

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

САМАРҚАНД ИҚТИСОДИЁТ ВА СЕРВИС ИНСТИТУТИ

ИҚТИСОДИЁТ ВА МЕНЕЖМЕНТ ФАКУЛЬТЕТИ

МЕНЕЖМЕНТ кафедраси

Ҳ.И.ТУРДИБЕКОВ, К.С.МАХМУДОВ

**"МЕНЕЖМЕНТ" ФАНИДАН ВАЗИЯТЛИ
МАСАЛАЛАР ТЎПЛАМИ**

С а м а р қ а н д – 2009

муаллиф: и.ф.н. Ҳ.И.Турдибеков, К.С.Махмудов

Такризчилар: Ф.А.Абдусаматов, СамДАҚИ «Менежмент ва маркетинг» кафедраси доценти
Ф.У.Турсунов, СамИСИ "Менежмент" кафедраси доценти.

Тўпланда менежментга оид турли мавзудаги вазиятли масалалар келтирилган бўлиб, уларни ўқув машғулотида муҳокама қилиш талабаларда бошқарув бўйича амалий ҳолатларни таҳлил қилиш ва зарур қарорларни қабул қилиш кўникмаларини ривожлантиришга ёрдам беради. Тўпланим менежмент фанидан амалий ва семинар машғулоти ўтиш учун мўлжалланган.

Услубий кўрсатма "Менежмент" кафедрасининг йиғилишида тасдиқланган
(2009 йил 28 август, 1-сон мажлис баённомаси)

Кафедра мудири _____ доц. Қ. Ж.Мирзаев

Услубий кўрсатма Сам ИСИ ўқув-услубий кенгаши томонидан кўриб
чиқилган ва тавсия қилинган.

" 29 " август 2009 йил № 1-сонли баённома

Ўқув-услубий кенгаш раиси _____ А.Б. Бектемиров

МУНДАРИЖА

1	Бошқармадаги низо.....	4
2	Заводнинг янги менежери.....	5
3	Ташкилотга керак булмаган аъло даражадаги менежер.....	6
4	Ахборот технологиялари бўйича малака ошириш муаммоси .	7
5	Касбий ўсишга замонавий ёндашув	8
6	Малака ошириш дастурини қандай бўлиши керак.....	9
7	Назарий билим ва амалий тажрибадаги номувофиқлик.....	9
8	Телефонда чиройли муомала - ташкилот имиджи элементи сифатида.....	11
	Адабиётлар рўйхати.....	13

1. БОШҚАРМАДАГИ НИЗО

Фирманинг инженерлик бошқармаси 4 та бўлимдан иборат бўлиб, бўлим бошлиқлари бошқарма раҳбарига бўйсунди. Ҳар бир бўлим штатлар хажмига кўра фарқ қилади: энг кичик бўлимда 2 кишидан тортиб (саноат инженерлиги бўлими) энг йирик бўлимда 14 кишигача (савдони ривожлантириш бўлими). Қолган ҳар иккила бўлимда (жараёнларни бошқариш ва дизайн бўлимлари) 8 кишидан фаолият кўрсатади.

Кўпинча ресурсларни тақсимлашда бўлимлар ўртасида рақобат вужудга келади. Бу ҳолда бошқарма раҳбарининг дизайн ва саноат инженерлиги бўлимларига хайрихоҳлиги ҳақидаги тахминий хулосалар муаммони янада чигаллаштиради. Бундан ташқари, муаммонинг мураккабланишига бошқарма раҳбарияти йиғилишлари давомида қарор қабул қилиш жараёни овозга кўйиш (тўрт бўлим бошлиғи ва бошқарма раҳбари ўртасидаги) асосида амалга оширилиши ҳам сабаб бўлмоқда. Савдони ривожлантириш ва жараёнларни бошқариш бўлимлари бошлиқларининг шикоят қилишича, қарор қабул қилишнинг мазкур жараёни бошқарма раҳбари бошчилигидаги коалициянинг вужудга келишига олиб келади. Чунки коалициянинг умумий штати бор йўғи 10 (8+2) кишини (дизайн ва саноат инженерлиги бўлимлари) ташкил этгани ҳолда бошқарманинг умумий ходимлари сони 32 кишидан иборат. Бу шикоятларга жавобан дизайн ва саноат инженерлиги бўлимлари бошлиқлари уларни ортқча асабийлашиш ва бутун бошқарманинг умумий мақсадларини тор доирада қарашда айблашади.

