

**TOSHKENT IRRIGATSIYA VA QISHLOQ XO‘JALIGINI
MEXANIZATSIYALASH MUHANDISLARI INSTITUTI**

«SUV XO‘JALIGINI TASHKIL ETISH VA BOSHQARISH»

FAKULTETI

«MENEJMENT» KAFEDRASI

TASHKILY XULQ

fanidan

O‘QUV QO‘LLANMA



TOSHKENT – 2019

Ushbu o'quv qo'llanma institut ilmiy-metodik Kengashining 2019 yil "____"
_____ da bo'lib o'tgan ____-sonli majlisida ko'rib chiqilgan va chop etishga tavsiya
etilgan.

Ushbu o'quv qo'llanma 5340200 - "Menejment" (suv xo'jaligida) bakalavriat yo'nalishida
ta'lim olayotgan talabalar uchun mo'ljallangan.

To'zuvchilar: *A.M.Maksumxanova dotsent,*
B.X.Shafkarov dotsent,
U.E.Xoliyorov katta o'qituvchi

Taqrizchilar: .

KIRISH

Zamonaviy jamiyat o'zining tez va chuqur o'zgaruvchan tavsifiga ega bo'lib, bunday o'zgarishlar jamoatchilik tuzilmalari, jumladan, mustaqil davlatlar, shaxs va jamiyat o'rtasidagi munosabatlar, demografik siyosat, urbanizatsiya jarayonlarida ko'zga yaqqol tashlanmoqda. Ta'lim ham global umumhamjamiyat tuzilmasining alohida tarkibiy qismi sifatida jamiyatda bo'layotgan barcha o'zgarishlarni hisobga olishi, ana shu asosda o'z tuzilishi va faoliyat mazmunini o'zgartirishi zarur.

Ilm-fan, texnika, ishlab chiqarish va texnologiyaning jadal rivojlanishi jamiyat hayotining barcha sohalarida taraqqiyotining yangi istiqbollarni ochib berdi. Insoniyatning davlat va jamiyat qurilishiga doir asriy tajribalari ijtimoiy munosabatlarni yangicha yondashuvlar asosida tartibga solish borasidagi ilg'or yondashuvlarning qaror toptirilishiga olib keldi. Globallashuv sharoitida ta'lim shaxsni har tomonlama voyaga etkazish, unda komillik va malakali mutaxassisga xos sifatlarni shakllantirishda muhim o'rin tutadi. Bugungi tezkor davr talabalarni ham qisqa muddatda va asosli ma'lumotlar bilan qurollantirish, ular tomonidan turli fan asoslarini puxta o'zlashtirilishi uchun zarur shart-sharoitlarni yaratishni taqozo etmoqda.

Zamonaviy sharoitda ta'lim jarayonining barcha imkoniyatlariga ko'ra shaxsni rivojlantirish, ijtimoiylashtirish va unda mustaqil, tanqidiy, ijodiy fikrlash qobiliyatlarini tarbiyalashga yo'naltirilishi talab qilinmoqda.

Buning uchun korxonalar va tashkilotlarda boshqaruv xodimlarining boshqarish madaniyati va boshqarish jarayonida ish yuritish usullari, ishlash shakllari, axloqiy etik va estetik hamda rahbarlik sifatlarini oshirish va qobiliyatini rivojlantirish zarur. Chunki korxonalar va tashkilotlarning samarali ishlashini malakali rahbar xodimlar ta'minlaydi.

Bu borada Respublika Prezidenti shunday deydi: «Bugungi kunning eng muhim vazifasi – hayotimizning barcha sohalarida, ayniqsa, boshqaruvida, respublika miqyosida, viloyat, shahar, tuman, qishloq va mahallalarni boshqarishda, tarmoq bo'g'inlarini idora etishda yangicha fikrlaydigan, qiyin damlarda mas'uliyatni o'z zimmasiga ola biladigan, hayot bilan hamqadam yurishga qodir, imoni pok, bilimdon, ishbilarmon odamlarni topish, ularga ishonch bildirishdan iboratdir».

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2003 yil 24 martdagi «Qishloq xo‘jaligida islohotlarni chuqurlashtirishning eng muhim yo‘nalishlari to‘g‘risida»gi farmonida ko‘rsatilganidek, irrigatsiya tizimlarini boshqarishning ma‘muriy-hududiy prinsipidan havza prinsipiga o‘tildi. Bu esa irrigatsiya tizimlarini boshqarishda yangicha yondashuvlarga olib keldi.

Ma‘lumki, iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida bozor iqtisodiyoti bo‘yicha mukammal bilimga to‘liq ega bo‘lmasdan turib, zamon talabiga javob beradigan, tadbirkor va ishbilarmon rahbar bo‘lish mumkin emas. Shu bois tadbirkor va ishbilarmon rahbarlar tayyorlash mamlakatimizning istiqbolini belgilab beradi. Shu nuqtai nazardan talabalar tomonidan «Tashkiliy xulq» fanini chuqur o‘rganish muhim ahamiyat kasb etadi.

1 BOB. «TASHKILIIY XULQ» FANINING MAZMUNI, MAQSADI VA VAZIFALARI

REJA:

- 1.1. «Tashkiliy xulq» fanining predmeti, mohiyati va ahamiyati
- 1.2. «Tashkiliy xulq» fanining maqsadi va vazifalari
- 1.3. «Tashkiliy xulq» fanining boshqa fanlar bilan o‘zaro aloqadorligi va izlanish yo‘nalishlari

Tayanch iboralar: Xulq - atvor, ichki va tashqi omillar. rahbar, odob. axloq, tashkiliy, iqtisodiy va ijtimoiy munosabatlar, inson munosabatlari, ilmiy menejerlik, psixologiya. ish bilan qanoattanganlik, shaxs, qabul qilish, talim, ish usuli, aloqa yo‘llari.

1.1. «Tashkiliy xulq» fanining predmeti, mohiyati va ahamiyati.

O‘zbekiston Respublikasining ijtimoiy yo‘naltirilgan bozor iqtisodiyotiga o‘tishni ta’minlashda va uning kadrlar tayyorlash milliy dasturini amalga oshirishda bilimdon va ishbilarmon xodimlarni shakllantirishga erishish muhim ijtimoiy iqtisodiy ahamiyatga ega. Hozirgi kunda mamlakatimizda bozor iqtisodiyoti chuqur ildiz otib borayotgan davrda «Kadrlar tayyorlash milliy dasturi»ga binoan kadrlar tayyorlashda bir qator yangi talablar yuzaga keldi.

«Tashkiliy xulq» fanining predmeti- tashkilotda insonlarning xulq-atvorini, psixologik xususiyatlarini, ularning vazifalarni o‘z vaqtida bajarishini, bilimi va qobiliyatidan to‘la foydalanishni o‘rganadi. Tashkilotlarda xulq-atvor - shunday bilimlar majmuiki, uning asosiy maqsadi, insonlarning hatti-harakatini o‘rganishga va tashkilotda o‘z majburiyatlarini foydaliroq bajarishga qaratilgan. Ushbu fanda ko‘rib chiqiladigan asosiy g‘oya shundan iboratki, odamlarning xulqi bir vaqtning o‘zida ularning individual fe‘l - atvori, o‘zlari yashayotgan va faoliyat yuritayotgan muhit asosida shakllanadi. Tashkilotda xodimlar o‘rtasida o‘zaro sog‘lom ruxiy muhitni va munosabatlarni vujudga keltirish uning faoliyat samaradorliliigini oshirishda muxim ommil hisoblanadi

Inson fe'l - atvorining xususiyatlari shunday xulq - atvor turiki, u vaqt o'tishi bilan o'zgarib borishi va har xil holatlarda ham o'zgarmagan holda saqlanib qolishi mumkin. O'zgarishga to'sqinlik qiladigan asosiy sabablardan biri, bu inson fe'l - atvorining o'ziga xos xususiyatlari bilan bog'liqdir. Odam qanchalik ulg'aygan sari undagi o'zgarish ham tez sodir bo'ladi. Bu xususiyat bir vaqtning o'zida odamda ham ichki ham tashqi muhit ta'sirida sodir bo'ladi.

Xulq-atvorning tashqi va ichki holatlarini tahlil qilish shunday savolni o'rta qo'yadi, agar xulq-atvor ichki omillar yordamida aniqlansa, unda o'zgarish va rivojlanish uchun mavjud bo'lgan imkoniyat har bir individ uchun cheklangan bo'ladi. Boshqa tomondan, agar xulq-atvor tashqi omillar yordamida aniqlansa, bu imkoniyatlar chegarasiz bo'ladi. Bizning xulq - atvorimiz tashqi omillar ta'siri asosida o'zgarib boradi, lekin ichki omillarni ham unutmaslik kerak. Agar inson xulq-atvori o'zgaruvchan bo'lsa, bunday holatda tashkilot tuzilishi va undagi muhit shaxsning xulq-atvoriga katta ta'sir ko'rsatishi mumkin. Shuning uchun tashkilotda shaxsning xulq-atvorini o'zgarishiga sabab bo'ladigan omillarni chuqur o'rganib chiqish lozim bo'ladi.

1.2. «Tashkiliy xulq» fanining maqsadi va vazifalari.

«Tashkiliy xulq» fanining maqsadi korxonada va tashkilotlarda ishlovchi xodimlarning xulqini, odob va axloq qoidalariga rioya qilishini va ular o'rtasidagi tashkiliy, iqtisodiy va ijtimoiy munosabatlarini atroflicha o'rganish, o'zaro aloqalarning ijobiy samarasini oshirishdan iborat.

Maqsaddan kelib chiqqan holda «Tashkiliy xulq» fanining vazifalariga quyidagilar kiradi:

- korxonada va tashkilotlarda xodimlarning xulq-atvoriga ta'sir etuvchi omillar va ularning samarasini oshirish yo'llarini o'rganish;
- korxonada va tashkilotlarda xodimlar bilan rahbar o'rtasidagi ish yuzasidan vujudga keladigan ish aloqalari va munosabatlarini o'rganish;
- ish yuritish va biznes etikasini o'rganish;

- nizolar va ularning kelib chiqish sabablarini hamda hal etish yo‘llarini aniqlash;
- asabiylashish holatlarini boshqarish;
- rahbar shaxslarning ishbilarmonlik faoliyatini baholash uslubini o‘rganish;
- rahbar xodimlarning obro‘cini oshirish yo‘llarini o‘rganish;
- boshqarish uslubi va madaniyatini o‘rganish;
- rahbar xodimlarning odobi va axloqini, ularning qoidalariga rioya qilishini o‘rganish;
- rahbarlarning shaxsiy madaniyati o‘rganish.

1.3. «Tashkiliy xulq» fanining boshqa fanlar bilan o‘zaro aloqadorligi va izlanish yo‘nalishlari

«Tashkiliy xulq» fani eng keksa biznes maktablardan kelib chiqqan bo‘lib, u «Inson munosabatlari va ilmiy menejerlik» hisoblanadi. Bundan tashqari, «Tashkiliy xulq» fani o‘z ichiga psixologiya va ijtimoiy qoidalarni ham oladi. «Tashkiliy xulq» fanining eng asosiy tayanch fanlaridan biri - psixologiyadir. Ushbu fanni rivojlantirish va taraqqiy ettirishda iqtisod, menejment, etika, estetika, madaniyatshunoslik fanlari ham o‘z ulushlarini qo‘shgan. Shu bois «Tashkiliy xulq» fani ushbu fanlar bilan chambarchas bog‘liqdir. «Tashkiliy xulq» fani o‘z ichiga quyidagi izlanish yo‘nalishlarini oladi:

- odamlar orasidagi munosabat;
- ish bilan qanoatlanganlik;
- shaxs;
- qabul qilish;
- ta’lim;
- ish usuli;
- aloqa yo‘llari.

Odamlar orasidagi munosabat – bu tashkilotda xodimlar o‘rtasida, xodim va rahbar o‘rtasidagi barqaror munosabat. Bu uning istiqbolida juda katta ahamiyatga ega. Chunki, tashkilotda sog‘lom ruhiy iqlim qaror topsa, u erda siljish, o‘sish, yuqoriga ko‘tarilish bo‘ladi.

Ish bilan qanoatlanganlik – bu xodimning egallab turgan lovozimida bajarayotgan ishidan qoniqishidir. Bu har bir xodim uchun juda muhim hisoblanadi. Chunki xodim o‘z ishidan qanoatlansa, kuch-g‘ayrat va mehr bilan ishlaydi.

