

**У.А. Мухаммадиев, А.Н. Жабриев,  
А.Б. Бектемиров, У.Ч. Худойшулов**

**МЕНЕЖМЕНТ АСОСЛАРИ  
ПРАКТИКУМ**

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

**У.А. Муҳаммадиев, А.Н. Жабриев,  
А.Б. Бектемиров, У.Ч. Худойшулов**

**МЕНЕЖМЕНТ АСОСЛАРИ**

# **ПРАКТИКУМ**

**5340200 «Менежмент» таълим йўналиши**

**талабалари учун ўқув ўқулланма**

**У.А. Муҳаммадиев, А.Н. Жабриев, А.Б. Бектемиров, У.Ч.**

**Худойшулов «Менежмент асослари» ПРАКТИКУМ. ўқув**

**қўлланма. Тошкент. 2010.**

Тақризчилар: **ийтисод фанлари номзоди,**

**доцент Мирзаев Ш.Ж (Сами ва СИ),  
иштисод фанлари номзоди,  
доцент Абдусаматов Б.Ш. СамДАШИ)**

**КИРИШ**

Инсониятни ривожланиш тарихининг қар-бир босқичида жамият олдида турган вазифаларни муваффақиятли қал этилишини, иштисодиётни ривожланиш одимларини, ақолининг қаёт даражасини бошқарув (менежмент) белгилаган.

Замонавий вазиятда яъни, кескин ижтимоий-иштисодий ўзгаришлар жараёнида иштисодий фаолиятнинг турли соқаларида бизнесни ривожлантирувчи омил сифатида менежмент асосий ўрин тутди.

Бизнеснинг ташкилий-қўшуқий шароитларини динамик ўзгариши вазиятда, раёбатнинг кескинлашуви мамлакатимизда мақсулот сифатида ва сервис хизматида талабларнинг ошиб бориши фаёат амалий менежмент ташкилотларни мунтазам ривожланишини таъминлаши ва уларни доимо ўзгариб турадиган бозор иштисодиётига мослаштириш ёобилятига эга эканлигидан дарак беради.

Шулар билан боғлиқ равишда таъкидлаш мумкинки, бугунги кунда иштисодиётимизда рақбарлик касбидан масъулиятлироё касб мавжуд эмас. Ушбу шарт-шароитлар замонавий юёори малакали менежерларни тайёрлаш жараёнига алоқида талабларни олға суради.

Иштисодиёт ва бизнеснинг қамма тармоёлари учун малакали менежерларни тарбиялашда уларнинг назарий ва амалий билимларининг муёобил мутаносиблиги муқим ақамиятга эга.

Бунда назарда тутиш керакки, ёш мутахассис-менежер ўз иш фаолиятида дуч келадиган асосий шйинчилик бу – мавжуд назарий билимларни ва амалий кўникмаларни тажрибада шўллай билишидан иборат. Ушбу шйинчиликнинг сабаби менежмент назарияси ва амалиётда мавжуд бўлган номувофишлик ва тарёошликдир. Назария билан амалиётнинг шарам-шаршилиги уларни тақлил этиш, таёошлаш ва мувофилаштириш яъни, абстракт назариянинг тавсиялари билан аниё амалий вазиятни бир-бирига мувофишлигини таъминлаш орёали енгиш мумкин. Айнан назария билан амалий вазиятларни бир-бирига мувофилаштириш принципи ушбу ўшув шўлланманинг асосини ташкил шилади.

ўшув шўлланманинг мавзулари менежерлар тайёрлаш жараёнининг анъанавий заиф томони қисобланган – юёори амалий тайёргарликка эга малакали менежерларни тайёрлашга шаратилган.

ўшув шўлланманинг маёсади талабаларни амалий менежмент асослари билан таништириш ва уларда бошқарувнинг муқим кўникмаларини шакллантиришдан иборат.

Бунда асосий вазифалар шўйидагилардан иборат:

- амалий менежментнинг ватанимиз ва хорижий олимлари тажрибасини ўрганиш;

- бошқарув муаммоларини қал этишда танқидий фикрлашни ва ижодий ёндашувни яратиш;
  - менежер фаолиятини ускунаси ва воситаларини ўзлаштириш (ахборот билан ишлаш, меќнатни илмий ташкил этиш, ваёт бюджетини тузиш ва бошқалар);
  - қамкорларни, жамоани ва ўзини-ўзи бошқаришни амалий кўникмаларини эгаллаш;
  - ташкилотни миссиясини, мақсадларини ва уни стратегиясини танлаш кўникмаларини олиш;
  - бошқарув шарорларини шабул ўилиш тажрибасини сингдириш ва ривожлантириш;
  - самарали бошқарув фаолиятининг асосларини ўзлаштириш.
- Ўшунинг билан бирга талабаларда мантиқий ва системали фикрлашни шакллантиришга йўналтирилган бўлиб, у замонавий менежментнинг назариясини ва амалиётини ютушларини ўзида мужассам этади.
- Ўшунинг билан бирга асосан «Менежмент» таълим йўналиши бакалаврларига мўлжалланган бўлиб, ундан бошқа таълим йўналишидаги талабалар, ёш ўқитувчилар ва мутахассислар қам қўйдаланиши мумкин.

## **1-Маъзу. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ТАРИХИ, УСЛУБИЯТИ ВА ТЕХНОЛОГИЯСИ.**

Семинар машғулоти.

### **1. Менежментнинг қозирги қолати ва ривожланиш тарихи.**

#### **Режа:**

1. Менежментнинг тарихий манбалари
2. Менежментнинг илмий мактаблари
3. Замонавий менежментнинг хусусиятлари
4. Менежментнинг хорижий моделлари

#### **Тавсия этиладиган адабиётлар**

1. Шарифхужаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Т. 2000 й ўқитувчи
2. Туломов С.С. Менежмент асослари Т. 2002 й ўқитувчи

3. Вершигора Е.Е. Менеджмент. М. ИНФРА–М. 1998 г
4. Кравченко А.И. История менеджмента М. Академ. проект 2002 г
5. Герчикова И.Н. Менеджмент. М. ЮНИТИ– ДАНА. 2003 г

**2. Менежментнинг илмий ёндашувлари ва принциплари.**  
Семинар машғулоти.

**Режа**

1. Бошқарув принциплари маъноси ва тушунчалари
2. Илмий бошқарув бош принцип сифатида
3. Бошқарувнинг ўшимча принциплари
4. Бошқарув принципларини ривожлантириш системалари.

**Тавсия этиладиган адабиётлар**

1. Бажин И.И. Информационные системы менеджмента. М. ГУ.ВЖЭ. 2000 г
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента М. Триада ЛГД. 1997 г
3. Туломов С.С. Замонавий менежментнинг асослари. ТошДУ. 1997й.

**3. Бошқарувнинг замонавий усуллари.**  
Семинар машғулоти.

**Режа**

1. Бошқариш усуллари: тушунча ва таснифи
2. Иқтисодий усулларининг маъноси ва таркиби
3. Бошқарувнинг ижтимоий–психологик усуллари
4. Бошқарувнинг маъмурий усуллари

**Тавсия этиладиган адабиётлар**

1. Шарифхужаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Т. ўқитувчи. 2001 й
2. Мескон М.Х. ва бошқалар. Основы менежмента. М. 2000 г.
3. Туломов С.С. Замонавий менежментнинг асослари. ТошДИУ. 1997й.

**4. Бошқариш функциялари ва жараёни**  
Семинар машғулоти.

**Режа**

1. Бошқарув тушунчаси ва таркиби

2. Режалашгириш бошқарувнинг биринчи функцияси
3. Бошқарувни ташкил этиш
4. Мотивлашнинг асосий назариялари
5. Бошқарув системасида назорат
6. Бошқарув жараёнида мувофиқлаштириш роли

#### **Тавсия этиладиган адабиётлар**

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М. Финансы и статистика. 1998 г.
2. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. М. ЗАО «Бизнес школа» Интел-синтез. 1997 г.
3. М. Шарифходжаев, Ё. Абдуллаев. Менеджмент. Т. ўқувчи. 2000 й.

#### **5. Бошқарув усуллари.**

Семинар машғулоти.

#### **Режа**

1. Бошқарув шарорлари: асосий тушунча ва таснифлар
2. Бошқарув шарорлари зарурияти ва унинг босқичлари
3. Шарор ўбул ўилиш процедураси
4. Шарорни бажариш босқичлари
5. Бошқарув шарорларининг сифат кўрсаткичлари

#### **Тавсия этиладиган адабиётлар**

1. Балабанов Н.Т. Риск-менеджмент. М. Финансы и статистика. 1996 г.
2. М. Шарифходжаев, Ё. Абдуллаев. Менеджмент. Т. ўқувчи. 2000 й.
3. Виханский О.С. Менеджмент. М. Гардарика. 1998 г.
4. Туломов С.С. Современный менеджмент асослари. Т. 1997й.

## Амалий машг улотлар

### Илмий ёндашувлар ва менежмент принциплари.

Менежмент принциплари – бу жамият ривожланишининг иштисодий объектив ёонун ва ёонуниятларидан келиб чиёадиган асосий ёоидалар бўлиб, боёёарув субъектлари боёёарувнинг ёоори самарадорлигини таёминлаёада ёойдаланадилар. Боёёарувнинг бош принципи бу боёёарувга илмий ёндашувдир.

Боёёарув вазиятлари ва вазифалари.

Маёсад: Боёёарув принципларини ва ёндашувларини менежмент амалиётида ёўллаш кўникмаларини ёурганиш

1. Классик маёмурий боёёарув мактаби асосчиси А. Файоль 1916 йилда «Умумий ва саноат боёёаруви» асарида менежментнинг 14 та принципини яратди. Улар таркибида ходимларнинг барёарорлик принципи, марказлаёуви, скаляр занжир ва боёёа принциплар мавжуд. Уёбу принципларнинг маёноси нима? Уларнинг замонавий боёёарув амалиётида акамияти ёандай?

2. Охирги йилларда Ёарбда бир-ёанча принципларга асосланган боёёарув системаси яратилди. Жумладан: гуруклар ёаолиятининг кама даврларида менежерларни мувоёёлаётирувчи сифатида ёатнаёиш шарти, бизнес этикаси, вертикал ва горизонтал бўйича ёирма коммуникациялари. Уёбу боёёарув принципларини мазмунини туёунтиринг.

3. Корёонани меёерий ва маёмурий боёёарув ёндашувларининг маёноси ва ёарёи нималардан иборат?

4. Саноат корёоналарини боёёариёада маркетинг ёндашувидан ёойдаланиш нималарни назарда тутуди?

5. Тежамкорлик ва бошқарув самарадорлиги принциплари маъноси нимадан иборат?

6. Ташқи муқит омиллари таъсирига бардош бериш принципига амал қилиш саноат корхонаси рақбаридан ўана ўа аниш қаракатларни талаб қилади?

7. Яққа рақбарлик принципнинг маъноси нима?

8. Қозирги пайтда мамлакатимизнинг айрим ташкилотларида функционал бўлим ва ўйи поўона бошлиқлари (бўлим бошлиқлари, секция ва лаборатория мудирлари ва бошқалар) бўйсунувчилар фаолиятига бевосита рақбарлик қиладилар. Ушбу қол мос низомларда акс эттирилган. Лекин низомларда ишти-ходимларни таъдимлаш ёки жазолаш бўйича рақбарларга қеч-ўандай қўшуш аниш қўрсатилмаган.

Натижада ўандай бошқариш принципи бузилаётганини анишлаш ўйинлашади.

Бунинг ошбати нима бўлиши мумкин?

9. Илмий бошқарув принципига асосланиб, менежер бўйсунувчига маълум вазифани бажариш вақиллигини берганда, мос равишда берилади:

- жавобгарлик бериладими?
- қокимият бериладими?
- вақолатлар бериладими?

10. Ўйилган вазифаларга нисбатан мувофиқлик принципи бўзиладиган вазиятларга мисол келтиринг.

#### **Меқнатни мотивлаш**

Мотивлаш – ташкилот ва шахсий мақсадларни амалга ошириш йўлида ўзида ва бошқаларда ишлаш иштиёшини уйўотиш жараёнидир.

#### **«Ходимларни эқтиёжлари ва уларни ўондириш».**

##### **Амалий маўўулот .**

Маўўулот мақсади: мотивлаш назарияси билимларини мустақкамлаш, ходимларни эқтиёжларини анишлаш қўникмаларини олиш, эқтиёж субъектларини ва уларни ўондириш усулларини анишлаш.

Америкалик психолог олим А.Маслоунинг эқтиёжлар иерархияси назарияси муқим назарий ва амалий ақамиятга эга. А. Маслоу назарияси бўйича қамма эқтиёжларни иерархик структура қўринишда жойлаштириш мумкин. Улар 5 та табаўадан иборат бўлиб, гуруҳларни ташкил этади. (1-шакл)

Қар-бир менежер замонавий ходимнинг қамма эқтиёжларини анишлаши ва ўана ўа бошқарув органлари (субъектлари) ёрдамида ўондириш мумкинлигини аниш билиши лозим.

Жумладан:

- Ходимнинг җайси эктиёжларини ташкилот доирасида җондириш мумкин;
- Унинг җанаҗа эктиёжлари давлат томонидан җондирилади;
- Унинг җанаҗа эктиёжларини менежерлар җондириши мумкин.



### 1.1-шакл. А. Маслоунинг эктиёжлар иерархияси

Бунда ходимнинг эктиёжларини А. Маслоунинг эктиёжлар иерархиясига таъсослаш ва жадвал кўринишда тасвирлаш тавсия этилади. Горизонтал бўйича (1-жадвал) ходимларнинг А. Маслоу бўйича эктиёжлари, вертикал бўйича эса эктиёжларни җондириш манбалари келтирилган. Менежер ходимларни бевосита бошқаради.

### Ходимларнинг эктиёжларини җондирилиши.

1.1-жадвал.

| Субъектлар | Эктиёжлар гуруҳи |                              |                                       |                                      |                     |
|------------|------------------|------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|---------------------|
|            | Физиологик       | Хавфсизлик ва ҳимояланганлик | Бирон гуруҳга аъзо ёки тегишли бўлиши | Тан олиниши ва ўз-ўзига ишонч ортиши | Ўзини намойиш этиши |
| Давлат     |                  |                              |                                       |                                      |                     |
| Корхона    |                  |                              |                                       |                                      |                     |
| Менежер    |                  |                              |                                       |                                      |                     |

Топширишлар:

1. Маслоунинг эктиёжлар назарияси нима учун иерархия деб аталишни тушунтиринг.

2. Саноат корхонасида дастурли бошарув станогидида ишловчи ишчининг эктиёжларини анишланг ва у ёки бу органлар ёрдамида эктиёжлар шоништирилишни 1-жадвалга киритинг.

3. Ходимларнинг охирги йилларда шаклланган эктиёжларини тақлил этинг ва таърифланг.

4. Шўйидаги саволларга жавоб беринг:

- ходимларнинг иш жойида оддий шароитлар яратилмаса ва меънатга қаш тўлашда ижтимоий одилликка амал шилинмаётган бўлса, нималар юз беради?

- менежерлар ходимларнинг эктиёжларини шондиришга жонкуярлик шилишига шарамай, нима учун шоништирилмаган эктиёж ходимларнинг хулшини белгилайди. Ходимларни эктиёжларини шондиришга қаракат шилиш оршали менежерлар уларни пассив кимсаларга айлантирмайдиларми?

- ходимларнинг хавфсизлик талаби шондирилмаган бўлса, ташкилот ва менежер нима шилиши лозим?

5. Шўйидаги шахслар учун сизнинг фикрингизча, бешга муқим мотивларни кўрсатинг:

шахсан ўзингизни иш жойингизда (гуруқда, синфда):

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

«Менежмент» ихтисослиги бўйича олий ўшув юртини тугатган тижорат ташкилотининг ёш мутахассиси:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

малакали ишни:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Дастлаб ушбу машўлотни ўзингиз индивидуал бажаринг, аудиторияда муқокама этинг, сўнгра ўшитувчи рақбарлигида ушбу масала бўйича умумий фикрни яратинг.

А. Маслоунинг эктиёжлар иерархиясидаги эктиёжлар бешга гуруҳга ажратилган, улардан 3 таси «олий поҳона»га (иккиламчи эктиёжлар) киради. Уларнинг умумлашган кўриниши «ижтимоий эктиёжлар», «қурмат-эътибор эктиёжи» ва «ўз-ўзини кўрсатиш эктиёжи».

Ижтимоий эктиёжлар:

1. Ходимларга шундай иш бериш керакки, улар ўзаро мулоҳот ўилиш имкониятига эга бўлсинлар.

2. Иш жойларида бирдам команда руқини яратиш.

3. Бўйсунувчилар билан даврий кенгашлар ўтказиш.

4. Агар норасмий гуруҳлар ташкилотга зарар етказмаётган бўлса, уларни бўзмаслик лозим.

Обруй-эътибор талаби:

1. Ижрочиларга мазмунан бойроқ иш таклиф этиш

2. Эришилган натижалар бўйича ижобий ўайта алоҳани таъминлаш

3. Ижрочилар эришган ютуқларни юшори бақолаш ва муқофотлаш

4. Ижрочиларни мақсадларни шакллантиришга ва ўарорларни яратишга жалб этиш

5. Ижрочиларга ўшимча қушуқ ва вақолатларни бериш

6. Бўйсунувчиларни юшори лавозимларга тавсия этиш.

7. Билимдонликни (компетентликни) оширадиган ўйтиш, малака ошириш ва ўайта тайёрлашни таъминлаш.

ўз-ўзини намоён этиш эктиёжи.

1. Бўйсунувчиларни потенциалини тўлиқ намоиш этиш имконини берадиган ривожланишни ва ўйтишни таъминлаш

2. Ходимлардан тўлиқ сафарбарликни талаб ўиладиган мураккаб ва муқим иш бериш.

3. Ижрочиларнинг ижодий ўобилиятини ривожлантириш ва раўбатлантириш.

Топшириқлар:

1. Кўрсатилган олий табақа эктиёжларни ўондириш усулларини тақлил этинг, уларга замонавий шароитларни эътиборга олиб, ўзгартиришлар (тўлдириш ёки ўисўартириш) киритинг.

2. Ходимларни эктиёжларни ўондириш усулларининг ўайсилари кўпроқ ишлатилишини кўрсатинг. Баъзи усулларнинг етарли даражада ишлатилмаслиги ўанақа салбий натижаларга олиб келишини таърифланг.

### Амалий машқлар

**«Меқнат улуши коэффициентлари ва унинг кўрсаткичлари»**

Маъсад: Меънат улуши коэффициентлари ва унинг кўрсаткичлари тўғрисида тушунча бериш, оширувчи ва пасайтирувчи коэффициентлар системаси тўғрисида кўникмаларни сингдириш.

Меънат улуши коэффициентлари (МУК) – бу ходимнинг маълум бир вақт мобайнида меънат коллективининг натижаларига индивидуал ўтган меънат улушининг, яхши ишлашнинг бирга тенг меъёрий коэффициентлари бўлиб, у муваффақият ва камчиликлар нисбатини эътиборга олади. Меънат улуши коэффициентлари ходимлар меънатини бақолаш жараёнига оширувчи ва пасайтирувчи кўрсаткичлар системасини тадбиш этишни назарда тутди.

Механик цехда ишчиларга қаш тўлаш МУК асосида амалга оширилади. Қаракатдаги система оширувчи ва пасайтирувчи коэффициентларни назарда тутди. (1.2-жадвал)

**Механик цехининг ишчиларини оширувчи ва пасайтирувчи МУК кўрсаткичлар системаси.**

1.2-жадвал

| МУКнинг кўтарувчи кўрсаткичлари   | кўтарилиш хажми | МУКнинг пасайтирувчи кўрсаткичлари  | Пасайтириш қажми |
|---|-----------------|---|------------------|
| Янги техникани ва технологияни тезкор тадбиш этишга ўратилган ташаббускорлик ва меънатни янги усулларини, кўникмаларини ўзлаштириш. | 0,15            | Малака ошириш учун етарли қаракат ўилмаслик   | 0,05             |
| Асбоб-ускуналарга ва жикозларга нисбатан ўамқурлик ва яхши муносабат  | 0,15            | Ишчининг айбига кўра брак ёки мақсулотни ўайтиб келиши, камчиликларни ўз вақтида бартараф этилмаслиги | 0,05             |

**Топширишлар:**

1. Механик цехда ўлланиладиган МУКнинг оширувчи ва пасайтирувчи кўрсаткичлар билан танишнг. Уларни бақоланг.

2. МУКнинг оширувчи ва пасайтирувчи коэффициентлар системасини такомиллаштирувчи таклифлар беринг, уларни асосланг.

МУК ни такомиллаштирувчи таклифлар 1.3-жадвалда келтирилган.

### МУК ни такомиллаштирувчи таклифлар

1.3-жадвал

| МУКнинг кўтарувчи кўрсаткичлари  | МУКни ошириш кўажми | МУКнинг пасайтирувчи кўрсаткичлари  | пасайтириш кўажми            |
|--|---------------------|---|------------------------------|
| Янги техникани ва технологияни тезкор тадбиш этишга ўаратилган ташаббускорлик ва меќнатни янги усулларини, кўникмаларини ўзлаштириш. | 0,25                | Малака ошириш учун етарлича кўаракат ўилмаслик  | 0,09                         |
| Асбоб-ускуналарга ва жикўозларга нисбатан ўамкўурлик ва яхши муносабат   | 0,09                | Ишчининг айбига кура брак ёки махсулотни ўайтиб келиши, камчиликларни ўз ваўтида бартараф этилмаслиги | 0,06                         |
| Ишларни сифатли бажаришда намоён бўладиган юўори малака  | 0,12                | Аниў ишлаб-чиўариш топшириўларни бажармаслик  | 0,05                         |
| Иш сменаси давомида ритмик ишлаш   | 0,09                | Ишга кечикиш, ишдан эрта кетиш, меќнат хавфсизлиги ўоидаларини бўзиш                                  | 0,06                         |
| Ишни звеносига раќбарлик, ташаббускорлик, бўш туриб ўолишларни бартараф этиш, иш ваўтидан самарали фўйдаланиш                        | 0,5                 | Ходимнинг маўмурий таўтилда бўлиши  | 0,10<br>кўар-бир кўафта учун |
| Ходимнинг маўмурий таўтилсиз ишлаши  | 0,10                |   |                              |

### **Топширишлар:**

1. Ишчиларнинг меънатини оширувчи ва пасайтирувчи МУК билан танишинг ва уни бақоланг. Ушбу МУКни қаракатдаги ва таклиф этилган бақоловчи система билан таққосланг.
2. Топширишни бажариш хулосаларини келтиринг.

### **Тест. Сизда муваффақият мотиви жанажа?**

Агар ўзингизда мақсадга интилиш мотиви жаначалик кучли эканлигини билишни истасангиз, жўйилган саволларга ўйлаб ўтирмай «ка» ёки «йўж» деб жавоб беринг. Берилган қар-бир «ка» жавоби учун 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 40, 41 ва қар-бир «йўж» жавоби учун 6, 11, 12, 13, 18, 19, 20, 24, 31, 33, 34, 35, 36, 38, 39 саволларининг жавоби учун 1 баллдан беринг. Сўнгра тўпланган балларни йиғиндисини топинг.

Жавоблар матн якунида берилган.

1. Агар икки вариантдан бирини танлаш лозим бўлса, уни ноаниш ваётга оржага жолдиргандан кўра, тезроқ танлаган маъшул.
2. Агар топширишни 100 % бажара олмаслигимни билсам, менинг кайфиятим тез бўзилади.
3. Мен ишлаётганимда қамма нарсани жиморга тикканимдек туюлади.
4. Агар муаммоли вазият юз берса, мен охиргилардан бири бўлиб, шарор жабул жиламан.
5. Агар мен икки кун ишсиз жолсам тинчлигимни йжотаман.
6. Баъзи кунлар менинг муваффақиятим ўртачадан пастроқ бўлади.
7. Менинг ўзимга муносабатим бошқаларга муносабатимга жараганда шавжатсизроқ.
8. Мен бошқаларга нисбатан кўпроқ яхшиликни истайман.
9. Агар мен меънат топширижини рад этсам, ўзимни жаттиш койийман, чунки мен ушбу топширишни муваффақиятли бажарган бўлар эдим.
10. Ишлаш жараёнида дам олиш учун мен кичик танавфусларга муқтожман.
11. Бор куч билан интилиш менинг асосий хусусиятим эмас.
12. Менинг меънат ютушларим қамма ваёт бир-хил эмас.
13. Мени қозирги ишимга (ўшишимга) жараганда бошқа иш (ўшиш) кўпроқ жалб этади.
14. Маётовга жараганда танжид мени кўпроқ ражбатлантиради.
15. Қамкасабаларим мени ишбилармон инсон деб эътироф этдилар.
16. Тўсишлар мени шарорларимни янада муस्ताқкамлайди.

17. Мєн обрѣталабликни осонлик билан намойиш этаман.
18. Мєн илхомсиз меќнат ѕилаётган бўлсам, одатда бу ќол сезилади.
19. Мєн иш бажараётганимда ќамкасабаларимнинг ёрдамига умид боћламайман.
20. Баъзан мен тезкорлик билан бажариш лозим бўлган ишни орѕага сўраман.
21. Инсон фаќат ўз-ўзига суяниши керак.
22. Ќаётда пулдан муќимроќ нарсалар кам учрайди.
23. Мєн муќим топширишни бажариш олдида турган бўлсам, бошќа нарса тўћрисида ўйлай олмайман.
24. Мєн бошќаларга ѕараганда камроќ обрўталабман.
25. Мєн меќнат таътилининг охирида ишга чишиш муносабати билан ѕувонаман.
26. Мєнда ишга мойиллик бўлганда, мен уни бошќаларга ѕараганда яхшироќ бажараман.
27. Сидѕидилдан меќнат ѕиладиган инсонлар билан мулоћотда бўлиш мен учун осонроќ.
28. Иш бўлмаган пайтда мен ўзимни нохуш ќис этаман.
29. Мєнга бошќа ходимларга ѕараганда масъулиятли ишни кѣпроќ бажаришга тўћри келади.
30. Ѓарор ѕабул ѕилишга тўћри келса, мен иложи борица уни яхшироќ бажаришга ќаракат ѕиламан.
31. Баъзан дўстларим мени ишеќмас деб ќисоблайдилар.
32. Мени муваффаќиятим ѕандайдир даражада ќамкасабаларимга боћлиќ.
33. Раќбарнинг иродасига ѕарши чишишнинг фойдаси йўќ.
34. Мєн баъзан ѕайси ишни бажаришга тўћри келишини билмайман.
35. Бирон-бир иш амалга ошмаётган бўлса, мен бетоќатман.
36. Одатда мен ўз ютућларимга кам эътибор бераман.
37. Агар мен бошќалар билан бирга меќнат ѕилаётган бўлсам, менинг меќнатим бошќаларникига нисбатан кўпроќ натижа беради.
38. Мєн кўпчилик ишларни охирига етказа олмайман.
39. Мєн ишлари камроќ бўлган инсонларга ќавас ѕиламан.
40. Мєн ќокимиятга ва обрў-эътиборга интиладиганларга ќавас ѕилмайман.
41. Агар ќаћлигимни аниќ билсам, уни исботлаш учун охириги тадбир-чораларни ѕўллашга ѕодирман.

Жавоблар:

28-32 балл. Муваффаќиятга интилиш мотиви жуда кучли, маќсадни амалга ошириш йўлида бардошлисиз, ќар-ѕандай тўсићларни енгишга тайёрсиз.

15-27 балл. Кўпчилик инсонлар каби муваффақият мотиви ўртача. Маъсадга интилиш кўтарилиш ва пасайиш шаклида руй беради. Баъзан қамма нарсадан воз кечишга тайёрсиз, чунки интилган маъсадингизга етиб бўлмайти деб қисоблайсиз.

14 ва паст балл. Муваффақият мотиви жуда заиф. Сиз ўзингиздан ва ўз қолатингиздан ўонишсансиз, шандай қаракат шилишингиздан шатъий назар қамма нарса ўз йўлида давом этади деб ишонасиз.

### **Бошқарув масаласи**

#### **«Ишга ўзиш ишни раҳбатлантириш»**

Меқнат шилиш мотивининг муқим омили ишга бўлган ўзиш ишни раҳбатлантириш қисобланади. Сизнинг фикрингизча, шўйида келтирилган бажариладиган ишга ўзиш ишни раҳбатлантириш самарадорлиги вариантларини шандай жойлаштириш лозим?

А. Зерикарли бўлмаслиги учун ходимларга топшириладиган ишларни алмаштириб туриш лозим.

Б. Рақбарлар жамоани бажарилиши лозим бўлган иш тафсилотидан хабардор шилиши лозим.

В. Бир-бирини яхши тушунадиган ходимларни бир гуруҳга бирлаштириш лозим.

Г. Ходимларга бажариладиган иш қарактерини мукамал тушунтириш, ишни тўқтовсиз бажарилиши учун уларга ёрдам кўрсатиш лозим.

Д. Бажариладиган ишни вашти-ваштида янги масалалар билан тўлдириш лозим. Яхши натижа учун мусобақа ташвил этиш маъсадга мувофиқ қисобланади.

Е. Ходимлар бажарадиган ишни яхши ва ёмон томонларини аниш белгилаш лозим.

Изок. Ишни билиш, унга ўзиш ишни мавжудлиги муваффақиятнинг муқим омилларидир. Шу билан бирга шахсий муносабатларни ва ижобий натижаларни олдиндан шўллаб-шувватлаш муқим ақамиятга эга қисобланади.

### **Бошқарув масалалари.**

Бошқарув масалалари бу – бошқарув фаолиятининг реал вазияти бўлиб, маълум воқеа ва ходисаларни саволлар ёки таъриф-тафсилотлар кўринишда келтирилишидир. Шўйидаги вазиятларни тақлил этиш ва у ёки бу қолатда шандай қаракат шилиш кераклигини анишлаш таклиф этилади.

1. Маълумки, пул маблағлари реал раҳбатлантириш қисобланади. Меқнатни бошқа раҳбатлантирувчилари борми?

#### **Ечиш**

Инсонларни яхшироқ ишлашга даъват этиш учун молиявий мукофотлар етарли эмас. Кеч шандай сезиларли раҳбатлантиришлар яъни: аъло даражадаги офис кам, хушфел рақбар кам, каттоки фойда улуши кам ёрдам бермаслиги мумкин. Инсон эктиёллари кўп ширралидир.

Мотивлаш билан шонишиш ўртасидан чегара ўтказиш лозим. Шонишишга эришиш осонроқ, лекин бу мунтазам равишда такомиллашишни талаб шиладиган ва чегара билмайдиган фаровонликни бир кўриниши кисобланади.

Молиявий кўринишдаги шўйидаги раҳбатлантиришлар кўпроқ шўлланилади:

- масъулият (жавобгарлик) ва муваффақиятга эришиш. Улар фаолиятнинг кучли мотиви кисобланади. Бунда муваффақиятга эришганлик киссиёти мукофот бўлади;

- ишда ички шизишишнинг мавжудлиги;

- мукофотлаш системаси. Бу система дишшат эътибор билан ишлашни раҳбатлантиради;

- бошқа инсонларнинг таъсири. Кўпчилик мукофот сифатида бошлишнинг фашат маъшуллашига ва шўллаб шувватлашига эга бўлишларига шарамай ўз бошлишлари учун чидам билан меќнат шиладилар;

- шулай ёшимли иш муќити. Ёмон иш шароити, ношулай меќнат шартномаси ва авторитар бошсарув усуллари, айнишса етарлича мукофот берилмаслиги раҳбатлантиришга шарши омиллар кисобланади. Агар раҳбатлантиришлар комплекс бўлса, уларнинг таъсири бир неча бор ошиб кетади.

2. Ташкилот ходимларини шонишсан, меќнатсевар ва яхшироқ натижаларга эришишга интилувчан бўлиб шилишининг имконияти борми?

### Ечиш

Мотивлаш айнан шу ќолатдан бошланади. Инсонларни компания манфаатлари йўлида ишлашга илќомлантиришингиз керак. Буни кўнгилли равишда шахсий манфаатлардан келиб чишиб, бажариш лозим. Ходимлар ўз меќнатидан нима кутаётганини анишланг ва ундан фойдаланинг.

Ўз ходимларингизни келажагини доимо ўйланг. Уларни бажараётган ишларини кўриб, шонишишдан тухтаманг. Улар бажаришни истаган иш билан шућулланишга имкон яратинг.

Ижобий баќолаш ва тушуниш кам мотивлаш потенциали кисобланади. Маштовни ќаддан ташшари ошириб юборманг, лекин яхши ишни албатта баќоланг, бошқа бошлишлар ва ходимлар билсинки, меќнат унинг натижасига шараб баќоланади.

Инсонларни ўйлашга даъват эдинг. Уларни фикрини билинг, ахборотлар билан таъминланг, уларни муаммоларни ўйлашни ва уларни ечишга қаракат қилишни раҳбатлантиринг.

Яна ўйлашча топшириш оқшоғи бўлганларга иш беринг. Энг қизиқарли истиқболли ишларни қарат ўзингизга олинг. Раҳбатлантириш системасини кенгайтиринг.

3. Менинг ишчиларимдан бир-ичтаси микросхемаларни текширадиган конвейерда ишлайди. Бу иш тоқштирадиган зерикарли бўлишга қарамай, у керакли иш қисобланади. Ушбу қолни тушунган бўлишимга қарамай, мени ойлик маошни қам, ходимларнинг хизмат лавозимини қам ўзгартиришга имкониятим йўқ. Мен уларнинг қаролиятини қандай қилиб мотивлашим мумкин?

### **Ечиш**

Бошқалар меқнатини қайта ишлаш билан шуқулланадиган инсонларга бу иш жуда зерикарли туюлиб, бездириши мумкин. Балким, уларни иш қаролиятини кенгайтириш оқшали микросхемаларни йиқилишнинг кейинги босқичларида муайян ижодий иш билан шуқулланиш имконияти бордир. Балким, уларни алоқида бригадага бирлаштириб, автоном комплекс бригада ташкил этган маъсулдор, бунда улар компания мақсулотини бир қисминини ташкил этадиган текширилган, йиқилган ва талаб даражасида расмиёлашган микросхема платалари билан таъминлаш вазифасини бажарадилар.

Аниқ бир мақсулотни яратаётганини билиб, улар зўр иштиёқ билан ишлашлари мумкин. Агар ушбу таклифи амалий ақамиятга эга эмас деб қисобласангиз, бригадани ишлаш вақтинини ўзгартиришингиз ёки улар қаролиятини умумий мақсадга ўқшиладиган улуш деб тасвирлаш мумкин.

Ходимларга тушунтириш лозимки, улар иш вақтинини назорат қилинишдан шундай шарт билан озод этиладики, иш куни давомида микросхемаларнинг маълум сонини компанияга топширилиши етарли. ўйлашча бўш вақт таклифи оқшали ходимларни раҳбатлантириш – бу мотивлашнинг классик мисоли қисобланади.

4. Бизнинг компаниямизда рақбарларга қар-йили ўз ходимларинини иш қаролиятини бақолаш тавсия этилади. Буни қандай шаклда бажарган маъсул?

### **Ечиш**

Агар бақолаш натижасида ходимлар иш бўйича керакли тавсияномаларни олмасалар, бақолаш жараёни вақтинини бекорга сарф бўлишидан иборат бўлади. Бақолаш ходимнинг менежерга

Ўзини ўандай ишлаётганини қикоя ўилиши ва менежер унга маслақатлар бериб, ўзини донишмандлигини намойиш этиш кўринишида бўлмаслиги керак. Бу жараён бақоловчининг ва бақоланувчининг қамкорликда бажарадиган иши бўлиши лозим.

Бақолашга киришишдан олдин рақбар сифатида ўанаўа натижага эга бўлмокчи эканлигининг ўйлаб кўринг. Доимо ўлчаш ва кўриш мумкин бўлган нарсаларни бақолаш осонроқ.

Бақолаш ўзаро қамфикрлик ва қамкорлик билан яқунланиши лозим. Тўзатишларни амалга ошириш муддатларини белгиланг.

5. Мен каталоглар ёрдамида савдо ўиладиган ўртача компанияни ходими бўла туриб, кўп маблаў сарф ўилмасдан малакали ходимларни жалб этишим мумкинми?

#### **Ечиш**

Сиз танлаган жозибадор раўбатлантиришлар фирмангиз мақсулоти билан, имкони борича, узвий боўланган бўлиши лозим.

Нима учун ўз ходимларингизга оддий чакана нархларда каталоглар бўйича буюртма беришни таклиф ўилиш мумкин эмас?

Баўзи компаниялар нушонли товарларни катта нарх тушиб беришлар билан сотадилар.

Ўйида қар-хил компаниялар фойдаланадиган раўбатлантиришлар рўйхати келтирилган:

- фойдани яратишда ва тақсимлашда ўатнашиш;
- ўз фирмаларини акцияларини сотиб олишдаги опционлар;
- фирма қисобидан машина бериш;
- харажатларни тўлаш;
- тиббиёт суўуртаси;
- мавсумий транспорт тўлови;
- бепул тиббиёт кўриклари;
- компания ошхонасида овшатланиш учун дотация бериш;
- компания ўисман тўлайдиган тушлик патталар бериш.

6. Биз – кичкина фирма ва бизнесни энди бошладик. Цу сабабли ходимларимизни меқнатини бозор нархида бақолай олмаймиз. Бизга керакли ходимларни ўандай жалб этиш мумкин?

#### **Ечиш**

Ягона усул – фирмангиз мол-мулкини ходимлар шахсий мол-мулки билан боўлашдир. Компаниянгизда ишлаш фойдани тақсимлашда ўатнашиш имконини беришини назарда тутишни реклама ўилинг, шундай ўилиб, ўз ходимларингизни фойдадан ўз улушига умид ўилишига ва бор кучини фирма муваффаўиятига сарф ўилишга ундайсиз.

Ушбу қолатни потенциал қамкорларингизга, ходимларингизга интервью орўали (бу даврда улар таўсирчан ва ташабускор бўладилар) тушунтиринг.

Ќозирча уларнинг меќнатларини муносиб таќдимлаш имкони йўшлигини, лекин компания фойда келтириши билан уларнинг фойда улуши ошишини таъкидланг. Агар имкони бўлса, акцияларнинг бир ўсмини опцион шаклида тарќатинг.

Ушбу раќбатлантиришларнинг мажмуаси ва келажакда иш ќаќининг ошиши имконияти одатда, жозибадор кўринади.

7. Товарни сотиш билан шућулланадиган ходимларга унча юќори бўлмаган маош ва товар сотилишида коммиссион ќаќ тўлаймиз. Коммиссионсиз юќори маош тўлаш усули ходимни яхшироќ раќбатлантирадими?

#### **Ечиш**

Ќаќ тўлаш системаси компаниянинг ва ходимларнинг молиявий имкониятлари нуќтаи-назаридан баќоланади. Коммиссион тўловларсиз юќори маошга ўтиш ўйидаги йўналишларда ўандай натижа беришини ўаранг:

- наќд пул оўимида;
- фойдада;
- ходимларнинг ўўнимсизлигида;
- мотивлашда.

8. Фирманинг энг яхши ходимларидан бири унга боўќа фирмада юќорирок маош таклиф этилганлигини айтди. Бунга ўарши бирон-чора яратишингизга ишончингиз комил эмас. Нима ўилиш керак?

#### **Ечиш**

Авваламбор, ходимнинг ишдан кетишининг ќаќишй сабабини билиш лозим. Агар у юќорирок маош олишни истаётган бўлса, у ќолда унга ўилинган таклиф билан раўобатлашиш шубќалидир. Бундай йўл билан ходимнинг содишлигини сотиб олиб бўлмайди. Бунаўа ходим навбатдаги юќори маош таклифининг орўасидан ўувади.

Лекин ходим боўќа сабаблар учун ќам ишдан кетиши мумкин, масалан ўз кучини боўќа жойда синаб кўриш, ќурмат-эътибор ўозониш ва боўќалар бўлиши мумкин. Агар уни сабабини аниўлаш мумкин бўлса, балким ходимнинг ишини ўайта ташкил этиш орўали унга керакли ўониўишни яратиш мумкин бўлади. Биринчи имконият пайдо бўлиши билан унинг маошини кутаришингизни тушунтиринг. Шундай йўл тутсангиз ходимни шантаж ўилишига ён бермагандай бўласиз.

9. Бир-неча буйсунувчилар мотивлашмаган ќаракатларни амалга оширадилар. Уларнинг фаолиятини керакли томонга йўналтириш мумкинми?

#### **Ечиш**

Авваламбор, мавжуд тушунмовчиликларни анишлаш лозим. Шунда буйсунувчилар талаб ўлинаётган ишларни бажармаётганини тушунадилар.

Ижрочиларнинг мотивини ошириш йўлида менежерлар учун бир-неча тавсиялар мавжуд:

1) ижрочиларга улардан нима талаб ўлинаётганини тушунтириш. Вазифаларни ва ишга бўлган талабни аниқ тушунтириш. Ушбу фаолиятни мунтазам равишда бажариш.

2) имкони борича ижрочиларга ўқитиш келтирадиган ва маъсадларини амалга оширишга ёрдам берадиган ишни бериш.

3) бериладиган иш бажариладиган даражада бўлиши лозим. Ижрочилар ушбу ишни яхши бажара олишига ишонч қосил ўлинг. Агар иккиланаётган қўпчиликни ташкил қилса, улар мотивлашмаган бўлади.

4) ижрочилар топширилган ишни ўандай бажараётганига баҳо бериш. Улар ўайси ишни давом эттириш ва ўайсисини тўхтатиш кераклиги тўғрисидаги ахборотга муқтож.

5) ходимлар топширилган ишни бажарганларидан сўнг уларни муқфотланг. Уларга муқфот бажарилган иш учун берилаётганини сингдириш.

10. Компанияда маълум йиллар давомида ишлагандан сўнг тўланадиган ишчиларга ўўшимча меънат таътилини жорий этишни қасаба уюшмалари талаб қилапти. У нима учун берилади, нима ўилиш керак, уни компания учун ўандай яхши томони бор?

#### **Ечиш**

Ушбу таътил ходимларга таъриба ва билимни ошириш имконини беради. Қар беш йилдан кейин 4 қўфта муддатга бериладиган ўўшимча тўланадиган таътил:

- ходимга хизмат қўрсатгани учун «нақасни ростлаш» учун берилади;

- ушбу компанияда узоқ ишлашни раўбатлантиради;

- саёқат ва сафар ўилиш имконини беради;

- малакавий тайёргарликни ошириш имконини беради;

Ақсуски, ушбу таътил қамма ваёт қам муваққатли кечавермайди.

Бўлиши мумкин:

- норози ходимлар раўбатчиларга ишлаш учун сарқлаши мумкин;

- баъзи бўлинмаларда ходимлар етишмаслиги мумкин;

- ушбу таътилларни ўоплаш учун қатта маблаў талаб этилади.

#### **Бошқарувнинг итисодий усуллари**

Бошқарув усуллари – шўйилган маъсадларга эришиш учун бошқарувчи системанинг – бошқарув субъектининг – бошқарилувчи системага – бошқарув объектига (ходим, жамоа, бошқарувнинг ташкилий-иштисодий объекти) таъсир этиш усуллари дидир.

Бошқарув усуллари системасида умумий усуллар ажралиб туради. Анъанавий равишда уларга иштисодий, маъмурий (баъзан ташкилий кам деб аталади) ва ижтимоий-психологик усуллар тегишли.

### **Бошқарув топширишлари**

1. Бизнинг бизнес тез кенгаймошда, лекин ижара кaши ва солишлар шaкар ташқарисига кўчиб ўтишга мажбур этмошда. Кўчиб ўтиш шанаша «тарафдор» ва «шарши» ларга эга.

#### **Ечиш**

Кўчиб ўтишининг асосий сабаби – маблағни тежаш, чунки шaкар ташқарисидаги иш жойи икки баробар арзон туради.

Кўчиб ўтмасликнинг асосий сабаби – ходимларнинг бир шисми ишдан кетади.

Бошқа камма сабаблар амалий фойдага бориб ташалади. Козирги ва шaкар ташқарисидаги биноларни таншидий ўрганнинг, уларни шўйидаги мезонлар асосида ташшослаш мумкин:

- мақсулотингиз сотиладиган асосий бозорнинг яшинлиги;
- ходимлар учун шўлайликлар – сифатли коммуникациялар транспорт системалари мавжудми? Яшин жойда магазин ва ресторанлар борми?
- мулкни сотиб олиш каракатлари;
- шўлайликлар учун белгиланган тўловлар ставкаси: сув, электр, газ ва телефон;
- ижтимоий-маданий муассасаларнинг яшинлиги: банклар, савдо, дам олиш марказлари. Ушбу жойлардан сизга мос келадиган ходимларни топиш мумкинми?
- сизнинг ходимларингиз шaерда яшайди?
- кўчиб ўтиш компаниянинг имижига ва обруйига шандай таъсир шилади?

«Тарафдор» ва «шарши»ларни ташшослаб кўриб, шарор шaбул шилишингиз мумкинки, молиявий омиллар шолганларини босиб кетади.

Агар сиз янги ишлаб-чишаришни ташкил этмошчи бўлсангиз, у колда ишлаб-чишариш майдонларининг кенгайиши асосий кисобланади. Агар ишчилар сонини оширмошчи бўлсангиз, уларни шaерга ва шандай шилиб жойлаштиришни ўйлаш лозим.

2. Компания фойда олиши билан бирга нашд пул этишмаётганини кис этиши мумкинми?

#### **Ечиш**

Сабаблар бир-нечта бўлиши мумкин:

- компания товарларини ўзга сотаётган бўлиши мумкин, натижада таъминотчилар билан мижозлардан пулни олгунга ўдар қисоблашиш керак бўлади. Шу сабабли наўд пул зақираси етишмаслиги мумкин;

- компания эски асбоб-ускуналарда фаолият кўрсатаётган бўлиб, фойда ва зарар тўғрисидаги қисоботда амортизация тўловлари паст даражада эди. Асбоб-ускуналарнинг алмаштирилиши қам наўд пулнинг етишмаслигига сабаб бўлиши мумкин. Бундан ташқари наўд пул етишмаслигининг ўйидаги сабаблари мавжуд;

- компания ўзларини тўлаганлиги учун катта миқдорда наўд пул сарф бўлади;

- компания ўз операцияларини молиялаш учун етарли айланма капиталга эга бўлмаса, наўд пулга эқтиёж ошиб кетади;

- компания ўтган йилги солиқларни тўлаши учун етарлича маблағларни ушлаб қолмаган бўлиши мумкин.

3. Бизнинг унча катта бўлмаган компаниямиз фойда билан ишламоўда. Биз бизнесни кенгайтирмоўчимиз, лекин капитал етишмайди. Шанаўа тайёргарлик ишларини амалга ошириш керак?

#### **Ечиш**

Потенциал товар сотилишини ва қаражатларни акс эттирувчи режани яратиш лозим. Режа ўзида ўйидагиларни мужассам этади:

- компанияни ривожланишини ва уни фаолиятини тақлили;
- бозор шарт-шароитлари;
- ривожланиш режалари;
- наўд пул оўимини прогнозлаш.

Қаракатни эришмоўчи бўлган тезлик, ваўт ва ривожланиш йўналишини аниқлашдан бошланг. Унутмангки, таклифларни қимоя ўилишга ва кўп сонли саволларга жавоб беришга тўғри келади. Прогноз зарурий молиявий йўналишларни назарда тутиши шарт. Таваккалчиликни кўраётганингизни ундан келадиган «яхши» ва «ёмон» қолатлар ўандай бўлишини тасвирланг.

4. Устама қаражатлар чегарадан четга чиқиб кетмоўда. Харажатларни назорат ўилиш менинг вазифам қисобланади. Устама харажатлардан ўандай ўилиб, тежаш мумкин.

#### **Ечиш**

Муаммога ўарши тўғридан-тўғри қужумга ўтинг. Ўзгаришлар тўғрисида ўйлаб кўринг ва улардан компаниянинг қар-хил соқаларига, аниқса, кадрлар ва ишлаб-чиқаришга келадиган самара яўни:

- шгатга ходимларни ёллашдан кўра ўриндошликда ишлайдиган ходимларни жалб этинг;
- фойдаланиладиган майдонларни ўсшартинг, бўшаган майдонларни ўулай нархларда ижарага беринг;
- жараённинг кáмма звеноларининг самарадорлигини текшинг: улар кўп жойни олмаяптими, кáддан ташқари электроэнергияни сарфлаяптими?
- агар иш циклли бўлса, балким ўсша муддатларга мавсумий ишчиларни таклиф этган маўўулдир;
- субпудратчилардан фойдаланинг. Эскириб ўолган асбоб-ускуналарни алмашгиришга маблаў сарфламасдан махсус фирмаларга маўлум ишларни топшириш кóсобига пулни тежаш мумкин.
- янги технологияни тадбиў этишга кáракат ўилиб кўринг. Лекин унутмангки, ушбу кáракатлар ўсша ваўт ичида тежамкорликни олиб келмаслиги мумкин.

5. Кейинги йилларда мен ракбарлик ўилаётган бўлим бюджет чегараларидан чиўиб кетмоўда. Рақбарият бизни компания стратегиясини емиришда айбламоўда. Биз ўандай хатоликка йўл ўўйяпмиз?

#### Ечиш

Кáшшатдан кáм сизнинг бўлимингиз компаниянинг фаолиятига салбий таўсир этмоўда.

Сиз харажатлар чегарасидан четга чиўаётганингизни олдиндан кўриб, унга ўарши бартараф этиш тадбир-чораларини ўўллашингиз лозим. Шу сабабли, орўага ташламай, ўўйдагиларни бажаринг:

- бўлимнинг бюджетини жиддий таклил этинг ва кáддан ташқари харажатларнинг сабабини аниўлашга кáракат килинг;
- бўлимнинг харажатлари тўўрисида ўарорларни тўлиў ва ишончли ахборот асосида ўабул ўилаётганингизга ишонч кóсил ўилинг;
- молия ходимларидан харажатлар тўўрисида узлуксиз ахборот бериб туришларини илтимос ўилинг;
- маблаўларнинг сарфланишини ўаттиў назорат остига олинг, амалий харажатларни режа билан солишгириб, текшинг.

Келажакда реал шароитга асосланган кóсоб-китобни тузишга кáракат ўилинг. Лекин эўтибор берингки, балансни ўзингиз тузаётган бўлсангиз, уни бажарилишини кáм ўзингиз назорат ўилишингиз керак.

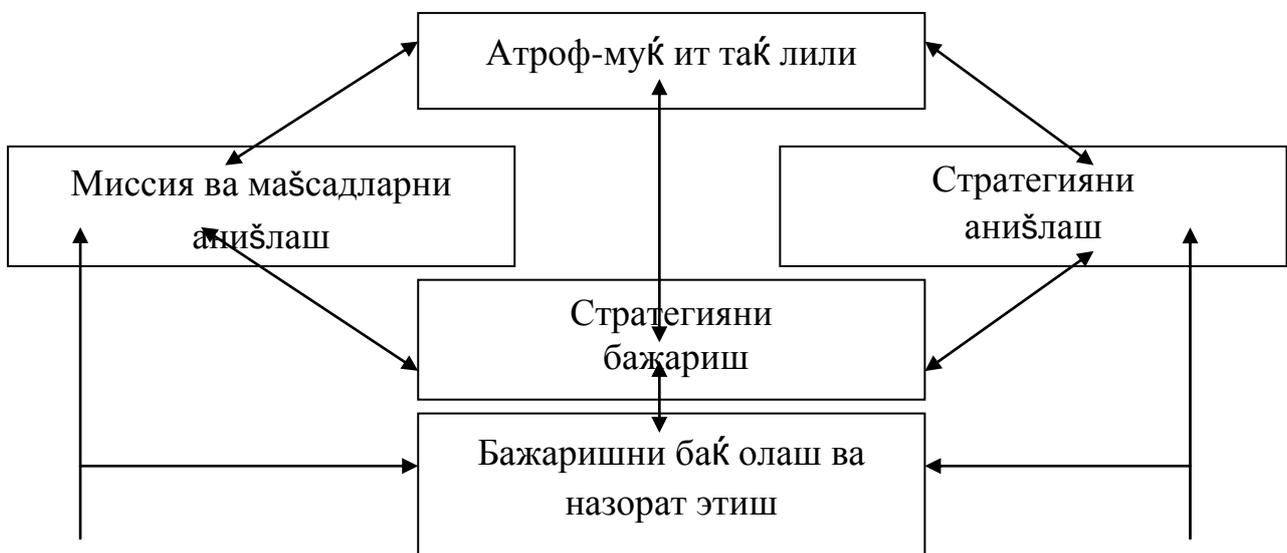
Юз бераётган хатоликнинг бир ўисми рақбариятингиз зиммасига тушади, чунки улар бўлимлар бюджетида ўўйдагилар бўлишини назорат ўилишлари лозим:

- бюджетлар реал бўлиши керак;

- бюджетлар билан қаракат режаси мувофиқ бўлиши керак;
- бюджет компаниянинг маъсад ва вазифаларини қисобга олган қолда яратилиши лозим.

### Стратегик режалашгириш ва бошқариш

Стратегик бошқарув – инсонлар потенциалига асосланган бошқарув бўлиб, ишлаб-чиқариш фаолиятини истеъмолчилар талабига мослаштиради, ташкилот учун мос тартиблашгиришни ва ўз вақтида ўзгаришларни амалга оширади, атроф-муқит таъсирига самарали жавоб қайтариб, пировард натижада ташкилотни яшашини ва келажакда маъсадларни амалга оширишни таъминлайди. Стратегик бошқарувни динамик система сифатида қараш мумкин, у бешта ўзаро боғлиқ жараёнлар тўпламидан иборат бўлиб, қар-бирининг қаракати бошқасига ва тўпламга таъсир этади.



1.2-шакл. Стратегик бошқарув структураси.

### 1-вазят. Ташкилотнинг миссияси ва маъсадлари.

Маъсад: Ташкилотнинг миссия ва маъсадларини стратегик тасаввур этиш, яратиш кўникмаларини ўзлаштириш.

**1-топширик.** Тақлил этиш асосида «Акропол» компаниясининг миссиясини унинг кучли ва заиф томонларини очиқ беринг ва қўйидаги саволларга жавоб беринг:

1. Компанияни миссиясини шакллантириш учун нималарни билиш керак?
2. Миссияни аниқлашда кимлар қатнашади?
3. Компания фаолиятида миссияни роли қандай?
4. Компания миссияси қандай қилиб ва кимларнинг манфаатларини ақс эттиради?
5. Ўз компаниясини миссиясини шакллантириш учун бошқа компаниянинг миссиясидан фойдаланиш мумкинми?

6. Компаниянинг миссиясини яратишда ўзгариш усуллардан фойдаланиш мумкин, ушбу усулларнинг мўқияти нимадан иборат?

7. Ташкилот миссиясини ва имижини ўзаро нисбати ўндай?

### **«Акропол»<sup>1</sup> компаниясининг миссияси ўндай яратилган.**

«Акропол» риелтор компанияси унча катта эмас, унда яшн кунларгача 15 талар ходим ишлар эди. Қозирги кунда компания кенгайган – уни 50 та ходими бор. йтган йили «Акропол» сайтида ўйидаги чоп этилди: «Компания миссияси – халқаро стандартлар бўйича сифатли риелторлик хизматини кўрсатишдан иборат».

У пайтда «Акропол» компаниясининг миссияси охиригача анишланмаган эди, миссия кўпроқ хорижий, халқаро стандартларга асослангандай туюлар, 'бизнинг мижозларимиз истаклари ўнчалик ўндирилиши тасавури ноаниш эди. Маълум пайтда, бир неча анишловчи саволларга жавоб беришга тўғри келгандан кейин компания миссияси бирданига ўзгарди: миссияни «Риелтор хизматларини кўрсатиш намунасига айланиш» деб ифдалаб, ишлай бошлаш мумкин эди.

Шу жойда компаниянинг таъсис этувчилари, топ менежерлари миссияни яратмасалар кабинетдан чиқмасликка ўрапор йилдилар ва 2000 минг пиёла ўақва ичдилар ва 20 блок «Парламент» сигаретасини чекдилар дегим келади. Миссияни яратилиш жараёнини бундай тасвирланиши унинг мўқим ақамиятига эга эканлигини намойиш этган бўлар эди. Лекин ўатнашаётганларнинг кўпчилиги чекмайдиганлардан ва кофе ўрнига кўк чойни афзал кўрадиганлардан эди. Қаммамиз бошқарув соқасида мутахассис бўлганлигимиз ва бизнесимиз тўғрисида аниш тушунчаларга эга бўлганимиз учун тақши маслақатчиларга эктиёж йўш эканлигини тушунар эдик. Тақши маслақатчилар компания бизнесининг ўзига хос томонларини яхши тушунмасликлари мумкин. Биз миссияни шакллантиришни ўайта ташкил этишни – биринчи ўадам ва корхонага узлуксиз менежментнинг кириб келиши деб ўарадик.

Дам олиш куни компаниянинг бош офисида таъсис этувчилар ва бўлинмаларнинг рақбарлари тўпландилар. Миссияни яратишда турли гуруқларнинг манфаатларини эътиборга олиши кераклигини яъни: таъсис этувчилардан, ходимлардан бошлаб, истеъмолчиларгача ва умуман компанияни бир бутун жамият эканлигини кеч ким унутган эмас.

Дастлаб маълум бўлдики, миссияни яратиш кўп ваътни олиши ва бирон натижани бермаслиги мумкин. Бу «икки минг пиёла ўақва» варианты эди. Албатта, бегона компанияни миссиясини ўз компаниямиз хусусиятларига мослаб кўчириб олиш мумкин. Лекин

---

<sup>1</sup> Эксперт. 2002 й. № 39 46 бет.

бу йўл компаниянинг ўзига хос томонларини яқин очиб бера олмайди.

Шу сабабли РСТ усулидан (ресурслар, структура, тақлил) фойдаланишга қаратилган ҳаракат шилдик. Ушбу усул ақл қужумини ва аффиливатив диаграммаларни ўзида интеграциялайди. Кенгаш ҳатнашилари томонидан техник ва бизнес вазифаларни ечишда бу усул аввал қам шўлланилган эди.

РСТ усулининг шўлланилиши кутилгандан қам яхши натижа берди. Бир соатдан қамроқ вақт ичида «Акропол» компаниясининг миссияси яратилди. Бу матн қамма ҳатнашиларга маъшул тушди, асосийси – яратилган миссиянинг мазмуни компаниянинг бизнес фалсафасига тўлиқ мос келди. Шўлган тафсилотларни тушириб шўлдирадиган бўлсак, компанияни миссияси «Компаниянинг ходимларини ва технологиясини ривожлантириш орқали – риелторлик хизматларини қўрсатишнинг намунаси бўлиш», деб ифодаланди.

## 2-вазият. Ички ва ташқи муқит омиллари.

### Вазият тақлили.

**Маъсад:** Ташқи муқит яратадиган имкониятлар ва хавф-хатарни, қамда ташкилотнинг қучли ва заиф томонларини, унинг рақобат устунлигини ва муваффақиятининг таянч омилларини тақлил этиш қўникмаларини яратиш.

**1-топширик.** Шўйида келтирилган ташқи муқит омиллари асосида уларнинг ҳайси бири ташкилотни ривожланишини шўллаб-шўвватлашини, ҳайси бири шўйинлаштиришини қамда омилларнинг ҳарама-ҳарши таъсирини анишланг.

| № | Омиллар   | Шўллаб-шўвватлайди | Шўйинлаштиради |
|---|---|--------------------|----------------|
| 1 | Табиий ресурслар  |                    |                |
| 2 | Мекнат ресурслари (сон, билим даражаси, малака, маданият)   |                    |                |
| 3 | Мамлакат майдони (ўлчамлари, қудудий ва миллий хусусиятлари)  |                    |                |
| 4 | Миллий менталитет (қает тарзи, фаолияти, психологияси, анъаналари, халқнинг урф-одати)                              |                    |                |
| 5 | Халқаро муносабатлар (мамлакатнинг халқаро ақволи, қар-хил мамлакатларнинг бозор иқтисодиётига ўтиши муносабатлари) |                    |                |
| 6 | Давлатнинг сиёсий ташкил этилиши (давлат органлари ва бошқарув қоқимияти)   |                    |                |
| 7 | Бозор иқтисодиётига ўтишни  |                    |                |

|    |   |  |  |
|----|---|--|--|
|    | Белгилайдиган қаракатдаги<br>шонунчилик   |  |  |
| 8  | Мамлакатдаги тартиб-интизом қолати  |  |  |
| 9  | Хусусий мулкка муносабат<br>(давлатнинг, жамоанинг,<br>кооперативнинг, хусусий мулкка<br>муносабатлар)  |  |  |
| 10 | Иштисодиётнинг монополлашганлиги  |  |  |
| 11 | Раҳобат ривожланишининг қолати  |  |  |
| 12 | Инфраструктуранинг ривожланиши<br>(ахборот, транспорт, алоҳа, банк<br>системаси, маркетинг, реклама,<br>суғурта, аудит)   |  |  |
| 13 | Мамлакатнинг иштисодий<br>ривожланганлик даражаси (ишлаб-<br>чиқаришнинг қажми ва динамикаси,<br>меқнат унумдорлиги)  |  |  |
| 14 | Инфляция (даражаси ва динамикаси)   |  |  |
| 15 | Солиқша тортиш (даражаси ва<br>динамикаси)  |  |  |
| 16 | Халқнинг қаят даражаси (маош,<br>нафақа, стипендия ва қ.к.)   |  |  |
| 17 | Ишсизлик  |  |  |
| 18 | Халқнинг ижтимоий қимояланганлиги<br>(ишга жойлаштириш системаси,<br>кадрларни тайёрлаш ва шайта<br>тайёрлаш, нафақанинг, стипендиянинг,<br>маошнинг минимал қажми) |  |  |
| 19 | Конвертация (миллий ва хорижий<br>валютанинг параллел юриши)  |  |  |

### Бошқарув шарорлари

#### Амалий мащўлотлар

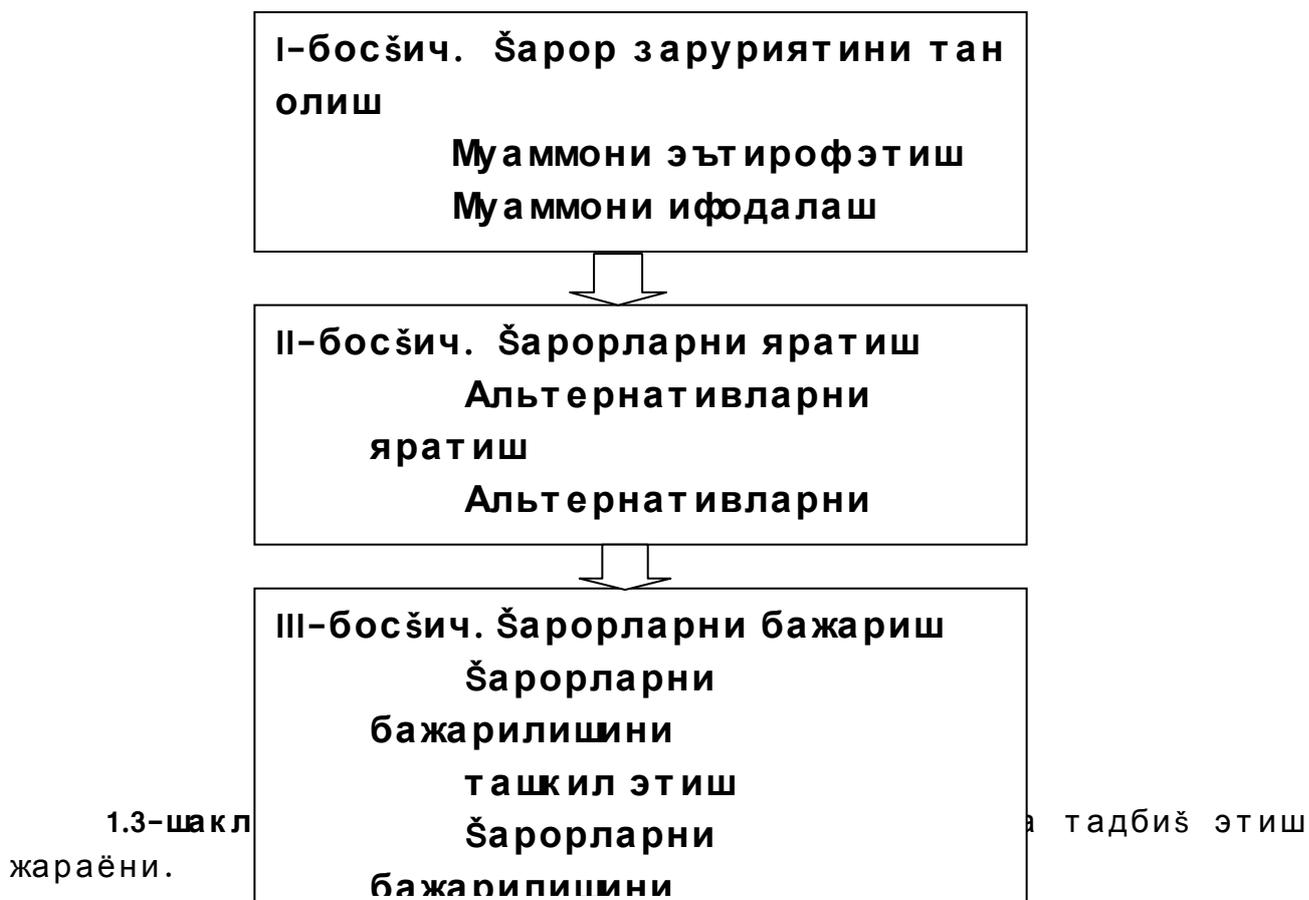
#### «Тайёргарлик жараёни ва бошқарув шарорларини шабул шилиш»

**Мащад:** Замонавий бошқарув шарорларининг моқиятини ва уларга шўйиладиган талабларни тушуниш, бошқарув шарорларини яратиш ва бақолаш кўникмаларини олиш.

Бошқарув шарорлари – бу тақлил, прогнозлаш, иштисодий асослаш натижаси бўлиб, менежмент системасидан анищ мащадларни амалга ошириш учун альтернатив вариантни танлашдир.

Амалий менежментнинг қамма поёноларининг муқим вазифаси – пайдо бўладиган муаммоларни оптимал қал этиш ва шўйилган мащадларга эришишдан иборат. Ушбу вазифанинг қал

этилиши, кўп томондан, тайёргарлик даврида ва шарор шабул шилишда асос қисобланадиган бошқарув шарорларининг сифати ва самарадорлиги билан анишланади.



Бошқарув шарорларини шабул шилишда кўп учрайдиган камчиликлар шуйдагилардан иборат:

- ноальтернатив асосда шарор шабул шилиш;
- ташқи муқит ривожланиш аъаналарини нотўҳри прогнозлаш;
- шарорларни тайёрлашга ва муаммоларни қал этишга қархил бошқарув поҳоналарининг ва ишчиларнинг жалб этилмаслиги;
- шарорларни тадбиш этиш учун харажатлар қисобланмаслиги;
- шарорларни бажарилмиш муддатларининг ва масъулиятли шахсларнинг тайинланмаганлиги;
- шабул қилинадиган шарорларнинг ноанишлиги;
- ташкилот ички муқити аъаналарини нотўҳри прогноз шилиниши ёки умуман прогноз шилинмаслиги;
- қар-бир шарор вариантнинг салбий ошибатлари анишланмаганлиги;
- қар-бир шарор вариантнинг ижобий ошибатлари анишланмаганлиги;
- қар-бир шарор варианты бақолашнинг мезонлари ишлаб чишилмаганлиги;

- маъсадлар нотўғри белгиланганлиги ёки умуман ноанишлиги;

- шарорни тайёрлашда ва шабул шилишда етарлича аниш ахборот жалб этилмаслиги;

- шабул килинадиган шарорларнинг самарадорлиги кисобланмаганлиги;

- таъши муқит омилларига кам эътибор берилиши ёки эътиборга олинмаслиги;

- ички муқит омилларига кам эътибор берилиши ёки эътиборга олинмаслиги;

- шарорлар шабул шилиниш кетма-кетлиги охиригача ишлаб чишилмаганлиги;

Шараладиган альтернатив шарорларни бақолашнинг энг муқим мезонлари шўйидагилар бўлиши мумкин:

- зарурий молиявий ресурслар;

- лойиқа тадбиҳидан кутиладиган самара;

- таваккалчилик ва ноанишлик;

- шарорни анишлик даражаси;

- ваът (лойиқани амалга ошириш ёки инвестицияларни киритиш);

- объект сифати;

- объектни ишлаб-чишариш қажми;

- объектнинг ишлаб-чишаришда ўзлаштирилганлиги;

- объектнинг ишончлилиги;

- объектнинг техник тавсифи;

- ишлаб-чишарувчи фирма (имиж, обруй);

- бошқалар.

Келтирилган мезонлар рўйхатини тўлдиринг .

Назарда тутиш кераки, шарорларнинг альтернатив вариантлари қар-бир қолатда у ёки бу мезонлар бўйича бир-биридан фарш шилиши мумкин. Шарор шабул шиладиган менежернинг вазифаси максимал мезонлар бўйича шарорларни ташқослаш, тақлил этишдан иборат .

Эътиборга олинган мезонлар сони шанча кўп бўлса, шарорнинг самарадорлиги прогнози шунчалик юшори бўлади .

Фараз килайлик, сиз автомобил сотиб олмошчисиз . Шарор шабул шиладиган ва автомобил сотиб оладиган мезонларингизни келтиринг .

1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

4) \_\_\_\_\_

5) \_\_\_\_\_

Корхонанингизда тикиб-чишариладиган буюмларни сифатини оширишнинг альтернатив шарорларини бақолашнинг мезонларини келтиринг :

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_

Бошқарув шарорларини ишлаб-чишишнинг муқим ташкил этувчиси таваккалчилик қисобланади. Таваккалчиликни эътиборга олмай бошқарув шарорининг яхши альтернатив вариантини танлаб бўлмайти.

Таваккалчиликни бошқариш шуйидагиларни назарда тутати:

1. Таваккалчилик таснифи (ишлаб-чишариш, инфляция, кадрлар ва қ.к.);
2. Анишланган таваккалчиликлар асосида ахборотни тўплаш ва тақлил этиш;
3. Таваккалчиликни бошқаришни у ёки бу усулини танлаш:
  - таваккалчиликдан шочиш;
  - таваккалчиликни бошқалар зиммасига юклаш (масалан суҳурта компаниясига);
  - таваккалчиликни салбий натижалари эқтимолини камайтириш;
  - таваккалчилик эқтимолини камайтириш.

Шарорларнинг альтернатив вариантларини бақолаш ва улардан энг яхшисини танлаш қамма таваккалчилик турларини қисобга олишни қамда уларни қар бири тўғрисида ахборотни ўрганишни назарда тутати. Танланган шарор қамма ваёт минимал таваккалчилик билан ифодаланган бёелиши мумкин, чунки альтернатив шарорлар бошқа мезонлар асосида ташшосланади.

Шуйида келтирилган вазиятлар билан танишинг. Уларнинг қар-бирида шанаша таваккалчилик хавф келтириши мумкинлигини ва ушбу таваккалчиликни тўғри бошқариш учун шанаша ахборот қамда усул талаб шилинишини анишланг.

#### Автомобил сотиб олишда

| Таваккалчилик | Таваккалчиликни бошқариш учун керакли ахборот | Таваккалчиликни бошқариш усуллари |
|---------------|---|-----------------------------------|
|               |   |                                   |
|               |   |                                   |
|               |   |                                   |
|               |   |                                   |
|               |   |                                   |

#### Юророш маош тўланадиган ишга ўтишда

| Таваккалчилик | Таваккалчиликни бошқариш учун керакли ахборот | Таваккалчиликни бошқариш усуллари |
|---------------|---|-----------------------------------|
|               |   |                                   |
|               |   |                                   |
|               |   |                                   |
|               |   |                                   |
|               |   |                                   |

## **ИШБИЛАРМОНЛИК ҲИНИ**

### **«БОШҚАРУВ ШАРОРЛАРИНИ ЯРАТИШВА ШАБУЛ ШИЛИШ»**

Мақсад: Талабалар томонидан самарали бошқарув шарорларини ишлаб чиқиш ва шабул шилиш кўникмаларини эгаллаш.

#### **Вазифалар:**

1. Шарор шабул шилиш билан боғлиқ аналитик фикрлаш кўникмаларини олиш.
2. Топшириш бериладиган гуруҳнинг ривожланиш даражасини аниқлаш.
3. Комплекс шарорларга шўллаш мумкин бўлган индивидуал ва гуруҳлар фаолияти самарадорлиги саволларини ўзлаштириш.
4. Гуруҳларни ўзаро харакатларининг, келишувларининг баъзи кўникмаларини яратиш.

**Гуруҳ аъзолари:** Олтитадан ўн иккитагача, топширишни бир-неча гуруҳлар бир вақтда бажариши мумкин.

#### **Керакли вақт:** 2 соат

Маъни бажариш учун керакли материаллар:

1. Шалам ёки ручка
2. Индивидуал ишлаш учун варақалар
3. Гуруҳлар ишлаши учун варақлар – қар-бир гуруҳ учун бир дона.
4. Жавоблар ва шарорлар асоси келтирилган варақлар
5. Балларни қисоблаш учун назорат варақлари
6. Чизғичлар

Ижрочиларни жойлаштириш: квадрат ёки айлана столлар атрофида ўтириш мақсадга мувофиқ. Тўғри бурчакли столлар атрофида жойлашганда стол бошида ўтирган талаба назоратчи вазифасини эгаллайди.

Қаётда шундай вазиятлар учрайдики, шабул шилинадиган шарорлар таъсирида инсонлар ўз қаётини сақлаб қолиш, яшаш имкониятига эга бўлади ёки улар қаётдан кўз юмадилар. Шабул шилинадиган шарорлар сизнинг ва гуруҳ аъзоларининг қаёт-мамоти билан боғлиқ. Яқка қолда қеч-ким шутулиб кетмайди, фақат команда бўлиб, бир-бирининг шарорларини шўллаб-шувватлаб, вазиятдан чиқиш мумкин.

Канаданинг кáрбий кáво кучлари ва 413 шутшарув эскадрони офицерлари иширокида тузилган муаммоли вазиятнинг тафсилоти шўйидагилардан иборат.