Муҳокама учун саволлар:

1. Бу низо қандай турдаги низога киради, жавобингизни асослаб беринг.

2. Бошқарув қарорларини қабул қилишда раҳбар тутган йўлни тўғри деб ҳисоблайсизми?

3. Сиз бошқа ташкилот раҳбарисиз ва бу бошқармага мазкур муаммони ҳал этиш учун таклиф этилгансиз. Бошқарма раҳбари юқоридаги ҳолатда қандай ечим қабул қилиши кераклиги ҳақида ўз фикрингизни билдиринг.

2. ЗАВОДНИНГ ЯНГИ МЕНЕЖЕРИ

Баходир Шавкатов Урганчдаги "Ассаль" заводига директор ўринбосари қилиб тайинлангунча "Шодлик" компаниясида ишлар эди. Мана, ниҳоят, унга мансаб пиллапояларидан олдинга кўтарилиш имконияти берилди. У фаолиятини бошлаётган ташкилотда бюджет тақчиллиги ва маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмининг қисқариши билан боғлиқ муаммолар мавжудлиги сабабли уни завод директори ўринбосари қилиб тайинлаш билан бирга "завод фаолиятини яхшилаш" топшириғи ҳам берилди.

Баходир табиатан қаттиққўл ва ҳокимиятга интилувчан шахслар хилидан эди. У муаммоларни ечишнинг энг яхши йўли - қабул қилинган қарорларни амалга оширишда назоратни кучайтириш ва лавозим билан боғлиқ ваколатлар асосида ҳукмронликдан кўпроқ фойдаланишда деб биларди. Заводдаги шлаб чиқариш жараёнини ўрганиб чиққандан сўнг, у ҳар бир бўлимнинг бюджетини 5 %га қисқартиришга қарор қилди. Бир ҳафтадан кейин эса Баходир келгуси ойгача ҳар бир бўлим ишлаб чиқариш маҳсулдорлигини 10 %га ошириши керак деган талабни қўйди. Иккинчи ойнинг охирида у талабларни бажара олмаган бўлим бошлиқларидан уч кишини ишдан бўшатди. Қолган бешта бўлимнинг бошлиқлари ўз хоҳишларига кўра ишдан кетдилар. Баходир заводда ўзининг барча талабларини бажаришга мажбур қилар, ҳеч қандай эътироз ёки чекланишларга ўрин йўқ эди.

Орадан бироз вақт ўтгач, Баходирнинг уринишлари жуда юқори натижа бера бошлади. Маҳсулдорликда бирданига ўсиш кузатилди ва у белгиланган меъёрлардан 7%га ошди. Бир ой ичида заводда бюджет тақчиллигига ҳам барҳам берилди. Заводнинг йиллик ҳисоботи шу даражада юқори кўрсаткичларни акс эттирган эдики, натижада Баходир иккинчи йилнинг охирида Тошкентдаги бош идорага маъмуриятдаги юқори лавозимлардан бирига тавсия этилди.

Шавкатов Тошкентга кетгандан сўнг бир ой ўтар ўтмас, Урганчдаги заводда маҳсулдорлик меъёрдагидан 15%га тушиб кетди, бюджет тақчиллиги муаммоси янада кескинлашди.

Муҳокама учун саволлар:

1. Баходир қўллаган ташкилий хулқ моделини ва у ташкилотда яратган иқлимни изохлаб беринг.
2. Нима сабабдан Шавкатов заводдан кетгач, маҳсулдорлик бирданига тушиб кетди?
3. Агар сиз Шавкатовнинг Тошкентдаги бошлиғи бўлганингизда, у қўллаган усул ҳақида нима деган бўлар эдингиз. Сизнингча, Баходир бунга қандай жавоб берган бўлар эди?