Shaxs- bu tashkilotda yo‘qdan bor qiluvchi yoki borni yo‘q qiluvchi sub’ektdir. Har bir shaxs o‘ziga xos individual tomonlari bilan ajralib turadi. Tashkilotda ishlab chiqarish samaradorligi ham bevosita shaxsga bog‘liqdir.

Qabul qilish – rahbar uchun keng mulohaza yuritish, juda katta mas’uliyat va bilim talab qiladigan vazifasidir.

Ta’lim – rahbar tomonidan olib boriladigan pedagogik vazifadir. Zarur ko‘rsatmalar, maslahatlar berish, har bir rahbarning o‘ziga xos fazilatidir.

Ish usuli-har bir rahbarning maqsadga erishishga qaratilgan faoliyatidir.

Aloqa yo‘llari - tashkilotda rahbar bilan xodim o‘rtasida bevosita va bilvosita o‘rnatiladigan bog‘lanishdir.

Shunga binoan «Tashkiliy xulq» fani insonning ishdagi xulqini va axloqini o‘rganadi. Biroq inson xulq- atvori tashqi omillar ta’sirida o‘zgarishga moyil bo‘lganligi bois, uni har doim uzluksiz ravishda o‘rganilishi va izlanishlar olib borish talab etiladi.

Nazorat savollari

1. «Tashkiliy xulq» fanining predmeti, mazmuni va mohiyati nimadan iborat?
2. «Tashkiliy xulq» fanining maqsad va vazifalari nimalardan iborat?
3. Inson xarakterining o‘ziga xos xususiyatlari qanday?
4. Xulq- atvorning tashqi va ichki omillari nimalardan iborat?
5. «Tashkiliy xulq» fani qanday izlanish yo‘nalishlarini o‘z ichiga oladi?
6. Tashkiliy xulq qaysi fanlar bilan uzviy aloqador?

2 BOB ISHLAB CHIQRISH JARAYONINI BOSHQARISHDA TASHKILIY XULQ

REJA:

- 2.1. Korxonada va jamoada qulay psixologik muhitni yaratish.
- 2.2. Rahbar va mutaxassislarining o'zlari haqida yaxshi taassurot qoldirish
- 2.3. Jarayonni amalga oshirishda savollarning qo'yilishi
- 2.4. Qoidalarni tanlash, asoslash va isbotlash

Tayanch iboralar: Muomala qoidalari, psixologik iqlim, suhbatdoshga murojaat, bahs, e'tiroz, tanqid, savollar turlari, javob qaytarish uslubiyati. argumentlarga qo'yiladigan talablar, tinglash madaniyati

2.1. Korxonada va jamoada qulay psixologik muhitni yaratish.

Muzokaralar buyicha raqib yoki suhbatdoshni o'ziga moyil qilish maqsadida hech qanday vaziyatda ham o'zi uchun bir tomonlama qulayliklarga erishish uchun harakat qilish yaramaydi. O'zi uchun xaddan tashqari katta foyda qidiruvchi odam qiziqarsiz sheriklar qatoriga tushib qolish xatariga uchrashi mumkin. Shuning uchun, eng avval sherikni o'zining taklifiga qiziqtirib olish zarur. Gapni shunday olib borish kerakki, Siz undan eshitmoqchi bo'lgan gapni sherigingizning o'zi aytsin. Buning uchun uning fikriga qo'shilib turib, masalani uning nuqtai nazari bilan ko'rishga harakat qilish kerak

Insonlar muloqoti sohasida yirik mutahassis D. Karnegi tomonidan ishlab chiqilib, ishbilarmonchilik munozaralarining boshlanishidayoq suhbatdoshini o'zi tomoniga og'dirib olishga erishtiradigan va zarur bo'lsa, uning nafsoniyatiga ozor bermay o'z nuqtai nazariga og'dirib olishni ta'minlovchi muomalaning bir necha samarali usullari mavjud.

Birinchi usulning mohiyati shundan iboratki, gapning boshidayoq alohida iboralar yordamida sezilar sezilmas qilib sherikning ongiga uning shaxsiy o'rni yoki u vakillik qilayotgan firmasi obro'sini ko'taruvchi ixlos izhor qila boshlanadi. Ammo buni sayoz xushomadlar ishlatmay, samimiylik bilan amalga oshirish kerak. Shunda

Sizga uning ixlosi ta'minlangan bo'ladi. Buni asoslovchi sabab shuki, inson tabiatiga xos eng kuchli intilish hayotda salmoqli ahamiyatga ega bo'lishga harakat qilishdir. Har bir odam qadr-qiyamatiga loyiq baholanish uchun astoydil intiladi. Bu inson xulqi-ning muhim xossalardan biridir.

Ishbilarmonchilik muzokaralari vaqtida sherikka nihoyatda katta e'tibor ko'rsatmoq juda muhimdir. Bu ishbilarmon odamlararo munosabatlarda yutuqning eng muhim sirlaridan biridir. Sherik bilan yoki uni qiziqtiruvchi, yoki u yaxshi biladigan soha haqida gaplashib, o'z muammolaringizni ikkinchi o'ringa surib qo'yish kerak. Suhbatdoshga u javob berishi yoqimli bo'lgan savollar berish yaxshi. SHuningdek sherikning uning o'zi yoki firmasi haqidagi gaplarini rag'batlantirib turish kerak.

D. Karnegi uqdirib aytadiki, hamma kishilar o'z ismlarini sevadilar. SHuning uchun ishbilarmonchilik uchrashuvlarida sherikning ismiga erkin murojaat qilib, uning ismi katta ahamiyatga ega ekanligini bildirib qo'yish juda muhimdir.

Sheriklar ismi va ular bilan gaplashish uchun kerak bo'ladigan xodisa va faktlarni tez va pishik yodlab olish mahoratini o'zlashtirib olish uchun eslab qolish jarayonining mohiyatini loaqal umumiy tarzda bilish shart.

Birinchi qonun - taassurot qonuni. Yodlashning birinchi sharti - esda olib qolish zarur bo'lgan narsa haqida yorqin va kuchli xotira. Buning uchun 5 daqiqa diqqat-e'tiborni to'plashga sarflash kerak. Keyin diqqat bilan kuzatish kerak. Oddiy odamning miyasi ko'z ko'radigan narsaning xatto mingdan bir ulushini ham qabul qila olmaydi. Tanishish paytida yangi tanishning familiyasi (yoki ismi va otasining ismi)ni to'g'ri eshitib olish, uni qaytarib ko'rish va qanday yozilishini bilib olish kerak. Shunday yo'l bilan kuchli va yorqin xotirani yuzaga keltirish mumkin.

Iloji boricha ko'proq xis-tuyg'u organlari yordamida taassurot olish zarur. Eng asosiysi esa - bu ko'rish. Odamda ko'rish zehni ancha yuqori darajada taraqqiy qilgan, chunki ko'zdan miyaga boruvchi nervlar qo'rquvdan miyaga boruvchi nervlarga qaraganda 25 marta noziqroq ekan.

Esda olib qolish shart bo'lgan telefon nomeri, sherikning familiyasi, uchrashish kuni kabilarni yozib olish zarur. Bu yozuvlarga bir necha martadan ko'z tashlab, ularni hayolan takrorlash kerak.

Xotiraning ikkinchi qonuni-qaytarish. Etarlicha tez-tez qaytaraverish bilan istagan narsani esda saqlab qolish mumkin. Ammo, o'ylamay emas, balki faxm bilan yodlamoq zarur. Matnni yodlab olish maqsadida o'tirib uni qaytaraveradigan kishi xuddi usha natijaga erishish uchun qaytarish jarayonini bema'ni oraliqlarda bajaruvchi kishiga qaraganda ikki baravar ko'p vaqt sarflaydi. Qaytarishlar o'rtasida bizning xissiyotimiz tasavvurlarni mustahkamlash bilan band bo'ladi, uning ustiga dam olib, tanaffus bilan ishlaydigan miya darrov charchab qolmaydi.

Esdan chiqarishimizga sabab bo'lgan yana bir omil bor. Psixologlarning isbotlariga qaraganda, birinchi sakkiz soat ichida ishlab chiqilgan yangi ma'lumotdan keyingi 30 kunda qaytarilganiga qaraganda ko'prog'i unutiladi. Shuning uchun muhim faktlarni eslab qolish va xotirani yangilash uchun o'z hujjatlaringizni majlis yoki suhbatdan oldin ko'rib chiqing.

Xotiraning uchinchi qonuni - tasavvurlar. Bir faktni yodda asrash uchun uni boshqa bir fakt bilan bog'lash kerak. Chiniqqan xotira o'zaro tashkil topgan bog'lanishlar majmuasiga, ya'ni assotsiatsiyalarga tayanadi. «YAxshi xotira siri» - bu barcha yodda saqlab qolish zarur bo'lgan faktlarni o'z ichiga olgan tasavvurlarni tiklash siridir. Bir xil informatsiya oluvchi ikki kishidan olingan ma'lumotlarni fikrlab ko'rib, ular orasidagi yanada yaqinroq aloqalarni tiklovchisi yaxshi xotiraga ega bo'ladi.

Muzokaralar paytida o'z nuqtai nazarini himoya qila bilish juda qiyin bo'ladi. Lekin buni bahs yordamida amalga oshirish mumkin emas. Bahs va e'tiroz bilan ba'zan yutuqqa erishish ham mumkin, lekin bu g'alaba behuda bo'ladi, chunki bu yo'l bilan suhbatdosh mayliga erishib bo'lmaydi.

Agar sherik noxaq bo'lsa, buni qarash, ishora yoki ohang bilan ma'lum qilish mumkin. Ochiqdan ochiq tanqid foydasiz, chunki u kishini o'z o'zini mudofaa qilishga va odatda o'zini oqlashga majbur qiladi. Tanqid xavfli, chunki u kishi g'ururiga zarba beradi, uning izzat-nafsiga tegadi va ranjitadi. SHuning uchun suhbatdosh noxaq bo'lganda «Qiziq, men boshqacha xisoblagan edim, balki xato qilayotgandirman. Keling yaxshisi faktlarni birgalashib tekshirib ko'ramiz» deyish yaxshiroq.

Dalillarchi? Agar siz ularni yaxshi bilsangiz, doim raqibingizni siz bilan ixtiyoriy ravishda kunishga majbur qiladi.

Boshqalarning fikriga qarshi chiqishdan o'zini tiyish, shuningdek o'z nuqtai nazarini ishonch bilan mudofaa qilishni o'ziga qoida qilib olish har doim manfaatlidir. «O'tkir burchaklar mavjud bo'lgan hollarda «albatta», «so'zsiz» degan so'zlar o'rniga «menimcha», «o'ylaymanki» turidagi iboralardan foydalanish yaxshiroq. O'z fikrini kamtarroq izxor etish odati doim ham kam e'tirozga uchraydi. Mabodo agar Siz nohaq bo'lsangiz bu Sizga ancha kam qayg'u keltiradi; aks holda raqib Sizning fikringizga osonlik bilan qo'shiladi.

Agar ziddiyatlar to'qnashuvi muqarrar bo'lsa, tashabbusni o'ziga olib, raqibdan oldinga o'tib olish ayni muddao. O'zgalar og'zidan ayblash eshitgandan ko'ra, o'zini o'zi tanqid qilgan afzalroq. Agar Siz raqibingizga uning mutlaqo haqligini va o'zingizning noxaqligingizni aytasangiz, bu uning nafsoniyatiga manzur bo'ladi va uning o'zi sizning aybingizni yumshatishga harakat qila boshlaydi. Bu vaziyatning ma'nosi shundaki, Siz sherigingiz tomonini olsangiz, u Sizning tomoningizni oladi. Aqlli odam o'z nohaqligini darrov va qat'iy tan oladi. SHerikka dilni og'rituvchi so'zlar ayt mang. Bahs psixologiyasi «emotsional ko'zgu» qonuniga bo'ysunadi: birining tajangligi ikkinchisining tajangligini ko'zlaydi, g'azabni to'g'diradi. So'zingizning ta'sirli bo'lishini istasangiz nazokat bilan kamsitmay gapiring. Tanqid beozor qabul qilinishini istasangiz sherikka tanbex eshitish uchun qulay psixologik muhit hosil qilish zarur. Har qanday tanbex ma'qullashdan keyin ayniqsa engil qabul qilinadi.