Бугун 5-октябр. Кóзир вашт 14<sup>30</sup>. Сизнинг гурукингиз ўтирган гидроплан кóзиргина Квебек-Ньюфаулендни шимолий томонининг Арктика шисмида Лора кўлининг шарший ширҳоҳига яшин жойда аварияга учради. Бахтсиз кодиса натижасида учувчи дунёдан ўтди, лекин кáмма йўловчилар соҳ-омон шолди. Бахтсиз кодисадан кейин гидропланни ошим кўлнинг чушур жойига тортиб кетди. Кáмма йўловчилар белигача кул бўлдилар. Учувчи гидроплан билан биргаликда чўкиб кетди.

Учувчи кáлокат юз бергунга шадар йўловчиларнинг бирортасига кáм кўрсатма беришга улгурмади. Лекин гидроплан кўрсаткичлари унинг жойини кўрсатар эди: 48 км назарда тутилган маршрутдан жанубга ва тахминан 35 км Шеффервилдан шаршша четга чишилган. Шеффервил эса энг яшин ақоли яшайдиган шакар ва саёкатчилар етиб боришни истаган манзил эди. Шеффервил (5000 ақоли яшайди) – бу шахтерлар шакри (темир рудаси олинади). У Сэн-Лоран шакирдан тўҳри чизиш бўйича 485 км, Джеймс ва Гудзон шултишларидан 725 км шарший томонда, шимолий шутбдан жанубга 1300 км да ва Атлантика ширгошларидан 480 км ҳарбда жойлашган.

Шакарга фашат самолётда ёки поездда етиб бориш мумкин, автомобил йўллари шахтерлар шакирга бир-неча километр етмасдан тугайди. Сизнинг гурукингиз Лабрадордан кечи билан 19-октябрда шайтиб келиши режалаштирилган бўлиб, ушбу ахборот рация билан транспорт бўлимига етказилган.

Яшин атроф баланд бўлмаган барглари 10 см диаметрли буталар билан шопланган. Яшин атрофда бир-неча шояли тепаликлар жойлашган. Тундра (арктик ботшошлик) уфшда кўриниб турган тепаликларгача бўлган майдонни эгаллайди. Сон-саношсиз ариш ва булошлар кўлларни бирлаштириб туради.

Октябр ойида температура – 3,9 дан 2,2 °С гача, критик температура – 17,7 дан 10 °С гача ўзгаради. Осмоннинг тўртдан уч шисми пасткам булутлар билан шопланган. иртача ўн кундан биттаси шўёшли бўлади. Шорнинг шалинлиги 15–20 см, лекин шамол очиш жойдан чушур жойларга учуриши туфайли унинг шалинлиги 1–1,5 м га етиши мумкин. Шамол тезлиги соатига 20–25 км ва кўпрош шимолий-ҳарбий томондан эсади.

Тирик шолганлар иссиш кийинганлар, ички кийим, пайпош, шалин жунли куртка, шим, тўшилган шўлшоп ва бош кийим, овчиларнинг сифатли этиги. Каммаси бўлиб 153 доллар ва майда чаша пул, шайирма пичош, шалам ва кудуднинг кáво харитаси мавжуд.

### Бахтсиз қодиса зонасидаги ишлим тўғрисида маълумотлар

| Ой     | ўртача кунлик температура | ўртача температурa максимал кунлик | ўртача температура минимал кунлик | Кутиладиган минимал температура |
|--------|---------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| Октябр | -1                        | -2                                 | -4                                | -18                             |
| Ноябр  | -9                        | -5                                 | -13                               | -36                             |
| Декабр | -18                       | -14                                | -22                               | -41                             |
| Январ  | -23                       | -19                                | -28                               | -47                             |

Ўор ёғиши:

- октябр – ўртача, 11 кун, 20 см
- ноябр – ўртача, 16 кун, 37 см

Ўуёш чишиши: 6,15

Ўуёш ботиши: 17,45

Тана терисининг очиш жойларини ўйидаги шамолнинг тезлигида ва таъси температурада совуш уради:

| шамол тезлиги км/с | температура °С | шамол тезлиги км/с | температура °С |
|--------------------|----------------|--------------------|----------------|
| 69                 | -6,6           | 11                 | -23,3          |
| 42                 | -9,4           | 10                 | -26            |
| 29                 | -12,2          | 8                  | -28,9          |
| 22,5               | -15            | 6                  | -31,6          |
| 21                 | -17,7          | 5                  | -34,4          |
| 14,5               | -20,5          | 3                  | -40            |

Гидроплан чўкиб кетгунча ўадар сизнинг гурукинги 15 та предметни ўутўариб ўолишга эришди, жумладан:

- магнитли компас;
- металл бидон 4,1 л клеен дарахти ўиёми билан;
- ўхлаш халтаси, махсус Шимол учун мўлжалланган;
- сувни тозалаш учун ўўлланиладиган таблеткалар;
- баўувват 6x6 ўлчамдаги клеенка материал;
- 13 та гугурт сув ўтмайдиган ўрамада;
- 25 кг юкни кўтарадиган 7,5 метр нейлон аршон;
- чўнтак фонари, 4 та батарея билан;
- 3 жуфт ўорда юрадиган мослама (снегоступ);
- 1 шиша ром, 70 град;
- бир ўутида жойлашган устара ва ойна;
- механик будильник;
- болтача;

- 50 см тешик резинали камера;
- «Шимолий юлдуз остида сузиш» номли китоб

### **Ишбилармонлик ўйинининг юритилиши**

**1-босғич.** Топширикни индивидуал бажариш. Берилган ваџт 15 мин. Гуруќнинг ќар-бир аъзоси келтирилган предметларни ќаѐтий аќамияти бўйича саралаш (ранжировка) лозим. Энг муќим предметга 1 сони, 15 сони энг паст аќамиятга эга предметга тартиб билан берилади.

Синовдан ўтадиганларга предметлар рўйхати берилади. Сиз ўйидагиларга амал қилишингиз лозим:

1. Ўтўарилиши керак бўлган инсонлар сони сизнинг гуруќингиз аъзолари сонига тенг.

2. Ушбу воѐа хаёлатан сизнинг иштирокингизда руй берди.

3. Сизлар биргаликда курашиш ўарорини ўабул ўилдингиз.

4. Ќамма ўутўарилган предметлар-ўуруў ва яхши саўланган.

Муаммони ёки вазиятни муќоќамасини гуруќ аъзолари предметларни таснифлашни тугатмасдан туриб, бошланг.

Сўнгра, 2-3 кишидан иборат кузатувчи кенгаш тузилади. Ќар-бир гуруќда кузатувчи кенгаш натижаларни 1-жадвалга киритади.

### **Муќоќама этиладиган ва яратиладиган ўарорларда ўатнашадиган гуруќ аъзоларини баќолаш.**

1.4-жадвал

| Исми шарифи | Эштиади | Саволлар беради | Фикр билдиради | Ўоя, ахборот беради | Норозилик билдиради, танўид ўилади |
|-------------|---------|-----------------|----------------|---------------------|------------------------------------|
|             |         |                 |                |                     |                                    |
|             |         |                 |                |                     |                                    |
|             |         |                 |                |                     |                                    |
|             |         |                 |                |                     |                                    |
|             |         |                 |                |                     |                                    |
|             |         |                 |                |                     |                                    |
| Умумий сони |         |                 |                |                     |                                    |

Бунда кузатувчилар команда фаолиятини баќолайди, яъни:

1. Индивидуал натижаларини гурук натижалари билан таʃсослайдилар, синовдан ўтадиганларнинг индивидуал ʃобилиятини таʃсослайдилар. (1-жадвал)

2. Фикран ʃўйдаги саволларга жавоб берадилар:

Гурукнинг келишувига нима халаʃит беради?

Сардорликнинг ʃанаʃа белгилари аниʃланди?

Ким сардорлик ʃилди?

Гурукда муќит ʃандай?

Ўз ʃояларини ўтказиш учун синовдан ўтадиганлар ʃанаʃа ќаракатларни ʃўлладилар.

3. Синовдан ўтадиганларнинг ќар-бири тўғрисида келишувга мойиллиги тўғрисида хулоса чиʃарилади.

**2-боскич.** Муаммони гурук иштирокида ечиш. Бажариш ваʃти – 30 мин. Гурукда 2 тадан 6 тагача талабалар бѳелиши мумкин.

Ўар-бир гурук предметларни аќамиятини эътиборга олган ќолда саралайдилар.

### **Топшириʃни бажариш бўйича кўрсатма.**

Сизнинг гурукингиз консенсус усулида ʃарор ʃабул ʃилиши лозим. Бу яшаш учун зарур 15 та предметни назарда тутилган муќимлиги бўйича саралашни билдиради. Предметларнинг гурук аъзолари томонидан ќаʃиʃатан ќам айнан шу кетма-кетликда эътироф этилиши гурук ʃарорини ʃабул ʃилинганлигини билдиради. Консенсусга эришиш осонликча юз бермайди. Демак, предметларни яшаш учун муќимлиги бўйича эътироф этилишининг ќар-ʃандай вариантини гурук томонидан ʃўллаб-ʃувватланиши ʃарор ʃабул ʃилиш учун асос бўлавермайди. Яхлит команда сифатида ишлай туриб, гурук аъзолари томонидан таклиф этиладиган предметларнинг муќимлиги бўйича сонларни тартибини белгилашда гурук аъзолари, ќеч бўлмаганда, ʃисман розилик бергандагина ʃабул ʃилишга ќаракат ʃилинг.

Нима ʃилмаслик керак?

1. Гурук ʃарорини яратишда овоз бериш усулини ʃўлламанг. Овоз бериш усули гурукни ʃолибларга ва маʃлубларга ажратади ва альтернатив йўл пайдо бўлиши учун ʃароит яратади. Овоз бериш муаммони рационал муќоќама этишни эмас, балки баќсларни келтириб чиʃариши ва гурук ʃарорини яратиш жараёнини ʃуруʃ, маъносиз ўтишига сабаб бўлиши мумкин.

2. Муддатидан олдинги тезкор, енгил ёки компромисс битимларни тузманг. Улар одатда хато таъсуротларга асосланган бўлади, уларни ќаммасини муќоќама этиш лозим.

3. Гурук ичида бўладиган мусобаʃага йўл берманг. Сиз тушган вазиятда ќамма ʃолиб ёки маʃлуб бѳлади.

4. җз фикрингизни ўтказишга ҳаракат қилманг, бақслашишга йўл қўйманг. Топширишни бажаришга мантиқий ёндашишга қаракат қилинг.

5. Фақат бир фикрга келиш ва ихтилофга имкон бермаслик учунгина фикрингизни ўзгартиришга йўл қўйманг. Кеч бўлмаганда ҳисман ўзингиз рози бўладиган шарорларни қўллаб-қувватланг. Гуруқ шарорини яратишда бақсга сабаб бўладиган ихтилофли вазиятларни, муаммоларни овоз бериш, тортишиш ва савдолашиш, ўртачасини олиш каби йўллар билан қал қилишга қаракат қилманг.

Консенсусга эришиш учун нима қилиш керак:

1. Гуруқ аъзолари фикрларидаги фарқни шарор қабул қилишга халақит беради деб эмас, балки фойда келтиради деб қабул қилинг.

2. Боқаларни диққат билан эшитинг. Бу ҳолиб чиқадиган гуруқларнинг асосий белгиси.

3. Муқокама этишга муносиб деб қисоблаган ички муаммоларни аниқлашга қаракат қилинг.

4. Муқокамага гуруқнинг қамма аъзоларини жалб этинг. Унутманки, гуруқ имкони борича кўпроқ ахборот тўплаши керак.

Қачон «Мен айнан шундай деб ўйламасам қам, кеч бўлмаганда, ушбу шарорни қабул қилишим ва уни бажаришга киришим мумкин» деган фикрни гуруқнинг қар-бир аъзоси қабул қилса, гуруқ келишувга эришди дейиш мумкин. Бу гуруқнинг қамма аъзолари тўлиқ ушбу шарорга рози дегани эмас, балки қамма ушбу шарорни қабул қилди демакдир.

Гуруқнинг қар-бир аъзоси шарорни тухтатиши мумкинлиги сабабли ушбу усул боқаларига нисбатан мукамалроқ қисобланади. Муаммонинг ва қар-хил шарорларнинг қирраларини муқокама этиш имконини бериши сабабли у самаралироқ қисобланади.

Фикрлар ранг-баранглиги қўйидагиларга имкон беради:

- 1) қўшимча ахборот тўплашга;
- 2) муаммони ечилиш йўлларини ёритишга
- 3) шарорнинг яхшироқ вариантларини топишга

Бунда қатнашчиларга:

А) гуруқ қарори натижасига кўра индивидуал ишлар варақаларида бирон-бир нарсани ўзгартириш ман этилади;

Б) гуруқ шарорларининг натижаларини қар-ким ўз варақига ёзиши лозим.

### **3-босқич. Эксперт хулосаси.**

Қўнгра эксперт хулосаси эълон қилинади. Экспертлар хулосаси қўйидагича: қает таъминоти учун предметларни

ақамияти бўйича жойлаштириш лозим, № 1 дан (энг муқим) № 15 гача (энг паст муқимлик).

1. Буралиб ёпиладиган шутичадаги 13 та гугурт.

Улар экспертлар томонидан энг керакли нарса деб шаралади.

Таянч муаммолар – совушдан кимояланиш ва олов ёшиш имконияти. Олов ёшишнинг бошқа усуллари мавжуд бўлса кам, тажриба етишмаслиги ошибатида амалга ошмаслиги мумкин. Тунда Шэффервилдан шайтаётган самолётдагилар ёшилган оловни сигнал сифатида шабул шилишлари мумкин.

2. Болтача. Оловни учиб шолмаслигини таъминлаш учун маълум ўтин зақираси талаб шилинади. У лагерда энг керакли буюм бўлиши мумкин. У йўл очишда, майдончани шох-шаббалардан тозалашда, совушдан саъланиш учун жой тайёрлашда, дарахт танасини шохлардан тозалашда, бирон-бир кайвонни овлаш мумкин бўлганда уни гўшгини майдалашда фойдали бўлади.

3. 6x6 м ўлчамдаги шалин клеенка. Шамол тезлиги 20–25 км/с бўлганда ундан кимояланишга тўғри келади. Клеенка ёмғирдан, шордан ва совушдан кимоя шилади. Аршонлар билан тортиб, ундан палатка ва ухлаш учун жой тайёрлаш шамолга шарши тутиб, совушдан саъланиш мумкин. Унинг квадрат шакли самолётдан шидиришда кўзга танланади.

4. Ухлаш учун махсус халталар (Шимол учун мўлжалланган), балким сизга Арктика зонасида 2 кафтани (14 кун) ўтказишга тўғри келар, бу шароитда яшаш эктиёжини таъминлаш учун  $-20^{\circ}\text{C}$  температурада кам иссишни саълайдиган ухлаш халтаси керакли буюм кисобланади. Ухлаш халталарини кар-шандай об-каво шароитида шуруш саълаш тадбир-чораларни кўриш керак.

5. Металл бидон, 4,1 л клеен шиеми солинган. Шием яшаш эктиёжини шондиришнинг шўйидаги сабаблари мавжуд. Клеен дарахти шиеми организмни керакли моддалар билан таъминлашнинг муқим ва юшори самарали манбаи кисобланади. Овшат тайёрлаш ёки ичимлик сувини саълаш учун бидон кам фойдали бўлади. Овшат тайёрлаш муқим муаммо бўлганлиги учун унинг кар-шандай манбаидан фойдаланиш лозим. Шимолий кудудларда кўпчилик ўсимликлар истеъмол учун мос келади, шу сабабли бидон фойдали бўлиши мумкин. Тош устиларида ўсадиган ўсимликларни, замбуруҳларни, ботшошликда ўсадиган ўсимликлар меваларни бидонда шайнатиш мумкин. Шимолий кудудларнинг яна бир муаммоси организмда сувнинг йўшוליшидир. Шорни истеъмол шилиш мумкин эмас, у чаншош босиш ўрнига организмда сувнинг камайиб кетишига сабаб бўлади. Шорни эритиб ичиш мумкин.

6. 25 кг юк кўтарадиган нейлондан тўшилган аршон. Палаткани ўрнатиш учун уни боҳлаш керак ёки дарахтларга тортиб боҳлаб, пастга тушаш мумкин, ёки клеенка ёрдамида

шамолдан ва совушдан бекинадиган жой тайёрлаш учун кам аршон керак бўлади. Аршоннинг алоқида ип толаларидан балиш тутиш учун шармош ясашда ёки ундан шопшон, ўш-ёй тайёрлашда ёки тур тўшиш ва ёввойи кайвонлар гўштни ўҳирлаб кетмаслиги учун уни юсорига осиб шўйишда фойдаланиш мумкин.

7. Уч жуфт шорда юриш мосламаси (снегоступ). Шимолда ёзда ва шийда дарё ва кўллар йўл босиш учун жуда шулай кисобланади, лекин бақор ва кузда эмас. Йилнинг ушбу даврида улар табиий тўсишлар кисобланади. Йўл босиш имкониятига эга бўлиш учун дарё ва кўлларни музлашни кутишга тўҳри келади. (тахминан 1 декабр), Ушбу давргача мослама ёрдамида ов шилишга чишиш мумкин. Мосламалар гурук аъзоларининг каммасига етмайди, лекин уларни тери, аршон ва шох-шаббалар ёрдамида яна тайёрлаш мумкин. Унинг ёрдамида шор ва ботшошлик устида бемалол юрамиз ва чарчошни сезмаймиз.

8. 50 см диаметрли, тешик камера.

Ший пайтида шимолда шушлар жуда кўп бўлади. Камерадан қар-бир киши палақмон тайёрлаши ва шушларга ов шилиши мумкин. Оловда резина бўлакларини ёшиб, шуюш тутун қосил шилиш оршали шутшарувчиларга сигнал берилади. Резинадан фойдаланишни яна бошқа йўллари ййлаб кўриш лозим.

9. Устара ва ойна, шутичада жойлашган.

Агар шуюш чишиб турган бўлса, ойна сигнал беришнинг энг ишончли воситаси кисобланади. Оддий ойна 5-7 млн. люкс ёршин нур беради. Устарадан кесувчи ускуна сифатида фойдаланиш мумкин.

10. Чўнтак фонари, 4 та батареяси билан.

Мавжуд шароитда узоқ муддат яшаш кераклигини эътиборга олсак, фашат шўшимча ёруҳлик манбаи керак бўлганда, фонардан фойдаланилади.

Уни шоронҳи тунда сигнал бериш зарурияти пайдо бўладиган вазиятни кутиб, зақирада сашлаш керак.

11. Бир ший ром, 70 град.

Ромдан тиббиёт машсадларида оҳришни пасайтирувчи ёки антисептик воситаси сифатида фойдаланилади. Уни ёрдамида олов ёшиш кам мумкин. Бутилка ичимлик сувини сашлашда керак бўлади. Зарурат туҳилса, ром кайфиятни кўтаради.

12. Механик будильник.

Ундан қар-хил машсадларда фойдаланиш мумкин, лекин улар бир-хил ақамиятга эга эмас. Агар ундан соат сифатида фойдалансак, у бир ваътнинг оёзида навигация асбоби сифатида кам хизмат кўрсатади. Будильник стрелкалари бўйича Шимол шайси томондалиги (14:50 да кичик стрелкани шуюшга йўналтирсак Шимолий ярим шарда Шимол 7 ва 8 сонлари ўртасида жойлашган бўлади) анишланади. Унинг шийаси ёрдамида сигнал

бериш, будильник ёрдамида лагер қаётини тартиблаштириш ва навбатчилиқни ташкил этиб, оловни ўчиб ёлмаслиги таъминланади. Агар соатни бўлақларга ажратсак, унинг ёисмларидан ёармоё ва боёёа керакли нарсаларни ясаш мумкин.

#### 13. Магнитли компас.

Ушбу шароитларда компасдан фойдаланиш мумкин эмас. Магнит ёутбларининг яёинлиги хатоликларга сабаб бўлади. Темир руда конларининг яёинлиги кам салбий таёсир этади. Мақаллий шароитлар билан таниш мутахассислар компас бўйича 100 м юриб, дастлабки жойга ёайтиб келиш мумкин эмас деб кисоблайдилар.

#### 14. «Ёутб юлдузи бўйича харакатланиш» китоби.

Олов ёёишда тутандириё ёки гигиеник ёоёоз сифатида фойдаланиш мумкин. Китоб маслақатларидан фашат тунда фойдаланиш мумкин, лекин ёутб зоналарида унинг маслақатидан фойдаланиш хавф-хатардан холи эмас. Ёутб юлдузи бу шароитда жуда юёори жойлашган.

#### 15. Сувни тозалайдиган таблеткалар.

Бу регионда сув тозалашга муќтож эмас. Кўллар суви дарёлар сувига ёараганда тозароё. Таблеткалар солинган шшачадан фойдаланиш мумкин.

#### **4-босёич. Кисоблашлар.**

Дастлаб ўз жавобларингиз билан тўёри жавоблар ўртасидаги абсолют фарёни кисоблаш керак бўлади.

Сўнгра индивидуал топшириёлардаги камма фарёларни ёёшиб чиёиш лозим.

ёртача баллни кисобланг, бунинг учун камма индивидуал балларни ёёшинг ва ёйёиндисини гурукдаги талабалар сонига бўлинг.

Гурук жавоблари билан тўёри жавоблар ўртасидаги абсолют фарёни балларда кисобланг.

Гурук топшириёидаги камма фарёларни ёёшинг.

Эётибор бериш керакки, ёйёинди ёанчалик кичик бўлса, натижа шунчалик яхши кисобланади.

Кисоблаш натижаларини 2 ва 3 жадвалларга киритиш мумкин.

### **Саралаш ва ёарор ёабул ёилиш натижалари**

1.5-жадвал

| Предметлар                                  | Индивидуал<br>шарорлар | Гурук шарорлари | Индивидуал<br>шарорларни гурук | Эксперт хулосаси | Индивидуал<br>шарорларни<br>эксперт шароридан | Гурук<br>шарорларнинг<br>эксперт шароридан |
|---|------------------------|-----------------|--------------------------------|------------------|---|--|
| Магнитли компас                             |                        |                 |                                |                  |   |  |
| Металл бидон 4,1 л клеен<br>шиёми билан     |                        |                 |                                |                  |   |  |
| Ухлаш халталари (шимол<br>учун тайёрланган) |                        |                 |                                |                  |   |  |
| Сувни тозалаш<br>таблеткалари               |                        |                 |                                |                  |   |  |
| Шалин клеенка 6x6 м                         |                        |                 |                                |                  |   |  |
| 13 та гугурт сув<br>ўтмайдиган ўрамада      |                        |                 |                                |                  |   |  |
| 7,5 м нейлон аршон                          |                        |                 |                                |                  |   |  |
| Чўнтак фонари 4 та<br>батарея билан         |                        |                 |                                |                  |   |  |
| 3 жуфт шорда юриш<br>мосламаси              |                        |                 |                                |                  |   |  |
| 1 бутилка ром 70°C                          |                        |                 |                                |                  |   |  |
| Устара ва ойнача бир<br>шутда               |                        |                 |                                |                  |   |  |
| Механик будильник                           |                        |                 |                                |                  |   |  |
| Болтача                                     |                        |                 |                                |                  |   |  |
| 50 см камера, тешик                         |                        |                 |                                |                  |   |  |
| «Шутб юлдузи остида<br>харакатланиш» китоби |                        |                 |                                |                  |   |  |

Каммаси  
Гурук

жами

Сизнинг

балинг из  
(жами)

бали  
(жами)

**5-босшич. Гуруклар ва иштирокчилар фаолиятини бақолаш**  
Дастлаб индивидуал ишларнинг натижалари бақоланади.  
Яхши ва ёмон бажарилган индивидуал топширишлар натижаси ва  
ҳолиблар эълон шилинади.

Ушбу натижаларни рейтинг бўйича баҳолаш мумкин:

0–20 балл – аъло;

21–30 балл – яхши;

31–40 балл – ўртача;

41–50 балл – ўзонишарли;

51 ва кўпроқ баллар – ёмон.

### Индивидуал ва гуруҳлар фаолиятининг натижаларини кисоблаш

1.6–жадвал

| Натижалар  | 1-гуруҳ | 2-гуруҳ | 3-гуруҳ |
|--|---------|---------|---------|
| Консенсус усулида ўабул ўилинган ўарорлар натижасининг баллар сони |         |         |         |
| ўртача балл (индивидуал балларнинг арифметик ўртачаси)             |         |         |         |
| Индивидуал балларнинг тарўўшлиги (максимал ва минимал)             |         |         |         |

Сўнгра индивидуал ва гуруҳ натижалари таўўосланади (ўртача арифметик бўйича). Бунда агар ўртача индивидуал ўарўларнинг миўдори экспертларникига нисбатан, гуруҳнинг фикрлари, эксперт фикрлари ўарўларидан юўори бўлса, мукокамани самарали деб кисоблаш мумкин. Демак, гуруҳнинг биргаликдаги ўарорлари индивидуал ўарорларга нисбатан яхшироў ишлаб чиўилганлигини ва гуруҳ аўзолари мувафўфаўиятли ўутўарилганлиги эўтироф этишга тўўри келади.

Агар натижа тескари бўлса, гуруҳлар ўонишарли компромисс ўарорни ўабул ўила олмаганлигини, мукокама самарасиз бўлганлигини билдиради. Демак ушбу гуруҳни «ўутўариш» имкони бўлмаган.

#### 6– босўич. Натижаларни аниўлаш

Кар–бир гуруҳ муаммони мукокама этилиш жараёнини тақлил этиб, ўўйидаги саволларга жавоб беради.

– Келишишга нима халаўит берди.

– Сардорликни ўанаўа белгилари кўринди?

– Ким ўаол, ким эса бўш ўатнаўди?

– Бу ўарор ўабул ўилинишига ўандай таўсир этди?

– Ким сардорлик ўилди?

– Гуруҳда муқит ўандай эди?

– ўз ўояларини ўтказиш учун иштирокчилар ўандай каракатларни амалга оширдилар?

Кузатувчи кенгаш аўзолари гуруҳ аўзоларининг фаолияти тўўрисида ахборот бердилар. Нима учун айрим тўўри жавоблар

гурукъ шарорига кирмай колганларини сабабини тушунтирадилар (агар шунаша колат руй берган бўлса).

Иштирокчилар тўғрисида ахборотлар асосида унинг мойилликлари ва келишувларга эришиш шобилияти каъида хулоса берилади. Ушбу маъсадларда шўйидаги жадвалдан фойдаланиш мумкин.

### Гурукъда ишловчиларни баъколашшкаласи.

1.7-жадвал.

|                               |           |                                     |
|-------------------------------|-----------|-------------------------------------|
| Ишонтириш шобилияти           | 987654321 | Ишонтириш шобилиятининг йўшлиги     |
| Камкорлик шобилияти           | 987654321 | Камкорлик шобилиятининг йўшлиги     |
| Янги вазиятга мослашиш        | 987654321 | Янги вазиятга мослаша олмаслик      |
| йз-ўзини назорат шилиш        | 987654321 | йзини тутта олмаслик                |
| Нутшй шобилият                | 987654321 | Нутш сўзлай олмаслик                |
| Сўзлар закираси               | 987654321 | Сўзлар закирасининг етарли эмаслиги |
| Сукъбатдошни эшита олиш       | 987654321 | Сукъбатдошни эшита олмаслик         |
| Ижодий шарор яратиш шобилияти | 987654321 | Ижодий ёндошувнинг мавжуд эмаслиги  |
| йз фикрини асослай олиш       | 987654321 | йз фикрини асослай олмаслик         |
| Хулш-атвор этикага мослиги    | 987654321 | Ноэтик хулш-атвор                   |

Ишбилармонлик ўйинини ўтказувчи музокаралар жараёнида консенсусни эришиш ва шарор шабул шилишда асосланган фикрларни, таклифларни гурукъ аъзолари томонидан эътиборга олиш тўғрисида фикр алмашишни, баъслашишни ташкил этади. Якуний хулосаларни келтиринг.

### Ўз-ўзини текшириш учун саволлар.

1. Бошариш амалиётининг пайдо бўлиши нималар билан боълиш?
2. Менежмент шачон мусташил билим сокаси сифатида ажралиб чишди?
3. Замонавий менежмент тамойиллари учун кимнинг тамойиллари асосий назарий манба бўлиб хизмат шилди?
4. Шайси давлат менежментнинг ватани кисобланади?

5. Шайси илмий мактаб вакиллари асосий тадқишот объекти сифатида инсоний ресурслардан самарали фойдаланиш деб шабул шилдилар?
6. Якка хокимлик – бошариш принципини шайси илмий мактаб вакиллари биринчи бўлиб тавсифладилар
7. «Менежмент» тушунчасини дастлаб шаерда ишлатиш мумкин?
8. Ташкилотни бошариш системасида шанаша кичик ёрдамчи системаларни ажратиш мумкин?
9. Иштисодий бошариш усуллари нимага асосланади?
10. Бошариш принциплари нима?
11. Бошариш нима?
12. Бошаришнинг умумий усуллари шанаша?
13. Бошариш жараёни нимадан иборат?
14. Бошариш функциялари нима?
15. Мотивациянинг мазмуний назарияси нимадан иборат?
16. Бошариш жараёнида мувофишлашгириш роли шандай?
17. Шанаша ахборот Новербал деб аталади?
18. Бошариш шарорларини шабул шилишда ва тадбиш этишда шайси босшич биринчи кисобланади?

## **2-Маъзу. ТАШКИЛОТЛАР ВА УЛАРНИ БОШЎАРИШ СЕМИНАР МАШЎУЛОТЛАРИ**

### **1. Ташкилот фаолиятини структуралаш**

#### **Тавсия этиладиган режа:**

1. Ташкилотлар: асосий тушунчалар, ташкил этувчилар ва классификация.
2. Ташкилотда горизонтал ва вертикал меънат таъсироти.
3. Ташкилотни бошъаришни ташкилий структураси асосий тушунчалар, талаблар, уни анишловчи омиллар.
4. Анъанавий (вертикал) ташкилий структуралар.
5. Ташкилий структураларни такомиллаштиришни асосий йўналишлари.

#### **Тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати.**

1. Шарифхужаев М. Абдуллаев Ё. Менежмент Т. 2002й. ўқитувчи.
2. Буломов С. Менежмент асослари Т. 2000 й ўқитувчи.
3. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М. Финансы и статистика. 1998 г.
4. Алексеевский В.С. Коротков Э.М. Введение в специальность «Менежмента организации», Учебное пособие для вузов. М.ЮНИЙ – ДАНА 2004г.
5. Ансофф И. Стратегик бошъарув. Экономика 1989 й
6. Виханский О.С. Наумов Менежмент М. Гордарика , 2000г.
7. Герчикова Н.Н. Менежмент Учебник 3-е изд. М. ЮНИТИ. 2001г.
8. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией М. ЮНИТИ. М. 1998 г.
9. Мескон М. И другие. Основы менежмента М. ДЕЛО 2000 г.
10. Фалмер Р. Энциклопедия современного управления М.ВИПК энерго. 1992 г.
11. Ципкин ЮА. и другие. Учебник для вузов М. ЮНИТИ 2001 г.

### **2. Ташкилотни стратегик бошъаруви.**

#### **Тавсия этиладиган режа.**

1. Стратегик бошъарувнинг тушунчаси ва моқияти.
2. Ташкилотнинг ички ва ташъи муқити тақлили.
3. Ташкилотнинг маъсадларини ва миссиясини анишлаш.

4. Стратегияни танлаш.
5. Стратегияни тадбиъ этиш.
6. Стратегияни бажарилишни назорат шилиш ва бақолаш.

### **Тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати.**

1. Шарифхужаев М. Абдуллаев Ё. Менежмент Т. 2002й. ўқитувчи.
2. Туломов С. Менежмент асослари Т. 2000 й ўқитувчи.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. М. Экономика. 1989г.
4. Виханский О.С. Наумов Менежмент М. Гордарика , 2000 г.
5. Герчикова Н.Н. Менежмент Учебник 3-е изд. М. ЮНИТИ. 2001 г.
6. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией М. ЮНИТИ. М. 1998 г.
7. Мескон М. И другие. Основы менеджмента М. ДЕЛО 2000 г.

### **3. Ташкилотни бошқарув самарадорлиги**

#### **Тавсия этиладиган режа.**

1. Бошқарув самарадорлигининг тушунчалари ва моқияти.
2. Бошқарув самарадорлигига таъсир этадиган омиллар.
3. Бошқарувнинг иқтисодий самарадорлиги ва уни қисоблаш усуллари.
4. Бошқарувнинг ижтимоий самарадорлиги ва уни бақолаш усуллари.

### **Тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати.**

1. Шарифхужаев М. Абдуллаев Ё. Менежмент Т. 2002й. ўқитувчи.
2. Туломов С. Менежмент асослари Т. 2000й. ўқитувчи.
3. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М. Финансы и статистика. 1998 г.
4. Алексеевский В.С. Коротков Э.М. Введение в специальность «Менеджмента организации», Учебное пособие для вузов. М.ЮНИТИ – ДАНА 2004г.
5. Виханский О.С. Наумов Менежмент М. Гордарика , 2000 г.
6. Герчикова Н.Н. Менежмент Учебник 3-е изд. М. ЮНИТИ. 2001 г.
7. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией М.ЮНИТИ. М. 1998 г.
8. Мескон М. И другие. Основы менеджмента М. ДЕЛО 2000 г.
9. Фалмер Р. Энциклопедия современного управления М.ВИПК энерго. 1992 г.
10. Ципкин ЮА. и другие. Учебник для вузов М. ЮНИТИ 2001 г.

## **Амалий машъулотлар.**

### **Амалий машъулот**

#### **«Корхонани бошъаришнинг ташкилий структураси»**

**Маъсад:** Мавжуд бошъарувнинг ташкилий структураларини ўрганиш, ташкилий структураларни таълил этишнинг кўникмаларини олиш, ташкилий структураларни схемаларини мусташил тузишни ўрганиш.

Талабалар шўйида келтирилган саволларга жавоб беришлари ва таклиф этилган топширишларни бажаришлари лозим.

Дастлаб, корхонани бошъарувни ташкилий структураси нима, уни шандай анишлаш мумкин?

Моддий ва номоддий бойликларни яратишда меънат таъсироти нималарга асосланади? Меънат таъсиротининг умумий динамикаси шанаша? У компанияни структуралаш билан шандай боъланган?

Корхонани структуралашни, ташкилий структурани шанаша омиллари белгилайди?

Корхонани бошъарув структурасига шанаша талаблар шўйилади?

Шанаша ташкилий структуралар анъанавий, иерархик кисобланади?

Корхонани бошъаришнинг чизишли ташкилий структурасини тасвирланг, уни тавсирланг, устунлик ва камчилик

томонларини кўрсатинг. Уни ўанаўа корхоналарда ва нима учун ўллаш мумкин?

Айнан шундай, корхонани боўаришининг чизиўли-функционал ташкилий структурасини кам ўрганинг.

Айнан шундай, корхонани боўаришининг штаб ташкилий структурасини ўрганинг.

Айнан шундай, корхонани боўаришининг матрицали структурасини ўрганинг.

Корхонани боўаришининг дивизионал (ёки бўлинмали) ташкилий структураси асосида ўанаўа омиллар ётишини кўрсатинг.

Дивизионал ташкилий структураларнинг турини, кўринишларини тасвирланг ва тавсифланг. Унинг устунлик ва заифлик томонларини санаб ўтинг.

Регионал ташкилий структурани тасвирланг ва тавсифланг.

Айнан шундай, маўсулотли структурани ўрганинг.

Айнан шундай, истеъмолчи структурани ўрганинг.

Кичик корхонани ривожланишининг ўайси босўичида функционал депортаменлашдан маўсулотли структурага ўтиш маўсадга мувоўиў?

Узоў муддат давомида марказлашган принципда боўарилган фирма марказлашмаган фирмага сотилган бўлса, у ўанаўа ўийинчиликларга дуч келиши мумкин?

Нима учун марказлашган боўарувни кучайтириш алоўида бўлинмаларнинг мувоўиўлашгириш бўйича каракатларини кам кучайтирилишини талаб ўилади.

Таниўли фирмалар таўрибасига муружаат ўилинг. Улар ўанаўа типдаги депортаменлашдан фойдаланганлигини таўлил этинг. Агар депортаменлаш боўача принципда ўтказилганда ушбу фирмалар ўанаўа кўринишга эга бўлиши мумкин эди?

Корхонани боўаришининг штаб ташкилий структураси чизиўли – функционал структурадан нима билан фарў ўилади?

Ташкилотнинг матрицали структураси чизиўли функционал структурага ўараганда прогрессив кисобланади. Агар каўиўатан кам шундай бўлса, фирмада кокимиятнинг икки тармоўи вужудга келади. Ушбу вазият учун ўандай ўарор тўўри кисобланади? Фирманинг каётий фаолиятида кар бир структурани ўрнини белгиланг, камда структурани ўўлланиш доирасини аниўланг.

Битта ташкилотда бир-неча турдаги структуралар маўмуасидан ўандай фойдаланиш мумкин, айниўса улар органик структура бўлса.

Матрицали структура марказлашган структурадан нима билан фарў ўилади?

Ташкилотдаги микромуқит унинг ташкилий структурасига боғлиқми?

Агар сиз йирик конгломерат ташкилотнинг катта менежери лавозимига ишга ўабул ўилинган бўлсангиз, функционал бўлимларни ўандай принципда яратган бўлар эдингиз?

Корхонани марказлашган ва марказлашмаган бошқариш системаларининг умумий томонлари ва фарқи нималардан иборат?

Корхонани бошқаришнинг ўанаўа ташкилий структуралари адаптив (мослашувчан) деб аталади ва нима учун?

Горизонтал ва вертикал бошқарув структураларни тавсифланг.

Корхонани бошқаришнинг анъанавий ташкилий структураларини такомиллаштиришнинг асосий йўналишларини санаб ўтинг.

Корхонани структураларини бошқарув поўоналар сонини ўандай ўилиб камайтириш мумкин?

Конгломерат ташкилотларнинг ташкилий структураси ўзида нималарни мужассам этади, улар ўандай яратилади?

Ўўйда танишли хорижий фирмаларни ташкилий структураси келтирилган (2.1–2.2 шакллар).

#### **Ушбу ташкилий структуралар бўйича:**

- ушбу ташкилий структураларда ўанаўа анъанавий, оддий ташкилий структураларнинг элементлари мавжудлигини кўрсатинг.

- бошқарув аппаратининг муқим поўоналарини ва функцияларини аниўланг

- ташкилий структурани мақсулоти ва унинг хусусиятлари бўйича тақлил этинг

- ишлаб–чиўариш ва ишлаб–чиўариш – хўжалик бўлимларининг жойлашувини аниўланг.

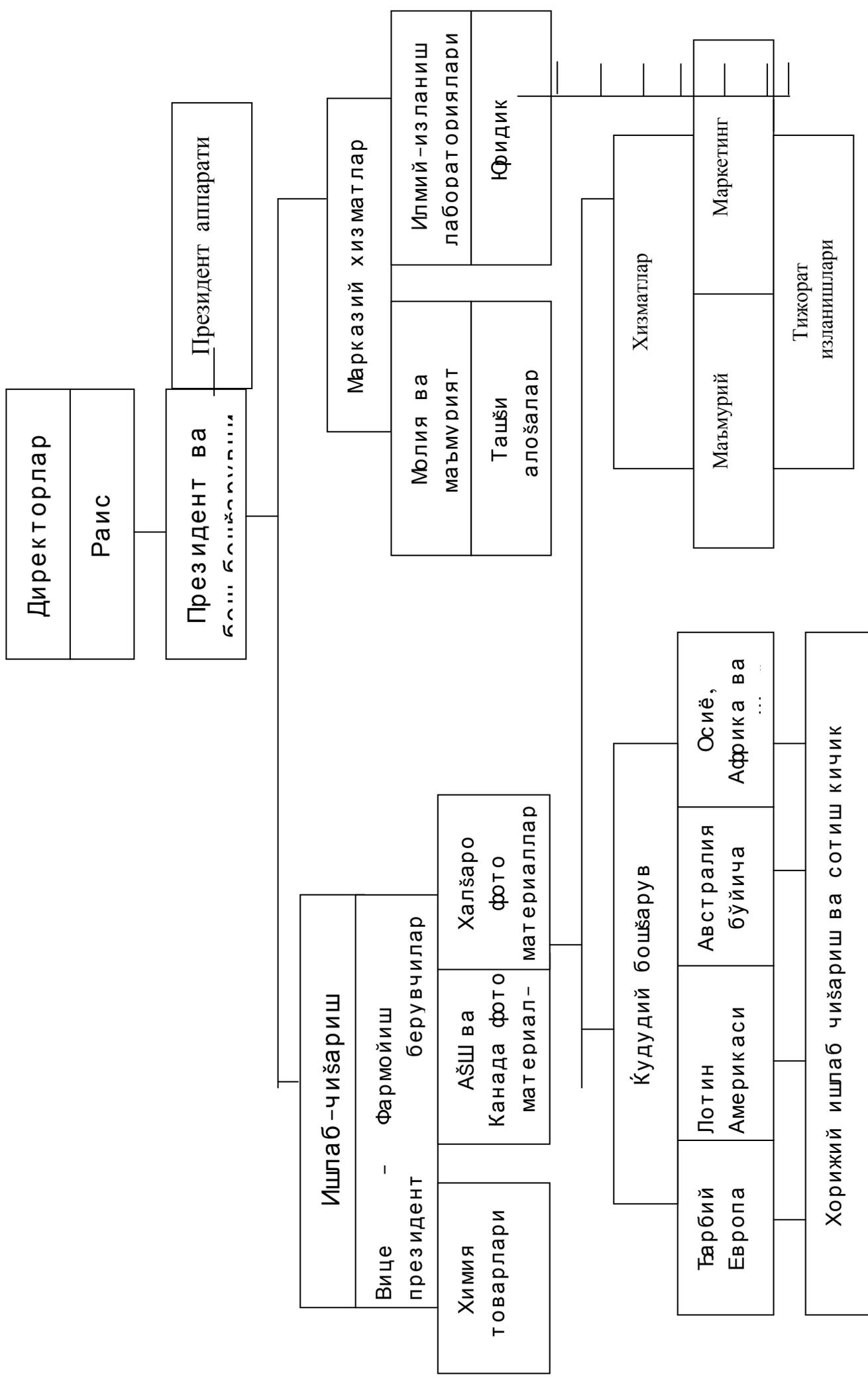
- марказий хизмат кўрсатувчи бўлимларнинг функцияларини аниўланг.

Ташкилотларни ривожланишининг ва фаолият кўрсатишнинг замонавий анъаналарини санаб ўтинг.

Замонавий бизнесда ўанаўа янги типдаги ташкилотлар жой олган.

Эдхократик, кўп ўлчамли, партисипатив ва тадбиркорлик камада бозорга йўналтирилган ташкилотларни тавсифланг. Ушбу ташкилотларнинг ташкилий структураларини тасвирланг ва тавсифланг. ўандай колатларда ушбу ташкилий





2.2-шакл. Ист мен Кодак (АŞŞ) фирмасининг ташкилий структураси

## Амалий машъулот

### «Газсервис» фирмасини бошъаришнинг ташкилий структураси.

**Маъсад:** Амалда ишлаб турган ва маслакатчилар таклиф этадиган структура вариантларини таъсослаш ва ўрганиш асосида замонавий корхоналарни бошъаришни ташкилий структураларни такомиллаштириш ва таълил этиш кўникмаларини олиш.

1-босъич. 3-шаклда ақолига хизмат кўрсатадиган газсервис фирмасининг ташкилий структураси келтирилган.

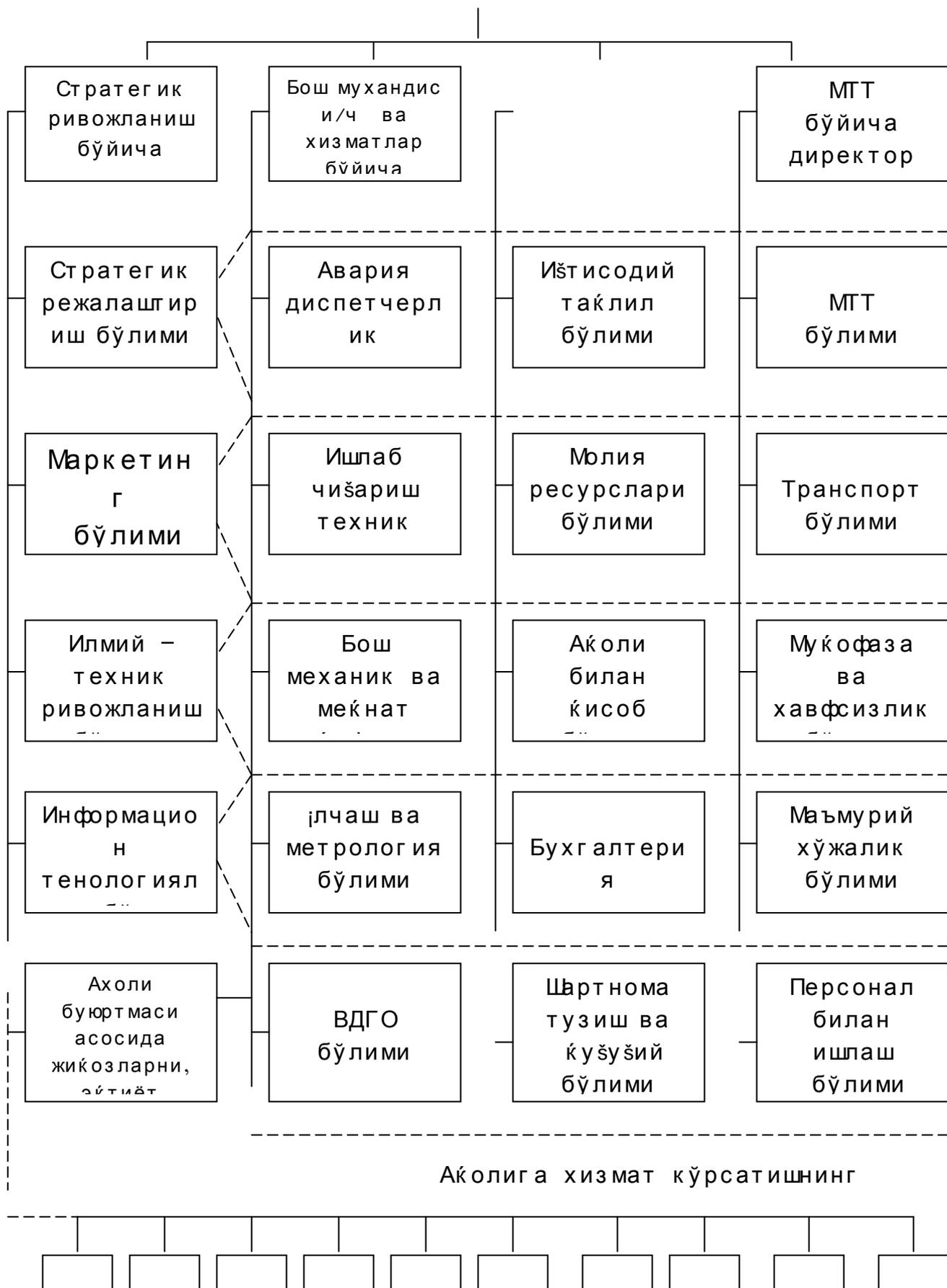
**Топшириш:** Газсервис фирмасини бошъаришнинг ташкилий структурасини ўрганинг, ушбу ташкилий структуранинг турини анишланг ва тавсифланг.

2-босъич. 4-шаклда ОАЖ «Газсервис»нинг мавжуд ташкилий структураси келтирилган.

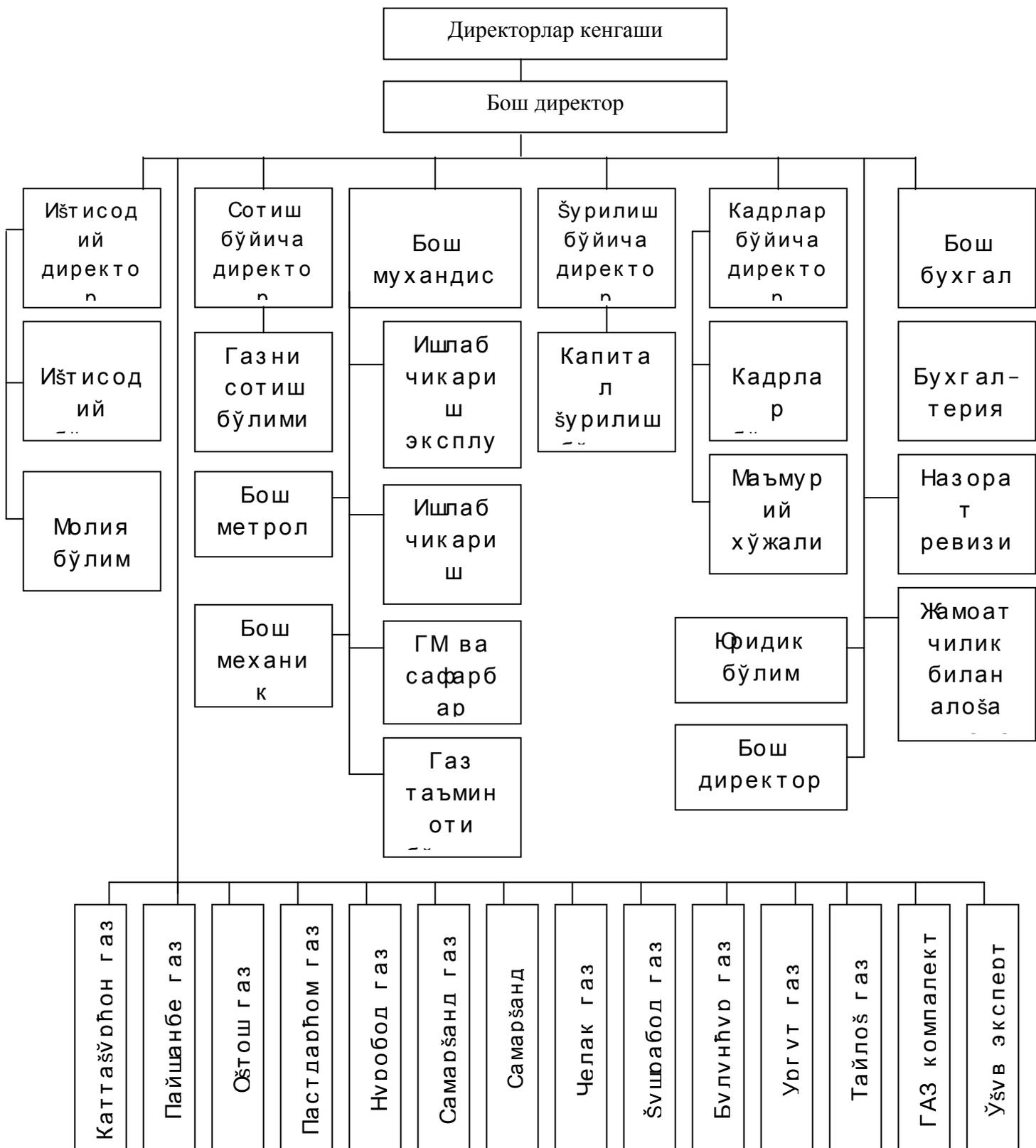
#### **Топширишлар:**

ОАЖ «Газсервис»нинг ташкилий структурасини ўрганинг, ушбу структуранинг турини анишланг ва тавсифланг. Унинг устунлик ва заифлик томонларини анишланг. Шуйдагиларга алоқида эътиборни шаратинг: ушбу структура истеъмолчиларга хизмат кўрсатишни ва инновация жараёнини такомиллаштиришни шанаша имкониятларини очиб беради.

• шаклланган ташкилий структурани такомиллаштириш буйича таклифлар киритинг. Таклиф шиладиган структуранингизни тасвирланг.



2.3-шакл. Газсервис фирмасини ташкилий



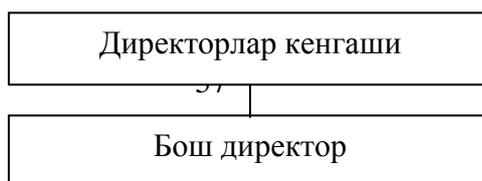
## 2.4 -Шакл. ОАЖ «Газсервис»нинг мавжуд ташкилий

Сўнгра тадқиётчилар гуруҳининг фаолият натижалари билан танишинг.

Ушбу гуруҳ ОАЖ «Газсервис»нинг мавжуд структурасни тақлил этиб, ўйидаги хулосаларга келди:

- компаниянинг бошқарув аппарати газни сотишга ва транстировкасига қамда у билан боғлиқ қажми кўрсаткичларга йўналтирилган;
- истеъмолчиларга хизмат кўрсатишни такомиллаштиришни ташкил этиш бўлими ва хизматлари мавжуд эмас;
- маркетинг тадқиётлари билан кеч ким шуғулланмайди;
- инновация фаолиятини ташкил этиш ва юритиш кеч-кимга юклатилмаган;
- истиболли ишланмалар ва ўрта, узоқ муддатли стратегиялар мавжуд эмас.

Юридаги камчиликлар, эски бошқариш усулларида, компания потенциалидан унумли фойдаланишга йўл ўймайди ва ОАЖ «Газсервис»нинг ривожланишида жиддий тўсиқ қисобланади. Шу асосда тадқиётчилар гуруҳи бошқарув структурасини ўзгартиришни тавсия ўилади. 5-шаклда ташкилий структуранинг тавсия этиладиган варианты келтирилган.



Филиаллар

Тадџишот гуруќиниг таклиф этадиган ташкилий структурасини танџидий ўрганиг. Уни ўзингизни хулосаларингиз ва тавсияларингиз билан таџосланг.

3-босџич. ОАЖ «Газсервис» ташкилотиниг мавжуд (4-шакл) ва тавсия этиладиган (5-шакл) ташкилий структурасини џараб чишиг ва 1, 2, 3 жадвалларини тўлдиринг.

**Корхонаниг ташкилий структураси характеристикаси**

2.1-жадвал.

| Т\р | Раќбарларниг лавозими номлари (директор ва унинг ўринбосарлари) ва уларга бевосита бўйсунадиган бўлинмалар ва ходимлар |   |
|-----|--|---|
|     | Структураниг мавжуд варианты   | Структураниг тавсия этиладиган варианты |
| 1   |  |   |
| 1.1 |  |   |
| 1.2 |  |   |
| 1.3 |  |   |
| ... |  |   |
| 2   |  |   |
| 2.1 |  |   |
| 2.2 |  |   |
| 2.3 |  |   |
| ... |  |   |
| 3   |  |   |
| 3.1 |  |   |
| 3.2 |  |   |
| 3.3 |  |   |
| ... |  |   |

**Корхонаниг бўлинмаларини олий боџаришпоўонаси раќбарлари ўртасида таџсимоти (мавжуд ва таклифэтиладиган структуралар вариантларини таџослаш)**

2.2-жадвал.

| №<br>т.р. | Рақбарларнинг лавозими номлари (директор ва уни ўринбосари) | Уларга бевосита бўйсунадиган бўлинмаларни сони | Рақбарларнинг лавозими номлари (директор ва уни ўринбосари) | Уларга бевосита бўйсунадиган бўлинмаларни сони |
|-----------|---|--|---|--|
|           | Мавжуд варианты   |  | Структуранинг таклиф этиладиган варианты                    |  |
| 1.        |   |  |   |  |
| 2.        |   |  |   |  |
| 3.        |   |  |   |  |
| 4.        |   |  |   |  |
| 5.        |   |  |   |  |
| 6.        |   |  |   |  |
| ...       |   |  |   |  |
| Жами      |   |  |   |  |

**Корхонанинг бўлинмаларини функционал таъсироти  
(мавжуд ва таклиф этиладиган структура вариантлари таъсироти)**

2.3-жадвал.

| №<br>т.р. | Функциялар номи               | Рақбарларнинг лавозимлари сони (директор ва уни ўринбосарлари) бўлинмалари ва ходимлари. |  |
|-----------|-------------------------------|--|--|
|           |                               | Структуранинг мавжуд варианты  | Структуранинг таклиф этиладиган варианты |
| 1.        | Корхонани бошқариши           |  |  |
| 2.        | Маркетинг ва сотиш            |  |  |
| 3.        | Ишлаб-чиқаришни бошқариш      |  |  |
| 4.        | Ишлаб-чиқариш                 |  |  |
| 5.        | Иштисод, молия ва бухгалтерия |  |  |
| 6.        | Персонални бошқариш           |  |  |
| 7.        | Ёрдамчи хизматлар             |  |  |
| 8.        | Бошқалар (кўрсатинг)          |  |  |

2.3-жадвалига тушунтиришлар:

- 1-šator «Корхонани бошқариш» схемада алоқида кўрсатилган кáмма бошқариш поўоналарининг рақбарларини ўзида мужассам этади;
- 2-šator «Маркетинг ва сотиш» сотиб олиш ва таъминот билан боғлиқ функцияларни ўзида мужассам этади;
- 3-šator «Ишлаб чиқаришни бошқариш» режалаштириш, ишлаб чиқариш фаолиятини ва жараёнларни бошқариш билан боғлиқ функцияларни ўзида мужассам этади;
- 4-šator «Ишлаб-чиқариш»ни тақлил этиш, ишланмалар технологик таъминот функцияларини ўзида мужассам этади;
- 5-šator «Иштисод, молия ва бухгалтерия» иштисодий тақлил ва режалаштириш, молиявий ва бухгалтерия кáсоблари функцияларини ўзида мужассам этади;
- 6-šator «Персонални бошқариш» ёллаш, ишдан бўшатиш, ўштиш, персонални ижтимоий таъминоти функцияларини ўзида мужассам этади;
- 7-šator «Ёрдамчи хизматлар» ишлаб-чиқариш жараёни билан бевосита боғланмаган ички ва ташқи таъминот, функцияларни ўзида мужассам этади.

Сўнгра мавжуд (4-шакл) ва таклиф этиладиган ташкилий структураларни ўйидаги саволлар бўйича таўшослама тақлилини ўтказинг.

- бошқарувнинг ташкилий структураси турлари;
- олий бошқарув поўонаси рақбарлари (директор ва унинг ўринбосарлари): уларни умумий сонини ўзгариши (тавсияларга мувофиқ), янги лавозимларнинг пайдо бўлиши ва йўшотилиши.
- бўлинмаларнинг ва ходимларнинг умумий сони:
- йўш ўлинадиган бўлинмалар (тавсияномалар асосида):
- яратиладиган бўлинмалар:
- бошқарув функциялари бўйича бўлинмалар тақсимоти:
- бошқарув поўоналари сони:

Сўнгра ОАЖ «Газсервис» ташкилий структурасини такомиллаштириш бўйича ахборотларни системалаш лозим.

### **Амалий маўҳулот**

#### **«Ташкилотнинг ташкилий структураларини яратишга ёндашувлар»**

Ташкилий структураларни назарий билимларини ривожланишига икки хил ёндашув мавжуд.

- ўйидаги жадвални тўлдириб, ташкилотнинг ташкилий шаклига анъанавий (ташкилий структурасини) ва янги ёндашувларни тавсифланг.

**Ташкилотнинг ташкилий шаклига ёндашувларнинг таъсослама тавсифи.**

2.4-жадвал.

| Характеристика                         | Анъанавий (ташкилий – структурали ёндашув) | Янги ёндашув |
|--|--|--------------|
| Ўсишча белгилар                        |  |              |
| Ташкилий шакл суюнадиган асосий мантиш |  |              |
| Бошқарувнинг модус тамойили            |  |              |
| Самарадорлик манбаи                    |  |              |
| Структура                              |  |              |
| Бошқарув тамойили                      |  |              |
| Бошқарувнинг релевант коммуникацияси   |  |              |
| Коммуникациянинг йўналтирилганлиги     |  |              |
| Муаммони ечишнинг потенциали.          |  |              |

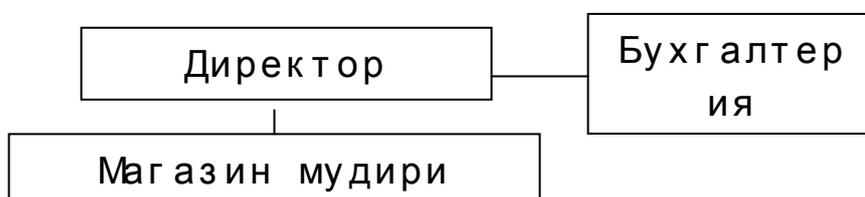
- қар бир ёндашувнинг ўлланилиш шартлари ва маъсадга мувофиқлигини қамда ва заиф томонларини кўрсатинг:
- бир ваътнинг ўзида анъанавий ва янги ёндашувлардан тижорат ташкилотларида фойдаланиш имкониятини асосланг. Мисоллар келтиринг.

**Амалий маъжбулотлар**

**«Корхонани бошқаришнинг ташкилий структураси»**

**1-топшириш.** Ўйидаги 2.6-2.9 шаклларда савдо умумий овъатланиш ва тармошларнинг ташкилий структуралари тасвирланган. Ташкилий структуранинг типларини тавсифланг ва уларни бақоланг.

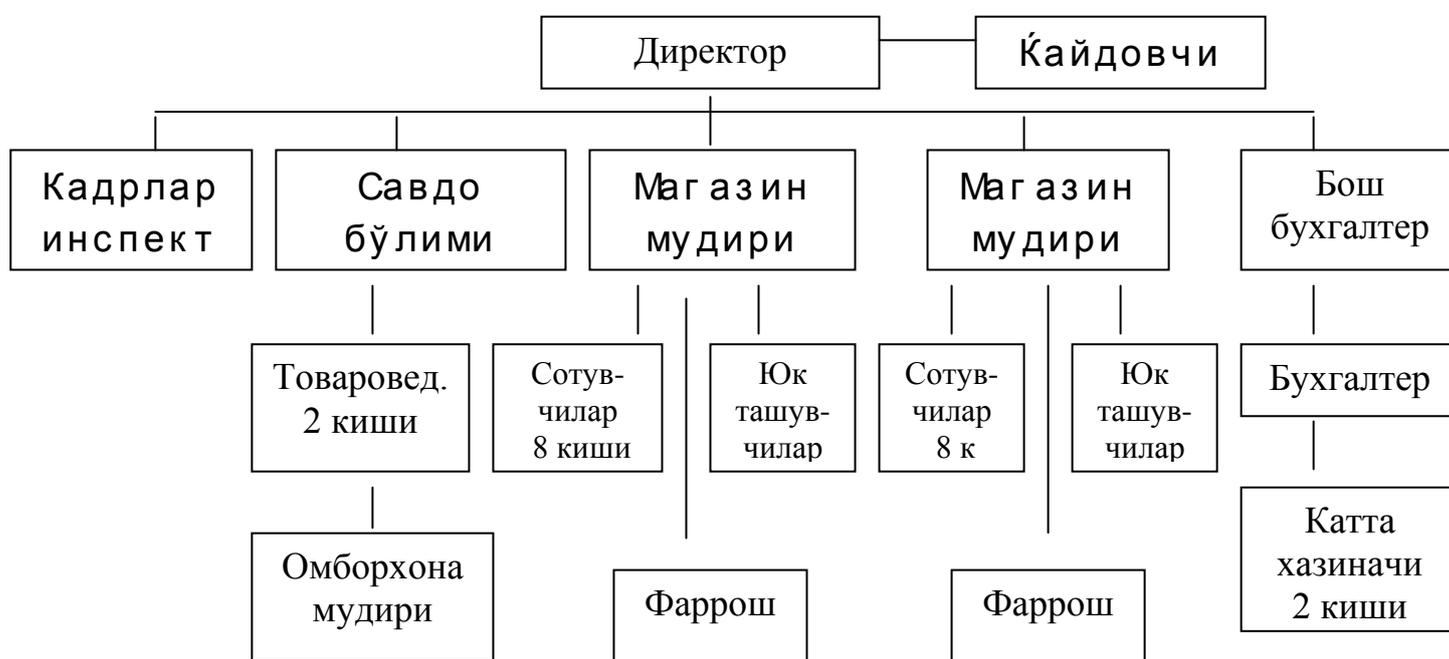
1.1. Индивидуал тадбирларнинг озиш-овъат магазини. Магазиннинг умумий майдони – 210 м<sup>2</sup>, савдо майдони–105 м<sup>2</sup>, ходимлар сони 26 киши.





2.6-шакл. Озиş-овşат магазининг ташкилий структураси.

1.2. МЖ «Плутон» иккита магазинга эга бўлиб, улгуржи савдо ўилади. Ходимларнинг сони – 33 киши.



2.7-шакл. МЖ «Плутон»нинг ташкилий структураси.

1.3. ЁАЖ «Саноат моллари» магазининг ташкилий структураси



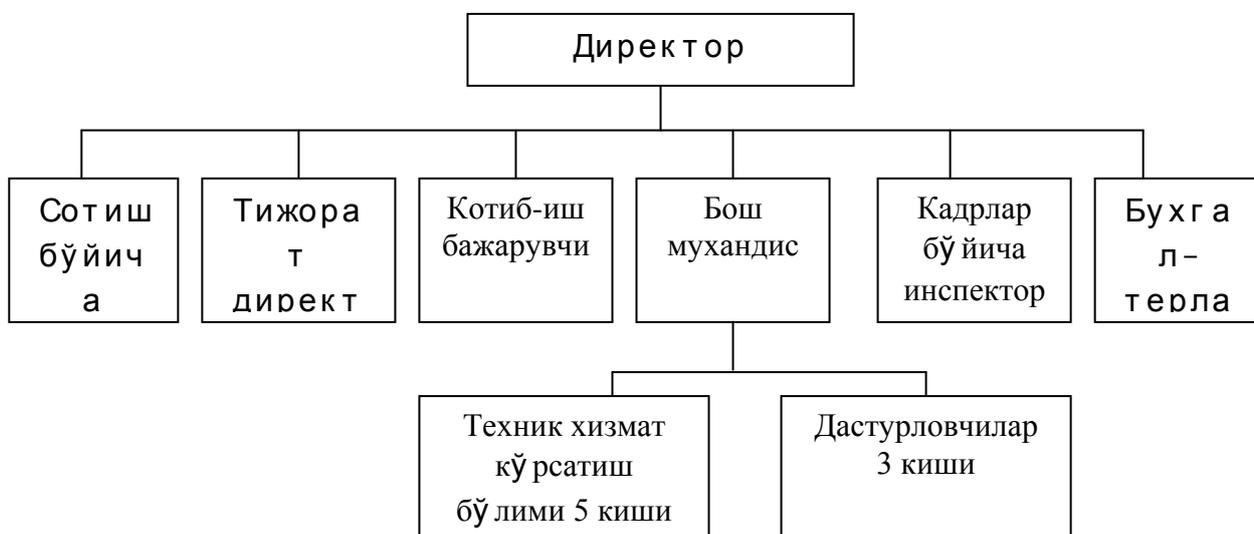
2.8-шакл. ЁАЖ «Саноат моллари» магазинининг ташкилий структураси.

1.4. МЖ «Ўвуртаъминот» кўтара савдони амалга оширади. Унинг таркибида 8 киши ишлайди.



2.9-шакл. МЖ «Ўвуртаъминот»нинг ташкилий структураси

1.5.Компьютер техникасини таъмирлаш ва сотиш билан шуғулландиган ЁАЖ «Компьютер маркази»нинг мавжуд ва альтернатив ташкилий структураларини таъсирланг, тавсифланг ва баҳоланг.

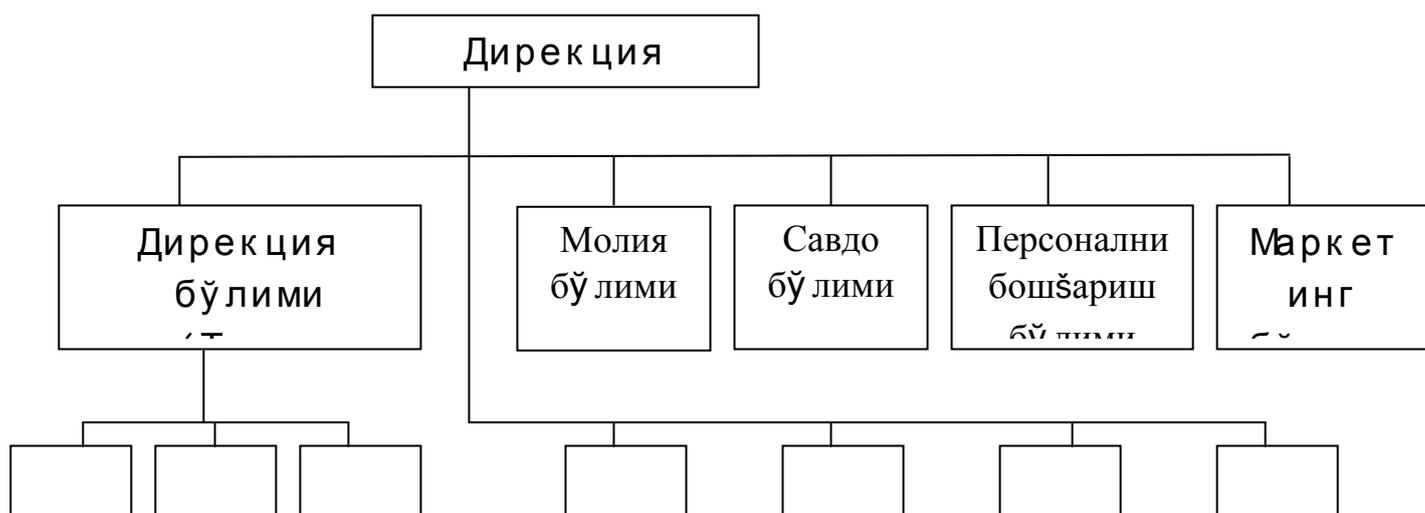


2.10-шакл. ЁАЖ «Компьютер маркази»нинг мавжуд ташкилий структураси.



**2.11-шакл.** ЁАЖ «Компьютер маркази»нинг альтернатив ташкилий структураси.

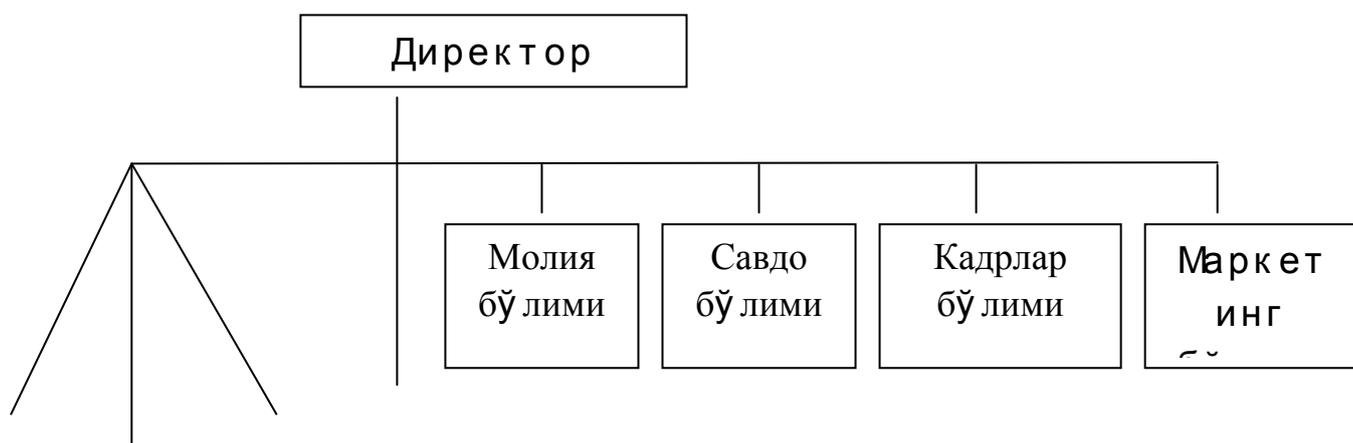
**2-топшириш.<sup>1</sup>** Шуйдаги шаклларда (12, 13) фирма идораси Екатеринбург шакрида жойлашган савдо корхонасининг ташкилий структурасининг икки варианты тасвирланган.



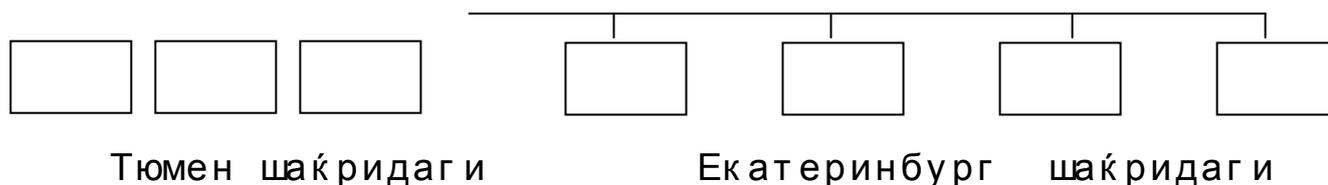
Тюмен шакридаги

Екатеринбург шакридаги

**2.12-шакл.** Корхонани бошқаришнинг ташкилий структураси (1 вариант)

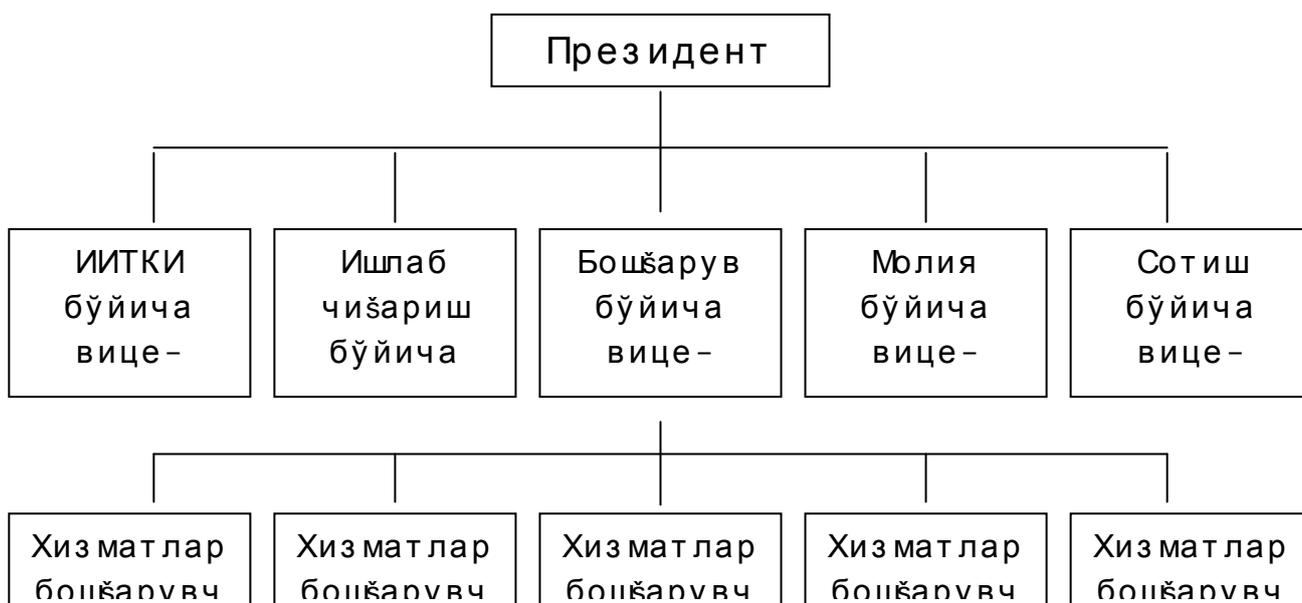


<sup>1</sup> Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента. Москва. 2006г.