3. ТАШКИЛОТГА КЕРАК БЎЛМАГАН АЪЛО ДАРАЖАДАГИ МЕНЕЖЕР

Икром Набиев менежмент бўйича мутахассис бўлиб, институтда ўқиб юрган чоғидаёқ энг яхши талаба сифатида танилган эди. Ўқишни тугатгач, у пойафзал фабрикасига ишга кирди, ўзини ҳар томонлама етук ва қобилиятли ходим сифатида намоён этди. Бошқарувчилик қобилияти ва ташкилотдаги обриси туфайли 2 ой хорижга малака оширишга бориб келди. Унинг учинчи йилда йирик бўлим - спорт пойафзаллари ишлаб чиқариш бўлимига бошлик этиб тайинланиши ҳеч кимни ажаблантирмади (бўлимнинг олдинги бошлиғи Вохидов нафақага чиққан эди).

Икром жуда кўп хорижий корхоналар тажрибаси, бошқарувнинг назарий жиҳатлари билан яқиндан танишиб чиққан эди. Ундан олдинги бошлик Вохидовнинг хизмат хонаси 4 каватли бинонинг энг юқори каватида жойлашган бўлиб, у ҳар куни кўрсатмаларни котибаси орқали пастда жойлашган цехларга етказар эди. Икромда у автократ раҳбар сифатида таасурот қолдирган эди, чунки Вохидов юқоридан туриб қарор қабул қилар, кўп вақтини дўстлари билан узундан-узоқ тушликларда ўтказар эди.

Икром биринчи навбатда бу тартибни йўқотишга аҳд қилди. У ўз хизмат хонасини ишлаб чиқариш цехлари жойлашган 2-каватга кўчирди. Хонасининг доимо очиқ эшиги орқали барча ишлаб чиқариш хоналари кўриниб турар ва у коридорда юрган ҳар бир ходимни кузата оларди. Икром ҳеч қачон бир ўзи тушлик қилмас, 11⁰⁰-14⁰⁰ гача ишлаб чиқариш жараёнларини кузатар, ишчилар билан мулоқотда бўлар эди. Ўзи ўрганган илғор хорижий фирмалар тажрибасига асосланиб, у бўлимда "ишчилар орасида махсулдорликни ўрганувчи", "ҳафтанинг энг яхши таклифи" "экология" ва "ишчилар билан маъмурият ўртасидаги алоқа" каби бир нечта ташаббускор гуруҳларни ташкил этди. Бўлимдаги 20 йиллик иш стажига эга бўлган ишчилар бошлиқнинг бу ҳаракатларидан ҳайрон бўлар, турли ташаббус гуруҳларига истар-истамас кўшилар эдилар. Бу гуруҳлар ҳар ҳафта йиғилиш ўтказиб туриши режалаштирилган бўлиб, Икром уларга қўлдан келган барча ёрдамни кўрсатишини айтди.

Дастлабки кунларданок ташаббускор гуруҳларнинг фаолияти жуда сушт борди. Ишни фаоллаштириш учун Икром гуруҳ аъзоларини фаолиятга ундашнинг турли усулларини қўллар, гуруҳлар таклиф этган яхши ғояларни доскага ёзиб қуяр ёки ходимларга ёзма шаклда етказар эди. У ишчилар билан яқин муносабатда бўлишга интилар, шу мақсадда бўлимдаги ҳар бир ишчининг номини ёдлаб олишга ҳаракат қилар эди.

Бу тадбирлар, кейинчалик аниқ бўлишича, кўпчилик ишчиларнинг сабр косасини тўлдиришда сўнги томчи бўлди. Икром ўз янгиликларининг самарасини "Маъмурият билан алоқа" қўмитасининг 4-йиғилишида қўмитанинг барча аъзолари истеъфога чиққанидан сўнг кўурди. Улардан бири "кечирасизу, ўртоқ Набиев, лекин биз учун бошқарувнинг турли нозик томонларини ўрганишдан кўра, пойафзал ишлаб чиқариш осонроқ.