Ko'ngilsizlik va mojaralarda doim ikki tomon aybdor. Shuning uchun aybning bir qismini o'z zimmasiga olib, bo'lgan noma'qulchiliklar uchun javobgarlikni bo'lashib olishni o'rganish kerak. Ish muloqotlarida atrofdagi sharoitga munosabatning ikki turini ajratish mumkin: ijobiy va salbiy. Ijobiy fikrlash har qanday suhbat va har qanday tijorat munozaralari olib borish jarayonlarida ham qulay psixologik iqlim o'rnatilishi uchun hammadan ko'p imkoniyat tug'diradi.

Qulay psixologik iqlim o'rnatilishini ta'minlash sohasida ishonch bildiruvchi, ya'ni e'tiqodli hamfikrlikka juda muhim o'rin beriladi. Bu ish muomalalarida quyidagi ahloqiy amallar bajarish bilan erishiladi.

1. Fizik va ijtimoiy oraliqni qisqartiring. Birinchi uchrashuvdanoq suhbatdoshni samimiy jilmayish, hayrihoxlik nigohi va qattiq qo'l siqishuv bilan qarshilang, o'ringizdan peshvoz turing, uning tomoniga engil bosh egib faqat ismi va otasining ismi bilan murojaat qiling.

2. Doim suhbatdoshingiz fikrini tushunishga ishtiyoqingiz borligini ko'rsating. U nima xohlayotganini aniqlab, o'z fikr va takliflaringizni uning ko'zlagan mo'ljali nuqtai nazaridan turib tanlang va ularning foydasini faqat u uchun oching. SHu bilan birga suhbatdoshingiz istayotgan natijaga qarab intiling.

3. Suhbatdoshingizning faqat ijobiy sifatlarini aniqlashga intiling, uning faqat yaxshi niyatlarini ko'zda tuting, o'zaro munosabatlaringiz istiqbollari qiziqayotganingizni izxor etib turing.

4. O'z xis-tuyg'ularingizni izxor etar ekansiz, sherigingizning emotsional holatini hisobga oling.

5. Fikrlaringiz bir xilligini ta'kidlang, mo'ljallaringiz birligini izlang, o'zingizni dadil, xotirjam va hayrihox, lekin Sizga nomaqbul bo'lgan chekinishlarsiz tuting.

6. Gapni emotsional maromda olib boring, (faol va e'tibor bilan tinglash, engilgina bosh silkishlar va hokazo). Suhbatdoshingiz Sizning tinglash va hayrihoxlikka ishtiyoqingizni ko'rib, buning uchun Sizga minnatdorchilik xissi bilan qaralsin.

Juda ko'p psixologik tadqiqotlar har qanday odamga yaxshi psixologik kayfiyat bag'ishlaydigan omillarni aniqlashga imkon berdi. Agar Siz suhbatdoshingizda yaxshi kayfiyat bo'lishini xohlasangiz, sizga bor yo'g'i quyidagilar kerak:

- jilmayish;
- suhbatdoshning ko'ziga qarash;
- butun fikru-yodingizni unga bag'ishlash;
- imo-ishoralar yordamida u bilan hayrihoxlik o'rnatish;
- suhbatdoshingiz gapirayotgan tezlikda va tovush balandligida gapirish;

- suhbatdoshingiz shaxsiyati, xatti-harakatlari va tutgan o‘rni haqida ijobiy fikr izxor etish yoki Siz uni yoqtirayotganligingiz, yoshi, jinsi va ijtimoiy o‘rnidan qat’iy nazar inson sifatida xurmat qilayotganingizni ko‘rsatishingiz;

- o‘z xamkasblaringiz va korxonangizni xurmat qilishingizni ko‘rsatishingiz;
- o‘z xulqingiz va imo-ishoralaringiz bilan o‘zingizni hayrihox, hayotdan xursand, o‘zi va atrofdagilar bilan hamjihatlikda yashovchi qilib ko‘rsatishingiz;
- o‘zingizni xotirjam va erkin xis qilayotganingizni ko‘rsatishingiz;
- o‘zingizni ozoda va tetik tutishingiz.

2.2. Rahbar va mutaxassislarining o‘zlari haqida yaxshi taassurot qoldirish

O‘zi haqida yaxshi taassurot qoldirish uchun o‘zini tabiiy va erkin, betakalluflikka yo‘l qo‘ymasdan tutish zarur. Atrofdagilarda yaxshi taassurot qoldirish amallari quyidagicha:

1. Doimiy ravishda boshqa kishilarga samimiy qiziqishni izxor qilish, lekin hech qachon samimiylik chegarasidan o‘tmaslik va maqtovgga berilmaslik. Sipolik va odob boshliq va xodimlar bilan munosabatda ayniqsa muhim.

2. O‘zaro bog‘lab turuvchi qiziqishlar bo‘yicha aloqani yo‘qotmaslik.

3. Bilim, mahorat, tashqi ko‘rinish, idora yoki, masalan, o‘y tutish bo‘yicha samimiy ma‘qullashlar izxor qilish.

4. Ko‘proq xushomadli, ya‘ni suhbatdoshning ijobiy sifatlarini biroz bo‘rttirib izxor etuvchi so‘zlarni aytish. Shu bilan birga, xushomad quyidagi talablarga javob berishi kerak:

- sifatni bir vaqtning o‘zida ham ijobiy, ham salbiy baholash mumkin bo‘lgan ikki xil ma‘noli so‘zlarsiz, kishining faqat yaxshi sifatlarini aks etdirish;

- ijobiy sifat maqtovgga aylanmasdan faqat biroz bo‘rttirishga ega bo‘lishi kerak xolos;

- odam qutulmoqchi bo‘lgan sifatlariga oid xushomadlar qilmaslik;

- xushomadgo‘ylikni o‘rgatish va maslaxatlar bermaslik kerak;

5. Yaxshi tinglovchi bo'lishga intilish. Muloqotga to'siq hosil qiluvchi sharoitlar tug'dirmaslik. Buning uchun:

- suhbatdosh uchun ochiq bo'lish, uni qanday bo'lsa shundayligicha qabul qilish;
- hamma ma'lumotlarni oxirigacha tinglash;
- samimiy va e'tiborli bo'lish;
- o'zaro munosabatda faol va tabiiy ishtirok etish;
- suhbatdoshning nutqqa oid bo'lmagan xulqini kuzatish;
- o'z fikrini ochiq va tushunarli izhor etish;
- mas'uliyatli bo'lish.

Ideal variant bu so'zlashuv vaqtida hamjihatlik va hamkorlik bo'lib, bunda kishilarning xis-tuyg'u, fikr va qiziqishlari o'zaro monand bo'ladi. Agar kishilar bilan muomalada o'xshashliklar va o'zaro qiziqtiruvchi masalalarda e'tibor mujassamlantirilsa, hamjihatlikka erishish ancha oson bo'ladi. *Rapport* hosil qilishning eng umumli vositasi - bu peysing, ya'ni boshqa odamning ko'zgidagi aksi bo'lish, masalan, u ko'rayotgan, eshitayotgan, xis qilayotgan narsalar unga to'g'ri va odil bo'lib tuyuladigan vaziyatni hosil qilish. O'zaro yoqtirish bor joyda, ya'ni rapport mavjud bo'lsa, peysing mutlaqo beixtiyor o'z-o'zidan sodir bo'ladi. Ammo peysingni ixtiyoriy ravishda tatbiq etish mumkin, ya'ni rapportga erishishning o'ziga xos usuli.

Kishilarning ko'zgu aksini turli usullarda hosil qilish mumkin:

- birinchi usul - tana tilida (tana vaziyati, oyoq holati, imo-ishoralar);
- ikkinchi usul - nutq orqali (tovush tembri, nutq sur'ati, so'zlar majmui, ohang);
- uchinchi usul - xis-tuyg'u orqali (chidab turishlik, xurmat, manfaatdorlik).

Ko'p mojarolarning sababi nutqning turlicha sur'ati, bohabarlik darajasi va hokazo.

Yaxshi taassurot hosil qilish uchun kishining atrofdagilardan oladigan diqqat-e'tibor belgilari juda muhim. G'arb psixologiyasida barcha diqqat-e'tibor belgilari uchun strouks (inglizchadan «silab turish») iborasi qo'llaniladi. Stroukslarni bir necha toifaga ajratish mumkin: ijobiy-salbiy, fizik- psixologik, sababli - bexosdan.

Ijobiy belgilar bizga shodlik bag'ishlasa, salbiylari achinish keltiradi, lekin eng yomoni «nol»li e'tibor belgilaridir. Ruhiiy kasalliklarning ko'p xillari insonning

kerakmasligidan (u bilan hisoblashmaslikdan, uning hisobida salbiy va «nol»li e'tibor belgilarining ko'pligidan) kelib chiqadi. Ba'zan Sizing suhbatdoshingizga ko'rsatayotgan iltifotlaringiz, uning tomonidan salbiy qarshi olinadi. Bunday vaziyatga tushib qolmaslik uchun quyidagi qoidalarga rioya qiling.

1. Agar odam ijobiy e'tibor belgilariga salbiy reaksiya ko'rsatsa, unda u ularni yanada ko'proq olgisi kelayapti.

2. Siz tomoningizdan ko'rsatilayotgan iltifot Sizing fe'lingizga yoki muayyan vaziyatga mos tushishi kerak. A'lo darajada maqtab aytiladigan so'zlarning xaddan tashqari ko'p bo'lishiga yo'l qo'ymang. Tabiiy va samimiy bo'ling.

3. Sizing tomoningizdan yaxshi strouks (qo'l siquvlar, maqtovlar va hokazo) - bu e'tibor: ko'z bilan ko'rishish, tananing to'g'ri holati, suhbatdosh ismini atash va hokazo.

4. Kishining Siz ko'rsatgan iltifotlarga munosabati Sizing unga bo'lgan haqiqiy munosabatingiz bilan belgilanadi. Maqtov doim sezilarlidir va xatto maqtovlar bilan o'zingizning salbiy munosabatingizni yashira olgan bo'lsangiz ham, Siz uni butunlay alday olmaysiz, chunki tana tili doim haq.

5. Siz tomoningizdan boshqa kishiga ko'rsatilgan iltifot yuz karra ko'payib qaytadi.

6. Iltifot ko'rsatayotib, dakki iboralar, qolip va shablonlardan o'zingizni olib qoching. O'z o'zingiz bo'ling, chunki yasama harakatlar Sizni yaxshi biluvchi odamlarga ko'rinib turadi.

7. Sababsiz mulozamatlarga alohida e'tibor bering. Kutilmagan shodlik va e'tiborni samimiyroq va chin yurakdan ifoda etishni o'rganing.

8. Agar Siz ko'rsatgan iltifotlaringizga darrov ijobiy javob ola olmagan bo'lsangiz, hafa bo'lmang. Ularni suhbatdoshingiz uchun muhim bo'lgan sohalarda kursatavering.

9. Atrofdagilarga Siz ko'rsatayotgan ijobiy e'tibor belgilari ko'p bo'lsa, Sizing tanqidlaringiz ham engil qabul qilinadi, ya'ni ta'na sifatida emas, maslahat, konstruktiv taklif sifatida.

Ba'zan bizning biznesmenlar g'arbiy sheriklarda yaxshi taassurot qoldiraman deb xatolarga yo'l qo'yadilar.

1. Birinchi uchrashuvdayoq o'zlarini juda bilag'on qilib ko'rsatadilar. Buning o'rniga xotirjamlik, ishbilarmonlik va hurmatli muomala bo'lishi kerak.

2. Ba'zan muhim majlislar begona tanishlar tomonidan bo'linib qoladi. Bunday hollarni sezmaslikka olish yaramaydi, shu bilan birga uzoq vaqt ishdan chalg'ish ham mumkin emas.

3. Muloqotda bosiq bo'ling. Mavjud muammoni chetlab o'tib, keyin o'z so'zining ustidan chiqa olmaslikdan ko'ra, bu muammoni sherik bilan bo'lashib olib hal qilish yaxshiroq.

4. Tezlik bilan foyda ko'rishga mo'ljallangan maqsad-e'tiborni chetlab o'ting, uzoq muddatli sheriklikka intiling.

5. Muzokaralar davomida xatto qandaydir muammolar paydo bo'lgan bo'lsa ham sertakalluflik atmosferasi xukm surishi kerak. Alternativa (boshqa imkoniyat) taklif qilmasdan, uzil-kesil «yo'q» demang. Muammoning echimi doim topiladi. Sizning kerakli echimni topish uchun tasavvuringiz etarli ekanligini ko'rsating.

