мени фикримга кўшилмаган пайтда мен хотиржамликни саклайман, лекин келажакда улар билан учрашмасликка ҳаракат қиламан.

30. Агар баҳс жараёнига жалб этилган бўлсам, энг яхши далил ва исботларимиз ёрдамида муаммонинг афзалроқ ечимини топишимиз кераклигини унутмайман.

Натижаларни баҳолаш.

Ҳар-бир баҳс стратегияси учун баллар йиғиндиси қанча юқори бўлса, сиз ушбу стратегиядан шунчалик кўп фойдаланасиз, ҳар-бир стратегия учун баллар йиғиндиси қанча кам бўлса, сиз ушбу стратегиядан шунчалик кам фойдаланасиз.

Энг кўп баллар сони қуйидагиларни билдиради: I-устун сизнинг асосий стратегиянгиз – кизикконлик, муҳолифнинг мағлубияти ҳисобига ғалаба қозониш; II-устун рад этиш стратегияси; III-устун тасдиқловчи стратегия; IV-устун қабул қилувчи стратегия; V-устун чап берувчи стратегия; VI-устун муаммони ечувчи, яъни натижа берувчи стратегия.

3-ТЕСТ. Низо вазиятида сизни ҳатти-ҳаракатингиз қандай?

Қуйида келтириладиган мақол ва афоризмлар инсонлар Низоларни ечишда фойдаланадиган стратегияларнинг қисқача тафсилоти сифатида қараш мумкин. Уларни диққат билан ўқиб чиқинг ва Низо вазиятида ўз ҳулқ-атворингиз учун хос бўлган намуналарни беш баллик система бўйича баҳоланг: 5 балл–типик ҳолат; 4 балл-тез-тез; 3 балл-баъзан; 2 балл - аҳъён-аҳъён; 1 балл-нотипик ҳолат. Натижаларни жадвалга киритинг ва балларнинг устунлар бўйича йиғиндисини аниқланг.

Жадвал 7. Низода менежернинг ҳулқ-атворини баҳолаш.

I	II	III	IV	V
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35
Жами:	Жами:	Жами:	Жами:	Жами:

1. Ёмон тинчлик яхши урушдан афзалроқ.

2. Агар инсонни ўзингиздай ўйлашга мажбурлай олмасангиз, уни ўзингиз ўйлаган ишни бажаришга мажбурланг.
3. Жой юмшок солинган, лекин ухлаш учун нокулай.
4. Кўл кўлни ювади.
5. Битта бош яхши иккитаси ундан ҳам яхши.
6. Икки баҳслашувчидан биринчи бўлиб, ким гапиришдан тухтаса, ўша акллирок.
7. Ким кучли бўлса, ўша ҳақ.
8. Ёғламасанг юрмайди.
9. Ёмон кўйдан ҳеч бўлмаса бир тутам жун олиш мумкин.
10. Ҳамма билгани эмас донишманд билгани рост.
11. Кимки уриб кочиб кетса, у эртага ҳам урушиши мумкин.
12. «Ғалаба» сўзи душманнинг оркасига аник ёзилган.
13. Душманларни ўз яхшилигинг билан ўлдир.
14. Одил битим жанжал чикармайди.
15. Ҳеч кимда тўлик жавоб йўқ, лекин ҳаммада кўшимча бор.
16. Сени фикринга кўшилмайдиганлардан узокрок юр.
17. Жангда ким ғалабага ишонса, ўша енгиб чиқади.
18. Яхши сўз харажат талаб қилмайди, лекин киммат баҳоланади.
19. Сен менга, мен сенга.
20. Ким ҳақиқатга нисбатан ўз монополиясидан воз кечса, у бошкалар эгалик қиладиган ҳақиқатдан фойда олади.
21. Тортишган-қора чакага ҳам киммат.
22. Ким ўз вақтида чекинмаса, у кочишга мажбур бўлади.
23. Ювош бузук икки сигирни эмади, кайсар эса биттасини ҳам эмолмайди.
24. Совға берганни дўстлари кўпаяди.
25. Ташвишларингни оламга ёй, бошкалар билан маслаҳатлаш.
26. Низоларни ечишнинг энг яхши усули бу—улардан кочиш
27. Етти ўлчаб, бир кес.
28. Хотиржамлик жаҳлни енгади.
29. Узокдаги буғдойдан яқиндаги сомон яхши.
30. Самимийлик, одиллик ва ишонч тоғларни силжитади.
31. Дунёда баҳсга сабаб бўладиган бирон-бир нарса йўқ.
32. Бу дунёда икки тоифа инсонлар мавжуд: ғолиблар ва мағлублар.
33. Агар сенга тош отсалар, сен унга пахта от.
34. Ҷаро ён беришлар муаммоларни жуда яхши ҳал қилади.
35. Излаб-излаб чарчама излаб ҳақиқатни топасан.

Натижаларни баҳолаш.