Бизлардан кўпчилик тез орада нафақага чиқади. Бизга бошқарувчи бўлишнинг ҳожати йўқ" деди.

Ҳайратга тушган Икром ўзи билан яқин муносабатда бўлган ишчилар билан гаплашиб кўришга қарор қилди. Ҳа, тасдиқлашди улар, бу ўзгаришлар бизларга салбий таъсир этмоқда. Улар Икромни ҳурмат қилишгани учунгина унинг устидан юқорига арз қилишмаган эди. Улар Воҳидов давридагидек, эскичасига ишлашни маъқул кўришар эди. Албатта, Воҳидов уларга кам кўриниш берар, лекин шу билан бирга ҳеч қачон бу тарзда уларга "ҳалақит" бермас эди. Воҳидов ўз иши учун жавоб берар, ишчилар ҳам ўз ишини бажарар эдилар.

"Узоқ вақт давомида бир хил тарзда ишлагандан кейин - деди ишчилардан бири, - ишимизнинг мазмуни ва таркибини ўзгартиришга бизда ҳоҳиш йўқ".

Муҳокама учун саволлар:

1. Кайси омиллар Икром учун охирги пайтда бўлимда ўзгаришлар туфайли вужудга келган муаммолар ҳақида огоҳлантирувчи белги бўлиб хизмат қилиши керак эди?

2. Икром ўз "ислохотлари"ни ходимларнинг салбий муносабатларисиз ўтказиши мумкин эдими? Мумкин бўлса, қай тарзда?

4. АХБОРОТ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ БЎЙИЧА МАЛАКА ОШИРИШ МУАММОСИ

Инсон ресурслари бўйича директор ўринбосари А. Абдуллаев икки кун олдин шахсий компьютер сотиб олди. У икки киши компьютерни қандай ишлатиш керак, деб бош котираяпди. Компьютер билан қўшиб берилган ҳужжатлардан кўриниб турибдики, унда MS Word матн редактори, Лотус дастури ва ахборотлар базасини таҳлил қилиш «Персонал бўйича директор» тизими бор, лекин Абдуллаев компьютер билан ишламагани учун нима қилишни билмайди. У «Зарафшон» газетасининг кечаги сонидида иккита эълон кўриб қолди. Уларнинг мазмуни қуйидагича:

1. Университет компьютерни билмайдиганлар учун беш кунлик курс ташкил қилаяпди. Ўқиш нархи 80 минг сум;

2. Компьютерларни хусусий ўқитиш ва ўргатиш. Бир соат учун 2 минг сўм.

Ахборот технологиялари бўлими бошлиғи Н.Эрматов ўзининг ёрдамини таклиф қилди, лекин А.Абдуллаев «Персонал бўйича директор» ахборот базасини таҳлил қилиш тизими билан таниш эмаслигини айтди. А.Абдуллаевнинг қўлида 5 киши ишлайди, улар ҳам шундай компьютер олишган, лекин унда ишлашни билмайди.

Муҳокама учун саволлар:

1. Айтиб ўтилган ҳолатда мутахассислик ўқишини қандай ташкил қилиш керак?
2. Қандай ҳолатда кам ҳаражат билан асосий мақсадга эришиш мумкин?
3. Компьютер бўйича мутахассислик ўқишининг дастури қандай бўлиши керак?
4. А.Абдуллаев нима қилиши керак?

5. КАСБИЙ ЎСИШГА ЗАМОНАВИЙ ЁНДАШУВ

«Сатурн» савдо-сотик фирмасининг ходимлар бўйича директори Т.Ахмедов инсон ресурсларини бошқариш мавзусида бўлган семинардан кўп янги замонавий фикрлар эшитиб қайтди. Буларни ҳаётга тадбиқ қилмоқчи бўлди. «Амал пиллапояларини режалаш ва ўстириш (ривожлантириш)» мавзуси уни кўпроқ қизиқтирди ва бу тўғрисида «Сатурн» нинг бош директорига сўзлаб берди. У ҳам бу масала билан қизиқиб қолди ва Т.Ахмедовдан «Сатурн» нинг юқори лавозимларида ишлайдиган раҳбар ходимлари учун махсус машғулот ўтказишга тайёргарлик кўришни илтимос қилди. Фирманинг 3 та катта дўконлари бўлиб, шаҳарнинг турли жойларида жойлашган. Ахмедов 2 ҳафтадан сўнг фирманинг 12 та юқори лавозим раҳбарлари билан бир кунлик машғулот семинар ўтказди. Бош директорнинг ўзи охириги минутда бу семинарда қатнашмасликка қарор қилди. Ўз қўл остидагилар ўзларини бемалол тутсин деган мақсадда қатнашмади.