6. Barqarorlik - nodir sifat. Agar fikrlashib, qandaydir qarorga kelgan bo'lsangiz, bu masalaga boshqa qaytmang. Agar Sizga o'ylab ko'rish uchun vaqt kerak bo'lsa, yaxshisi qaror chiqarish muddatini keyinga suring.

2.3. Jarayonni amalga oshirishda savollarning qo'yilishi

To'g'ri qo'yilgan savol tushunarli javob olishga imkon beradi. Suhbatdoshlarning o'zaro savollari juda foydali:

- ular ma'lumot berish jarayonini kerakli tomonga yo'naltiradi;
- suhbatda tashabbusni qo'lga olish va ushlab turishga imkon beradi;
- monologdan dialogga o'tish uchun suhbatdoshni faollashtiradi;
- suhbatdoshning shaxsiy sifatlarini ochadi, undagi ma'lumotni aytish uchun imkoniyat tug'diradi.

Ko'p odamlar har xil sabablarga ko'ra to'g'ri qo'yilgan savolga ishtiyoqsizlik bilan javob qiladilar. Shuning uchun suhbatdoshga shu savolning tug'ilishiga olib kelgan sabablarni tushuntirish kerak va uni Sizga javob berishga qiziqtirish kerak.

Savollarning bir necha asosiy guruhlari mavjud:

1. Yopiq savollar - «ha» yoki «yo'q» javoblarni ko'zda tutadi, «so'roqqa tutish» atmosferasini hosil qiladi, batafsil va aniq tushuntirishga xalal beradi.

2. Ochiq savollar - tushuntirishni talab qiladi, monologdan dialogga o'tish, ya'ni o'zaro gapga tortilganlik va manfaatdorlik uyg'otish imkonini beradi. Ammo bunday suhbatda uni yo'naltiruvchi maqsaddan adashib ketish mumkin, chunki javob beruvchi faqat zarur deb topgan ma'lumotlarinigina berishga harakat qiladi.

3. Ritorik (safsatali) savollar mavzuni chuqurroq o'rganishga qaratilgan bo'ladi. Ularning maqsadi yangi savollar tug'dirish va hal qilinmagan muammolarni o'rta tashlash.

4. Keskin burilish savollari - suhbatni ma'lum yo'nalishda ushlab turadi va yangi savollarni ko'taradi.

5. O'ylab ko'rishga savollar - suhbatdoshni fikrlash va avval aytilganlarni izohlab berishga undaydi. Bu o'zgarishlar va aniqliklar kiritish, bahsli masalalarda mufassalroq tushunib olishga yo'naltirilgan bo'ladi.

Suhbatning boshida o'zingiz va sherigingizning mo'ljallari, ya'ni manfaatlarini o'ylab ko'ring, so'ngra savollar berishga o'ting. Ishonch bilan ijobiy javob olish mumkin bo'lgan «yopiq» savollar yordamida qulaylik va ishonchlilik iqlimi hosil qilish mumkin. Masalan: «Sizga bizning firmamizni jalb qilish maqsadga muvofiqmi yo'qmi. Shuni bilib olish uchun ba'zi ma'lumotlar kerak bo'ladi. Shu sababdan sizga bir necha savol bersam maylimi? Ehtimol javob «Ha».

Suhbat chegarasini kengaytirish uchun «ochiq» savollardan foydalaniladi, chunki bunda fikr va ma'lumot almashinish sodir bo'ladi. Ma'lumotlarni tekshirib ko'rish va aniqlash uchun qulayini o'ylab ko'rishga yo'naltirilgan ritorik savollardir. Suhbatning oxirida ma'lumot berishning yangi yo'nalishini mo'ljalga ola turib, keskin burilish savollariga o'tiladi.

Savollar berganingizda Siz bahsli suhbatlar ehtimolligini kamaytirasiz yoki undan butunlay qutulasiz. Bundan tashqari savolning qo'yilishiyoq javob turini aniqlaydi. Shundan kelib chiqib, Siz quyidagi savol turlarini berishingiz mumkin.

1. Ma'lumotli - odatda, ochiq bo'lib, ma'lumotlar yig'ishga xizmat qiladi;

2. Nazoratli - tinglovchining e'tibor qilish darajasini aniqlab beradi: («Siz bu haqda nima o'ylaysiz?»).

3. Belgilovchi savollar - Siz muammoning ba'zi qo'shimcha tomonlarini yoritganingizdan keyin ham suhbatdoshingiz o'zining ilgarigi fikrida turibdimi yo'qmi aniqlab beradi. Bunday savollarga javob berish uchun suhbatdoshingizga vaqt va imkoniyat berishingiz kerak.

4. Tasdiqlovchi savollarni hamjihatlikka erishish uchun beradilar.

5. Tanishtiruvchi savollar suhbatdoshingiz fikri bilan tanishtiradi. (Qoniqdingizmi?»).

6. Peshvoz savollar gapni toraytirib, suhbatdoshni uzil-kesil qarorga olib keladi: («Bu mashina qancha turadi?» - «Siz qanchasini sotib olmoqchisiz?»).

7. Alternativ savollar sherigingizga javoblardan birini tanlashga imkon beradi (odatda, savolda uchtagacha alternativ bo'ladi).

8. Bir qutbli savollar Siz aytganlarni qaytarib, suhbatdoshingiz Sizning fikringizni kuzatib turganligini belgilaydi.

9. Tasdiqlovchi mulohazalar - «Yaxshi savol», «Sizda shu savol tug'ilganidan xursandman» turidagi luqmalar suhbatdoshni xursand qiladi va o'zining haqligiga ishontiradi.

10. Yo'naltiruvchi savollar - jadallik, sur'at, mavzularni o'zgartirishga yordam beradi.

11. G'alamis savollar undovchi hisoblanadi. Ularni zarur bo'lganda ehtiyotkorona ishga solmoq kerak.

12. Muzokaralar ochuvchi savollar sherikni qiziqtiradi va uni Sizni qunt bilan tinglashga majbur qiladi.

13. Yakunlovchi savollar - natija chiqarib, suhbatni tugallashga xizmat qiladi.

Javob qaytarish uslubiyati quyidagi qoidalarga tayanadi:

1. Murakkab savollarga faqat javobni tayyorlab qo‘ygan bo‘lsangizgina javob qaytaring, aks holda yaxshisi o‘ylab ko‘rish uchun vaqt so‘rash.
2. Agar so‘rovchi o‘z nutqida salbiy, qo‘pol va nazokatsiz so‘zlardan foydalansa, Siz ulardan foydalanmang.
3. G‘alamis savollarga javob bermaslik ma‘qul.
4. Savol qanchalik emotsional bo‘lsa, javob shunchalik qisqa, xotirjam va sovuqqon bo‘lishi kerak.
5. Javoblaringiz bilan suhbatdoshingizni dilini og‘ritmang.

2.4. Qoidalarni tanlash, asoslash va isbotlash.

Asoslash o‘z maqsadiga faqat isbotlash qoidalari buzilmasagina erishadi. Bu:

- isbotlash tezislarni aniq, ravshan, ikki ma‘noda tushunishga yo‘l qo‘ymaydigan qilib shakllantirish;
- isbotlash davomida tezisning suhbat jarayonlaridagidek boshlang‘ich mohiyatini, ya‘ni ma‘nosini saqlab qolish. Tezisi yo‘qotish (asos tezisdan keyingilariga o‘tishda mantiqiy zanjir yo‘qotiladi), tezisi butunlay almashtirish (e‘tiborni gap mavzusidan boshqa begona mavzuga o‘chirilishi), tezisi qisman almashtirish (boshlang‘ich tezisning shaklini o‘zgartirish) kabi xatolar qilinishi mumkin.

Argumentlar ishontirarli bo‘lishi uchun quyidagi talablarga javob berishi kerak:

- haqiqiylik talabi (haqligi shubhasiz va isbot qilingan argumentlar);
- avtonomlik talabi (argumentlar tezisdan mustasno mustaqil isbotlangan bo‘lishi kerak);
- argumentlarning ziddiyatsizlik talabi. Ko‘pincha isbotlash uslubida xatolarga yo‘l qo‘yiladi: masalan, «noto‘g‘ri tushunishdan kelib chiqishlik» xatosi-argumentlarning isbotlash kerak bo‘lgan narsaga nomosligi;
- savodsizlik argumenti - sherikning behabarligi yoki tajribasizligini o‘z maqsadlari uchun xizmat qildirish;
- bama‘nilik argumenti – noo‘rin vaziyatda oddiy fikrlashga shikoyat qilish;

- kuch argumenti - mantiqsiz majburlash (iqtisodiy, siyosiy va hokazo);
- avtoritet argumenti;
- xamardlik argumenti;
- sodiqlik argumenti - firmaga sodiqlik va xurmat nuqtai nazaridan isbot qilinmagan tezisni qabul qilish.

Ishontirib asoslash uchun quyidagi usullarga murojaat qiladilar:

- fundamental usul (dalil va raqamlar bilan tanishish nihoyatda ishontirarli);
- xulosalar chiqarish usuli (kerakli xulosaga keltiruvchi dalillarning uzluksiz ketma-ketligi);
- solishtirish usuli;
- «ha - ammo» usuli (muhokama qilishga imkon beradi);
- bo‘laklarga ajratish usuli (sherikning noaniq argumentlarini to‘g‘ri, bahsli va xatolariga ajratish);
- «bumerang» usuli (sherikning o‘zini zid bo‘lgan dalillarini ishlatish);
- mensimaslik usuli;
- so‘rab bilish usuli (suhbatdosh pozitsiyasini aniqlash uchun savollar berish);
- go‘yo qo‘llab-quvvatlayotganlik usuli (boshida sherik dalillariga rozi bo‘lib turib, uni xatto rivojlantirish, ammo oxirida engib bo‘lmaydigan kontrargumentlar keltirish).

Opponentlardan o‘zini xavfsizlantirish uchun qo‘llaniladigan xiylalar ham mavjud: bo‘rttirish nayrangi, anekdot nayrangi, avtoritet nayrangi va hokazo. Partner omilkorligining etarli emasligini ko‘rsatuvchi usullar. Suhbat iloji boricha halol va ochiq bo‘lishi kerak, lekin albatta o‘ziga bezarar.

Tinglashni bilish madaniyatning asosiy ko‘rsatkichlaridan biridir. Ammo biznesda tinglashni bilish madaniyatdan tashqari yutuq garovi hamdir. Haqiqiy tinglovchi kishi nutq so‘zlovchi uchun eng yaxshi maqtoov nishonasidir. Diqqatli va hamnafas tinglovchining mavjudligi suhbatdoshda doimo hayrihoxlik va hamkorlikka moyillik kayfiyatini tug‘diradi.

Tinglash - o'z o'y va hayollaridan chalg'ish mahoratini va zo'riqishni talab qiladigan murakkab jarayondir.

Psixologlarning isbotlariga ko'ra tinglashni 10 % gacha odamlargina bilishar, suhbatdoshni tinglashga ichdan moyillikka intilishar, olinayotgan ma'lumotni ob'ektiv ravishda baholash uchun o'z xis-tuyg'ularini tiya olishar ekan.

Tinglashning faol va sust turlari mavjud. Sust tinglash deyarli butunlay gapga aralashmaslik bilan farqlanib turadi va faqat gapiruvchining emotsionalligi o'zgargan taqdirda antikonflikt vosita sifatida foyda beradi.

Faol tinglashga psixologlar turli savollar yordamida gapiruvchi so'zlarini tushunish va aniqlashni kiritadilar.

Suhbatdosh ixlosiga erishmoq uchun unga gaplarini aytib olishga imkon berish kerak, o'zining samimiy qiziqayotganligini ko'rsatib, unga yordam berish kerak. O'rinli va kerakli savollar bering, ma'lumotlar oling.

Xatto suhbatdoshni nohaqligini yaqqol ko'rganingizda ham uning gapini bo'lmaganingiz ma'qul.

Yaxshisi chidam bilan uni tinglashga harakat qiling, hayrihoxlik ko'rsating. Sizni qiziqtirgan narsa haqida uning o'zi gap ochishiga imkon bering. Chunki, agar tashabbus partneringiz qo'lida bo'lsa va u o'zini ahamiyatliroq deb xis qilsa, Sizga kerakli natijaga erishish osonroq bo'ladi. O'zingiz gapirayotgan vaqtda to'xtab-to'xtab, partneringizga o'z fikrini aytishga imkon bering. Yaxshi tinglovchi quyidagi qoidalarga rioya qilishi kerak:

1. Hech qanday begona fikrlar bo'lmasin. Fikrlash tezligi gapirish tezligidan 4 marta yuqoriroq bo'lgani uchun bo'sh vaqtingizni aynan eshitayotganlaringizni tanqidiy tahlil qilish va xulosalar chiqarishga sarflang.