Ҳар-бир инсоннинг ҳаётда икки ташвиш мавжуд: шахсий мақсадларга эришиш (улар жуда муҳим ёки унчалик муҳим ҳисобланмайди ва шахсни ҳаёжонга туширади) ва бошка инсонлар билан яхши муносабатларни сақлаш (бу ҳам жуда муҳим ёки унчалик муҳим шарт ҳисобланмай шахсни ҳаяжонга солади).

Ушбу икки асосий нисбати хулк-атвор стратегиясини асосини ташкил этади.

I-тип. «Тошбака» - тош калкон остига яшириниш яъни ўз шахсий мақсадларидан ва атрофдагилар билан муносабатлардан воз кечиш.

II-тип. «Акула»-зуравонлик стратегияси: мақсадлар жуда муҳим, ўзаро муносабатлар эса муҳим эмас. Уларни ёктирадиларми-йўқми бу муҳим эмас, Низолар бир томоннинг ғалабаси ва иккинчи томоннинг мағлубияти билан якунланади деб ҳисоблайдилар.

III-тип. «Айикча» - нокулай кирраларни айланиб ўтиш, муносабатлар муҳим мақсадлар эса муҳим эмас. Улар ўзларини эътироф этилишини, ёктирилишини истайдилар, шу йўлда мақсадларни ҳам қурбон қиладилар.

IV-тип. «Тулки» - компромисс стратегияси. Мақсадларга ҳам муносабатларга ҳам ўртача муносабатда бўлиш. Муносабатларни саклаб қолиш учун баъзи мақсадлардан воз кечиши мумкин.

V-тип. «Бойкуш»- очик ва ҳаққоний кураш стратегияси мақсадларни ҳам, муносабатларни ҳам кадрлайдилар. Томонлар мавқеини очикчасига аниқлайдилар, мақсадга эришиш бўйича ҳамкорлик қилишни излайдилар, ҳамма катнашчиларни қониктирувчи ечимларни топишга ҳаракат қиладилар.

Устунлар бўйича энг кўп баллар унга мос келадиган стратегияни афзал кўрилишини билдиради. Агар устунлардаги баллар йиғиндиси бир-бирига тенг бўлса, бу икки стратегиядан фойдаланилганлигини билдиради.

4-ТЕСТ. Ходимларни ишдан қоникшиши.

Иш натижалари ва меҳнат жамоасининг самарадорлиги ходимларнинг фаолият шарт-шароитларидан қоникканлиги билан аниқланади.

Иш жойида қулай ва ёқимли шароитларни яратишда менежерлар муҳим ўрин эгаллайди. Унинг жамоада бажарган фаолияти самарадорлигини баҳолашда қоникшишни баҳолашнинг у ёки бу усулидан фойдаланиш мумкин. Улардан бирини кўриб чиқамиз.

Ушбу усулга мувофиқ кўйидаги жадвалда келтирилган қоникшиш даражаларидан бирини кўрсатиш лозим.

Жадвал 8. Иш шароитидан қоникшиш.

Иш шароити	Тўлиқ қоникшиш	Қоникшиш	Қисман қоникшиш	Қоникмаслик	Умуман қоникмаслик
Сизни қоникшингиз:	1	2	3	4	5
Қорхона (ташқилот)да	1	2	3	4	5
Меҳнатни жисмоний шарт-шароитлари (иссик, совук, ёритилганлик, шовқин ва бошқа)	1	2	3	4	5

Жамоодаги маънавий-психологик муҳит билан	1	2	3	4	5
Ходимларни ўзаро бир-бирига мос келадиган муносабатлари билан	1	2	3	4	5
Бошлиқингизни бошқариш услубидан	1	2	3	4	5
Бошлиқингизни профессионал билимдонлигидан	1	2	3	4	5
Меҳнат харажатларига мос келадиган иш ҳақи билан	1	2	3	4	5
Худди шундай иш учун бошқа ташкилотларда тўланадиган иш ҳақининг нисбатидан	1	2	3	4	5
Хизмат лавозими бўйича кўтарилишидан	1	2	3	4	5
Ўз фаолиятингизда тажриба ва қобилиятингиздан фойдаланиш имкониятлари	1	2	3	4	5
Фаолиятингиз талаб киладиган интеллектдан	1	2	3	4	5
Иш кунини давом этиш муддатидан	1	2	3	4	5
Ҳозирги пайтда иш излаганингизда ишдан қониқиш даражаси сизнинг қарорингизга қандай таъсир этган бўлар эди?	1	2	3	4	5

Натижалар тўпланган балларни ҳисоблаш орқали аниқланади.

Тўпланган баллар 15дан 75гача бўлиши мумкин. Агар баллар 45дан 55гача бўлса, бу ишдан қониқмасликни билдиради. Агар натижалар 55 баллдан ортиқ бўлса, иш зерикарли таъсир этади.