Семинар «ура-ура» билан жуда қизғин ўтди. Раҳбар ходимлар фаол қатнашиб, кўп саволлар бериб, ва амални ўстириш (ривожлантириш) мавзусида қизиқарли мунозаралар юзага келди.

Бош директор семинар эртасига буйруқ чиқарди: «Бир ҳафта ичида раҳбар ходимлар амални ўстириш (ривожлантириш) режасини ишлаб чиқиб, фирманинг ходимлар бўйича директори Т. Ахмедовга топширсинлар».

Ахмедов кўрсатилган муддатда 2 та режа олди. Кейинги 2 ҳафта ичида яна 4 та режа олди. Бошқа раҳбар ходимлар «Эртага топширамиз» деганларича ҳеч қандай режа тузмадилар ва топширмадилар. Лекин топширилган режаларнинг мазмуни Ахмедовни қайфиятини бузди, чунки улар бир хил мазмунда эди ва бир пунктдан иборат бўлиб, унинг мазмуни шундай эди: «ишлаб турган лавозимимда малакамни оширишни хоҳлайман»

Муҳокама учун саволлар:

1. Т.Ахмедов бундай мазмундаги натижага эришишига сабаб нима?
2. У қандай йўл тутиши керак эди?
3. Бундай ҳолатда нима иш қилишимиз керак?

6. МАЛАКА ОШИРИШ ДАСТУРИ ҚАНДАЙ БЎЛИШИ КЕРАК

Бизнес мактаб ходимларининг малакасини ошириш дастурини тўғри танлаш яхши натижа беради. Кўп миллатли фармацевтика компаниясининг МДХ (хамдустлик мамлакатлари) бўйича ҳудудий директори Тошкент олий ўқув юртларидан бирининг ўқитувчиларини таклиф қилди, ҳамда ҳудудий раҳбарлар ўқитиш дастурини тайёрлашга буюртма берди. Директорнинг фикрича, раҳбарлар бу дастурларни ўрганганларидан сўнг, ўз вазифаларини, масалаларини ва қилиниши керак бўлган ишларини, ҳудуддаги ташкилотларни бошқариш усулларини ўрганиб, ҳаётга тадбиқ қиладилар. Бундай ташкилотларда 3 тадан 5 тагача раҳбар ходимлар ишлаб, компания уларнинг савиясини кўтаришга ҳаракат қилади. Директорнинг сўзига қараганда, 20 та ташкилот раҳбарларидан фақат иккитаси Ғарбий Европа давлатларида мутахассислик бўйича ўқишда бўлганлар, қолганлари эса «иш ўринларида кўрсатмалар» олганлар. Уларнинг кўпчилиги компанияда 1 йилдан кам вақт ичида ишляпти, лекин уларнинг амал поғоналари турли-туман (инженер-механикдан то шифокор жарроҳгача).

Муҳокама учун саволлар:

1. Олий ўқув юрти ўқитувчилари ходимлар учун малака ошириш дастурини нимадан бошлаш керак?
2. Ўқитиш дастурини тайёрлаш ва ҳаётга тадбиқ қилиш жараёнини қандай кетма-кетлик билан бажарилишини кўрсатинг.
3. Бу ўқитиш дастурининг самарадорлигини қандай баҳолаш мумкин?
4. Бу дастур учун қайси ўқитиш усули тўғри келади?