2. Tinglayotgan vaqtingizda keyingi savolni o'ylashga va ayniqsa aytilganlarga qarshi dalillar tayyorlashga harakat qilmang.

3. E'tiborni gap ketayotgan mavzuga mujassamlamoq kerak. Sherik fikri bilan tanishlik muzokara jarayonini ancha engillashtiradi. Sherikga o'zini ko'rsatishga imkon beriladi va bu uning e'tirozlarini anchagina yumshatishga olib keladi.

Tinglovchi bo‘la turib, gapning asosiy mavzusidan yiroqlashish to‘g‘ri emas. E‘tiborni «yalang‘och» dalillarga jalb qilmang, chunki hammasini birdaniga esda olib qolish mumkin emas; shuningdek suhbatdoshda emotsional portlash hosil qilishga yordam beruvchi va unda e‘tirozga moyillik uyg‘otuvchi so‘zlarni ishlatish kerak emas. Yaxshisi o‘zingizning ma‘qullashingiz, tushunganligingiz, qiziqishingiz va boshqalar haqida o‘z fikringizni samimiy izxor qilganingiz tuzuk.

Tinglayotib, ko‘proq jilmaying, bosh qimirlating, sherikning ko‘zlariga qarang.

O‘zingiz hech nima gapirmaslikka harakat qiling: gap va izoxlar tushunishni qiyinlashtiradi.

Tez-tez savollar bering va suhbatdoshingiz pozitsiyasini aniqlab oling.

Gapirayotganning noaniqliklari yoki xatolarini topib aytish o‘rniga uni tushunishga intiling, uni oxirigacha tinglab ulgurmay baho berishdan o‘zingizni tiying, unga hayrihoxlik qiling.

Diqqatli bo‘ling va suhbat mavzusini yo‘qotmang, agar suhbatdoshni yoqtirmayotgan bo‘lsangiz, o‘z xis-tuyg‘ularingizni jilovlang, suhbatdosh gapini bo‘lmang, betoqatlik ishoralari qilmang, qanoatli bo‘ling.

Yuqorida sanab chiqilgan qoidalarga rioya qilish sherikning Sizga nisbatan hayrihoxlik munosabatini ta‘minlaydi va unda Sizga nisbatan biznesni yaxshi biladigan professional kishi degan taassurot hosil qiladi.

Nazorat savollari

1. Tashkilotlardagi muomala qoidalari nimalardan iborat?
2. Tashkilotlarda qanday qilib qulay psixologik iqlim o‘rnatish mumkin?
3. Eslab qolish jarayonining qanday qonunlari mavjud?
4. O‘zi haqida yaxshi taassurotni qanday hosil qilish mumkin?
5. Savollar berish va ularga javob berish texnikasi qanday bo‘lishi kerak?
6. Suhbatdoshni qanday tinglash kerak?

3 BOB: TASHKILOT VA KORXONA GURUHLARIDAGI XULQ

Reja:

3.1. Guruh haqida tushuncha hamda shaxslar va guruhlar

3.2. Guruhlarga ta'sir etuvchi vaziyatga xos omillar

3.3. Guruhdagi rollar, me'yorlar va huquqiy holat

Tayanch iboralar: Shaxs guruh, kichik va katta guruhlar, rasmiy va norasmiy guruhlar, guruhلامي shakllantirish, takomillashuvi, guruh dinamikasi. roli.

3.1. Guruh haqida tushuncha hamda shaxslar va guruhlar.

Tajribalarning ko'rsatishicha, insonlar muassasalarda ko'p vaqtlarini bir-birlari bilan muloqotda o'tkazadilar. Mazkur muloqotning kattagina qismi kichik guruhlar tarkibida yuzaga keladi. Biz bu erda yakka tartibda ishlaydigan odamlarning xulq-atvori guruhlar tarkibida ishlaydigan odamlarning xulq-atvoridan qanday farqlanishini, nima uchun odamlar guruhlar tuzishini, guruhlarning qanday takomillashishini hamda guruhning joriy vazifalarni bajarishiga ta'sir etuvchi omillarni ko'rib o'tamiz. Bu masalalarni bilish samaraliroq faoliyat ko'rsatish borasida odamlarga ham, tashkilotlarga ham yordam berishi mumkin.

Kichik guruh nima? Kichik guruh ikki yoki undan ortiq shaxsdan iborat jamoa bo'lib, o'zaro hamkorlik natijasida bir-birlariga ta'sir ko'rsatadilar. Kichik guruhlar, odatda, uch, sakkiz, o'n va yigirma kishidan iborat bo'lishi mumkin. Uch, sakkiz, o'n va yigirma kishidan ortiq guruhlar kichik guruh hisoblanmaydi, chunki yigirmadan ortiq kishi o'zaro hamkorlik qilganda, kichik guruhlarning ayrim xususiyatlari bilan bevosita aloqa qilish (yuzma-yuz aloqa) kamroq namoyon bo'ladi. Kichik guruhlar, odatda, aynan bir joyning o'zida bo'ladi. Garchi guruhning ayrim a'zolari uning boshqa a'zolari tomonidan yaxlit birlik sifatida baholansa ham, - guruhda vazifalar aniq belgilangan bo'ladi, va nixoyat, guruh ma'lum darajada imkoniyatga ega bo'lib bu unga o'zgaruvchan tashqi muhitga moslashish imkonini beradi. Ko'rinib turganidek,

yigirma kishigacha bo'lgan birlashmalarning hammasi ham kichik guruh toifasiga kirmaydi.

Rasmiy va norasmiy guruhlar. Tashkilotlarda kichik guruhlar bir necha qismlarga bo'linadi. Rasmiy va norasmiy guruhlariga bo'lish eng muhimlaridan biri hisoblanadi. Rasmiy guruhlar bu tashkilot tomonidan ko'zda tutilgan guruhlardir. Bunday guruhlarda odamlar aniq belgilangan mavqega ega bo'ladi. Norasmiy guruhlar tashkilotlarda odamlarning umumiy qiziqishlari, do'stona aloqalari yoki boshqa jamoa ehtiyojlari asosida yuzaga keladi. Norasmiy guruhlar tashkilotning shtat jadvaliga kiritilgan bo'lmaydi. Ularda xulq-atvor va vazifalarga doir yozilmagan qoidalar, me'yorlar mavjud bo'ladi. Ham rasmiy, ham norasmiy guruhlarining muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishi tashkilot uchun juda zarurdir.

Tashkilotlarda odamlarning har biri o'z holicha ishlamay, guruhlariga birlashadi. Nazariy jihatdan qaraganda, guruhlarining ishi yakka shaxslarning ishidan nimasi bilan farqlanishiga taalluqli. Amaliy jihatdan esa u guruhlar ishi yakka shaxslarning bajargan ishiga nisbatan samaradorroqmi, degan masalaga bog'liq. Asosan, tadqiqotlarning ko'rsatishicha, ishning qay shakli samarali ekanligini aniqlash masalasi, ya'ni guruhlar ishi yoki yakka shaxsning ishi qay darajada samarali ekanligi amalga oshirilayotgan ishga bog'liq, shuningdek qator shaxsiy omillarga va vaziyatlarga bog'liq.

Jamoatchilik yordami. Guruh yakka shaxsga turli usullar vositasida ta'sir ko'rsatadi. Masalan, guruh faqat o'zining ishtiroki bilan ba'zan insonning ish samaradorligini jamoatchilik yordami o'zgartirib yuborishi mumkin. Barcha hollarda, bir muhim holgina bundan mustasno, begonalarning ishtiroki ish unumdorligini oshiradi. Bunda ishtirokchilararo o'zaro bellashish elementlari mavjud bo'lishi shart emas. Bajirilayotgan ish noma'lum bo'lgan hollar yoki yaxshi tanish bo'lmagan hollar bundan mustasnodir. Amalga oshirilayotgan ish yaxshi o'rganilgan hollardagina boshqa odamlarning ishtiroki unumdorlikni oshirishga undaydi. Bunga sabab shuki, odam o'zgalar uning ishini qanday qabul qilishidan tashvishga tushadi.

Guruhlar jamoatchilik yordamiga zid bo'lgan ta'sir kuchiga ega bo'lishi mumkin. Masalan, ular umumiy ishga qo'shiladigan xissa muvozanatini, mutanosibligini butunlay o'zgartirib yuborishi mumkin. Bir necha kishidan iborat guruh a'zolarining

ba'zilar boshqalariga nisbatan ko'proq xissa qo'shishi, ko'proq ishlashi mumkin, hamma vaqt ham eng samarador xodim bo'lmasligi mumkin. Vazifalarning bunday nomutanosibligi guruh faoliyatida muammolar keltirib chiqarishi mumkin. Bu ijtimoiy bekorchilik (social loafing) deyiladi. Odamlar shaxsiy xissa baholanishi mumkin bo'lmagan guruhlarda ishlaganda, yakka holda mehnat qilishga nisbatan kamroq g'ayrat bilan ishlaydilar. Bu holni birinchi bo'lib Ringman (Ringmann, 1926) aniqlagan. U guruhlar hajmi oshganda, har bir guruh a'zosining ish unumdorligi, aksincha, kamayishini aniqlagan. Bunday guruhlarda odamlar o'zlarining shaxsiy tirishqoqliklari va tashkilotning javob reaksiyasi o'rtasidagi aloqani xis etmay qo'yadilar hamda "erkin chavandozlarga" aylanadilar.

Guruh ayrim odamlarga nisbatan eng yaxshi g'oyalar generatori bo'la oladimi? degan savol tug'iladi. Guruhda hammaning fikriga bir xil e'tibor berilmaydi, ayrim guruh a'zolarining fikri boshqalarnikiga nisbatan ustunroq bo'lishi mumkin. Ikkinchi tomondan, guruh a'zolarida har bir aytilgan fikrga baho berishga intilish mavjud, bu jarayon esa g'oyalarning erkin harakatiga sabab bo'ladi.

Ba'zan kimdir aytgan fikr shaxsiy fikrning vujudga kelishiga turtki bo'lishi mumkinligini bilamiz. Asosiy vazifa o'z-o'zidan yuzaga kelish vaziyatiga nisbatan (bir necha odamning ustunlik qilishi, avvalgi tanqidiy fikrlar) adovat xissini engish va ijod uchun keng imkon berishdan iborat. Bunday ishlardan biri "aqliy xujum" (brainstorming) deb nomlanadi. Uning asosiy mazmuni quyidagicha shunday vaziyat yaratiladiki, bunda aytilayotgan fikrlar tanqid qilinmaydi hamda har bir odam o'z g'oyasidan o'z fikr-mulohazalarini shakllantirish uchun foydalanishi mumkin.

Korxonalarining eng muhim muammolarini hal etish uchun kichik guruhlar tuzish tizimi keng ravishda ommalashgan. Bunday guruhlar "sifat to'garaklari" degan nom olgan, ular bir tarmoqqa tegishli bo'lgan xodimlardan iborat bo'ladi, ular mazkur tarmoqqa tegishli muammolarga muntazam ravishda duch keladigan va ularning barchasini xal etuvchi xodimlardir.

G'oyalar qarama-qarshiligi. Tashkilotlarning o'z xodimlariga ta'sir ko'rsatish shakli eng so'nggi tadqiqotlar jumlasidan bo'lib, "g'oyalar qarama-qarshiligi" deyiladi.

Odamlar masala guruhda muhokama etilgandan keyin o'zlarining, odatda, muhokamadan oldingi nuqtai nazarlariga zid bo'lgan nuqtai nazarlarni egallaydilar.

Buning bir necha sabablari bor. Munozaradan avval ko'pgina ishtirokchilar ma'lum bir g'oya tarafdori bo'lgan bo'lsalar, munozara jarayonida mazkur g'oya foydasiga ko'plab dalil-isbotlar keltiriladi. Lekin bu g'oyani "tasdiqlovchi" dalil-isbotlar ularga "zid bo'lgan" dalil-isbotlarga nisbatan ko'p, degani emas.