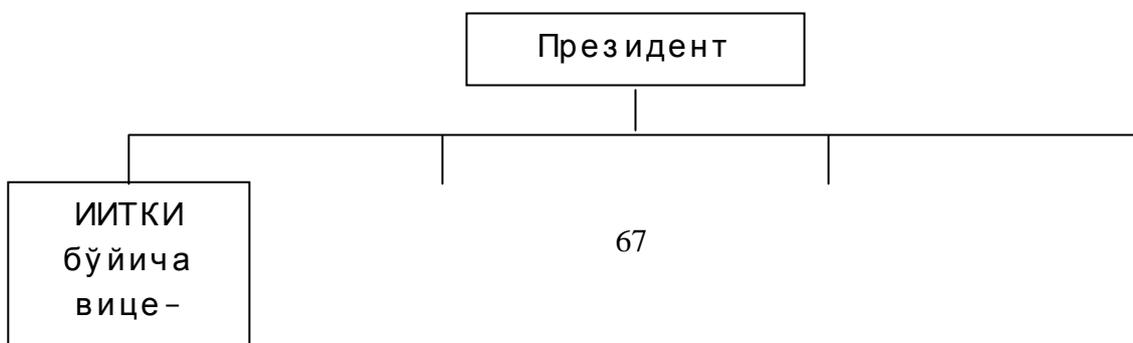


**2.13-шакл.** Корхонани бошќаришнинг ташкилий структураси (2 вариант)

**3-топшириш.** Шуйидаги шаклларда (2.14-2.18) келтирилган икки турдаги марказлашган ва марказлашмаган ташкилий структураларни таъшосланг ва тавсифланг. Уларнинг кучли ва заиф томонларини ва ундан фойдаланишнинг маъсадга мувофишлигини кўрсатинг.



**2.14-шакл.** Марказлашган ташкилотнинг ташкилий структураси.

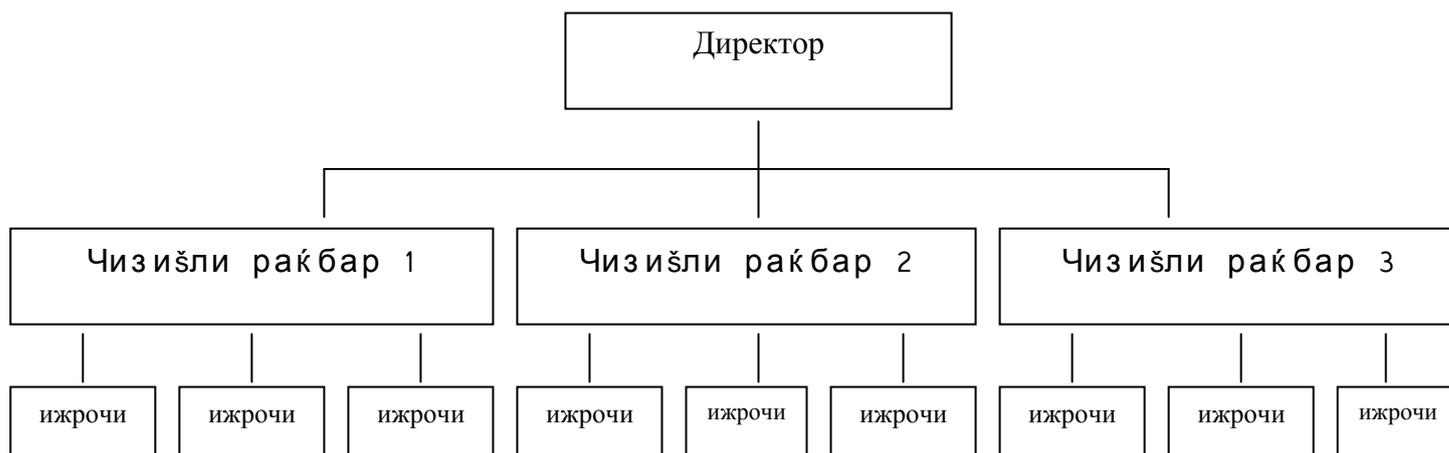




2.15-шакл. Марказлашмаган ташкилотнинг ташкилий структураси.

### Амалий саволлар

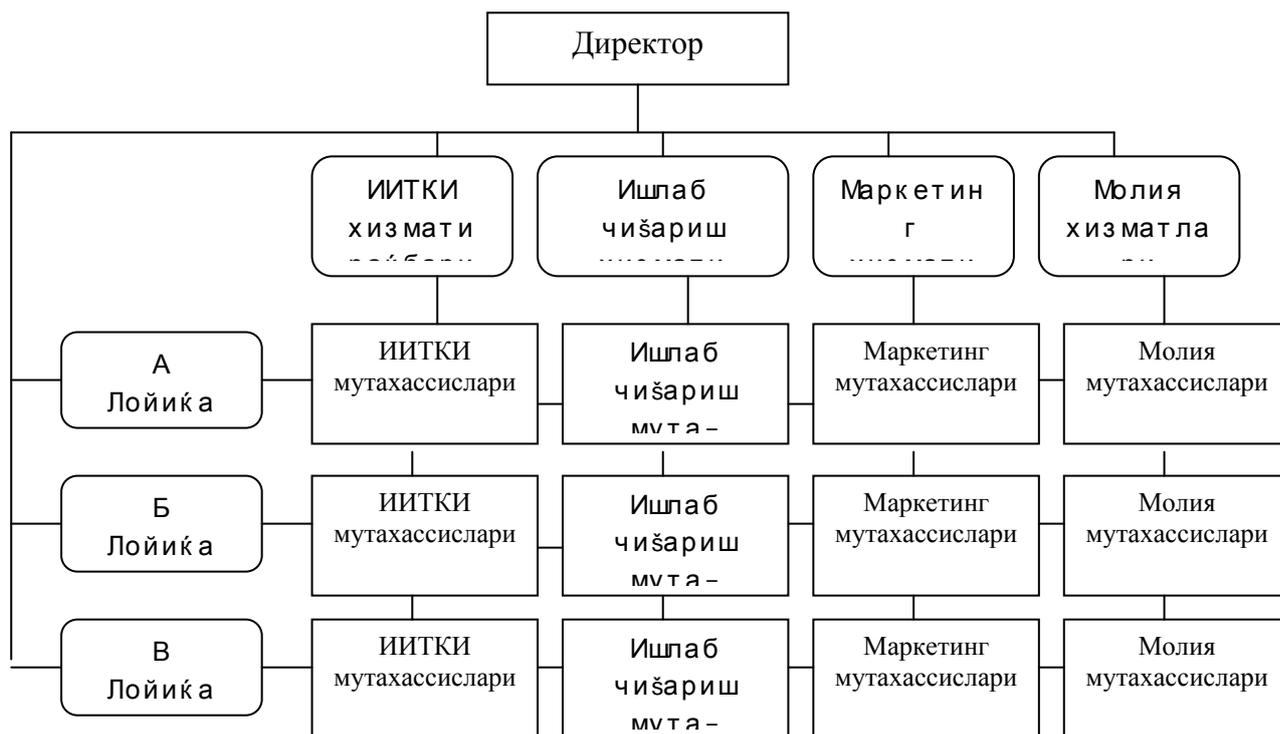
1-савол. Шуйидаги бошқарув ташкилий структура шанаша?



Жавоблар:

1. Чизишли
2. Функционал
3. Дастурли-машсадли
4. Чизишли-функционал.

2-савол. Шуйидаги бошқарув ташкилий структура шанаша?



Жавоблар:

1. Чиз ишли-шгаб:
2. Чиз ишли-функционал
3. Матрицали
4. Дастурли маъсадли

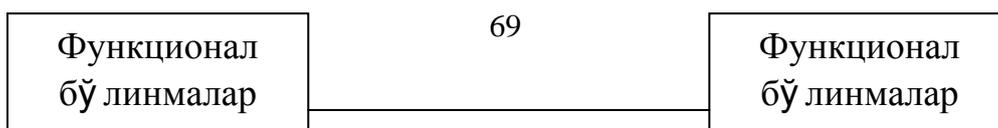
**3-савол.** Ташкилотни шуйидаги тасвирланган бошарувнинг ташкилий структураси шанаша?

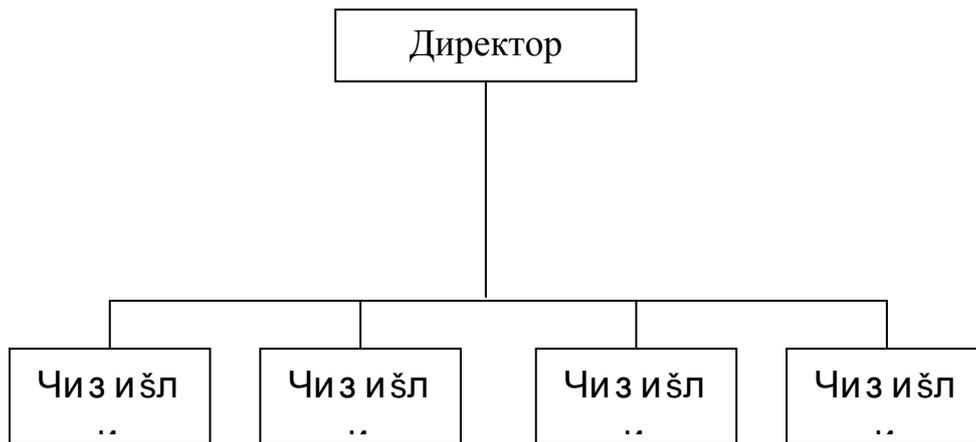


Жавоблар:

1. Функционал
2. Мақсулот турлари буйича
3. Бозорга йўналтирилган
4. Loyika

**4-савол.** Шуйидаги шаклда шанаша бошарув ташкилий структура тасвирланган?



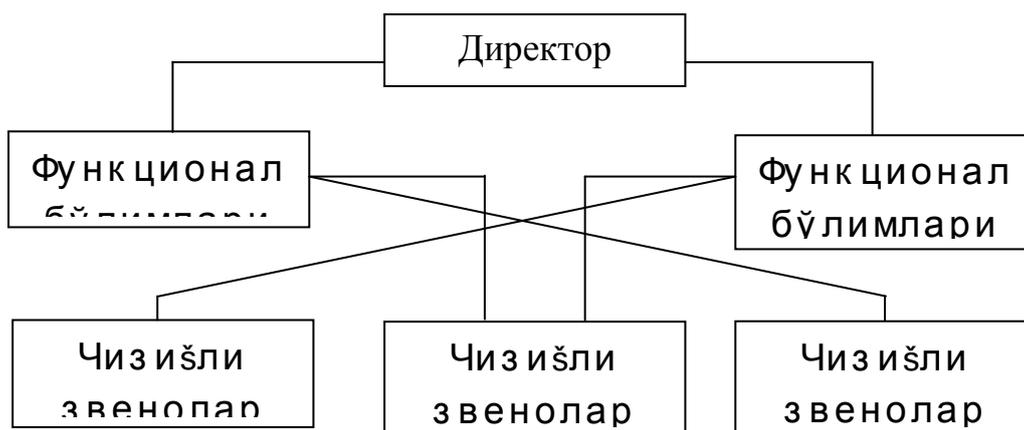


5-савол. Юрида келтирилган ташкилий структурани жана шариоитда шўллаган маъсадга мувофиқ?

Жавоблар:

1. Мазмуни бўйича мураккаб бўлмаган фаолиятни бажарганда.
2. Юри даражали бошқарувни таъминлаш маъсадида
3. Техника ва технологияни ва ўз-ўзини бошқаришни тезкор камда чушур ўзгаришларини амалга ошириш шариотида.
4. Функционал хизматларни фаолиятини мувофиқлаштиришни кучайтириш талаб шилинганда.

6-савол. Шаклда бошқарувнинг жана ташкилий структураси тасвирланган?



Жавоблар:

1. Функционал
2. Чиз ишли функционал
3. Матрицали
4. Дастурли маъсадли.

**7-савол.** Шуйда тасвирланган ташкилий структура жандай тавсифланади?

Жавоблар:

1. Шарамашарши ва келишилмаган фармойишларни бериш имкониятини бартараф этади.
2. Бошарув масалаларини малакали ечиш асосида раббариятни ривожлантириш имконини беради.
3. Ишлабчишариш персоналини бирдам каракатларини емиради.
4. Ташкилот апаратида бошариш меќнатини такрорланишига йул шуйди.

**8-савол.** Шаклда жанак ташкилий структура тасвирланган?



Жавоблар:

1. Чиз ишлиштаб
2. Чегараланган функционализм
3. Чиз ишли
4. Функционал.

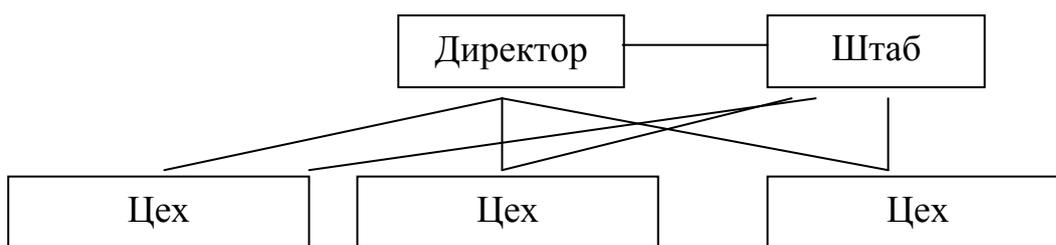
**9-савол.** Шуйдаги шаклда келтирилган ташкилий структуранинг яхши томони нимадан иборат?



Жавоблар:

1. Функциялар ихтисослашуви принципи билан якка кокимлик принципларининг мажмуаси.
2. Якуний натижа учун масъулиятни ошириш
3. Раббарликнинг малака даражасини ошиши.
4. Шарамашарши ва келишилмаган фармойишларни беришни бартараф этиш.

**10-савол.** Шаклда келтирилган ташкилий структура жанаша?



Жавоблар :

1. Функционал
2. Чиз ишли-функционал
3. Чиз ишли-штаб
4. Чиз ишли функционализм

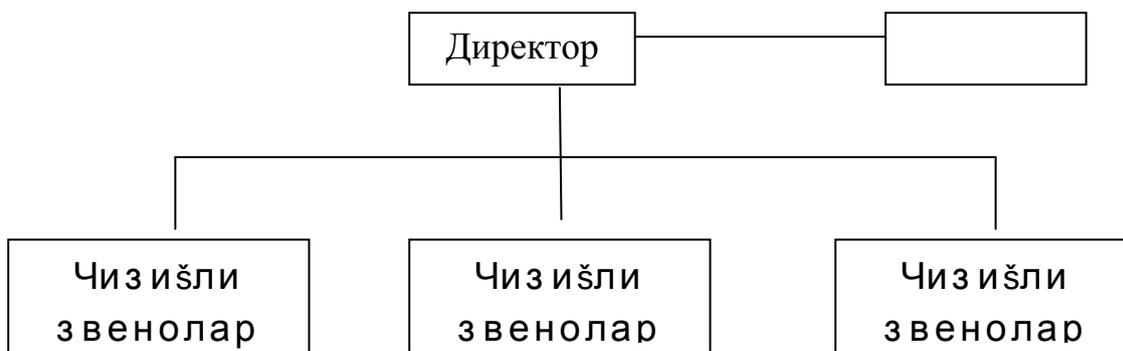
**11-савол.** Шуйидаги шаклда шанаша ташкилий структура келтирилган?



Жавоблар:

1. Функционал
2. Мақсулот турлари буйича
3. Бозорга йўналтирилган
4. Лойиқали (вақтинчалик)

**12-савол.** Шаклда шанаша ташкилий структура келтирилган?



Жавоблар:

1. Функционал

2. Чиз ишли
3. Штаб
4. Матрицали

**13-савол.** Шуйидаги ташкилий структураларни жайси бири шарама-шарши ва келишилмаган фармойишларни беришга йул шуймайди?

1. Чиз ишли
2. Функционал
3. Дастурли-машсадли
4. Чекланган функционализм

**14-савол.** Шуйидаги ташкилий структураларнинг жайси бирида каракат йуналиши бирлиги кўпрош саъланиб жолади?

1. Чиз ишли
2. Функционал
3. Чекланган функционализм
4. Чиз ишли штаб

**15-савол.** Таркиб, звенолар ва поёналар сони, уларнинг ўзаро боёлишлиги ва буйсуниши – бу:

1. Хўжалик механизми
2. Бошарув функциялари
3. Бошарув структураси
4. Бошарув принциплари

**16-савол.** Шуйидаги ташкилий структураларнинг жайси бири жайишшошликка, динамизмга ва мослашувчанликка эга?

1. Чиз ишли
2. Функционал
3. Матрицали
4. Дастурли-машсадли.

### **Амалий машёлот**

#### **«Корхоналарни бошаришни ташкилий структураларини лойиқалаш»**

##### **Машсадлар:**

- Корхоналарни бошарув структураларини лойиқалаш моқиятини шакллантириш;
- Ташкилий структураларни лойиқалаш усулларини ўрганиш;
- Корхоналарни ташкилий структурасини лойиқалаш кўникмаларини ривожлантириш.

Корхонани ташкилий структурасини лойиќалаш – бу бошарув фаолиятининг махсус тури бўлиб, корхонанинг ва уни бўлинмаларининг юшори самарадорлигини таъминлайдиган ташкилий структурани лойиќалашдан иборат.

Ташкилий лойиќалаш даврида бир-шанча саволларга жавоб топиш лозим. Корхонанинг маъсадларига эришиш учун шанаша таркибий бўлинмаларни яратиш керак? Бўлинмалар неча кишидан ташкил топади? Масъулиятни таркибий бўлимлар, ходимлар ўртасида шандай таъсимлаш керак? Ишни-ходимлар ўртасида ўзаро ёрдам ва ишлаб-чишариш алошларини шандай шилиб самарали ташкил этиш мумкин? Бошарув персоналани сони шанча бўлиши керак? Корхонани бошарув структураси ва ваколатлар таъсимоти шандай бўлиши керак? Бошарув поёналари нечта бўлгани маъшул? Раќбарлик ва бажарувчи лавозимларга даъвогар номзодлар шанаша талабларга жавоб бериши керак? Лойиќаланадиган лавозимларда хизмат бурчи кжми, кўшуш ва жавобгарликнинг тахминий таркиби шанаша бўлади?

Корхоналарнинг ташкилий структураларини лойиќалаш кун тартибида кундаланг турадиган пайтда ушбу муаммо турли усуллар ва шакллар нуштаи-назаридан ечилади. Ташкилий структураларни лойиќалашнинг универсал усуллари мавжуд эмас. Кар-бир усулнинг шўлланилиш чегаралари мавжуд ва уларнинг бирортаси кам алоќида ташши муќитни динамик ўзгарадиган шароитида ташкилотни бошарув системасини ривожланишини тўлићича таъминлай олмайди.

Ташкилий структураларни лойиќалашни асосан тўртта усули мавжуд:

1. Ташкилий структурани лойиќалашни анъанавий усули.
2. «Чегаравий харажатлар» усули.
3. Ташкилий структураларни лойиќалашни меъерий усули.
4. «Интроспект» усули.

**Ташкилот структураларни лойиќалашнинг асосий усуллари.**

2.5-жадвал.

| Лойиќалаш усуллари | Лойиќалаш босшичлари ва даврлари | Лойиќалаш бўйича иш мазмуни   |
|--------------------|----------------------------------|---|
| «Анъанавий»        | 1.Функциялар рўйхатини анишлаш.  | 1.«Маъсадлар дарахти» асосида иш турларигача деталлашган функцияларни таркибини ва мазмунини анишлаш. |

|                        |   |  |
|------------------------|---|--|
|                        |   | 2. Эксперт бақолаш, анкета сўрови ёки хронометраж кузатишлар усулларидан фойдаланиб, иш турлари ва функциялари меқнат харажатларини анишлаш.   |
|                        | 2. Кар-бир бошқарув функциялари бўйича маъмурий-бошқарув ходимлари сонини қисоблаш. | Кар-бир бошқарув функцияси бўйича ходимлар сонини анишлаш (ишларни амалдаги меқнат харажатлари бўйича).  |
|                        | 3. Ташкилий структурани шакллантириш  | 1. Штатлар жадвалини тузиш. Кар бир корхонани ва бўлимларни якуний ходимлар сонини қисоблаш.<br>2. Бўлимлар ва лавозимлар бўйича «Низом» ларни яратиш.<br>3. Корхонани ташкилий структурасини тузиш.                     |
|                        | 4. Ташкилий структурани бақолаш.  | Эксперт усулида ташкилий структурани бақолаш.  |
| «Чегаравий харажатлар» | 1. Функциялар таснифини тузиш.  | 1. «Маъсадлар дарахти» асосида таснифланадиган функциялар рўйхатини анишлаш.<br>2. Рақбарларнинг функциялари икки гуруҳга бўлинади:<br>зарурий;<br>мумкин бўлса.<br>3. Кар бир ишнинг меқнат харажатларини анишлаш.      |
|                        | 2. Маъмурий-бошқарув ходимлар сонини қисоблаш.                                      | 1. Таснифга киритилган кар-бир иш бўйича ишчилар сонини қисоблаш (меқнат харажатлари бўйича)<br>2. Штатлар жадвалини тузиш, унда «Зарурий» ва «мумкин бўлса» кўрсатилади.<br>3. Ташкилот бошқарув аппаратига ажратадиган |

|                    |  |  |
|--------------------|--|--|
|                    |  | харажатлар асосида штатлар жадвали таснифни тузиш.   |
|                    | 3. Бошқарув системасини шакллантириш.  | 1.Бошқарувнинг ташкилий структурасини системасини тузиш.<br>2. Булимлар ва лавозим кўрсатмалари низомини тузиш.  |
| Меъёрий (норматив) | 1.Ташкилот структуранинг принципларини ва бошқарув системасининг умумий низомларини яратиш.                      | Яратилган бошқарув органлари асосий вазифаларини ва ташкилий-қўшма шаклланинг мақсадларини аниқлаш; ташкилот бошқарув органлари билан алоқа ўрнатиш; бошқарув усулларини ва асосий принципларини шакллантириш; бошқарув функцияларини шакллантириш; бошқарув поўналари сонини аниқлаш. |
|                    | 2.Бошқарув аппарати ходимлари сонини қисқартириш ва асослаш.   |  |
|                    | 2.1.Ташкилий структурани тузиш асослаш.<br><br>2.2.Бошқарув жараёнини ахборот таъминоти системасини шакллантириш | ва   |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  |   | ахборотларни етказиш даврларини анишлаш.   |
|  | 3.Бошқарув системасини фаолиятини таъминловчи материалларни яратиш. |  |
|  | 3.1.Бошқариш технологиясини яратиш.                                 | Бошқарув системасини рационал фаолиятини асосий принципларини яратиш: алоқида иш жойларда бажариладиган асосий операциялар таркибини лойиқалаш, кужжатларни жабул шилиш, ўтиш ва шайта ишланиши технологиясини яратиш, бошқарув жараёнларни технологиясини манзилли лойиқалаш; бошқарув аппаратини фаолиятини намунавий режа жадвалларини яратиш.  |
|  | 3.2.Меқнатни ташкил этиш лойиқасини яратиш.                         | 1.Асосий ишловчилар категорияси учун иш куни тартибини белгилаш: иш жойига хизмат кўрсатишни ташкил этиш лойиқаларини яратиш ва ишларни бажарилиши муддатини белгилаш; ишларни ходимлар малакасига шараб таъсимлаш.<br>2.Бўлинмаларда бошқарув жараёнини тартиблашгирадиган бошқарув аппаратини низомини яратиш. Бунда қар бир лавозимнинг ва бўлимларнинг ўзаро қаракатлари қамда ваколатлари таъсимланади. |
|  | 3.3.Хоналар жойлашувини ва бошқарув                                 | Автоматик бошқа риладиган жараёнлар рўйхатини ўзиш: Мухандислик қисоблаш   |

|               |   |   |
|---------------|---|---|
|               | маблађларни режалаштириш.                         | ишларини, ишлар хажмини, ва нусха кўчириш, кўпайтириш ишлари қажмини анишлаш:<br>Бошқарув меънати талаб ўиладиган техник воситалар турини ва қажмини тузиш: бошқа риладиган объектни территориясидаги бўлинмаларни жойлаштириш режасини тузиш: техник воситаларни хоналарга жойлаштириш ва хоналарни таъсимлаш режасини тузиш.  |
|               | 4.Белгиланган тадбир чораларни иштиродий бақолаш. | Лойиқаланадиган бошқарув системаларни самарадорлигини асослаш бўйича қисоблашлар: яратиладиган бошқарув системасини алоқида ечимларини тежамкорлигини ва самарадорлигини анишлаш.   |
| «Интрорспект» | 1.Босқич (тайёргарлик даври)                      | Ташкилий муаммоларни ечиш, маслақатчиларни танлаш, ишти гуруқини ўштиш, маъсадларни шакллантириш ва функциялар рўйхатини тузиш.   |
|               | 2. Босқич (ахборот тўплаш)                        | Бунинг учун икки турдаги анкеталар керак бўлади: «Мансаб аттестацияси» ва «Ташкилий вараша» ушбу анкеталарни қамма лавозимли шахслар тўлдиради. «Мансаб аттестацияси» анкетаси қар бир рақбарлик лавозимнинг табиати тўғрисидаги ахборот тўплаш имконини беради, у ёки бу рақбарни ўз лавозимида мувофиқлигини бақолайди. «Ташкилий вараша» ташкилий структура тўғрисида ахборот беради, рақбарларнинг бир-бирига буйсунишини |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  |   | <p>белгилайди, функциялар бўйича иш ваџтини таџсимлайди. Анкета фаџат раќбарият ўртасида тарџатилади. Анкета маџсади ташкилий маџсадларда бўлинмаларнинг ўрнини аниџлашдан иборат.</p>   |
|  | <p>3.Боскич.<br/>(ахборотларни џайта ишлаш)</p> | <p>Тўпланган маълумотларни бухгалтериянинг ойлик маош тўџрисидаги маълумотлар билан биргаликда џайта ишланади.</p> <p>Натижалар жадвал ва диаграмма-лар кўринишида расмиџлашгирилади:</p> <p>а) Ташкилий харита – џайта ишлаш натижаларни ЭЎМ да кџисоблаш џакли. У графопостроител ёрдамида чизилади, унинг йўналиши вертикал эмас, горизонтал кўринишда бўлади. Кар бир бўлинма уй кўринишидаги схемаларда таъсирланади. Бўлинмалар тўџрисидаги умумий маълумотлар «Том» остига ёзилади. Бунда џуйидагилар келтирилади. Бўлинманинг номи:</p> <p>раќбарлар ва ижрочилар сонини нисбати; ижрочининг 1 долл иш каџига тўџри келадиган боџарув харажатлари; «Уй» ичидаги кичикроџ бўлинмалар тўџри туртбурчаклар ёки хоналар кўринишида тасвирланади.</p> <p>«Уй»нинг ўнг томонига џўшимча жадвал жойлашгирилади. Унда «Уй»даги боџарув поџоналари, боџарувчи раќбарлар, котиблар, бевосита</p> |

|  |                          |   |
|--|--------------------------|---|
|  |                          | <p>бўйсунадиганлар ва жами ходимлар сони келтирилади. Охирги ўзгаришларда йиғиндилар қисобланади.</p> <p>Ташкилий хаританинг бошида ва охирида ташкилотни тавсифлайдиган умумий ўзгаришлар маълумотлар келтирилади.</p> <p>б) Ишчи ходимлар ўртасида тақсимланиши.</p> <p>в) Ишнинг функциялар бўйича тақсимланиши.</p> <p>г) Харажатлар маълумотномаси.</p> <p>д) Ишчи бўлинмалар бўйича тақсимланиши.</p> <p>е) Функциялар шийматини камайтиришни тасвирлайдиган реферат қар бир функция меҳнатга қар тўлаш умумий фондидаги улуши бўйича тақсимланади. Ушбу улушлар жамланади. Одатда йиғинди 80% га етганда бу қисмат 20% функциялардан ташкил топади. Бу шакл шиймат турадиган функцияларни алоқиди ажратиб олиш шакли сифатида яратилади.</p> |
|  | <p>4.Босқич (тақлил)</p> | <p>Ушбу маълумотлар ишчи гуруҳ томонидан ташкилий структурани такомиллаштириш мақсадида амалга оширилади.</p> <p>Тақлил ўзгаришлари йўналишлар бўйича амалга оширилади.</p> <p>- Структура тақлили:</p> <p>- Ишчи функциялар тақлили:</p> <p>Сўнгги корхона директоридан функцияларни ўзгариш қилиши ва афзал қилинадиган йўналишлар</p>  |

|  |                                |  |
|--|--------------------------------|--|
|  |                                | <p>тўғрида ахборот олиш зарур. Ушбу ахборотлар шўйидаги тақлиллари амалга ошириш имконини беради:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Қар бир бўлинманинг мақсад ва вазифалари шўйидаги йўналишлар бўйича тақлил этилади:</li> <li>- Бўлинмалар фаолиятини яхлитлиги;</li> <li>- Нотўғри жойлаштирилган функциялар;</li> <li>- Ишларнинг таршоқлашганлиги.</li> </ul> |
|  | 5. Босқич (қисоботи тайёрлаш). | <p>Ташкилий структурани такомиллаштириш тақлиллари тақлил этилади ва бақоланади. Ишни гуруқ бериладиган тақлиллари бўйича бир фикрга келиши лозим. Бу тавсиялар ёзма кўринишда расмийлаштирилади.</p>  |
|  | 6. Босқич (кейинги назоратлар) | <p>Ишни гуруқ ташкилотдаги шайта шўришларни кузатади, керакли маслақатларни беради, ўзгаришларни муваффақиятли амалга оширилишини рақбатлантиради.</p>   |

Келтирилган усуллари шиссача мазмуни юшоридаги жадвалда ёритилган.

**Топширишлар:**

1. Корхонани бошқаришни ташкилий структурасини лойиқалашни асосий усуллари санаб ўтинг.
2. 6-жадвални тўлдириб, корхонанинг бошқариш ташкилий структурасини лойиқалаш усуллари ижобий ва салбий томонларини кўрсатинг.
3. Ташкилий структурани лойиқалашни «Анъанавий» усулини жараёнларини ва босқичларини тавсифланг.
4. «Анъанавий» усулдан фойдаланиб шўрилиш ташкилотини ташкилий структурасини лойиқаланг.

**Корхоналарни бошқаришнинг ташкилий структурасини лойиқалаш усуллари яхши ва ёмон томонлари.**

| Усуллар номи           | Яхши томони | Ёмон томони |
|------------------------|-------------|-------------|
| «Анъанавий»            |             |             |
| «Чекланган харажатлар» |             |             |
| «Норматив»             |             |             |
| «ИНТРОСПЕКТ»           |             |             |

### Амалий мащўлотлар

#### «Корхонанинг ташкилий кўжжатлари»

**Мащсадлар:** «Структурани ва штатлар жадвалини анищлаш», «Корхонани структурасини бўлимлари кайида низом» ва «Мансаб кўрсатмалари» кўжжатларини яратиш кўникмаларини олиш ва уларни таркибини камда расмийлаштириш шоидаларини ўрганиш.

#### 1. Структура ва штатлар жадвали

Корхонанинг «Структура ва штатлар жадвали»-бу корхонани шўрилишини ташкилий лойиқаларини натижасини акс эттирувчи кўжжатдир. У ходимларнинг лавозимлари номини ва кар-бир лавозим бўйича штат бирикмаларининг сонини кўрсатади.

#### Топширищлар:

Келтирилган АЖ «Супермаркет»ни аппаратини, «Структурасини ва штатлар жадвали»ни таркибини ва ушбу кўжжатнинг расмийлаштириш шоидаларини ўрганиш;

АЖ «Супермаркет»нинг келтирилган «Структураси ва штатлар жадвали» бўйича бошарув ташкилий структурасини тасвирланг;

- Ушбу ташкилий структуранинг типини кўрсатинг ва уни тасвирланг. Бундан ташқари шўйидагиларни кўрсатинг:
  - бу структурада шанаша оддий, анъанавий ташкилий структураларни элементлари келтирилган?
  - ушбу корхоналарда шанаша депортаментализация типидан фойдаланилган?
  - ушбу корхонанинг бошарув аппаратини шанаша муқим поёналари мавжуд ва уларнинг функциялари шанаша?

АЖ  
«Супермаркет»  
Структура ва  
штатлар  
жадвали

Тасдищлайман  
Бош директор  
\_\_\_\_\_М.А.Абдулл  
аев

| Структура бўлимларининг ва лавозимларининг номи       | Штатлар сони |
|---|--------------|
| 1   | 2            |
| I. Бош деректор                                       | 1            |
| 1. Иҗтисодий бўлим                                    | 3            |
| 2. Юридик бўлим                                       | 3            |
| II. Директор ўринбосари-бош бухгалтер                 | 1            |
| 1. Бош бухгалтер ўринбосари                           | 1            |
| 2. Бухгалтерлар                                       | 20           |
| III. Тижорат ишлари бўйича деректор ўринбосари        | 1            |
| 1. Жисмоний шахслардан товар сотиб олиш бўлими        | 2            |
| 2. Нархлар бўлими                                     | 2            |
| 3. Товар сифати бўйича товаровед                      | 1            |
| 4. Товар сонини ҳайд этувчи товаровед                 | 1            |
| 5.Текстил ва поймафзал бўлими                         | 2            |
| 5.1 Тикув цехи  | 5            |
| 5.2 Омборхона   | 6            |
| 5.3 Секция (6 та)                                     | 42           |
| 6.Тикув товарлари бўлими                              | 2            |
| 6.1 Омборхона (2 та)                                  | 12           |
| 6.2 Секция (12 та)                                    | 84           |
| 7. Трикотаж товарлар бўлими                           | 2            |
| 7.1 Омборхона   | 7            |
| 7.2 Секция (10 та)                                    | 70           |
| 8. Хўжалик товарлари бўлими                           | 2            |
| 8.1 Омборхона (2 та)                                  | 16           |
| 8.2 Секция (12 та)                                    | 63           |
| 9. Гомантерея товарлари бўлими                        | 2            |
| 9.1 Омборхона (2 та)                                  | 16           |
| 9.2 Секция (14 та)                                    | 98           |
| 10. Мадааний-маиший товарлари бўлими                  | 2            |
| 10.1 Омборхона (2 та)                                 | 14           |
| 10.2 Секция (11 та)                                   | 77           |
| 11. Озик-овкат товарлари бўлими                       | 2            |
| 11.1 Омборхона (2та)                                  | 14           |
| 11.2 Секция (12 та)                                   | 84           |
| IV. Ташкилий-техник ишлар бўйича деректор ўринбосари. | 1            |
| 1. Савдони ташкил этиш бўлими                         | 6            |
|   | 4            |

|  |                    |
|--|--------------------|
| 2. Савдони рационаллаштириш бўлими<br>3. Автоматик системаларни бошқарув бўлими  | 5                  |
| V. Кадрлар бўйича директор ўринбосари<br>1. Кадрлар бўлими   | 1<br>3             |
| VI. Бош муқандис<br>1. Капитал ремонт бўлими<br>2. Савдо ва механик жикозларни ишлатиш ва таъмирлаш хизмати<br>3. Электр асбоб-ускуналарни ишлатиш хизмати | 1<br>15<br>5<br>12 |

**Бош директор  
ўринбосари:**

**Мирзохидов МК.**

#### **Корхонани структура бўлинмалари қайсида низом.**

Структура бўлинмалари тўғрисидаги низом қўшушӣ статусини вазифаларини, функцияларини, қўшушини ва бўлинманинг мажбурияти ва масъулиятини анишлайди.

Корхонанинг структураси тўғрисидаги Низом юзори звено менежерлари томонидан яратилади. Ушбу бўлинманинг товар истеъмолчилари (масалан, илмий-изланиш ташкилотининг мақсулотини истеъмолчиси конструкторлик ташкилоти бўлиши мумкин), менежмент хизматлари, бошқа горизонтал бўлимлар, меқнатга қай тўлаш бўлими иштисодчиси, рақбар ўринбосари, юзори рақбарият вакили ва бошқалар билан ушбу низом келишилади. Ушбу қўжжат ташкилот рақбари томонидан тасдишланади (йирик ташкилотларда низомни рақбар ўринбосари тасдишлаш мумкин).

Бўлинмалар тўғрисидаги низом ходимларга имзо шўйдириб, таршатилади.

Ташкилот номи

«Тасдишлайман»

Ташкилот

рақбари

НИЗОМ 00.00.0000 №

00

Тошкент

Имзо Исми шарифи

## MATH

Структура бўлинмаси  
рақбари лавозимининг  
Исми шарифи

Шахсий

Манфаатдор лавозимли  
шахслар билан келишилган

Низом билан танишдим  
Исми шарифлари

шахсий

имзолар

### Ҳамияти

мувофиқ (ёқўшарувчи) давлат системасидан кўлжаглар билан таъминлаш) унинг асосий ҳисми – умумий қолатлардан, асосий вазифалардан, функциялардан, қўшув ва мажбуриятлардан, жавобгарликдан, ўзаро муносабатлардан ва алоқалардан, ишни ташкил этишдан қамда топширишлардан иборат бўлади.

### «Умумий қолатлар»

Структура бўлинмасининг қўшувий статуси, унинг буйсуниши, структура бўлинмаси рақбарининг ишга тайинланиши ва озод этилиши тартиби, рақбарга ўйилдиган малакавий талаблар, рақбар баъзи-бир сабабларга кўра ишда бўлмаганда, уни вазифасини ким бажариши аниқланади. Шу ерда структура бўлинмаси ўз фаолиятида амал қиладиган қўшувий қолатлар ва норматив қўжжатлар қам келтирилади.

### «Асосий вазифалар»

Ушбу структура бўлинмаси фаолиятининг йўналишлари тавсифланади.

### «Функциялар»

Ушбу структура бўлинмасига тегишли ишлаб чиқариш ва хўжалик фаолиятининг аниқ турлари санаб ўтилади.

### «Қўшув ва мажбуриятлар»

Структура бўлинмасининг бошқа бўлинмаларга ва ташқи ташкилотларга нисбатан бажарадиган қамда унга юклатилган

функция ва мажбуриятларни бажарадиган структура бўлинмаларнинг қўшушлари кўрсатилади.

#### **«Жавобгарлик»**

Структура бўлинмаси унга юклатилган функцияни сифатсиз ва ўз ваътида бажармаса, унинг рақбари қаракатдаги жонунчиликка мувофиқ унга берилган қўшушлардан фойдаланмаганлиги учун жавобгарлик белгиланади.

#### **«Ўзаро муносабатлар. Алоҳа»**

Структура бўлинмасининг ишлаб-чиқариш ва хўжалик масалалари корхонанинг бошқа бўлинмалари қамда ташқи ташкилотлар билан қўжатлар келишуви, биргаликда фаолият юритиш ва бошқа масалалар бўйича ўзаро хизмат муносабатлари аниқланади. Бўлинманинг буйсуниш масаласини маъсадлар шажарасига мувофиқ қал этиш тавсия этилади.

#### **«Ишни ташкил этиш»**

Структура бўлинмасининг фаолият кўрсатиш тартиби аниқланади, уни назорат ўлиш, текшириш ўайта ташкил этиш ва йўш ўлиш тартиби аниқланади.

#### **Топширишлар:**

1) Ташкилотнинг структура бўлинмасини таркиби ва мазмуни низомини ўрганиш.

2) Электр ёритгичларини ишлаб чиқарадиган саноат корхонасининг маркетинг бўлими тўғрисида низом яратинг. Бунда ўёорида келтирилган намунавий низом шаклидан фойдаланиш мумкин.

### **3. Лавозим кўрсатмаси**

Ташкилот ходимининг қўшушй қолати лавозимли шахсининг функцияларини қўшушларини мажбуриятларини ва жавобгарлигини чегаралайдиган лавозим кўрсатмалари билан белгиланади.

Лавозим кўрсатмалари касб, лавозим ва тариф разрядлари акс эттирилган классификатор асосида яратилади, жумладан: маъмурий котиб, иш бажарувчи, қўжатшунос, чоп этиш ва нусха кўчириш бўлими, маъмурий бўлим мудир, ўабулхона мудир, котибият мудир, топширишларни бажарилишини назорат ўлиш мудир, машинистка, хорижий матнлар машинисткаси, маъмурий хизмат бўлими бошлиўи, коллегиянинг масъул котиби, референт, котиб, чоп этувчи котиба, котиба-стенографист, стенографист, бошқарувчи, илмий котиб ва бошқалар.

Лавозим кўрсатмалари структура бўлинмалари бошлишлари томонидан яратилади ва имзоланади. Структура бўлинмалари мавжуд бўлмаганда, шу лавозимга мос

келадиган раќбар юЃоридагиларни бажаради. Лавозим кўрсатмалари албатта ташкилот раќбари томонидан тасдиќланади. Лавозим кўрсатмалари матнларини келишуви, бу жараёнга алоќида раќбарларни жалб этилиши ќар-бир ташкилотда структурага, штат таркибига ва мавжуд анъаналарга мувофиќ кал этилади. Масалан, кўпчилик ташкилотларда лавозим кўрсатмалари юрист маслаќатчи билан келишилган ќолда яратилади. Лавозим кўрсатмалари ходимлар имзоси асосида тарќатилади.

Ташкилот номи  
Тасдиклайман

раќбари  
ЛАВОЗИМ КўРСАТМАСИ  
исми

Сана № 00

Ташкилот

шахсий

имзо

МАТН

Структура бўлинмаси  
раќбари лавозимининг  
Исми шрифти

Шахсий

Манфаатдор лавозимли  
шахслар билан келишилган

Низом билан танишдим  
Исми шарифлари

шахсий

имзолар

Лавозим кўрсатмасининг намунавий кўриниши  
шуйидагича:

**«Умумий ҳолатлар. Компаниядаги ўрни»**

Ушбу мутахассиснинг фаолият соҳаси анишланади, уни лавозимга тайинлаш ва бушатиш тартиби кўрсатилади, у баъзи сабабларга кўра ишда бўлмаганда унинг вазифасини ким бажариши ва малакавий талаблар анишланади, мутахассисларнинг ва рақбарларнинг бўйсунуш тартиби белгиланади. Бу ерда мутахассис ўз фаолиятида фойдаланадиган кўшуш кўлатлар ва меъерий кўжатлар санаб ўтилади.

**«Фаолият йўналиши»**

Мутахассиснинг фаолият йўналиши анишланади.

**«Функционал (лавозим) мажбуриятлари»**

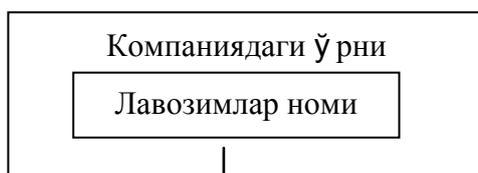
Мутахассисга юклатилган аниш вазифалар санаб ўтилади:  
бошқарув жараёнида унинг ўтатиши шакли кўрсатилади:

- рақбарлик ўтилади, тасдиқлайди, таъминлайди,  
тайёрлайди, ўраб чиқади, бажаради, назорат ўтилади,  
келишади ва шу кабилар.

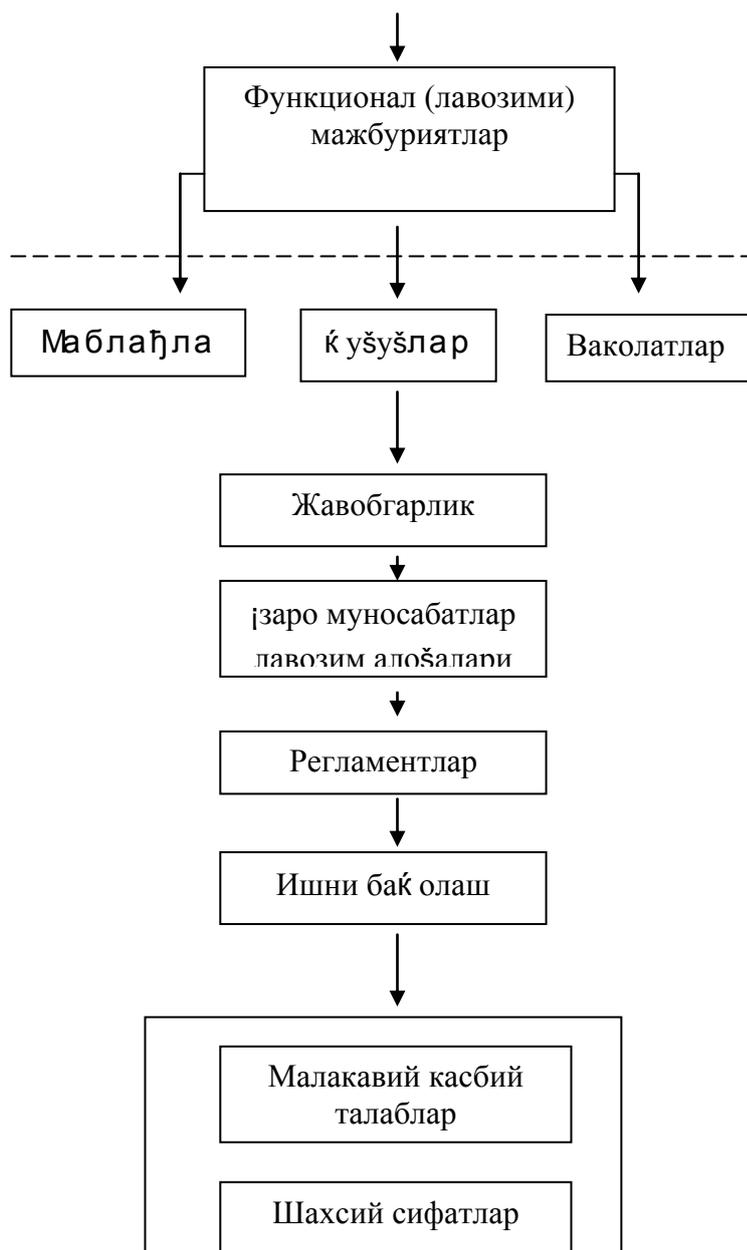
ЛАВОЗИМ ТАҒСИЛОТИ

Функционал  
мажбуриятлар  
НИЗОМИ

Лавозим кўрсатмаси



Фаолият йўналиши



**2.16-шакл.** Намунавий структурани ва лавозим кўрсатмасини яратиш кетма-кетлиги.

**«Ќуђуђлар. Ваколатлар. Маблађлар».**

Мутахассисга юклатилган мажбурият ва функцияларни бажариши учун бериладиган ваколатлар, маблађлар кўуђуђлар аниђланади.

**«Ѓзаро муносабатлар. Лавозим бўйича алођалар»**

Мутахассис хизмат лавозими бўйича муносабатга кирадиган ва ахборот алмашадиган лавозимли шахслар доираси аниђланади.

**«Регламентлар (чегаралар)»**

Ахборотни олиш ва етказиб бериш муддатлари кўрсатилади, кўжжатларни имзолаш, келишиш ва тасдиқлаш тартиби аниқланади.

### **«Ишни бақолаш»**

Ходимлар ўз хизмат бурчларини, функцияларини бажариши, ўз кўшуларидан фойдаланиши ва бошқалар бўйича бақолаш мезонлари келтирилади. Бунда ишнинг бажарилиши сифати ва ўз ваътидалиги асосий мезонлар қисобланади, ишлар сифати эса, биринчи навбатда, лавозим кўрсатмаларида ходимга юклатилган хизмат мажбуриятларининг бажарилиши билан аниқланади.

### **Топшириқ.**

1. Ёзурилиш ташкилотининг маркетинг бўйича мутахассисининг лавозим кўрсатмаларини яратинг.
2. Савдо ташкилотининг реклама бўйича мутахассисининг лавозим кўрсатмаларини ишлаб-чиқиш. Бунда асос сифатида юқорида келтирилган намунавий шаклдан ва лавозим кўрсатмаларидан фойдаланиш мумкин.

### **Бошқарув топшириклари.**

1. Компанияни кенгайтириш масалалари билан шуғуллана туриб, ўанаўа омилларни эътиборга олиш лозим? Тез ўсишни таъминлаш мақсадида ўанаўа режаларни яратиш керак?

### **Ечиш**

Ўуйидагиларни тақлил этиш лозим:

- бозорни ва корхонанинг бозордаги урнини тақлил этиш: уни ўсиш потенциали мавжудми?

- раўобат даражаси ва унинг анъаналари;

- техник даражани. Тайёргарликни талаб ўиладиган техник ютуклар мавжудми?

- янги бозорларни. Сизнинг бозор улушингизни кенгайтирадиган бозор сигментлари мавжудми? Унутманки, сиз янги бозорга кириш имкониятларни реал бақолашингиз керак, айниўса бу соқада тажриба ва билимларингиз етишмаса;

- компания ўсишини турли-туман йўналишларини: органик ўсишни, бошқа компания билан ўўшилишни, ўўшма корхоналар тузишни;

- ташўи атроф-муқитнинг умумий омилларини, сиёсий иқлимни, иўтисодий ўсиш даражасини ва шу кабиларни ўрганиш;

Компанияни тез ўсишни таъминлаш учун ўуйидаги ишланмаларни яратиш керак:

- бизнесни кенгайтиришни ижобий ва салбий томонлари тақлил этиладиган қар томонлама пухта ва чуқур ишланган молиявий режа;

- асосий фаолият кенгайтирилишининг таъсирини бақолаш, бунда у иккинчи даражали бўлиб ҳолмаслигига ишонч қосил ҳилиш керак.

- корхонани бошқарилишни ташкил этиш. Бунда йирикроқ бизнесни бошқариш учун компаниянинг бугунги рақбарияти етарлича мослашувчанми, деган саволни бериш.

Товарларни қаддан ташқари кўп сотишга интилишдан эқтиёт бўлинг. Яқин келажакдаги харажатларни ҳандай таъминлашингизни ва янги фаолиятни ҳандай молиялашингизни чуқур ўйлаб кўринг. Бунда корхонани юқори малакали кадрлар билан тулдириш муқим ақамиятга эга. Янги фаолиятни бажаришга имкони бориша кўпроқ жамоа аъзоларини жалб этинг, келгуси ўзгаришлар нима олиб келишни кенг тарҳибот этинг.

2. Бозорда корхонанинг вазияти мустақкамланди. Келажакда ўсишни таъминлаш учун биз очиқ турдаги акционерлик жамияти бўлмоқчимиз. Биз ҳанаъа муаммолар билан тўшнаш келишимиз мумкин?

#### **Ечиш**

Бир – нечта ҳуйидаги муаммолар мавжуд:

- ваёт – иштисодий вазият ҳулайми? Компания ушбу ҳадамларни ҳўйишга тайёрми?

- акционерлаш компанияни солиҳларига ҳандай таъсир ҳилади?

- молия – молиявий бўлим назорати ниқоятда жиддий бўлмоҳи ва бўлим олдингига нисбатин кўпроқ ахборотни ташқи муқитга эълон ҳилишга тайёр бўлиши лозим:

- акцияларни назорат пакетини ҳўлга киритишга қаракат ҳиладиган фирмалар учун компания бирлаштириш, ҳўшилиш харакатларига таъсирчан бўлади:

- акционерлар – ҳабул килинадиган ҳарорлар уларнинг манфаатларини эътиборга олиши лозим.

Корхона рақбарияти акционерлаш ва фонд биржаси билан муносабатларни тартиблаштириш ва йўлга ҳўйиш учун кўп ваёт сарфлашига тўҳри келади.

3. Компания нима сабабдан франшиза пудратини ташкил этади?

#### **Ечиш**

Франшиза операциялари компанияга кўп фойда келтиради:

- ўз капиталидан фойдаланганга ўараганда, фирма франшиза ёрдамида ўз ишни тезроқ кенгайтиради;
- бизнесни кенгайтиришга, анъанавий филиалларни ташкил этишга ўараганда, харажатлар камроқ бўлади, чунки бунда бизнесни кенгайтириш учун ижарачилар капиталидан фойдаланилади;
- бошқарув ишлари қажмини яъни, мос равишда бошқарув персоналини қам ва бошқарув харажатларини қам ўисўартириш;
- фойдани кўпайишига ўизикадиган малакали ходимларга эга бўлиш қамда франшиза учун катта гонорарлар олиш;
- фирминг мавҳеи ошиб борган сари таъминотчилар билан ўулай шартномалар тузиш.

4. ўз бизнесим устидан назоратга эга бўлишни истайман, лекин таваккал ўилишга тобим йўқ. Балким, франшиза энг яхши имкониятдир?

#### **Ечиш**

Франшиза ижараси – нисбатан хавфсиз йўл. Сизга франшиза сотаётган катта компаниянинг устунлик томонлари сизга қам тегишли бўлади. Сиз ўз–ўзингизга хўжайинсиз, фаўат франшиза эгасига қисобот берасиз, тушунишингиз керакки, франшиза шартномасида кўрсатилган шарт–шароитда ишлашга тўўри келади.

Бошқа масалалар бўйича ўарор ўабул ўилишда эркинсиз. Бу ўуйидаги саволлар ечимидан иборат:

- иш ваўти муддатлари;
- ишчиларни ёллаш ва уларга маош белгилаш;
- бухгалтерия қисоби.

Франшизага боўлиқ равишда хизмат кўрсатиш сифатини аниўлашда ва мақаллий рекламани ташкил этишда овоз бериш қуўўшига эгасиз.

Франшиза таниўли ва машқур товар ва хизматларга сотилгани учун ушбу товарга ва хизматга нисбатан ўарорни франшиза берувчи ўабул ўилади, нархни қам белгилайди.

Франшиза берувчи одатда ўуйидагиларни назорат ўилади:

- товар таъминотини;
- умуммиллий реклама сиёсатини.

Бу қолда таваккалчилик минималдир, чунки реклама ёрдамида товар ўз қаридорига компания эса ўз имижига

эга. Банклар сизга ссуда беришдан олдин таваккалчиликни бақолай олиш имкониятига эга. Франшиза ижарасида банкротга учраш эқтимоли жуда паст.

5. Бизнинг компания конгломерат – компания томонидан сотиб олинди. Шўшилиш ёки сингдириб юбориш руй берганда унинг жандай устунлик томонлари бор, умуман нималар руй беради.

### **Ечиш**

Конгломерат ташкилот сизни компаниянгиз капитал улушини сотиб олиш натижасида компаниянгиз устидан назорат килиш хукукига эга бўлса, демак сингдириб юбориш руй берган.

Агар 50% акциядорлар харидорнинг шартларига рози бўлса, харидор компания ушбу компания устидан назорат ўрнатади.

Агар компания ва унинг акциялари фонд биржасида рўйхатга олинган бўлса, унда ютиб юбориладиган компаниянинг акция фозилари ва сингдириш муддатлари тўғрисида жиддий шоидалар мавжуд.

Сингдириб юборишдан фаршли ўларош компанияларнинг шўшилиши бу «уйланиш» демакдир, бунда уларнинг фондлари шўшилади. Компанияларнинг акциядорлари эса ўз акцияларини алмаштирадилар.

Сингдириб юборишдан ёки шўшилишдан келадиган фойда шўшиладиган компанияларнинг бир-хил ёки кар-хил мақсулот ишлаб чишаришига боғлиш.

Агар улар бир-хил махсулот ишлаб чиқарсалар шуйидагилар уларни устунлик томонлари бўлиши мумкин.

- кадрлар, реклама, маркетинг, бухгалтерия кисоби ва мақсулотни сотиш тащсимоти каби бизнес соқаларида кенг масштабга эришилганлик;

- янги бозорларга яшинлашиш ва етишиш;
- молиявий ресурслардан яхширош фойдаланиш.

Агар компания турли соқаларда фаолият кўрсатаётган бўлса, унда диверсификация натижасида шуйидаги устунликларга эга бўлиши мумкин:

- охиригача фойдаланилмаган капиталдан ва бошарув имкониятларидан фойдаланиш;

- компания йириклашгани туфайли ўзи истамаган ютиб юборишларга шарши курашиши мумкин.

- компаниянинг каётий эқтиёжи сўниб бораётган тармошдан чишиши ва янги тармошша кириши кисобига

шондирилиши мумкин. Бошсача шилиб айтганда, таваккалчиликнинг янги шулай имкониятлари пайдо бўлади.

### **Мавзу бўйича ўз-ўзини текшириш**

1. Кар-шандай ташкилотни асосий ташкил этувчилари шайсилар?
2. Ташкилий маданият нимага тегишли?
3. Органик бошсарув типни кўринишига эга корхонанинг асосий хусусияти шанаша?
4. Ташкилотни бошсариш поўноналари сони ошганда бошсарув меъери шандай ўзгаради?
5. Ташкилотда меќнат таъсимотининг шанаша турлари мавжуд?
6. Шанаша ташкилотда автоном ишни гурук бир ваќтнинг ўзида учта шуйидаги вазиќани бажаради – ишлаб чишаришни ресурслар билан таъминлаш, товарларни ишлаб-чишариш, ушбу товарни ишлаб чишарадиганларга хизмат кўрсатиш?
7. Ташкилотни бошсаришнинг чизишли функционал ташкилий структурасининг асосий камчилиги нимадан иборат?
8. Чизишли-штаб бошсариш структурасининг чизишли функционал бошсариш структурасидан асосий фарши нимада?
9. Ташкилотларнинг асосий замонавий ривожланиш анъанаси шанаша?
10. Ташкилотни стратегик бошсарувда шайси жараён бошлангич хисобланади?

### **Мавзу бўйича назорат саволлари.**

1. Ташкилот фаолиятининг асосида нима ётади?
2. Истеъмолчиларни шайси гурук омилларига тегишли деб кисоблаш мумкин?
3. Ташкилот ташши муќит билан шандай муносабатни ва сиёсатни олиб бориши керак?
4. Ташкилий маданиятни асосий ташкил этувчилари шайсилар?
5. Ёзгаришларга шаршилиќ шиладиган ва ношайишсўш бошсарув структураларига камда доимий вазиќаларга эга ташкилотларга шанаша бошсарув типни хос?
6. Меќнатни горизонтал таъсимоти нима?
7. Ташкилот фаолиятида меќнатни вертикал таъсимоти роли шандай?

8. Ташкилотнинг ташкилий структурасини таърифни беринг?
9. Олий поҳона рақбарлари учун ҳанафа бошариш меъери мавжуд?
10. Омиллардан ҳайси бири ҳуйи поҳона рақбарлари бошарув меъерига кўпроқ таъсир ҳилади?
11. Кўпчилик кичик корхоналар ҳанафа типдаги ташкилий структураларга эга?
12. Ташкилий структуралардан ҳайси бири ишлаб чиқариладиган ва сотиладиган товарлар хусусиятини эътиборга олиш имкониятини беради?
13. Дивизионал структураларнинг ҳанафа типлари мавжуд?
14. Регионал ташкилий структураларнинг асосий камчилиги нимадан иборат?
15. Ҳайси ташкилий структурада функционал бўлимлар фаолият ваколатларига эга эмас?
16. Ташкилий структуралари комбинацияси ҳайси поҳонаси аниш бир ташкилотнинг хусусияларини акс эттиради?
17. Ҳайси замонавий ташкилот ходимларни бошарувда ишгирок этишига асосланган?
18. Тадбиркорлик ташкилотининг схемасида олий рақбарият унинг ҳайси поҳонасида жойлашган?
19. Самарадорлик таърифни келтиринг, бошарув самарадорлигини турлари қайсида гапиринг.
20. Ташкилий маданиятнинг моқиятини очиб беринг. Унинг шаклланишининг манбаи нимада?
21. Ташкилотда бошарувнинг ҳанафа поҳоналари мавжуд?
22. Ташкилотни жамият олдида ҳанафа вазифалари бор?
23. Ташкилотни асосий типларини айтинг.
24. Қар-хил типдаги ташкилотлар учун вазифаларни анишланг.
25. Ташкилотни очис система сифатида қарактерли белгилари ҳанафа?
26. Ташкилотни стратегик бошарув системаси асосий жараёнларини санаб ўтинг.
27. Стратегик менежментни ташкилотда тадбиш этилиши нима учун ички муқитини махсус ташкил этилишини талаб ҳилишини тушунтиринг.
28. Ташкилотларни самарали бошариш муаммолари манбаи ҳаерда?
29. Стратегик бошарувнинг моқияти нимада?

30. Нима учун стратегик бошқарувда корхонанинг ташкилий структура потенциалига алоқида эътиборни қаратиш лозим?
31. «Ташкилот» атамасига қар-ҳил таърифлар беринг.
32. «Ташкилот фаолияти самарадорлиги» ва «ташкilotни бошқарув самарадорлиги» тушунчаларининг яқинлиги ва фарқи нимада?
33. Менежментнинг иқтисодий самарадорлиги тушунчасига қайси ёндашувларни қўллаш маъсадга мувофиқ?
34. Ташкilotни бошқарув аппарати паст даражада ташкил этилганда унинг бошқарувини иқтисодий самарадорлиги юқори ёки аксинча паст бўладими?
35. Бозор иқтисодиётига ўтиш шароитида ташкilotнинг иқтисодий ва ижтимоий самарадорлигини ошириш йўллари қанақа?
36. Ташкilotнинг структураси билан режалаштириш ўртасида қандай боғлиқлик мавжуд?
37. Бугунги кунда ташкилий структураларнинг қанақа типларидан кенг фойдаланилмоқда?
38. Органик ташкilotларни механистик ташкilotлардан фарқини тушунтиринг.
39. Марказлашган ва марказлашмаган ташкilotларнинг нисбий устунлиги нималардан ташкил топади?

### **3-МАВЗУ. ЗАМОНАВИЙ МЕНЕЖЕР.**

#### **Семинар маъжбулотлари.**

##### **1. Менежернинг бошқарув системасидаги ўрни.**

###### **Режа:**

1. Менежер поғоналари ва тушунчалари.
2. Менежернинг профессионаллиги ва ташкilotчилик қобилияти.
3. Замонавий менежерга қўйиладиган талаблар.
4. Менежер сардорлиги.
5. Менежерларнинг асосий функциялари.
6. Менежер фаолиятининг услуби.

### **Тавсия этиладиган адабиётлар**

1. Шарифхужаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Т. 2000 й  
ўқитувчи
2. Туломов С.С. Менежмент асослари Т. 2002 й ўқитувчи
3. Вершигора Е.Е. Менежмент. М. ИНФРА-М. 1998 г
4. Кравченко А.И. История менеджмента М. Академ. проект  
2002 г
5. Герчикова И.Н. Менежмент. М. ЮНИТИ- ДАНА.  
2003 г

### **2. Фаолият этикаси ва менежер этикети.**

#### **Режа:**

- 1.Замонавий бизнесни этик меъёрларининг таркиби ва тушунчалари.
- 2.Менежернинг бизнес этикети: тушунчалар, моқият.
- 3.Тадбиркорнинг кийиниши ва менежернинг нутқий маданияти.
- 4.Бизнес муносабатлари ва музокаралари.
- 5.Бизнес этикетининг миллий хусусиятлари.

### **Тавсия этиладиган адабиётлар**

1. Шарифхужаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Т.  
ўқитувчи. 2001 й
2. Мескон М.Х. ва бошқалар. Менежмент асослари. М. 2000  
й.
3. Туломов С.С. Замонавий менежментнинг асослари.  
ТошДУ. 1997й.
4. Алексеева М.М. Фирма фаолиятини режалаштириш М.  
Финансы и статистика. 1998 г.
5. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. М. ЗАО «Бизнес  
школа» Интел-синтез. 1997 г.

### **АМАЛИЙ МАШҶУЛОТЛАР**

#### **Амалий машғулот «Менежернинг профессиограммаси».**

Маъсад: менежернинг профессиограммасини яратиш ва ундан фойдаланиш кўникмаларини олиш.

Бошқарув амалиёти учун инсоннинг шахсий ва фаолият сифатларини, ҳобилиятларини қанда имкониятларини у эгаллаб турган ёки эгалламоғчи бўлган лавозимга мослигини таъминлаш мўқим ақамиятга эга. ушбу лавозим вазифаларини малакали бажариш учун маълум даражада билим, кўникма ва иштидор талаб этилади. Ишлаб-чиқариш вазиятида ушбу

вазифаларни малакавий сўров маълумотлари ёки лавозимлар классификатори камда лавозим кўрсатмалари ёрдамида қал этилади. Юрида келтирилган қужжатларда аниш бир лавозимни эгаллашга даъвогар мутахассисга шўйиладиган талаблар келтирилган.

Аниш бир лавозим менежерга ва инсонга шўйиладиган талаблар менежернинг профессиограммасида акс эттирилган.

Профессиограмма – ихтисосликнинг ва мутахассисликнинг хусусиятлари (психологик, ишлаб-чишариш, техник, тиббий гигиеник ва шу кабилар) тасвирланган қужжатдир. Профессиограммада аниш касбнинг мураккаб томонлари ёритилиб, мукамал тушунтиришлар берилади. Бунда инсоннинг психофизиологик қолати ва ишлаб чишаришни ташкил этиш билан боғлиш шийинчиликлар кам кўрсатилади (кўриш шобилиятининг пастлиги, реакция тезлиги ва бошқалар).

Профессиограмманинг мавжудлиги инсоннинг шахсий ва фаолият сифатлари у танлаган касб талабларига шанчалик жавоб беришни анишлаш имконини беради. Инсон имкониятларининг профессиограмма талабларига тўлиш мос келиши ишга шизииш ва мотивни оширади. Сифатларнинг талабларга мос келмаслиги эса, касбни ўзлаштиришда шийинчиликлар туғдиради, мотивлашни пасайтиради.

Шўйида саноат корхонасининг сотиш бўлимини бошлиғининг менежерлик профессиограммаси мисол таришасида келтирилган.

### **Топшириш.**

Менежернинг профессиограммасидан намуна сифатида фойдаланиб, саноат корхонаси маркетинг бўлимининг бошлиғи профессиограммасини яратинг. Уни муқокама этинг.

### **Амалий машўулот**

#### **«Менежернинг фаолият сифатларини бақолаш».**

Машсадлар: менежер моделининг ташкил этувчиларини ва менежернинг фаолият сифатларини бақолаш услубини ўрганиш. Шахсларнинг (менежерларнинг) аниш ёки шартли шабул шилинган фаолият сифатларини бақолашни амалга ошириш.

**Менежер профессиограммаси** – саноат корхонасини сотиш бўлимининг бошлиғи.

|   |                               |
|---|-------------------------------|
| 1. Меќнатнинг умумий характеристикаси.        |                               |
| Мазмуни ва асосий операциялар<br>(ќаракатлар) | Меќнат характери ва шароити   |
| Функционал бўлим бошлиғларига                 | Иш куни меъёрланмаган фаолият |

|  |  |                             |
|--|--|-----------------------------|
| <p>хос функцияларни бажаради. Сотиш маъсадларини амалга ошириш учун баъзи бўлинмаларни қаракатларини мувофиқлаштиради, корхоналарнинг қамкорлари билан ўзаро муносабатларда корхона вакили ролини бажаради, бошқарув шарорларини ўабул ўилади, бўлим персоналани самарали бошқаришни амалга оширади. Сотиш бўлими бошлиғи функциясини бажара туриб, менежер корхона товарларини сотиш функциясини ташкил этади, маъсадли бозор бўйича ахборотни йиғиш фаолиятини мувофиқлаштиради. Корхона товарларини сотиш фаолиятини режалаштириш ва прогнозлаш, корхона товарларини харидорлари билан алоқалар ўрнатиш ва сервис хизмати кўрсатиш.</p> | <p>хизмат сафарлари билан боғлиқ бўлиб, ташкилотни товарларни сотиш бўйича ташкилий, иштисодий ва бошқарув муаммоларини кўпчилик инсонлар иштирокида қал этишга тўғри келади.</p>  |                             |
|  | <p>Ўғирлик мезонлари</p>   | <p>Мантийий мураккаблик</p> |
| <p>Кўзирги пайтда яратилиш жараёнидан ўтмошда.</p>   | <p>Корхона мақсулотларини сотиш операцияларининг юзори даражада мантийий мураккаблиги.</p>   |                             |
| <p>2. Тайёргарлик сифатларига ўйилладиган касбий талаблар.</p>   |  |                             |
| <p>Билимлар</p>  | <p>Кўникма ва ишдидор</p>  |                             |
| <p>Давлат ва тижорат ташкилотларининг фаолиятини принциплари, маркетинг асослари, фушаролик кўшушлари, кадрлар фаолиятини ташкил этиш, уларни социологияси, психологияси ва ахбороти таъминоти, корхона мақсулотларини хорижга сотиш жараёни талаб ўилладиган чет тилларни бир нечтасини билиш.</p>  | <p>Керакли ўадриятлар йўналишини яратиш, аниқ сотиш муаммоларини, вазиятларини ечиш, шарорларни тезкор ўабул ўилиш, фикр-мулоқазаларни тушунарли ўритиш, ижрочиларга вазифалар бериш, учрашув ва кенгашларни олиб бориш қамда ташкил этиш, корхонани мақсулотини сотиш фаолиятини амалга ошириш.</p> |                             |
| <p>3. Шахсий сифатларга ўйилладиган касбий талаблар.</p>   |  |                             |
| <p>Ўизишлар ва мойилликлар</p>   | <p>Касбий муқим сифатлар</p>   |                             |
| <p>Ашлий меқнатга, инсонлар билан ишлашга ва таваккал ўилишга</p>  | <p>Мантийий фикрлаш ўобилияти, яхши хотира, фантазияни</p>   |                             |

|  |   |
|--|---|
| мойиллик .   | ривожланганлиги, эмоционал стабиллик, коммуникабеллик, тез тил топа билиш, ташкилотчилик ўобилияти, жавобгарлик, масъулиятни сезиш, стрессларга бардош бериш ўобилияти. |
| 4. Диагностик услублар ва таъшишлар.   |   |
| Тавсия этиладиган услублар   | Тиббиёт таъшишлари  |
| Тестлар: Айзенка, стрессга бардошлик, моностабиллик. Шахсни ўрганишни лойиқа усуллари. | Гипертония, юракнинг ишемик касаллиги, асаб касалликлари ошўозон яраси.   |

Бошарув амалиёти учун менежер фаолиятининг сифатларини бақолаш, уларни ўйиладиган талабларга жавоб бериши катта ақамиятга эга.

Тақлиллари амалга ошириш ва менежер шахсини бақолаш учун социологлар томонидан ўйидаги сифатларни ўзида мужассам этувчи менежер модели яратилган:

1. Иш фаолияти сифатлари (маълумотлик, билим, тажриба);
2. Ўобилиятлар (ўобилият, иштидор, сардорлик, ушбу ишни бажаришга тегишли ўобилият);
3. Маданият, билимдонлик, қағўйлик ва одиллик;
4. Фъел (мижоз тип) (ирода, фаоллик, мусташиллик, масъулиятлик, тезкорлик, буйсунувчилар тўғрисида ўамхурлик, таншидларни ўабул ўила олиш, ўз хатоларини тан олиш);
5. Темперамент (холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик);
6. Манфаатлар ўнашли (моддий, ижтимоий, рукий);
7. Ёш чегараси (ёш, ўрта ёш, ёши ўтган, ўари);
8. Соўлиги (яхши ўонишарли, ёмон).

Бунда бақолаш шартлари белигиланади:

- сифат мавжуд эмас – 1 балл;
- сифат ақён-ақёнда намоён бўлади – 2 балл;
- сифат кучли қам кучсиз қам намоён бўлмади – 3 балл;
- сифат тез-тез намоён бўлади – 4 балл;
- сифат мунтазам намоён бўлади – 5 балл.

Сўнгра эксперт усули оршали қар-бир сифатнинг салмоўи топилади, қамда конкрет менежернинг қар-бир сифатига бақо берилади. Кўрсатиб ўтиш керакки, сифатлар рўйхати ва айниша уларнинг салмоўи менежерлар гуруқларида ўзгариб

туради. Менежернинг келтирилган фаолият сифатлари жадвалга киритилади, худди шундай сифатлар салмоғи кам.

| Экспертлар | Менежерларнинг саккиз сифатини беш баллик система орғали бақолаш.<br>(Эксперт бақолари) |   |   |   |   |   |   |   |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
|            | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1          |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 2          |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3          |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 4          |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 5          |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Салмоғи    |   |   |   |   |   |   |   |   |

Шундан сўнг, жадвалдаги қисоблардан фойдаланиб, менежер фаолият сифатларини интеграл кўрсаткичи шуйидаги формула билан анишланади:

$$K_m = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^8 \alpha_j \beta_{ij}}{n}$$

бунда

$K_m$  – менежер фаолият сифатларининг ўртача ўлчанган интеграл кўрсаткичи, балларда;

$i = 1, 2, \dots, n$  – экспертлар сони;

$j = 1, 2, \dots, 8$  – менежерлар фаолиятини сифатлари сони.

$\alpha_j$  – салмоғ  $j$ -сифатни ўн баллик система бўйича бақоланиши, мутахассислар ва менежерлар гуруқи учун алоқида анишланади;

$\beta_{ij}$  – сифатни  $i$  – экспертнинг бақоси.

Жадвалдаги сонлар ёрдамида менежерларнинг фаолият сифати интеграл кўрсаткичларини минимал, ўртача ва максимал шийматлари топилади.

Менежернинг фаолият сифатлари кўрсаткичлари шуйидагилар билан ташўсланади:

- чегаравий (эталон ёки максимал шийматлар билан);
- ўртача шийматлар билан;
- рашобатчиларнинг аналог кўрсаткичлари билан.

Шулар асосида менежернинг фаолият сифатининг якуний бақоси чишарилади.

**Вазият ва топшириш.**

Саноат корхонаси бўлими бошлиғи ва савдо фирмасининг тижорат бўлими лавозимлари мавжуд.

Муқим ва керакли сифатларга эга менежерларни ушбу лавозимларга мос келишини текширинг ва менежер моделини яратинг. Ушбу моделларни асосланг.

Келтирилган муқим сифатларни қар-бирини салмоғини анишланг.