7. НАЗАРИЙ БИЛИМ ВА АМАЛИЙ ТАЖРИБАДАГИ НОМУВОФИҚЛИК

Ахмедова Малоҳат Тошкент Давлат Миллий Университетини психология факультетини битириб, аспирантурага киради ва ўқишни муваффақиятли тамомлайди. «Меҳнат жамоаларидаги шахслар орасидаги низоларни ечишнинг анъанавий бўлмаган усуллари» мавзусида номзодлик диссертациясини ёқлайди. Тошкентдаги олий ўқув юртларидан бирида 10 йил ўқитувчи бўлиб, доцент лавозимида ишлайди, кейин Психологик ёрдам бериш марказига маслаҳатчи лавозимида ишга ўтади. 3 йил давомида Малоҳат ҳар хил оилалардан чиқиб келган оғир, тарбияси бузуқ болаларга амалий ёрдам кўрсатади. Мактаб, оила ва ташкилотларда бўлиб, у ердаги турли-туман можораларни, низоларни ечишда ўз маслаҳатларини бериб боради. Малоҳатга бу иш жуда ҳам ёқар эди, чунки ўқиган ва олган назарий билимларини амалиётда қўллар эди, қизикарли одамлар билан учрашарди, айниқса ёш болаларга ёрдам бериш уни қувонтирар эди. Лекин оладиган

ойлиги жуда кам бўлиб, зўрғга кун курар эди. Анна шу кунларнинг бирида бир дугонаси уни «Қўшма корхонанинг ходимлар билан ишлаш бўлими бошлиғи» лавозимига ишга таклиф қилди, ойлиги Марказда олаётган ойлигидан 10 баробар кўп эди. Албатта, Малоҳат бу иш билан жуда кизиқиб қолди. Қўшма корхона раҳбарлари билан суҳбатдан ҳам ўтди, уларнинг таклифига рози бўлиб, бу ерга ишга ўтди. Уни фақат у ердаги ката маош кизиқтирибгина қолмасди. У «Психологияни ва инглиз тилини билиши, инсонлар билан яхши муомала қила билиши ўқитувчиликдаги иш тажрибаси янги лавозимида албатта, муваффақият келтиради, чет эллик мутахассислар билан ишлаш, кўп шаҳарларда бўлиши ва мутахассислик бўйича малакасининг ошишига ёрдам беради» деб ҳисобалрди. Албатта, ҳар қандай инсон бир ишдан иккинчи бир ишга ўтиш жараёнида кўп нарсаларни ўйлаб, тарозига солиб кўради.

Малоҳатнинг биринчи иш куни Қўшма корхонанинг Бош директори билан суҳбатдан бошланди. Бош директор ходимлар бўлими бошлиғи (яъни Малоҳат) дан нималар кутаётганини айтди. Биринчи навбатда нималар билан шуғулланишини тушунтириб берди. Булар - мутахассислик ўсишини ташкил қилиши, ишга қабул қилишни ва ходимлар сонини назорат қилиб бориш, ҳамда керакли ҳужжатларни доимий меъёрда олиб бориш ва назорат қилиб туриш. Бир ҳафтадан сўнг, Ғарбий Европа давлатидан келган бир мутахассис ходимларни бошқариш асослари мавзусида уни бир кун ўқитди, ўргатди. Малоҳат Янги лавозимда иш бошлади ва ўргана бошлади. Малоҳат ўйлаганидай вазифаси осон булмай, иш кўп ва оғир эди, кўп нарсани ўқишга ва ўрганишга тўғри келар эди. Ўн соатли иш куни, техник масалалар бўйича узоқ давом этадиган мажлислар (уларнинг кўпини у тушунмасди), ходимларнинг кўп саволларига жавоб беришлар, уларнинг ариза ва таклифлари, жавоблари, қўшма корхонанинг Европадаги бошқарувига ҳар ойда ҳисобот тайёрлаш ва бошқа масалалар. Бу ишларни ўз вақтида сифатли қилиб бажариш учун вақт керак эди. Ана шу нарса Малоҳатга етишмасди. Европа бўлиmidан келган мутахассиснинг таклифларини амалиётда қўллаш бўйича тадбирларга, хатто, фикрлашга ҳам вақти етишмасди. Натижада, тез орада, биринчи кризис ҳолат юзага келди. Европалик ҳамкорлар берган йўл-йўриқ бўйича иш кўриб, иш жараёнида қатнашмайдиган ходимларни қисқартириш керак деган масалани кўтариб чиқди. Ишлаб чиқариш бўйича директор бу масала юзасидан қаттиқ гапириб, ходимлар бўлими бошлиғини тажрибасизликда айблади, қаттиқ хафа ҳам қилди. Малоҳат бу масалани қайта кўтармади. Бир ойдан кейин уни бош директор ҳузурига чақириб, «Нима учун Ғарбдаги ҳамкор персонал бўйича ҳар ойда топшириладиган ҳисоботни вақтида олмади»-деб сўради ва тушунтириб беришни талаб қилди. Малоҳат иш кўплигидан бу «нарса эсимдан чиқибди», -деб жавоб берди. Бир ҳафтадан сўнг, яна бир ҳодиса юз берди. У ишдан ҳар кунгидан олдин кетиб қолди. Бош директор тезкор бир масала юзасидан унга мурожат қилса, у иш жойда йўқ. Бу воқеанинг эртасига бош директор уни ҳузурига чақириб «Ходимлар бўлим бошлиғи сифатидаги ишингиздан қоникмадим»-деб айтди. Бир ҳафтадан сўнг, Малоҳат «ишдан бушайман» деб ариза берди.