Shunday qilib, kichik guruhlar ham, tashkilotlar ham ochiq tizimlardir. Shu ma'noda tashkilotlarni tizimlar tizimi, deb hisoblash mumkin, chunki kichik guruhlar katta tizim, ya'ni tashkilot ichida faoliyat ko'rsatuvchi kichik ochiq tizimlardir. Lekin guruhlar tarkibiga kiruvchi yakka shaxslar ham ochiq tizimdir, shunday qilib, tashkilotlar tizimining tizimidir! Mazkur tizimning uch bosqichi o'rtasida aniq ierarxik farq mavjuddir. Tizimning kiruvchi va chiquvchi oqimlari haqida fikr yuritganda, biz ega bo'lgan tahlil darajasi haqida oldindan aytib o'tish kerak.

Guruhlarni shakllantirish. Aytib o'tilganidek, guruhlar rasmiy va norasmiy bo'ladi. Tashkilot ma'lum bir aniq maqsadlarga erishish uchun o'ziga xos vazifalarga ega bo'lgan rasmiy guruhlar tuzadi. Norasmiy guruhlar esa, aksincha, tashkilot tomonidan tuzilmaydi. Ular tashkilotning yordamisiz (ba'zan uning xohishiga zid ravishda), o'z-o'zidan vujudga keladi. Guruhlarning rasmiy yoki norasmiyligidan qat'iy nazar, odamlar guruhlar tarkibida bo'lishni istaydilar, SHuning uchun u yoki bu guruhga taalluqli odamlar qanday manfaatni ko'zlab ish tutadilar, degan savol tug'iladi. Ularning bir nechtasini ajratib ko'rsatish mumkin. Birinchidan, odamlar birlari bilan jipslashishi lozim, ular ijtimoiy hamkorlik qilishni istaydi. Ikkinchidan, guruhlar ma'lum bir narsalar haqida va umuman tashqi olam haqida ma'lumot berishi mumkin. Uchinchidan, guruh mukofot manbai bo'lib xizmat qiladi. To'rtinchidan, yakka holda erishish mumkin bo'lmagan maqsadlarga guruh bilan erishish mumkin.

3.2. Guruhlarga ta'sir etuvchi vaziyatga xos omillar.

Guruh "chiqishiga" ta'sir etuvchi ko'plab omillar mavjud. Xududiy omillar, binolar tavsifi, tashkilotning nazorat tizimi shular jumlasidandir.

Xududiy omillar. Guruh tuzilmasida xududiylik (territoriality) va jismoniy o‘rin muhim ahamiyatga egadir.

Xududiylik. Ko‘pincha, yakka shaxslar va guruhlar aslida ularga tegishli bo‘lmagan ob‘ektlar yoki joylarni o‘zlariniki deb hisoblaydilar. Mazkur ob‘ekt yoki xududdan foydalanganda, ularga o‘z mulkidek munosabatda bo‘ladilar, begonalarni bu joydan haydaydilar, agar bu xudud qo‘ldan chiqqan bo‘lsa, uni tezda qaytarib olishga harakat qiladilar.

Shaxsiy o‘rin. Shaxsiy o‘rin bu shaxsga tegishli bo‘lgan, boshqa xech kimning haqqi bo‘lmagan, shaxsni o‘rab turgan makondir. Odamlar shaxsiy joylariga daxl qilganlarga nisbatan salbiy munosabatda bo‘ladilar, bosqinchilikni iloji boricha daf qilishga harakat qiladilar. Qizig‘i shundaki, odamlar o‘rtasidagi mavjud masofa shaxslararo munosabatlar yaqinligiga proporsionaldir.

Makoniylashuv. Odamlarning o‘zaro hamkorlik jarayonidagi joylashishi ko‘p hollarda ularning munosabatlariga ta‘sir ko‘rsatadi. Masalan, o‘zaro hamkorlik qilishga intilgan odamlar odatda yonma-yon o‘tiradilar, muxoliflar esa yuzma-yuz o‘tirishni afzal ko‘radilar. Masalan, boshqaruvchi xonasidagi stol uning tashrif buyuruvchilariga bo‘lgan nuqtai nazarini aniq ifodalaydi. Bunda ikkita asosiy holat mavjud: “taxt” vaziyatida boshqaruvchi o‘zini yozuv stoli bilan ajratib oladi, “stol devorga tegib turadigan” vaziyatda xonada norasmiy vaziyat yaratiladi.

Topshiriq. Vaziyatga doir yana bir o‘zgaruvchi bu guruh bajaradigan vazifa turidir, u guruh tuzilishiga va uning faoliyatiga kuchli ta‘sir ko‘rsatadi. Vazifalar bu guruh oldiga qo‘yilgan ma‘lum bir talablar bo‘lib, ular amalga oshirilsa, vazifa bajarilgan bo‘ladi. Guruh a‘zolari o‘rtasidagi o‘zaro aloqa darajasiga ko‘ra vazifalar bir necha turga bo‘linadi. Yangi hamkorlikni talab etuvchi vaziyat ikki tomonlama o‘zaro bog‘liqlik deyiladi.

Tadrijiy o‘zaro bog‘liqlik kamroq hamkorlikni talab etadi. Bunday vaziyatda guruhning umumiy samaradorligi eng sustkash guruh a‘zosining samaradorligidan yuqori emasligini aytib o‘tmoqchimiz. Umuman hamkorlik qilishni talab etmaydigan vazifalar ham mavjud. Bunday hollarda birlashgan o‘zaro bog‘liqlik mavjud deyiladi.

Bunday vaziyatda hamkorlik darajasining oshishi xatto ish unumdorligining pasayishiga olib kelishi mumkin.

Topshiriq o'z-o'zidan guruhlarda ko'zga tashlanayotgan xulq-atvoriga oid stereo turlarga ta'sir ko'rsatishi mumkin. Ularning ba'zilari ixtiloflarga olib kelsa, ba'zilari , aksincha, uyushishga undaydi. Mazkur omillarning barchasi kichik guruhlardagi u yoki bu xulq-atvor sabablarini o'rganishda inobatga olinishi kerak.

Mukofotlash tuzilmasi. Insonning guruhdagi xulq-atvoriga ta'sir ko'rsatuvchi, vaziyatga ko'ra o'zgaruvchi oxirgi tur. U yoki bu guruhda mukofotlash darajasi o'rtasidagi farq katta yoki kichik bo'lishi mumkin. Bunda u bajarilayotgan vazifa turiga muvofiq ravishda belgilandi. Bu tobelikni jadval ko'rinishida tasvirlaymiz.

Topshiriqning uzviy hamkorlik va uyushish borasidagi talablari.

<u>Yuqori:</u>	<u>Past:</u>	
<u>Yuqori:</u>	<u>Yomon natija</u>	<u>Yaxshi natija</u>
Mukofotlash dagi farq		
Unumdorlikning past bo'lish ehtimoli ko'proq		Unumdorlikning yuqori bo'lish ehtimoli ko'proq
<u>Past:</u>	<u>Yaxshi natija:</u>	<u>Yomon natija:</u>
Unumdorlikning yuqori bo'lish ehtimoli ko'proq		Unumdorlikning past bo'lish ehtimoli ko'proq

Tashkilotlarda bu xususiyatning ta'sir kuchi muhim ahamiyatga egadir. Ular mukofotlash tizimining bajarilayotgan topshiriqlarga muvofiqligini diqqat bilan kuzatib borishlari kerak, aks holda mukofotlash tizimi noto'g'ri joriy etilgan bo'lsa, tashkilotda ish unumdorligi oshish o'rniga, aksincha, pasayib ketadi.

Vaziyatga ko'ra o'zgaruvchilarga qo'shimcha ravishda, guruhlarda odamlarning xulq-atvori guruh a'zolarining shaxsiy sifatlariga bog'liq bo'lishi mumkin. Mazkur sifatning, guruh jipsligi va hajmining guruh faoliyatiga qanday ta'sir ko'rsatishini ko'rib o'tamiz.

Guruh a'zolariga tavsif. Ko'pgina tadqiqotlar guruh a'zolarining turli sifatleri ichki vaziyatga qanday ta'sir ko'rsatishiga bag'ishlangan, bo'lib xususan, guruh

a'zolari yosh, o'rtacha aqliy qobiliyatga va yuqori nufuzga ega bo'lgan hollarda, guruh me'yorlarining mutanosibliigi vujudga kelishi aniqlangan. Guruh me'yorlariga erkaklarga nisbatan ayollar ko'proq tarafdor ekanlar, xoynaxoy bu erkaklar va ayollar o'rtasidagi tabiiy farqni emas, jinslar o'rtasidagi madaniy farqni aks ettirsa kerak. Bundan tashqari, guruh a'zolarining muhim sifatlaridan biri yo'l boshchini aniqlash qobiliyatidir.

Guruh a'zolarining bir-biriga mosligi. Guruhning xulq-atvorini tushuntirishga harakat qilganimizda, muhim bir omilni, inobatga olish kerak bo'ladi ya'ni, topshiriqni bajarish jarayonida guruh a'zosi guruhning boshqa a'zolari bilan hamkorlik qiladi. Bu degani *guruh*, a'zolari fe'l-atvorining bir-biriga mosligini bilish muhim bir, muammosi ustun bo'lgan shaxs bilan bo'ysinuvchi shaxs turini qiyoslashda namoyon bo'ladi. Bir guruhga ikkita har xil tur vakili birlashtirilsa, ular muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi mumkin. Lekin bir guruhda bir xil turga taalluqli shaxslar bo'lsa, hamisha ixtiloflar kelib chiqadi, yoki yo'l boshchi mavjud bo'lmagani uchun jarayon bir nuqtadan nari siljimaydi.

Guruhning bir jinsligi (gomogenlik) va turli jinsligi (geterogenlik). Guruh faoliyati yanada samarador bo'lishi uchun guruh bir jinsli bo'lishi kerakmi yoki turli jinsli bo'lishimi, degan savol garchi aniqlanmagan bo'lsa ham, muhim ahamiyatga egadir. ya'ni guruh a'zolari turli irqqa, turli ijtimoiy qatlamga, turli jinsga mansub bo'lishi, turli qarashlarga yoki bu ko'rsatkichlar bir xil bo'lgani ma'qulmi, degan savol muhimdir. Odatda, guruhning qisman bir jinsliliigi (gomogenligi) va qisman turli jinsliliigi (geterogenligi) afzalroqdir.

Shakllanayotgan guruh uchun topshiriq tuzilganda, mazkur vazifani bajarish uchun guruh a'zolarining eng ma'qul soni qanday bo'lishi kerak, degan savol tug'iladi. Bunda bir nechta jihatlar mavjuddir. Guruh hajmi va o'zaro hamkorlik. Robert Beyls tomonidan o'tkazilgan tadqiqotlarning ko'rsatishicha, hajman kichik bo'lgan guruhlarda o'zaro ishonch va hamjihatlik ruhi yuqoridir. Hajman katta bo'lgan guruhlarda maslahatlar berish va ma'lumot almashishga intilish kuchlidir. Bundan tashqari, a'zolar soni juft yoki toq bo'lgan guruhlar o'rtasida ham katta farq bor. Masalan a'zolar soni toq bo'lgan guruhlarda bir to'xtamga kelish a'zolar soni juft

bo'lgan guruhlarga nisbatan ancha osondir. Bunga sabab shuki, ko'pchilik ovozga ega bo'lish ancha oson kechadi.

Guruh jipsli omili. Buni guruh a'zolari uchun guruhning jozibadorlik darajasi sifatida baholash mumkin. Guruh a'zolari guruhga qanchalik yaxshi munosabatda bo'lsalar, guruh shunchalik bahamjihat bo'ladi. Shuni aytib o'tish kerakki, jipslik tushunchasi o'zgaruvchandir, ya'ni u barcha guruh a'zolarining munosabatiga bog'liqdir. Guruh jipsligi mazkur bo'limda ko'rib o'tilgan boshqa barcha o'zgaruvchilardan quyidagi jihati bilan farqlanadi: jipslik guruh faoliyatiga qanchalik ta'sir ko'rsatsa, shunchalik unga tobedir. Guruh jipsligidan avvalgi holat. Guruh bahamjihatligining o'sishiga ta'sir ko'rsatuvchi bir necha omil mavjud. Ulardan birinchisi bu bajarilayotgan topshiriq turidir. Topshiriqni bajarish uchun zarur bo'lgan o'zaro hamkorlik darajasi qanchalik yuqori bo'lsa, guruh jipsligi shunchalik baland bo'ladi.