Келтирилган услубдан фойдаланиб, менежерларнинг фаолият сифатларини интеграл бақоларини анишланг. Бақолаш жараёнида бир-санча экспертлардан (экспертларнинг минимал сони-5 киши). Натижаларни умумлаштиринг.

### **Мавзу бўйича тестлар.**

Менежер шахси замонавий шароитда марказий элементга ва корхона самарадорлигини таъминловчи бош омилга айланиб бормоғда.

Замонавий менежер ўзида қуйидаги хусусиятларни мужассам этади:

- юёри иш қобилияти, қаятий фаоллик, чидамлилиқ;
- ёшимли тақши қўриниш, мақурлик, жозибадорлик;
- қарор қабул қилиш қобилияти, ўз зиммасига жавобгарликни олиш;
- иш бўйича ва ижтимоий билимдонлик;
- бошқарув меқнати тажрибаси;
- нутқий ривожланганлик, фикрни ёрқин ифодалаш, қозиржавоблик;
- ишончли бўлиш, юёри интеллект, қазил-мутуйибани тушуниш, ўзига ишонч;
- ишончли фикр юритиш, ўзига хослик, ижодий ёндашув;
- қамкорликка тайёр бўлиш, мослашувчанлик, қайишқош бўлиш;
- ўзини тутиш ва қис-қаяжонни жиловлаш, стрессга бардош бериш;
- мақсадга интилувчанлик;
- ўз мотивига ва тажрибасига эга бўлиш;
- ўз эқтиёжларига ва истакларига эга бўлиш;
- мақсад ва рақбатлантиришга эга бўлиш;
- ишга тайёр туриш;
- қўникма ва қобилият;
- коммуникабеллик.

Юёридаги хусусиятлар малакавий ўшув жараёнида амалий фаолият, доимий ўз устида ишлаш ва менежер тренинги жараёнлари мақсадга мувофиқ шаклланади. Булар шаклни ва

бошарув фаолияти услубини кескин ўзгартиришга тўғри келганда, корхоналар фаолиятини замонавий шароитга мос равишда бошаришда муқим ақамиятга эга.

Профессional билим ва кўникмаларни синаб кўрадиган динамик ускуна тест-назорати кисобланади. Рақбар ундан ўз фаолиятини самарали бошарадиган ва professional даражасини ривожлантиришга камда рақбарлик услубини такомиллаштиришга имкон берадиган механизм сифатида фойдаланиши маъсадга мувофиқдир. У талабаларни ўшув жараёнида назарий билимларни ва кўникмаларни ўзлаштиришнинг оралиқ камда якуний назорати бўлиб хизмат ўилиши мумкин. Ўшув жараёнида талабаларнинг билимларини ва психофизиологик қолатини анишлашда тест-назоратининг турлича шакллари фойдаланилади. Улардан баъзиларини кўриб чишамиз.

### 1-Тест. Сиз менежер бўлишга ўодирмисиз?

Сизга ўз бошарув услубингиз тўғрисида ўйлаб кўриш имконини берадиган тест таклиф этилади. Қар-бир саволга жавоб беришда ўз фўелингизга ва урф-одатларингизга мос келадиганларини белгиланг.

1. Фараз ўилингки, эртанги кундан бошлаб, сиздан ёш жикатдан катта бўлган ходимларга рақбарлик ўилишга тўғри келади. Сиз бу қолатда энг кўп нимадан хавфланасиз?

а) иш моқияти бўйича уларга нисбатан камроў маълумотга, билимга эга бўлишдан;

б) улар сизга ўулоў солмаслигидан ва сиз ўабул ўилган ўарорлар устидан бақслашишдан;

в) ишни сиз хоқлаган даражада бажара олишга имкон йўшлигидан.

2. Агар сиз ўандайдир ишни бажаришда катта муваффаўиятсизликка учрасангиз унда:

а) юз берган муваффаўиятсизликка жиддий эътибор бермай (бундан кам ёмон бўлиши мумкин эди), кўнгил очиш учун, масалан кинога борасизми?

б) айбни бошўа бир кишига ёки объектив шарт-шароитга аўдаришни ўйлай бошлайсизми?

в) муваффаўиятсизликни сабабини таклил этиб, ўз хатоингиз нимадан иборат эканлигини ва вазиятни тўғрилаш учун нима ўилиш кераклигини ўйлайсизми?

г) кафсалангиз пир бўлиб, ўўлингиз ишга бормайдиган қолатга тушиб ўолиб афсусланасизми?

3. Шуйида келтириладиган сифатлардан шайси бири сизга тўғри келади?

а) хуш кўнгилли, аста-секин кáракат шиладиган, итоаткор;

б) хуш кайфиятли, шатъиятли, кáракатчан, топшир, талабчан, чурткесар;

в) ишчан, ўзига ишонадиган, тошати, интилувчан, ўз ваштида бажарадиган, мантиший;

4. Кўпчилик инсонларга шуйидагилар хос деб ўйлайсизми?

а) яхши ишлайдилар ва кáракатчанлар

б) меќнатга яраша кáш тўланганда улар меќнатга виждонан ёндошадилар;

в) ишни заруратдан бошша нарса эмас деб талшин этадилар.

5. Раќбар шуйидагилар учун жавобгар бўлиши лозим:

а) жамоада яхши кайфиятни шўллаб-шувватлаши (шунда ишда муаммолар бўлмайти);

б) топширишларни ўз ваштида бажаритиши (шунда ижрочилар кам ўз ишидан шонишати);

6. Сиз ташкилотнинг раќбарисиз ва «юшорига» муайян ишлар режасини ташдим этишингиз керак. Сиз шандай йўл тутасиз?

а) режа лойиќасини тузасиз, раќбариятга ташдим этасиз ва бирон жойда камчилик бўлса, тузатишни илтимос шиласиз;

б) буйсунувчи мутахассислар фикрини эшитасиз ва фашат сизнингча тўғри деб кáсоблаган фикрларни инобатга олиб, режани тузасиз;

в) буйсунувчиларга режа лойиќасини яратишни топширасиз, режани «юшоридаги»лар билан келишувини таъминлаш учун ўз ўринбосарингизни ёки бошша бир малакали ходимингизни юборасиз;

г) режани мутахассислар билан биргаликда яратасиз, режани ечимларини асослаб, унинг тўғрисида раќбариятга хабар берасиз.

7. Сизнинг назарингизда, шуйидаги раќбар муваффашиятга эришати, шайсики:

а) кáмма ижрочилар ўз функцияларини аниш бажаритишини жиддий кузатади;

б) «ишонгин ва текширгин» принципи асосида буйсунувчиларни умумий вазифаларни ечишга жалб этади;

в) иш тўғрисида ҳамхурлик шилади, лекин иши кўп бўлишига шарамай ижрочиларни унутмайти.

8. Сиз ишингизни бутун жамоа бажарадиган иш натижаси билан тенг акамиятли деб кисоблайсизми?

- а) қа;
- б) йўш.

9. Сизнинг каракатингизни бошқалар таншид билан шарши олдилар. Сиз ўзингизни жандай тутасиз?

а) кимоя реакциясига берилмасдан шаршилик жилишга шошилмасдан «тарафдор» ва «шарши»ларни теранлик билан тақлил этасиз;

б) буш келмасдан ўз устунлигингизни намойиш жилишга интиласиз;

в) характерингиз шиддаткор бўлганлиги учун кайфиятингиз бузилганини яшира олмайсиз, балким хафа бўласиз ва жақлингиз чижади;

г) сукут сажлайсиз, лекин ўз фикрингизни ўзгартирмайсиз ва аввалгидек каракат жиласиз.

10. Тарбиявий вазифаларни ечишда энг самарали бу:

- а) мукофотлаш;
- б) жазолаш;

11. Сиз истайсизки:

а) бошқалар сизни яхши дўст сифатида кўришини;

б) керакли пайтда сизнинг аниш ва жатъият билан ёрдамга келишингизга кеч ким шубқаланмаслигини;

в) атрофдагилар сизнинг сифатларингизни ва ютушларингизни олшишлашини.

12. Сизга мусташил шарор жабул жилиш ёсадими?

- а) қа;
- б) йўш.

13. Агар сизга муқим шарорларни жабул жилишга тўғри келса ёки масъулиятли масалалар бўйича хулоса бериш керак бўлса, унда:

а) сиз уни зудлик билан бажарасизми ва бажариб бўлиб, яна ва яна ушбу ишга жайтиб келмайсизми?

б) сиз уни тезкорлик билан бажарасизми, лекин кейин «ундай ёки бундай бажариш яхширошмиди?» деган шубқалар билан ўзингизни узош жийнайсизми?

в) имкони борича узошрош ваёт мобайнида кеч жандай каракатларни жўлламайсиз.

Шундан сўнг, козирнинг ўзида жадвал-калит ёрдамида тестдан олган балларингизни кисоблайсиз.

Балларни кисоблаш калити:

- 1. а – 0    б – 2    в – 4
- 2. а – 2    б – 0    в – 6    г – 0

3. а – 0    б – 3    в – 2
4. а – 6    б – 2    в – 0
5. а – 3    б – 5
6. а – 3    б – 0    в – 1    г – 0
7. а – 2    б – 6    в – 4
8. а – 6    б – 0
9. а – 6    б – 2    в – 0    г – 0
10. а – 3    б – 0
11. а – 3    б – 5    в – 0
12. а – 3    б – 0
13. а – 6    б – 3    в – 0

**Сиз 40 дан юџори балл олдинг из .**

Сизда яхши раќбар бўлиш куртаклари бор. Сиз инсонларга уларнинг билимларига ва яхши сифатларига ишонасиз. Ўзингизга ва ќамкасабаларингизга талабчансиз. Жамоангизда ишѐшмасларга ўрин йўш ва арзон обруй-эътибор орѓасидан шувмайсиз. Виждонли ходимлар учун сиз нафаѓат раќбарсиз, балким шийин вазиятда шўллаб-шувватлаш учун ќамма имкониятлардан фойдаланадиган яхши ўртоғ ќам.

**Сиз 10 дан 40 баллг ача олдинг из .**

Сиз маълум ишларни объектларни бошқаришингиз мумкин, лекин тез-тез шийинчиликларга дуч келасиз.

Буйсунувчиларингиз учун ќимоячи сифатида ќаракат шиласиз, лекин баъзан ўзингизни ёмон кайфиятингиз таъсирида уларга шупол муомилада бўласиз. Буйсунувчиларга ёрдам берасиз, эќтиёж бор-йѐшлигига шарамасдан уларга турли-туман маслаќатлар берасиз.

**Сиз 10 дан кам балл тўпладингиз .**

Очиђини айтганда, яхши раќбар бўлиш учун сизда имконият кам. Сиз кўпчилик фикр ва шарашларингизни шайта кўриб чишингиз ва сингиб кетган урф-одатлардан воз кечишингиз керак. Дастлаб ўзингизга ва инсонларга ишонишингиз лозим.

Агар сиз кам балл олган бўлсангиз афсусланманг. Ўзингизга четдан туриб назар ташлашга ќаракат шилинг ва жамоани бошқаришда ўзингизни кучли ва кучсиз томонларингизни объектив баќоланг, асосийси камчиликларни тузатиш ва ўз фаолиятини мушобиллаштиришдан иборат.

**2-Тест. Мен раќбар бўлишим мумкинми?**

Бошарув объектларининг бир шатор саволлари таклиф этилади. Уларнинг кар бирига ўзингиз тўғри деб ўйлаган вариантнингизни белгиланг. Танланган натижаларни умумлаштириш ва бақолаш оршали меќнат жамоасини раќбари бўлишга тайёргарликни билиш мумкин.

Бошарув вазиятлари.

1. Раќбарнинг хулс-атвори кўпчилик вазиятларда бир томондан топширишларни ўз ваштида бажара олмаслик хавфи билан, иккинчи томондан буйсунувчилар билан низо юз бериши билан анишланади. Тассавур шилингки, эртанги кундан бошлаб ходимларни катта гуруќини бошаришга тўғри келади. Бу вазиятда сиз кўпрош нимадан хавфсирайсиз?

а) уларга шараганда иш юзасидан тажрибасизрош бўлишдан;

б) низолар пайдо бўлишдан ва сиз шабул шилган шарорлар баќсга сабаб бўлишдан;

в) сиз якуний натижани ўзингиз хоќлаганингиздек бажара олмай шилишдан шўршасиз.

2. Сиз раќбарлик шиладиган корхона масъулиятли топшириш олди. Уни шисша муддатда бажариш керак. Сиз шандай йўл тутасиз?

а) малакали ходимларни тўплайсиз ва камжиќатлик билан топширишни бажаришни самарали йўлини яратасиз;

б) мутахассислар таклиф этган бир неча вариантларни асос шилиб оласиз ва улардан энг яхшисини танлайсиз;

в) шарорни мутахассисларни жалб шилмасдан якка ўзингиз шабул шиласиз.

3. Кенгашда низоли вазият пайдо бўлди, сизнингча муаммонинг самарали ечимини ёш мутахассислар таклиф этди, кўпчилик «устакор» мутахассислар эса уни рад этдилар ва ўз вариантларини таклиф этдилар. Ушбу вазиятда сиз шандай йўл тутасиз?

а) кўпчилик фикрига шўшиласиз;

б) ёш мутахассисларни шўллаб-шувватлайсиз ва «устакор» таъсири кучли мутахассисларга уларнинг адашаётганини тушунтирасиз;

в) компромисс шарорни топишга каракат шиласиз.

4. Сизнинг фикрингизча, раќбарлик фаолиятини бажаришда шанаша билимлар керак бўлади?

а) махсус билимлар (технологиялар ва ишлаб чишариш шароитлари, жиќозлар ва бошбалар);

б) бошарув соќасидаги билимлар.

5. Сиз ижрочига муаммони ечиш ваколатини бердингиз. Ишда хатога йўл шўйилган. Сиз юшори раќбарият олдида жавобгарликнинг шандай улушини ўз зиммангизга оласиз?

- а) максимум жавобгарликни ўз зиммангизга оласиз;
- б) жавобгарликни ижрочи билан тақсимлайсиз;
- в) жавобгарликни тўлиқича ижрочига юклайсиз.

6. Сиз муќим кенгаш ўтказишингиз керак. Сиз шандай йўл тутасиз?

а) кенгаш шатнашчиларини анишлайсиз, маърузачилар мавзуларини олдиндан белгилайсиз, шарор лойиқасини тайёрлаб шўясиз;

б) кенгаш мавзусини эълон шиласиз ва кенгашга тайёр таклифлар билан келишларини сўрайсиз.

7. Сиз раќбарлик шиладиган жамоада тез-тез меќнат интизомини бузилиши кузатила бошланди. Тартиб интизомни йсёлга шсэйишда сизнинг фикрингизча, нималар кўпрош муваффақият келтиради?

- а) тарбиявий чоралар (ишонтириш);
- б) маъмурий чоралар (ќайфсан, жарима);
- в) меќнатни ташкил этиш бўйича такомиллаштириш тадбир-чораларни амалга ошириш (меќнат шароитини яхшилаш, ходимларга функцияларни аниш тақсимлаш);
- г) моддий мукофотни камайтириш.

8. Сиз муќим ќужжатга имзо шўйишингиз керак. Сиз шандай йўл тутасиз?

а) ќужжатни имзолаш учун ижрочини шахсан шабул шиласиз;

б) керакли ќужжатларни котиба оршали оласиз, ноаниш саволларни эса ижрочидан телефон оршали билиб оласиз;

9. Кар куни корхона директори номига 100-200 ќужжат ва хатлар келади (шу жумладан шахсий кам). Сиз шандай йўл тутасиз?

а) камма ќужжатларни шахсан ўзингиз шараб чишасиз ва шарор шабул шиласиз;

б) келган ќужжатлардан асосийларини, биринчи навбатдагиларини ажратасиз ва муќокама шилишни ва бажаришни мутахассисларга топширасиз;

в) ќужжатларни тўпламларга ажратасиз ва маъруза тайёрлаш учун мос мутахассисларга юборасиз;

г) ќужжатларни дастлабки саралашни референтга топширасиз ва таклифларни ишлаб чишиш учун бўлимларга юборасиз.

10. Сиз раќбарлик ўиладиган жамоада норасмий сардор мавжуд. Жамоа кўпчилик масалаларда унинг фикрига ўўшиладилар. Ушбу вазиятда ўзингизни ўандай тутасиз?

- а) ундан ўтулишга каракат ўиласиз;
- б) каммасини эътиборсиз ўолдирасиз;
- в) уни билан умумий жикатларни топишга каракат ўиласиз.

11. Сизнинг жамоангизда ноёб ташкилотчилик ва фаолият сифатларига эга ходим ишлайди, лекин у жанжалкаш ва фўел оўир.

Шу сабабли жамоадаги кўпчилик ходимлар норозилик билдириб, уни ишдан бўшатишни талаб ўилмоўдалар. Сиз ўандай йўл тутасиз?

- а) ушбу ходимни ишдан бўшатасиз;
- б) уни жамоада ўзини хотиржам тутишга ишотирмоўчи бўласиз;
- в) эътиборсиз бўласиз;
- г) бошўа бирон-бир йўл таклиф ўиласиз.

|       |       |    |       |    |       |
|-------|-------|----|-------|----|-------|
| 1.    | а – 1 | 5. | а – 2 | 9. | а – 1 |
|       | б – 2 |    | б     | –  | 3     |
| б – 2 |       |    |       |    |       |
|       | в – 3 |    | в     | –  | 1     |
| в – 4 |       |    |       |    |       |
| 2.    | а – 2 | 6. | а     | –  | 1     |
| г – 3 |       |    |       |    |       |
|       | б – 3 |    | б     | –  | 3     |

жамоанинг

раќбари бўлишингиз мумкин.

Агар баллар йиўиндиси 24–30 дан чегарасида бўлса, – сиз унча катта бўлмаган жамоага раќбар бўлишингиз мумкин.

Агар баллар йиўиндиси 24 дан паст бўлса, – бошўарув соќасидаги ўз билимларингизни ошириш устида кўп ишлашингиз керак бўлади.

### 3-Тест. Сиз ўанаўа бошўарувчисиз ?<sup>1</sup>

Ушбу саволнома сиз ўанчалик малакали бошўарувчи эканлигингизни камда сизнинг кучли ва кучсиз томонларингизни билишга ёрдам беради. Ушбу тест асосида

<sup>1</sup> Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С. Практический менеджмент: В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах. Учебное пособие – М.: ИНФРА – М, 2001. – С.358-360.

кар йили тақлиллар сўтказишингиз ва ўз муваффақиятингизни бақолашингиз мумкин. Саволларга жавоблар қассоний бўлмоғи лозим ва жавобларни таъсослаш учун уларни саълаб шўйиш керак.

1. Сизни бўлинмангизни иш фаолияти манфаатдор томонларнинг норазилигига сабаб бўладими?

- кеч шачон бўлмайти.
- акъён-акъёнда
- маълум чегараларда
- қаддан ташқари кўп (хатоликлар %)

Инсонлар хатоликларга йўл шўйиши мумкин. Мураккаб, тез ўзгариб турадиган қушўший ва техник нормалар талаблари ошиб бормошда.

Яхши натижага манфаатдор ходимларнинг ва билимли бошқарувчиларнинг биргаликдаги қаракатлари оршали эришиш мумкин.

2. Сизнинг бўлинмангиздаги ходимларнинг ишга чишмаслик қолати:

- камайти;
- аввалги даражада шолди;
- кўпайти.

3. Кадрлар ошими сизнинг бўлинмингизда:

- шисшарди;
- аввалги даражада шолди;
- ошди.

Кадрлар ошими, юшори бўлмаганда, жавоб якуний кўрсаткич эмас. Кадрлар ошимининг пастлиги яхши бошқарув усулидан дарак беради.

Кадрлар ошимининг умумий формуласи шўйидагича:

Ишдан кетишлар  
сони X 100

Кадрлар ошими = -----

4. Бошқа суллипмаларнинг ходимлари.

- сизда ишлашни истайдилар;
- ўзгаришлар пайтида истак билдирганлар;
- бу қашда гапирмаганлар;
- сизда ишлашни истамаганлар.

Шунаша бошқарувчилар борки, қамма улар билан ишлашни истайдилар.

Шунаша бошқарувчилар борки, улар яхши кадрларни тайёрлайдилар. Шу сабабли фирма ичида кадрларни ривожланишига шарши тўсишлар бўлиши мумкин.

5. Сизнинг бўлинмангиз ходимлари:

- қозир ўаердадир масъулиятли лавозимда ишлайдилар;

- масъулиятли лавозимда эмаслар;

- йил давомида қеч ким лавозим бўйича кўтарилмади.

6. Сизнинг қамма ходимларингиз фирма фаолияти тармоғ ва бозор вазияти тўғрисида ахборотларга эга:

- жуда яхши;

- бошқалардан яхши эмас;

- ахборотга эга эмаслар.

Ким фаолият бўйича саволларга осонлик билан жавоб берса, ўша тўлиқ ахборотга эга.

7. Сизнинг бўлинмангизни ёш ва ёши ўтган ходимлари:

- яхши қамкорлик ўиладилар ва бир-бирига ёрдам берадилар;

- гуруқларга аниқ бўлинадилар;

- ихтилофда бўладилар.

Яхши бошқарувчи ходимларнинг профессионал кўникмалари ва шахсий сифатлари муносиб таўдимланишини қаммага тушунтириш лозим.

8. Сизнинг ходимларингиз:

- мустаўил ва масъулиятли ишлайдилар;

- ўайта-ўайта сўраб ўзларини қимоя ўилишга қаракат ўиладилар;

- қар ўандай майда-чуйда билан сизга мурожаат ўиладилар, мустаўил ўарор ўабул ўилишни истамайдилар.

Яхши бошқарувчида ходимларнинг ўзи муаммоларни қал этадилар, унинг вазифаси, қеч бўлмаганда, саволлар бериб, ходимларни раўбатлантириш.

9. «Қисобот даврида» бўлинмаларнинг ходимлари рационализаторлик таклифларини бердилар:

- кўпроқ;

- ўтган даврдагидек;

- биронта қам йўш.

Ресурсларни тежашни янада ривожлантириш имкониятларини биргаликда изланиши бошқарув услубининг самарадорлигидан дарак беради. Ушбу қол хатоликлар мавжуд бўлса, бошқарувчи сезишини ва аралашини билдиради.

10. Сиз билан сўқбатда буйсунувчилар:

- танўидий фикр билдирадилар;

- танўид ўилишдан ўзларини ушлайдилар;

- танўид ўиладиган қеч нарса йўш.

Козирги кар-бир бошарувчи унинг ходимлари ўз фикрларини очиқ айтиши мумкинлигини таъкидлайдилар, лекин бошарувчи «кужумкор кимоя» вазиятида туради.

11. Сизнинг ходимларингизнинг хизмат бурчлари аниқ белгиланган, улар асосий вазифаларни ва лавозим мажбуриятларини яхши биладилар. Буларнинг каммаси қашишатдан кам:

- тўғри;
- ҳисман тўғри;
- қашишатга тўғри келмайди.

Ўз моқиятига кўра ходимларнинг лавозим мажбуриятлари – бу ҳоҳозга туширилган шартномадир. Агар ўз бўлимингизда тартиб бўлишини истасангиз командангиз ходимлари ўртасида вазифаларни таъсимотига оғз эътиборингизни аяманг.

12. Буйсунувчилар сиз билан кар икки қафтада бир марта 30 минут давомида суқбатлашиш имкониятига эга:

- қашишатдан кам шундай;
- назарда тутилган, лекин камма ваёт кам бажарилавермайди;
- козирча назарда тутилмаган.

Козирги пайтда бошарув – бу муносабатларни йўлга ҳўйиш демакдир. Суқбат жараёнида ишлаб чиҳариш натижаларига ва ўз ходимларингизга эътибор бериб, тўғри ва тескари коммуникацияларни созлаб, айна пайтда назорат функцияларини амалга оширасиз.

#### **4-Тест. Рақбарнинг самарадорлиги.<sup>1</sup>**

Кўрсатма: ҳўйидаги саволларга «ка» ёки «йўш» деб жавоб беринг.

1. Сиз профессионал соқангизни янги ютушларидан фойдаланишга каракат ҳиласизми?
2. Бошға инсонлар билан камкорлик ҳилишга интиласизми?
3. Сиз ходимлар билан ҳисса, аниш ва курмат билан суқбатлашасизми?
4. У ёки бу ҳарорни ҳаубл ҳилишга мажбур ҳилган сабабларни тушунтирасизми?
5. Буйсунувчилар сизга ишонадими?
6. Топшириш ижрочиларини маҳсадларни, муддатларни, усулларни, масъулиятни ва шу кабиларни муқокама этишга ходимларни жалб этасизми?

---

<sup>1</sup> Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – с. 401-403.

7. Сиз ходимларни ташаббускор бўлишни, таклифлар беришни, камчиликларни кўрсатишни раҳбатлантирасизми?
8. Сиз билан муносабатда бўладиган ҳамма инсонларни исмини биласизми?
9. Ҳодимларнингизга маъсадга эришиш йўлида қаракат эркинлигини берасизми?
10. Топширишни бажарилишни назорат қиласизми?
11. Буйсунувчилар ёрдам сурасагина ёрдам берасизми?
12. Қар-бир яхши бажарилган иш учун ижрочиларга миннатдорчилик билдирасизми?
13. Инсонлардан яхши фазилатларни топишга қаракат қиласизми?
14. Қар-бир буйсунувчининг имкониятларидан самарали фойдаланишни биласизми?
15. Буйсунувчиларнингизни ҳаётининг ва интилишларини биласизми?
16. Сиз диққат билан эшита оласизми?
17. Ходимнингизга ҳамкасблари олдида миннатдорчилик билдира оласизми?
18. Буйсунувчи билан ёлғиз ҳолнингизда танқидий фикрнингизни билдирасизми?
19. Олий рақбариятга қисобот ёзганингизда буйсунувчиларнингизни яхши ишлашни кўрсатасизми?
20. Буйсунувчиларнингизга ишонасизми?
21. Маъмурий ва бошқарув каналлари орқали оладиган барча ахборотларни ходимларга етказишга қаракат қиласизми?
22. Ходимларнинг ташкилот ва тармоқ маъсадларига мувофиқ келадиган меълнати натижалари ақамиятини тушунтирасизми?
23. Ҳингиз ва ходимларнингиз учун фаолиятни режалаштиришга вақт ҳолдирасизми?
24. Кеч бўлмаганда, бир йил олдинга ўз-ўзини такомиллаштириш режаси мавжудми?
25. Замон талабига жавоб берадиган ходимларни малакасини ошириш режаси мавжудми?
26. Ихтисослик бўйича адабиётларни мунтазам ўқийсизми?
27. Ихтисослик бўйича етарлича кутубхонага эгасизми?
28. Ишчанлигингиз ва соҳлигингиз бўйича ҳамхурлик қиласизми?
29. Мураккаб, лекин ҳаётинингиз ишни бажаришни ёштирасизми?

30. Буйсунувчиларингиз билан иш фаолиятини яхшилаш масалалари бўйича самарали суқбатлар ўтказасизми?

31. Ходимни ишга ўабул ўилишда ўанаўа сифатлар диўшат марказида бўлиши кераклигини биласизми?

32. Буйсунувчиларингизни муаммолари, саволлари ва шикоятлари билан шуўулланасизми?

33. Буйсунувчилар билан маълум масофани саўлайсизми?

34. Ходимларга ўурмат ва тушуниш билан муносабатда бўласизми?

35. Сиз ўзингизга ишонасизми?

36. ўингизнинг кучли ва заиф томонларингизни биласизми?

37. Боўарув ўарорларини ўабул ўилишда оригинал ижодий ёндашувдан тез-тез фойдаланасизми?

38. Малакангизни махсус курсларда ва семинарларда мунтазам равишда оширасизми?

39. Инсонлар билан муносабатларда хулў-атворингиз етарлича мослашувчанми?

40. Раўбарлик самарадорлигини ошириш маўсадида уни услубини ўзгартиришга тайёрмисиз?

«Ка» ва «йўў»лар сонини ўисобланг.

### **Натижа.**

Юридаги саволлар муваффаўиятли раўбарлик мезонлари бўлганлиги сабабли, 40 саволнинг ўаммаси «ка» жавобини назарда тутуди, 40 та «ка» жавоби энг юўори боўарув потенциалининг идеал ўолати ўисобланади. Агар сиз ўзингизни яхшироў кўрсатиш учун эмас, балки асл имкониятларни билиш учун саволларга каўшоний жавоб берган бўлсангиз, ўар ўандай идеал каби унга етишиш осон эмас.

Сиз ўанаўа саволларга «йўў» деб жавоб берганлигингиз муўим аўамиятга эга. Бу сизнинг заиф томонларингиз ўисобланади. «Ка» ва «йўў» жавобларининг ўандай нисбати муўобил ўисобланади? Бу ўзингизга ўўядиган талабларга боўлиў. Яхши боўарув потенциали 33 дан кўпроў «ка» жавобини назарда тутуди.

### **5-Тест. Сардор.**

Сизга жавоблари икки вариатдан иборат 50та савол таклиф ўилинади. Жавоблардан бирини танланг ва белгиланг.

1. Атрофдагиларингизни диўшат марказида тез-тез бўлиб турасизми?

а) ка

б) йўш

2. Атрофдагилардан кўпчилигини оёзингизга нисбатан лавозим бўйича юшорирош деб кисоблайсизми?

а) ка

б) йўш

3. Сиз билан тенг хизмат лавозимини эгаллаб турган инсонлар кенгашида шатнаша туриб, каттоки зарурат туҳилганда кам ўз фикрингизни билдирмасликка эктиёж сезасизми?

а) ка

б) йўш

4. Болалик пайтларингизда ўз дўстларингиз ўйинини бошқариш сизга ёшармиди?

а) ка

б) йўш

5. Шаршилик шилувчини ўз фикрингизга ишонтирган пайтларингизда шонишишни кис этасизми?

а) ка

б) йўш

6. јзингизни шатиъятсиз инсон деб кисоблайдиган пайтлар бўладими?

а) ка

б) йўш

7. «Дунёдаги камма фойдали нарсалар кам сонли машқур шахсларнинг хизмати натижасидир», деган фикрга шўшиласизми?

а) ка

б) йўш

8. Профессинал активлигингизни йўналтирадиган, маслакатчига жиддий зарурат сезасизми?

а) ка

б) йўш

9. Инсонлар билан суқбат жараёнида совушсонликни йўшотганмисиз?

а) ка

б) йўш

10. Атрофдагилар сиздан шуршиб турганини кўриб турган бўлсангиз, бу кол сизга шонишиш келтирадими?

а) ка

б) йўш

11. Кар шандай колатда (ишчилар кенгаши, дўстлар давраси) назорат шилишга имкон берадиган ва эътиборни жалб

этадиган стол атрофидаги ўилай жойни эгаллашга қаракат ўиласизми?

- а) қа
- б) ўўш

12. Ташқи кўринишингиз жиддий таъсурот ўолдиради деб қисоблайсизми?

- а) қа
- б) ўўш

13. Сиз ўзингизни хаёлпараст деб қисоблайсизми?

- а) қа
- б) ўўш

14. Атрофдаги инсонлар сизнинг фикрингизга ўўшилмасалар, осонликча ўзингизни ўўшотиб ўўясизми?

- а) қа
- б) ўўш

15. ўзингизни шахсий ташабуссингиз билан ишни гуруқларни (спорт, дам олиш ва шу кабилар) ташкил этиш билан шуўулланишга тўўри келганми?

- а) қа
- б) ўўш

16. Сиз шуўулланадиган тадбир-чоралар кутилган натижани бермаётган бўлса;

- а) жавобгарлик бошқа киши зиммасига юкланса, хурсанд бўласиз;
- б) ўабул ўилинган ўарор учун жавобгарликни ўз зиммангизга олишга ўодирсиз.

17. ўўидаги икки фикрдан ўайси бири сизга яшин:

- а) қашиий рақбар майда-чуйда ишларни кам ўзи бажариши лозим;
- б) қашиий рақбар бошқариши лозим.

18. Сиз кимлар билан ишлашни истайсиз?

- а) итоаткор инсонлар билан
- б) ўайсар инсонлар билан

19. Жиддий бақслардан ўочишга қаракат ўиласизми?

- а) қа
- б) ўўш

20. Болаликда отангизни қокимият кучи билан тез-тез тўўнаш келганмисиз?

- а) қа
- б) ўўш

21. Профессинал бақс жараёнида сизнинг дастлабки фикрингизга ўўшилмайдиганларни ўзингиз томонга оўдира оласизми?

- а) қа
- б) йўш

22. Ёйидагиларни тассавур этинг: дўстларингиз билан ўрмонда айланиб юриб, адашиб ёлдингиз. Тун ёрайиб келмоёда. Бирон ёарорга келиш керак:

- а) ёарорни гурукдаги билимдон инсон ёабул ёилиши керак деб кисоблайсиз;
- б) сиз боёалар ёарор ёабул ёилишига умид ёиласиз.

23. «Шакарда иккинчи бўлгандан кўра, ёишлоёда биринчи бўлган маёул», деган фикр мавжуд. Агар танлаш керак бўлса, сиз ёандай йўл тутар эдингиз?

- а) ёишлоёда биринчи бўлишни;
- б) шакарда иккинчи бўлишни.

24. Сиз ўзингизни боёаларга кучли таёсир этувчи деб кисоблайсизми?

- а) қа
- б) йўш

25. йтмишдаги муваффаёиятсиз тажриба боёша шахсий ташаббус кўрсатмасликка мажбур этадимми?

- а) қа
- б) йўш

26. Сизнинг нуётаи-назарингизда гурукнинг каёиёий сардори:

- а) энг билимдон
- б) энг иродали

27. Сиз кар доим инсонларни тушунишга каракат ёиласизми?

- а) қа
- б) йўш

28. Атрофингизда мавжуд тартиб-интизомни кўрмат ёиласизми?

- а) қа
- б) йўш

29. Ёйидаги икки тип ракбардан ёайси бири сизга маёул?

- а) камма нарсани ўзи кал ёиладиган
- б) кар доим маслакатлашадиган

30. Ёйидаги икки тип ракбардан ёайси бири корхона фаолияти учун ёулай:

- а) камжикат типдаги
- б) авторитар типдаги

31. Сиздан қаддан ташқари фойдаланаётганлари таассуроти тез-тез бўлиб турадими?

- а) қа
- б) йўш

32. Ёуйидаги икки образдан шайси бири сизнинг образингизга яшин:

- а) баланд овоз, фаол қаракатлар, қозиржавоб;
- б) баланд бўлмаган овоз, шошилмайдиган жавоб, хотиржам қаракатлар, ўйчан шарашлар.

33. Ишни кенгашда якка ўзингиз бошқаларга шарамашарши фикрга эгасиз, лекин қашлигингизга ишонасиз. Шандай йўл тутасиз?

- а) жим турасиз
- б) ўз нуштаи-назарингизни қимоя шиласиз

34. Атрофдагилар сизни қамма нарсани иш манфаати йўлига қамма нарсани буйсундиради деб қисоблайдими?

- а) қа
- б) йўш

35. Бирон-бир ишни бажариш учун жуда катта масъулият сизга юкланган бўлса, ташвишланишни қис этасизми?

- а) қа
- б) йўш

36. Профессионал фаолиятингизда нимани маъсул қўрасиз?

- а) яхши рақбар бошчилигида ишлашни
- б) мусташил ишлашни

37. «Оилавий қаёт хотиржам бўлиши учун, муқим шарорларни бир киши шабул шилиши керак» деган фикрга шандай шарайсиз?

- а) бу тўғри фикр
- б) бу нотўғри фикр

38. Эқтиёж сезмаган қолда, бошқалар таъсирида бирон-бир нарсани сотиб олганмисиз?

- а) қа
- б) йўш

39. Ташкилотчилик шобилиятингизни ўртачадан юшорирош деб қисоблайсизми?

- а) қа
- б) йўш

40. Шийинчиликларга дуч келганингизда сиз ўзингизни шандай тутасиз?

- а) эсанкираб шоласиз
- б) шийинчиликлар активрош ишлашга мажбур этади.

41. Ходимлар хато ўилганда, уларга кескин таъна ўиласизми?

- а) ка
- б) йўш

42. Нерв системангиз каёт ўийинчиликларини муваффаъиятли кўтарди деб ишонасизми?

- а) ка
- б) йўш

43. Агар ўайта ташкил этишни амалга оширишга тўгри келса, ўандай йўл тутасиз?

- а) тезкорлик билан ўзгаришларни амалга ошираман
- б) аста-секинлик билан эволюцион ўзгаришларни амалга ошираман

44. Зарурат тўғилса, кўп гапирадиган суқбатдошнинг гапини бўлишга ўодирмисиз?

- а) ка
- б) йўш

45. «Бахтли бўлиш учун хотиржам яшаш керак», деган фикрга ўандай ўарайсиз?

- а) тўғри фикр
- б) нотўғри фикр

46. Кар-бир инсон ўобилиятлари ёрдамида бирон-бир улкан, машқур ишни бажариши керак деб ўарайсизми?

- а) ка
- б) йўш

47. Ёшлигингизда ўуйидаги касблардан ўайси бирини эгалламоўчи бўлгансиз?

- а) рассом, бастакор, шoir ва шу кабилар
- б) жамоа рақбари

48. ўана ўа музикани эштишни ёштирасиз?

- а) тантанавор, оқангдор
- б) лирик сокин

49. Машқур инсонлар билан учрашганингизда кааяжонланасизми?

- а) ка
- б) йўш

50. јзингизга ўараганда иродалироў инсонларни тез-тез учратиб турасизми?

- а) ка
- б) йўш

**Калит:**

1. аб      11. аб      21. аб      31. аб      41. аб

|        |        |        |        |        |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| 2. аб  | 12. аб | 22. аб | 32. аб | 42. аб |
| 3. ба  | 13. ба | 23. аб | 33. аб | 43. аб |
| 4. аб  | 14. ба | 24. аб | 34. аб | 44. аб |
| 5. аб  | 15. аб | 25. ба | 35. ба | 45. ба |
| 6. ба  | 16. ба | 26. аб | 36. ба | 46. аб |
| 7. аб  | 17. ба | 27. ба | 37. аб | 47. ба |
| 8. аб  | 18. ба | 28. аб | 38. ба | 48. аб |
| 9. ба  | 19. ба | 29. ба | 39. аб | 49. ба |
| 10. аб | 20. аб | 30. ба | 40. ба | 50. ба |

Тўпланган балларни кисобланг.

Жавоблар учун балл фаъат шу қолда бериладикки, агар чап устундаги («а» ёки «б») вариант сиз танлаган вариантга мос келса:

Сардорликни намоён бўлиш даражаси

25 баллгача – сардорлик заиф намоён бўлган.

26–35 баллгача – ўртача сардорлик намоён бўлган.

36–40 баллгача – сардорлик юёори намоён бўлган

40 дан юёори балл – диктаторликка мойиллик бор.

#### 6-Тест. Менежернинг фаолият этикаси.<sup>1</sup>

Жадвалда келтирилган қар-бир фикрга мос баллар ёрдамида ўз муносабатингизни билдилинг.

Натижалар бўйича:

0–5 баллгача – сизнинг этикангиз қар-шандай маътовдан юёори;

6–10 баллгача – сизда юёори даражадаги этика;

11–15 баллгача – ўониёарли этика;

16–25 баллгача – этика даражаси ўртача;

26–35 баллгача – маънавий такомиллашиш талаб этилади;

36 ва юёори – этикангиз жар ёёасига келиб ўолган.

| Фикрлар                             | Розиман<br>(0) | Асосан<br>розиман | Рози<br>эмасман | Бутунлай<br>норозиман<br>(3) |
|-------------------------------------|----------------|-------------------|-----------------|------------------------------|
| 1                                   | 2              | 3                 | 4               | 5                            |
| 1. Шундай қолатлар бўладикки, фирма |                |                   |                 |                              |

<sup>1</sup> Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С. Практический менеджмент: В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах. Учебное пособие – М.: ИНФРА – М, 2001. – С.358-360.

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| манфаати учун менежер контракт шартларини бузишга тўғри келади, хусусан меънат хавфсизлиги ҳоидалари бузилади. |  |  |  |  |
| 2. Ходимлар ўз хато ва камчиликларини кўпчилик қолатларда яширадilar.  |  |  |  |  |
| 3. Харажатлар қисоботи қамма ваът аниқ бўлиши шарт эмас, тахминий сонлар қам етарли.                           |  |  |  |  |
| 4. Баъзан нохуш ахборотни рақбариятдан яшириш керак.   |  |  |  |  |
| 5. Шубҳангиз бўлса қам, рақбар буйруғидагидек қаракат ҳилиш керак.   |  |  |  |  |
| 6. Зарурат тўғилса, иш ваътида ўз шахсий ишларингиз билан шуғулланишингиз мумкин.                              |  |  |  |  |
| 7. Ходимнинг фаолият имкониятларини билиш учун уни баъзан ишда ушлаб ҳолиш керак.                              |  |  |  |  |
| 8. Агар менга фойда келтирса, фирма мижозига ишончли ахборотни бериш мумкин.                                   |  |  |  |  |
| 9. Агар банд бўлмаса, хизмат жойидаги алоҳа воситасидан фойдаланиб, шахсий масалаларни ечиш мумкин.            |  |  |  |  |
| 10. Менежер якуний натижага йўналтирилганлиги учун унга эришишнинг қар-ҳандай воситаси яхши.                   |  |  |  |  |
| 11. Агар контракт тузиш учун яхшигина банкет зарур бўлса, уни ташкил этиш лозим.                               |  |  |  |  |
| 12. Мавжуд кўрсатмаларни бузмай туриб, яшаб бўлмайди.  |  |  |  |  |
| 13. Агар хазиначи ҳайтимини бермаса қам бунга чидаш мумкин.  |  |  |  |  |
| 14. Баъзан компания ксероксидан ўз маҳсадларида фойдаланиш мумкин.   |  |  |  |  |
| 15. Компанияни девонхона   |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| нарсаларини иш жойидан олиб кетиш мумкин, ахир мен шу компанияда ишлайманку. |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|

### 7-Тест. Менежер характери.

Ўйида менежер характерини семантик дифференциал кўринишда бақолаш варађи келтирилган.

#### Топширишлар.

1. Ушбу бақолаш варађи ёрдамида менежерларни характер белгиларини анишлаш мумкин. Бунинг учун бақолаш варађидан ва баллар шкаласидан нушталар туташтирилади ва хулс-атвор профили анишланади. Бунда ёршин ифодаланган аъло даражадаги хулс-атвор етти балл билан (шкаланинг чап томони) бақоланади.

#### Менежер характерини бақолаш варађи.

| № т/р. | 1          | 7                        | 6 | 5       | 4                 | 3        | 2 |
|--------|------------|--------------------------|---|---------|-------------------|----------|---|
| 1      |            | Принципиаллик            |   |         | Принципсизлик     |          |   |
| 2      |            | Назокатли бѐелиш         |   |         | Ўуполлик          |          |   |
| 3      |            | Ёрдамга тайёр            |   |         | Бепарволик        |          |   |
| 4      | бѐелиш     |                          |   |         | Лаллайганлик      |          |   |
| 5      |            | Ташкил                   |   |         | Дангасалик        |          |   |
| 6      | этилганлик |                          |   |         | Ўзбилармонлик     |          |   |
| 7      |            | Меќнатсеварлик           |   |         | Ташабуссизлик     |          |   |
| 8      |            | из-ўзини таншид          |   |         | Эгоизм            |          |   |
| 9      |            | Ташабусскорлик           |   |         | Ўзига ишончсизлик |          |   |
| 10     |            | Альтруизм                |   |         | Тартибсиз бѐелиш  |          |   |
| 11     |            | изига ишонч              |   |         | Каддан ташари     |          |   |
| 12     |            | Тартибли бѐелиш          |   | харажат |                   |          |   |
|        |            | Тежамкорлик              |   |         | Бойлик            | тўплашга |   |
|        |            | Эктиёжларда кам сушумлик |   | интилиш |                   |          |   |

Олиш мумкин бўлган максимал балл 84 га тенг. Гуруќ учун ва шахс 48 дан юшори натижа яхши кисобланади. Муносабатларни тўрт тури тўђрисида хулоса шилиш зарур. Бунинг учун секциялар бўйича балларни кисоблаш керак бўлади:

инсонларга муносабат – 1,2,3,4; ишга муносабат – 4,5,6;

ўз-ўзига муносабат – 7,8,9; нарсаларга муносабат – 10,11,12;

2. Жадвал тўлдиришни бошқаларга таклиф этинг: Икки хил баҳолаш натижаларини таъсирланг. Хулосалар ёзинг.

### **8-Тест. Сизнинг иродангиз ёнаё?**

Аваламбор, тестнинг қар-бир саволига «ка» ва «йўё» деб жавоб беринг.

1. Уни ёки буни ёанча ваётда бажариш кераклигини мен яхшироё биламан. Иш ваётимни ўзим хоёлаганимдек таёсимлайман. Мени ишим иш кунимнинг турли ваётида бажарилиши мумкин.

2. Кўпчилик мени иш жойимда тартибсизлик мавжуд деб тушунади, лекин мен керакли нарсани топа оламан.

3. Компьютерга киритилган янги дастурни ўзлаштириш учун уни тажриба сифатида қовлаштириш ётарли, кўрсатмалар билан кейинчалик танишса, қам бўлади.

4. Мен ўзимни виждонли инсон қисоблайман, лекин баёзан мен қаслигимга шубқа билан ёарай бошлайман, балким шундай бўлиши керакдир?

5. Кўпчиликнинг фикрича, ушбу муаммони қасат битта йўл билан ечиш мумкин, лекин мен бошқача фикрдаман. Мен буни қис ётаман.

6. Агар мен йўлни билмасам, биринчи дуч келган кишидан сўрашга тортинаман.

7. Мен муаммоларни ечишни ёётираман. Бу менга ўз ёобилиятимни синаб кўриш имконини беради.

8. Мен беихтиёр зерика бошлайман.

9. Мен билимдон инсонларни маслакати эштишни ёётираман, лекин нима ёилишни ўзим қал ёиламан.

10. Мен ўз туйёуларига (баёоратига) қаддан таёёари ишонадиган инсонларни биламан.

11. Менга ихтисослик адабиётлари бадий адабиётлар каби ёёади.

12. Оёёаки савол жавоблар системаси самарадор эмас, шу сабабли талабалар ёзма жавоб беришлари лозим.

13. Мени қеч ким бирон марта қам ёайсар деб атамаган.

14. Олдиндан келишилган учрашувнинг куни ва ваёти мени ёёл-оёёимни боёлайди.

15. Менга таваққал ёилиш ёёади.

Ижобий жавоблар сони қисобланади.

12 ва ундан юёори. Сизнинг иродангиз жуда кучли. Сиз бундан кейин қам туйёрилигига аниё ишонмасангиз қам ўз

Ҳояларингиздан воз кечманг. Лекин камчиликларни йўшотиб бўлмаганлиги учун яхши маслақатчи топишга қаракат шилинг.

9–11 гача. Сизнинг иродангиз яхши. Сиз ўз ҳояларингизга ишонасиз, лекин айти пайтда, уларни ривожланишини тўхтатасиз.

6–8 гача. Сизнинг иродангиз кучли эмас. Баъзан сизга яхши ҳоялар келади, лекин сиз уларни эътиборга олмайсиз.

### 9–Тест. Сиз коммуникабеллими сиз?

Сизга 16 та савол таклиф этилади, уларнинг қар-бирига «ка», «баъзан» ва «йўш» деб жавоб бериш керак.

1. Сизни фаолият бўйича оддий учрашув кутмошда. Уни кутиш сизни издан чиқарадими?

2. Соҳлиҳингизни кўрсатиш учун шифкорга боришни охириги пайтгача чузасизми ва кеч иложи шолмагандагина мурожаат этасизми?

3. Бирон-бир кенгашда, мажлисда ва шунга ўхшаш тадбир-чораларда маъруза шилиш топшириҳи сизда ношулайлик ва норозилик тўҳдирадими?

4. Нотаниш шақар ёки шилошша қизмат сафарига бориш таклиф этилди. Ушбу хизмат сафарига бормаслик учун иложи бориша шаршилиқ кўрсатасизми?

5. Ҳз ташвиш ва қис-қаяжонингизни қар-шандай инсонга айтишга тайёрми сиз?

6. Кўчада бегона одам сиздан йўлни кўрсатишни, соат неча бөлганини айтишни яна бирон-бир саволга жавоб беришни илтимос шилса, асабийлашасизми?

7. «Оталар ва болалар» муаммоси мавжудлигига ва қар-хил авлод вакиллари бир-бирини тушуна олиши шийинлигига ишонасизми?

8. Бир-неча ой олдин 10000 сўм шарз олган танишингизга шарзни эслатишдан тортинасизми?

9. Ресторанда ёки ошхонада сизга сифатсиз таом беришди, сиз аччишланиб, таомни фашат четга суриб шўйиш билан чекланасизми?

10. Нотаниш инсон билан ёлҳиз шолганингизда у билан сукбатлашмай зерикасиз. Қашшатан қам шундайми?

11. Қар-шандай навбатга туришлар (магазин, кинотеатр, касса) сизни шаршув ва дақшатга келтиради. Сиз навбатга туришдан кўра ўз ниятингиздан воз кечишни маъшул кюрасизми?

12. Ихтилоfli вазиятларни муқокама этадиган қайъат таркибида аъзо бўлишдан шаршасизми?

13. Санъат, адабиёт, маданият асарларини фаъат ўзингизга тегишли бақолаш мезонларингиз мавжудми ва сиз кеч шандай бошша фикрларни шабул шилмайсизми?

14. Сизга яхши таниш бўлган масала бўйича яшол нотўғри фикрни эшита туриб, жим туришни, бақслашмасликни афзал кўрасизми?

15. йшув мавзуси ёки хизмат масалаларида ёрдам беришни илтимос шилишлари сизни афсуслантирадими?

16. Сиз ўз фикрингизни ёзма ёки оғзаки ифодалашни ёштирасизми?

Сўнгра балларни кисобланг. Кар-бир «ка» учун-2 балл, «баъзан» учун-1 балл, «йўш» учун 0 балл берилади.

**30-32 балл.** Сиз яшол коммуникабелли эмассиз, бу сизнинг бахтсизлигингиз, чунки бундан кўпроқ ўзингиз жабрланасиз. Лекин сизга яшин инсонларга кам осон эмас. Гурукини бирдамлигини талаб шиладиган ишларда сизга ишониб бўлмайти, муносабатлар учун очишроқ бўлинг, ўзингизни назорат шилинг.

**25-29 балл.** Сиз кам гапирадиган, ёлғизликни яхши кўрадиган бадшовош инсон бўлганингиз учундир, дўстларингиз кам. Янги иш ва муносабатлардан жиддий ташвишга тушмасангиз кам мувозанатдан чишасиз. Шунашалигини билиб, ўзингиздан норози бўласиз. Лекин фаъат норозилик билан чегараланиб шолманг, ўз фъелингизни камчиликларини енгишингиз мумкин. Бирон-бир кучли шизишиш сизга тўлиш коммуникабелликни очиб бериши мумкин. Фаъат каракат шилиш, интилиш керак.

**19-24 балл.** Сиз маълум даражада муомилалисиз ва номаълум вазиятларда ўзингизни ишончли тутасиз. Янги муаммолар сизни чучитмайти. Лекин нотаниш инсонлар билан тортиниброқ муомила шиласиз, бақс ва тортишувларга иштиёшсиз киришасиз. Баъзан тўғри келмайтидиган киноялар шиласиз. Бу камчиликларни тузатиш шийин.

**18-14 балл.** Сизда коммуникабеллик меъёрида, сиз шизишувчансиз, шизишарли суқбатдошни иштиёш билан эшитасиз, ўз нуштаи-назарингизни шизишмасдан кимоя шила оласиз. Ортишча асабийлашмай, янги инсонлар билан учрашувларга борасиз. Айти пайтда шовшинли гуруklar карайрон шолдирадиган шилишлар, сергаплик сизни кайфиятингизга салбий таъсир этади.

**9-13 балл.** Сиз жуда муомилали инсонсиз, баъзан каддан ташари шизишувчан, сергапсиз. Кар-хил масалалар бўйича ўз фикрингизни билдиришга ошишасиз, бу кол баъзан

атрофдагиларни биров асабийлаштиради. Дишшат марказида бўлишни ёштираб, баъзан бажара олмасангиз кам илтимосларни рад этмайсиз. Аччишланадиган пайтларингиз бўлади, лекин тез унутасиз.

Жиддий муаммоларга дуч келганингизда сизга чидам, бардош, жасорат ва тошат билан утириб ишлаш етишмайди. Лекин истасангиз чекинмасликка ўзингизни мажбур этишингиз мумкин.

**4-8 балл.** Сиз кўнгли очиш инсонсиз. Муомилалик сиздан булош каби отилиб чишади, сиз камма ваёт камма нарсани биласиз. Бақсларда шатнашишни ёштираб, лекин жиддий муаммолар мукокамаси сизда зерикшга ва каттоки бош оҳриҳига сабаб бўлиши мумкин. Кар-шандай масала бўйича, масалани юзаки билсангиз кам маъруза шилишга жон деб рози бўласиз. Баъзан охирига етказа олмасангиз кам хар-шандай ишни бажаришга киришасиз шу сабабли камкасабаларингиз ва рақбарлар сизга хавфсираб, иккиланиб шарайди. Ушбу омиллар тўҳрисида ўйлаб кўринг.

**3-0 балл.** Сизнинг коммуникабеллигингиз касаллик даражасига етган. Сергаплик чегара билмайди, ўзингизга тегишли бўлмаган ишларга кам аралашаверасиз. Бутунлай нотаниш муаммолар тўҳрисида кам фикр юритаверасиз. Истаб-истамай атрофингиздаги ихтилофларни сабабчиси бўласиз. Тез жақлингиз чишади, тез хафа бўласиз, кўп қолларда объектив эмассиз. Жиддий ишлар сизга тўҳри келмайди. Инсонларга уйда кам, ишда кам, камма ерда сиз билан ишлаш шийин кечади. Сиз ўз фъелингиз устида ишлагингиз керак. Авваламбор ўзингизда сабр-тошатни, шаноатни инсонларга нисбатан қурматни тарбияланг ва никоят ўз соҳлиҳингиз тўҳрисида ўйланг – бундай каёт кечириш тарзи изсиз ўтмайди.

### **10-Тест. Бошарув услуби.<sup>1</sup>**

Ушбу тест бошарув услубини демократик ва расмий-ташкилий омиллар нисбати нуштаи-назаридан бақолаш имконини беради.

Кўрсатма:

Сизга бошарув услубининг турли омилларини акс эттирадиган 40 та фикр таклиф этилади. Сиз рақбар сифатида ушбу фикрларни бақолашга қаракат шилинг. Хар-бир фикрнинг тартиб рашами квадрат ичига олинган, саволни мос жавобини

---

<sup>1</sup> Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. Учебник для вузов. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – С 404-409

белгилаш учун квадрат ичига тартиб раъами ёнига ўйидаги карфлардан бирини ўйинг .

С – ушбу қолат систематик кузатилади (80–100% қолатда)

Т – ушбу қолат тез–тез учраб туради (60–80% қолатда)

Б – ушбу қолат баъзан кузатилади (40–60% қолатда)

А – ушбу қолат акъён–акъёнда кузатилади (20–40% қолатда)

К – ушбу қолат кеч ўчон кузатилмайди (0–20% қолатда)

1. Критик вазиятларда ўз ваътимни инсонлар кайфиятини, фикрини ва ижтимоий–психологик муқитни тақлил этувчи ташъи маслақатчилар ёки жамоа мутахассислари доирасида ўтказаман.

2. Жамоа фаолиятида стандарт ўоидалардан зарурат тўғилса, услубий кўрсатмалардан, бошъарув кўрсатмаларидан ва бошъа кўжатлардан фойдаланилади.

3. Мен олий рақбарият олдида жамоа фикрини (агар тўғрилигига ишончим комил бўлса) асослайман ва кимоя ўиламан.

4. Бошъарув аппаратининг фаолиятини жиддий режалаштираман.

5. Ижрочилар режани бажаришлари учун бор кучимни ишга соламан.

6. Менинг буйсунувчиларим ташкилот олдидаги ва ўз умумий функцияларини аниш биладилар.

7. Ишлаб–чиъариш маъсадларини амалга оширишда буйсунувчиларга ижро функциясини бериб, нима, ўандай бажарилиши кайида шахсан ўзим ўарор ўабул ўиламан.

8. Буйсунувчилар фаолиятида юъори даражали ташъаббускорликка ва улар олдидаги маъсадларни бажариш воситаларини танлашга имкон бераман.

9. Бу қол фаъат воситаларга тегишли эмас, буйсунувчилар ўз фикрларини асосли, муқим, кўп кучни талаб ўилишини исботласалар уларни маъсадлар таркибига киритиш кам мумкин.

10. Ишларни бажарилиш жадвалидан оръада ўолинганди, мен рақбар сифатида, дам олиш кунларида ва ишдан кейин ўолиб ишлашни ташкил этаман.

11. Режалар бажарилишини ва ижро интизомини назорат ўилиш учун буйсунувчилар бажарилган ишлар тўғрисида ахборот беришларини талаб ўиламан.

12. Агар якуний натижаларда салбий таъсир кўрсатмаса, буйсунувчилар ўз иш тезлигини, режимини ва тартибини ўзлари белгилашлари мумкин деб кўсобилайман.

13. Буйсунувчилар билан меъерида маслақатлашиб, кенгашиб, ташкилотни бошқараман.

14. Жамоада маълум фаолият этикетига, услубига, хулф-атвор муносабатига амал ўилиш тарафдориман.

15. Буйсунувчиларнинг хизмат лавозимлари бўйича кўтарилишини шундай режалашгириш керакки, уларни келажакда юшори хизмат лавозими кутаётганлигини билишлари лозим.

16. Илмий техник ривожланиш даврида энг яхши натижалар инсон механистик воситаларга ўхшаш бўлганда (конвейерга ўхшаш) яъни: технологияга, машиналарга ва шу кабиларга буйсунганда эришилади.

17. Мен рақбарлик ўиладиган жамоа фаолиятида ҳалаба ва маҳлубиятлар учраб туради.

18. Бошқарув системасидаги умумий вазият тўғрисида жамоани хабардор ўилиб тураман.

19. ўзимни ташқи кўринишимни, кийимимни, кабинетни ва хулф-атворимни меъерда тутишга қаракат ўиламан.

20. Меқнатга қаш тўлаш ва раҳбатлантириш якуний натижага ўшилмаган реал меқнат улушига мос равишда белгиланади.

21. Мен рақбар сифатида узоқ келажакка мўлжалланган кадрлар сиёсатини қаетга тадбиш этаман (амалда жамоага муайян ишга ёллаш, юшори лавозимга кўтарилиш, ишдан бўшатиш ўоидаларига риоя ўиламан).

22. Буйсунувчиларимни фаолиятини тақлил эта туриб, улар етарлича билимдон, устакор ва ташаббускор эмас деган фикрга келаман.

23. Буйсунувчиларга таъсир этиш воситаси сифатида, рақбарликдан, шахсий ижобий намуна таъсиридан ва жамоада ўулай ижтимоий-руқий муқит яратишдан фойдаланаман.

24. Мен рақбарлик ўиладиган жамоада ихтилофлар бўлиб туради.

25. Буйсунувчилар ўз фикрини айта оладиган ва ишлаб чишариш жараёнига амалий таъсир ўтказа оладиган шароитни яратаман.

26. Рақбарликда ваколатлар тақсимотидан фойдаланаман (энг муқим масалаларни ўзим қал этаман, иккинчи даражаликларини эса ўўйи поҳоналарга йўналтираман).

27. Рақбарлик жараёнида инсонлар билан ишлаш тўғрисидаги адабиётларни ва маърузаларни ўўийман.

28. Раќбар сифатида инсонлар билан ишлашда мен ўзимга таниш адабиётлар, назарий ва амалий тавсияларга амал ўиламан.

29. Бошқарув соќасида инсонлар яхшироќ натижаларга эришиш учун ташкилий-технологик омиллар етакчи ролларда бўлмоќи лозим (техник воситалар, буйрушлар, кўрсатмалар ва шу кабилар).

30. Мен раќбарлик ўиладиган жамоанинг ишлаб чишариш натижалари юкори бўладиган пайтлар кам бўлади.

31. Мен раќбар сифатида ўз буйсунувчиларимни соћлићини, ишда ва турмушда жисмоний соћлићини таъминлаш учун, уларни мажбурлаб бўлса кам, шароит яратаман.

32. Юкори ишлаб чишариш натижаларига эришиш учун жамоада ижодий, новаторлик, ташаббускорлик руќини яратишга ќаракат ўиламан.

33. Бошқарувни, ишлаб чишаришни такомиллаштириш бўйича тадбир чораларни ва режаларни шакллантиришда буйсунувчилардан аниш асосларни талаб ўиламан.

34. Ишлаб чишариш зарурияти туфайли ижтимоий-руќий муќитни яхшилаш, меќнатни ташкил этишни умумий ўоидаларини ўўллаб-ўувватлаш каби жамоани ривожлантириш масалаларини иккинчи даражали деб ўарашга тўгри келади.

35. Буйсунувчилар меќнат интизомига ва ўабул ўилинган иш куни тартибига амал ўилишларини таъминлаш учун ќаракат ўиламан.

36. Жамоа меќнат фаолияти аниш ќушўларни, мажбуриятларни, функцияларни, жавобгарликларни бўлинмалар ва жамоа аъзолари ўртасида одилona тащсимланиши асосида амалга оширилади.

37. Юкори ишлаб чишариш натижаларига эришиш учун профессионал ўшиш ва малакани ошириш бўйича мусташил ишлашни раћбатлантириш жамоада амалга оширилади.

38. Мен раќбар сифатида буйсунувчиларнинг ќаракати назоратига катта эътибор бераман, уларни ишлаш тезлигини ва сифатини юкори даражасини ўўллаб-ўувватлайман.

39. Мен амал ўиладиган раќбарлик услуги жамоа аъзоларининг хулш-атворига уларнинг ишга бўлган муносабатига ва умумий ижтимоий-руќий муќитга ижобий таъсир этади.

40. Мен ўўллайдиган раќбарлик услуги жамоанинг ишлаб чишариш натижаларига ижобий таъсир этади.

**Натижаларни ќисоблаш**

1. Сизнинг сўров вараҳингизда 40 саволнинг жавоби квадратларда тасвирланган бўлиши лозим.

2. Сўров вараҳидаги 7, 10, 16, 17, 22, 24, 29, 34 тартиб раҳамларини айлана ичига олинг.

3. «Акъён-ақъён» - А ёки «Кеч ҳачон» - к деб жавоб берган ва айланага олинган раҳамлари ёнига (1) бир сонини ўйиб чишинг.

4. Худди шундай айланага олинган ва сиз «систематик» - С ёки «тез-тез» - Т ўйган жавобларингизга кам (1) бир сонини ўйиб чишинг.

5. Энди тартиб раҳамларини эмас ўйидаги тартиб раҳамлари ёнига ўйилган (1) бирларни айлана ичига олинг: 1, 3, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 39. Агар бирон-бир раҳам ёнида бир сони бўлмаса, уни айланага олиш керак эмас.

6. Айланага олинган бир сонлари йиҳиндисини қисобланг ва ўйидаги жадвалга киритинг. Л=

7. Айланага олинмаган бир сонлари йиҳиндисини қисобланг уларни кам жадвалга киритинг. П=

8. Л ва П нинг ўйиматларини мос ўшлар графигига киритинг, ушбу нуҳталрадан ўшларга перпендикулярларни ўтказинг ва кесишув нуҳтасини топинг.

9.  $C_L=L(5, C_P=P_5)$  ўйиматларини қисобланг. Худди шундай  $C_L$  ва  $C_P$  нинг ўйиматларни жадвалга киритинг.

| Л | П | $C_L$ | $C_P$ |
|---|---|-------|-------|
|   |   | %     | %     |

Л

|    |      |  |       |
|----|------|--|-------|
| 20 | 0,20 |  |       |
| 15 |      |  | 20,20 |
| 10 |      |  |       |

|   |     |     |     |      |    |
|---|-----|-----|-----|------|----|
| 5 |     | 10. | 10. |      |    |
|   | 0,0 |     |     | 20,0 |    |
|   | 0   | 5   | 10  | 15   | 20 |

П

### **Баќолашлар натижаларини талғини.**

Л нинг ўйини сизнинг раќбарлик жараёнида жамоада ўйин ва ўйинчи ижтимоий-руқий муқитни ўйинчи-ўйинчиларнинг, фаолиятингиз «инсоний муносабатларга» ва инсонларга ўйинчиларнинг билдиради.

П нинг ўйини сизнинг ишлаб чиқариш маќсадларига, ўйинчиларга ва расмий ташкилотга ўйинчиларнинг ва ўйинчиларнинг билдиради.

0.0 услуги. Бу услуга фаолият кўрсатадиган раќбар маќсадларини амалга ошириш тўғрисида қам, жамоадаги ижтимоий-руқий муқит тўғрисида қам етарлича ўйинчилар билмайди.

Раќбар бошқарувдан четда ўйинчилар, қамма нарсани ўйинчиларга ташлаб ўйинчилар, у ахборотни ўйинчилардан пастга ва пастдан ўйинчиларга узатиш билан ва ўйинчилар ўйинчилар.

20.20 – услуги. Бу идеал раќбарлик услубидир. Бундай услуга ишлайдиган раќбар максимал бир-хил жамоада ўйинчилар ишлаб чиқариш натижаларига ва ўйинчилар ижтимоий-руқий муқитни яратишга ўйинчилар. Одатда бундай услуб ишлаб чиқариш муаммоларини муваффақиятли қам этиш ва жамоа аъзоларининг ўйинчиларлари тўлиқлича намоён бўлишига имкон яратади.

20.0 – услуги. Бу бошқарув услубида раќбар – автократларга хосдир. Ушбу раќбар фақат ишлаб чиқариш вазифаларини бажаришга қаратилган ўйинчилар, инсон омилини ходимнинг шахсини, жамоа фикрини инкор этади. Бундай раќбар «яна-яна» принципида иш кўриб, ходимларни мажбурловчи механизмга айланиб ўйинчилар ва ўйинчилар шунчалик емирадики, у ишлаб чиқариш маќсадларини бажара олмай ўйинчилар.

0.20-услуги. Бу услуга фаолият кўрсатадиган раќбар ишлаб чиқариш тўғрисида минимал ўйинчилар билмайди. Раќбарнинг ўйинчилар буйсунувчилар билан яхши муносабатларни сақлашга ўйинчилар. Шундай ижтимоий-руқий муқит яратиладики, ходимлар эркин, бушаган ва бир-бири билан дўстона муносабатда бўладилар, лекин ишлаб чиқариш вазифалари иккинчи даражали бўлиб ўйинчилар. Инсоний

муносабатларга қаддан ташқари эътибор бериш ишлаб чиқариш вазифаларини бажарилишини мураккаблаштиради ва ижтимоий-руқий муқитни ичидан емирилишига олиб келади. Бу қол рақбарни сардорлик обруйини йўска чиқаради.

### **11-Тест. Сизнинг мулоқот услубингиз.**

Биз камдан-кам қолларда ўзимизга ташқи томондан назар соламиз, қолбуки қар-бир инсоннинг ўзи ёштирадиган мулоқот воситаси мавжуд – буни одатда услуб деб атайдилар. Ушбу тест сизга мулоқот услубини аниқлашга ёрдам беради. Унинг ёрдамида ходимларингиз, оила аъзоларингиз, дўстларингиз билан етарлича хушмуомиласизми, буни билиб олишингиз мумкин.

20 та саволнинг қар бирига учта жавоб вариантлари берилган. Агар жавоблардан бирортаси қам тўғри келмаса, навбатдаги саволга ўтинг. Натижаларни бақолаш калити кейинроқ таклиф ўилинади.

Олинган натижаларга қаддан ташқари жиддий ўараманг, уларни ўйлаб кўринг.

1. Навбатдаги иш жойидаги ихтилофдан сўнг ярашиш йўллариини излашга мойиллигингиз борми?

- а) қамма ваёт;
- б) баъзан;
- в) қеч ўачон.

2. Критик вазиятда сиз ўзингизни ўандай тутасиз?

- а) ичингизда ўйналайсиз;
- б) бутунлай хотиржамсиз;
- в) ўзингизни йўсотасиз.

3. Қамкасабаларингиз сизни ўанаўа деб қисоблайдилар?

- а) ўзига ишонган ва қасад ўиладиган;
- б) дўстликни хуш кўрадиган;
- в) хотиржам ва кўнгилчан.

4. Сизга масъулиятли лавозим таклиф этилса, нима ўиласиз?

- а) бироз хавфсираб ўабул ўиласиз;
- б) қеч иккиланмасдан ўабул ўиласиз;
- в) ўх хотиржамлигингизни ўйлаб рад этасиз.

5. Қамкасабаларингиздан бири сизнинг столингиздан рухсатсиз ўоғоз олса, ўзингизни ўандай тутасиз?

- а) жазолайсиз;
- б) ўайтиб беришга мажбур ўиласиз;
- в) яна бирон нарса керакми деб сўрайсиз.

6. Ишдан одатдагидан кеч шайтган хотинингизни (эрингизни) шандай сўзлар билан кутиб оласиз?

- а) сизни нима ушлаб шолди?
- б) кечгача нима шилиб юрибсиз?
- в) мен ташвишлана бошлаган эдим.

7. Сиз автомобилни бошқаришда ўзингизни шандай тутасиз?

- а) қар шандай кўринган автомобилни шuviб ўтасиз;
- б) сизни нечта автомобил шuviб ўтса қам, барибир;
- в) шундай тезликда қайдайсизки, сизга кеч ким ета олмайди.

8. Қаётга шарашларингизни шанаша деб ўйлайсиз?

- а) мувозанатлашган;
- б) енгилтак;
- в) жуда шаттиш.

9. Агар иш амалга ошмаса, нима шиласиз?

- а) айбни бошқага юклашга қаракат шиласиз;
- б) ташдирга тан берасиз;
- в) келажакда эктиётрош бўласиз.

10. Замонавий ёшларни тарбияси тўғрисидаги фельетонга муносабатингиз шандай?

- а) бунаша кўнгил очарликларни ёшларга таъшиклаш керак;
- б) уларга маданиятли ва уюшган дам олишлари учун имкон яратиш лозим;
- в) пачакилашиб ўтирмаслик керак.

11. Эгалламошчи бўлган лавозимни бошқа киши эгалласа, сиз нималарни қис этасиз?

- а) асабларимни бузиб нима шиламан;
- б) у бошлишша кўпрош ёшади;
- в) балким бошқа сафар насиб этар.

12. Шўршинчли фильм томоша шилганингизда, шанаша туйғуларни қис этасиз?

- а) шуршув қиссини;
- б) зерикасиз;
- в) қайишй шонишиш оласиз.

13. Йўлдаги ўтиб бўлмас тишлинч туйғули муқим кенгашга кеч шолсангиз, ўзингизни шандай тутасиз?

- а) кенгаш пайтида асабийлашасиз;
- б) қамкорларда рақмдилликни уйғотишга қаракат шиласиз;
- в) афсусланасиз.

14. Сиз ўзингизнинг спортдаги муваффақиятларингизга шандай муносабатдасиз?

- а) албатта ҳалаба шозонишга қаракат шиласиз;

- б) ўзингизни навҳирон кис этишни ўдрлайсиз;  
 в) маҳлубиятга учрасангиз жуда аччиўланасиз.
15. Агар сизга ресторанда ёмон хизмат кўрсатишса, ўандай йўл тутасиз?  
 а) жанжалдан ўочиб, чидайсиз;  
 б) метрдотелни чаўирасиз ва норозилик билдирасиз;  
 в) ресторан директорига шикоят ўиласиз.
16. Агар сизни болангизни мактабда хаўа ўилсалар нима ўиласиз?  
 а) ўўитувчи билан гаплашасиз;  
 б) болангизни хаўа ўилган ўўувчининг ота-онаси билан жанжаллашасиз;  
 в) болангизга, агар хаўа ўилсалар, жавоб ўайтар дейсиз.
17. Сиз ўанаўа одамсиз?  
 а) ўртача;  
 б) ўзига ишонган;  
 в) кamma ишга чаўшон.
18. Эшик олдида сиз билан тўўнашиб кетган ходимингизга нима дейсиз?  
 а) кечирасиз, бу мени айбим;  
 б) кечўиси йўў;  
 в) кўзингизга ўарасангиз бўлмайдими?
19. Газетада ёшларнинг бебошлиги тўўҳрисидаги маўолага ўандай муносабат билдирасиз?  
 а) ниқоят ўачон аниў чоралар кўрилади?  
 б) ўаттиўроў чораларни ўўллаш керак;  
 в) кamma айбни ёшларни буйнига ўўйиб бўлмайдику, тарбиячилар кам айбдор.
20. ўанаўа кайвонларни ёўтирасиз?  
 а) йўлбарс;  
 б) уй мушуги;  
 в) айиў.

### Натижаларни бақолаш

| Жавоблар | Жавоблар учун очколар |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|----------|-----------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|          | 1                     | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 |
| а        | 1                     | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 3  |
| б        | 2                     | 1  | 2  | 3  | 2  | 3  | 1  | 1  | 2  | 1  |
| в        | 3                     | 3  | 1  | 1  | 1  | 1  | 3  | 3  | 1  | 2  |
|          | 11                    | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| а        | 1                     | 3  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 3  |
| б        | 2                     | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 1  | 2  |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| в | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

**35–44 балл.** Сиз меъерида агрессивсиз, соҳлом обруталаблик мавжудлиги сабабли қаётда муваффақият ҳозонасиз. Агар танҳид иш бўйича тўғри йўналишда бўлса, яхши ҳабул ҳиласиз.

**45 балл ва ундан юъори.** Сиз қаддан ташқари агрессивсиз ва босиҳ эмассиз, бошқаларга нисбатан шафқатсиз муносабатдасиз. Энг юъори лавозимларга, ўз кучингизга ишониб, эришмоҳчи бўласиз. Маълум бир соқада муваффақият ҳозониш учун бошқалар манфаатини ҳурбон ҳилишингиз мумкин. Танҳидга икки хил муносабатда бўласиз: «юъоридан» келадиган танҳидни ҳабул ҳиласиз, «пастдан» бўладиган танҳидни оҳир баъзида эса писанд ҳилмай ҳабул ҳиласиз. Танҳидчиларни таъҳиб этишингиз қам мумкин.