5-ТЕСТ. Жамоодаги маънавий-психологик муҳит.

Ушбу тест меҳнат жамоаси аъзоларига қаратилган, лекин талабалар гуруҳи томонидан ҳам фойдаланиши мумкин. Жамоанинг юқори самарадорлик билан ишлашини таъминлашда ундаги маънавий-психологик муҳит муҳим аҳамиятга эга. ушбу муҳит бир-неча белгиларга ёки тафсилотларга эга.

Кўйидаги жадвалда жамоодаги маънавий-психологик муҳитнинг энг муҳим тавсифлари келтирилган.

Жадвал 9. Қорхонанинг маънавий-психологик муҳити тавсифи.

Қорхона маънавий-психологик муҳитининг хусусий тавсифлари.	Баҳолар
1. Жамоодаги қайфият (қўтаринки руҳ, қўтаринки қайфият).	
2. Ижрочилар ишини объектив ва яхши истак билан баҳолаш.	
3. Жамоодаги ижодий муҳит.	
4. Жамоодаги ҳаракатларнинг мувофиқлиги ва бирлиги.	
5. Ишда «кўргазма»ли ва расмиётчиликни йўқлиги.	
6. Жамоа ишчилари ўртасидаги эркинлик ва ишонччилик.	
7. Жамоодаги Низолар даражаси.	
8. Жамоа аъзоларининг ўзаро талабчанлиги.	
9. Танқиднинг ишга йўналтирилганлиги ва яхши ниятдалиги.	
10. Муаммолар муҳокамасида ўз фикрини эркин ифодалаш.	
11. Раҳбарларнинг буйсунувчиларга босим ўтказмаслиги.	
12. Жамоа аъзоларининг ташкилотдаги аҳвол тўғрисида ахборотнинг мавжудлиги.	
13. Жамоага тегишли бўлишдан қониқиш.	

14. Иш ҳолати бўйича қабул қилинган масъулият.	
15. Ҳар-хил вазиятда ҳиссиёт билан кўллаб-қувватлаш ва жамоа аъзоларини ўзаро ёрдами.	
Маънавий–психологик муҳитнинг умумий тавсифи.	

Авваламбор, жамоанинг ҳар-бир аъзоси тестнинг ҳар-бир пункти бўйича жавоб бериши лозим, яъни маънавий-психологик муҳитнинг ҳар-бир хусусий характеристикаси бўйича баҳолаш лозим (беш баллик система бўйича).

Сўнгра жамоанинг ҳар-бир аъзоси маънавий-психологик муҳитнинг умумий баҳосини ва ўртача арифметик миқдорини ҳисоблайдилар.

Шундан сўнг маънавий-психологик муҳитнинг ўртача киймати бутун жамоа аъзолари томонидан ҳисоблаб топилади.

Бундан ташқари жадвалда келтирилган 15 та маънавий-психологик муҳитнинг хусусий характеристикаларининг ҳар-бири учун ўртача арифметик киймати топилади.

Ўтказилган тест натижалари ва ҳисоб-китоблар жамоадаги маънавий психологик муҳит ва унинг ташкил этувчилари ва ушбу соҳаларда мавжуд муаммоларни самарали ҳал этиш тўғрисида хулосалар чиқарилади.

Тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати

1. Каримов И.А. Ўзбекистон бозор ислохотларини чуқурлаштириш йўлида- Т: 1998 й.
4. Шарифхужаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Дарслик. Т. ўқитувчи. 2000 й.
5. Зайнутдинов В. Менежмент асослари Т. Молия 2001 й.
6. Ёўлдошев Н.К., Козоков О.С. Менежмент. Дарслик.- Т. Фан. 2004 й.
7. Косимов Г. М. Менежмент. Дарслик Т. Ўзбекистон 2002 й.
8. Мескон М.Х. Основы менеджмента М. Дело 2000 г.
9. Семенов А., Набоков В. Основы менеджмента. Практикум. М. Вузовский учебник. 2006 г.
10. Томпсон А.А. Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент М.: Экономика. 1998 г.
12. Ахунова Г.Н., Ёўлдошев Н.К. Иқтисодиёт ва менежмент.-Т. 2005й. 212 б.
13. Ғуломов С.С. Замонавий менежмент асослари. ТошДМУ. 2001 й.
15. Кравченко А. История менеджмента. М. Инфра-М 2004 г.
16. Муракаев И., Тулаганова Г. Менежмент фанидан практикум Т. 2002 й.
17. Коротков Э.М., Резник С.Д. Менеджмент организации. М. Инфра - М. 2006г.
19. Абдуллаев Ё ва бошқалар Маркетинг Т. Меҳнат 2006 й.
20. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг С.-Пб. 1996 г.
22. Петров А.Н. Стратегический менеджмент. Учебник. Питер. 2006 г.

институти босмахонаси
Шохрух кучаси 60.

Ҳажми 3,0 б.т.
Адади 50 нусха