Guruhga xos bo'lgan ba'zi sifatlar guruh jipsligiga sabab bo'ladi. Masalan, guruh a'zolarining umumiy maqsadga ega bo'lishlari, maqsadga ega bo'lmaslik holatiga nisbatan ko'proq bahamjihat bo'lishiga undaydi. Guruh a'zolarining shaxsiy sifatleri guruh jipsligiga qo'shilgan so'nggi xissadir. Ma'lumki, odamlar o'z shaxsiy qarashlariga yaqin qarashlarga ega bo'lgan tanishlarini ko'proq yaxshi ko'radilar. Guruh tarkibida bunday odamlar qanchalik ko'p bo'lsa, u shunchalik jipslashgan bo'ladi. Aytilganlarga yakun yasab, yana bir bor guruh jipsligining o'sishiga bog'liq bo'lgan omillarni ko'rsatib o'tamiz. Bular guruh hamkorligi, umumiy muvaffaqiyatlar, maqsadlar birligi va guruh a'zolarining bir-birini yoqtirishidir. Guruh jipsligi o'sgach, guruhning kelgusi faoliyatiga kuchli ta'sir ko'rsatadi.

Guruh jipsligining natijasi. Guruh jipsligining natijalaridan biri shundan iboratki, guruh a'zolari ko'p vaqtlarini o'zaro muloqotda o'tkazadilar, shunday qilib guruh hamkorligi ham sifat jihatidan, ham son jihatidan o'sadi. Ikkinchi natija shundan iboratki, bahamjihatlik ayrim guruh a'zolariga juda kuchli ta'sir ko'rsatadi.

Yana bir natija shundaki, jipslashgan guruh a'zolari o'z ishlaridan katta qoniqish hosil qiladilar, bu esa juda muhim ahamiyatga egadir. Va nixoyat, guruh jipsligi ish unumdorligi bilan uzviy bog'liqdir. Jipslik darajasi yuqori bo'lgan guruhlar, jipslik

darajasi pastroq guruhlarga nisbatan ko'rsatmalarga ko'proq amal qiladi. Shuni yodda tutish lozimki, guruh me'yorlari ish unumdorligining oshishiga qanday ta'sir ko'rsatsa, ish unumdorligining pasayishiga ham shunday ta'sir ko'rsatadi.

3.3. Guruhdagi rollar, me'yorlar va huquqiy holat.

“Odamlarni tushunish” bobida tashkilotlardagi xulq-atvorimiz ko'proq yodlab olingan, degan g'oyani ilgari surdik. Biz maxsus texnik malaka-ko'nikmalarni o'zlashtirib olamiz, ular ishimizda bizga qo'l kelishi mumkin. Texnik malakalardan tashqari tashkilot faoliyatini boshqaruvchi ko'pgina qoidalarni, mazkur muassasadagi rasmiy yoki qabul qilinmagan xulq-atvor turlarini o'rganamiz. Mazkur ma'lumot muvaffaqiyatga erishishimizda texnik malakalarga nisbatan kamroq ahamiyatga ega bo'lmaydi. Shunga qaramay, mazkur ma'lumotga turli mashg'ulot dasturlari vositasida erishilmaydi, balki u tajriba bilan birga orttiriladi.

Hulq-atvor ko'nikmalari majmuasi insonning shaxsiy xususiyatlariga emas, balki shaxs egallagan mavqegagina bog'liq bo'lib, bunda har bir odam aynan bir vaqtning o'zida bir nechta rolni o'ynashi mumkin. Insonning ishxonadagi roli, oiladagi roli, do'stlar davrasidagi roli - bularning barchasi bir-biridan farqlanadi. Biz asosiy e'tiborni ishchi roliga, ya'ni ishxonadagi xulq-atvorimiz bilan bevosita bog'liq bo'lgan rollarga qaratamiz. Mazkur rollar uchun bir nechta tavsiflar zarur bo'ladi. Birinchidan, ishchi rollari ma'lum bir shaxsgagina taalluqli emas. Ular ma'lum mavqega ega bo'lgan har bir shaxsga tegishli. Ikkinchidan, ular topshiriqni bajarish bilan bog'liq bo'lgan xulq-atvor bilan aloqador. Tashkilotdagi rol ma'lum bir ishni bajarish bilan bog'liq bo'lgan, kutilgan xulq-atvor stereo turlari majmuidir. Uchinchidan, ishchi rollarini bir-biri bilan mujassamlashtirish juda murakkab bo'lishi mumkin. Muammo kimdan nimalar kutilayotganini belgilaydigan shaxsni topishdan iboratdir. Bizning rolimizga nimalar taalluqli ekanligi, boshqalarning bu haqidagi fikrlari va aslida esa u nimadan iborat ekanligi bir-biridan keskin farqlanishi mumkin. Bu esa “haqiqiy rol” nima ekanligini belgilashni qiyinlashtiradi. Va nixoyat, rollarni tezda yodlab olish mumkin va ular xulq-atvorga ham, nuqtai nazarlarga ham katta ta'sir

ko'rsatishi mumkin. Biz o'ylayotgan fikrlarning aksariyat qismi rollarimiz bilan belgilanadi. Rollar o'zgarishi natijasida bizning qarashlarimiz ham o'zgaradi. Bunga sabab shuki, ko'p hollarda o'zining bevosita rahbarlari boshqaruvchilar hamda o'ziga bo'ysinuvchi xodimlar ishchilarning bir-biriga zid ishonchlarini amalga oshirishi kerak. Boshqaruvchilarni ish samaradorligi, unumdorligi va sarf-xarajatlar qiziqtiradi, ishchilarni esa mehnatga haq to'lash masalasi, xavfsizlik masalasi va zarur shart-sharoitlar yaratish masalasi qiziqtiradi.

Rollar va guruhlarining rivojlanishi bosqichlari. Tadqiqotlarning muhim ob'ektlaridan biri ishchi rollarining o'zlashtirilishi, uning o'zgarishi, ish unumdorligiga, guruh xulq-atvoriga ta'sirini o'rganishdan iborat. Mazkur tadqiqotlar uchta asosiy yo'nalish sifatida berilgan: rolga xos ko'rinish, rollar majmui, rollar mutanosibliigi.

Eng ko'p uchraydigan yo'nalish bu shaxslar guruhining ma'lum bir nuqtai nazarga egaligi haqidagi taxmindan boshlanadi. Bu taxminlar qandaydir yo'llar bilan rol ijrochisiga etib boradi, u esa o'z navbatida bu taxmin haqida shaxsiy bir fikrga keladi. Shuning uchun guruhning xulq-atvori ham o'zgaradi. Bunda shuni nazarda tutish kerak: ya'ni dastlabki ikki qadam bu kutilgan narsa bo'lsa, keyingi ikki qadam ma'lum xatti-harakatlardir. Ikkinchi muhim yo'nalish bu rollar majmuidir. Rollar majmui bu shaxslar guruhi (birlashmasi) bo'lib, ular rol ijrochisi o'zini qanday tutishi lozimligi haqidagi qarashlarni saqlaydilar, ular haqida bir-birlari bilan fikr almashadilar, o'sha odamni mazkur umidlardan xabardor qiladilar. Rollar majmui tashkilotdagi xulq-atvor stereo turlari haqida ma'lumot bera olishi bilan qulaydir. Rol ijrochilari rollar majmui katta bo'lgan vaziyatda emas, aksincha, kichik bo'lgan vaziyatda o'z rollari haqida aniq ma'lumotga ega bo'ladilar. Va nixoyat, kichik rollar majmui tashkiliy birlik ichida chaqiriqlarning paydo bo'lishi va ayrim guruhlar vujudga kelishi bilan bog'liq. Rollar differentsiatsiyasi ishchi guruhlarining rasmiy rolga xos tuzilmasini tushunishda muhim ahamiyatga ega. Rollar differentsiatsiyalanishi har xil vazifalarni har xil odamlar (aynan bitta odam tomonidan emas) tomonidan bajarilish darajasi sifatida belgilanadi. Rollar taqsimoti qanchalik yuqori bo'lsa, rollar differentsiatsiyasi ham shunchalik yuqori bo'ladi.

Shunday qilib, rollarni tushunish odamlarning ma'lum bir vaziyatda nima ish qilishi lozimligini qanday anglashini bilib olish imkonini beradi. Rollar tashkilotdagi o'zaro aloqalar va munosabatlar jarayonini bilishda yordam beradi. Rollar tashkilot duch kelgan muammolarni aniqlashda ham bizga yordam beradi. Rollar ixtilofi, rolga xos noaniqlik va rol bilan qayta ta'minlash shular jumlasidandir. Rolga doir muammolarning vujudga kelishiga ikki yoki undan ortiq ishonchning o'zaro nomuvofiqligi sabab bo'ladi. Mazkur ixtiloflarning to'rt turi mavjud, ular nomutasosib ishonchlar vujudga keluvchi manbaga ko'ra farqlanadi. Birinchi tur manba ichidagi rolga xos ixtilof sifatida ma'lum. U rollar majmuining aynan bir a'zosi (masalan boshliq) ikki yoki undan ortiq nomutasosib vazifa berganda vujudga keladi.

Yana bir muammo turi manbalararo rolga xos ixtilof deyiladi. U rollar majmuining ikki yoki undan ortiq a'zosi nomutasosib umidlarga ega bo'lganda yuzaga keladi. Yana bir ixtilof rollararo ixtilof deb nomlanadi. U shaxs bajarayotgan ikki yoki undan ortiq rollar o'zaro nomutasosib talabalarga ega bo'lganda vujudga keladi. Eng so'nggi ixtilof shaxsiy rolga xos ixtilof deb nomlanadi. Rol ijrochisining shaxsiy nuqtai nazari bajarishi lozim bo'lgan rolga xos talablarga nomutasosib bo'lganda, ana shunday ixtilof yuzaga keladi. SHaxs sifatida shuni aytish mumkinki, rolga xos ixtiloflarning yuqori darajasi ishchilarni o'z ishidan qoniqmasligigagina sabab bo'lmaydi, balki ish unumdorligining pasayishiga, kadrlar qunimsizligiga olib keladi.

Rolga xos muammolarni bartaraf etish. Noaniqiliklar, ixtiloflar, qayta taqsimlashdan qutulish usuli. Mazkur texnika, ayniqsa, noaniqliklar va ixtiloflarga qarshi muvaffaqiyatli qo'llanishi mumkin.

Shunday qilib birinchidan tashkilotlar rolga xos ixtiloflardan, noaniqliklardan, qayta taqsimlashdan qochishi kerak, chunki ular ma'naviyat darajasining pasayishi va ish unumdorligining susayishi kabi muammolarning kelib chiqishiga sabab bo'ladi. Ikkinchidan, tashkilotlar mazkur muammolarni aniqlab, ularni hal etish usullarini topishi mumkin.

ME'YORLAR. Istalgan guruhda, hatto qisqa vaqt davomida faoliyat ko'rsatadigan guruhda ham, guruh a'zolarining xulq-atvoriga oid ba'zi qonuniyatlar

ko'zga tashlanadi. Bu qonuniyatlar me'yorlar deb nomlanadi. Me'yorlar barcha *guruh*, a'zolari tomonidan tan olingan xulq-atvorga xos tasavvurlarni ifodalaydi.

Me'yorlar bilan rollarning farqi shundaki, rollar odamlarni ajratadi, ularni bir-biridan farqli ravishda harakat qilishga majbur qiladi, me'yorlar esa, aksincha, guruh a'zolarining bir xil harakat qilayotganini ko'rsatgan.

Me'yorlarning xususiyatlari va tavsifi. Me'yorlarni belgilashda ularga xos ikkita xususiyat berilgan. Birinchidan, meyorlar qanday xulq-atvor talabga javob berishi haqidagi aniq tasavvurlarni o'z ichiga oladi. Ikkinchidan, guruh a'zolarining mazkur tasavvurlar haqidagi o'ziga xos kelishuvlari mavjuddir. Bu ikki xususiyatdan tashqari yana me'yorlarga xos bir necha sifatlarni ko'rsatish mumkin. Ulardan biri muqarrarlik jihatlarini o'z ichiga oladi, ya'ni odamning o'zini qanday tutishi "lozimligini" ko'rsatsa, ikkinchidan, aniq-ravshan bo'lishi. Uchinchidan, guruh a'zolarining o'zi hayotga joriy etadi, ishxonadagi xulq-atvor shakllari tashkilot tomonidan belgilanadi va nazorat qilinadi. Me'yorlarning guruh tomonidan qabul qilinish darajasi guruhlarda turlicha bo'lishi mumkin, me'yordan chetga chiqish hollari ham bo'lishi mumkin.