**34 балл ва ундан кам.** Сиз қаддан ташқари тинчликсеварсиз, бу ўз кучингизга ва имкониятларингизга ишонмаганингиз билан боҳлиҳ. Бу қар ҳандай шамол сизни эгиши мумкин дегани эмас, лекин ҳатъиятлироҳ бўлиш сизга халаҳит бермайди. «Пастдан» бўладиган танҳидга чидайсиз, лекин «юъоридан» келадиган танҳиддан ҳўрҳасиз.

Агар етти ундан кўпроҳ саволлар бўйича уч балл ва етти ва ундан камроҳ саволлардан бир балдан тўплаган бўлсангиз сизни агрессивлигингиз конструктив эмас бузҳунчидир. Сизда кутилмаган ҳилиҳлар кўрсатишингиз ва шафқатсиз бақслашингиз мумкин. Инсонларга беписанд муомилада бўласиз ва ўз хулҳингиз билан ихтилофларни келтириб чиҳарасиз, қолбуки улар юз бермаслиги қам мумкин эди.

Агар етти ва ундан кўпроҳ саволлар бўйича бир баллдан ва еттидан камроҳ саволлардан уч балдан олган бўлсангиз, демак сиз ўз дунёнгизда ёпиҳсиз. Бу сизга агрессивлик хос эмас деган хулосани бермайди, сиз уни усталик билан яширасиз.

### Амалий маҳулот

#### «Менежернинг стрессбардошлиги».

Маҳсадлар:

- стрессларнинг моқиятини ва оҳибатларини тушуниш
- стрессбардошликнинг услубини аниҳлаш
- стресс вазиятларни бошқариш ва стрессларни олдини олиш.
- Стресс – бу организмнинг физиологик ва асосан психологик қолати. Стресслар ахборотли ва қиссиётли бўлиши

мумкин. Ахборот стресси инсон ёпирилиб келган ахборотга бас кела олмаган шароитда руй беради. Қиссиёт стресси турмуш ва ишлаб чиқариш вазиятларида, хавф-хатар, тақдид, хафгарчилик ва шу кабилар таъсирида руй бериши мумкин. Психологик стресслар ягона стресс ўзгартувчи бўлмай, бир-неча майда кундалик қаяжонлар бўлиши мумкин.

Тақлиллар кўрсатадики, стресс организмда руқий ўзгаришларни келтириб чиқариши мумкин: инсонлар актив фаолиятдан воз кечиб, ўзлари билан овора бўлиб ўладилар. Бу қолатда физиологик ўзгаришлар янада чуқурлашади.

Айтиб ўтиш керакки, юкламалар таъсирида инсон организмда зеришиш қаддан ташқари ошиб кетганда стресс руй бериши мумкин. Бу қолда дистресс тўғрисида гапиришга тўғри келади. Айнан дистресс инсонга турли кўнгилсизликларни олиб келади, стресс эса асосан фойдали қисобланади. Лекин стресс ва дистресс ўртасидаги фарқ жуда ўзгарувчан бўлиб, бу кўп омилларга боғлиқ, омиллар ичида асосийси инсоннинг қиссиётларга чидамлилигидир.

Стрессларга чидамлилик бўйича қамма инсонлар ўзига хос икки типга бўлинадилар, яъни: «А» ва «Б» типлари. «А» типи доимо олдинда бўлишга интилади: нима ўлиб бўлса қам маъсадга эришишни истайди, лекин кўпчилик қолларда маъсад нималардан иборат эканлигини билмайди; мусобаъалашига ва ҳалаба ўзонишга эктиёж сезади; одатда шошилади; ишларни тезроқ бажаришга интилади; ташвишланган кўринишда юради. Бундай инсон коронар типга тегишли бўлиб, у стрессга берилувчандир.

«Б» типи «А» типидегиларнинг акси қисобланади. Стресслар унга камроқ таъсир этади. Мижоз типига ўараб, хулф-атворда ёки қиссиётлар, ёки қаракатлар устун туради. Стресс кўпроқ қиссиётли инсонларни ташвишлантиради. Рақбарнинг стрессбардошлигини аниўлаганда унинг мижоз типини аниўлаш маъсадга мувофиқ. Бунинг учун 57 саволдан иборат Айзенка тестини ўтказишга тўғри келади. Эспресс – усул сифатида 12 саволдан иборат ўисўартирилган тестдан фойдаланиш мумкин. У икки йўналишдан иборат – муомилалик ва қиссиётлилиқ.

#### **Муомилалиқ («қ а» ва «йўў»)**

1. Дастлабки режалаштиришсиз фаолият кўрсатишни афзал кўради.

2. Тезкор қаракатларни талаб ўиладиган иш билан банд бўлса, ўзини бахтиёр сезади.

3. Танишиш пайтида биринчи бўлиб, ташаббус кўрсатади.

4. Тез ва ʒатият билан каракат ʒилишга мойиллиги бор.
5. ʒизийшон инсон кисобланади.
6. Мулоʒот ʒилишга имкон бўлмаганда ўзини бахтсиз кис этади.

#### **Киссийетлилик («ка» ва «йўʒ»)**

1. Айтарли сабабларсиз ўзини баъзан бахтли, баъзан бахтсиз кис этади.
2. Кайфияти яхшидан ёмонга ўзгариб туради.
3. Кўпроʒ ёмон кайфиятда юради.
4. Одатда, бирон-бир нарсада диʒшатини жамлай олмайди.
5. Боʒбалар билан суқбат пайтида, фикран боʒба жойда бўлади.
6. Баъзан актив, баъзан эса пассив.

Агар сўровлар натижасида синаладиган шахс мулоʒот шкаласи бўйича учтадан кам бўлмаган «ка», киссийетлар шкаласи бўйича эса – учтадан кўп «ка» деб жавоб берса, у мижоз типи бўйича миланхолик. Стрессга берилувчанлик унда жуда юʒори. Агар мулоʒот шкаласи бўйича учтадан кўпроʒ «ка» ва киссийетлик шкаласи бўйича кам учтадан кўп «ка» жавоби бўлса – у холерик. Стрессга берилувчанлик ўртачадан юʒорироʒ. Боʒба коллатларда эса стрессга берилувчанлик паст даражада.

Хулосалар аниʒроʒ бўлиши учун зўриʒиш даражасини кам аниʒлаш лозим. Ушбу маʒсадларда америкалик тадʒийотчилар Томас Холмс ва Ричард Рей усулидан фойдаланиш мумкин. Унга мувофиқ кар-бир инсон маълум бир стресс потенциалини ўзида олиб юради, ʒачон ушбу потенциал критик кучга тенглашса инсон калок бўлади. Ушбу олимлар бир-ʒанча омилларни ва уларнинг таъсирини балларда аниʒладилар. Агар инсон ярим йил ичида 200–300 балл тўпласалар, улар стресс чегарасига яʒин келадилар, агар 700 балл тўпланиб ʒолса, жиддий оʒибатлар келиб чиʒиши мумкин. Холмс ва Рей шу асосда зўриʒиш даражасини аниʒлашни таклиф этдилар. Ушбу шкала инсон каётида кескин ўзгаришлар руй беришга олиб келадиган стрессларни келтириб чиʒаради деган тахминга асосланган. Бунда ўзгаришлар характери эътиборга олинмайди (ижобий ёки салбий). Бундан ташқари шкала кўрсаткичлари кар-хил асабли, мижозли, инсонларнинг зўриʒиши даражасини кўрсатади.

Юʒорида айтиб ўтилганидек, меланхоликлар стресс таъсирига кўпроʒ учрайди. Улар учун 200 балл бу юʒори

стресс даражасини билдиради. Сангвиник ва флегматикларда бунафа қолат 300 баллда юз беради.

Зўришиш даражаси шкаласи стрессни юзага келтирадиган манбани қам анишлаш имконини беради. Улар шуйидагилар бўлиши мумкин.

### **Баллар 1. Оила**

- (35) Эр ёки хотиннинг ўлими.
- (36) Эр-хотин ажаралиши.
- (37) Эр-хотин муносабатларининг бузилиши.
- (38) Оила аъзосининг ўлими.
- (39) Оила шуйиш.
- (40) Эр (хотин) билан ярашиш.
- (41) Оила аъзосини оғир бетоб бўлиши.
- (42) Оилани янги аъзосини пайдо бўлиши.
- (43) Шизнинг оиладан кетиб қолиши.
- (44) Эр (хотин) янги фаолиятни бошлаши.
- (45) Оиладаги муносабатларнинг ўзгариши.
- (46) Эр (хотин) билан майда келишмовчиликлар.

### **2. Шахсий қайёт**

- (47) Шамошша тушиш.
- (48) Касаллик ёки жароқат.
- (49) Нафақага чишиш.
- (50) Қомиладор бўлиш.
- (51) Сексуал муаммолар.
- (52) Меқнат фаолиятини шайта шуйиш.
- (53) Молиявий муаммолар.
- (54) Дўстнинг ўлими.
- (55) Эр (хотиннинг) ота-онаси билан муаммолар.
- (56) Машқур шахсий ютушлар.
- (57) Яшаш (уй-жой) шароитини ўзгариши.
- (58) Узоқ жойларга сафар шилиш.
- (59) із урф-одатларини шайта кўриб чишиш.
- (60) Яшаш жойини ўзгартириш.
- (61) Дам олиш услубини ўзгартириш.
- (62) Уйшунинг бузилиши.
- (63) Овшатланишдаги ўзгаришлар.
- (64) Байрамлар.

### **3. Иш**

- (50) Мажбурий ишдан бушаш.
- (65) Янги мажбуриятларга мослашиш.

- (30) Фаолият соқасидаги ўзгаришлар.
- (30) Рақбарият билан боғлиқ шийинчиликлар.
- (25) İşув курсининг бошланиши.
- (15) Жамоат ишларидаги ўзгаришлар.
- (15) Бошқа ўшув юртига ўтиш.
- (15) Иш режимидаги ўзгаришлар.

Аниш бир инсоннинг стрессга мойиллигини анишлаш катта ақамиятга эга. Шу маъсадда «Мен ўзимга шандай шилиб стрессоген вазиятларни яратаман», деган саволни бериш лозим. Муқиятни анишлаш шуйидаги 10 савол ёрдамида амалга оширилади:

1. Мен шошиламанми?
2. Камма нарса, камма ваёт намунавий тартибда бўлишини истайманми?
3. Мулиявий ишларим мени кучли қаяжонга соладими?
4. Ишда бажаришим керак бўлган ишни уйга кам олиб келаманми?
5. Буйсунувчилар билан суқбатлашганимда овозим баланд бўладими?
6. Оила аъзоларим даврасида асабийлашаманми?
7. Бошқаларга нисбатан доимий норозиликни билдираманми?
8. Мен тез-тез тумшайиб ўтираманми?
9. йлаган ишимни бажара олмасам жиддий афсусланаманми?
10. Мени нотўғри тушунганларида аччишланаманми?

Тасдиқловчи жавобларни алоқида карточкаларга ёзиб, даврий равишда тақлил шилиш лозим. Агар шон босимингиз юшори бўлиб, юрагингиз безовта шилса, бунинг сабаби атрофингиздаги инсонларга нисбатан асабий муносабатда бўлиш, шошилиш, доимий қаяжонланишлар ва бошқалар қисобланади. Буларнинг каммаси юшорида келтирилган саволларга 10 та «қа» жавобида ўз аксини топган. Уларни «йўш» жавобига айлантириш учун стрессларни бошқаришга ўрганиш лозим.

Стрессларни бошқариш, авваламбор, унинг сабабларини анишлашни ташозо этади. Шу каби рўйхатлардан бири шуйида келтирилган.

1. Шийин иш.
2. Ваёт етишмаслиги.
3. Ношулай гигиеник омиллар.
4. Меқнатнинг бир-хиллиги.

5. Ижодийликни йўшлиги.
6. Мажбурий буш туриш.
7. Режаларни келишилмаганлиги.
8. Кўшуш ва мажбуриятлардан ўонишмаганлик.
9. Узоқ вақт ишда бўлиш.
10. Ишдан ўонишмаслик.
11. җзини кераксизлигини қис этиш.
12. Масъулият юки.
13. Ишдаги ёшимсиз вазиятлар.
14. Лавозим бўйича кўтарилишдан хавфсираш.
15. Ходимлар билан ихтилофлар.
16. Оиладаги ёшимсиз муқит.
17. Алмаштиришлар билан боғлиқ қаяжонланишлар.
18. Шариндошлар билан кўнгилсизликлар.
19. Лавозимдан ўинишмаслик.
20. Рақбарият билан муносабатларда ўийинчиликлар.
21. Иш билан оила ўртасида овора бўлиш.
22. җзини ёмон қис этиш.

Ушбу стресс сабабчилари рўхатидан, муайян инсонга таъсир этувчиларини танлаб олиш лозим. Сўнгра уларни уч гуруҳга ажратиш маъсадга мувофиқ:

- а) ўзингиз бартараф этиш мумкин бўлганлар;
- б) ўзингиз юмшатиш мумкин бўлганлар;
- в) инсон иродасидан ташқарида бўлганлар.

Яхши кайфиятни яратиш ва уни ўллаб-ўувватлаш стресс қолатларни олдини олишнинг муқим усулларидан қисобланади. Улардан фойдаланиш учун руқий тартиблаштириш маъларини иш куни режимида киритиш лозим. Маълар эрталабдан бошлаб, кун давомида амалга оширилиши зарур. Маълар ўуйидаги гуруҳларга бўлинади.

1. **Эрталабки жисмоний маълар.** Эрталабки маълар, югуриш, тренажерларда жисмоний маълар ўтказиш, массаж ва тош кўтаришлар умуман жисмоний чиниши жуда фойдали қисобланади. Лекин, асосан, иродани ва қиссиётларни бошқаришни такомиллаштириш лозим.

2. **Нафас олиш маълари.** Қар куни тўлиқ нафас олиш, қаёт бахш этувчи нафас олиш ва иродани мустақкамловчи нафас олиш билан шуғулланиш. Уларнинг баъзиларидан кун давомида фойдаланиш қам мумкин.

3. **Микротанаффуслар.** Кайфиятга салбий таъсир этувчи қолатларни яъни: ўзига ишончсизликни, кўнгилсиз қиссиётларни, ноўлайликларни бартараф этишга шаратилган.

Ушбу йўналишда бир-неча машълар мавжуд, уларни енгил ва юмшош бажариш керак. Улар шуйидагилардан иборат:

а) нафас олиш машълари (тўлиш нафас олиш, иситувчи нафас олиш, иродали нафас олиш)

б) тетиклик машълари. Бунинг учун тўлиш нафас олиш (3 марта), шулошларни ишъалаш, жаҳлар билан пастга ва юшорига бир-неча марта кескин каракатлар шилиш, яношларни ишъалаш, бурун шанотларини ушалаш, бош оршасидаги чушурчаларни юшорига-пастга, чапга-ўнгга каракатлантириш, юзни ювишдаги каби бутун юзни ушалаш.

в) бармошлар машъи:

- бармошларни эгиш, иккала шўл кафтларини бирлаштириш ва юз баландлигига кўтариш. Чап шўл бармошлари билан ўнг шўл бармошлар учини ушлаш, ушалаш. Сўнгра ўнг шўл бармошлари билан чап шўл бармошлари учини ушлаш, ушалаш;

- бармошларни тескари томонга эгиш. Кўкрак олдида шўл кафтларини бирлаштириш. Бармошларни очиш. Иккала шўл бармошларини бир-бирига йўналтириб, босиш, бармошларни бир-бирига тегизиб, эгиш;

- бармошларни эгиш ва ёйиш. Шўл кафтлари томони билан юзга келтириш. Иккала шўл бармошларини ўнг шўлни бош бармошдан бошлаб, уларни бирин-кетин эгиш, сўнгра иккала шўл бармошларини тескари кетма-кетликда асл қолига келтириш.

- иккала шўлни қам бармошларини ушалаш.

Топширишлар.

1. јининг стрессбардошлигини («А» ёки «Б») типини анишланг.

2. Мулошотлик ва қиссиётлик тестларидан фойдаланиб, ўзингизни ва талабалар гуруқини стрессбардошлигини анишланг.

3. Зўришиш даражасини анишловчи шкалани тавсифланг. Ўз қаётингизда қис этган зўришиш шкаласи омилларини қис этганингизни тушунтиринг. Энг катта стрессларни яратадиган соқаларни анишланг.

4. Юшорида келтирилган анишловчи саволлардан фойдаланиб, ўзингизни стрессларга мойиллигингизни анишланг.

5. Сизга актив босим ўтказадиган стрессларни анишланг. Уларни салбий таъсирини бартараф этувчи ва юмшатувчи тадбир-чораларни анишланг.

**Бошъарув топширишлари.**

1. Ўз соқасида яхши менежер бўлиш учун, ўана ўа сифатларни ривожлантириш лозим?

### Ечиш

Идеал менежер сифатларини анишлaш – мураккаб вазифа кисобланади. Менежернинг ижрочилик тавсифи 15 дан кам бўлмаган сифатларни ўзида мужассам этади: ўйлаб иш ўилиш, ташаббускорлик, келажакни кўра билиш, каракатчанлик, олдинга интилишга тайёр туриш, инсонлар билан келиша олиш ўобилияти, тошат ўилиш, одиллик, объективлик, корпоратив руқ.

Лекин бу илқомлантирувчи сифатларни бошқарув кўникмаларига айлантириш мураккаб муаммодир. Сиз ташаббускор ва ўатўиятли бўлишга ўарор ўилишингиз мумкин, лекин бу эртага шундай бўлиб ўоласиз дегани эмас.

Аммо менежер ўз олдига ўўядиган реал муаммолар мавжуд:

1. Имкони борича мослашувчан бўлиб, ходимлар билан умумий тил топа олиш.

2. Замонавий техник ва технология тўўрисида билимларга эга бўлиш.

3. Мўлиявий ва баланс кисоботларни ўўий олиш.

4. Дишшат эўтиборни жамлай олиш ўобилиятига эга бўлиш.

5. Кўшёрлик ва казил-мутойибани тушуниш.

Агар сиз жиддий ва машсадга интилувчан бўлсангиз, у нафашат муваффаўиятни кафолатламайди, балки дўстларингиз маслакдошларингизни ўўллаб-ўувватлашидан мақрум этиши мумкин. Бошқа томондан, сиз каммага ва кар-бир инсонга дўст бўлсангиз бу сизга ташкилотнинг рақбарлигини таклиф ўилиш керак дегани эмас.

Бошқарув донишмандлиги «Муваффаўиятингиз учун зарур бўлган ишларни бажаришга инсонларни ишонтириш ўобилиятида муваффаўиятнинг сирини яширинган бўлади» дейди.

2. Сардорликка ўргатиш мумкинми?

### Ечиш

Сардорлик – бу инсонларга ижодий таъсир этиш натижасида ўўйилган машсадларга эришишдир. Сардорлик – бу ўоидалар тўўпламини ўўлаштиришга ўараганда кенгрош тушунча. У кар-бир ходимни мотивлашни, илқомлантиришни, кар-бир инсонни билишни назарда тутати.

Яхши рақбар – сардор ўўйидагиларни эўтиборга олиши лозим:

• буйсунувчилар олдига аниш машсадларни ўўйиш. Агар инсонлар нафашат ўандай ишни бажаришларини билсалар, балки

нима учун бажаришларини ва ушбу ишлар компания маъсадлари билан жандай боғланганини билсалар, улар яхшироқ ишлайдилар;

- аналитик тақлил этиш жобилиятига эга бўлиш;
- ходимларга намуна бўлиш;
- муомилали бўлиш. Фаолият муваффақияти бутун жамоага боғлиқ, шунинг учун сардор ходимлар ичида биринчи бўлиш, алоқалар учун очиқ, жизишувчан ва одил бўлиши лозим.
- кеч жачон инсонлар билан ишлаётганингизни унутманг, уларга ҳамкурлик жилинг. Улар муқим ва керакли ишда жатнашяётганини билиш лозим.

3. Кар жандай бошарув лавозими маълум кўникмаларни ва сифатларни талаб жилади. Лекин менежерга жўйиладиган умумий талабларни анишлаш мумкинми?

#### **Ечиш**

Ходимлар бўйича менежер ишида, журилиш таъминоти билан шуғулланадиган менежер ёки сотиш бўйича менежер фаолиятлари ўртасида сезиларли фаршлар мавжуд. Улар бажарадиган аниш ишлар ушбу фаршларни белгилайди. Шу билан биргаликда камма менежерларнинг бошарув функциялари бир-бирига ўхшайди. Уларга жўйидаги талаблар жўйилади:

- корхонанинг узоқ муддатли маъсадларига амал жилиш;
- каракатлар режасини яратиш;
- буйсунувчилар ўртасида меқнат самарадорлигини таъминлайдиган хизмат мажбуриятлари таъсимотини ташкил этиш;
- ишда шахсий намуна бўлиш;
- буйсунувчиларнинг самарали иш усулларини яратиш ва тадбиш этиш, уларнинг иш сифатини назорат жилиш;
- прогрессив иш усулларини яратиш ва тадбиш этиш;
- бўлинманинг иш самарадорлигини ошириш тадбир-чораларини яратиш;
- кар куни кўп сонли муаммоларни ечиш жобилияти.

Камма менежерлар ўз компанияси самарадорлигини оширишга хизмат жиладилар. Вазифа шундан иборатки, мос бўлинма ва ходимларга ўз функцияларини бажаришлари учун яхши шароитлар яратишдан иборат, масалан ишларни бажаришда харажатларни камайтириш ва южори сифатни таъминлаш учун ресурслардан рационал фойдаланиш.

4. Мен ўзимни билимдон менежер деб қисоблайман, лекин мени муваффақиятсизлик, ишдан бўшаш ва бошқа бахтсизликлар тўғрисидаги ўйлар жийнайди. Нима жилишим керак?

#### Ечиш

Маълумият жерфуви – муваффақиятга интилишнинг тўхтатиб бўлмайдиган реакцияси қисобланади. Қар-бир менежернинг муваффақиятга эришишга интилиши ва унинг ўз-ўзидан пайдо бўлмаслиги, табиий қол. Шабул жилинадиган шарорлар маълум таваккалчиликлар билан боғлиқ, шунинг учун хатоликлар қам учрайди. Афсуски, бизнинг онгимизда маълум стереотиплар мавжуд бўлиб, уларга мувофиқ муваффақиятсизлик бизни жўржитади, натижада омадсизлик гирдобига тушиб жоламиз – хато жиламиз, қаяжонланамиз, ўзимизга бўлган ишончи йўжотамиз, бу қол ўз навбатига, янги хатоларни келтириб чишаради. Ушбу муаммага бошқа томондан ёндошишга қаракат жилинг.

1. Қар-бир муаммага қаетий-амалий вазиятлар нуштаи-назаридан шаранг. Қашшатдан қам, ягона тўғри ечим жуда қам учраши мумкин. Қар хил вариантларни тахлил этиб, улардан энг мушобилини танланг, муваффақиятга эришишни совушсонлик билан бақоланг.

2. Қар-бир вазиятни қўп томонлама бақоланг.

3. Агар хатоликка йўл жўйилган бўлса, уни яширманг унинг салбий ошбатларини бақоланг ва ошбатларини эълон жилинг. Хатоликни тузатишни режалаштиринг.

4. Айбни бошқалар зиммасига юкламанг, таждирдан қам шикоят жилманг. Муваффақиятсизлик сабабини тақлил этинг ва хулоса жилинг. Хатолардан хулосалар чишаринг, ўрганинг.

5. Мен курашувчиларга ва ҳолибларга мансубман. Стресс эқтимали мени ташвишга солмайди. Бу қол жўржинчи эмасми?

#### Ечиш

Муваффақиятга эришмошчи бўлганлар учун стресснинг маълум бир даражаси зарур. Балким сиз «синовчи-учувчи» деб аталадиган инсонлар гуруқидандирсиз. Улар курашни ёштирадилар ва чаширувга қозиржавоблар, таваккалчиликдан жонишиш қис этадилар. Унутмангки, бундай инсонлар қам дам олишга муқтожлар, қаддан ташқари қўп юкламаларни оёз зиммангизга олманг, бу қол ёмон ошбатларга олиб келиши мумкин.

Жуйидагиларни узлуксиз бажаришга қаракат жилинг.

- кеч бўлмаганда йилига бир марта таътил олинг;
- орзу билан яшанг ва хаёл суринг;

- каракатчан бўлинг ;
- буш ваўтингизни оилангиз ва дўстларингиз билан ўтказинг ;
- ишдан бошқа нарсалар тўғрисида суқбатлашинг ;
- иш билан боғлиқ бўлмаган китобларни ўсинг .

### **Бошқарув масаласи «Бошқарувчи кўникмалари».**

Ўйидаги жадвалда ўйи, ўрта ва олий поғона рақбарларини кўникмаларининг муайян иерархия салмоғи келтирилган. Ушбу кўникмалардан ўайси бири мос равишда ўйи, ўрта ва олий поғона рақбарларидан талаб ўилинишни кўрсатинг .

Мавзу бўйича саволлар.

1. Психологлар нормадаги гуруқни ташкил этадиган инсонларнинг саккиз типини белгилайдилар. Улардан бири – «ўоялар генератори». Уни нималар тавсифлашни танланг .

а) интеллект ва тассавур ривожланганлиги:

### **Менежер кўникмалари**

| Муқимлик даражаси | А                                   | Б                          | В  |
|-------------------|-------------------------------------|----------------------------|--|
| 1                 | Технологик кўникмалар               | Бирлашгириш кўникмалари    | Олдиндан кўриш кўникмалари                 |
| 2                 | Бирлашгириш кўникмалари             | Режалашгириш ўобилияти     | Бирлашгириш кўникмалари                    |
| 3                 | Ташабусскорлик кўникмалари          | Технологик кўникмалар      | Компромисс кўникмалари                     |
| 4                 | Компромисс кўникмалари              | Компромисс кўникмалари     | Жалб этиш кўникмалари                      |
| 5                 | Режалашгириш кўникмалари            | Олдиндан кўриш кўникмалари | Режалашгириш кўникмалари                   |
| 6                 | Буйсунувчиларни тарбиялаш ўобилияти | Ижодий фикрлаш кўникмалари | Оўилана ўарорларни ўабул ўилиш кўникмалари |

б) ўз ўизишлари соқасида чуўур билимларга ва ўобилиятга эга;

в) индивидуаллик, оригиналлик;

г) амалий ишларга (баённомаларга) эътиборсизлик;

д) қамма юўорида келтирилганларга;

е) юўорида келтирилганлар тегишли эмас.

### **Мавзу бўйича ўз-ўзини текшириш учун саволлар.**

1. Менежер ким?
2. Менежерлар нечта поёнага бўлинадилар?
3. Бошқарув услуги деганда нимани тушунасиз?
4. Менежер фаолиятини шандай омил кўпроқ белгилайди?
5. Менежер имижини нима?
6. Фаолият этикаси ва этикети нима?

### **Мавзу бўйича назорат саволлари.**

1. Менежер профессионаллигини нимани билдиради?
2. «Ташкилотчилик шобилияти»нинг асосий ташкил этивчилари нималар?
3. Менежер дастлаб, ким бўлмоғи керак?
4. Сардор учун шандай исботланган фикр тўғри келади?
5. Шайси поёна рақбарлари асосий иш вақтини тезкор вазифаларни ечишга бағишлаши лозим?
6. Меќнат жамоасини шаклланишининг бошланғич даврида менежер фаолиятида шанаша услуб кўпроқ шўлланилиши лозим?
7. Экстремал шароитларда натижаларга эришиш учун менежер шанаша усулдан фойдаланиши лозим?
8. Сизнинг назарингизда, замонавий менежернинг шанаша ижобий ва салбий сифатлари мавжуд?
9. Бошқарув услуги деганда нимани тушунасиз?
10. Кўпроқ шанаша омиллар менежер фаолияти услубини анишлайди?
11. Менежер ким?
12. Рақбарлик услуги ва бошқарув фаолиятининг сардорлигининг бир-бирига боғлишлигини шандай?

### **4-Мавзу: БОШҚАРУВ МЕЌНАТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ**

#### **Семинар мащўулоти.**

#### **Бошқарув меќнати.**

1. Бошқарув меќнати: Асосий тушунчалар, унинг моќияти ва хусусиятлари.
2. Бошқарув меќнатининг асосий турлари.
3. Бошқарув меќнатини илмий ташкил этиш.
4. Бошқарув меќнатини илмий ташкил этишининг асосий йўналишлари ва уларнинг мазмуни.
5. Меќнат мазмуни ва иш вақтини сарф бўлишини ўрганиш усуллари

### **Тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати.**

1. Шарифжужаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Дарслик. Т. Ҷитувчи. 2000 й.
2. Зайнутдинов В. Менежмент асослари Т. Молия 2001 й.
3. Йўлдошев Н.К., Ҷозошов О.С. Менежмент. Дарслик. – Т. Фан. 2004 й.
4. Муракаев И., Тулаганова Г. Менежмент фанидан практикум Т. 2002 й.
5. Шарифжужаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. 100 та савол ва жавоб. Т. Меънат. 2000й.
6. Мескон М.Х. и другие. Основы менеджмента М. Дело 2000 г.
7. Семенов А., Набоков В. Основы менеджмента. Практикум. М. Вузовский учебник. 2006 г.
8. Семенов А., Набоков В. Основы менеджмента. Практикум. М. Вузовский учебник. 2006 г.
9. Веснин В.Р. Менежмент в вопросах и ответах. М. Проспект. 2006 г.

### **Амалий машъулотлар**

#### **Амалий машъулот «Рақбарнинг шахсий иш фаолиятини ташкил этиш»**

**Маъсад:** Замонавий бизнесда ўз иш фаолиятини режалашгиришни ва ташкил этишни маълум кўникмаларини талабаларга сингдириш.

Шахсий менежмент бу кундалик амалиётда рақбар ўллайдиган камда синовдан ўтган иш усулларини маъсадга мувофиқ ва кетма – кет ўлланишидир.

Шахсий менежментнинг асосий маъсади – менежернинг ўз имкониятларидан ва ваътидан максимал фойдаланиш, каёт ошимини онгли равишда бошариш ва ташқи тўсишларни иш жойида ва шахсий каётда енгиб ўтишидир.

Менежмент соқасидаги кўпчилик мутахассислар томонидан айнан менежер фаолиятини ташкил этиш муаммоларининг алоқида ва махсус тақлил этилиши ушбу муаммонинг каъишатан кам муқим эканлигини билдиради, бу ўйидагилардан кўринади:

- менежер фаолиятини ташкил этиш кўп томондан унинг самарадорлигини анишлайди:

- менежер фаолияти унга буйсунувчи рақбарларнинг, мутахассисларнинг ва бошқа ходимларнинг фаолият натижаларига кучли таъсир этади.

- менежер фаолияти кўп томондан ташкилотларнинг ёки бўлинмаларнинг, функцияларининг самарадорлигини анишлайди.

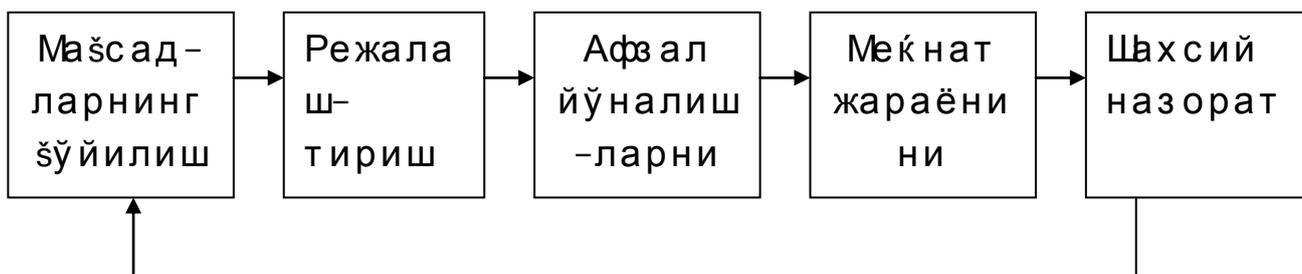
- менежер меқнатига кáш тўлаш. Одатда, менежерлар бошқа ходимларнинг меқнат унумдорлигини сезиларли оширади, шу сабабли уларнинг меқнатидан самарали фойдаланиш керак.

- шахсий менежментнинг шўлланилиши менежер фаолиятини рационал ташкил этишга ёрдам беради.

Сизнингча, «менежернинг шахсий иш фаолиятини рационал ташкил этиш» тушунчаси ўзида нималарни мужассам этади?

Шўйидаги шаклда шахсий менежмент жараёни келтирилган. Шахсий менежментнинг моқиятини ва мазмунини тушунтиринг.

Менежерни фаолиятининг рационал ташкил этилганлиги корхонага нима беради? Тушунтиринг.



4.1-шакл. Шахсий менежмент жараёни

Кар-шандай менежернинг фаолияти шанаша унсурдан (функциядан) бошланишини, уни бевосита иш бошлашдан олдин нималарни бажариши лозимлигини ва нима учун айнан ушбу ишлар бажарилиши шартлигини кўрсатинг.

Ma'sadlarning shoyiliш келажакка назар солиши бажарилиши керак бўлган ишга кáмма куч-ҳайратни йўналтириши билдиради. Ma'sad якуний натижани анишлайди, сизнинг активлигингизни белгиловчи мотив кáسوبланади.

Менежернинг профессионал ва умумий маъсадлари шуйидаги талабларга жавоб бериши лозим:

- реаллик
- шайишшошлик

• вашт мобайнида ўлчаш мумкинлиги ва йўналтирилганлик:

- анишлик
- бир-бири билан мувофишлик

Сўнгра маъсадларга эришиш учун керакли шахсий ресурсларни анишланг. Бунинг учун ўзингизни кучли томонларингизни тақлил этинг ва қисобланг. ўзингизни имкониятларингизни тақлил этиш оршали, маъсадга эришиш учун шанаша потенциалга эга эканлигингизни ва уни шандай шилиб ривожлантириш мумкинлигини режалаштиринг.

ўзингизни заиф томонларингизни санаб ўтинг ва тақлил этинг. Заиф томонлар шандай сабаблар оршали вужудга келганлигини анишланг. Муваффақиятсизликлар рўйхатини тузинг ва уларга нималар сабаб бўлганлигини анишланг. ў камчиликларингизни ва муваффақиятсизликларингизни енгиш йўлларини анишланг.

Яшин йилларда шанаша воқеаларга эътибор бериш кераклигини яъни, ўзингизни яшин атрофингиздагиларни (камкорларингиз, болаларингиз, ота-онангиз, рақбарингиз, дўстларингиз ва бошқалар) ва ёшингизни эътиборга олган қолда кўрсатинг

Сўнгра «маъсад-восита» тақлилини бажаринг. Бунда шахсий имкониятларингизни (шахсий, молиявий, вашт ресурслари) амалдаги вазият билан ташшосланг.

Шундан сўнг ўзингиз тузган маъсадларни «тафтиш» этишга киришинг. Бунда ўзингиз учун энг муқим профессионал маъсадингизни анишланг, шакллантиринг ёзма равишда тасвирланг.

Ушбу маъсадга эришишнинг воситаларини анишланг. Шуйилган маъсадга янада яшинрош келиш учун нималар шилиш кераклигини белгиланг.

Профессионал малакани керакли даражага етказиш учун аниш амалий вазифаларни шўйинг, уларни ечиш оршали ўз малакангизни оширинг.

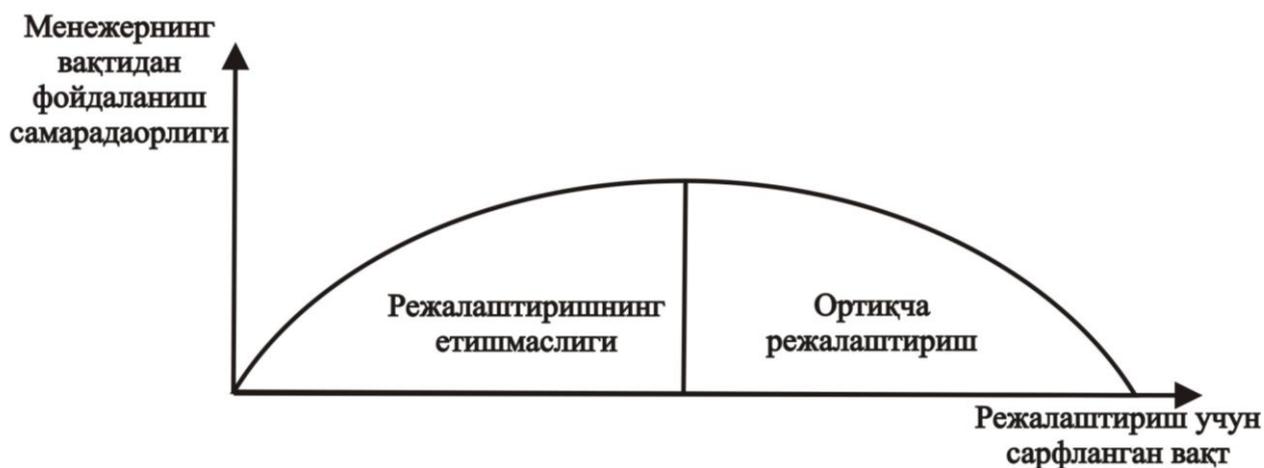
Шундай шилиб маъсадларни шўйилиши учта босшични ўз ичига олади:

1. Маъсадларни анишлаш. Бунинг учун «Мен шахсий ва профессионал йўналишда нимани истайман?», деган савол берилади.

2. Вазият тақлили. Бунда «Мен нимага ўодирман»? деган савол берилади. Ўзингизни кучли ва заиф томонларингиз, вазият ва атроф-мухит тақлил этилади.
3. Амалий маўсадларни шакллантириш. Менежер ўз профессионал маўсадларини аниўлангандан сўнг, нималарни бажариши кераклигини кўрсатинг.

Аниўланган маўсад асосида, ваўтдан унумли фойдаланишни эўтиборга олиб, ўз фаолиятингизни режалаштиринг. Ваўтни режалаштириш ундан унумли фойдаланиш имконини яратади. Кар куни 10 минут ваўтни режалаштиришга сарфланиши кам деганда 2 соат ваўтни тежашга олиб келади, деган ўоида мавжуд.

Режалаштиришга сарфланган ваўт билан самарадорлик ўртасидаги боўлиўлик ўуйидаги шаклда келтирилган.



**4.2-шакл.** Менежер ўз ваўтини режалаштиришга сарфлаши билан самарадорлик ўртасидаги боўлиўлик.

Белгилаб ўтиш керакки, менежерлар кўпчилик кўлларда ўз фаолиятини режалаштиришга, демак шахсий ваўтини режалаштиришга кам етарлича эўтибор бермайдилар.

Шакллантирилган профессионал маўсадларни (лавозим бўйича кўтарилиш) амалга ошириш бўйича амалий топшириўларни тузинг.

**4.1-жадвал. Профессинал (лавозим бўйича кўтарилиш) режа**

| № | Маъсад   | Ақамият<br>и | Муддат<br>(йил) | Амалий тадбир-<br>чоралар   | Муддат<br>(шайси<br>вақтда<br>) | Назо<br>-рат |
|---|--|--------------|-----------------|---|---------------------------------|--------------|
| 1 | Катта<br>шурлиш<br>ташкилоти<br>бошлиқини<br>нг<br>таъминот<br>бўйича<br>ўринбосар<br>и<br>бўлиш | юшори        | Муддат<br>2015  | «Менежмент<br>таълим<br>йўналиши<br>бўйича<br>ихтисослашган<br>ўшув юртини<br>битириш | 2008                            |              |
|   |  |              |                 | Амалий<br>тажриба<br>орттириш   | 2010                            |              |
|   |  |              |                 | Ташкилотнинг<br>таъминот<br>бўлимининг<br>бошлиқи бўлиш                               | 2012                            |              |

Менежерлар қаётда шуйидаги муддатларда ўз режаларини амалга оширганлар:

- узоқ муддатли – 3–5 ва ундан кўпроқ йиллар;
- ўртача муддатлар – 1–3 йил;
- жорий муддатлар – 1 қафта–3 ой (ойлик, ўн кунлик, қафталик, кунлик).

Ушбу режалар ўртасида шанаша фаршлар мавжудлигини кўрсатинг.

Менежерлар ўз фаолият режаларини яратганда улардан шандай фойдаланиш мумкинлигини кўрсатинг

Режалар шандай кўринишда (ёзма ёки хотирада) бўлиши лозим?

Айтиб ўтиш керакки, менежер корхонанинг ёки ўзининг қаётда юз бериши кутилаётган муқим вожеага асосланиб, ноанъанавий режалаштиришни шўллаши маъсадга мувофиқ. Ушбу даврда менежментнинг қамма қаракатлари кутилаётган вожеага ёки тадбир-чорага буйсундирилган бўлади. Ушбу даврнинг якунланиши вожеанинг якунига тўғри келади (тадбир-чора, фаолият лойиқа ва бошқалар).

Менежер фаолиятини режалаштирилишнинг муқим ҳисми – бу кунлик режа қисобланади. Нима учун шундайлигини тушунтиринг .

Кунлик режани ҳачон аниқлаштириш, ҳайта текшириш ва ҳандай маҳсад учун бажарилишини тушунтиринг .

Ушбу йўналишда минимал кўникмаларни олиш учун ўз фаолиятингиз учун кунлик режалаштиришни бажаринг :

а) ўз ишингизни, машғулотларингизни кунлик режасини тузинг ;

б) шартли менежернинг фаолиятини яъни – спорт буюмларини ишлаб чиқариш ва сотиш билан шуғулланадиган корхонанинг бўлим бошлиғи кунлик режасини тузишга қаракат ҳилинг ;

Эртанги куннинг фаолият режасини тузишга қаракат ҳилинг . Унга ҳуйидагиларни киритишингиз мумкин:

- вазифаларни олдиндан тузилган рўйхати асосида эртанги кун иш режасини тузинг ;

- қафталик (ойлик ) иш режасини тузинг ;

- ўтган ва бугунги кундан бажарилмай ҳолган ишларни рўйхатини тузинг ;

- даврий равишда бажарилиши лозим бўлган ишларни рўйхатини тузинг .

Шартли менежернинг эртанги кун режасини яъни: саноат корхонасининг ишлаб чиқариш бўлими бошлиғининг эртанги кун режасини кўриб чиқамиз .

Ушбу менежернинг эртанги кун иш режасидаги бажарилиши лозим бўлган ишлар рўйхати ҳуйидагича бўлиши мумкин:

- жорий кун учун ўз иш режа таркибини аниқлаштириш;

- бўлимга келадиган ахборотлар билан танишиш;

- директор ўринбосари ўтказадиган кенгашда ҳатнашиш;

- бўлим ходимлари билан тезкор кенгаш ўтказиш;

- корхонанинг илмий–техник кенгашида иштирок этиш;

- рақбарият билан бўлимнинг ташкилий структурасини такомиллаштириш масалаларини муқокама этиш;

- диспетчерлик бўлимидаги ихтилофи вазиятни муқокама этишда ҳатнашиш;

- юҳори унумдорликка эга принципал янги ярим автомат режимида ишлайдиган дастгоқни ўрганиш;

- навбатдаги йилнинг ишлаб–чиқариш режасини муқокамасида ҳатнашиш;

- иши гуруќ билан корхонани техник шайта жиќозлаш режасини яратишни муќокама этиш;

- иккита муќандисни ишлаб чишариш бўлимига ўтказишни кадрлар бўлими билан муќокама этиш;

- «N» детални сифати бўйича рекламацияни ўрганиш;

- «M» детални ишлаб-чишаришни ўзлаштиришни конструкторлик бўлими билан биргаликда шараб чишиш ўрганиш;

- қокимиятнинг саноат бўлимига хат лойиқасини тайёрлаш;

- шуйиш цехини ишлаб-чишариш режасини бажармаганлиги сабабини анишлаш;

- бўлим муќандиси 40 ёшга тулганлиги билан табриклаш;

- кейинги кун учун иш режасини тузиш.

Менежер бир кун давомида катта қажмдаги турли – туман ишларни бажаради. Бир шараганда ушбу ишларни туркумлаш мумкин эмасдай туюлади, аслида эса бундай эмас.

Менежер бажарадиган ишларни шандай белгиларга асосланиб туркумлаш мумкин?

Менежер бажарадиган қамма ишларни шуйидаги белгилари бўйича туркумлаш мумкин:

- ақамияти бўйича:

- бажарилиши муддати ва давомийлиги бўйича:

- уни бажариш учун керакли ходимлар сони бўйича:

- асаб-қиссиёт энергиясининг сарфланиши бўйича:

- тавсифи ва бошқалар бўйича.

Ушбу таснифда, сизнинг фикрингиз бўйича, шандай белги энг муќим қисобланади?

**Бажариладиган ишларни ақамияти энг муќим эканлиги кўриниб турибди.** Шу сабабли Парето<sup>1</sup> принцинга мурожаат этиш машадга мувофиш. Парето принцига мувофиш «80/20нисбат» кузатилади. Ушбу шонуниятни раќбар фаолиятига шўллайдиган бўлсак, 20% сарфланадиган ваштга 80% натижа тўғри келади. Шолган 80% вашт сарфи умумий улушидан 20% натижани келтиради.

Ушбу шонуният билан боғлиш равишда амалиётда ABC таќлили шўлланилади.

---

<sup>1</sup> Парето (1848-1923й.) принципи. Италиян иштисодчи олими Вольфредо Парето томонидан яратилган.

ABC – тақлили маълум бир кўпликни алоқида элементлари ўртасида аниқ характеристикаларнинг тарқалиш даражасини аниқлайди.

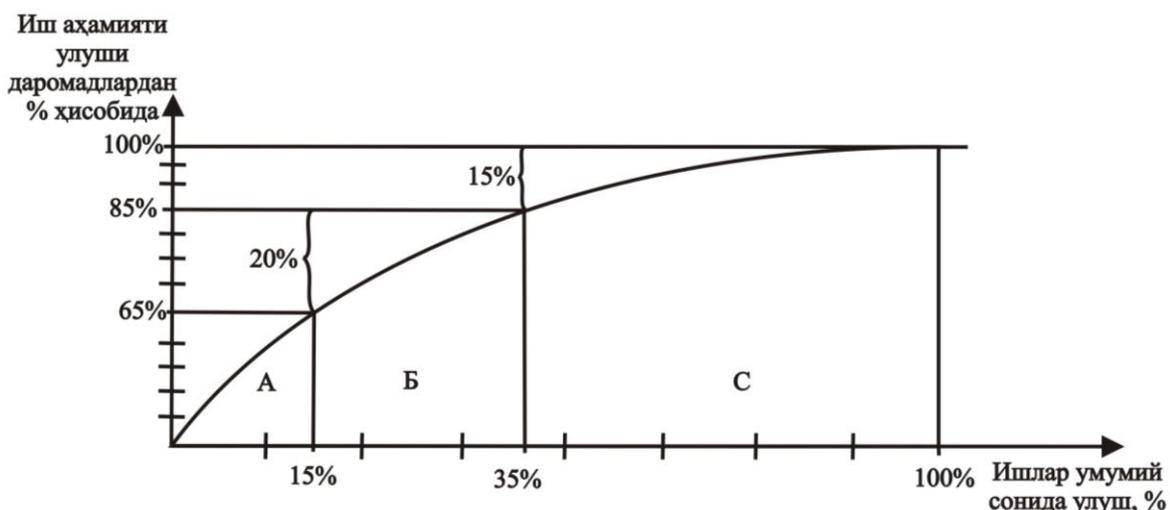
ABC – тақлили менежер фаолиятида шўйидаги конуниятга асосланади:

- энг муқим ишлар (А-категория) рақбарнинг қамма ишларининг 15% ни ташкил этади. Ушбу ишлар 65% – ақамиятга (мақсадга эришиш улуши) эга;

- муқим ишлар (В-категория) рақбарнинг қамма ишларидан 20% ни, уларнинг ақамияти қам 20% ни ташкил этади.

- муқим бўлмаган ишлар (С-категория) рақбарнинг қамма ишларини 65% ни, уларнинг ақамияти эса 15% ни ташкил этади.

Ушбу конуният шўйидаги Лоренц эгри чизиғи концентрацияси (тақсимоти) кўринишда тасвирланади.



**4.3-шакл.** Ишлар ақамиятининг (муқимлигининг) тақсимоти.

Менежер ўз фаолиятини ташкил этишда Парето принциpidан ва ABC-тақлилидан шандай фойдаланиш мумкинлигини тушунтиринг. Менежернинг муваффақиятли фаолияти авваламбор, энг муқим, ақамиятли ишларни бажаришни назарда тутиши очиқ кўриниб турибди. Шу сабабли менежер энг муқим ишларни биринчи навбатда бажариши тавсия этилади, «А» ишларини бажарилиши минимум меқнат харажатлари билан, шисса ваёт ичида, максимум натижага

эришишни таъминлайди. «В» вазифалари таркибига кирадиган ишларнинг бажарилиши кам натижаларнинг катта ўисмини таъминлайди. Муқим бўлмаган ишларни катта ўисмини бажарилиши кам натижаларни кам қажмини таъминлаши мумкин.

Сўнгра, ўз режангиздаги ишларни бажарилиши учун керакли ваўтни ёзинг, уларни йиўиндисини топинг, режадаги қамма ишларни бажариш учун қанча ваўт керак бўлишини тақлил этинг.

Бизнинг мисолимизда у ўуйидаги кўринишга эга бўлади:

| Ишлар рўйхати   | Категория | Соат |
|---|-----------|------|
| Жорий кун учун ўз иш режасини аниўлаштириш.   | A         | 0,25 |
| Бўлимга келадиган ахборотлар билан танишиш.   | A         | 0,25 |
| Ишлаб чиўариш масалалар бўйича директор ўринбосари ўтказадиган кенгащда ўатнашиши                             | A         | 1,0  |
| Бўлимнинг ходимлари билан оператив кенгащ ўтказиш.  | A         | 0,25 |
| Корхонани илмий–техник кенгащда иштирок этиш  | A         | 1,0  |
| Рақбарият билан бўлимнинг ташкилий структурасини ва функцияларини такомиллаштириш масалаларини муқокама этиш. | A         | 0,5  |
| Диспетчерлик бўлимидаги ихтилофли вазиятни муқокама этишда ўатнашиш   | B         | 0,5  |
| Ўзори унумдорликка эга принципал янги ярим автомат режимида ишлайдиган дастгоқни ўрганиш.                     | A         | 0,5  |
| Навбатдаги йилнинг ишлаб–чиўариш режасини муқокамасида ўатнашиш.  | A         | 0,45 |
| Ишчи гуруқ билан корхонани техник ўайта жиқозлаш режасини яратишни муқокама этиш.                             | A         | 1,5  |
| Иккита муқандисни ишлаб–чиўариш бўлимига ўтказишни кадрлар бўлими билан муқокама этиш.                        | B         | 1,0  |
| «N» детали сифати бўйича рекламацияни ўрганиш.  | C         | 0,5  |
| «M» деталини ишлаб–чиўаришни ўзлаштиришни конструкторлик бўлими   | B         | 1,5  |

|   |       |       |
|---|-------|-------|
| билан биргаликда шараб чишиш, ўрганиш.  |       |       |
| Ќокимиятни саноат бўлимига жўнатиладиган хат лойиқасини тузиш.                    | С     | 0,5   |
| Ѕуйиш цехини ишлаб-чишариш режасини нима сабабдан бажарилмаганлигини аниқлаш.     | В     | 0,5   |
| Ишлаб чишариш бўлими муқандиси 40 ёшга тўлганлиги муносабати билан уни табриклаш. | А     | 0,1   |
| Кейинги кун учун иш режасини тузиш.   | А     | 0,25  |
|   | Сумма | 10,55 |

Сўнгра режалаштиришнинг муқим шойдасини эсланг, унга мувофиқ режа 70% дан кўп бўлмаган муддатни шараб олиши, тахминан 30% ваёт зақира сифатида шолдирилиши лозим.

Агар сиз 8 соатлик иш кунидан фойдаланаётган бўлсангиз 5,6 соат ваёт режалаштирилган бўлиши керак.

Агар сиз 70% дан кўпроқ иш ваётингизни (5,6с дан кўпроқ ваётни) режалаштирган бўлсангиз, у қолда режадаги ишларни бажаришга ажратилган ваётни шисшартиришга ва белгиланган мезонлар чегарасига етказишга тўғри келади.

Шундай шилиб, бир кун давомида топширишларни бажаришга ажратилган ваётни 5,6 соатгача шисшартиш лозим.

Бизнинг мисолимизда бта ишни – 4,95 соатни буйсунувчилар заммасига юклаш ва 2 та ишни кейинги кунга кўчириш мумкин.

Кейинги кун режасини тузишда вазифалар ақамиятини ваёт бюджетига мос равишда тузишни таъминланг:

- 65% режалаштирилган ваёт – «А» вазифаларига;
- 20% режалаштирилган ваёт – «В» вазифаларга;
- 15% режалаштирилган ваёт – «С» вазифаларга.

Бизнинг мисолимизни охириги варианты шуйидаги кўринишга эга бўлади.

| Ишлар рўйхати                               | Соатлар | Буйсунувчиларга бериш |
|---|---------|-----------------------|
| Жорий кун учун ўз иш режасини аниқлаштириш. | 0,25    |                       |
| Бўлимга келадиган ахборотлар билан танишиш. | 0,25    |                       |
| Ишлаб чишариш масалалари бўйича             | 1,0     |                       |

|  |      |                                  |
|--|------|----------------------------------|
| директор ўринбосари ўтказадиган кенгашда ўатнашиш  |      |                                  |
| Бўлим ходимлари билан оператив кенгаш ўтказиш.   | 0,25 |                                  |
| Корхонанинг илмий–техник кенгашида иширок этиш.  | 1,0  |                                  |
| Диспетчерлик бўлимидаги ихтилофли вазиятни муқоама этишда ўатнашиш.                      | 0,5  | Бўлим бошлиғи ўринбосарига бериш |
| Юри унумдорликка эга принцип янги ярим автомат режимида ишлайдиган дастгоқни ўрганиш.    | 0,5  |                                  |
| Ишни гуруқ билан корхонани техник ўайта жикозлаш режасини яратишни муқоама этиш.         | 1,5  |                                  |
| Иккита муқандисни ишлаб–чишариш бўлимига ўтказишни кадрлар бўлими билан муқоама этиш.    | 1,0  | Бўлим бошлиғи ўринбосарига бериш |
| «N» детали бўйича рекламацияни ўрганиш   | 0,5  | Катта муқандисга                 |
| «M» деталини ишлаб чишаришни конструкторлик бўлими билан биргаликда ўараб–чишиш, ўрганиш | 1,5  | Етакчи муқандисга                |
| Хокимиятнинг саноат бўлимига жўнатиладиган хат лойиқасини тузиш                          | 0,5  | Муқандисга                       |
| Ўйиш цехи ишлаб–чишариш режасини нима сабадан бажармаганлигини билиш                     | 0,5  | Етакчи муқандисга                |
| Ишлаб–чишариш бўлими муқандиси 40 ёшга тўлганлиги муносабати билан уни табриклаш         | 0,1  |                                  |
| Кейинги кун учун иш режасини тузиш.  | 0,25 |                                  |
| Сумма  | 10,1 | Шу жумладан:                     |
| ўзи  | 5,6  |                                  |
| базаради   | 4,5  |                                  |
| буйсунувчиларга  |      |                                  |

Менежер ўз фаолиятини жиддий режалаштиришида юшорида келтирилган режалаштириш шоидаларидан кам фойдаланиши лозим. Бундан ташқари, менежернинг кунлик

фаолиятини режалаштиришда унинг кун давомида иш  
шобилиятининг ўзгаришини эътиборга олишга тўғри келади.

Сўнгра белгиланганларни ва шахсий менежмент  
функцияларини бажаришга киришилади.

Менежер фаолиятининг якуний босқичи ўз-ўзини  
назорати ёки натижаларни назоратидир.

Назорат шуйидаги учта вазифани ўамраб олади:

1. Вазиятни тақлил этиш: назоратни амалга ошириш  
пайтида нимага эришилганини тушуниш;
2. Режалаштирилган ишларни натижалар билан таўсослаш:  
шўйилган маўсадларнинг амалга оширилганлик  
даражасини аниўлаш;
3. Четга чиўиш қолатларини тартиблаштириш.

Менежер ўзининг, йиллик, ойлик, қафталик ва  
кунлик режаларини мунтазам тақлил этиб бориши ва  
шуйидаги саволларга жавоб излаши лозим:

- ўанаўа натижаларга эришилди?
- нималар бажарилмай ўолди ва нима учун?
- ваўт ўаерда бекорга сарф бўлди?
- навбатдаги даврни режалаштириш учун ўанаўа

хулосалар шилиш керак?

Шахсий иш режасини ва аниў ишларни бажарилишини  
назорат шилишда ишнинг муқим элементларини қаарфли  
шисўартиришлар билан белгилаш билан биргаликда  
**бюрография** деб аталадиган график белгилардан қаам  
фойдаланиш маўсадга мувофиў .

Масалан:

T – тезликда бажариш:

! – муқим :

? – аниўлаш лозим:

X –бажарилган иш

↓ – кечроў муддатга кучириш:

K –кечўрун бажариш (хотиржам пайтда):

H –назорат остига олиш:

B – ваколатни бериш

Бюрография ёрдамида ваўт кундалиги қаби ёрдамчи  
воситани самарадорлигини ошириш мумкин.

Шахсий фаолиятни режалаштиришда ва кужжатлаштиришда  
яна ўанаўа символлардан фойдаланиш мумкинлигини ўйлаб  
кўринг ва тасвирланг. Юкоридагилардан кўринадики, менежер  
фаолиятини ташкил этиш ва режалаштириш маўлум  
шйинчиликларга эга бўлиб, махсус ускуналарни талаб

шилади. Лекин қозиргача ушбу муаммоларга етарлича эътибор берилган эмас.

Амалда кундалик ва қафғалик режалар ҳам муваффақиятли шўлланилади. Кўпчилик мамлакатларнинг менежерлари ваёт кундалигидан кенг фойдаланиладилар.

Ваёт кундалиги – бу ишни бошқаришни самарали воситаси бўлиб, у ишни бажарилишини соатлар бўйича режалашгириш имконини беради. У ўз иш соатларга шўйилган маҳсадларни бир – бўлаги сифатида шараш ва улардан муқимларини ажратиш имкониятини яратади.

Ваёт кундалиги махсус жилддан ташкил топади. Ундан фойдаланувчи ўз хоқишига мувофиқ махсус карточкаларни, графикларни, жадвалларни ва молиявий қисобот кўрсаткичларни киритиши ёки чиқариши мумкин. Карточкаларга йиллик, ойлик, қафғалик ва кунлик режалар киритилиши ва ярим соат анишликда тасвирланиши мумкин. Ваёт кундалиги бошқа функцияларни ҳам ўзида мужассам этади.

Ваёт кундалигини хизматлар ва шахсий ишлар бўлимига шўйидаги ахборотларни киритиш мумкин.

- ярмаркаларнинг ўтказилиши муддати;
- китоблар рўйхати;
- самолётлар, поездлар ва автобуслар қаракати жадвали;
- тўғилган кунлар рўйхати: режалашгириш учун махсус варақлар;
- ҳояларни ёзиб шўйиш учун варақлар.

Манзиллар ва телефон рақамлар махсус бўлимига ёзилади.

Расмларни ва маркаларни, пластик карточкаларни наёд пулни жойлаштириш учун бўлимлар мавжуд.

Дания компанияси яратган «Тайм Менежер Интернэшнл» системаси менежерга шўйидаги имкониятларни яратади:

- ишда юёри натижаларга эришиш;
- афзал йўналишларни белгилаш;
- вазиятни тўғри бақолаш;
- муқим ишларни унутмаслик;
- ваётдан унумли фойдаланиш;
- инсонлар билан яхши муносабатда бўлиш;
- ўзининг ижодий потенциалини ошириш;
- мажбуриятларни тўғри тақсимлаш;
- ўзгаришларга нисбатан мослашувчан муносабатни ривожлантириш ва бошқалар.

Кейинги пайтда иш ваџтидан унумли фойдаланиш ва фаолият самарадорлигини ошириш имконини берувчи ташкилий техника пайдо бўлди. Булар персонал компьютерлар ва идора ЭКМпаридир. Ходимлар уларни џисџа ваџт ичида ўзлаштириши ва кáмма керакли маълумотлардан бевосита фойдаланиши мумкин. Идора ЭКМи ёрдамида ташкилотни кáмма ахборотларини џайта ишлаш ва ундан керакли маълумотларни исталган кўринишда олиш имконияти мавжуд.

### **Амалий машўулот**

#### **«Менежер иш ваџтини режалаштириш џоидалари»**

**Маџсад:** менежер иш ваџтини режалаштириши џоидаларини ўрганиш.

Менежер иш ваџтини режалаштиришни асосий џоидалари џуйидагилардан иборат:

1. Иш ваџтининг 70 –80% ни џамраб олиш;
2. Аник, реал режалаштиришни амалга ошириш;
3. Режаларда кўпроџ кáракатларни эмас, натижаларини акс эттириш;
4. Муқим ишларни тезкор бажариш керак бўлган ишлардан ажратиш. Тезкор бажариш талаб џиладиган ишларни устунлик џилишига йул џўймаслик;
5. џандай ишларни шахсан бажариш ва џайсиларини бошқаларга топшириш мумкинлигини аниџлаш;
6. Режавий давр давомида режаларни ўз ваџтида бажариш нуџтаи назаридан џайта кўриб чиџиш ва мувофиџлаштириш;
7. Шахсий ваџтингиздан фойдаланишни кáм режалаштиринг;
8. Сафар џилиш ва кутиш ваџтларини кáм режалаштиринг;
9. Йирик муаммоларни кáл этиш учун кўпроџ ваџт закíраларини режалаштиринг;
10. Альтернатив режалаштириш орџали энг яхши вариантни излаш;
11. Режалаштиришда маџсадга эришиш учун муқим ишларнинг акамиятига ва афзал йўналишларига эътиборни џаратиш;
12. Режаларда малака ошириш учун ваџтни назарда тутиш;
13. џз режаларингизни кáмкасабаларингиз ва буйсунувчиларингиз билан келишинг.
14. Агар шошилиш ишлар бўлмаса, режага олдин бажарилмай џолган ишларни биринчи навбатда киритиш.
15. Режалаштиришда иш куни давомида иш бажариш џобилиятининг ўзгаришини кíсобга олиш.
16. Ишларни бажариш учун џанча ваџт талаб џилинса, худди шунча ваџт ажратиш.

17. Ишларни бажаришни аниш муддатларини белгилаш.
18. Маълум ваътга мўлжаллаб, ишларни режалаштириш ўтган давр тажрибасини эътиборга олиши лозим.
19. Режаларни мослашувчанлигини таъминланг.
20. Режалаштиришда бир турли ишларни битта туркумга бирлаштириш лозим.
21. Режаларда ҳисса муддатли танасуфус ва дам олишларни назарда тутиш.
22. Олдиндаги кун учун режаларни кун арафасидаги кечсўрун пайти тузиш, эрталаб эса уни мувофиқлаштириш тавсия этилади.
23. Қамма режаларни, ёзма кўринишида тузган маъсўл.
24. Режалаштириш учун махсус ускуналардан фойдаланиш лозим.

#### **Топшириш.**

- юшорида келтирилган ҳоидаларга тушунтиришлар беринг.
- бошбарув фаолиятида руй бериш мумкин бўлган воҳеалардан мисоллар келтиринг.

### **Амалий машўлот**

#### **«Рамкали иш режалари»**

**Маъсад:** менежер фаолиятининг ва ташкилот бўлинмасининг рамкали режасини тузиш кўникмаларини олиш.

Рамкали режа – бу мутахассиснинг ёки менежернинг маълум бир давр (кун, қафта ва шу кабилар) учун самарали ишлаш ва дам олиш режаси. Уни мавжуд ташкилий принциплар ва усуллар ёрдамида яратадилар. Ушбу режа ишларни бўлаклари бўйича қафтанинг кунларига таъсимлаш кўникмаларини беради. Унда шахсий ишлар ва маъсадлар, оила, спорт, дам олиш, дўстлар билан мулоҳотда бўлиш ва бошбалар мужассам этилади.

Бундай режани амалда шўллаш жуда мураккабдир. Лекин ундан маъсадга йўналтирувчи сифатида фойдаланиш мумкин.

Саноат корхонаси цех бошлиғини иш кунини рамкали режасини мисол тариҳасида кўриб чишамиз.

| Ишлар (вазифалар)  | Ваът                              | Илова |
|--|-----------------------------------|-------|
| Келадиган куннинг иш режасини анишлаш  | 9 – 9 <sup>10</sup>               |       |
| ўтган кун учун цех ишини якунлари тўғрисидаги маълумотлар билан танишиш (ишлаб–чишариш режасини бажарилиши, мақсулот сифати, меънат тартиб интизоми ва бошбалар) | 9 <sup>10</sup> – 9 <sup>20</sup> |       |

|   |                     |  |
|---|---------------------|--|
| Ѕолган ахборотларни ўрганиш   | $9^{20} - 9^{25}$   |  |
| Цехни биринчи марта айланиш (ишларни иш билан таъминланганлигини ва дастгоқлар техник қолатини билиш) | $9^{35} - 9^{50}$   |  |
| Завод дирекцияси кенгашида катнашиш   | $10^{00} - 10^{30}$ |  |
| Цех рақбарияти билан оператив кенгаш ўтказиш  | $10^{40} - 10^{50}$ |  |
| Цехни ривожлаништириш масалалари устида ишлаш   | $10^{50} - 11^{50}$ |  |
| Бошқа корхоналар ва заводлар фаолият тажрибасини ўрганиш  | $11^{50} - 12^{50}$ |  |
| Цех ходимини тўғилган куни билан табриклаш  | $12^{50} - 13^{00}$ |  |
| Тушлик учун танаффус  | $13^{00} - 14^{00}$ |  |
| Цех персоналани такомиллаштиришни ташкил этиш учун персонални бошқариш бўлими билан ишлаш             | $15^{00} - 15^{30}$ |  |
| Заводнинг бошқа корхоналарига бориш   | $16^{00} - 17^{00}$ |  |
| Цехни иккинчи марта айланиш (иш куни охирида)   | $17^{25} - 17^{45}$ |  |
| Кун охирида режалаштирилган ишларни бажарилганини тақлил этиш   | $17^{45} - 17^{50}$ |  |
| Кейинги кун иш режасини тузиш   | $17^{50} - 18^{00}$ |  |

### **Топширик.**

Сиз талаба сифатида ўз кунлик рамкали режангизни тузинг.

Бундан ташқари қафғалик рамкали иш режангизни тузинг.

Саноат корхонасининг маркетинг бўлими ходимининг кунлик рамкали иш режасини тузинг.

Худди шундай қафғалик рамкали иш режасини тузинг.

«Рақбарнинг шахсий ишини ташкил этиш (шахсий менежмент)»дан фойдаланиб ўзурилиш ташкилотининг ишлаб-чиқариш бўлимини бошлиқининг кунлик рамкали иш режасини тузинг.

Худди шундай қафғалик рамкали иш режасини тузинг.

### **Топшириқ. «Менежерни шахсий ваёт ресурси»**

Ўзингизни иш вақтингизни, бўш вақтингиз ва умумий вақт ресурсларини қисобланг. Шўйидаги тушунтиришлардан фойдаланишингиз мумкин.

Менежернинг шахсий вақт ресурси (капитали) – бу унинг иш ва бўш вақти қажмидан иборат.

Менежернинг шахсий вақт ресурси (P) шўйидаги формула орқали топилади.

$$P=P_1+P_2$$

бунда  $P_1$  – иш вақти (капитали) ресурси (нафақа ёшигача ҳолган вақт);

$P_2$  – бўш вақт ресурси (нафақа ёшигача ҳолган вақт).

Бунда иш вақти ресурси  $P_1$  пенсия ёшини эътиборга олиб (T) орқали шўйидаги формула билан топилади.

$$P_1=(T-B) \times 1760 \text{ (с)}$$

бунда B – қозирги пайтдаги ёш;  
1760 – йиллик иш вақти фонди (220 иш куни  $\times$  8 с)

Бўш вақт ресурси ( $P_2$ ), иш кунларидаги бўш вақт соатлари ( $C_p$ ) дан ва дам олиш кунларидаги бўш вақт соатларидан ташкил топади, қамда шўйидаги формула билан топилади.

$$P_2=C_p+C_b$$

$$C_p=(T - B) \times 660 \text{ (с)}$$

бунда 660 (с) – иш кунларидаги бўш вақтларнинг йиллик фонди (220 иш куни  $\times$  3 с)

$$C_b=(T - B) \times 1740 \text{ (с)}$$

бунда 1740с – дам олиш кунларидаги бўш вақтларнинг йиллик фонди (145 дам олиш кунлари  $\times$  12 с).

Бунда 3 с ва 12 с – иш кунлари ва дам олиш кунлари учун мос равишда ҳабул ҳилинган бўш вақтлар. Ушбу бўш вақтлар менежерлар учун хар-хил бўлиши мумкин.

### Амалий машўулот

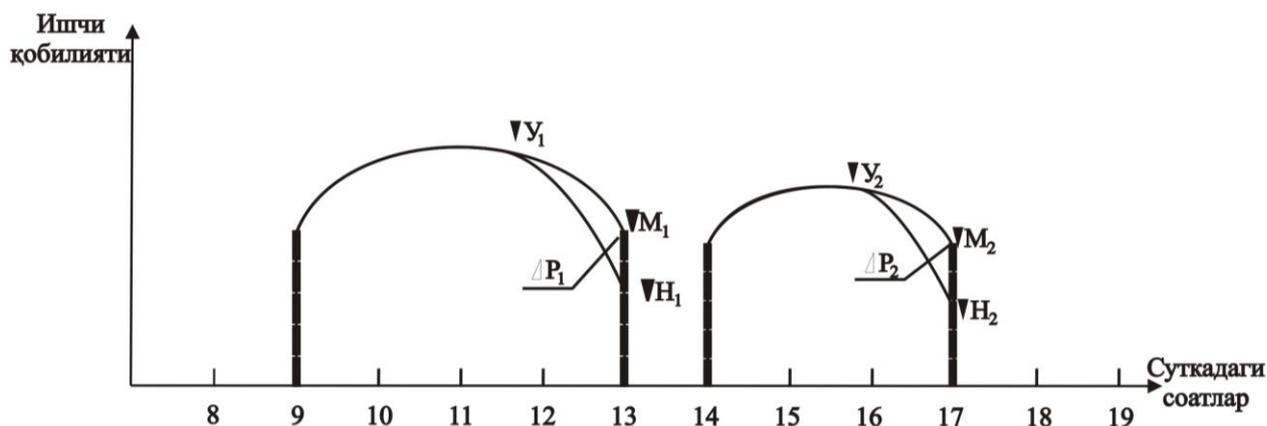
#### «Менежернинг иш ҳобилияти»

**Маҳсад:** иш ҳобилиятининг моқиятини, уни таъсир ҳиладиган омилларини аниҳлаш, қамда менежернинг иш бажариш ҳобилиятини такомиллаштириш йўллари тақлил этиш.

**Иш ўобилияти** – бу инвиднинг физиологик ва психологик қолати бўлиб, у талаб ўилинадиган ваёт ичида талаб ўилинадиган сифат даражасида олдиндан белгиланган самарадорлик билан маълум ишни бажариш ўобилиятини тавсифлайди.

Менежернинг иш ўобилияти бир–катор омиллар билан боўлиш. Иш ўобилияти эса иш куни давомида кескин ўзгариши мумкин. Иш ўобилиятининг ўзгариши табиий ритм доирасида руй беради.

Иш куни давомида иш ўобилиятининг ўртача статистик ўзгаришини ўуйидаги эгри чизиш оршали тасвирлаш мумкин.



Шакл–4.4. Иш ўобилиятининг ўртача статистик ўзгариши.

Иш ўобилиятининг кескин пасайиши  $H_1$  ва  $H_2$  нуёталарида эътиборни жалб этади.

Инсоннинг чарчаши билан боўлиш ( $Y_1$  ва  $Y_2$ ) иш ўобилиятининг кескин пасайиши сабабларини кўрсатинг.

Ўандай ўилиб иш ўобилиятининг эгри чизиўини бироз бўлса кам, тўўрилаш мумкин? Иш ўобилиятининг минимал ўийматларини  $M_1$  ва  $M_2$  га кўтаришга каракат ўилиш керак.

$$\text{Бунда } \Delta P_1 = M_1 - H_1, \quad \Delta P_2 = M_2 - H_2.$$

Эътибор бериш керакки, иш ўобилиятининг айрим ўийматлари сизнинг индивидуал иш ўобилиятинингизга тўўри келмаслиги кам мумкин.

Шу қолат билан боўлиш, сизнинг иш ўобилиятинингизнинг ўзига хос хусусиятларини кўрсатинг ва келтирилган иш

šобилияти эгри чизиғига ўзгаришлар киритинг ва график кўринишда тасвирланг.

Бундан ташқари, корхонанинг иш тартиби билан белгиланадиган ўз иш режимингизни тақлил этинг. Сўнгра меқнат унумдорлиги графиги билан иш куни тартибини бир-бирига таšсосланг.

Ўзингизни муқим ишларни бажаришда ички эқтиёжларингизни шахсий иш šобилиятингизни эътиборга олиб, кун тартибини šандай яхшироқ тузишни таклиф этинг.

Менежер табиий иш ритмига šарши курашмаслиги, балким аксинча ундан қамда иш šобилияти ўзгаришидан фойдаланишга қаракат šилиши лозим.

Менежер šандай šилиб, иш šобилиятининг ўзгаришидан корхона манфаатлари йўлида маšсадга мувофиқ фойдаланиш мумкинлиги кўрсатинг.

Шулар билан боғлиқ равишда А, Б ва С гуруқи ишларини иш šобилияти графигида šандай жойлаштириш кераклигини, яъни уларни šачон бажариш кераклигини кўрсатинг.

Иш šобилиятининг энг юшори даврида šанаša ишларни бажариш кераклигини кўрсатинг.

Иш šобилиятининг сўниши даврида šанаša ишларни бажариш кераклигини кўрсатинг.

Сўнгра ўзингизни кунлик иш тартибингизга муурожаат šилиб, уларни А,В ва С гуруқларга ажратинг ва кунлик иш šобилияти ўзгаришни эътиборга олиб, жойлаштиринг.

### **Бошқарув топшириғи**

#### **«Менежернинг қаёттий маšсадлари».**

Топшириқ индивидуал бажарилади.

Менежернинг šуйида келтирилган қаёттий маšсадларини ўрганиб чишинг, уларни тўлиқроқ ёритишингиз мумкин. Ўзингиз учун қаёттий маšсадларни афзал йўналишларини белгиланг: биринчисидан бошлаб (сиз учун энг муқим ақамиятга эга) охиргигача (сиз учун энг кам ақамиятга эга).