Муҳокама учун саволлар:

1. Малоҳатнинг ҳозирги иш ҳолатини қандай тушунтирасиз, нима учун у ишдан бушаб кетмоқчи?
2. Ходимлар бўлими бошлиғининг иш кунлари Малоҳат уйлаганича бўлдими? Энг зарур мутахассис сифатлари унда бормиди, бу лавозимда ишлаш учун қандай мотивлар бор эди?
3. Қўшма корхона раҳбари М.Ахмедовани ходимлар бўлими бошлиғи лавозимига қўйиш қарорини қандай баҳолайсиз? Малоҳатнинг биографиясидан келиб чиқиб шундай қарор қабул қилишга асос бормиди? Қўшма корхона раҳбарияти нимага эҳтиёт бўлиши керак эди?
4. Малоҳат учун ташкил қилинган ўқиш унга керакмиди?
5. Бош директор Малоҳатнинг аризаси билан нима иш қилиши керак?

8. ТЕЛЕФОНДА ЧИРОЙЛИ МУОМАЛА - ТАШКИЛОТ ИМИДЖИ ЭЛЕМЕНТИ СИФАТИДА

Қуйида бир қанча жумлалар келтирилди. Булар сизнинг ташкилотингиз ходимлари, мижозларингиз билан бўлган мулоқотда гапиришди. Агар Сиз мижозда кўрсатилган жумла ижобий фикр қолдирди деб ўйласангиз «И», агар салбий фикр қолдирди деб ўйласангиз «С» ҳарфлари билан белгилаб чиқинг:

1. Ассалому – алайкум. Бу «Пахтабанк»ми? Телефонда Абдуллаев Асқар. Сизга қандай ёрдам беришим мумкин?
2. Кечирасиз, бу менинг ишимга кирмайди. Сиз кредит бўлимига қўнғироқ қилинг.
3. Ассалому– алайкум, бу «Пахта» банкими?
4. Бошлиқ чиқиб кетдилар. Уларга бирор нарса айтиб қўяйми?
5. Қўнғироғингиз учун раҳмат, қўнғироқ қилиб туринг.
6. Кечирасиз, мен бу бўлимда ишламайман, шунинг учун Сизга ёрдам бераолмайман.
7. Ассалому–алайкум ташкилот бўлими.
8. Бизнинг ходимимиз Сизга телефон қилмаган, мен бирор нарса дейишим қийин. Сиз Яна унга телефон қилиб кўрмадингизми?
9. Кечирасиз, мен Сизни кутишга мажбур қилдим. Сизга қандай ёрдам берай?
10. Мен Сизни тушунаман, Менимча, ходимлардан бири хато қилибди. Мен ҳаммасини текшириб кўраман. Сизга яна қандай ёрдам қилишим мумкин?
11. Хўп, Сиз кимни кутаяпсиз?
12. Анвар Ахмедович, кечиринг, албатта, хужжатларни ушлаб қолганим учун? Мен уларни юборишга ҳаракат қиламан.

- 13.Раҳмат. Иложи бўлса, мен Сизга телефон қиламан.
- 14.Бизнинг имкониятларимизга ва қурбиларимизга ишонмайсизми? Мен тушунаман. Сизни телефонингизни кутаман. Қўнғироқ қилганингиз учун, раҳмат.
- 15.Бу қандай содир бўлди, гапириб беринг.
- 16.Қўнғироқ қилганингиз учун раҳмат. Сизнинг ишларингиз қалай.
- 17.Ҳа, бу мен. Мен Сизга нохуш хабар айтмоқчиман.
- 18.Марҳамат, кечирасиз. Мен бошқа шаҳардан телефонограмма олаяпман. Сизга 10 минутдан кейин қўнғироқ қилсам майлими?
- 19.Анвар Аҳмедович ҳали тушлик қилаяпди.
- 20.Қўнғироқ учун раҳмат. Сиздек одамни, доим эшитишга шаймиз ва муштоқмиз.
- 21.Ушлаб қолганим учун кечирасиз. Узр, бизда ҳамма банд, шунинг учун телефонни олмаяпмиз.
- 22.Анвар Аҳмедович шифокорга кетди. Кун охирида келса керак.
- 23.Ассалому – алайкум, «Пахта» банки, телефонда навбатчи – экспедитор Абдуллаев, эшитаман.
- 24.Сиз ноҳақсиз. Лекин бизнинг банкимиз акцияси ҳақида нима дейсиз?
- 25.Кечирасиз. Мен чақирув бўйича кетаяпман. Эртага эрталаб соат 10 да қўнғироқлашамиз. Мен Сизга телефон қиламан. Телефонингиз учун раҳмат.

Тест жавобларини текшириш.

Ҳар бир жавобни қуйидаги тест жавоби билан солиштириб чиқинг ва ҳисоблаб кўринг. Нечта жавоб тўғри келмади.

ТЕСТ ЖАВОБИ:

1	И	9	И	17	С
2	С	10	И	18	И
3	И	11	С	19	С
4	И	12	С	20	С
5	С	13	С	21	С
6	С	14	И	22	С
7	С	15	С	23	И
8	С	16	И	24	С
				25	И

Баҳолаш натижалари: Агар 3 тадан ортиқ жавоблар бир-бирига тўғри келмаса, бу сизнинг телефонда гаплашиш санъати билан яхши таниш эмаслигингизни кўрсатади. Сиз ўзингиз устида кўпроқ ишлашингиз, нотиклик санъати ва нутқ маданиятини ривожлантиришингиз лозим.

АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

1. Шарифхужаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Т., «Укитувчи» 2003
2. Зайнутдинов Ш.Н., бошк. Амалий менежмент.-ТДИУ, 2003
3. Муракаев И.У., бошк. Менежмент фанидан практикум. Т., «Фан» 2002
4. Жабриев А.Н, Зугуров И.Р. Менежмент асослари-Самарлянд, 2001 й.
5. Гуломов С.С. Менежмент асослари- Т.: ТошДИУ, 1998 й
6. Герчикова И.Н. Менеджмент. Практикум. М, «ЮНИТИ, Банки и биржи» 1998
7. Папкин А.И. Основы практического менедж-мента. М., «ЮНИТИ-ДАНА» 2000
8. Казанцев А.К., др. Практический менеджмент в деловых играх, хозяйственных ситуациях, зада-чах и тестах. М., «ИНФРА-М» 1999
9. Уткин Э.А. и др. Практикум по курсу менеджмента М., 1998
10. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции. М., 1997

Қайдлар учун

Самарқанд иқтисодиёт ва сервис
институти босмахонаси
Самарқанд ш., Шохрух кўчаси 60.

Буюртма _____
Ҳажми 1,0 б.т.
Адади 50 нусха