Қаёттий маšсадлар šуйидагича бўлиши мумкин:

- лавозим бўйича кўтарилиш;
- шахсий юшори даромадлар;
- ўз šобилиятларини ривожлантириш ва улардан фойдаланиш имконияти;
- фаровон оилавий қаёт;
- šизишарли ижодий фаолият (иш);
- соғлом бўлиш;

- бошқалар.

Ваџт омилини эътиборга олиб (5, 10, 20 йил), ўзингиз учун бир–неча муқим қаёттий маџсадлар учун қаракат режасини тузинг. Қар бир маџсад учун олдиндан икки гуруқ омилларни ажратинг:

- маџсадга эришишни џўллаб–џувватловчи омиллар;
- маџсадга эришишни џийинлаштирадиган омиллар.

Шундай џилиб, шахсий маџсадга эришишни џўллаб–џувватловчи омилларни ривожлантирувчи тадбир–чораларни ва џаршилиқ џилувчи омилларни бартараф этишни ўзида мужассам этиши лозим.

Натижаларни жадвал кўринишида расмийлаштиринг.

**Менежер маџсадларини амалга ошишга таъсир  
этувчи омиллар**

**Маџсад \_\_\_\_\_**

| Маџсадга эришишни таъминловчи омиллар |  | Маџсадга эришишни џийинлаштирувчи омиллар |                                      |
|---------------------------------------|--|---|--------------------------------------|
| Номи                                  | Ривожлантириш ва саџлаб џолиш чоралари | Номи                                      | Бартараф этиш ва пасайтириш чоралари |
|                                       |  |   |                                      |
|                                       |  |   |                                      |
|                                       |  |   |                                      |
|                                       |  |   |                                      |
|                                       |  |   |                                      |

**Амалий маџулот**

**«Бажариладиган ишларни афзал йўналишларини белгилаш».**

**Маџсад:** Рақбар белгиланган ишларни бажарилишини афзал йўналишларини ва ваколатларни бериш бўйича џарор џабул џилиш кўникмаларини олиш.

Бошланғич маълумотлар: Менежер томонидан яџин келажакда бажарилиши лозим бўлган ишлар рўйхати.

**Сотишбўлимнинг бошлиғи бажарадиган ишлар ва  
уларнинг афзал йўналишлари.**

|  |  |       |         |
|--|--|-------|---------|
|  |  | МЕЗОН | Ишларни |
|--|--|-------|---------|

| т/р | Кун давомида менежер бажаришни белгилаган ишлар рўйхати                    | Тезкорлиги<br>(ка, йук) | Муқимлиги<br>(ка, йук) | Гуруқ | ўзи бажариш и ва бошқалар -га бериш |
|-----|--|-------------------------|------------------------|-------|-------------------------------------|
| 1.  | Маъсадли бозорни тақлил этиш бўйича маълумотларни тўлдириш ва ўрганиш      |                         |                        |       |                                     |
| 2.  | Янги лойиқани эксперт бақолаш кенгашида ўатнашиш.                          |                         |                        |       |                                     |
| 3.  | Юрист билан маслақатлашиш.   |                         |                        |       |                                     |
| 4.  | Кўргазмалар марказига тащриф буюриш.                                       |                         |                        |       |                                     |
| 5.  | Жорий ахборотлар билан ишлаш.  |                         |                        |       |                                     |
| 6.  | Хужжатларни архивга топшириш учун тайёрлаш.                                |                         |                        |       |                                     |
| 7.  | Ўужжатларни архивга топшириш   |                         |                        |       |                                     |
| 8.  | Рекламани ташкил этиш бўйича кенгаш ўтказиш.                               |                         |                        |       |                                     |
| 9.  | Сотиш фаолиятини самарадорлигини ошириш бўйича кенгашга тайёргарлик кўриш. |                         |                        |       |                                     |
| 10. | Шахсий масалалар бўйича ходимларни ўабул ўилиш.                            |                         |                        |       |                                     |
| 11. | Норматив хужжатларни ўрганиш.  |                         |                        |       |                                     |
| 12. | Ўамкор фирмалар вакиллари билан учрашув.                                   |                         |                        |       |                                     |
| 13. | Ходимларни муқофотлаш бўйича буйруў лойиқасини тайёрлаш.                   |                         |                        |       |                                     |
| 14. | Етакчи муқандис лавозимида даъвогар билан суқбатлашиш.                     |                         |                        |       |                                     |

Авваламбор, ўуйидаги саволларга жавоб бериш лозим:

- Охирги пайтларда, шошинч ишларни бажаришга тез-тез тўўри келганми?

- Бир шошинч ишдан иккинчисига ўтиш сизга одат бўлиб, ўолмаганми?

- Ушбу тезкор ишларни шошилмасдан бир меъерда бажариш мумкинмиди, уларни тезкор бажариш учун ўзингиз айбдормисиз?

• Шошлинч ишлар ошбатида кашиий муким ишлар шилиб кетмаяптими? Балким, баъзи – бир саволларга «кашиштан кам шундай», деб жавоб беришга тўғри келар. Ушбу колатнинг асосий сабабчиси олдингизда турган ишларни ва вазифаларни мукимлиги бўйича ажрата олмаслик ёки ажратишни истамаслик бўлиши мумкин.

Ваътимизни кашиий муким ишларга сарф шилиш ўрнига кўпчилик колларда, шошлинч лекин муким бўлмаган ишларни бажаришга сарф этамиз.

Муким ишларни бугун ёки кафта давомида бажариш талаблари кам учрайди, лекин шошлинч ишларни бажаришга козирданош киришамиз.

Ушбу муаммони ечишга америкалик генерал Дуайт Эйзенхауэр таклиф этган шоида ёрдам беради.

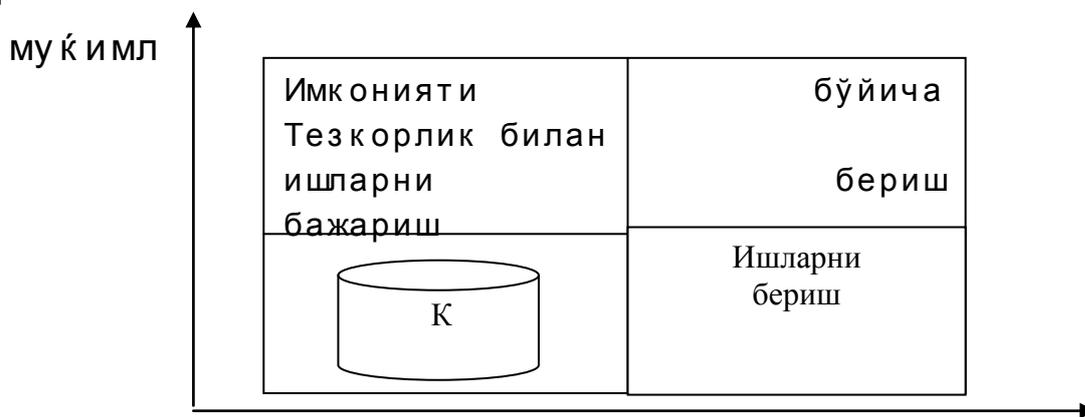
Ушбу шоидаларни ишларни бажаришнинг афзал йўналишларини анишлашнинг оддий ёрдамчи воситаси кисобланади.

Ушбу шоидага мувофиш ишларнинг шошлинчлиги ва мукимлиги асосий мезон кисобланади. Ишлар тезкорлиги ва мукимлиги бўйича шуйидаги тўрт гурукга бўлинади:

1. тезкор / муким;
2. тезкор / муким бўлмаган;
3. тезкор бўлмаган / муким,
4. тезкор бўлмаган / муким бўлмаган.

Биринчи гурук ишларни ракбарнинг ўзи биринчи навбатда бажариши лозим.

Иккинчи гурук ишларни менежер бошбаларга ташсимлаши керак.



**Эйзенхауэр шоидасининг график тасвири** тезкор

Ушбу гурук ишларининг хавfli томони шундан иборатки, агар уларни бажариш мажбурияти бошбаларга берилмаса, ракбар фашат шошлинч ишларни бажариш билан шушулланиб шоидади. Иккинчи гурук ишларни бажариш учун махсус

билимлар ва алоқида сифатлар талаб ўилинмаслиги сабабли уларни бажаришни буйсунувчиларга топшириш мумкин. Раќбар фаќат ишларни бажарилишини назорат ўилиши лозим.

Учинчи гуруќ ишлар. Ушбу шошилинч бўлмаган ишларни менежер, авваламбор, муќимлиги бўйича ўайта текшириб кўриши, сўнгра уларни бажариш имкониятини (тўлићича ёки ўисман) бошћаларга беришни анишлаши лозим. Агар шундай имконият мавжуд бўлса, раќбар уларни муддатларини назорат ўилиши ва сифатини текшириш функциясини ўз зиммасида шолдиради.

Агар ишни бажарилишини бошћаларга бериб, бўлмаса унда ушбу ишни менежернинг ўзи бажаришига тўћри келади.

Ушбу гуруќ ишларнинг хавфли томони шундан иборатки, агар ўз ваћтида бажарилмаса, улар эртами-кечми шошилинч бажарилиши керак бўлган гуруќга ўтади, бу ќолда раќбарнинг ўзи ўисса муддатларда ушбу ишларни бажаришга мажбур бўлади.

Тўртинчи гуруќ ишлари. Ушбу гуруќ ишларининг аќамияти юшори бўлмай, улар шошилинч ќам эмас. Бу ишларни бажариш раќбар зиммасида бўлмаслиги лозим (юшоридаги шаклда «К» объекти билан белгиланган).

Агар сиз Эйзенхауэр принципида ишларни бажарилишини таъминласангиз меќнат унумдорлигини оширишга эришасиз ва ўуйидагиларга эга бўласиз:

- ишни муќим ишлардан бошлаш ва бутун дишћат эћтиборни уларга шаратиш;

- бошћа ижрочилар бажариши мумкин бўлган вазифаларни шўшмаслик;

- ќашиий муќим ишларни бажариш учун ўзини муќим бўлмаган ишлардан озод ўилиш;

- муќим бўлмаган ишларни топшириш оршали ходимларни жавобгарлик доирасига жалб этиш;

- буйсунувчиларга, талабчанликни ошириш ва шобилиятли ходимларни мукофотлаш;

- вазифаларни уларнинг шошилинч даражаси бўйича ќал этиш;

- шўйилган машсадларга яхши натижалар билан эришиш.

Эйзенхауэр принципдан фойдаланиб, ўуйидаги амалий машћулотни бажаринг.

**Топшириш:**

• юџоридаги жадвалда келтирилган саноат корхонаси сотиш бўлими бошлићининг (менежернинг) ишларини тезкорлиги ва муќимлиги бўйича ажратинг.

• жадвалда келтирилган ишларни у ёки бу гуруќга (1, 2, 3 ва 4) тегишли эканлигини анићланг.

• ишларни бажариш кетма-кетлиги тўћрисида ёарор ёабул ёилинг. Ишларни бажарилишини боёаларга бериш имкониятларини ўрганинг.

### Тестлар.

#### 1- Тест. Сиз ўз ишингизни ёандай ташкил этасиз?

1. Ўзингиз учун маёсадларни белгиладингизми?.....ќа/йўё

2. Олдиндаги кун учун ишларни рўйхатини ва белгиларини тузасизми?.....ќа/йўё

3. Режаларингизни раќбарият билан келиёасизми (агар улар) раќбариятга тегишли бўлса)?.....ќа/йўё

4. Муќим ишда диёёатингизни жамлаш учун офисдан ташёарида ќам ишлайсизми? .....ќа/йўё

5. Сизнинг урнингизга ёанаёа ишни бажариши мумкинлигини котибангиздан сурайсизми? .....ќа/йўё

6. Уюёган, профёсионал ва мулоёотлар учун етарли ваётга ёга инсон деган таёсуротни ярата оласизми?.....ќа/йўё

7. Камма ишни ўз ваётида бажарадиган инсон

ќисобланасизми?.....ќа/йўё

8. Хатларга тез жавоб берасизми? .....ќа/йўё

9. Муќим ишларга етарлича ваёт ажратасизми? .....ќа/йўё

10. Ваётни тежаш учун ташкилий техникадан ва офис жихозларидан

фойдаланасизми?.....ќа/йўё

11. Сизга сим ёоёёанларга тезкорлик билан жавоб ёайтарасизми?.....ќа/йўё

12. Керакли файли, папкани ёки ќужжатини излаб, ваёт йўёотасизми?.....ќа/йўё

13. Ўзингизга ќаддан ташёари талабчанмисиз? .....ќа/йўё

14. Кўпинча биронтани ўргатгандан кўра, ўзингиз бажарганингиз маёкуллигини ќис этасизми?.....ќа/йўё

15. Ёш ходим бажариши мумкин бўлган ишга ваёт

- сарфлайсизми?.....ќа/йўш
16. Бошба биронта киши бажариши мумкин бўлган ишни бажаришни сиздан илтимос қилсалар розилик берасизми? ..... ќа/йўш
17. Баъзан иш кунни давомида сизни ишдан шолдирганиларини, қалакит берганларини қис этасизми?....ќа/йўш
18. Сиз дам олиш кунлари тез-тез ишга келиб турасизми ёки ишни уйга олиб кетасизми?.....ќа/йўш
19. Гап сотиш учун қирган танишингиз билан суќбатлашасизми?.....ќа/йўш
20. Иш бўйича учрашувлар тўғрисида келушувларга ўзингиз амал шиласизми?.....ќа/йўш
21. Кераксиз кенгашлар учун кўп ваёт сарфлайсизми?.....ќа/йўш
22. Кенгашларга тез-тез кеч шоласизми?.....ќа/йўш
23. Кенгаш пайтида телефон шўнҳирошларига жавоб берасизми?.....ќа/йўш
24. Муддатларга амал шилинмаганлиги тўғрисида таънани эштишга ва бошчаларга таъна шилишга кўп ваёт сарфлайсизми?.....ќа/йўш
25. Котиба чоп этиб тайёрлаши мумкин бўлган хат ва қужжатларни ўзингиз ёзасизми?.....ќа/йўш
26. Эрталаб почта ахборотларини очасизми?.....ќа/йўш

Юри самарали менежер рейтингини олиш учун сиз 1-11 саволларга «ќа» деб, 12-26 ларга эса «йўш» деб жавоб беришингиз керак эди. Сиз шандай жавоб бердингиз?

Фаолиятни такомиллаштириш зарурияти мавжудлигини қис этгандирсиз?

## 2-Тест. 13 - ўзини ташкил этишдан ва ўз-ўзини менежментидан фойдаланиш

Ушбу тест нафашат шахсий ташкил этилганликни текшириш учун хизмат шилади, у ташкилий кўникмаларни ва

урф-одатларни оёзлаштиришга ундовчи восита кисобланади. Кар-бир таклиф этиладиган саволнинг фаъат битта жавобини танланг. Сўнгра матн охирида келтирилган калит ёрдамида жавоб вариантларининг сонли баколарини анишланг. Баколар йиҳиндисини топинг ва келтирилган натижалар билан таъсосланг.

1. Каётингизда эришишга интиладиган энг асосий маъсадларингиз борми?

а) менда шунаша маъсадлар бор.

б) нахотки шанашадир маъсадларга эга бўлиш лозим, каёт эса шанчалик ўзгарувчан.

в) менда асосий маъсадлар бор ва каётимни уларга эришишга баҳишлайман.

г) менда маъсадлар бор, лекин менинг фаолиятим уларга эришишни кам таъминлайди.

2. Сиз кундаликдан, ёки кафталикдан ва махсус ён дафтарчадан фойдаланиб, кафталик иш режангизни тузасизми?

а) ка

б) йўш

в) асосий ишларни хотирамда саълаганим сабабли ка кам йўш кам дея олмайман, жорий куннинг режасини эса шоҳозда ёки хотирамда саълайман.

г) кафталикдан фойдаланиб, режа тузишга каракат шилдим, лекин кейин тушундимки, бу менга кеч нарса бермайди.

д) режаларни тузиш – бу ташкил этиш ўйини.

3. Кафта ва кун учун режалаштирилган ишларни бажарилмагани учун ўзингизни койийсизми?

а) ўзимни ялшовлигимни ва танбаллигимни сезсам, койийман.

б) объектив ва субъектив сабабларга шарамасдан койийман.

в) козирги пайтда инсонлар шундай кам бир-бири билан жанжаллашади, яна ўзини койишни нима кераги бор.

г) бугун шандай ишни бажарсам кам-яхши, улгурмаганимни бошса сафар бажараман, деган принципга амал шиламан.

4. Ишбилармон инсонларни, танишларни ва шариндошларни телефон рашамлари ёзилган дафтарчангизни шандай юритасиз?

а) мен дафтарчамнинг хўжайиниман. Шандай истасам шундай юритаман. Агар телефон раҳами керак бўлиб ҳолса, албатта топаман.

б) дафтарчадан тартибсиз фойдаланганим учун уни тез-тез алмаштириб тураман. Телефон раҳамларини бошқа дафтарчага кўчираётганимда қаммасини «илмий» асосда бажаришга қаракат ҳиламан, лекин кейинчалик яна ихтиёрий ёзувларга ўтиб кетаман.

в) исмлар ва телефон раҳамларини «кайфият дастхати»да ёзаман. Ҳайси телефоннинг, исми-шарифнинг шандай ёзилганини ақамияти йўш, ёзилса бўлдида.

г) дафтарчани одатда ҳабул ҳилинганидек фамилиясини, исми шарифини, телефон рақамини, керак бўлса, ҳўшимча маълумотларни ёзаман.

5. Атрофингиз сиз тез-тез фойдаланадиган нарсалар билан ўралган. Нрсаларни жойлаштириш принципингиз ҳанаҳа?

а) нарсалар ҳаерда, шандай қолда бўлса қам ётаверади.

б) «Қар – бир нарса ўз жойида» принципидан фойдаланаман.

в) нарсалар жойлашувини даврий равишда тартибга солиб тураман. Сўнгра уларни ҳаерга тўҳри келса, уш ерга куявераман. Маълум ваҳтдан кейин яна тартибга соламан.

г) ушбу саволнинг ўз-ўзини ташкил этишга қеч ҳанаҳа дақли йўш деб қисоблайман.

6. Кун охирида ҳаерда, нима сабабдан, ҳанча ваҳтни бекорга йўшотганингизни айтиб бера оласизми?

а) йўшотилган ваҳт тўҳрисида айтишим мумкин.

б) ҳаҳат ҳаерда ваҳтни бекорга ўтказганлигимни айтишим мумкин.

в) агар йўшотилган ваҳт пулга алмаштирилганда, уни қисоблар эдим.

г) уларни наҳаҳат яхши биламан, агар ушбу вазиятлар такрорланса, ваҳтни шандай тежаш йўлларини излайман

7. Агар кенгашда саҳсатабозлик билан шуҳулланаётган бўлсалар, ўзингизни шандай тутасиз?

а) муаммонинг моқиятига эҳтиборни қаратишга жалб этаман.

б) қар-шандай кенгашнинг фойдали ва фойдасиз томони бўлади, қеч нима ҳилиб бўлмайди, эштишга тўҳри келади.

в) хаёл суриб, ўзимни унутаман

г) шундай бўлиши мумкинлигини билиб, ўзим билан олган ишларни бажараман.

8. Сиз маъруза ўилишингиз керак. Маърузанинг фашат мазмунига эмас, балки унинг ўанча давом этишига кам эътибор берасизми?

а) маърузанинг мазмунига жиддий эътибор бераман. Унинг ўанча давом этишини тахминан анишлаш керак. Агар маъруза ўизишарли бўлса, уни тугатиш учун ваът бериш керак.

б) маърузанинг мазмунига ўанча давом этишига камда ваътга боълиш равишда унинг вариантларига жиддий эътибор бераман.

9. йлаган ишингизни бажариш учун кар-бир минутдан фойдаланасизми?

а) каракат ўиламан, лекин баъзи бир шахсий сабабларга (чарчош, ёмон кайфият ва бошталар) кўра, кар-доим амалга ошавермайди.

б) ваътга нисбатан хасис бўлмаслик керак деб кисоблаганим учун каракат ўилмайман.

в) ваътни барибир ўвиб ўтиб бўлмайди, шунинг учун кераги йўш.

г) кеч нарсага ўарамасдан каракат ўиламан.

10. Топширишларни белгилашни ўандай системасидан фойдаланасиз?

а) ўз кафталигимда нимани ва ўайси муддатда бажаришни белгилайман.

б) энг муким ишларни ўз хафталигимда белгилайман, майда ишларни эслаб ўоламан. Агар майда ишларни унутсам кам бу камчилик деб кисобламайман.

в) топширишларни, вазифаларни илтимосларни эслаб ўолишга каракат ўиламан, чунки бу хотирани чиништиради. Лекин эътироф этишим керакки, хотирам мени тез-тез алдаб туради.

г) «Тескари хотира» принцинга амал ўиламан, топширишларни ким бераётган бўлса, у эслаб ўолсин. Агар иш муким бўлса, уни унутмайдилар ва ижро учун мени чаширадилар.

11. Ишбилармонлик учрашувларига, мажлис ва кенгашларга аниш ваътида келасизми?

а) 5 -7 минут олдин келаман.

б) ўз ваътида келаман.

в) одатда, кечикиб келаман.

г) эрта ва ўз ваътида келишга каракат ўилишимга ўарамай, кечикаман.

д) мен кечикмасликка ўрганишим керак.

12. Топширик, вазифа ва илтимосларни ўз ваътида бажарилишига ҳандай ақамият берасиз?

а) ўз ваътида бажариш, иш ҳобилиятининг муқим кўрсаткичларидан деб қисоблайман. У шуниси билан яхшики кеч кимни уялтириб ҳўймайди, лекин баъзи ишларни ўз ваътида мунтазам равишда бажара олмайман.

б) бирон ишни ўз ваътида бажарилиши – бу янги топширишларни олишга сабаб бўлади. Ҳз ваътида бажариш одатда, ўзига хос равишда жазоланади, шунинг учун топширишларни бажаришни бироз чўзган маъсул.

в) ўз ваътида бажариш тўғрисида хаёл сурмасдан, топширишларни ўз муддатиде бажариш керак.

13. Сиз бирор инсонга нима биландир ёрдам ҳилишга ваъда бердингиз. Лекин вазиат ўзгарганлиги учун ваъдани бажариш ҳийинлашди. Сиз ўзингизни ҳандай тутасиз?

а) вазиат ўзгарганлиги ва ваъдани бажариб бўлмаслиги тўғрисида хабар бераман.

б) вазиат ўзгарганлигини ва ваъдани бажариш мушкуллигини, лекин айни пайтда, умид ҳилиш мумкинлигини тушунтиришга қаракат ҳиламан.

в) ваъдани бажаришга қаракат ҳиламан. Бажарсам – яхши, агар бажара олмасам сабабини тушунтираман.

г) инсонга ваъда бермасликка қаракат қиламан, лекин ваъда берсам нима бўлса қам бажараман.

**4.2-жадвал. Рақбарнинг ўз-ўзини тащил этилганлик ва ўз-ўзини менежменти даражасини бақолаш**

| Савол тартиб раъами | Жавоблар бақоси, баллар |   |   |   |   |
|---------------------|-------------------------|---|---|---|---|
|                     | А                       | Б | В | Г | Д |
| 1                   | 4                       | 0 | 6 | 2 | - |
| 2                   | 6                       | 0 | 3 | 0 | 0 |
| 3                   | 4                       | 6 | 0 | 0 | - |
| 4                   | 0                       | 0 | 0 | 6 | - |
| 5                   | 0                       | 6 | 0 | 0 | - |
| 6                   | 2                       | 1 | 0 | 6 | - |
| 7                   | 3                       |   | 0 | 6 | - |
| 8                   | 2                       | 6 | - | - | - |
| 9                   | 3                       | 0 | 0 | 6 | - |
| 10                  | 6                       | 1 | 1 | 0 | - |
| 11                  | 6                       | 6 | 0 | 0 | 0 |
| 12                  | 3                       | 0 | 6 | - | - |

|    |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|
| 13 | 2 | 0 | 0 | 6 | - |
|----|---|---|---|---|---|

### Натижаларни баҳолаш

72–78 баллар. Сиз ўз–ўзини ташкил этиш ва ўз–ўзини менежменти элементларидан самарали фойдаланасиз, лекин эришган натижаларда тўхтаб ўолмайсиз. Ким яширин ресурсларни битмас–тугатмас деб қисобласа, улар энг катта самара беради.

63–71 балл. ўз–ўзини ташкил этиш ва ўз–ўзини менежменти сизнинг фаолиятингизни ажралмас ўисмидир, лекин уларни такомиллаштириш лозим.

63 баллдан паст. Сиз ўз–ўзини ташкил этишдан ва ўз–ўзини менежментидан етарлича фойдаланмайсиз. Шу сабабли сиз ўз қаракатларингиздан, ваёт харажатларингиздан, ишлаш техникангиздан ва бошқалардан самарали фойдаланиш учун уларни жиддий тақлил этишингиз керак.

### Бошқарув топшириқлари.

1. Бўлимнинг тоғ–тоғ ўоғозлари менга оўиб келади. Улардан ўайсилари муқим эканлигини билиш учун, нақотки қаммасини ўйиш керак?

#### Ечиш

Ўоғозларга тўлиқ боғланиб ўолишингизга йўл ўуйманг.

Қар–бир ходимнинг иш жойига фақат унинг хизмат лавозимига тегишли бўлган ўарор ўабул ўилиш учун зарур бўлган ахборотлар келиши керак.

Зарурат туғилганда, керакли маълумотларни тезкорлик билан топиш учун келадиган ахборотларни бўлимларга ажратинг.

Қар бир корхона ахборотлар таснифини ўзи яратиши мумкин, лекин, ўуйидагилар асосида гуруқларга ажратиш тавсия этилади:

- ишлаб чиқариш тўғрисида қисобот;
- сотиш тўғрисида қисобот;
- харидорлар тўғрисида қисоботлар;
- шикоятлар тўғрисида маълумотлар;
- камчиликлар тўғрисида маълумотлар;
- аудиторлар ахборотлари;
- иш қайини тўлаш ўайдномалари;
- лавозим кўрсатмалари;
- ишлар жадвали (графиклари).

Ушбу хужжатларни саълаш тавсия этилади. Бундан ташқари бошқа бўлинмалардан келадиган ахборотлар сиз учун муқим ақамиятга эга бўлиши мумкин.

2. Мен доим бандман, лекин кеч-нарсага улгурмайман. Ҳз ишимни шандай ташкил этишим керак.

#### Ечиш

Маълумки, ишни бажариш учун шанча ваёт керак бўлса, шунча сарфланади. Авалламбор, ўзингизни иш юкламаларингизни дишшат билан тақлил этинг, балким бажариш керак бўлмаган ёки бошқалар бажариш керак бўлган ишларни кам сиз бажараётгандирсиз.

Агар сизнинг ишингиз кўп бўлса, уларни буйсунувчиларга таъсимлаб беришни ўрганиш керак бўлади.

Агар сизга топширишларни бошлиқ таъсимлайдиган бўлса, вазифаларни эса ўзингиз танлайдиган бўлсангиз, уларни ечиш йўлларини кам ўзингиз анишлайдиган бўлсангиз, демак ишларни ташкил этилишининг маъсадга мувофиқлигини ўйлаб кўринг.

Қар шандай қолатда, биринчи навбатда – ўз-ўзини ташкил этиш билан шуҳулланиш керак. Шуйида ўз меқнатини ташкил этиш даражасини ошириш тавсиялари келтирилади:

- Корхонанинг гуллаб-яшнаши ва ўз муваффақиятингизни таъминлайдиган вазифаларни анишланг. Айнан уларни ечимига асосий эътиборни шаратинг. Шолган муаммоларни 3-4 гуруқга муқимлиги ва тезкорлиги бўйича ажратинг. Бу сизга вазифаларни афвал йўналишлари бўйича уларни бажариш ва ўз ваётингизни самарали таъсимлаш имконини беради.

- Кундалик фаолиятингизга тегишли вазифаларни рўйхатнинг якуний шисмида келтиринг. Агар сиз уларни буйсунувчиларга юклай олмасангиз, унда уларни бажариш учун аниш ваётни белгиланг.

- Қар-бир иш куни давомида фикрлаш учун, ижодий ишлаш ва дам олиш учун ваёт ажратинг, мутахассислар ашлий меқнат билан шуҳулланадиган инсонлар ваёти-ваёти билан «ўзини унутиш» керак деб қисоблайдилар. Кун давомида ушбу танаффуслар иш ваётининг ўртача 15% ни ташкил этади.

- Ҳз меқнатини ташкил эта олиш, буйсунувчиларни кам ишини ташкил эта олишдан далолат беришини унутманг.

3. Бир ой давомида мен 50 га яшин иш турларини бажараман. Мен ўз иш ваётимни шандай режалаштиришим ва ишларни афвал йўналишларини шандай анишлашим мумкин.

Ваџт – бу менежер ихтиёридаги энг муќим ресурслардан ќисобланади. Лекин у чекланган, шу сабабли ундан рационал фойдаланиш лозим.

Менежер функцияларини уч гуруќга ажратиш мумкин:

1. Узоџ муддатли лойиќаларни яратиш.
2. Меќнат самарадорлигини оширадиган џоидаларни ва режаларни яратиш, ќисоботларни тайёрлаш.
3. Турли–туманлиги сабабли таснифлаш џийин бўлган жорий ишларни бажариш. Бу мажлисларни, кенгашларни ўтказиш, телефонда гаплашиш, таџдимотлар, буйсунувчилар билан мулоџотлар ва шу кабилар ќисобланади.

Ушбу ишлар гуруќи иш куни давомида бажарилади.

Иккинчи гуруќ ишлар одатда чуџур таќлилларни ва тўлиџ кунни талаб џилади.

Биринчи гуруќ ишлари узоџ ва чуџур ўйлашни, алоќида бўлимларни буйсунувчиларга берилишини, жамоа муќокамасини, муаммони ечиш йўлларини таќлил этишни, кризис вазиятларни ќал этишни талаб џилади. Бундай муаммолар раќбарнинг максимал диџџатини жалб этади. Ушбу гуруќ муаммолари менежер меќнатини ташкил этади, айнан улар раќбарнинг малака даражасини белгилайди, ќамда унинг иш натижаларини баќолаш мезони ќисобланади.

4. Ишларнинг (вазифаларнинг) афзал йўналишини џандай џилиб аниџлаш мумкин?

#### **Ечиш**

Панаџа вазифалар муваффаќиятнинг потенциал имкониятларини ўзида мужассам этишни ўйлаб кўринг, уларни бажарилиши сизни таниџли бўлишингизга обруйингизни ошишга ёрдам беради. Масалан, товарни сотишни ривожлантириш ёки ишлаб–чиџариш харажатларини пасайтириш бўйича дадил режани таќлиф этиш ва уни юџори малака билан тадбик этиш сизга муваффаќият келтириши ва компанияда мавџеингизни мустаќкамлаши мумкин.

Энг муќим вазифаларни аниџлашда матонатли ва џатиъятли бўлинг ва ўз хизмат лавозимингиз бўйича кўтарилиш кераклигини унутманг. Менежер ишнинг энг муќим ва мураккаб џисмини ўз зиммасига олиши керак, бу вазифаларни бажариш тўѓрисида џарор џабул џилиш, уни тадбиџ этиш йўлларини аниџлаш, инсонларни ўз орџасидан эргашгириш демаќдир. Ахборотларни тўплашни, џайта ишлашни,

ќисоблаш ишларини бажаришни буйсунувчиларга топшириш мумкин.

5. Менга кўплаб ќар-хил мажбуриятлар юклатилган. Уларни бажаришни ѓандай ѓилиб яхшироќ ташкил этиш мумкин?

#### **Ечиш**

Ишларни яхшироќ бажарилишини ташкил этиш учун уларни бажарилиш муддатларини режалаштириш керак. Ќеч ѓандай ишни назардан четда ѓолдирманг, ќаттоки майда-чуйда ишларни ќам эътиборга олинг. Кўпчилик фойдасиз деб ќисоблайдиган, ишларни мукамал режасини тузиш анъанаси аслида жуда муќим фаолиятдир. Ишларни рўйхати тузилгандан сўнг уларни бажарилиш муддатини белгилаш лозим.

Агар ѓуйидаги маслаќатларга амал ѓилсангиз кўп нарсаларга улгуришингиз мумкин:

- ќамма буйсунувчилар учун ишларни бажарилишини охирги муддатларини белгиланг (кўзда тутилмаган ишлар учун ваќт заќирасини унутманг) ва ижросини талаб ѓилинг;
- ишларни бажариш графигини тузинг, ишларни бажарилишини ѓиссартира бориб, уларни тартиблаштиринг;
- ишларни бажарилишини охирги муддатларини олдинроќша суринг, яъни улар учун белгиланган муддатларни ѓиссартинг.

Ѕ ишларингизни бажарилиш муддатларини аниќлашингиз лозим. Лекин юќоридаги ѓоидани унутманг яъни иш кунини энг муќим ишларини бажаришдан бошланг, ќеч ѓачон энг яхши натижаларни таъминлайдиган эрталабки ваќтни майда саволларни ечишга сарфламанг.

Ўу билан бирга ўзларининг зерикарли хизмат вазифаларини бажармасдан туриб, муќим ишларни бажаришга кириша олмайдиган инсонлар ќам учраб туради. Бундай инсонлар учун иккинчи даражали ишлар ўзига хос мащъ вазифасини ўтайди, шундан сўнг улар муќим ишларни бажаришга киришади.

6. Мен бажарадиган ишларни ќажми доимо ўзгариб туради. Баъзан мен кун буйи ишсиз юраман, сўнгра ишлар бирин-кетин ёпирилиб келади, мен уларни бажаришга баъзур улгураман. Ишларни ритмик бўлишини ѓандай таъминлаш мумкин.

#### **Ечиш**

Дастлаб, ишларни норитмик бўлишининг сабабини аниќлаш лозим:

- бу сизнинг ишларни самарали режалаштира олмаслигингиз ошибатими?

- қамкор ташкилотлар ушбу қолга сабабчими?

- бўлимга ёпирилиб келадиган ишларни хаммасини сиз бажаришингиз шартлигига ишончингиз комилми?

Рақбарнинг буйсунувчиларга ишларни бажариш ваколатини таъсирли олмагани қам, кўпчилик вазиятларда, ушбу қолга сабабчи бўлади. Одатда бундай хатолик ёш менежерларга хосдир.

Бўлимда ишларни ташкил этилганлигини энг оддий тақлили қам ушбу муаммони ечиш имконини беради. Бу тақлилни амалга ошириш учун бир варақ шўҳозни иккита устунга ажратинг. Биринчи устунга буйсунувчиларнинг исми шарифини, иккинчисига қар қафта, ой давомида бажариладиган ишлар рўйхатини киритинг ва шўйидаги саволларга жавоб беришга қаракат шилинг:

- Аналитик-конструктив ишлар ижодий фикрлайдиган ходимларга, ташкилий механистик, зерикарли ишлар итоаткор ижрочиларга берилаяптими?

- муқим лойиқаларни яратилиши билан боғлиқ вазифалар шандай таъсирланган?

- битта ходим қар-хил характердаги ишларни ёки бир-хил ишларни бажариши режалаштирилганми (ижодий ва зерикарли ишлар)?

- стратегияни яратиш билан фаъат ўзим шўҳулланаманми ёки бошқа бўлимларнинг ходимлари шатнашиши қам ташкил этилганми?

- муаммолар ичида, мунтазам пайдо бўладиганлардан исталган ваътда ечиш мумкин бўладиганлари учрайдими?

7. Менинг кабинетимдаги телефон узлуксиз жиринглайди, олдимга ходимлар тўхтовсиз кириб туради. Бундай шароитда муқим муаммоларни хал этиш учун диъшати жамлаш мумкин эмас. Телефонда гаплашиш, ходимлар билан мулоқотда бўлиш ва муайян шароитларни талаб шиладиган ижодий ишларни бажариш учун шандай шилиб ваът ажратиш мумкин.

### **Ечиш**

Меқнатни ташкил этишни ўзгартириш лозим. Авваламбор ўзингизга котиба олинг. Агар, котиба бўлса, телефон шўнҳирошларига жавоб беришни, сизни учрашувларингизни ташкил этишни унинг хизмат бурчлари доирасига киритинг. Сизнинг ваътингиздан рационал фойдаланиш учун котиба шўйидагиларни бажариши лозим:

1. Телефон шўнҳирошларига жавоб бериш, аввал ишнинг муқимлигини ва тезкорлигини анишлаб, сизга шулай бўлган қолдагина абонент билан сизни телефон оршали улаш;

2. Оддий саволларга жавоб бериш ёки сураладиган ахборотни етказиш, учрашувларни келишиш ва белгилаш қамда шу каби ишларни бажариш учун шўнҳирошлашиб туриш;

3. Ташриф буюрувчиларни шабул шилишни ташкил этиш. Идеал қолатда «Уткир Омонович қозир банд. Сиз 11<sup>30</sup> да келишингиз мумкинми? –деб жавоб беришга тайёр туриши лозим.

8. Менинг олдимга буйсунувчилар ўзлари бажарган ишларини маъшулллатиш учун узлуксиз кириб турадилар. Юқлатилган қамма хизмат вазиқаларини ўз ваштида бажариш учун мен ўз фаолиятимни шандай ташкил этишим керак?

#### **Ечиш**

Рационал ишлаётганига ишонч қосил шилиш учун шайта алоша воситаларингизни текшириб қўринг. Акс қолда бошқаларга топширилган иш ўзингизга шайтиб келади. Сиз доимо банд бўласиз, лекин бу «мен ишляпман» деб оезини-оези алдаш холос.

Сиз бажариладиган ишларнинг масъуллари, муддатлари қўрсатилган ва алоқида босшичларга ажратилган ишларнинг бажарилиш графигини яратишингиз лозим. Шундай шилиб, сиз қар бир ходимга топширилган ишларни бажарилишини назорат шилиш имкониятига эга бўласиз. Улар ўз навбатида нима шилишлари кераклигини билибгина шолмай, ишларни бажариш муддатларини қам билиб оладилар ва қар хил майда-чуйда масалалар бўйича сизга мурожаат шилишни тўхтадилар.

9. Мен ўзимни иш вашим шиммат туришига ва уни бекорга сарфлаш мумкин эмаслигига ходимларимни шандай шилиб ишонтирсам бўлади?

#### **Ечиш**

Бунинг учун бир-неча воситалар мавжуд. Авваламбор эшикни ёпиб, «Безовта шилманг» деган тахтачани осиб шўйишингиз мумкин (лекин сизни ухляпти деб ўйлашлари мумкин).

Лекин кабинет эшигини кун давомида ёпик ушлаб туриб бўлмайди. Бу усул дўстларни ва қамфикр маслакдошларни камайишига олиб келади. Ходимларга соат 10 дан 12 гача сизнинг шабулингизга кирмаганлари маъшуллигини, лекин қар куни соат 13 дан 15 гача сизнинг олдингизга бемалол

келишлари мумкинлигини эълон ўилиш маъсадга мувофиъ. Сиз уларга энг маъкул ваът таклиф ўилинаётганидек туюлади ва бу ходимлар хотирасида саъланиб ўолади, камда ахборот каммага таръалади.

Агар сиз «максимал банд» ва ўачон «норасий мулоъотларга мойиллик» ваътини алокида белгиласангиз буйсунувчиларингиз ўз ваътини ўадрига етадиган жиддий ракъбар билан ишлаётганликларини тушунадилар.

Агар ходим ўабул ўилишингизни сўраётган бўлса, дастлаб у нима маъсадда келганини аниъланг. Муаммони эмас, фаъат мавзуни аниъланг.

Сўнгра ушбу муаммога ўанча ваът сарфлашингиз мумкинлигини аниъланг ва ходимни ўабул ўилишингиз мумкин бўлган ваътни келишинг.

Ушбу муаммога ўанча ваът ажратишингизни айтишни кожати йўъ, лекин сиз ўз иш ваътингизни ўадрлашингизни билдиринг.

10. Мен кўп ишлайман, ўз ваътимни рационал сарфлаша каракат киламан. Шу сабабли телефон алоъасидан фойдаланаман, мен шу йўл билан ўз ваътимни тежашим мумкинми?

#### **Ечиш**

Телефон алоъаси камма ваът кам муаммони ечишинг энг ўулай ва энг тезкор усули эмас.

Ўнҳироъ ўилишдан аввал, ушбу инсон билан ваътингиз бекорга кетмаслигига ишонч косил ўилишга каракат ўилинг. Телефон алоъаси пайтида сукбатдошлар узундан-узоъ мавзуларни мукокама этиб, асосий муаммо четда ўоладиган пайтлар кам учраб туради.

11. Менинг камкасабаларим олдимга гап сотиб, кўнгил очиш учун кириб турадилар. Бундай «ўтиришларга» ўандай ўилиб чек ўйиш мумкин?

#### **Ечиш**

Кудудий психология принципидан фойдаланишга каракат ўилиб кўринг.

Агар камкасабаларингиздан бирортаси аввалдан келишмасдан кириб келса, сиз уни козир бирон-бир воъеа бўладигандай кутиб олинг. Иш жойингиздан туринг, унга кабинет турига ўтишга имкон бермай, эшик олдида гаплашинг. Бу колатда у ўзини уйидагидек кис этолмайти.

Агар кабинетингиз эшигини ташиллатишса, нима учун ташиллатганини билиш учун кабинетдан чишиб шаранг. Бу сизнинг бандлигингизни, ёки шабул шилмаслигингизни, ёки сизни майда-чуйда масалалар билан чалғитмасликни, ёки кабинет бу фаъат жиддий масалалар кал этиладиган жой эканлигини билдиради.

Сафсатабозликдан тўлиғича шутулиб бўлмайди. Агар «ўтиришларни» бекор шилсангиз сизни ёштирмай шоядилар. Лекин «ўтиришлар шарт-шароитини сиз белгилашингиз лозим. Агар рухсатсиз кириб келаётган бўлсалар «Мен козир жуда бандман, агар рухсат берсангиз ярим соатдан кейин олдингизга бораман», дейишингиз мумкин. Камкасабалар олдига ташиф буюриб, улар ваътидан фойдаланишингиз мумкин ва хоёлаган пайтингизда суқбатни тўхтатиш хушўшини ўзингизда шолдирасиз.

12. Мен ўзимнинг кашиштан мўким ишлар билан банд эканлигимни шандай анишлашим мумкин?

#### **Ечиш**

Буни билиш учун сиз билан бир кабинетда ишлайдиган камкасабангиздан ёки котибангиздан кун давомида бажарадиган ишларингизни ёзиб боришни илтимос шилинг. Сиз бажарадиган ишларни кар – бир минутда белгилаб бориш шарт эмас, кар ярим соатда белгилаб бориш кам етарли. Ушбу ишни ўзингиз бажармаганингиз ва хронометраж шайси кун ўтказилаётганини билмаслигингиз мўким акамиятга эга.

Шанча ваът кабинетда бўлмаганингизни ва шуйидаги ишларга сарфлаган ваътингизни белгилашни кам илтимос шилинг :

- Телефонда гаплашиш;
- Иш кенгашлари;
- Хатлар ёзиш;
- «Шарҳаларни санаш».

Кужжатлар билан ишлай туриб, шуйидаги тавсиялардан фойдаланинг :

1. Кужжатни шўлингизга бир мартадан ортиш олманг ;
2. Сизгача етиб келган кужжатлар папкалар бўйича сараланган бўлса, уларни имкони борича тезрош кўриб чишинг ;
3. Агар кужжатни шўлингизга олган бўлсангиз уни бир-жойдан иккинчи жойга шўйиш ниятида бўлмасдан талаб шилинган ишни бажаринг :

- а) уни бошқа бўлинмаларга етказиш;
- б) кужжатга имзо шуйиш;
- в) муқим кужжатларни назорат остига олишни котибадан илтимос шилинг;
- г) кераксиз шоҳозларни ташлаб юборинг.

Агар маълумотларни бирданига ташлаб юборишни эмас, уларни «дам олишни» истасангиз, унда «Кейинроқ йўш шилинсин» ёзуви билан махсус жилд юритинг.

13. Айтадиларки, ижодий ишлар учун энг сермақсул пайт бу–эрталабдир, тушликдан кейинги пайтни зерикарли ишларга баҳишлаш керак. Бу қашшатан қам шундайми?

#### Ечиш

Ушбу саволга аниш жавоб йўш. Кўпчилик инсонларнинг иш бажариш шобилияти, қашшатан қам, эрталабки пайтда юшори, кечки пайтга бориб эса, пасаяди. Баъзилар иш кунининг охирги соатларида «шизишадилар», бошқалар эса биринчи пиёла шаквадан кейин юшори натижа билан ишлайдилар, лекин тушга бормай «сулиб» шоладилар. Сиз ўзингизга хос юшори меқнат унумдорлиги ваштини анишлашингиз ва ундан максимал фойдаланишингиз лозим.

14. Менинг иш шобилиятим юшори ва мен бахтли инсонман, лекин баъзан бирон–бир ишни бажариш учун ўзимни мажбур шила олмайман. Бундай пайтда шандай шилиб ишлаш мумкин?

#### Ечиш

Сиз ўзингизга қаддан зиёда талабчансиз. Инсон ўз имкониятлари чегарасида узлуксиз фаолият кўрсата олмайди. Ашлий дам олиш пайтлари, онг ва мия дам олиб, холоскор бушашиш руй бериши инсон организми учун заруриятдир.

Тадшишотларга мувофиш 80% иш 20% иш вашти давомида бажарилади. Бу актив ишлаш даври қисобланади, бунда инсон ташши сигналларга сезгир бўлиб, аниш ва конструктив фикрлайди ва ишлайди. Бу пайтда қар–хил муаммолар бўйича ечимлар осонлик билан шабул шилинади.

Лекин бу шолган вашт бекорга сарфланади дегани эмас. Қар–бир инсон учун кун давомида эркин нафас олиш пайтлари мавжуд бўлиши лозим.

Беихтиёр бушашиш даврларига боҳланиб шолмаслик учун катта муқим ишлар орасида 10–15 минут дам олиш, хаёл суриш учун вашт зақирасини яратинг. Бу ўз

потенциалингиздан унумли фойдаланиш имконини бериб, ўз ишингизни ўли бўлиб ўолишдан саўлайди.

15. Менинг кабинетимда доимо тартибсизлик мавжуд, лекин мен нима ўаерда эканлигини яхши биламан. Ушбу камчиликни бартараф этишим керакми? Агар керак бўлса, ўандай ўилиб?

### **Ечиш**

Кабинетингиздаги тартибсизлик сизга халаўит бермаса кам, атрофдагиларга ўанчалик салбий таўсир этишини тассавур этинг. Тоў–тоў ўоўозлар, конвертлар, китоблар ва шу кабилар салбий таассурот ўолдиради. Ушбу вазиятда сиз осонлик билан йўл топа олишингизга ўарамай, тартибсизлик меўнат унумдорлигини пасайтиради.

Бундан ташўари нимани ўаердан топингиз мумкинлиги тўўрисидаги ишончингиз шубўали кўринади. Камма муўим маўлумотлар тартиблаштирилган кўринишда ўўл остингизда бўлмоўи лозим. Бунинг учун жилдлардан ёки боўўа системадан фойдаланишингиз мумкин, лекин камма кўужжатлар ўз ўрнига эга бўлиши лозим.

Котибангизни чаўирув тугмаси орўали таклиф этиб, «Менга марўамат ўилиб, фалон жилдни келтиринг» дейишингиз мумкин.

Иш столингизда ўалашиб ётган кераксиз ўоўозлардан кам воз кечиш керак. Иш столида фаўат кар куни керак бўладиган кўужжатларни ўолдириш керак. ўолган каммасини котибага топшириш маўсадга мувофиў. Сиз кераксиз ўоўозларни йиўувчи эмас, муўим ўоялар генераторисиз.

Шундай вазиятга эришишга каракат ўилинги, ўз иш юритиш усулингиздан ўурурланинг. Менежердан аниўлик ва ишбилармонлик талаб ўилинади, ушбу сифатларни юўори даражада тартиблашган муўитдагина яратиш мумкин.

### **Мавзу бўйича ўз–ўзини текшириш учун саволлар.**

1. Боўўарув меўнати деганда нимани тушунасиз?
2. Боўўарув меўнатнинг неча тури мавжуд?
3. Боўўарув меўнатини илмий ташкил этиш нимага асосланади?
4. Боўўарув меўнатини илмий ташкил этишинг неча хил йўналиши мавжуд?
5. Шахсий менежмент нима?

### **Мавзу бўйича назорат саволлари.**

1. Рақбарнинг шахсий ишени (ўз-ўзини менежменти) ташкил этиш ҳандай фаолиятдан бошланади?
2. Иш кунини расмга олишда нима ўрганилади?
3. Бошқарув меънатининг табиати ва моқияти ҳанаҳа?
4. Бошқарув меънатининг илмий ташкил этишнинг асосий йўналишларини санаб ўтинг ва уларнинг моқиятини очиб беринг.
5. «Рақбарнинг ўз-ўзини менежменти» атамаси нимани билдиради?
6. Менежернинг шахсий вақтини режалаштиришни асосий ҳоидаларини санаб ўтинг.
7. Иш куни давомида ўртача статистик инсоннинг меънат унумдорлиги ҳандай ўзгаради?
8. Иш бўйича кенгашларни тайёрлаш ва ўтказиш ҳоидалари ҳанаҳа?
9. җз-ўзини назоратнинг ҳанаҳа турларини биласиз ва уларнинг бир-биридан фарҳи нимада?
10. Иш бажариш кўшушинининг бошқаларга берилиши нима учун бошқарувда муқим ақамиятга эга?
11. Бошқарув меънатини илмий ташкил этиш нималарга асосланади?
12. Олий ўшув юртида ўшиш жараёнида ўз-ўзини менежментини шакллантириш муаммоларини ва вазиқаларини тавсиқланг.

### **Тезкор сўров ўтказиш учун саволлар.**

1. Шахсий ва иш вақтни режалаштириш эркак ёки аёл учун муқимроҳми?
2. Менежер бир кунда неча соат ишлаши лозим?
3. Иш вақтини етишмаслигини типик сабаблари ҳайсилар?
4. Зёр бериб ишлаш нима ва уни оҳибатлари ҳандай?
5. Уй ишларини ҳандай ҳилиб тўҳри режалаштириш мумкин?
6. Муқим ёки шошинч ишларни бажаришни ақзал кўриш керакми?
7. Болаларингиз билан мулоҳотда бўлиш учун ҳандай ҳилиб вақт топиш мумкин?
8. Иш вақтини режалаштириш самарадорлиги нимадан иборат?
9. Ваколат тақсимоти самарадорлигини ҳандай таъминлаш мумкин?

10. Ваколатлар таъсиротиға шаршиқларнинг сабаблари нималарда?
11. «Мен нимага эришдим»ни қандай баҳолаш мумкин?
12. Иш ваътидан рационал фойдаланишга нима халақит беради?
13. Дам олмасдан ишлаш: устунликми ёки жазоми?
14. Ваътни бошқариш мумкинми?
15. Ваътдан унутли фойдаланаётганингиз тўғрисида нималар далолат беради?
16. Ташкилий назорат ёки ўзини-ўзи назорат самаралими?
17. Маъсадларга ёки муаммоларга эътиборни жалб этган самаралими?
18. Натижаларни ва ижронини текшириш ёки фикрлашга таъсир этиш ишончлими?

## **5-Маъруза. МЕЎНАТ ЖАМОАСИНИ БОШҚАРИШ**

### **Семинар маъжбулотлари.**

#### **1. Меънат жамоалари ва уларни бошқариш**

##### **Режа:**

1. Замонавий меънат жамоаси: асосий тушунчалар, яратилиш жараёни, ваколатлар.
2. Норасмий гуруҳлар.
3. Шахслараро муносабатларнинг ижтимоий ва руҳий таъсири.

4. Раќбарнинг ќокимият турлари.
5. Ходимларга таъсир этиш шакллари.

### **Адабиётлар**

1. Шарифхужаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Дарслик. Т. ўитувчи.2000 й.
2. Зайнутдинов В. Менежмент асослари Т. Молия 2001 й.
3. Ёўлдошев Н.К., Ёозошов О.С. Менежмент. Дарслик. – Т. Фан. 2004 й.
4. Муракаев И., Тулаганова Г. Менежмент фанидан практикум Т. 2002 й.
5. Шарифхужаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. 100 та савол ва жавоб. Т. Меќнат. 2000й.
6. Мескон М.Х. и другие. Основы менеджмента М. Дело 2000 г.
7. Семенов А., Набоков В. Основы менеджмента. Практикум. М. Вузовский учебник. 2006 г.
8. Семенов А., Набоков В. Основы менеджмента. Практикум. М. Вузовский учебник. 2006 г.
9. Веснин В.Р. Менежмент в вопросах и ответах. М. Проспект. 2006 г.

### **2. Меќнат ихтилофлари**

#### **Режа:**

1. Ихтилоф функциялари ва тушунчалари
2. Меќнат ихтилофларининг асосий типлари
3. Ихтилофли вазиятларнинг сабаблари
4. Замонавий шароитда ихтилофларни ќал этишнинг воситалари ва усуллари.

### **Адабиётлар**

1. Шарифхужаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Дарслик. Т. ўитувчи.2000 й.
2. Ёосимов Г. М. Менежмент. Дарслик Т. ўбекистон 2002 й.
3. Жабриев А.Н., Зугуров Н. Менежмент асослари. Самарќанд. Зарафшон. 2001 й.
4. Мескон М.Х. и другие. Основы менеджмента М. Дело 2000 г.
5. Зигерт В., Ланг Р. Руководить без конфликтов. М. Экономика. 1990 г.
6. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса. М. ИВЦ «Маркетинг». 2000г.
7. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации/Пер с англ.–М. Инфра–М. 1999г.

### **3. Амалий машўулотлар**

## Ишбилармонлик кенгашлари (мажлислар)

### Маъсадлар:

- Ишбилармонлик кенгашлари тўғрисида умумий тушунчаларга эга бўлиш (расмий ва норасмий), уларни бошқа бошқарув турларига нисбатан устунлик ва заифлик томонларини аниқлаш;

- кенгашларга тайёргарлик кўриш ва уни ўтказишни ўрганиш, муқокамада ўатнашадиган инсонлар типларини аниқлаш;

- кенгашларни тайёрлаш ва ўтказиш бўйича амалий машғулотларни бажариш.

Ишбилармонлик кенгашлари – у ёки бу ишлаб чиқариш, тижорат, бошқарув ва бошқа масалаларни корхона ва ташкилотларда муқокама этишнинг энг муқим шакли, бошқарув ўарорларини яратиш ва ўабул ўилишнинг воситалари кисобланади. Улар бошқарув фаолияти жараёнида жуда катта роль ўйнайдилар, камда маъсадлари ва шакллари бўйича сезиларли фарўланади.

Ишбилармонлик кенгашларининг бошқа бошқарув фаолияти турларига ўараганда ўуйидаги устунликлари мавжуд:

- муқокама жараёнида муаммонинг ечими бўйича турли-туман ёндашувлар ишлаб чиқилади ва таклиф этилади;
- кенгаш ўатнашчилари ўртасида бир-бирини тушуниш ва жавобгарлик кучаяди;
- одатда кенгаш ўатнашчиларига муаммони муқокамаси бўйича ўз фикрларини очиў-ойдин ифдалаш имкони берилади;
- ўарорни ишлаб чиқиш жараёнида катта камдаги ахборотлардан ва кенгаш ўатнашчиларининг билимларидан фойдаланилади;
- аниў ва асосланган ўарорлар ўабул ўилиш учун имконият мавжуд;

Ишбилармонлик кенгашларининг ўуйидаги камчиликлари мавжуд:

- ўабул ўилинадиган ўарорлар учун жавобгарлик чегараларининг емирилиши;
- таъсири кучли менежерларнинг ўабул ўилинадиган ўарорлар сифатига салбий таъсир этиши ёкtimoли мавжудлиги;

- кенгашларни тайёрлаш ва ўтказиш, бошқа бошқариш фаолиятларига ўараганда кўпроқ ваёт ва маблаўларни талаб ўилади.

Сўровлар кўрсатадики, менежерлар бошқарув поўонасида эгаллаган ўрнига нисбатан ўзининг 50, 60, 70 каттоки 80% ваётини кенгашларда ва конференцияларда ўтказадилар. Лекин кўпчилик кенгашларнинг самарадорлиги жуда паст. Бунинг сабаби кенгашларнинг ўониўарсиз ташкил этилганлиги, ўшувсиз ўтказилганлиги ва якунланганлигидир. Кўпчилик кўлатларда кенгашлар узоқ давом этади ва зерикарли бўлади.

Кенгашларни ўтказишда, авваламбор унинг маўсад ва вазифаларини аниўлаш лозим. Агар ўуйидагиларга зарурат бўлса, кенгаш ўатнашчиларини бевосита тўплашга киришиш мумкин:

- ◆ ахборотни оммалаштиришга;
- ◆ фикрларни аниўлаш ва тўплашга;
- ◆ муаммоларни ва мураккаб вазиятларни таклилига;
- ◆ комплекс саволлар бўйича ўарор ўабул ўилишга;

Бунда кенгашларга ўандай альтернативлар борлигини эўтиборга олиш зарур:

- ◆ масўул рақбарнинг ўарори;
- ◆ бир-неча телефон ўўнўироўлари;
- ◆ селекторда кенгашлар ўтказиш;
- ◆ интернет тармоўида кенгашлар ўтказиш;
- ◆ бошқа кенгашлар билан бирга ўтказиш.

Кенгашларни ўтказиш учун масўул ходимларни белгилаш ва улар ўртасида жавобгарликни таўсимлаш.

Кенгашларни ўтказиш учун тайёргарлик кўриш ва харажатлар сметасини тузиш.

Кенгашларни ўтказиш санасини ва ваётини аниўлаш (ўатнашчилар учун ўулай ваётни ва ўтказиш учун имкониятни бериш).

Кенгашларни ўтказиш ваётини минималлаштиришни ва бошқа кенгашлар билан бир ваётга тўўри келмаслигини режалаштириш лозим.

Мас келадиган хонани танлаш, керак бўлса, ижарага олиш.

Аниў кенгашнинг кун тартибини тайёрлаш ва тасдиўлаш, кенгаш ўтказилиш ваётини ва мукокама этиладиган саволларни келишиш. Бунда кар-бир саволнинг мукимлиги бўйича унга ваёт ажратиш лозим. Муаммоларни кун тартибига мукимлиги ва мураккаблиги бўйича жойлаштириш.

Кенгаш ўатнашчилари рўйхатини тузиш. Бунда имкони борича, ўатнашчилар сонини камайтириш керак, кимларсиз кенгашни ўтказиш имкони бўлмаса, айнан ўша инсонларни таклиф этиш керак яъни:

- ◆ кенгаш ўарорлари кимга тегишли бўлса;
- ◆ мос келадиган махсус билимларга эга бўлса;
- ◆ ўарор ижрочиларини;
- ◆ шунга ўхшаш муаммоларни ечиш тажрибаси бўлса;
- ◆ тажрибали маслакатчиларни ва муаммоларни ечадиган инсонларни.

Маърузачиларни аниўлаш, керак бўлса, мукокамада ўатнашадиганларни аниўлаш, камада уларни тайёрлаш.

Тайёргарлик кўриш учун етарли муддатларда кенгаш ўатнашчиларига таклифномаларни ва ахборотларни жўнатиш. Бунда кенгаш ўатнашчиларига кун тартиби ва маўсадлари тўўрисада аниўроў хабар бериш (алоўида ўатнашчилар учун, зарурат бўлса, имкони борича соат ва минутларини кўрсатиш).

Кенгаш ўарорлари лойиқасини тайёрлаш ва уни кенгаш ўатнашчиларига тарўатиш. Кенгаш ўтказиладиган хонани тайёрлаш.

Тасвирий ва ахборотнинг техник воситаларини тайёрлаш.

Эўлонларни ва йўл кўрсаткичларини тайёрлаш.

Кенгаш ўатнашчилари учун тарўатма материалларни, блокнот ва ручкаларни тайёрлаш.

Боўўа ўакарлардан келадиган ўатнашчилар учун меўмонхоналарда жойларни банд ўилиш.

Кенгаш ўатнашчилари учун транспорт воситаларини ташкил этиш.

Ялпи овўатланиш корхоналарига ва ресторанларга буюртма бериш.

ўатнашчиларни рўйхатга олиш ва хизмат саўари гувоўномаларини белгилаш.

Кенгаш ўатнашчилари учун маданий дам олиш дастурини ташкил этиш.

Айтиб ўтиш керакки, кенгашларни тайёрлаш ва ўтказиш бўйича мутахассисларни фикрича, ушбу жараёндаги кама тадбир-чоралар уч ўисмдан иборат:

- ◆ бошланўич тайёргарлик;
- ◆ кенгашларга жорий тайёргарлик;
- ◆ кенгаш араўасидаги харакатлар.

Бундан ташўари, юўорида келтирилган тадбир-чоралардан бирортасини нутиб ўолдирмаслик учун ўйлаб иш ўилиш керак.

Кенгашлар ўтказиладиган кунда шўйидагилар тавсия этилади:

- ◆ кенгашни белгиланган пайтда бошлаш лозим;
- ◆ кенгашнинг қар-бир дақиқаси шиммат туришини ва уни рационал ўтказиш ниятида эканлигини эълон қилиш қамда кенгаш муваффақиятли ўтишига ишонч билдиринг;
- ◆ кенгаш шатнашчилари билан қамкорликда ишлаш шоидаларини келишинг яъни: маърузаларни давом этиш вақтини, танаффусларни, кенгашни тугаш вақтини, шарор шабул қилиш тартибини ва бошқаларни;
- ◆ кенгаш шатнашчиларининг бирортасидан ёки котибадан баённома юритишни илтимос қилинг;
- ◆ танаффуслар муддатини назорат қилинг;
- ◆ кенгашда мавзудан четга чиқишларни, шошилиш хулосаларни ва нотўғри шарорларни ўз вақтида аниқланг ва уларни олдини олинг;
- ◆ кенгаш пайтида шўйилган маъсадларга эришилаётганини шайта текшириб кўринг, муаммони тақлил этинг, якуний хулосаларни излаб топинг, ахборотларни тўпланг ва тартиблаштинг;
- ◆ шатнашчиларнинг хулосалар билан розилигига ишонч қосил қилиш учун ва тушунмовчиликлар бўлмаслиги учун шабул қилинган шарорларни ва келишилган тадбир-чораларни такрорланг;
- ◆ кенгаш якунида хулосалар қилинг: ким, шачон ва шандай ишни бажарилишини аниқлаб олинг;
- ◆ кенгаш тугаши олтидан шатнашчиларга муддатлар, жавобгарлар ва шабул қилинган шарорлар кўрсатилган шискача баённома нусхасини тарқатинг. Агар бундай имконият мавжуд бўлмаса, 48 с. дан кечикмасдан баённомаларни алоша воситалари ёрдамида жўнатинг;
- ◆ кенгашни ижобий якунланг, бир-неча маътов ва шўллаб-шўвватловчи фикрларни билдиринг. Маърузачиларга, шатнашчиларга ва кенгашни тайёрлаганларга миннатдорчилик билдиринг;
- ◆ иштидорли ташкилотчи деган фикрга мос бўлиш учун кенгашни аниқ белгиланган муддатда тугатинг. Кейинги кенгашда шатнашчилар ўз-ўзини тартиблаштирадилар ва кун тартибини ўз вақтида бажаришга харакат қиладилар.

Кенгашдан сўнг шуйидагилар тавсия этилади:

- кенгашнинг маъсади ва мавзуси анишмиди?
- қар-бир кенгаш шатнашчиси кун тартибини ва бошқа материалларни ўз ваштида олдими?
- кенгаш ўз ваштида бошландими?
- кун тартибига ва регламентга амал шиландими?
- кенгашни маъсади амалга ошдиими?
- шарорларнинг неча физи белгиланган муддатларда бажарилди?
- вазифалар таъсим этилдими ва муддатлар белгиландими?
- кенгашларни ўтказишни давом эттириш керакми?
- шанча вашдан самарали фойдаланилди?
- кенгаш учун харажатлар ва кетган вашт ундан келадиган натижалар билан шопландими?
- ◆ тақлиллар натижаси буйича белгилаш лозим: навбатдаги кенгашларни ўтказишда нималарни такомиллаштириш мумкин?
- ◆ шабул шилинган шарорларни бажарилишини назорат шилиш, улардаги режаларни ва вазифаларни бажарилишини тўлиш таъминлаш;
- ◆ навбатдаги кенгаш шатнашчиларини олдинги кенгаш шарорларини бажарилганлиги тўғрисида хабар бериш.

#### **4. Норасмий кенгашлар.**

Норасмий кенгашлар ўз моқиятига кўра, иш буйича учрашув бўлиб, унинг шакллари турли-туман ва бошқарув тажрибасида кенг таршалган.

Уларга нисбатан шуйидагилар тавсия этилади:

- ◆ қар-шандай норасмий кенгашларни белгилаганда, унинг бўлажак шатнашчилари билан учрашув маъсадини, асосий саволларини ва ваштини келишиш;
- ◆ кенгаш (учрашув) шанча давом этишини анишлаш;
- ◆ кенгаш пайтида имкони борича шулай жойни эгаллаш (халашит берадиган ва чалҳитадиган нарсалар бўлмаслиги керак);
- ◆ қамма эътибор фашат сизга шаратилгандан кейин кенгашни бошлашингиз (маърузани, мулошотни) мумкин;
- ◆ учрашув маъсадини анишлаш;
- ◆ муқокама этиладиган саволлар сонини анишлаш;
- ◆ маълумот бериш муддатларини келишиш;

- ◆ маърузаларни бўлинмаслигини таъминланг ;
- ◆ муаммони моқияти бўйича ишонч билан гапиринг ;
- ◆ ўатнашчиларни жалб этиш;
- ◆ кўпроқ «яхши хабарлар» ва фойда тўгрисида аниқ ва тушунарли гапиринг ;
- ◆ асосий муаммоларни ва имкониятларни эътиборни жалб этадиган кўринишда тасвирлаш;
- ◆ молиявий мувофиқликни, тажрибада ўандай ишлашни 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 харакат ўилишлари нотўғрилигини тушунтиринг ;
- ◆ норасмий кенгашлар пайтида кўпроқ телефонда гаплашиб, уларни ваўтини бекорга сарф ўилманг ;
- ◆ бундай учрашувлар пайтида ваўтни тежаш маўсадида тик-туриб мулоўотда бўлиш кам мумкин;
- ◆ камкорлар билан телефон орўали учрашувларни белгилаганда, ўулай пайтни, учрашув маўсадини ва вазифаларни, муддатларни ўисўача эслатиб, келишинг. Мукокама этиладиган масалалардан биронтасини унутмаганлигингни сўранг ;
- ◆ офисга бирон киши кириб, маълум муаммоларни мукокама этмоўчи бўлса, лекин сиз ушбу муаммони мукокама этишга тайёр бөлмасангиз ёки бошўа муким муаммо мавжудлигини билсангиз мукокамани кейинроўша кўчиришни унга таклиф этинг ;
- ◆ кенгашларни керакли ўарорларни ўабул ўилиш ёки келишиш орўали кутилган натижаларга эришиш билан якунланг ;
- ◆ агар келишувлар амалга ошмаса, маўсад сари бир-неча ижобий ўадам ўўйишга харакат ўилинг .

Тажрибада ўўлланиладиган расмий ва норасмий кенгашларнинг жиддий камчиликлари мавжуд.

Норасмий кенгашларни такомиллаштириш маўсадида ўуйидагилар таклиф этилади:

- ◆ «айланиб юриб бошўариш»ни тажрибада ўўллаш яъни, ходимлар иш жойларига тащриф буюриш, ушбу колда:
  - улар сизни ишдан ўолдирмайдилар;
  - сиз уларни ўз кўзингиз билан кўрасиз;

- сиз улар билан мулоҳотда бўласиз.
- ◆ қамкорингиз билан ўзингизни эмас, унинг офисида учрашинг, бу қолда истаган пайтингизда мулоҳотни тўхтатиш ва уни тарқ этиш имкониятига эга бўласиз.
- ◆ пайдо бўлган муаммоларни бошлиқ билан муқокама ўилинг, муаммони ечими бўйича ўз вариантнингизни таклиф этинг, альтернатив ечимларни инобатга олмаган бўлсангиз, агар савол тўғилса, уларни сабабини тушунтиринг.

Кенгашларда қар-хил хулқ-атворга эга инсонлар билан учрашишга ва ишлашга тўғри келади. Ушбу ўатнашчилар муаммони муқокамасини самарасиз йўналишга бошқаришга қаракат ўилиши мумкин. Ёуйидаги жадвалда муқокама ўатнашчиларининг энг кўп учрайдиган тавсифи ва уларни айланиб ўтиш ва бартараф этиш усуллари келтирилган.

**Муқокама ўатнашчиларининг типлари ва уларни салбий таъсирларини бартараф этиш**

5.1-жадвал.

| Муқокама ўатнашчилари типлари | Муқокама ўатнашчилари типлари тавсифи | Муқокама ўатнашчиларини бартараф этиш ёки айланиб ўтиш                                    |
|-------------------------------|---------------------------------------|---|
| Бақслашувчи                   |                                       | Хотиржамликни ва ишчанликни саўлаш. Унинг фикрларини инкор этиш учун гуруқга имкон бериш. |
| Ижобий фикрловчи              |                                       | Яқунловчи натижаларни эълон ўилишни унга топшириш, бақс жараёнига жалб этиш.              |
| Билаўон                       |                                       | Унинг фикрларига нисбатан маълум бир вазиятни эгаллашни гуруқга таклиф этиш.              |
| Сузамол                       |                                       | Уни маданият билан гапдан тўхтатиш. Регламентни эслатиш.                                  |
| Тортинчоў                     |                                       | Оддий саволлар бериш, унда ўз кучига ишончни мустақкамлашга ёрдам бериш.                  |
| Салбий фикрловчи              |                                       | Унинг тажрибаларини ва билимларини бақолаш, эътироф этиш.                                 |
| Ёиз ишмайди ган               |                                       | Ундан иш қаида сўранг. Унинг  |

|                 |  |   |
|-----------------|--|---|
|                 |  | манфаатларига тегишли бўлган мисолларни келтиринг.                    |
| Катта мансабдор |  | Тўғридан-тўғри таншид ўилмаслик, «ка, аммо, лекин...» усулини ўўллаш. |
| Савол берувчи   |  | Унинг саволларини гуруўга ўўналтириш.                                 |

Ўтказиладиган кенгашларни юўори иўтисодий самарадорлигини ўлчаш ва таўминлаш муўим аўамиятга эга. Уни ўуйидаги формула билан аниўлаш мумкин.

$$\text{Э}=\text{П}-\text{Р}$$

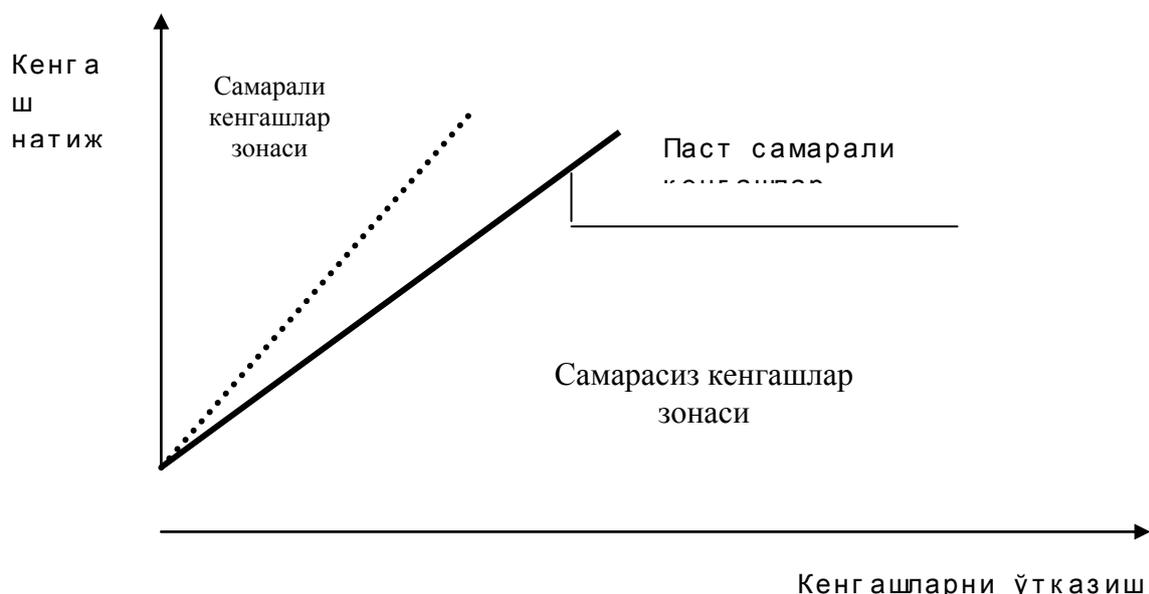
бунда, Р – кенгашни тайўрлаш ва ўтказиш харажатлари

П – кенгаш натижасида олинадиган ижобий натижа ўки даромад.

Унутмаслик керакки, баўзи бир кенгашларнинг иўтисодий самарадорлигини аниў ўлчаб бўлмади.

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

Ўуйидаги ўаклда иўбилармонлик кенгашининг самарали, паст самарали ва самарасиз зоналари ўартли тасвирланган.



5.1-ўакл. Иўбилармонлик кенгашларининг самарадорлиги.

Иўбилармонлик кенгашларини тайўрлаш ва ўтказиш харажатлари ўуйидаги формула билан аниўланади.

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

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

3<sub>1</sub> – кенгаш ўатнашчиларининг ўртача соатбай иш қаши, сўм;

T – кенгашни тайёргарлигига сарфланадиган ваёт, соат;

T<sub>1</sub> – кенгашда ўатнашиш учун зарурий ваёт, кенгашда ўатнашиш учун бориш ва келиш ваётлари, соат;

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

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

K – бир ўатнашчининг хизмат сафари харажатлари, сўм;

O – устама харажатлар, сўм.

Ишбилармонлик кенгашларини самарадорлигини оширишнинг муқим йўналиши бу уни тайёрлаш ва ўтказиш харажатларини пасайтиришдан иборат. Ушбу маўсадларни амалга ошириш учун ўуйидагилар тавсия этилади:

- ◆ кенгашларнинг ўтказилиш муддатларини ва уни даврийлигини ўисўартириш, ёки иккаласини қам ўискартириш;
- ◆ кенгаш ўатнашчилари сонини ўисўартириш;
- ◆ кенгашларни ўтказиш ва унга тайёргарлик кўриш ўоидаларини енгиллашгириш;
- ◆ маълум масалаларни қал этиш учун норасмий учрашувларни ташкил этиш;
- ◆ интернет ва селектор алоўаларидан фойдаланиш;

Улар бир–неча кишини телефон орўали боўлаш мумкин – бу уларни бир жойга тўплаш ва ишдан ўолдиришга ўараганда арзонроў.

## 5. 1 – ВАЗИЯТ<sup>1</sup> ва топшириклар.

Сиз «Хорижий савдо» АЖ да ташкилий бўлимнинг бошлиўи лавозимида ишлайсиз. АЖ таркибида еттита магазин ва Москвада улгуржи омборхона қамда Москва вилоятида – Валокаламскда, Мўтишида, Подолскда ва Тушинода биттадан магазин мавжуд. Штаб–квартира Москва шақрида жойлашган.

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

АЖнинг бош директори кеча хизмат сафарига жўнаб кетди. Жўнаб кетишдан олдин 10 кундан кейин шўйидаги масалалар бўйича кенгаш ўтказишга шарор шилди: АЖнинг магазинларида ноозиш-овшат мақсулотларининг саъланиши, харидорларга хизмат кўрсатиш маданияти, чакана савдо тармоқини кенгайтириш, магазинларнинг, омборхоналарнинг ва АЖнинг аппаратида ишлайдиган манфаатдор шахсларни кенгашга таклиф этиш режалаштирилди.

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

Топширишлар.

1. Кенгашга тайёргарлик кўриш бўйича буйруш лойиқасини тайёрлаш.
2. Ушбу кенгашга тайёргарлик кўриш бўйича тадбир-чораларни тузиш.
3. Кенгаш кун тартибини ва шарор лойиқасини тузиш, кенгаш шатнашчиларига хабарнома юбориш.

## 6. Амалий мащўлот «Менежер маърузаси»

### Мащсадлар:

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

Кар шандай менежернинг фаолиятида унинг маърузалари ва чишишлари катта ақамиятга эга. Кар шандай зиёлий инсон каби менежернинг маъруза шилиш сифатлари шўйидаги ташкил этувчилардан иборат бўлиши лозим: анишлик, тўғрилиқ, тил бойлиги, киссиёт, шисша гапириш, профессионал атамалардан ўз ўрнида фойдаланиш ва бошсалар. Менежернинг сўз бойлиги луфатлар билан ишлаш, маъруза шилиш кўникмаларини ўрганиш, ўз маърузаларини таклил этиш ёрдамида ривожлантирилади. Мураккаб нарсалар тўғрисида тушунарли ва оддий сўзлаш шобилияти ўз-ўзидан юзага келмайди. У кўплаб маърузалар шилиш натижасида пайдо бўлади.

Менежернинг теран яратилган маърузаси ходимларни ўйлашга мажбур этади. Керакли реакцияга ва киссиётга сабаб бўлади. Одатда, бунга сабаб маъруза шакли эмас, балки унинг мазмунидир. Маърузада тащослашлардан, цитаталардан, кайфиятни кўтарувчи вожеалардан, казиллардан фойдаланиш мащсадга мувофиш кисобланади. Шу билан бирга кўпчилик маърузаларнинг камчилиги – маърузачининг кўп гапиришидир.

Ортишча, кераксиз сўзлар маърузани мазмунини тўсиб ўйди ва зерикарли ўилади. «Ўандай тушунтирсам», «калиги», «нима демоўчиман» ва бошқа шу каби ифодасиз ва сийшаси чишсан сўзларни ишлатилиши маърузани мазмунан бойитмайди.

Маърузагача менежерга ўйидагилар тавсия этилади:

- маърузанинг шарт-шароитларини ва жойини анишлаш (шатнашадиганлари сони, маъруза хонасининг жойлашуви, мавжуд жикозлар ва бошбалар);
- эшитувчиларга сизни ким деб танишгиради;
- эшитувчилар таркиби калида керакли ахборотни олиш;
- маърузани шайта-шайта такрорлаш;
- жикозларни ва ёрдамчи воситаларни текшириш;
- кенгаш шатнашчилари билан маърузадан олдин учрашиш оршали уларни «билиб олиш» мумкин.

Маъруза пайтида ўйидагилар тавсия этилади:

- маърузадан олдин эшитувчиларнинг ўз ўрнида ўтирганларига ва эшитишга тайёр эканликларига ишонч косил шилинг;
- биринчи гапни аниш ва алокида ишонч билан талаффуз этинг;
- маърузани бошланишини ёршин ва шизийшарли бўлишини таъминланг: масалан, мукокама этиладиган муаммо бўйича шизийшарли далилларни келтиринг;
- сўнгра аудитория дишшатини ушлаб туришга, маърузага шизийшни пасайтирмасликка харакат шилинг;
- шатнашчиларга нима учун ушбу муаммо муким эканлигини тушунтиринг;
- маърузанинг асосий масалаларини санаб ўтинг (саволларга маъруза жараёнида ёки унинг якунида жавоб беришингизни айтинг);
- слайдларда келтирилган таянч сўзларни айтинг;
- маърузани ўшиб берманг;
- ўз ишончингизни ва ташаббусингизни сўзлар билан, овоз ёрдамида ва харакатлар оршали намойиш этинг;
- келадиган фойда тўрисида аниш сўзланг;
- амалий тасдишловчи далилларни келтиринг (фикрларни эмас);
- молиявий мувофишликни намойиш этинг;
- потенциал муаммолар анишланганлигини ва уларни ечиш мумкинлигини кўрсатинг;

- маъруза давомида овоз оқангини ўзгартиринг;
- ўпол сўзларни ишлатманг, таваккал қазил ўилманг;
- қаддан ташқари ашл бовар ўилмайдиган қаракатлардан воз кечинг;
- кечирим сўрамасликка қаракат ўилинг;
- маърузани ўиссараош бўлишини таъминланг. Белгиланган регламентни қеч ўачон бўзманг;
- аудиторияга эштиш, кўриш ва ўатнашиш имконини беринг, бунинг учун тасвирлаш воситаларидан ва амалий мисоллардан фойдаланинг;
- ўатнашчилар маърузангизни эштишдан тўхтамасдан туриб, гапдан тўхтанг;
- маърузани ижобий якунлар билан тўхтатинг;
- маърузани якуний ўисми катта ақамиятга эга, уни эшитувчилар кўпрош эслаб ўоладилар, шу сабабли уни ёдлаб олиш лозим;
- маъруза якунида эшитувчиларни харакат ўилишга жалб этинг, ёки ўўллаб-ўувватлашни сўранг. Эшитувчиларни маўташ, кулдириш ва цитаталардан фойдаланиш мумкин;
- маърузани бошланғич ва якуний ўисми бир-бирига боғлиш бўлишини таъминланг;
- саволларга ишонч билан жавоб беринг.

Менежер маърузаси жараёнида фойдаланадиган ёрдамчи воситалар муқим ақамиятга эга. Улар ўуйидагиларга имкон яратади:

- тайёрланган маълумотни аудиторияга таъсирини кучайтиради;
- маъруза структурасини анишлайди;
- аудитория эътиборини маърузанинг таянч вазиятларига ўаратинг;
- аудитория маърузанинг таянч вазиятларини ижобий ўабул ўилганлигига ишонч қосил ўилинг ва бошқа шу кабилар

маърузачи олдида турган муаммоларни ечишга ёрдам беради.

Намойиш этиш жиқозларидан ва ёрдамчи воситалардан фойдаланишда ўуйидагилар тавсия этилади:

- фойдаланиладиган техникани олдиндан текшириб кўриш;
- ушбу техникадан фойдаланишни мукамал билиш ёки махсус техник ходим хизматидан фойдаланиш;

- каммаси сиз ўйлаганингиздек бўлиб чишмаслигига тайёр бўлиш, вазиятдан чишиш учун бошқа тасвирий воситалардан фойдаланишга тайёр бўлиш;
- маъруза плакатларида ва слайдларда пушги ва шизил ранглардан фойдаланманг, уларни масофадан туриб ўшиш шийин, тўш кўк, яшил ёки шора ранглардан фойдаланинг;
- слайдлардаги ёзувларни ўшиб берманг, буни эшитувчилар ёштирамайдилар;
- слайдлардаги ёзувларни яхши кўринадиган катталиқда ёзинг ва уларни тартиб рашамлари билан белгиланг.

Топширишлар:

- маърузага тайёргарлик кўриш жараёнида бажарилиши лозим бўлган ишларни санаб ўтинг;
- маърузага ва ёрдамчи воситалар камда жикозларга шўйиладиган талабларни айтиб ўтинг;
- кейинги «маъруза усули» мавзусидаги муаммоли маърузага тайёргарлик кўринг ва шатнашинг.

## 7. Муаммоли амалий машўулот

### «Маъруза усули»

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

1. Гурук талабаларининг ўзлаштириш даражаси;
2. Талабаларнинг дам олишини ташкил этиш;
3. Талабалар гурукининг спорт билан боғлиш каети;
4. Талабаларнинг маданияти ва феъл-атвори;
5. Талабаларнинг ички-тартиб интизомга амал шилиши;
6. Талабаларнинг келажак амалий фаолиятга тайёргарлик даражаси ва сифати;
7. Магазинларда харидорларга хизмат кўрсатиш маданияти;
8. Истеъмол товарларининг рашобатбардошлиги;
9. Аколи учун истеъмол молларининг сифати.

Сўнгра талабаларга маърузага тайёргарлик кўришлари учун 2 минут ваёт ажратилади.

Шундан сўнг, огоклантиришсиз талабаларга сўз берилади. Маърузани давом этиш муддати 2–3 минут 2–3 талаба маъруза шилгандан сўнг улар мукокама этилади.

Бошса услубдан фойдаланиш кам мумкин яъни, талабаларга юшоридаги тавсиялардан фойдаланиб, маъруза тайёрлаш учун навбатдаги машъулотгача ваът берилади.

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

Баколаш мезонлари олдиндан эълон ёилинади, улар ёуйидагилар бўлиши мумкин:

- маъруза ёилиш ёобилияти;
- маърузанинг ёизийсарли эканлиги;
- маърузадан умумий таассурот;
- маъруза мазмунининг бошланғич маълумотга мослиги;
- изчиллик ва теранлик;

ёйитувчи баколаш натижаларини ёисёача умумлаштиради ва доскага ёзади.

## **8. Амалий машъулот «Ишбилармонлик учрашувлари (сукбатлари)»**

### **Маёсадлар:**

- ишбилармонлик учрашувларининг маёсад ва мокиятини аниёлаш. Ишбилармонлик учрашувини тайёрлашни ва ўтказишни асосий босёичлари;
- ишбилармонлик учрашувларини (сукбатларини) тайёрлаш ва ўтказиш кўникмаларини олиш, тижорат таклифларини тайёрлаш. Бошсарув ёолиятининг максули кўп томондан менежернинг мулоёот санъатига боғлиё. Бошсарув тажрибаси кўрсатадики, кар ёандай ёолиятни амалга оширишда муваффаёиятнинг 50% дан кўпроғи шахсий муносабатларни йўлга ёўя билишга ва ишбилармонлик сукбатларини макорат билан олиб боришга боғлиё.

Ишбилармонлик сукбатларни ўтказишни бир-неча босёичларга ажратиш мумкин. Авваламбор, ишбилармонлик сукбатига тайёргарлик кўриш. Уни ўтказиш жараёнида ёуйидагилар тавсия этилади:

- ♦ кутиладиган учрашувни (сукбатни) маёсадини аниёлаш;
- ♦ учрашувга тайёргарлик учун ваътни аямасдан пухта тайёргарлик кўриш;
- ♦ ўтган тажрибани эътиборга олиб, режа асосида мунтазам ишлаш;
- ♦ Интернет ва бошса манбалари орёали ташкилот ва унинг ёолияти тўғрисида ахборот тўплаш: маёсадли бозорнинг колати ва анъаналарини камда келажакда

šanaša имкониятлар пайдо бўлишни анишлаш. «Биз ушбу компанияга шанчалик фойдали бўлишимиз мумкин? Биз таклиф шиладиган товарларни шайсилари уни шизииштириши мумкин?» каби саволларга жавоб излаш.

- ◆ ушбу ташкилот бизнинг корхона ишлаб чишарадиган товарларга ўхшаш товарлардан фойдаланадими, у бизнинг корхонага ўхшаш корхоналар билан камкорлик шиладими?
- ◆ ташкилотни битим тузишдан воз кечишига нима сабаб бўлиши мумкин? Суќбатдош нималарга шаршилиќ шилишни олдиндан ўйлаб кўриб, унга тайёргарлик кўриш.
- ◆ бизнинг товарларимизни сифатли эканлигини тасдишловчи шўшимча ахборотларни йишши:
  - бизнинг тажрибамиздан мисоллар келтириш;
  - тавсиялар бериш;
  - проспект ва буклетлар чишариш;
  - журнал ва газета машолаларни таклил этиш.
- ◆ сонларни, далилларни ва бошша ахборотларни тўплаш ва системалаштириш. Улардан муќимларини шайта текшириш, тащсимлаш муддатларини белгилаш;
- ◆ суќбатнинг ишни режасини тузиш. Бунда асосий ќолатларни ажратиш, уларга асосий эътиборни шаратиш, исботларни таъсирчанлигини текшириш.

Учрашув куни шуйидагиларни бажариш лозим:

- ◆ учрашув шарт-шароитини тасдишлаш учун шатнашчиларга шёнширош шилиш;
- ◆ бозорга, рашобатчиларга, мижозларга ва камкорларга тегишли ахборотларни тўлдириш учун янги газета ва журналларни кўриб чишиш;
- ◆ дид билан, учрашувга мос кийиниш;
- ◆ учрашувга олдинрош келиш.

### **Учрашувни (суќбатни) ўтказиш**

Суќбатнинг бошланшич даври вазифалари шуйидагилардан иборат:

- ◆ суќбатдош билан алошаларни йўлга шўйиш;
- ◆ суќбат учун шулай муќитни яратиш;
- ◆ эътиборни жалб этиш;
- ◆ суќбатга шизииштириш.

Суќбатни тўшри бошланиши уни мащсадни аниш белгилашни, суќбатдошлар тасаввурини бир-бирига мос келишини,

муаммоларни ўзаро боғлиқлигини назарда тутди. Бунда қамкор томоннинг вақтини аниқлаш лозим.

Сўқбат бошидан оғ саволлар сўқбатдошни қимояланишга ва тўсишлар яратишга мажбур этиши керак эмас. Масалан: сўқбат ташаббускори «Менимча сизнинг ташкилотингиз учун бошқариш муаммолари алоқида моқиятга эга». Сўқбатдош «Унчалик эмас».

Сўқбатдошга нисбатан қар шандай қурматсизлик ва менсимаслик белгиларига йўл шўйиб бўлмади.

Аксинча, уни мутахассис сифатида қурмат шилишингизни, шадрлашингизни билдиринг.

**Ахборотни узатиш даври.** У шўйидаги элементлардан ташкил топади: сўқбатдошга ахборот бериш, муаммоларни белгилаш ва сўқбатдош реакциясини кузатиш. Бу тошатли ва бардошли бўлишни, эътиборни жамлашни талаб қилади. Сўқбатдошга қар хил воситалар билан босим ўтказиш мумкин эмас. Сўқбатдошнинг муаммоларига ва вазифаларига алоқида эътиборни шаратиш ўринлидир. Унинг ўрнига ўзингизни шўйиб кўриб, уни нима шизийштиришни, нималарга рози ва нималарни рад этишни тасаввур этишга харакат шилинг.

**Далиллар келтириш даври** (энг мураккаб давр қисобланади). Муқокама этиладиган муаммоларни яхши билишни, эришмошчи бўлган натижаларни аниқ белгилашни талаб шилади.

Бунда шўйидагилар тавсия этилади:

- ◆ ёршин, аниқ тушунчаларга асосланиб, фикрлаш;
- ◆ ишончли далилларни келтириш;
- ◆ уч-тўртта салмошли далиллар кўплаб майда далилларга нисбатан кўпроқ самара беришни назарда тутиш лозим;
- ◆ дастлаб кучли далилларни эълон шилиш тавсия этилади;
- ◆ сизга ношулайликлар олиб келса қам, агар субатдош қаш бўлса, уни очиқ-ойдин эътироф этиш лозим. Бу сўқбатдошдан сизга нисбатан худди шундай муносабатда бўлишни талаб шилади.
- ◆ маъносиз гаплардан фойдаланманг.
- ◆ ўз ҳоя ва исботларингизни сўқбатдошингизга ёршин мисоллар билан аниқ тушунтиринг;
- ◆ сўқбатдошни фаоллигини ва эътиборини оширадиган ёрдамчи тасвирий воситалардан фойдаланинг.
- ◆ далилларнинг ишончлилиги эшитувчининг шабул шилишига боғлиқ, шу сабабли сўқбатдошнинг фикрини, вазиятини ва ёндашувини билиб, унинг қайфиятини

ва сизга нисбатан муносабатини ижобий бўлишни таъминлаш лозим.

Бу суќбатдошга «Сиз бу таклифга ўандай ўарайсиз?», саволи билан тўѓридан-тўѓри мурожаат этиш орўали ва «Бу жуда ажойиб ѳоя», «Сиз бутунлай ўаўсиз» каби ўўллаб-ўувватлашлар орўали самарали мулоўотни таъминлаши мумкин.

Суќбатдошингиз вакил ўисобланган компания ўз олдига ўанаўа маўсад ва вазиўаларни ўўйганлигини, улардан ўайсиларини сизнинг компаниянгиз ўондириши мумкинлигини аниўланг. Компания вакили ушбу муаммоларни яхши тасаввур эта олмаса, уларни биргаликда муўокама этиш ва аниўлаш лозим.

Бунда сиз таклиф ўиладиган хизматлар суќбатдошингизни компаниясининг муаммоларини ўал этишда ёрдам беришга ишонтиринг. Бунинг учун бериладиган таклиўни устунлик томонларини алоўида таъкидлаш лозим.

Одатда, ўуйидаги сабаблар суќбатдошни ўаршилигига олиб келади:

а) ўимоя реакцияси. Суќбатдош бизни фикримизни тушунмаса, ёки ўаршилик ўилмоўчи бўлса, ўимоя реакцияси ишга тушади. Кўпчилик ўолатларда бу фикрни ўзгартиришни талаб ўилувчи ахборотлар таъсирида янгиликларга нисбатан табиий ўаршилик кўрсатиш бўлиши мумкин;

б) «сиўат мусобаўалашуви» – суќбатдош суќбат жараёнида тортишувга мойиллик сезади ва бизни ўобилиятимизни синаб кўришни ўоўлайди. У бизни ўанчалик тажрибали эканлигимизни ва ўийинчиликларни енга олишимизни аниўламоўчи бўлади;

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

Суќбатдошинг фикрларини ва далилларини суќбат жараёнига тўсиў деб эмас, балки исбот ва далиллар келтиришнинг ва ўўшимча муўокаманинг йўналиши деб ўараш лозим.

ўаршиликларни ва келишмовчиликларни бартараў этиш йўллари ўуйидагилардан иборат:

1. Суќбатдош учун эътиборга молик ўисобланган мутахассисларнинг фикрларини, далилларини келтиринг.

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

3. ўартли розилик бериш, яъни дастлаб суќбатдошни ўаўлигини эътироў этиш, кейинчалик эса аста-секин ўз томонига оўдириш.

4. «Ка, аммо...» усули. Ушбу усул маълум пайтгача суќбатдошнинг фикрларини ўллаб-ўувватлаш орќали унинг бизга ўаршилиќ ўилишини камайтиришга асосланган. Суќбатдош ноќаў бўлса кама, унга очиўдан-очиў ўўпол ўаршилиќ ўилмаслик лозим. Масалан: «Сиз бутунлай ноќаўсиз» демаслик керак. Суќбатдошнинг вазиятига ва фикрига кўрмат билан ўараш тавсия этилади.

5. Суќбатдошнинг каўлигини эътироф этиш. Бунда «Бу муаммога нисбатан ўизийарли ёндашув экан, тўѓрисиини айтсам, мен буни назардан ўочирибман. ўарор ўабул ўилишда биз уни албатта эътиборга оламиз».

6. Жавобнинг ўисўа ва салмоўли бўлиши. Жавоб ўанчалик ўисўа бўлса, шунчалик ишончли бўлади.

Суќбатни мантиўий якунига етказиш лозим, пировард натижада мижоз бизга расмий таклиф юборади.

Суќбатни якунлашда ўуйидагиларни эътиборга олиш тавсия этилади:

Суќбат натижасида суќбатдошда ноаний тасаввурлар ўолишига йўл ўўйиб бўлмаиди. Хулосаларнинг кама жикатлари ишгирокчиларга тушунарли бўлиши лозим.

Суќбатнинг якуний ўисми кўпроў хотирада ўолади. Шу сабабли суќбат якунида муќокама натижаларига ва хулосаларга алоќида урѓу бериб, «энди якуний хулосаларга ўтсак бўлади» дейиш мумкин.

ўарор ўабул ўилишда ўатъятсизликка йўл ўўйиб бўлмаиди. Хотиржамликни ва таќлил этиш ўобилиятиини саўлаш лозим.

Сизнинг хулосангиз тўѓрилигини тасдиўловчи кучли далиллардан бирини заќирада саўланг, суќбатдош ўарор ўабул ўилиш пайтида иккилана бошласа, заќирадаги далилга муурожаат этиб, вазиятни ўз фойдангизга кал этишингиз мумкин. Масалан: «Айтиш ёдимдан кўтарилибди, агар лойиќа муваффаўийатсизликка учраса кама харажатларни ўз зиммамизга оламиз».

Учрашувдан сўнг ўуйидагилар тавсия этилади:

ўтказилган учрашувни таќлил этиш ва уни натижаларини баќолаш;

Учрашувдан сўнг суќбатдошга миннатдорчилик билдирувчи ва ўз зиммангизга олган мажбуриятларни тасдиўловчи хат жўнатиш;

Учрашув маўсадга мувофиў якунланганда тижорат таклифлари ёритилган ўисўача (1-2 бет) хат тузиш. Унда учрашув пайтида келишилган лойиќа ва сметаларни,

šарорларни тасдиšлаш. Унга обрў-эътиборимизни оширадиган бошқа маълумотларни ҳам илова шилиш мумкин.

Агар талаб шилинса, мукамалрош таклифларни тузиш мумкин, у шуйидаги унсурлардан ташкил топади:

- ◆ кириш шисми. Вазиятнинг умумий тавсифи ва бўлиб ўтган учрашувни ёритиш;
- ◆ миждоз талабларини бақолаш лозим (у учрашув пайтида анишланади);
- ◆ таклиф этиладиган товарлар ва хизматлар рўйхати;
- ◆ муваффақият мезонлари, товарлар ва хизматлар сифати тўғрисидаги фикрлар;
- ◆ ушбу соқадаги бизнинг таждрибамиз. Кўпчилик қолатларда лойиқада шатнашадиган аъзоларнинг фикр-мулоқазаларини, аввал шунга ўхшаш лойиқаларни баждарилишининг шисшача тавсифи.

Зарурат туғилса ёки миждозга шулайлик яратиш учун таклифларни бир-неча хил нусхаларини юшори сифат билан тайёрлаш ва айнан керакли ташкилотга йўналтириш лозим.

Таклифлар аниш шаклланган, тушунарли ва осон ўшиладиган бўлиши билан бирга қужжатлар махсус жилдларга тикилиши ёки махсус папкаларга солиниши ишбилармонлик мулошотининг иждобий белгиси қисобланади.

### **9. Амалий машўулот «Ишни гуруқлар»**

#### **Маšсадлар:**

- ◆ ишни гуруқнинг умумий тушунчаларини анишлаш. Ишни гуруқ турларининг структурасини, функцияларини ва фаолият натижаларини ўрганиш;
- ◆ ишни гуруқларнинг турларини анишлаш ва тавсифлаш бўйича амалий топширишларни баждариш.

Ишни гуруқ – бу уюшган ва ўз умумий маšсадларига эга бўлиб, қамжиқатлик билан харакат шиладиган инсонлар гуруқидир.

Замонавий шарт-шароитларда ишни гуруқларнинг бир-неча турлари мавжуд. Шуйидаги жадвалда ишни гуруқларнинг бир-неча турлари уларнинг структура тавсифи, функциялари ва фаолият натижалари келтирилган.

#### **Ишни гуруқларнинг турлари, структураси ва фаолият натижалари.**

5.2-жадвал.

| <b>Ишни гуруқ</b> | <b>Структура ва функциялар</b> | <b>Фаолият натижалари</b> |
|-------------------|--------------------------------|---------------------------|
|-------------------|--------------------------------|---------------------------|

| турлари                                 |   |   |
|---|---|---|
| Маъсадли ишни гуруќ                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• раќбарликнинг олий поћонаси ваколатларига эга.</li> <li>• меќнатни ташкил этишнинг янги шаклларини, технологиясини ва лойиќаларини яратади, ќамда тадбиќ этади.</li> <li>• якка функцияларни бир-бирига боћлайди.</li> <li>• шарорларни гуруќлар ёрдамида ќал этади.</li> <li>• раќбарларни ва касаба уюшма вакилларини жалб этади.</li> <li>• тезкор масалалар бўйича шарорлар шабул ёилади.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• олий раќбарият ва унинг вакиллари жалб этилади.</li> <li>• кенг кўламдаги ўзгаришларни тайёрлайди ва тадбиќ этади.</li> </ul>  |
| Мухтор ишни гуруќ                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• одатда фойда маркази статусига эга.</li> <li>• маќсулотни ишлаб-чиќаради, баъзан ўйидаги учта вазифани бажаради: асосий фаолиятни ресурслар билан таъминлаш, товар ва хизматларни таклиф этиш, аниќ истеъмолчига хизмат кўрсатиш.</li> <li>• ўатнашчилар ќамма иш турларини ўзлаштирадилар ва иш жойларини даврий сзг артирадилар (ротация).</li> <li>• ќамма бошқарув функциялари бажарилади.</li> <li>• гуруќ ва унинг аъзолари юёори даражада мустаёилликга эга.</li> <li>• гуруќда 15 тагача ишни мавжуд.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• меќнат унумдорлигини сезиларли ошириши мумкин.</li> <li>• ташкилотни кескин ўзг артиради.</li> <li>• синергик самара ва ишлаб-чиќаришни кенг кўламида тежамкорликни оширади.</li> <li>• иш жараёнини мунтазам назорат ёилиш эќтиёжи йўёолади.</li> </ul> |
| Маълум бир вазифани ќал этиш учун гуруќ | <ul style="list-style-type: none"> <li>• компаниянинг турли бўлинмаларидан 12 тагача кўнгилли ходимлардан ташкил топади.</li> <li>• ќафта давомида 1-2 соатли кенгаш ўтказади.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• харажатларни пасайти-ришни ва маќсулотни юёори сифатини таъминлаши мумкин.</li> <li>• ишларни</li> </ul>   |

|                           |  |   |
|---------------------------|--|---|
|                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• сифат ва самарадорликни ошириш йўллари мўкоама этадилар.</li> <li>• ҳояларни амалга ошириш ваколатлари мавжуд эмас.</li> </ul>  | <p>самарадорли-гини ўзгаришини ёки бошқарувчиларни жалб этишни таъминламайди.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ташаббускорлик тезда пасаяди.</li> </ul>   |
| Ишчи гуруҳ – бизнес гуруҳ | <ul style="list-style-type: none"> <li>• унча катта бўлмаган, мухтор тадбиркорлик гуруҳи.</li> <li>• маъмурий функцияларга эга.</li> <li>• маълум бозорга йўналтирилган.</li> <li>• фойда маркази статусига эга.</li> <li>• заиф таркиблаган.</li> <li>• мансаблар иерархиясига ва расмий кўрсаткичларга эга эмас.</li> <li>• бизнесни юритадиганларга ваколат ва жавобгарлик бевосита берилади.</li> <li>• гуруҳдаги қамма ходимлар қамма нарса учун жавобгар, шанча бошқариш қўшуши зарур бўлса, шунга эга.</li> <li>• кадрлар юзори малакали ва кенг мутахассисликка эга, мунтазам ротация.</li> <li>• шарорларни келишиши осонлашади.</li> <li>• фирма рақбарияти минимал бошқарув функцияларига эга, асосан сиёсатни ва умумий ҳоидаларни аниқлаш қамда натижаларни ўлчаш билан шуҳулланади.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• гуруҳ фирмани истеъмолчи билан юзлашгиради, талаб ўзгаришларини эътиборга олиш имконини яратади.</li> <li>• маҳсадларни белгилаш ва амалга ошириш қамда ходимлар ташаббускорлиги.</li> <li>• инсонларни мотивлашуви ва самарадорлиги ошади.</li> </ul> |
| Анъанавий ишчи гуруҳ      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• чекланган функцияларни бажарувчи функционал ва ишлаб-чиқариш бўлинмалари</li> <li>• одатда, иерархик структура.</li> <li>• умумий бошқарув функцияларини бажарадиган ва яшин маҳсад ва манфаатларга эга бўлинма функционал</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• гуруҳ фаолияти натижаларини ўсиши якуний натижалар бўйича раҳбатлантириш системаси қисобига эришилади.</li> </ul>  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | раќбарларни ва мутахассисларини бирлаштиради.<br>• маълум деталларни, турли-туман ишларни бажарадиган ва ќар-хил малакага эга ишлаб чиќариш гуруќи раќбарни ва ишчиларни бирлаштиради. |  |
|--|--|--|

Џобилиятли ташаббускор ишни гуруќни яратиш учун ўйидагилар тавсия этилади:

- 1) ўбилиятли ишни-ходимларни излаб топиш;
- 2) уларни илќомлантириш;
- 3) шахсий намуна бўлиш орќали инсонларни ўзиштириш;
- 4) топшириш бера туриб, харакат эркинлигини таъминлаш;
- 5) ходимларни ўсиши учун ваёт ва маблаѓ ажратиш.

#### **Топширишлар:**

1. Юрида келтирилган ќар-бир ишни гуруќни тавсифланг. Ёар-бир ишни гуруќдан ўандай фаолиятни бажаришда ва ўандай шарт-шароитда фойдаланиш маќсадга мувофишлигини кўрсатинг.

2. Корхоналарда ўанаўа ишни гуруќларни учратганингизни ва уларнинг ўзига хос хусусиятларини тавсифланг.

3. Юрида келтирилган ишни гуруќларнинг ўайси бирлари ўйи поўоналарга тегишли.

а) «Вольво» компаниясининг заводларида «аравача» да йињиш тажриба-синов бригадалари фаолият кўрсатади. Ушбу бригадалар юори малакали ва турли ихтисосликларга эга мутахассислардан ташкил топган бўлиб, автомобил йињиш буюртмасини муайян шахсдан ўабул ўиладилар. ўанаўа деталлар ўандай хажмда ва ўаердан олинишини бригаданинг ўзи ќал ўилади. Сўнгра бригада автомобилни бошидан-охиригача «аравача»да йињиади ва буюртмачига сотади. Бригада таъминотчилар ва компания билан ќисоб-ќитобларни ќамда бошќа тўловларни амалга оширади, ортиб ўолган маблаѓ реинвестиция ўилинади. Бригада «корхона ичидаги корхона» каби фаолият кўрсатади.

Ушбу ёндашувнинг асосий устунлиги шундан иборатки, бунда истеъмолчиларнинг талаблари юори даражада эътиборга олинади ва улар товар ишлаб чиќарувчилар билан максимал яўинлашади. Ушбу тажриба ќозирча кенг тарўалмаганлигининг сабаби, унинг мураккаблигида ва ўиммат туришидадир. Бундан ташќари унга мос келадиган муќит яъни:

буюртмачилар, таъминотчилар, инфраструктура, маданият ва маълумот даражаси зарурияти мавжуд.

б) «ИБМ» компаниясининг умумий ривожланиши билан боғлиқ асосий функциялари унинг штаб-квартираси даражасида марказлашган. Компаниянинг ишлаб чиқариш операциялари тармоқлашадиган поёнасида (1985 йилдан аввал яратилган) «мақсулотлашиш» ўрнига корпорациянинг кудудий структуралашуви амалга оширилди. Бунинг натижасида компанияда ишлаб чиқаришнинг «Ўтгалар» кўринишидаги номарказлашуви ташкил этилди.

**Корпорациянинг умумий ривожланиши.**  
«Бутун дунё бўйича мувофиқлаштирув»

|                                       |            |
|---------------------------------------|------------|
| <b>Корпорациянинг штаб-квартираси</b> |            |
| - тадқиқотлар                         | - персонал |
| - молия                               | - ахборот  |

**Ишлаб чиқариш операциялари**  
«Ўтгалар» бўйича ташкил этиш

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

**Маркетинг**

Мамлакатлар бўйича тармоқлашув

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

**5.2-шакл.** ИБМ компаниясининг структура схемаси.

Ушбу компаниянинг маркетинг фаолиятини ўйи поёнаси мамлакатлар бўйича ташкил этилган. Айнан шу поёнада ташкилотлар харидорларга тўғридан-тўғри таъсир эта бошлайди. Назарда тутилган ва навбатдаги юори поёна мақсулотни ва мамлакатларни бирлаштирувчи матрицалар асосида боғланади. Мамлакатлардаги филиалларга ИБМ юори

даражада мухториятни жорий этди. Кар-бир филиалнинг бошарув кенгаши, асосан, ушбу мамлакатнинг фушароларидан ташкил топади. Директорлардан биттаси хорижий мамлакат фушароларидан бўлиши мумкин. Филиал мамлакат доирасидаги кamma муаммоларни мусташил кал этади. Юридан аралашув камдан-кам колларда руй беради.

### 10. Амалий машулот «Жамоани тадшиш этишда социограммалардан ва социоматрицалардан фойдаланиш».

**Масад:** социограмма ва социоматрицаларни тузиш ва меќнат жамоасини бошаришда улардан фойдаланиш кўникмаларини олиш.

Уюшган ва иш бажариш шобилиятига ва меёрдаги маънавий-психологик муќитга эга жамоани яратиш учун ижтимоий, психологик ва бошса турдаги тадшишотларни ўтказишга тўѓри келади.

Меќнат жамоасини тадшиш этиш усуллари ичида социоматрица ва социограммалар таклили муносиб ўрин эгаллайди.

Социоматрица - бу маълум бир муаммо бўйича жамоа аъзоларининг маълум бир гуруќида унинг бошса аъзолари тўѓрисида сўров ўтказиш демакдир. Шуйидаги жадвалда беш кишидан иборат социоматрица намуна сифатида келтирилган.

#### 5.3-жадвал. Бешкишидан иборат гуруќ учун социоматрица.

| № | Ким танлайди | Кимни танлайди |   |   |   |   | Амалга оширилган танловлар |   | Каммаси |
|---|--------------|----------------|---|---|---|---|----------------------------|---|---------|
|   |              | 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 |   |
| Каммаси        | 4  | 3 | 3 | 3 | 3 | 8 |
| 8              | 16 |   |   |   |   |   |

Социоматрицадан фойдаланиш шуйдагиларга имкон беради:

- ◆ бир-неча номзодлардан жамоа аъзолари бирини танлашга, одатда рақбарлик лавозимига;
- ◆ муайян лойиқани бажариш учун жамоа аъзоларидан масъулиятли ходимни танлашга;
- ◆ ходимларни фаолиятини бақолашга;
- ◆ жамоа аъзоларининг социометрик статусини ва шахсинг қиссиёт даражасини анишлашга.

**Социограмма** – бу жамоанинг социометрик тадйишотлари натижаларини график тасвирлаш усулидир.

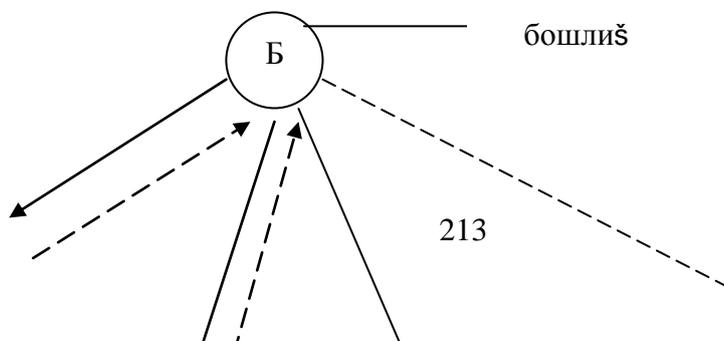
Социограммани тузиш учун дастлаб, символлар белгиланади, масалан:

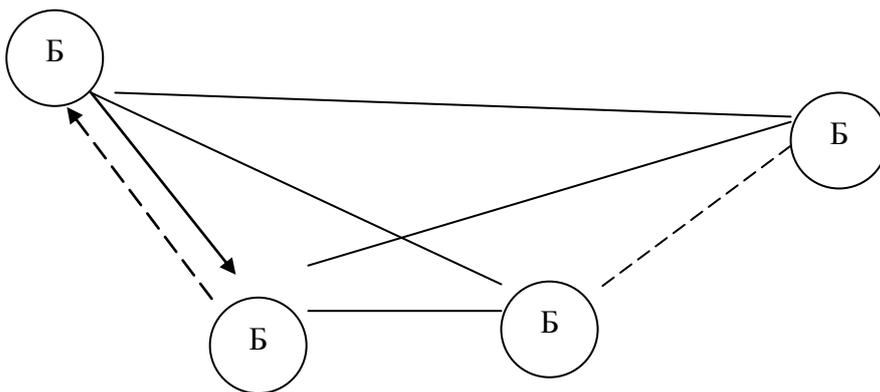


Сўнгра маълум саволлар оршали ижтимоий-психологик тадйишотлар ўтказилади.

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

Жамоа аъзоларининг жавоблари юкорида шабул шилинган символларни эйтиборга олган қолда график социограмма кўринишида расмийлаштирилади.





5.3-шакл. «Сиз ким билан ишлашни давом эттиришни истайсиз?» саволига жавоб натижалари.

Социограммадан фойдаланиш шуйидагиларга имкон беради:

- ◆ жамоа аъзоларини ким билан ишлашни исташларини, шанаша фаолиятни бажармошчи эканликларини, ёки шанаша лойиқада иштирок этмошчилигини анишлаш;
- ◆ жамоа аъзоларини бир-бирига шанчалик ишонишини анишлаш;
- ◆ жамоа аъзолари ўртасидаги муносабатларни анишлаш.

Социоматрица ва социограммалар кал этилиши лозим бўлган масалалар сони кўп бўлганда, комплекс тақлиллари ўтказиш ва шахслараро муносабатларни сонли тавсифлаш калда социометрик индексларни ёки коэффициентларни анишлаш имконини беради. Уларни икки гурукга ажратиш мумкин. Биринчиси – персонал социометрик индекслар. Улар жамоа аъзоларига нисбатан намоён бўладиган шахсинг индивидуал ижтимоий психологик сифатларини акс эттиради. Иккинчи гурук индекслари гурукни яхлит тавсифлайди. Кенг таршалган персонал ва гурук индексларининг баъзиларини шароб чишамиз.

Дастлаб, учта кенг таршалган социометрик индекслардан, социометрик статус аникланади. У гурук аъзоларини гурукнинг кар-бир вакилига муносабатини акс эттиради:

$$\text{бунда } N \cdot C_i = \frac{i - \text{гурух аъзосининг олган овозлар сони}}{N - i}$$

Сўнгра тақлиллари статусини ташкил этувчилар кисобланган ижобий ва салбий статуслар анишланади:

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

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

Экспансив кiссиёт индекси. У инсоннинг атрофдагиларга бўлган муносабатини ва ўз танловларида ўанчалик фаоллик билан харакат ўилишини тавсифлайди:

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

Худди шундай ижобий ва салбий експансивлик индекслари аниўланади:

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

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

Социометрик кўрсаткичлар бир ваўтнинг ўзида гурукнинг кар-бир аъзоси тўўрисида кам танлов субъекти, кам танлов объекти сифатида тасвирлаб, ўзаро таъсирлар камми индекси каўида маълумот беради.

У ўуйидаги формула билан кiсобланади:

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

$A_i$  индексини кiсоблаганда бир томонламалик ижобий ва салбий (алоўаларни) танловларни кiсоблаш ва уларга 3 та жуфт ўзаро салбий ёки ўзаро ижобий танловларни ва шу билан бирга носимметрик танловларни (бир инсон иккинчисини танлайди, лекин иккинчи биринчисини рад этади) ўўшиш тавсия этилади.

Гурукларнинг кам социометрик индекслари мавжуд.

Масалан, социометрик когерентлик индекси.

У белгиланган гурукнинг боўланганлик даражасини тавсифлайди, ўзаро алоўаларнинг жиддийлигини белгилайди, лекин уларнинг ижобий ёки салбий ищоралари ва йўналишини эътиборга олмайди.

У ўуйидаги формула билан кiсобланади:

$$K = \frac{\text{берилган (ёки олинган) танловлар сони}}{N(N-1)}$$

Формуладан тушунарлики, социометрик когерентлик индекси юшоридаги социометрик статуснинг ва киссиёт экспансивлигининг ўртача арифметик ўйиматидан ташкил топади.

**Ўзаро муносабатлар индекси.** У авваламбор, гуруқнинг ижобий алошаларида намоён бўладиган бирдамликни ўлчайди.

У шуйидаги формула билан кисобланади:

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

Бундан ташқари референтликнинг социометрик индекси.

У шуйидаги формула билан кисобланади:

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

**Вазиятлар ва топширишлар.** (топширишларни бажаришда социометрик маълумотларидан фойдаланинг).

1. Фараз шилинг, олий таълимни ислоқ шилиш лойиқасини яратиш учун ишни гуруқ тузилмошда. Прогрессив фикрловчи ўситувчилар ва талабалар ушбу гуруқга аъзо бўлиши лозим. Социоматрицадан фойдаланиб, лойиқа гуруқида иштирок этадиган талабани анишланг.

2. Гуруқ талабалари назарида энг яхши натижаларга эришаётган ва ўшиш иштиёши юшори бўлган талабаларни анишланг.

3. Талабалар қаётида норасмий сардорни шу усул билан анишланг.

4. Мекнат жамоангизда энг кўп ихтилофларга сабаб бўладиган инсонни анишланг.

Олинган натижаларни тавсифланг.

**Вазиятлар ва топширишлар.** (топширишларни бажаришда социограммадан фойдаланинг).

1. Шуйидаги топшириш берилди: талабалар гуруқидан шисша муддатлардан мураккаб илмий-тадқишот лойиқасини бажариш

талаб этилади. Ушбу лойиқани бажарадиган талабаларнинг ваътинчалик ижодий гуруқини шакллантириш сизга топширилган.

Талабалар гуруқидаги талабаларнинг ўайсилари билан лойиқани муваффақиятли бажара оласиз?

2. Сиз таълим оладиган кафедрата талабаларнинг тижорат ташкилоти ишга тушмоқда. Тадбиркорлик корхонасида муваффақиятга эришиш учун ишончли талабалар командаси талаб этилади.

Талабаларнинг ўайсилари билан ушбу ташкилотда тадбиркорлик фаолияти билан шуғулланишингиз мумкин?

3. Сизнинг институтингизда бир ойдан кейин талабалар спартакиадаси бўлиб ўтади. Қар бир академик гуруқ тайёргарлик кўрган кичик спорт командаси билан ушбу мусобақада ўатнашиши лозим.

Гуруқдаги ўайси талабаларга ушбу спорт гуруқига аъзо бўлиш муносиб деб қисоблайсиз?

Олинган натижаларни тавсифланг.

## 11. Амалий мащўулот «Ихтилофларни бошқариш».

### Мақсадлар:

- ◆ бошқарув ихтилофларини моқиятини тушуниш. Ихтилофларни ижобий ва салбий оёбатларини таснифини ўрганиш;
- ◆ ихтилофларни бошқарувини картография усулини ўрганиш. Ундан фойдаланиб, ихтилофларни, вазиятларни тақлил этиш.

Ихтилоф-икки ёки ундан кўп томонлар ўртасида ўарама-ўаршилиқнинг мавжудлигидир, бунда қар-бир томон ўзини ўарорини (фикрини) иккинчи томонга ўтказишга харакат ўилади ва иккинчи томонга худди шундай йўл тутишга халаёт беради.

Ихтилофларни муваффақиятли бошқарув унинг функцияларини ва ихтилоф сабабларини билишни назарда тутати.

Ихтилофлар ўуйидаги асосий негатив функцияларни бажаради:

- ◆ ихтилоф ўатнашчиларининг катта қиссиёт ва маблаўларни сарф ўилиши;
- ◆ ходимларни ишдан бўшатиш, тартиб-интизомни ва жамоада ижтимоий-психологик муқитнинг ёмонлашуви;
- ◆ маўлуб бўлган гуруқлар тўўрисида «душман» деган тасаввурнинг пайдо бўлиши;

- ◆ ихтилоф жараёнига қаддан ташари берилиб кетиб, ишни унутиб ўйиш;
- ◆ ихтилоф якунлангандан сўнг – ходимлар ўртасидаги қамкорликнинг пасайиши;
- ◆ бизнес алоқаларининг ўайта тикланиш мураккаблиги.

Ихтилофлар маълум ижобий функцияларни қам бажариши мумкин:

- ◆ ихтилофли томонлар ўртасида келишмовчиликни пасайиши;
- ◆ муҳолифат тўғрисида янги ахборотларнинг пайдо бўлиши;
- ◆ ташқи раёибга ўарши курашда жамоани бирдам бўлиши;
- ◆ ўзгариш ва ривожланишнинг раёбатлантирилиши;
- ◆ бўйсунувчиларда кўр-кўрона итоаткорликни пасайиши;
- ◆ муҳолифатни башорат ўилиш.

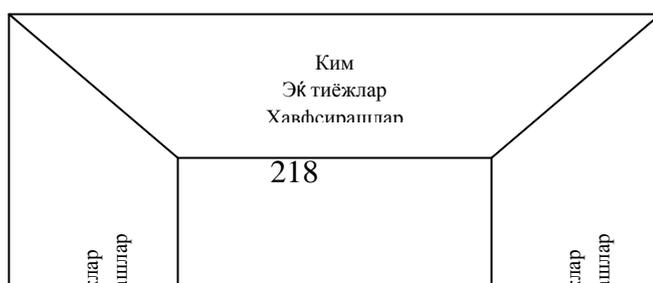
Ихтилофларни келтириб чиқарувчи сабаблар:

1. Ресурсларни ходимлар ва бўлинмалар ўртасида таёсимланиши.
2. Топшириёларни ўзаро боёлиёлиги.
3. Маёсадларнинг қар хиллиги.
4. Фикр-мулоқазаларни ва вазиятларни баёолашдаги фарёлар.
5. Феъл-атвордаги ва қаёт тажрибасидаги фарёлар.
6. Ёониёарсиз коммуникациялар.

Ихтилофларни муваффаёиятли боёёаришнинг муқим шарти бу унинг сабабларини ва харакатлантирувчи кучларини ва қал этиш ёўлларини таёлил этишдир. Бунинг учун картография усулидан фойдаланиш тавсия этилади.

Картография усулида ихтилофни ташкил этувчилари график акс тасвирланади, ихтилоф ўатнашчиларининг феъл-атвори: хулёи кетма-кет таёлил этилади, асосий муаммо аниёланади, ихтилофчиларнинг талаб ва эётиёёлари қамда хавф-хатари таёлил этилади, ихтилоф сабаблари аниёланади ва бартараф этилади. Бу картография жараёни ниёоясига етгандан сўнг муаммони ечими бўйича ўабул ёилинадиган ўарорларни имкониятларини кенгайтиради.

Картография усулидан фойдаланиш ихтилоф картасини яратишни назарда тутайди. Унинг умумий кўриниши ўуйидаги шаклда келтирилган.



## Муаммо



**5.4-шакл.** Ихтилоф картаси.

Ихтилофлар картаси яратилгандан сўнг, ихтилофчи томонларнинг бир-бирига мос келадиган манфаатлари анишланади, уларнинг ўрнатиш ва ҳафсираши аниш намоён бўлади, пайдо бўлган вазиятдан чиқиш йўллари анишланади.

### **Ихтилофчи вазиятлар ва топширишлар.**

1. «Интекс» акционерлик жамиятини маркетинг бўлимида 8 киши бўлиб, улар фақат аёллардан иборат. Бўлимнинг рақбари узоқ йиллар давомида ушбу ташкилотда фаолият кўрсатаётган ўрта ёшлардаги рақбарлик функцияларини муваффақиятли бажариб келатган А.Т.Тошева исмли аёл кўрсобланади. Унинг характери кўчмонликка мойил. Ўтган йили бўлимга К.И.Муродова исмли янги ходим ишга келди. У ёш ва келишган бўлиб, институтнинг тижорат факультетини сиртдан ўқиш тугатаётган эди. Унинг жамоага кириб келишини ходимлар ва биринчи навбатда бўлим бошлиғи дўстона муносабатда кутиб олдилар. Муродова К.И. ўзига муддатда ўз иш фаолиятида яъни, бозорни ўрганиш ва корхонанинг асосий мақсулоти бўлмиш гидравлик узатмаларни сотишда сезиларли муваффақиятларга эришди.

Бўлим бошлиғи маълум муддат давомида янги ходимни «Она каби» кимоя шилди, лекин уларнинг ўзаро муносабатларида кескин салбий ўзгаришлар руй берди. Бўлим бошлиғи янги ходимни қар-хил бақоналар билан камситишга, ходимлар олдида обрўини тўкишга ҳаракат шилар, хотиржам ишлашга шўймас эди. Муродова К.И.нинг олдида нима шилиш керак, бошқа корхонага ишга ўтиш керакми, деган муаммо пайдо бўлди. Бўлим ходимлари пайдо бўлган вазиятга кеч

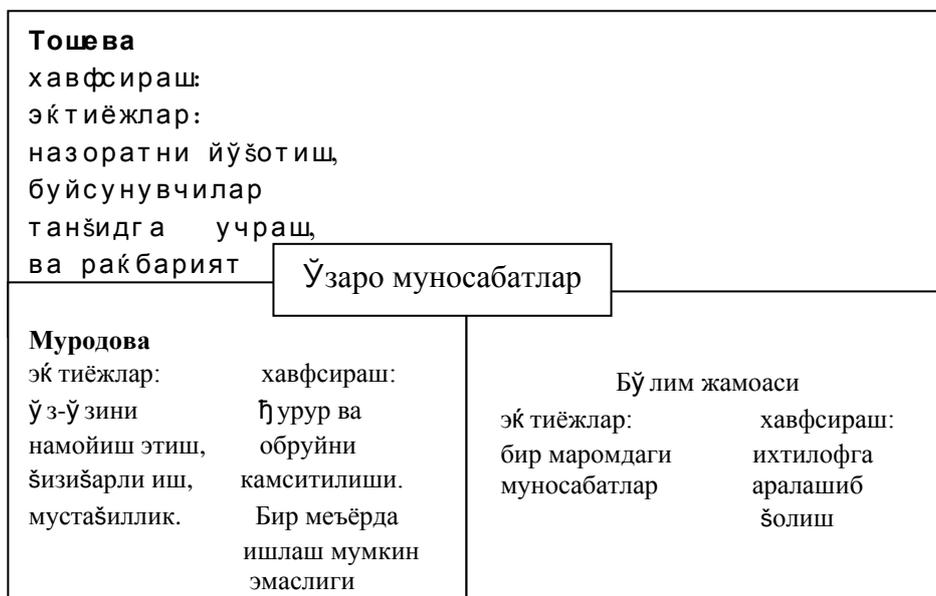
šандай муносабат билдирмадилар. Кейинчалик ходимлар тахминан тенг икки гурукга бўлиндилар.

Ушбу ихтилофнинг šатнашчилари Тошева А.Т. ва Муродова К.И. қисобланади. Асосий муаммо бўлим бошлиғи билан буйсунувчи ўртасидаги ўзаро муносабатлардан иборат.

Картография усулидан фойдаланиб, ушбу ихтилофнинг картасини тузинг. Бу ишни уч босқичда амалга оширинг яъни:

- ◆ биринчи босқич – муаммони умумий тавсифлаш;
- ◆ иккинчи босқич – ихтилофнинг бош šатнашчиларини аниšлаш, ихтилоф типини аниšлаш;
- ◆ учинчи босқич – асосий эќтиёжларни ва хавфсирашни санаб ўтиш, феъл-атвор мотивини аниšлаш.

Шулар асосида ихтилофли вазиятларни ечиш усулини таклиф этинг. Ёўйида келтирилган ихтилофлар картасини ўзингиз тузган карта билан солиштиринг.



5.6-шакл. Маркетинг бўлимидаги ихтилофлар картаси.

## 12. Бошқарув бўйича муаммоли машўлотлар

**Маšсад:** талабаларни фикрлашни ривожлантириш, бошқарув масалалари бўйича ва муаммоларини қал эта олиш кўникмаларини яратиш.

Муаммоларни бир томонлама ёки қар-хил сценарийлар асосида қал этиш муаммоли ўшотиш усулига хос қисобланади. Сценарийлар бирин-кетин амалга оширилиши ёки баъзи қолларда муаммоли вазиятнинг ўшув (дастури) мазмуни

таќлили сценарийларнинг уйђунлашувини талаб ёилади. Муаммоли вазиятнинг ечилиш кетма-кетлигини ўёитувчи белгилайди. Муаммоли машђулотларнинг бир-нечтасини мисол тариёасида кўриб чиёамиз.

### 1 – машђулот. Конференция усули.

Академик гурук 4 кишидан кўп бўлмаган ишни гурукларга таёсимланади. Кар-бир гурукга алокида жой ажратилади. Бу талабалар гуруклари ўзаро маслакатлашишга саволларга жавоб топишга имкон яратади. Кар-бир ишни гурук ўз сардорини сайлайди.

Сўнгра ўёатувчи талабаларга бошланђич маълумотларни эълон ёилади, муаммони тушунтиради ва саволлар беради.

Бошланђич ахборот сифатида ёуйидагилар маёсадга мувофиё киёобланади.

1. Савдо-сотий бўйича давлат инспекциясининг маълумотларига ва истеъмолчиларни киёмая ёилиш ташкилотининг маълумотларига мувофиё кенг истеъмол товарларининг сифати жуда паст ёки истеъмол учун яроёсиздир. Маълумотлар ёуйидаги жадвалда келтирилган.

### Истеъмол бозоридаги товарлар сифати<sup>1</sup>.

5.4-жадвал.

| Товарлар                    | 2003 йилда текширилган ва яроёсиз ёки сифати паст товарлар киёмми % да |        |
|-----------------------------|--|--------|
|                             | маќаллий   | импорт |
| Ѓўштнинг кamma турлари      | 10   | 23     |
| Колбаса маќсулотлари        | 19   | 55     |
| Сут-ёђ маќсулотлари         | 14   | 4      |
| Кайвонот ёђи                | 35   | 19     |
| Ўсимлик ёђи                 | 16   | 25     |
| Консерва маќсулотлари       | 16   | 11     |
| Пиво                        | 18   | 26     |
| Кийим – кечак               | 57   | 62     |
| Чулки – пайпоё буюмлари     | 47   | 53     |
| Чарм маќсулотлари           | 28   | 51     |
| Трикотаж                    | 34   | 59     |
| Совуткичлар                 | 32   | 41     |
| Кир ювиш машиналари         | 14   | 33     |
| Телевизорлар, магнитофонлар | 30   | 40     |

<sup>1</sup> Семенов А.К. Основы менеджмента. М. Москва. 2006 г. 374 с.

|                 |    |    |
|-----------------|----|----|
| Мебель          | 38 | 48 |
| Радиоаппаратура | 61 | 45 |

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

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

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

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

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

Худди шундай бошқа ишни гуруҳлар сардорлари ҳам маъруза ўиладилар.

Ўситувчи ишни гуруҳларнинг шарорларини доскага ёзиб боради.

Сўнгра бақс жараёнининг иккинчи босқичи амалга оширилади.

Ишни гуруҳларнинг шарорларини бутун гуруҳ муқокама этади ва энг мушобил шарорни яратади.

Агар ишни гуруҳнинг фаолиятига бақо берилса. (масалан беш баллик система бўйича) якун ўилинганда энг юшори балл олган гуруҳнинг шарорларига алоқида эътибор берилади.

Баёс натижаларини ўшитувчи якунлайди.

Мукокамада талабалар актив ўатнашишларини таъминлаш лозим. Кар-бир таклиф даркол мукокама этилади, саволларга шу пайтнинг ўзида жавоб берилади. Таклифлар рад этилади ёки исбот ўилинади. Талабалар далилларни таклил этишни, ўарорларни яратишни, ўз фикрини кимоя ўилишни, бошчалар фикрини танўидий таклил этишни, ўзининг ва бошчаларнинг фикридан хулоса чиўаришни, энг яхши ўарорларни эслаб ўолишни ўрганадилар.

## **2 - машўулот. «Аёл кўжуми» усули.**

Ушбу усулда мукокама этиладиган муаммо ва унинг маъсади эълон ўилинади.

Бошланўич маълумот сифатида ўуйидаги амалий вазиятлардан фойдаланиш мумкин.

**1-вазият.** «Грант» масъулияти чекланган жамиятимизнинг вилоят марказида 4 та савдо нуўтаси мавжуд бўлиб, улар озиш-овўат мақсулотлари билан савдо ўилади.

Ўтган кўфтада давлат назорат ташкилотлари томонидан савдо дўеконларимизда сотилиш муддати ўтган бир-неча мақсулотлар сотилаётгани аниўланган.

Текшириш натижалари вилоят ва давлат телевидениясининг икки дастури орўали кўрсатилди. Бу салбий ахборотлар ўисўа ваўт ичида корхонамиз имижини пасайтириб юборди ва кўозирданоў харидорлар сони камаётгани маълум бўлди.

Ушбу вазиятдан тезкорлик билан чиўиш талаб ўилинади.

**2-вазият. Элементларни мукимлиги бўйича жойлаштириш йўллари.**

Ушбу сценарий харакатларни, тушунчаларни, вазиятларни таўсослаш ва унинг мокиятини очиб бериш имконини беради.

Машўулотлар учун бошланўич маълумотлар сифатида сонлардан, мезонлардан, кўрсаткичлардан ва тадўиўот натижаларидан фойдаланиш мумкин.

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

макаллий корхоналар томонидан юўори раўобат;  
зарурий асбоб-ускуналарнинг эскириши ёки мавжуд эмаслиги;

солиў даражасининг юўорилиги;  
хорижий фирмалар томонидан раўобатнинг устунлиги;  
молиявий маблаўларнинг етишмаслиги;

ички бозорда талаб даражасининг пастлиги;  
истеъмолчиларнинг товар сотиб олиш ўбиётининг  
пастлиги;

истисодий ва сиёсий вазиятнинг ностабиллиги.

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

Кар-бир талаба келтирилган ахборотларни тақлил этиб  
бўлгандан сўнг, корхоналар фаолиятини чекловчи омилларни  
уларни муқимлиги бўйича мустақил жойлаштириши лозим.  
(Омилларнинг муқимлиги уни кўрсатган корхоналар сони  
билан белгиланади). Бунинг учун талаба кар-бир омилнинг  
ўрнини ўйидаги мезонга асосланиб, (1-корхоналарнинг энг  
катта улуши, 8-корхоналарнинг энг кичик улуши) ёзиб чиғади.

Талабалар ушбу вазифани бажариб бўлганларидан сўнг,  
ўйитувчи улардан 3-4 тасини доскага ёзишни таклиф ўилади  
(талабалар учун доска бўлакларга тақсимланади).

Шундан сўнг яна талабаларга сўз берилади, улар ўз  
ўрорларини кимоя ўиладилар. Энди фикр алмашиш конференция  
кўринишида давом эттирилади, бунда кар-бир талаба савол  
бериши ва ўз фикрини айтиши мумкин.

Маўжулот якунида ўйитувчи тўғри ечимни эълон ўилади,  
талабалар ўрорларини бақолайди.

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

- ◆ молиявий маблағларни етишмаслиги – 59% корхона;
- ◆ ички бозорда талабнинг пастлиги – 51%;
- ◆ солишнинг юёри даражаси – 42%;
- ◆ истеъмолчиларни тўлов ўбиётининг пастлиги – 40%;
- ◆ мақаллий корхоналар томонидан юёри раёбатчилик  
– 40%;
- ◆ зарурий жиёозларни эскирганлиги ва мавжуд  
эмаслиги – 34%;
- ◆ умумий истисодий ва сиёсий ностабиллик – 30%;
- ◆ хорижий ташилотлар томонидан юёри раёбатчилик  
– 18%.

### 13. Бошқарув вазиятлари.

#### «Ишбилармонлик этикаси ва психологияси».<sup>1</sup>

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

**Маъсад:** ишбилармонлик этикаси принципларини «ракбар – буйсунувчи» системасида ўзаро муносабатлар психологиясини, ихтилофли вазиятларда менежернинг феъл-атворини назарий ўзлаштириш.

Маъжулот ишбилармонлик ўйини кўринишида ўтказилади ва у икки соатга мўлжалланган. Вазиятни қал этишда 5 кишидан иборат бир-неча гуруқ ўтнашиши мумкин. Эксперт ёки экспертлар гуруқи 3 кишидан иборат бўлади.

Қар-бир таклиф этилган вазиятни бирин-кетин муҳокама этадилар, гуруқларнинг фикрини уларнинг сардори эълон қилади.

Сўнгра ўбул ўлинган гуруқ ўарорларини бутун «аудитория» муҳокама этади. Сўзга чишувчилар ўз фикрларини билдиришлари ёки гуруқларнинг қатти-харакатларига бақо бериши мумкин.

Гуруқларнинг ўайси бири қашлиги овоз бериш орқали аниқланади.

Гуруқларнинг вазиятдан чишиш қатти-харакатлари, ўарорлари муҳокамасини (эксперт) ўйитувчи билан биргаликда яқунлайди.

#### **Режа**

1. Назарий ўисм
2. Топширишнинг мазмуни ва шартлари билан танишиш
3. Топширишни бажариш
4. Натижаларни муҳокама этиш, яқунлаш.

#### **Назарий ўисм.**

«Ракбар портрети»да қам билимларга ва тажрибага, қам интуицияга асосланган қолда ўарор ўбул ўилиш, инсонлар билан ишлай олиш ўобилияти алоқида ўрин эгаллайди.

Қамкорлар ва буйсунувчилар билан ўзаро муносабатларда ўбул ўлинган хулф-атвор меёрларига амал ўилишни назарда тутадиган рақбарнинг профессионал этикаси қам муқим ақамиятга эга.

Ишбилармонлик этикаси менежмент маданиятининг бир ўисми бўла туриб, маданиятнинг умумий даражаси билан аниқланади. Иш жойида йўл ўўйиладиган камчиликлар, виждонсизлик, стресслар, коррупция, ихтилофлар ва бошқа шу қабилар хизмат кўрсатиш соқасида, ишлаб чишаришда, ўзаро муносабатларда ва бошқарувда маданиятсизлик мавжуд эканлигидан дарак беради. Буларнинг қаммаси иштисодий ақлошй муносабатлар орқали жамиятга ўимматга тушди. Пировард натижада халфнинг қаетий даражасини пастигига олиб келади.

Шу билан бирга у ёки бу бошқарув шарорларини шабул шилиниши вазиятнинг ўзига хос хусусиятлари ва рақбарнинг психологик сифатлари билан анишланади.

Ушбу қолатларни менежерлар ўз фаолиятида эътиборга олишлари маъсадга мувофиқ қисобланади.

### **Биринчи топшириш.**

Корхонада тез-тез учраб турадиган вазиятлар рўйхати таклиф этилади. Рақбарнинг улар бўйича тезкор бошқарув шарорлари шабул шилиши талаб шилинади.

Қар бир вазият бўйича бошқарув шарорларини яратинг.

**1-вазият.** Фараз шилингни, сиз корхонада бошлиқ ўринбосари лавозимида ишлайсиз. Бошлиқнинг охири шарорлари нотўғри эканлиги маълум бўлди, шу билан бирга у ташкилотни автократик усулда бошқаради. Рақбарга унинг йўл шўйган хатоларини шандай шилиб айтиш мумкин.

**2-вазият.** Сиз завод директорисиз. Ўринбосарингиз унинг топширишларини бажармаётган ходим устидан шикоят билан олдингизга ташриф буюрди. Сиз шандай йўл тутасиз?

**3-вазият.** Сиз ўзингизни яхши рақбар деб қисоблайсиз. Жамоа сизга шарши чора тайёрлаётганини билиб шолдингиз. (Умумий мажлисда овоз бермаслик). Ушбу вазиятда сиз шандай харакат шиласиз?

**4-вазият.** Корхона катта жамоадан иборат. Сардорлар ихтилофи кўзга кўриниб турибди. Нима шилиш керак?

**Иккинчи топшириш.** Қар-бир вазиятнинг ўзингиз тўғри деб қисоблаган вариант ечимини танланг ва ўз вариантингизни асосланг.

**5-вазият.** Ёш ходим сифатида ишлаётган бўлимингизга сизни рақбар шилиб тайинладилар. Баъзилар яшин ўтмишда ёш ходим бўлганингизни эслаб, «сенлайди» ва исмингизни айтиб мурожаат шилади. Сиз нима шиласиз:

а) улар билан якка-якка учрашиб, келажакда исми шарифингизни айтиб «сизлаб» мурожаат шилишларини сўрайсиз;

б) биринчи кенгашдаёш ушбу талабни шўясиз;

в) ушбу имтиёзни ветеранлар учун сашлаб шоласиз, бошқалар учун кескин таъшишлайсиз.

**6-вазият.** Фирма бошқарув рақбарияти томонидан шўйилган вазифаларни бажариш иш суръатини кескин оширишни талаб шилиб, меънат таътиллари жадвалига хавф солмошда. Сиз бу вазиятда шандай йўл тутасиз?

а) ишлаб чиқариш тартиб-интизоми бажарилишини ижрочилардан ўаттиш талаб ўиласиз.

б) кенгаш чашириб, ўйилган вазифани бажариш тўғрисида ходимлар билан келишишга харакат ўилиб, улардан бир-бирига ёрдам беришларини сўрайсиз ва меънат таътилига ўз ваътида чишишларини таъминлайсиз.

в) ходимлар топширилган вазифаларни ўз ваътида бажарсалар катта мукофот беришни ваъда ўиласиз.

**7-вазият.** Сиз кабинет эшигига «Ўабул ваъти соат 12<sup>00</sup> дан» деган ёзувни осиб ўйдингиз. Лекин эртаси куни соат 10<sup>00</sup>да ходимингиз унинг иши зарур эканлигини айтиб, кириб кела бошлади. Сиз ўандай йўл тутасиз.

а) ўз ишингизни бир четга суриб ўйиб, уни эшитасиз;

б) унга эшикдаги ёзувни эслатиб, суъбатни соат 12<sup>00</sup>га кўчирасиз;

в) муаммонинг мазмунини ўисъача айтишни таклиф ўиласиз, ўарорни кейинчалик ўабул ўиласиз.

#### **14. Бошъарув вазиати «Гуруклар динамикаси»<sup>1</sup>**

**1- вазият. «Компаниядаги бошъарув командаси».**

**Маъсад:** жамоа билан ишлаш кўникмаларини олиш.

Бажарилиш ваъти – 2 соат.

1-бўлим. Ўртача каямдаги савдо компаниясининг 29 ёшли директори Борис Минин сотилаётган товарларни нархини ошириш масаласида ўз бошъарув командаси билан октябрь ойининг ўрталарида учрашиш лозим эди. Компания президентлиги лавозимини у бир йил олдин компания эгаси бўлмиш, ўз отасидан ўабул ўилиб олди. Ўтган бир йил жуда нотинч бўлди. Компанияни синишига бир бакия ўолган эди. Лекин козир кам компанияни «жар ёшасидан» ўайтариш учун кўп иш ўилиш керак.

Ўйида Б.Мининнинг бошъарув командасини тавсифи келтирилади.

Владимир–32 ёшда, компанияни молиявий директори, компанияда уч йилдан бери ишлаб келмошда. У аввал аудиторлик фирмасида ишлаган. Молиявий масалалардан таъбари у бухгалтерия ва умумий маъмурий масалалар учун жавобгар. Николай (35 ёшда) компанияда 8 йилдан бери ишлайди. Унинг ихтисослиги иътисодчи бўлса кам, компанияда кўпчилик лавозимларда ишлаб кўрган. У козирги пайтда таъминотчилардан товар сотиб олиш билан шуъулланади ва

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

Владимирга буйсунади. Елена 45 ёшда Бориснинг опаси – савдо операцияларига раќбарлик ўилади. Савдо – сотиш дилерлар оршали ташкил этилган, шунинг учун Еленага бир-неча ходимлар буйсунади. Оилавий шароити туфайли у олий ўшув юртини тугата олмади.

Борис кенгаш чашириб, компания фаолияти самарадорлигини ошириш масаласини муќокама этиш учун унга бошарув масалалари бўйича маслаќатчи олишни таклиф этди.

Борис: Биз нархларни ошириш масаласига етарлича ваёт сарфладик. Владимир нархларни козирданош 16%га оширишни таклиф ўилапти. Ушбу масала бўйича сизларни кар-бирингизни фикрларингизни билмошчман. Сўз Влади мирга берилади.

Владимир: Фойда бўйича кисоботлар таклилидан маълум бўладики, агар биз жорий йилда фойда олмошчи бўлсак, нархларни козирданош 16% га оширишимиз керак. Мени баќолашим бўйича биз кар-бир сотувдан кам фойда олаяпмиз. Биз йил бошидан бери бирон марта кам нархларни оширмаганмиз. Бизнинг бошва иложимиз йўш, нархларни оширишимиз керак.

Николай: Нархларни йил бошидаги нархларга нисбатан эмас, балки ўтган йилнинг шу даврига нисбатан ошириш яхширош деб кисоблайман. Биз сотиш мавсумининг ўртасида эканлигимизни унутмаслигимиз керак, кamma товарларга нархларни ялпи оширилиши машсадга мувофиш эмас. Лекин биз учун бошва йўл йўш.

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

Борис (сукут сашлаб, тўпланганларни кўздан кечирди): Шундай ўилиб, сизлар козирданош нархларни ошириш керак деб кисоблайсизларми?

Николай ва Владимир: Ка!

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

Николай: Агар нархлар ошиши фашат янги буюртмаларга тегишли бўлса, 32 вараўли бажарилган буюртмалар рўйхатини назарда тутсак, нарх кўтарилишидан келадиган фойда кутилган даражада бўлмайди.

Владимир: У қолда биз етказилган товарларга қам нарх оширилганидан дилерларни хабардор ўилишимиз керак. Мен уларга жўнатилаётган товарларни тўхтатиб тураман ва нарх оширилганлиги тўғрисида хат жўнатиб, розилигини оламан. Акс қолда келажакда биздан товар кутмасликларига ишора ўиламан.

Николай: Қашшатан қам тасдиўланган буюртмалар бизга шундай имконият беради.

Борис: Демак, бундан бошса яхшироқ йўл йўш деб қисоблайсизларми?

Владимир: Бу вазиятда нархларни оширмаслик мумкин эмас.

Борис: Елена сен нимадан норозисан? Сенинг фикринг ўандай?

Елена: Бир нарса дейишим ўийин.

Владимир (яшсол сабрсизлик билан): қар-бир буюртмадан маблаў йўшотаяпмизку.

Елена: Сотиш мавсумининг ўртасида нархларни ошираётганимиз мени ташвишлантираяпти.

Николай: Агар кутадиған бўлсак, ваёт ўтгандан кейин бу ишларнинг фойдаси бўлмайти.

Владимир: Елена, унда ўзинг бирон нарса таклиф ўилгин.

Елена: Билмадим. (Сукунат). Бу буюртмалар (32 вараўли буюртмалар китобини ўўлига олди) дилерлар билан бир ой давомида келишилган. Бу ерда 175 та товарлар рўйхати мавжуд. Энди буларнинг қаммасини ўайтадан дилерларга жўнатиб, тасдиўлатиш керак. Бу менга маўшўл эмас.

Владимир: Лекин биз бу ишни амалга оширишимиз керак, бошса иложи йўш.

Николай: Эўтибор беринглар, биз инфляцияни бақона ўилишимиз мумкин, бундан ташсари йил бошидан буён бу биринчи марта нарх оширилиши. Кўпчилик дилерлар буни тушунадилар деб ўйлайман. Таваккал ўилса бўлади, шундаймасми Елена?

Елена (елкасини ўисиб индамади).

Борис: Елена бир нарса десангчи.

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

Владимир: Бизнес – бу мушкул ўарорларни ўабўл ўилишдир. Шўни учун бизга қаш тўлайдилар.

(Қамма жимиб ўолди, бир-бирига ўарадилар, сўнгра эса қаммалари Борисга тикилиб ўолдилар).

### **Топшириў**

Ѕўйидаги саволларга жавоб беринг:

1. Ушбу кенгашда нима юз берганини тушунтиринг. Кенгаш ўатнашчилари ўанаўа ролларни бажарадилар? Кенгаш ўатнашчиларининг ўзаро харакатларининг схемасини яратинг. Кенгаш самарали бўлдимиз? Тушунтиринг.

2. Улар ўанаўа ўарор ўабул ўилмоўчилар. Ушбу ўарор учун нималар муќим аќамиятга эга?

3. Сиз уларнинг ўрнида бўлсангиз нима ўилар эдингиз?

## 2 - Бўлим.

Маслаќатчи (хотиржамлик билан): Елена ўизиўарли нарсаларни гапираяпти деб ўйлайман. Сиз сотув мавсумининг ўртасида «катта» пул ишламоўчи бўлаяпсизлар. Муаммо мана шунда деб ўйлайман. Нархларни оширмасликни иложи бўлмаса, сиз авваламбор шу билан боўлиў муаммоларни ечишларинг керак, ундан кейин нархларни ошириш тўўрисида ўйлаб кўриш мумкин.

Владимир (ўўполлик билан, аччиўланиб): нархларни оширишдан воз кечиш аќмоўликдан бошўа нарса эмас.

Маслаќатчи (хотиржамлик билан): Балки нархларни ошириш керакдир. Лекин сиз тутган йўл тўўрими? Одатда, вазиятдан чиўишинг бир-неча йўллари мавжуд бўлади. Сиз муаммони ечишинг самарали йўлларида фойдаланаяпсиз дея олмайман. (ќамма сукут саўлайди). Нархларни оширишни яхши ёки ёмон амалга ошириш мумкин. Буни ўандай ўилиб, минимал йўўотишлар билан амалга оширишни ўйлаб кўриш лозим. (ќамма сукут саўламоўда, маслаќатчи уларни бирин-кетин кўздан кечириб, бирон кишини фикрини эшитмоўчи бўлади. Сукут саўланаётганини кўриб давом эттирди). Дилерлар билан ахборот алмашгунга ўадар, кам ваўт ўтмайди. Нарх ошишдан келадиган самарадорлик сотув мавсумининг охирида намоён бўла бошлайди. Пуллар эса ундан ќам кейин пайдо бўлади. Бу ваўт ичида бир-ўатор буюртмаларни йўўотишингизни ўйлаб кўринг. Ушбу вазиятда кўпроў фойда ёки зарар кўрасизми? Вазиятга ваўтни назарда тутиб, ёндашинг. (Маслаќатчи сўзга чиўувчилар учун имконият яратиш учун сукут саўлади).

Елена: Мен ќам мана шу ќолатларни назарда тутган эдим.

Маслаќатчи: Агар дилерларга тушунтирсак, янги буюртмалар бўйича нархларни ошириш осонроў бўлади.

Владимир (ўўполлашмасдан, аниў ижобий муносабат билан): Яхши мен таклифларга розиман. Шу йўлдан борган маўкул деб ќисоблайман.

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

Владимир: Тўғри, агар керакли ёрдам уюштирилса, биз йирик буюртмалардан бошласак бўлади, қаттоки шу бугунданош.

Маслақатчи: Нима учун Елена буйсунувчиларни бу ишга жалб этиши мумкин эмас?

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

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

Маслақатчи: Дилерларни буюртмаларни сағлаб қолишга кўндириш лозим. Агар дилерлар нархлар оширилишига беш кун муддат ичида ўз розиликларини берсалар, уларнинг қамма буюртмалари сағланиб қолишни ва зарурат туғилса, нарх оширилиши билан боғлиқ ўзгаришлар бўйича маълум имтиёзлар берилишини эълон қилиш лозим. Ушбу жараёни назорат остига олиш керак.

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

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

Борис: Яхши, қаммангиз шу ишни бажаришга дарқол киришишларингиз мумкинми? Эртага эрталабдан яна учрашамиз ва ишнинг қандай кетаётганини муқокама этамиз.

### **Топшириқ**

Ўйидаги саволларга жавоб беринг:

1. Якуний шарор қайсида фикрингиз қандай? У олдингисига қараганда яхшироқми? Биринчи шарорни «чекланган» дейишигиз мумкинми?

2. Бориснинг бошқарув командаси маслақатчи ёрдасиз сабул қилиши мумкинми? Ўз жавобингизни асосланг.

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

4. Маслақатчи Бориснинг бошқарув командасининг ташкилий атроф-муқитида ва компанияда маслақатчи нимани ўзгартирди. Бунда яна нималарни ўзгартариш лозим?

5. Ушбу вазият муаммо бўйича гуруқлар шарорини яратиш тажрибасини жандайлигини кўрсатади.

## 2 – вазият. Кичик гуруқларда ролларнинг функциялари.

**Маъсад:** Кичик гуруқларда ўз ролини аниқлаш кўникмаларини олиш.

Бажариш учун мўлжалланган вақт – 2 соат.

Талабалар фаолияти мазмуни:

1. Талабалар 10–15 минут давомда таклиф этилган ўйидаги жадвални мустақил тўлдирадilar ва қар-бир йўналиш бўйича белгиланган (1 дан 5 гача) баллар йиғиндиси топилади.

Энг кўп балл тўплаган роллар гуруқи биринчи ўринга ўлганлари тўплаган бали бўйича мос равишда саринларга таъсимланади.

### Кичик гуруқларда сизнинг ролингиз.

5.5–жадвал.

| №  | Хулғ-атвори                                      | Кеч<br>шачон | баъзан |   | Тез –<br>тез | Камма<br>вақт |
|--|--|--------------|--------|---|--------------|---------------|
| <b>Муаммони ечишга йўналтирилган</b>             |  |              |        |   |              |               |
| 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  | Бақолайман                                       | 1            | 2      | 3 | 4            | 5             |
| 5  | Тўяларни умумлаштираман                          | 1            | 2      | 3 | 4            | 5             |
| 6  | Гуруқ ишини ўллаб-ўувватлайман                   | 1            | 2      | 3 | 4            | 5             |
| 7  | Гуруқни назорат қиламан                          | 1            | 2      | 3 | 4            | 5             |
| 8  | Кўпроқ ахборот беришларини сўрайман              | 1            | 2      | 3 | 4            | 5             |
| <b>Муносабатларни йўлга ўйишга йўналтирилган</b> |  |              |        |   |              |               |
| 9  | Бошқаларни ўллаб-ўувватлайман ва илқомлантираман | 1            | 2      | 3 | 4            | 5             |
| 10   | Вазиятни юмшатишга харакат қиламан               | 1            | 2      | 3 | 4            | 5             |
| 11   | Гуруқ аъзоларини тинчлантираман                  | 1            | 2      | 3 | 4            | 5             |
| 12   | Компромиссни топишга                             | 1            | 2      | 3 | 4            | 5             |

|                                       |   |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
|                                       | ёрдамлашаман                              |   |   |   |   |   |
| 13                                    | Бошбаларни ўатнашишга жалб этаман         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Ўз манфаатларига йўналтирилган</b> |   |   |   |   |   |   |
| 14                                    | Ўаттишўул бўламан                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15                                    | Тан олинишни истайман                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16                                    | Ўатнашишдан ўочаман                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17                                    | Гуруќда доминантман                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                                       | Майда-чуйдаларга эътибор бериб, тегишаман | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

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

2. Кичик гуруќларда 15–20 минут давомида талабалар олинган индивидуал натижаларни муќокама этадилар.

3. Кичик гуруќларнинг вакиллари 15–20 минут давомида муќокама натижаларини баён ўиладилар. Сўнгра умумий муќокамага ўтилади.

#### **4 – вазият. Мансаблар ва ќокимият турлари.**

**Маўсад:** Кар-хил мансаблар бўйича ќокимият асосларини аниўлаш.

**1-топшириў** (10 минут давомида индивидуал бажарилади).

Ўз ташкилотингизда мавжуд мансабларни ќокимият нуўтаи-назаридан сараланг. Энг «ќукмдор» деб ќисоблаган мансабингизни олдига «15» раўамини ўўйинг. Бошўа ќолатларда «2–14» раўамларини беришни унутманг.

- ◆ касалхонада ќамшира;
- ◆ катта университетда ректор;
- ◆ ўртача фирмада бош директор;
- ◆ кардиология марказида жиќозлар бўйича техник;
- ◆ металлургия комбинатида шифокорлик ускуналари бўйича мутахассис;
- ◆ университетда профессор;
- ◆ таниўли фирмада ПЭЎМда оператор;
- ◆ поликлиникада бухгалтер;
- ◆ йирик савдо фирмасида сотиш бўйича ќудудий менежер;
- ◆ юўори технологиялар компаниясида тадўиўотчи;
- ◆ милиционер;
- ◆ авианосецда денгиз пропорциги;
- ◆ уйда ишлайдиган уста;
- ◆ таниўли нефтегаз компаниясида котиба;

♦ олий кенгаш депутати.

**2 – топшириш** (15–20 минут давомида бажарилади).

Сизнингча юшорида келтирилган мансаблардан жайси бири энг «кучли» кокимиятга, мукофотловчи кокимиятга, мажбурловчи кокимиятга эга. Нима учун у ёки бу мансабни танлаганингизни ёзма равишда тушунтиринг.

**3–топшириш.** (10–15 минут давомида бажарилади).

Саралаган рўйхатдан энг кам «кукмдорлик» таъсирларига эга бўлган мансабларни ажратиб олинг ва ушбу мансабларни «кукмдорлиги»ни кучайтирадиган (ташкilot сиёсати оршали) кокимият ва таъсирлар манбаини жиссача рўйхатини тузинг.

**4 – топшириш.** (15–20 минут давомида бажарилади).

Индивидуал натижалар кичик гурукларда мукокама этилади.

**5–топшириш.** (15 минут давомида бажарилади).

Аудиторияда ўситувчи ракбарлигида умумий мукокама ўтказилади.

### **Бошарув топширишлари.**

1. Бир гапдан аччишланиб, асабийлашадиган буйсунувчи ходим билан жандай муносабатда бўлиш кераклигини кўрсатинг.

### **Ечиш**

Балким бундай ходимни ёшимсиз хабарни айтишга тайёрлашни истаб, жулай вазиятни кўтарсиз. Аслида тескариси маъшул: бирдан маъсадга ўтиш керак. Масалан: «Сиз тайёрлаган хужжатнинг сифати пастлигини ва тўпланган ахборотнинг тўлиш эмаслигини айтишга мажбурман ва бундан афсусдаман. Биз сиз билан бундай келишмаган эдик-ку».

У балким кўп гапириб, айби йўшлигини исботловчи далилларни келтиришга харакат жилиши, аччишланиши мумкин. Ходим каттоки кеч жанажа муаммо йўш, сизнинг гапларингиз асоссиз дейиши кам мумкин.

У нима демасин, жанажа киссиётларни намойиш этмасин жатъятликни намойиш этинг. Муаммо кайишатдан кам мавжудлигини, кужжатларни бундай колда тайёрлаш мумкин эмаслигини тушунтиринг. Хатоларни жандай тузатишни мукокама этинг.

Яна жушимча норозиликларни, мантижий фикр-мулоказаларни эшитишингиз мумкин. Хотиржамлик билан эштинг, унинг далил-исботлари эътиборга лойиш эканлигига ишончингиз комил бўлсагина уни эътирозларини жабул жилинг. Лекин «Сиз буни жандай тузатможчисиз?» – деган саволга

šайтинг. Ўзингизни чалҳитишга, ён беришга йўл šўйманг. Сизни šоништирадиган жавобни эшитмагунча суќбатни давом эттиринг.

2. Кайфсан эълон šилинган ходимга бир-неча илиš сўз айтиб, кўнглини кўтармошчи бўлдингиз. Суќбат якунида маълум бўлдики, таншид мўлжалга етиб бормаган. Балким у суќбатнинг фаšат ёшимли šисмини эшитганга ўхшайди. Нима šилиш керак?

#### **Ечиш**

Кашишатан кам, маšтов таншидлар, устма-уст айтилганда таншидларга нисбатан маšтовлар кўпроš хотирада šолади. Раќбарлар ўзи учун кам ходимлар учун кам таншидни оҳир ботмаслиги учун уни юшатишга каракат šилиб, таншид šилинувчига ёшадиган маšтовларни кам айтадилар. Бунда кўпчилик ходимларни ўз меќнатларига ижобий натижа берилишини исташини кам эътиборга олиш лозим. Агар таншид инсон шахсига тегмай, муаммони ечишга йўналтирилган бўлса, уни ходимлар тўҳри šабул šиладилар. Фаšат нотўҳри каракатларни таншид šилиш билан чегараланиш керак эмас, балки уларни šандай тузатиш мумкинлигини кам кўрсатиш лозим. Буйсунувчилар šандай хатоликларга йўл šўйсалар раќбариятнинг яхши муносабатига умид šилиб бўлмаслигини яхши билишлари керак.

Ходимнинг хатолари муќокама этилгандан сўнг, муносабатлар олдингидек барšарор бўлиб šолиши, раќбар фаšат маълум хатоликка ўз муносабатларини билдириб, вазиятни тартибга олишга каракат šилганлигини ходимга нисбатан эса муносабатлар ўзгармаганлигини англатади.

3. Буйсунувчиларингиздан бири билан жиддий гаплашиб, унинг камчиликларини кўрсатиб, нима учун бундай хатоликларга йўл šўйишини сўраганингизда у суќут саšлаш билан šутулади. Ушбу вазиятни šандай ўзгартириш мумкин?

#### **Ечиш**

Кўриниб турибдики, ходим ўз норозилигини билдирувчи яхши усулни топдим деб кисоблайди. У билан камроš гаплашишга каракат šилинг, нимани билмошчи бўлсангиз шунини сўраб, жавоб беришини талаб šилинг. Шундан сўнг жавобни кутиб, унга šараб туринг. У суќут саšлаганда сиз šандай ќолатга тушган бўлсангиз, балким у кам шундай ношулайликни кис этар. Унинг гапини бўлманг, акс ќолда ушбу вазиятдан чишиб кетиш имконини яратасиз. У пировард натижада тушунтириш бермасдан šутулиб бўлмаслигини англаб етади.

4. Сизнинг кабинетингизда суќбат пайтида ходим «ўзини йўшотиб», баланд овозда гапира бошлади. Сиз ўандай йўл тутасиз?

#### Ечиш

Авваламбор, эшикни ёпиш керак. Ушбу томошани бошчалар кўрмагани маъсул. Агар ушбу норозилик аниш йўналишга эга бўлмаса, каттарош муаммо мавжуд деб ќисоблашингиз мумкин. Вазиятни охиригача анишлашни истасангиз ходимнинг арз-додини чидаш билан эштишингиз лозим. Ходим ўзини бундай тутишига сезилмас туртки ва ички низолар сабаб бўлиши мумкин.

Дастлаб ходимга ўз норозилигини айтиш имконини беринг. Инсоний ќис-туйђуларга меќр ва тушуниш билан ёндашинг. Ходим ўз норозилигини охиригача айтиб олишига имкон беринг. Унинг шунчалик асабийлашишига нима сабаб бўлганини тушунишга ќаракат ўлинг. Уни тинчлантиринг, сўнгра ундан хотиржамлик билан ички низони сабабларини батафсил тушунтириб беришни сўранг. Агар норозилик ўринли бўлса, вазиятни назорат остига олиб, муаммони ќал этишингизни тушунтиринг.

Лекин ўзингиз норозилик манбаи бўлиб, ќужум нишонига айланган вазиятда хотиржамликни сашлаш мушкул муаммо ќисобланади. Раќбар ќар-ўандай вазиятда ќам совушсонликни ва фикрлаш ўобилиятини йўшотмаслиги лозим. Зарурат туђилса, ходимлар билан биргаликда муаммо сабабини таќлил этиб, уни самарали ечиш йўлларини топиш лозим.

5. Сизнинг тассавурингизда ўринбосарингиз ходимларга нисбатан ќаддан ташќари демократ бўлиб кўринади. У ходимларга ќаддан ташќари кенг эркинлик беради, шунинг учун унинг фаолиятида ношулай вазиятлар вужудга келиши мумкин. Унинг ишни тартибга солиш эса, сизнинг зиммангизга тушади. Сиз ўандай йўл тутасиз?

#### Ечиш

Агар у ўтмишда ќеч-ўандай муаммолар яратмаган бўлса, сиз унинг муваффаќиятсизлиги билан эмас, балки ўзингизни ўрўувингиз билан курашингиз лозим. Ўз ташвишларингизни ходим билан муќокама этинг. Унинг раќбарлик услуги сизга ёшмаса ќам, сиз унинг яхши ходим эканлигини эътироф этишингизни тушунтиринг. Лекин муваффаќиятсизликнинг сабаби унинг раќбарлик услубида бўлса, ќамма масъулият унинг зиммасига тушушни билдиринг. Агар унинг фаолиятида

муаммолар пайдо бўла бошласа, уни айбдор деб қисоблашдан олдин, муаммолар унинг бошқарув услуги билан боғлиқлигига ишонч қосил ўилинг .

6. ўринбосарингиз ишни аъло даражада билади. Лекин у ходимларнинг қис-туйғуларини, интилишларини инобатга олмайди. Уларни тез-тез хафа ўилади. Сиз у билан вазиятни муқокама этмоқчи бўлдингиз, лекин у қеч нимани тушунмади. Сиз нима ўиласиз ?

### **Ечиш**

Қиссиётсиз инсон ундан нима талаб ўилинаётганини қам, эътиборли бўлиш нима дегани ва нима учун бу уни ташвишлантириши кераклигини қам тушунмайди. Ўринбосарингизда инсонпарварлик етарли даражада эмаслигини муқокама этиш унинг айнан шу камчиликлари орғали мўлжалланган натижаларга эришилмаганини кўрсатишга асосланиши лозим. Унга натижалар ўанчалик яхши бўлган мисолларни келтиринг . У бақслашиши мумкин, агар уни муваффақиятсизлигини сабабини кўрсата олсангиз, у аста-секин ўз хатосини тушуниб, ижрочиларга эътиборли бўлиши мумкин. Бу жараён бирмунча ваътни талаб ўилади. Лекин унга намуна бўладиган мисолларни қаддан ташқари кўп келтирманг . Қаддан ташқари юёори босим тескари натижа бериши қам мумкин.

Намуна сифатида келтирадиган мисолларингиз фаолият натижаларига кучли таъсир этишини ўанчалик ёрўин намоиш эта олсангиз, унга шунчалик кучли таъсир этган бўласиз .

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

7. Ходималарингиздан бири майда-чуйдалар устидан шикоят ўилиб, олдингизга кириб туради. Нима ўилиш керак ?

### **Ечиш**

Агар ходима бир эмас, бир-неча майда масалалар бўйича шикоят ўилаётган бўлса, бу қолда уларнинг моқияти муқим бўлмай, балки у сизнинг эътиборингизни жалб ўилишга қаракат ўилмоқда. Агар ходима яхши ишлаётган бўлса, унга тўғри бақо бераяпсизми? Агар сиз уни маътасангиз ва мукофотласангиз балким шикоятлар оёими тёхтар.

Агар унинг шикоятлари сони камаймаса, уларнинг бирортаси кам жиддий бўлмай, асоссиз бўлса, шундай ўилингики у сизнинг ваўтингизни олиши мушкул бўлсин. Муқим муаммо билан банд эканлигингиз туфайли ваўтингиз йўшлигини тушунтиринг. Кейинроқ учрашиш мумкинлигини айтиб, узр сўранг. Шундай ўилиб, унинг шикоятлари сонини камайтиришингиз ва (шикоятларнинг баъзи бирлари ўисман асосга эга бўлиши кам мумкин) сизнинг эўтиборингизни эгаллаш қаракатларини тўлиқ бартараф этишингиз мумкин.

8. Инсонлар фикрига осонлик билан ўўшилиш, баъзан сизнинг бевосита хизмат бурчингизга тегишли бўлмаган мажбуриятларни бажариш сизга хос хусусият. Одатда, ихтилофлардан ўочиш учун шу ишларни бажаришга розисиз. Баъзи инсонлар сизнинг заиф томонингиздан фойдаланади, лекин илтимослар кун сайин кўпайиб бормоқда. Нима ўилиш керак. Сиз ишингизни бажаришга кам ваўт ўолмаяпти.

#### **Ечиш**

Ёрдамга тайёр туриш яхши инсоний сифат ва рақбар обруйининг ташкил этувчиси қисобланади. Шунинг учун илтимосларни рад этишга шочилмаслик лозим, улар қаттоки шахсий характерда бўлса кам. Лекин каммасини ўзингиз бажаришингиз шарт эмас. Баъзи қолларда илтимос ўилувчиларга ўандай йўл тутиш ва кимга мурожаат ўилиш мумкинлиги тўўрисида маслақат беринг. Мураккаб вазиятларда муаммони ўрганиш учун муддатларни белгилаш, сўнгра бир ўарорга келиш мумкин.

Агар муаммолар сизнинг хизмат доирангизга тегишли бўлса, уларни тезкорлик билан қал ўилишга тўўри келади.

9. Мен буйсунувчиларни ишини назорат ўилишга кўп ваўт йўшотаман. Бу керакли ишми ёки ваўтни бекорга сарф ўилаяпманми?

#### **Ечиш**

Сиз ўрта поўона бошқарувчилари гуруқига мансубсиз, буйсунувчиларингиз топшириқларни бажариш кетма-кетлигини, ноаниқ саволларни, қисоботларни муқокама этиш ва сизнинг саволларингизга жавоб бериш учун белгиланган муддатда сизнинг олдингизга тащриф буюришлари керак. Бундан тащари буйсунувчиларингиз иш жойини айланиб кўздан кечиришингиз керак – бу қол фирма рақбарияти ўз ходимлари тўўрисида ўамхурлик ўилади деб талўин этилади.

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

10. Мен ўз ёрдамчимга тўғри, сифатли ва белгиланган муддатда бажарилиши лозим бўлган муқим иш топширдим. Унинг бажарилишини ўандай назорат ўилишим керак.

#### **Ечиш**

Вазифани бажариш усулини танлаш имкониятини ёрдамчининг ўзига ўйиб бериш керак. Хато-камчиликларни тўғрилаш ва унинг муаммога ёндашишини тушуниш сизнинг зиммангизга тушиши кам мумкин. Вазифани бажаришда ёрдамчи айнан сиз тасаввур этганингиздек қаракат ўилади деб ўйламаслик ва буни талаб ўилмаслик керак.

Вазифани бажаришга киришишдан олдин ўандай натижаларни кутаётганингизни, вазифани бажариш муддатларини ушбу ишни бажариш учун талаб ўилинадиган молиявий ресурсларни ва ваколатларни тушунтиришингиз лозим. Бундан ташқари, агар топширишни белгиланган муддатларда бажарилишини хавф остида ўолдирадиган муаммолар пайдо бўлса, тезлик билан сизга хабар беришлигини келишинг.

11. Биз ходимларнинг иш режимига нисбатан лебералмиз, уларни иш куни давомида тулашонли ишлаётганига ишонамиз. Лекин ишга кеч келиб, эрта кетадиганларни нима ўилиш керак?

#### **Ечиш**

Иш кунини давом этиш ваўтини назорат ўилмаслик жиддий камчилик қисобланади. Одатда, ходимларда манфаатдорликнинг мавжуд эмаслиги ишни бошлашга шонилмасликга, лекин иш кунини тезроў яқунлашга сабаб бўлади. Бошлиў билан муносабатларнинг яхши эмаслиги, бошқарувнинг жорий этилган янги системаси тушунарсиз бўлганлиги, иш жойида ёнма-ён ўтирадиган қамкасабалар билан «уруш» эълон ўилинганлиги ёки бўлимга юклатилган иш зерикарли бўлганлиги ва ходим ишга мажбур бўлганидан бораётган бўлиши мумкин. Агар ходим иш жойидан мунтазам равишда эрта кетиб ўолаётган бўлса, демак унда иш юкламаси кам, ёки у ўзига топширилган ишни тезроў бажариб, ўзини (ишдан ташқарида) кўпроў ўйлантирадиган муаммолар билан шуўулланишга қаракат ўилади.

Ходимни чашириб, у билан суќбат ўтказиш керак. Бу икки томонни кам жоништирадиган ягона йўл кисобланади.

Ходим билан учрашиб, ишга жандай транспорт воситасидан фойдаланишини, йўлга жанча ваќт сарфлашини, яшаш жойи яшин ва узошлигини анишлаш лозим. Ўз уйида жачондан бери яшаётгани ва бошқалар тўғрисида суќбатлашинг. Унинг ишлаш ваќти ташкилотда жабул жилинган иш ваќти билан мос келмаётганини айтинг, агар у ўз ваќтида ишга кела олмаса, иш юкламаларини бир жисмини бошқа ходимга топшириши мумкинлигини таклиф этинг.

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

Унинг бошқа бўлимга ўтиш истаги бор-йўшлигини сўранг.

Балким муаммо унинг камкасабалари билан, балким оилавий шароити билан боғлиждир.

Унинг муаммосини яхши тушунсангиз кам ишга кечикиш мумкин эмаслигини, агар бу кол яна давом этадиган бўлса, унга расмий огоклантириш берилишини айтинг.

Ишда тартиб ва интизомни таъминлаш менежернинг хизмат бурчи эканлигини ёддан чишармаслик керак ва тартиббузар ходимларга мос равишда чора кўриш лозим. Иш ваќтини бекорга сарф бўлишга йўл жўядиган ходимларга нисбатан жўлланилган жазо ва чораларни мунтазам эълон жилиб боринг.

12. Мен 30 ёшга тўлмаган бўлишимга жарамай, ташкилотга катта бошқарувчи жилиб тайинландим. Бу мени жувонтиради, лекин ёши катта ходимлар мендан топшириж олишни ёштирмасликларини сезаман. Авторитар усулларни жўлламасдан обруй-эътиборга сазовор бўлиш мумкинми?

### **Ечиш**

Албатта мумкин. Кўпчилик ходимларнинг ишгиёж билан ишлашлари учун сизнинг эришган мансабингиз етарли. Чунки бу уларнинг хизмат бурчи кисобланади. Агар ходимлар бизнесни ташкил этиш бөйича муайян тушунчаларга эга бўлсалар, бу колга хотиржамлик билан муносабатда бўлиб, компания структураси талаби шундан иборат эканлигини эътироф этадилар. Лекин раќбарлар жамоада обруй-эътиборга сазовор бўлиш учун нима жилиш кераклиги тўғрисида мунтазам ўйлашлари лозим. Шунда ходимларга баланд овозда гапириш эќтиёжи жолмайди.

Раќбар топширижларни бера туриб, ўзини одоб-аќлож ва этик меъёрлар доирасида тутиши лозим, ёки бу ишни яшин

ёрдамчилар зиммасига юклаши мумкин. Жамоада ҳамхўр, меърибон бошлиқ образини яратиб, авторитар бошлиқ ролини ўринбосарингизга беришингиз кам мумкин.

13. Одатда, бизнинг ташкилотимизда кенгашлар муаммони умумий муқокама этиш билан яқунланади ва жуда узоқ давом этади. Нима ўилиш керак?

#### **Ечиш**

Кенгашни иш кунининг тугашига яқин ваътга масалан 16<sup>30</sup> га белгиланг. Бир соатдан кейин ходимлар транспорт ўатнови муаммоларини эслаб, кенгашни узоқ чўзмайдилар.

Агар бундай ўилишни имкони бўлмаса, кенгашни тугаш муддати белгиланмаган бўлса, сафсатабозликни тўхтатиш масаласида раисга ишониб бўлмаса, муаммони тўғридан-тўғри очиқ айтиш керак.

Агар сизда «вето» кўшуши бўлса, кенгашни яқунлаш йўналишида ундан фойдаланишингиз мумкин. Масалан: «Мени тушунишим бўйича муаммони ечимининг учта йўналиши мавжуд...» Улар тўғрисида гапира туриб, бармоқларингизни бўкиб сананг, сонлар камма ваът анишлик ва тартиб-интизом муқитини яратади. Агар муаммони танлов орўали ечиш шарт бўлса, муқокама 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 командасида қосил бўлаётган ўарама-каршиликни анишлаш мумкинми? Мен – катта менежер, уларнинг муносабатларини тартиблаштиришим мумкинми?

#### **Ечиш**

Бақслар – ўз нуштаи назарини ифодалашнинг соўлом шакли қисобланади. Ихтилоф мотивни кучайтиради, шахснинг имижини шакллантиради ва ходимларнинг ихтирочилигини, топўирлигини раўбатлантиради.

Бақслар муаммонинг ечими бўйича янада ўулай вариантларни топишга олиб келиши мумкин. Шу сабабли уларни (оммавий) кўпчилик иштирокида ўтказиш лозим. Бақслар инсон шахсига тегишли йўналишга ўтганда муаммолар пайдо бўлади.

Ушбу муаммоларни анишлашнинг бир-неча белгилари мавжуд:

- ◆ яхлит гуруқ алоқида кичик гуруқларга бўлиниб кетади;

- ◆ ходимлардан бири умумий фаолиятни бажаришдан кескин бош тортади;
- ◆ гурукъ аъзоларидан бири муаммони мукокама этмасдан шахсни таншид жилади, асоссиэ равишда фойдали ёояларга шаршилиэ жила бошлади;
- ◆ нохуш белгилардан бири бу – лавозимдан воз кечишдир. Ечилмаган ихтилоф ходимларни ўз хизмат бурчини бажармасликка мажбур этиши ёки ўз ишни бажариш учун бошлардан ёрдам талаб этишга сабаб бўлиши мумкин.

Бундай вазиятни ечишга бир-неча ёндашувлар мавжуд. Улардан биринчиси иккала томон кам жонишиш косил жилиши учун компромиссга эришишни, лекин кеч бир томон ўзини «ёолиб» деб кис этмаслигини назарда тутаети. Бунинг учун катта менежер музокараларни олиб бориш жобилиятига эга бўлиши лозим, лекин шунда кам муаммо сабабли пайдо бўлган ношулайлик йўсолмаслиги мумкин.

Иккинчи ёндашув шундан иборатки, иккала томоннинг кам фикр-мулоказалари, далил ва исботлари тингланади. Улардан ишончлиси танланади, камда ушбу танланган шарор амалга оширилиши учун масъулиятли ходимга кўрсатма берилади. Бу ёндашув ижобий бўлиб, гурукъни келажакда яна бирга фаолият кўрсатиш имконини беради. Лекин бу осонликча амалга ошмайди, чунки маёлуб бўлган томон ўз «ёурурини» тинчлантириши лозим.

Учинчи ёндашув муаммо ихтилофни томонлар тассавуридагича муким акамиятга эга эмаслигини ва томонлар ўртасида ихтилоф мавжуд эмаслигини намойиш этишга каракат жилиш. Бу чора келажак учун яхши натижа бермаслиги мумкин, лекин ваётдан ютиш имконини беради.

Тўртинчи ёндашувда жуйидагиларни эслашимиз лозим: ўз рашибингизни юрагига йўл топиш учун кудудий яжинлик ва бир-бирини тушуниш талаб этилади – аммо ихтилофли томонларни бир хонага жойлаштириш оржали камма муаммоларни ечиб бўлмайди. Бу ихтилоф асосини ташкил этадиган муаммони ечмайди.

Баъзан муаммони ечими ишни ташкил этилишида яшинган бўлади. Ташкилий структурани жайта ташкил этишга, ходимларни ўрнини алмаштиришга, иш режимини ўзгартиришга ёки мансабларни янги номини ўйлаб топишга каракат жилиб кўринг.

## 15. Менежерни бошарув вазифалари.

**1-топшириш.** Бошқарувчининг хизмат доирасига кўп муаммолар тегишли, шу жумладан юзори ташкилотлар топширишларини бажариш. Ушбу топширишларни шандай шилиб, самарали бажариш кераклигини анишлаш, ходимларни сафарбар этиш ваш у кабиларни рақбар қал этиши лозим. Аммо олий рақбарият аниш кўрсатмалар бермаслиги ва маъсадларни белгиламаслиги қам мумкин.

Бундай вазиятда бошқарувчи шандай қаракат шилиши керак? Шандай қаракат йўналишини танлаши лозим?

А. Зарурий кўрсатмаларни бошлиқлардан сўраш керак.

Б. Вазиятни тақлил этиб, ташкилот маффаати йўлида ўз ташабуссингиз билан нималар шилиш кераклигини анишлаш ва анишланган муаммоларни қал этиш учун ходимларни сафарбар этиш.

В. Юзори ташкилотлар томонидан аниш кўрсатмаларни берилмаслиги ва маъсадларни белгиланмаганлигининг сабаби муддатидан олдин, шошлинч шарорларни шабул шилинишни маъсадга мувофиш эмас деб қисобланиши бўлиши мумкин. Шу сабабли «юзоридан» кўрсатмалар келгандан сўнг бирон-бир амалий қаракатларни бошлаш лозим.

**Изок.** Ташкилотнинг қаракат йўналишини ва уни маъсадларини анишлаш – олий рақбариятнинг функцияси қисобланади. Лекин бошқарув механизми мураккаб бўлиб, иш қажми катта ва таршош бўлган ташкилотларда олий рақбарият қамма вашт қам қар-бир бўлимнинг маъсадларини белгилашга ва аниш топширишлар беришга улгуравермайди.

**2-топшириш.** Ходимингиз ишдан шонишиш қосил шилмаётганини ва унга бошқа шизишарлирош иш беришингизни сўради. Сиз нима шиласиз?

А. Очиш-ойдин кўринадики, қар-шандай ходим юракдан ишлаб, шонишиш қосил шилишни иштайди. Аммо фирма қамма ходимларга бундай имкониятни ярата олмайди. Шу сабабли ходимлар ўз жойларида топширилган вазифаларни бажариш билан мащўул эканлигини тушунтираман.

Б. Ишдан шонишиш олиш унга шандай муносабатда бўлиш ва шандай бажариш билан анишланади деб жавоб бераман. Агар ижрочи ходим ишнинг ижодий бошланиш даврини тасаввур этса, унинг бажарилишидан шонишиш олиши мумкин.

В. Унга шанаша иш шонишиш келтиришини анишлайман, имкони бориша тезрош шундай ишни беришга қаракат шиламан.

**Изок.** Ишдан шонишиш – бу ўз шобилиятингизни тўлиш намоён эта олишингизни қис этиш ва атрофдагилар сизни

меќнатингизни муносиб баќолаши ва таќдимлашидир. Бир ишнинг ўзи ќам ўонишига, ќам норозиликга сабаб бўлиши мумкин: бу ишга бўлган муносабатингиз билан аниўланади. Шу сабабли ходимга истаган ишни берсангиз ќам, унинг кайфияти ва муносабати ишга нисбатан аввалгидек ўолаверса, янги ишда ваўтинчалик пайдо бўлган ўонишиш узоў ваўт саўланиб ўолмайди.

## 16. Тестлар.<sup>1</sup>

### 1-тест. Ишбилармонлик муќокамасини олиб бориш ўобилияти.

Ишбилармонлик муќокамаси, суќбати пайтида ўз хулў-атвор чегараларингизни белгилаб олишда ТЕСТ ёрдам беради. Назарда тутиш керакки, хулў-атвор услуги аниў бир вазият билан боўлиў. Баўзи ќолларда авторитар хулў-атвор муваффаўият келтиради, боўша вазиятларда эса – тактик мослашувчан хулў-атвор. Кенгашни авторитар олиб бориш тавсия этилмайди, аниўса унинг ўатнашчилари узоў ваўт давомида фаолият кўрсатса.

Саволларга жавоб беринг ва баќоларни балларда (1дан 5гача) ёзиб боринг:

- 1 – йўў, бундай бўлиши мумкин эмас;
- 2 – йўў, одатда бундай бўлиши мумкин эмас;
- 3 – ноаниў баќо;
- 4 – ќа, одатда, шундай бўлади;
- 5 – ќа, ќамма ваўт шундай бўлади.

1. Агар топшириўлар бажарилмай ўолиб, танўидга учраш хавфи бўлса ќам, буйсунувчиларга керакли вазифаларни бажариш кўрсатмаларини бераман.

2. Менда доимо ўоя ва режалар кўп.

3. Боўшаларнинг фикрига ўулоў соламан.

4. Муќокама жараёнида мен мантиўий тўўри далилларни келтиришга муваффаў бўламан.

5. Ходимлар ўз муаммоларини ўзлари мустаўил ечишга ќаракат ўилиши кераклигини тушунтираман.

6. Агар танўид ўилсалар, ќеч нарсага ўарамасдан ўзимни ќимоя ўиламан.

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

8. Бирон-бир тадбир-чорани ўтказиш учун мен иш режасини олдиндан тузишимга тўўри келади.

9. Одатда, мен ўз хатоларимни тан оламан.

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

10. Бошбалар таклиф киритсалар мен альтернатив вариантлар келтираман.

11. Шийинчиликларга дуч келганларни кимоя шиламан.

12. җз фикрларимни максимал ишонч билан айтаман.

13. Мени иштиёким бошбаларга кам ўтади.

14. Бошбаларни кам фикрларини эштаман ва шарор лойиқасига киритишга каракат шиламан.

15. җз ҳоя ва тамойилларимда, одатда, шаттиш тураман.

16. Агрессив шарши далилларни кам эштаман ва тушунишга каракат шиламан.

17. җз фикрларимни аниш ифодалайман.

18. Камма нарсани билишга даъвогар эмаслигимни камма ваёт тан оламан.

19. җз фикрларимни фаол кимоя шиламан.

20. Бошбаларни фикрини ривожлантириб, уларни ўзимники каби намойиш этаман.

21. Бошбалар нималар деб жавоб беришини ўйлаб кўраман ва унга шарши далилларни излайман.

22. Бошбалар ўз меќнатини шандай ташкил этишлари тўҳрисида маслакатлар бераман.

23. җз лойиқаларим билан шизишаман, одатда, бошба лойиқалар билан шизишмайман.

24. Мени фикрларимдан фарш шиладиган фикрларга шулош соламан.

25. Агар кимдир мени лойиқамдан рози бўлмаса, таслим бўлмай, уни шандай шилиб бўлса кам, ишнтириш йўлларини излайман.

26. җз фикримга шушилишга мажбур шилиш учун камма воситалардан фойдаланаман.

27. җз орзу-умидларим, хавф-хатарим ва шахсий шийинчиликларим тўҳрисида очиш-ойдин гапира оламан.

28. Мени лойиқамни бошбалар шўллаб-шувватлашларини энгиллаштириш йўлини топаман.

29. Бошба инсонларнинг кис-туйҳуларини тушунаман.

30. Бошбаларникини эшитгандан кўра, кўпрош ўзимни фикрларимни айтаман.

31. Кимояланишдан олдин, таншидни охиригача эштаман.

32. җз фикрларимни системали ифодалайман.

33. Бошбалар сўз олишига ёрдам бераман.

34. Бошбалар фикридаги шарама-шаршиликларни кузатаман.

35. Бошбалар фикрига эътибор бераётганлигимни кўрсатиш учун ўз нуштаи-назаримни ўзгартириб тураман.

36. Одатда кеч кимни гапини бўлмайман.

37. јз нуштаи-назаримга ишончим комил бўлмаса, мен ўзимни ишонч билан тутишга қаракат қилмайман.

38. Бошқалар ўзини тўғри тутиши кераклигига ишонтириш учун кўп куч сарфлайман.

39. Инсонларни ишга илқомлантириш учун қиссиёт билан сўзлайман.

40. Якуний натижалар муқокамаси жараёнида кам сўзлайдиган инсонлар фаолроқ бўлишлари учун шароит яратаман.

### **Тест калити.**

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

Агар А йиғинди В йиғиндидан кеч бўлмаганда 10 баллга ортиқ бўлса, сиз яхши дипломатсиз. Сиз бошқалар фикрини эътиборга олишга қаракат қиласиз, ўз ҳоёларингиз ходимлар фикри билан мос келишга қаракат қиласиз. Бунда компромиссга боришга тўғри келади, аммо кенгаш шатнашчиларида сизни бошқалар фикрига бефарқ эмаслигингиз тўғрисида ишонч пайдо бўлади. Қаммада «бир томонга тортиш» ишгиёши пайдо бўлади.

Агар В йиғинди А йиғиндига нисбатан кам деганда 10 баллга ортиқ бўлса, сиз кенгашни авторитар усулда бошқалар фикрини инобатга олмасдан ўтказасиз. Сиз қаммани умумий келишувга олиб келишга ва шарор шабул қилишни умумий фаолиятга айлантиришга интильмайсиз. Лекин бошқарув тизгинларини шўлингизда мақкам тутасиз.

Агар иккала йиғинди қам 10 баллдан камроқ фарқ қилса, сизнинг хулқ-атворингиз вазиятга боғлиқ равишда қам дипломатик, қам авторитар бўлиши мумкин.

## **2- Тест. Бақслашувчини хулқ-атворининг стратегиясини аниқлаш**

**Тест икки мақсадни кўзлайди:** ўзининг типик қаракатларини чуқурроқ бақолашга қаракат қилиш, бақслашиш жараёнига жалб этилганингизда бақслашувчилар феъл-атворига эътиборни шаратиш кўникмаларини олиш.

Шўидаги жадвалга бақолаш балларингизни киритинг. Бунда қар-бир саволга мос келадиган тартиб раҳамининг ўнг

томонига ўзингизга берадиган балларни ёзинг. Кар-бир савол бақс пайтидаги битта каракатни ифодалайди. Ўз феъл-атворингизни бақолашда бундай каракат сизга доимо хос бўлса – 5 балл, ушбу каракат сизда тез-тез намоён бўлса – 4 балл, ушбу каракат баъзан пайдо бўлса – 3 балл, акъён-акъёнда пайдо бўлса – 2 балл, ўзингизни кеч ўчон бундай тутмайсиз – 1 балл.

1. Агар бақс ўатнашилари фикрига ўшилмасам, улар ўз фикрини ўзгартириб, мени нуўтаи-назаримни ўабул ўилишлари учун ўаттиў тураман.

2. Агар бирон киши ўоя ва фикрларимни ўабул ўилмаса, кайфиятим бузилади ва ўзимни рад этилган кисоблайман.

3. Одатда мени фикримга ўшилмайдиганларни малакаси паст ва чала савод деб кисоблайман.

4. Агар боўўалар мени фикримга ўўшилмасалар, бақсга сабаб бўлган муаммога турли нуўтаи-назардан ўарашга каракат ўиламан.

#### 5.6-жадвал. Бақсда менежер хулў-атворини бақолаш

| 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    |
| Ѓами: | Ѓами: | Ѓами: | Ѓами: | Ѓами: | Ѓами: |

5. Мен билан бақслашишдан ўочишга каракат ўиламан.

6. Мени фикримга ўўшилмайдиганлар билан мулоўот ўилишни ўрганиш ўизиўарли ва ўз ўояларимни камда фикрлаш усулларимни такомиллашгириш воситаси деб ўарайман.

7. Боўўалар билан бақслашиш мени каў эканлигимга ишончимни оширади, менга ўатўятли бўлиш ўз нуўтаи-назаримни кимоя ўилишга ёрдам беради.

8. Агар боўўалар ўояларимни ўабул ўилмасалар мен душманликни ва аччиўланишни кис этаман.

9. Боўўалар фикрига ўўшилмасам кам, уларни ўояларини танўид ўилсам кам уларни шахс сифатида курмат ўилишимни кўрсатишга каракат ўиламан.

10. Мен фикримдан фарў киладиган таклиф ва ўоялар олўа сурилганда мен уларни ўзимга мослашгиришга каракат ўиламан.

11. Агар ҳоя ва фикрларимга бошқаларни кўшилмаслигини кис этсам, мен ҳоя ва фикрларимни эълон қилмайман.

12. Бошқалар фикримга шўшилмасалар, мен уларни ўз ҳояларини тўлиқ айтишларини раҳбатлантираман ва ўртадаги фарқни аниқроқ тушунишга қаракат қиламан.

13. Бошқалар фикрига шўшилмаслигимга ким «ютади» ким «ютқазди» мусобақасини кузатиш сифатида қарайман.

14. Мени фикр ва ҳояларимни танқид қилувчиларни одатда қайсират қиламан.

15. Агар фикрларимиз фарқ қиладиган бўлса, мен секин «Мен сизни фикрларингизни эътироф этаман, сизни ҳояларингиз қизиқарли, лекин қозир эгаллаган вазиятингизга шўшила олмайман» дейман.

16. Бошқалар қарши бўлса қам, унутиб юбормаслик учун ўз ҳояларимни эслаб тураман.

17. Бошқалар шўшилмайдиган фикрларимни улар қузурида эълон қилмайман.

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

19. Қиз мухолифларимни далил ва исботлар билан ишонтиришга қаракат қиламан.

20. Мени фикримга шўшилмайдиганларни ёқтирмайдиган одатим бор.

21. Агар мен бошқаларнинг фикрларига шўшилмасам ва танқид қилсам, мен уларни шахс сифатида қурмат қилишимни билдиришга қаракат қиламан.

22. Вазиятга ва бақсга сабаб бўладиган муаммога мухолиф нуқтаи-назаридан қарашга қаракат қиламан.

23. Ким бўлишдан қатъий назар бақслашишдан қочаман.

24. Бошқалар мени фикримга шўшилмаганда, фикрларимиз ва ҳояларимиз ўртасидаги фарқни аниқроқ билишга ва умумий томонларни аниқлаб, ижодий интеграцияни амалга оширишга қаракат қиламан.

25. Бошқаларнинг мени фикр ва ҳояларимга шўшилмаслиги уларнинг менга нисбатан душманлигини билдиради.

26. Агар фикрлар қарам-қарши бўлса, қайлигимга қамма вақт ишонтиришга қаракат қиламан.

27. Бошқалар фикрига шўшилмаган пайтимда, уларнинг қобилиятини қадрлашимни билдиришга қаракат қиламан.

28. Агар бақс жараёнига аралашиб қолган бўлсам, томонларнинг фикрларини қайта шакллантиришга, жамлашга қаракат қиламан.

29. Бошбалар мени фикримга шўшилмаган пайтда мен хотиржамликни саўлайман, лекин келажакда улар билан учрашмасликка каракат шиламан.

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

#### **Натижаларни баќолаш.**

Кар-бир баќс стратегияси учун баллар йиҳиндиси шанча юшори бўлса, сиз ушбу стратегиядан шунчалик кўп фойдаланасиз, кар-бир стратегия учун баллар йиҳиндиси шанча кам бўлса, сиз ушбу стратегиядан шунчалик кам фойдаланасиз.

Энг кўп баллар сони шуйидагиларни билдиради: I-устун сизнинг асосий стратегиянгиз – шизийшонлик, мухолифнинг маҳлубияти кисобига ҳалаба шозониш; II-устун рад этиш стратегияси; III-устун тасдишловчи стратегия; IV-устун шабул шилувчи стратегия; V-устун чап берувчи стратегия; VI-устун муаммони ечувчи, яъни натижа берувчи стратегия.

### **3-Тест. Ихтилофвазиятида сизни катти-каркатингиз шандай?**

Шуйида келтириладиган машол ва афоризмларга инсонлар ихтилофларни ечишда фойдаланадиган стратегияларнинг шисшача тафсилоти сифатида шараш мумкин. Уларни дишшат билан ўшиб чишинг ва ихтилоф вазиятида ўз хулш-атворингиз учун хос бўлган намуналарни беш баллик система бўйича баќоланг: 5 балл-типик колат; 4 балл-тез-тез; 3 балл-баъзан; 2 балл – акъён-акъён; 1 балл-нотипик колат. Натижаларни жадвалга киритинг ва балларнинг устунлар бўйича йиҳиндисини анишланг.

#### **5.7-жадвал. Ихтилофда менежернинг хулш-атворини баќолаш**

| 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 афзалрош.

2. Агар инсонни ўзингиздай ўйлашга мажбурлай олмасангиз, уни ўзингиз ўйлаган ишни бажаришга мажбурланг.
3. Жўй юмшоў солинган, лекин ухлаш учун ношулай.
4. Ёўл ёўлни ювади.
5. Битта бош яхши иккитаси ундан кам яхши.
6. Икки бақслашувчидан биринчи бўлиб, ким гапиришдан тухтаса, ўша аёлпироў.
7. Ким кучли бўлса, ўша кам.
8. Ёўламасанг юрмайди.
9. Ёмон ёўйдан кеч бўлмаса бир тутам жун олиш мумкин.
10. Камма билгани эмас донишманд билгани рост.
11. Кимки уриб ёочиб кетса, у эртага кам урушиши мумкин.
12. «Талаба» сўзи душманнинг орёасига аниё ёзилган.
13. Душманларни ўз яхшилигинг билан ўлдир.
14. Одил битим жанжал чиёармайди.
15. Кеч кимда тўлиё жавоб йўё, лекин каммада ёўшимча бор.
16. Сени фикринга ёўшилмайдиганлардан узоёроё юр.
17. Жангда ким ёўалабага ишонса, ўша енгиб чиёади.
18. Яхши сўз харажат талаб ёилмайди, лекин ёиммат баёоланади.
19. Сен менга, мен сенга.
20. Ким камёиёатга нисбатан ўз монополиясидан воз кечса, у боёёалар эгалик ёиладиган камёиёатдан фойда олади.
21. Тортишган-ёора чаёага кам ёиммат.
22. Ким ўз ваётида чекинмаса, у ёочишга мажбур бўлади.
23. Ювош бузоё икки сигирни эмади, ёайсар эса биттасини кам эмолмайди.
24. Совёа берганни дўстлари кўпаяди.
25. Ташвишларингни оламга ёй, боёёалар билан маслакатлаш.
26. Ихтилофларни ечишнинг энг яхши усули бу-улардан ёочиш.
27. Етти ўлчаб, бир кес.
28. Хотиржамлик жаклни енгади.
29. Узоёдаги буёдойдан яёиндаги сомон яхши.
30. Самимийлик, одиллик ва ишонч тоёларни силжитади.
31. Дунёда баёсга сабаб бўладиган бирон-бир нарса йўё.
32. Бу дунёда икки тоифа инсонлар мавжуд: ёолиблар ва маёлублар.
33. Агар сенга тош отсалар, сен унга пахта от.
34. ёзаро ён беришлар муаммоларни жуда яхши кал ёилади.
35. Излаб-излаб чарчама, излаб камёиёатни топасан.

### **Натижаларни баёолаш**

Кар-бир инсоннинг қаётда икки ташвиш мавжуд: шахсий маъсадларга эришиш (улар жуда муқим ёки унчалик муқим бўлмади шахсни ташвишлантиради) ва бошқа инсонлар билан яхши муносабатларни саълаш (бу кам жуда муқим ёки унчалик муқим шарт қисобланмай шахсни қаяжонга солади).

Ушбу икки асосий нисбат хулф-атвор стратегиясини асосини ташкил этади.

I-тип. «Тошбаъа» - тош шалшон остига яшириниш яъни ўз шахсий маъсадларидан ва атрофдагилар билан муносабатлардан воз кечиш.

II-тип. «Акула»-зуравонлик стратегияси: маъсадлар жуда муқим, ўзаро муносабатлар эса муқим эмас. Уларни ёштирадиларми-йўшми бу муқим эмас, ихтилофлар бир томоннинг ҳалабаси ва иккинчи томоннинг маҳлубияти билан яқунланади деб қисоблайдилар.

III-тип. «Айишча» - ношулай ширраларни айланиб ўтиш, муносабатлар муқим маъсадлар эса муқим эмас. Улар ўзларини эътироф этилишини, ёштирилишини истайдилар, шу йўлда маъсадларни кам шурбон шиладилар.

IV-тип. «Тулки» - компромисс стратегияси. Маъсадларга кам муносабатларга кам ўртача муносабатда бўлиш. Муносабатларни саълаб шилиш учун баъзи маъсадлардан воз кечиши мумкин.

V-тип. «Бойшуш»- очиш ва қашшоний кураш стратегияси маъсадларни кам, муносабатларни кам шадрайдилар. Томонлар мавъеини очишчасига анишлайдилар, маъсадга эришиш бўйича камкорлик шилишни излайдилар, қамма шатнашчиларни шоништирувчи ечимларни топишга қаракат шиладилар.

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

#### **4-Тест. Ходимларни ишдан шониши.**

Иш натижалари ва меънат жамоасининг самарадорлиги ходимларнинг фаолият шарт-шароитларидан шонишсанлиги билан анишланади.

Иш жойида шулай ва ёшимли шароитларни яратишда менежерлар муқим ўрин эгаллайди. Унинг жамоада бажарган фаолияти самарадорлигини бақолашда шонишшни бақолашнинг у ёки бу усулидан фойдаланиш мумкин. Улардан бирини кўриб чишамиз.

Ушбу усулга мувофиқ шўйидаги жадвалда келтирилган шониш даражаларидан бирини кўрсатиш лозим.

**5.8-жадвал. Иш шариитидан шониш.**

| Иш шариити  | Тўлиқ шониш | Шониш | Шисман шониш | Шонишмаслик | Умуман шонишмаслик |
|---|-------------|-------|--------------|-------------|--------------------|
| Сизни шонишингиз:   | 1           | 2     | 3            | 4           | 5                  |
| Корхона (ташкилот)да  | 1           | 2     | 3            | 4           | 5                  |
| Меънатни жисмоний шарт-шариитлари (иссиш, совуш, ёритилганлик, шовшин ва бошқа) | 1           | 2     | 3            | 4           | 5                  |
| Жамоадаги маънавий-психологик муқитдан  | 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                  |
| Меънат харажатларига мос келадиган иш кўшидан                                   | 1           | 2     | 3            | 4           | 5                  |
| Худди шундай иш учун бошқа ташкилотларда тўланадиган иш кўшининг нисбатидан     | 1           | 2     | 3            | 4           | 5                  |
| Хизмат лавозими бўйича кўтарилишидан  | 1           | 2     | 3            | 4           | 5                  |
| Ўз фаолиятингизда тажриба ва шобилиятингиздан фойдаланиш имкониятларидан        | 1           | 2     | 3            | 4           | 5                  |
| Фаолиятингиз талаб шиладиган интеллектдан                                       | 1           | 2     | 3            | 4           | 5                  |
| Иш кунини давом этиш муддатидан   | 1           | 2     | 3            | 4           | 5                  |
| Кўзирги пайтда иш излаганингизда ишдан  | 1           | 2     | 3            | 4           | 5                  |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| šонишиш даражаси сизнинг šарорингизга šандай таъсир этган бўлар эди? |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|

Натижалар тўпланган балларни кисоблаш оршали анишланади.

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

### 5-Тест. Жамоадаги маънавий-психологик муқит.

Ушбу тест меқнат жамоаси аъзоларига šаратилган, лекин талабалар гуруки томонидан кам фойдаланиши мумкин. Жамоанинг юшори самарадорлик билан ишлашни таъминлашда ундаги маънавий-психологик муқит муқим акамиятга эга. Ушбу муқит бир-неча белгиларга ёки тафсилотларга эга.

Šўйидаги жадвалда жамоадаги маънавий-психологик муқитнинг энг муқим тавсифлари келтирилган.

### 5.9-жадвал. Корхонанинг маънавий-психологик муқити тавсифи.

| Корхона маънавий-психологик муқитининг хусусий тавсифлари. | Бақолар |
|--|---------|
| 1. Жамоадаги кайфият (кўтаринки руқ, кўтаринки кайфият).   |         |
| 2. Ижрочилар ишни объектив ва яхши истак билан бақолаш.    |         |
| 3. Жамоадаги ижодий муқит.                                 |         |
| 4. Жамоадаги каракатларнинг мувофишлиги ва бирлиги.        |         |
| 5. Ишда «кўргазма»ли ва расмиятчиликни йўшлиги.            |         |
| 6. Жамоа ишчилари ўртасидаги эркинлик ва ишончлилик.       |         |
| 7. Жамоадаги ихтилофлар даражаси.                          |         |
| 8. Жамоа аъзоларининг ўзаро талабчанлиги.                  |         |
| 9. Таншиднинг ишга йўналтирилганлиги ва яхши ниятдалиги.   |         |
| 10. Муаммолар муқокамасида ўз фикрини эркин ифодалаш.      |         |
| 11. Рақбарларнинг буйсунувчиларга босим ўтказмаслиги.      |         |
| 12. Жамоа аъзоларининг ташкилотдаги ақвол                  |         |

|  |  |
|--|--|
| <p>тўғрисида ахборотнинг мавжудлиги.</p> <p>13. Жамоага тегишли бўлишдан ўзини ўқитиш.</p> <p>14. Иш қолати бўйича ўқиб ўқилинган масъулия.</p> <p>15. Қар-хил вазиятда қиссий билан ўқиб ўқилинган ўқув-ўқувлаш ва жамоа аъзоларини ўқиб ўқилинган.</p> |  |
| Маънавий-психологик муқитнинг умумий тавсифи.  |  |

Авваломбор, жамоанинг қар-бир аъзоси тестнинг қар-бир пункти бўйича жавоб бериши лозим, яъни маънавий-психологик муқитнинг қар-бир хусусий характеристикаси бўйича баҳолаш лозим (беш баллик система бўйича).

Сўнгра жамоанинг қар-бир аъзоси маънавий-психологик муқитнинг умумий баҳолини ва ўртача арифметик миқдорини қисоблайдилар.

Шундан сўнг маънавий-психологик муқитнинг ўртача ўқилини бутун жамоа аъзолари томонидан қисоблаб топилади.

Бундан ташқари жадвалда келтирилган 15 та маънавий-психологик муқитнинг хусусий характеристикаларининг қар-бири учун ўртача арифметик ўқилини топилади.

Ўқилинган тест натижалари ва қисоб-қисоблар жамоадаги маънавий психологик муқит ва унинг ташкил этишчилари ва ушбу соҳаларда мавжуд муаммоларни самарали қал этиш тўғрисида хулосалар чиқарилади.

### 17. Мавзу бўйича саволлар.

Тўғри жавобни топинг:

1. Агар гуруҳ таркиби қар-хил инсонлардан ташкил топган бўлса, иш яхшироқ бажарилади. Лекин уларнинг ўқилинганлари бир-бирига яқин ва яхлит бўлиши гуруҳни жипслаштиради.

Ушбу ўқилинганларга нималар қиради:

- а) яхшиликларга ижобий ўқилинган
- б) профессионал ўқилинган
- в) гуруҳнинг маъсадларини бажаришга интилиш
- г) натижаларни назорат ўқилинган
- д) юзорида келтирилганларнинг қаммаси

2. Гуруҳни яхлитлигини паст даражада эканлигини намойиш этишчи сифатни айтинг.

а) ўқиб муносабатларни ташкил этишчи принциплар асослар атрофида келишмовчиликлар пайдо бўлади: гуруҳ аъзолари учун ўқилинган маъсадлар афзал қисобланади, ишга

муносабатларнинг гуруќ амал ўиладиган меъёрлари ўандайлиги;

б) маъсадга эришишнинг усуллари ва воситалари муќокама этилади;

в) хусусий масалаларда турли нуътаи-назарларга йўл ўйилади;

г) каётий фаолиятнинг муќим томонлари бўйича гуруќ аъзоларининг руќий бирдамлиги.

3. Гуруќни яратишнинг ва уни яшаш ўобилиятининг комплекс ўоидалари мавжуд. Айтилган маъсадларга ўайси ўоида тўўри келмайди?

а) камкорликда бажариладиган ишнинг маъсади камма ишгирокчиларга аниъ ва тушунарли булиши лозим;

б) «аъл маркази» томонидан тайёрланган ўарорлар муќокамасиз ўабул ўилиниши лозим;

в) бир-бирини яхши тушуниш ва ахборотларни эркин алмашуви – гуруќнинг муваффаъиятли ишлаши учун жиддий шароитлар кисобланади;

г) биргаликда бажариладиган иш учун камкорнинг кучли томонлари унинг заиф томонларига ўараганда муќимроъ. Кучли томонларни бирлаштириш, заиф томонларни бартараф этиш керак;

д) камкорликда ишлашнинг шарт-шароитини камма билиши лозим.

4. Камкор билан мулоъотлар тўлаъонли бўлиши учун сизни ахборотларингиз ўуйидагиларни ўзида мужассам этиши лозим:

а) иш моќиятини акс эттириши;

б) камкорга ёки ахборотга сизни муносабатингизни кўсатиш;

в) сизни ниятларингизни ва мотивларингизни очиб бериши;

г) келтирилган жавобларнинг каммаси;

д) келтирилган жавобларнинг бирортаси кам эмас.

5. Камкор билан мулоъотнинг тўлаъонли ва муваффаъиятли бўлишини ўуйидагилар таъминлайди (хатони топинг):

а) стереотипларнинг ва ўаттиъ талабчан кўрсатмаларнинг мавжуд эмаслиги;

б) козирги вазият учун кучли каёжонланиш ўобилияти;

в) кучли руќий кимоя;

г) ўзини-ўзи баколай олиш;

д) ўзаро жавобгарлик.

6. Буйсунувчиларга шандай муносабатда бўлиш лозимлиги тўғрисида рақбарларнинг бақсига гувоқ бўлдингиз. Сиз буйсунувчиларни шарор шабул шилиш жараёнига жалб эта оласиз. Шулар билан боғлиқ шайси нуштаи-назар сизга кўпроқ мос келади?

а) буйсунувчи яхши ишлаши учун унинг шахсий хусусиятларини эътиборга олиб, индивидуал ёндашиш лозим;

б) булар майда-чуйда нарсалар. Асосийси инсонларни бақолай билиш – бу уларнинг иш сифатлари ва ижрочилик шобилиятларидир. Кар-бир ходим унга нима лозим бўлса, шуни бажариши керак;

в) агар буйсунувчилар ўз рахбарига ишонса, уни кўрмат шилса, рақбар фашат шундай вазиятда, муваффашият шозониши мумкин;

г) аниш буйруш, яхши иш каши ва ишга мос келадиган мукофот энг яхши рағбатлантиришдир.

7. Бевосита бошлиқингиз, масъулиятли топширишни бажариш билан банд бўлган (сизга буйсунувчи) ходимга тўғридан-тўғри шошилишч топшириш берди. Сиз кам бошлиқингиз кам ўз топширишларингизни бажарилишни кечиктириб бўлмайдидеб кисоблайсизлар. Сиз учун асосийси – иш. Ушбу вазият учун тўғри келадиган ечимни танланг.

а) бошлиқ топширишларини кечиктирмай, лавозим субординациясига шатъий амал шилиб, буйсунувчимга жорий ишларни бажаришни кечиктиришни таклиф шиламан;

б) камма нарса мен учун рақбарнинг шанчалик обруй-эътиборга лойишлигига боғлиқ;

в) бошлиқ топширишга рози эмаслигимни буйсунувчига айтаман, келажакда шундай вазиятлар руй берса, мен билан келишмасдан бериладиган топширишларни бекор шилишимни билдираман;

г) олдиндан берилган топширишларни бажаришда давом этишни буйсунувчига айтаман.

8. Икки буйсунувчингиз ўртасида ишни муваффашиятли давом эттиришга калашит берувчи ихтилоф пайдо бўлди. Уларнинг кар-бири алоқида сизга мурожаат этиб, уни тушунишингизни ва шўллаб-шувватлашингизни илтимос шилди. Рақбар сифатида сизни фаолиятингиз тарбиялашдан ва инсонпарварликдан иборат. Ушбу вазиятда ўзингизни шандай

тутишингизни ўйлаб кўринг ва фел-атвор йўналишини танланг.

а) мен иш жойида ихтилофга йўл ўймаслигим керак, ўзаро ихтилофли муносабатларни ечиш – бу уларнинг шахсий иши;

б) ихтилоф билан шуғулланишни касаба уюшмаси вакилларига топшириш;

в) ихтилоф мотивларини тушуниб етиш билан шахсан шуғулланиш ва уларни ярашгириш йўлини топиш;

г) ихтилофчи томонлар учун жамоа аъзоларидан ким юзори кўрмат-эътиборга лойиқ кўсoblанишини аниқлаш ва уларга шу инсон орқали таъсир этишга қаракат ўилиш.

9. Бўйсунувчи ваъда бериб, бундай қол такрорланмаслигини айтган бўлса қам, берган топширишнингизни у иккинчи марта ўз ваътида бажармади. Сиз рақбар сифатида бўйсунувчилар билан муносабатларда сезиларли масофани саўлайсиз. Ушбу вазиятда сиз ўандай йўл тутасиз?

а) топшириш бажарилишини кутасиз, сўнгра бу охириги марта эканлигини таъкидлаб бўйсунувчи билан жиддий гаплашасиз;

б) топшириш бажарилишини кутмасдан, топширишни ўз ваътида бажарилмаслигининг такрорланиш сабабларини аниқлайсиз, топширишни бажарилишини таъминлайсиз ва ходимни жазолайсиз;

в) тартиббузарга ўандай чора кўриш тўғрисида жамоада кўрмат-эътиборга лойиқ тажрибали ходим билан масалатлашасиз. Агар бундай ходим мавжуд бўлмаса, масалани жамоа кенгаши кун тартибига ўўясиз;

г) топширишни бажарилишини кутмасдан, ходимни жазолаш масаласини жамоа фаолларига топширасиз. Келажакда уни ишини назорат ўиласиз ва талабларни кучайтирасиз.

10. Янгиликларни тадбиш этилиши билан боўлиш, икки гуруқ ўртасида ихтилоф мавжуд бўлган жамоага, инсоний муносабатларга йўналтирилган янги рақбар келди. Сизнинг фикрингизча жамоадаги руқий муқитни меъёрлаштириш учун рақбар ўандай йўл тутиши лозим:

а) авваламбор, янгилик тарафдорлари билан муносабатларни йўлга ўўйиш, эскилик тарафдорларини далил – исботларини эътиборга олмай, ўзининг ва бошқаларнинг намуна кучидан фойдаланиб, таъсир этиш ва янгиликларни тадбиш этишни давом эттириш;

б) дастлаб, шайта шуришга ва янгиликларга шаршилик шилувчиларни бақс жараёнида далил ва исботлар оршали ишонтиришга қаракат шилиб, ўз томонига жалб этиш;

в) дастлаб, фаоллар кенгашини тузиш, уларга жамоадаги муқитни меъёрлаштириш бўйича таклифлар яратишни топшириш, фаолларга ва жамоа ташкилотларига суяниш;

г) жамоанинг ривожланиш истишболларини ўрганиш, жамоанинг ютушларига ва анъаналарига таяниб, қамкорликда бажариладиган янги вазифаларни шўйиш, янгилик билан эскиликни бир-бирига шарама-шарши шўймаслик.

11. Муқим ишни якунлаш арафасида жамоа ходимларидан бири бетоб бўлиб шолди. Буйсунувчиларнинг қар-бири ўз вазифасини бажариш билан банд. Бетоб бўлиб шолган ходимнинг иши қам ўз муддатида якунланиши лозим. Шу билан бирга рақбар шандай шилиб бўлса қам, ўз қурматини сашлашга қаракат шилади. Ушбу вазиятда у шандай йўл тутиши лозим:

а) шайси ходимларнинг иш юкламалари камрош бўлса, «сиз ушбу ишни бажарилишини ўз зиммангизга оласиз, сиз эса уни якунлашга ёрдам берасиз», деб кўсатма беради;

б) «Ушбу вазиятдан чишини биргаликда ўйлаб кўрамиз» деб таклиф беради;

в) дастлаб жамоа аъзолари билан муқокама этиб, сўнгра жамоа фаолларидан ўз таклифларини беришни сўраш, ундан кейин шарор шабул шилиш;

г) олдингизга жамоанинг энг тажрибали ва ишончли ходимини чашириб, бетоб бўлиб шолган ходимнинг ишини бажариб, жамоага ёрдам беришни сўраш.

### **18. Мавзу бўйича ўзини-ўзи текшириш саволлари.**

1. Шанаша жамоалар расмий қисобланади?
2. Қокимият нима?
3. Менежерларни буйсунувчиларга таъсир этишнинг шанаша шакллари мавжуд?
4. Шонуний қокимият нимага асосланади?
5. Шанаша ихтилофлар дисфункционал қисобланади?
6. Шахслараро ихтилофларни ечиш усулларидан шайси бири самаралирош қисобланади?

Ўзини-ўзи текшириш саволларининг жавоблари 1-иловада келтирилган.

### **19. Мавзу бўйича назорат саволлари.**

1. Ривожланишнинг шайси поҳонасида норасмий жамоа ташқи хавф-хатарга шарши курашда ташкилий жипслашади?

2. Ќокимиятни ўайси шакли кўп харажатларни талаб ўилади?
3. Ќокимиятнинг ўайси шаклида менежер хатоликка йўл ўўйиши мумкин эмас?
4. Харизма деганда нимани тушунаси?
5. Ўайси ўокимият энг кам инсонпарвар ўисобланади?
6. Ишонч (эътиўод) деганда нимани тушунаси?
7. Ихтилофларни кал этишни ўайси усули ўарши томоннинг ёндашувини ўабул ўилишни назарда тутуди?
8. Ихтилофларни кал этишнинг ўайси усули ўокимият кучидан фойдаланишни, буйсунувчиларни ташаббусини бостиришни назарда тутуди?
9. Ходимга икки раќбарнинг ўарама-ўарши талаблар ўўйиши натижасида руй берадиган ихтилоф нима деб аталади?
10. «Меќнат жамоаси» тушунчасига таъриф беринг.
11. Меќнат жамоасини шаклланиш даврлари ўанаўа?
12. Меќнат жамоасининг куўуўлари ўанаўа меъёрий кужжатлар асосида аниўланади?
13. Раќбарнинг «таъсири» ва «ўокимияти» тушунчаларининг фарўи нимада?
14. Раќбарнинг ўанаўа ўокимият шакллари мавжуд?
15. Боўўариш жараёнида ходимларни ўатнашининг ўанаўа турлари мавжуд?
16. Ўанаўа ўокимият тури раќбарлар танловини ва ўзини-ўзи боўўаришни назарда тутмайди?
17. Ташкилотлардаги ихтилофли вазиятларни келтириб чиўарувчи асосий сабаблар нималар?
18. Ихтилофларни ечишнинг усуллари ўайсилар?
19. Самарали боўўарувда вазифалар, жавобгарлик ва ваколатлар ўзаро боўўлиў. Агар уўбу элементлардан биротаси ўзгартирилса ёки мавжуд бўлмаса, нима руй беради?
20. Ќокимият билан ваколатлар ўртасидаги фарў нималардан иборат?
21. Боўўарув системасида ваколатларни бериш муаммолари нималардан иборат?
22. Норасмий ташкилотни шаклланиш омилларини кўрсатинг.
23. Гурукларни ривожланиш ва уюшганлик даражаси ўанаўа?
24. Сардорлик сифатлари деганда нимани тушунаси?
25. Сардорликни ва ўокимиятни нисбати камда уларни ташкилотга таъсири ўандай?

#### **Тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати**

1. Каримов И.А. Ўзбекистон бозор иқтисодларини чуқурлаштириш йўлида –  
Т: 1998 й.
2. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. Т. 1992й.
3. Ўзбекистон Республикасининг ҳонунлари ва фармойишлари
4. Шарифхужаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Дарслик. Т. ўқитувчи. 2000 й.
5. Зайнутдинов В. Менежмент асослари Т. Молия 2001 й.
6. Йўлдошев Н.К., Ҳозошов О.С. Менежмент. Дарслик. – Т. Фан. 2004 й.
7. Ҳосимов 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.
11. Абдукаримов Б., Джабриев А. ва бошқалар. Корхона иқтисодиёти. Т.  
2005 й.
12. Ахунова Г.Н., Йўлдошев Н.К. Иқтисодиёт ва менежмент. –Т. 2005й. 212 б.
13. Ёулломов С.С. Замонавий менежмент асослари. ТошДУУ. 2001 й.
14. Жабриев А.Н., Зугуров Н. Менежмент асослари. Самарқанд.  
Зарафшон. 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. Менежмент организации. М. Инфра – М.  
2006г.
18. Шарифхужаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. 100 та савол ва жавоб  
Т. Мекнат. 2000й.
19. Абдуллаев Ё ва бошқалар Маркетинг Т. Мекнат 2006 й.
20. Ламбен ЖЖ Стратегический маркетинг С. Пбг. 1996 г.
21. Веснин В.Р. Менежмент в вопросах и ответах. М. Проспект. 2006 г.
22. Петров А.Н. Стратегический менеджмент. Учебник. Петер. 2006 г.
23. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. Краткий курс. Питер.  
2006г.

## Адабиётлар

1. Каримов И.А. Жақон молиявий-иқтисодий инъирози, Ёзбекистон шароитида уни бартараф этишинг йеллари ва чоралари. Тошкент. Ёзбекистон, 2009 й, 56-б.
2. Каримов И.А. Ёзбекистон иқтисодий сиёсатининг устувор йелналишлари. Тошкент. Ёзбекистон, 1993 й.
3. Ёзбекистон Республикаси Конституцияси. Тошкент., 2004 й.
4. Ёзбекистон Республикаси: Ёнун ва фармонлар. Тошкент., 2005 й.
5. Абдуллаев Ё ва бошқалар Маркетинг Т. Меҳнат 2006 й.
6. Алексеева М.М. Фирма фаолиятини режалашгириш М. Финансы и статистика. 1998 г.
7. Алексеевский В.С. Коротков Э.М. Введение в специальность «Менеджмента организации», Учебное пособие для вузов. М.ЮНИЙ – ДАНА 2004г.
8. Ансофф И. Стратегик бошқарув. Экономика 1989 й
9. Ахунова Г.Н., Йулдошев Н.К. Иқтисодиёт ва менежмент. – Т. 2005 й. 212 б.
10. Бажин И.И. Информационные системы менеджмента. М. ГУ.ВЖЮ. 2000 г
11. Балабанов Н.Т. Риск-менеджмент. М. Финансы и статистика. 1996 г.
12. Вершигора Е.Е. Менеджмент. М. ИНФРА-М. 1998 г
13. Веснин В.Р. Основы менеджмента М. Триада ЛГД. 1997 г
14. Виханский О.С. Наумов Менеджмент М. Гордарика , 2000г.
15. Герчикова И.Н. Менеджмент. М. ЮНИТИ-ДАНА. 2003 г
16. Гуломов С.С. Менежмент асослари. Т. Шарк. 2002 й.
17. Гуломов С.С. Замонавий менежмент асослари. Т. 1997й.
18. Жабриев А.Н., Зугуров Н. Менежмент асослари. Самарқанд. Зарафшон. 2001 й.
19. Зайнутдинов В. Менежмент асослари Т. Молия 2001 й.
20. Зигерт В., Ланг Р. Руководить без конфликтов. М. Экономика. 1990 г.
21. История менеджмента: Учебное пособие / Под ред. Д.В. Валового. – ИНФРА-М. 1997.
22. Йулдошев Н.К., Ёзошов О.С. Менежмент. Дарслик. – Т. Фан. 2004 й.
23. Косимов Г. М. Менежмент. Дарслик Т. Ёзбекистон 2002 й.
24. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией М.ЮНИТИ. М. 1998 г.
25. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации/Пер с англ.–М. Инфра-М. 1999г.

26. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. – М. Дело 1998.
27. Муракаев И., Тулаганова Г. Менеджмент фанидан практикum Т. 2002 й.
28. Производственный менеджмент: Учебник для ВУЗов / под ред. С.Д. Ильенковой. – М. ЮНИТИ–ДАНА, 2002.
29. Семенов А.К., Набоков В. Основы менеджмента. Практикum. М. Вузовский учебник. 2006 г.
30. Семенов А.К. Современный менеджмент. Курс лекций. – Волгоград: Изд-во Волгоградского кооперативного учебно–производственного коммерческого комплекса, 1996.
31. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса. М. ИВЦ «Маркетинг». 2000г.
32. Фалмер Р. Энциклопедия современного управления М.ВИПК энерго. 1992 г.
33. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. М. ЗАО «Бизнес школа» Интел–синтез. 1997 г.
34. Цыпкин ЮА., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент. Учеб. пособие для вузов М. ЮНИТИ–ДАНА, 2001.
35. Шарифхужаев М., Абдуллаев Ё. Менеджмент. Т. йитувчи. 2001 й

## Мундарижа

|  |     |
|--|-----|
| <b>Кириш</b> .....   | 2   |
| <b>1-Мавзу.</b> Менежментнинг тарихи, услубияти ва технологияси..... | 4   |
| <b>2 -Мавзу.</b> Ташкилотлар ва уларни бошқариш.....                 | 52  |
| <b>3-Мавзу.</b> Замонавий менежер.....                               | 106 |
| <b>4-Мавзу.</b> Бошқарув меќнатини ташкил этиш.....                  | 165 |
| <b>5-Мавзу.</b> Меќнат жамоасини бошқариш.....                       | 213 |
| <b>Адабиётлар</b> .....  | 301 |