Yuqorida keltirilgan me'yorga xos so'nggi xususiyatni kengroq tushuntirish lozim. Shuni ta'kidlash lozimki, me'yorlarda ma'lum ma'noda tarqoqlik mavjud (ya'ni me'yorlar xulq-atvorga doir parametrlarni emas, balki yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan qiymat chegarasini belgilaydi). Ikkinchi jihat esa turli me'yorlar (masalan, ishga kelish-ketish vaqti, ish vaqti) barcha guruh a'zolari uchun bir xil ahamiyatga ega emas.

Bu guruhlarni tahlil qilish usuli ijtimoiy me'yorlar tuzilmasini ochib berish uchun xizmat qiladi. Xususan, u quyidagilarni aniqlash imkonini beradi: guruh eng qulay deb hisoblagan xulq-atvor, xulq-atvorga oid yo'l qo'yiladigan farq, maxsus ish qiyimiga oid munosabat va guruh a'zolari o'rtasidagi konsensus yoki ularning ittifoqligi.

Me'yorlar takomillashuvi. Odatda me'yorlar uzoq vaqt davomida, asta-sekinlik bilan rivojlanadi, ba'zilar esa tezda qaror topishi mumkin. Me'yorlarni hayotga tadbiq etish sabablari, yuqorida aytib o'tilganidek, me'yorlarni tashkilot emas, balki guruhlar hayotga joriy etadi. Guruh a'zolari uchun foydali bo'lmagan me'yorlarni *guruh*, a'zolarining hayotga tadbiq etishi ehtimoldan uzoqdir.

Me'yorlar qo'l keladigan sohalardan biri bu guruhlarda yuzaga keladigan shaxslararo muammolarga yo'l qo'ymaslik borasidagi yordamdir. Va nihoyat, me'yorlar guruhning asosiy qadriyatlarini ifodalasa va guruhga xos xususiyatlarni belgilasa, ular hayotga joriy etiladi hamda foydali bo'ladi.

Me'yorlarni hayotga tadbiq etish. Guruh amalga oshirayotgan vazifalar ular nima uchun joriy etilayotganini tushunish imkonini beradi, lekin ular qanday amalga oshirilayotgani haqida ma'lumot bermaydn. Asosan, guruh a'zolari me'yorlarni o'zlashtirib oladilar hamda barcha guruh a'zolari tomonidan o'zgalar yo'l qo'ygan xatolar asosida xulosa chiqarish yordamida qabul qilinadi, rag'batlantirish yoki jazo choralari qabul qilinadi.

HUQUQIY HOLAT. Huquqiy holat shaxsiy darajaga, qadriyatga yoki guruhdagi, tashkilotdagi, jamiyatdagi nufuzga tegishli bo'ladi. Huquqiy holat guruhning ierarxii tuzilmasini aks ettiradi va rollar turli mashg'ulotlarni ajratganidek, vertikal differentsiatsiyani yaratadi.

Rollar, me'yorlar kabi huquqiy holat ham tashkiliy muhitning ichida va tashqarisida mavjud bo'ladi. Biz uni keng tahlil darajasida ijtimoiy huquqiy holat deb ataymiz. Odamlar huquqiy holatiga ko'ra bo'linganda ijtimoiy sinflarga ega bo'ladi.

Ijtimoiy darajadan tashqari, huquqiy holatga ko'ra odamlarni bo'lishning ishchi darajasi mavjuddir. Kasbiy nufuz biror kasbga doir nisbiy huquqiy holatdir.

Nazorat savollari

1. Guruh norasmiy va uni aniqlovchi omillar?
2. Rasmiy va norasmiy guruhlar tushunchasi?
3. Norasmiy etakchi qanday xislatlarga ega bo'lishi kerak?
4. Guruhni boshqarish usullari?

4 BOB: TASHKILOTLARDA O‘ZARO MUNOSABAT VA IJTIMOIIY – RUHIY MUHITNI BARQARORLASHTIRISH

Reja:

- 4.1. Tashkilotda boshqaruvchilar to‘qnashishiga to‘g‘ri keladigan muammolar
- 4.2. Tashkilotda xodimlar o‘rtasidagi o‘zaro munosabatni yaxshilash
- 4.3. Tashkilotdagi kelishmovchiliklar va ularning hal etilishi
- 4.4. Qiziqtirish – mehnat unumdorligini oshirish garovi
- 4.5. Stress holatlarini boshqarish

Tayanch iboralar: Tashkilot, murakkablik, o‘lchov, kttalik, fan va texnologiya, nazorat kengligi, nizo, kelishmovchiliklar, qiziqtirish, pedogogik, mamuriy motivatsiya, stress, boshqarish, tashkiliy, shaxsiy.

4.1. Tashkilotda boshqaruvchilar to‘qnashishiga to‘g‘ri keladigan muammolar

Tashkilot - bu qoidalar, asoslar, standart jarayonlar va xulq-atvorni muvoffiqlashtiruvchi mexanizmdir. SHunday ekan tashkilotni biron bir jarayon shaklida tushunish maqsadga muvofiqdir. Tashkilotlar qo‘yilgan maqsadga erishish uchun tashkil etiladi. Tashkilot faqatgina o‘z oldiga qo‘ygan maqsadlariga erishishga emas, a‘zolarining maqsadlariga etishtirishga ham harakat qiladi. Haqiqatdan ham agar tashkilot o‘z a‘zolarini maqsadlariga etishtira olmasa edi, u juda tez o‘z a‘zolaridan mahrum bo‘lar edi. Tashkilotning maqsadi insonlarning tashkilotga kirishi va unda qolishiga turtki bo‘lishidan tashqari yana ikkita funksiyani bajaradi. Birinchidan, ular xulq-atvorni boshqarish va samarali mehnatini rag‘batlantirish uchun xizmat qiladi. Ikkinchidan, ular o‘lchash etaloni - andozasi bo‘lib xizmat qiladi.

Boshqaruv tashkilotning maqsadlariga erishishi uchun insoniy va moddiy resurslarni birlashtirishni o‘z ichiga oladi. Qo‘yilgan maqsadlarga samarali va o‘z vaqtida erishish uchun faoliyatning turli xillarini uyg‘unlashtirish, tartibga solish, birlashtirish bo‘yicha javobgarlik boshqaruvchilarga tushadi. Tashkilotda

boshqaruvchilar to‘qnashishiga to‘g‘ri keladigan ko‘plab muammolar mavjud. Bular quyidagilar:

1. Murakkablik.
2. O‘lchov, kattalik.
3. Fan va texnologiya.
4. Nazorat kengligi.
5. Rasmiylashtirish.

Murakkablik – bu tashkilotda turli qadr-qiyamatga ega bo‘lgan va turli maqsadlarga intiluvchi har-xil odamlarning mavjudligidir. Bu o‘z navbatida rahbar uchun birgalikda moslashtirilgan harakat olib borish nihoyatda qiyin bo‘ladi.

O‘lchov, kattalik - bu tashkilotning kengayib, murakkablashib borishi bilan belgilanadi. Tashkilotning kengayib, murakkablashib borishi, rahbarga jiddiy muammolar tug‘diradi. Rahbar tashkilotning barcha bo‘limlardagi xodimlar faoliyatini to‘liq nazorat qila olmaydi. Bu kabi omillar xodimlarni qo‘llab-quvvatlash va ular faoliyatini uyg‘unlashtirish jarayonini tashkil qilishni nihoyatda murakkablashtiradi.

Fan va texnologiya – bu fan va texnikaning keskin taraqqiy etishidir. Tashkilotlarda fan va texnologiyaning ahamiyati tobora oshib borishi bilan bog‘liq yana bir muammo kelib chiqadi. Fan va texnologiya tashkilot faoliyatining nafaqat texnikaviy tomonlariga, ularning tadqiqot laboratoriyalariga, balki tashkiliy faoliyatining har bir qirrasiga ta‘sir o‘tkazadi. SHunday qilib, yangi texnologiyani joriy qilish bilan birga tashkilot takomillashgan texnikaviy jihozlarga mos keladigan darajada tayyorlangan malakali xodimlarni ishga olishi yoki xodimlarni qayta o‘qitishi kerak.

Nazorat kengligi- bu tashkilotning kengayib borishi bilan bog‘liq nazoratning qiyinlashishidir. Nazorat kengligi bitta boshliqqa bo‘ysunadigan xodimlar soni bilan aniqlanadi. Tashkilotlarning ixtiyoriy olingan ikkitasi ham bir xil tuzilishga ega emas, aniqrog‘i har bir tashkilot qandaydir o‘ziga xos tashkiliy tuzilishga ega. Tashkilotning tuzilish elementlari turlicha gorizontal va vertikal bo‘lishi mumkin. Tashkilot kengayishi bilan unda ierarxiya darajalari ko‘proq paydo bo‘ladi. Tashkilotga qancha ko‘p odam faoliyat ko‘rsatsa, ular xulq-atvorini uyg‘unlashtirish uchun rahbardan

shuncha ko'p kuch talab qilinadi. Lekin, tashkilotdagi odamlar soni bir xil bo'lishiga qaramay, ulardagi hukmronlik darajasi turli bo'lishi mumkin. Nazorat kengligi tashkilotdagi vertikal tabaqalanish darajasiga bog'liq. Ierarxiya pog'onasidan yuqoriga ko'tarilgani sari nazorat kengligi ancha kamayadi. Nazorat kengligi tashkilot a'zolari xulqiga ikkita turli xil usul bilan ta'sir qiladi. Agar boshliqqa bo'ysunuvchilar haddan ziyod ko'p bo'lsa nazorat darajasi pasayadi va ish unumi kamayadi. Lekin boshliqda bo'ysunuvchilar haddan tashqari kam bo'lsa, bu ham ish unumining pasayishiga olib keladi.

Rasmiylashtirish - tashkilot a'zolari ishchi xulqini boshqaruvchi qoida va tartibga soluvchi nizomlarni tavsiflash darajasi, shuningdek buyruqlarning ierarxik zanjiridan o'tuvchi aloqalar, rasmiy, yozma usullarining tarqatilish darajasidir. Rasmiylashtirish o'z afzalliklari va kamchiliklariga ega. Afzalliklari shuki, rasmiylashtirish tashkilot a'zolari xulqini uyg'unlashtirishga xizmat qiladi. Shuningdek, rasmiy qoida va tartiblar ixtiyoriy o'tkazilayotgan ishning ob'ektiv o'lchovi bo'lib xizmat qilishi mumkin. Lekin, salbiy tomonlari ham bor. Rasmiylashtirish shunga olib boradiki, ko'proq erishish kerak bo'lgan maqsadga emas, balki shu maqsadga erishish yo'lida tuzilgan qoida va tartiblarga e'tibor beriladi.

4.2.Tashkilotda xodimlar o'rtasidagi o'zaro munosabatni yaxshilash

Ko'p hollarda tashkilotda muammolar ishning sifatsiz bajarilishi, xizmatchining shaxsiy xislatlari yoki madaniy darajasi asosida yuzaga kelishi mumkin. Birinchi holatda xodimning shaxsiy muammolari bilan bog'liq bo'lishi mumkin. Bu nomutanosib ish vaziyatini yuzaga keltirishi mumkin (xodim ishini yaxshi bajarsada, hamkasblari bilan yomon munosabatda bo'lishi mumkin). Ikkinchi holatda, xodimning o'zi xushfe'l shaxs bo'lsada, bajarayotgan ishining sifati past yoki o'z vaqtida bajarilmasligi bilan bog'liq bo'lishi mumkin. Rahbar muammoning xodim shaxsiyati yoki bajarilayotgan ish bilan bog'liqligini aniqlashi lozim

Shaxsiy muammolarni aniqlash va hal qilish eng qiyin masalalardan hisoblanadi. Ba'zan fuqarolarning murakkab shaxs ekanligi ishning sifatiga ta'sir ko'rsatadi.

Shaxsiy muammolar noqulay va stressli vaziyatni yuzaga keltirib, hamkasblarining ishiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Masalani hal qilish uchun har bir rahbar o'ziga «xodimlar haqiqatan ham bundan yaxshiroq ishlay oladilarmi yoki ishni yaxshi bajarishni xohlayaptilarmi?» degan savol berishi kerak. Bunga javob berish uchun ular bilan hamsuhbat bo'lish masalani muhokama qilib ko'rish va yaxshi ishlash uchun ularga nima xalal berayotganini hal qilishi zarur.

Shuni yodda tutish lozimki, har bir inson o'zgacha va xuddi rahbar xohlaganidek bo'la olmaydi. Rahbarning boshliq sifatida vazifasi xodimning xulqi, fe'l atvorini hisobga olib bilishdir.

4.3. Tashkilotdagi kelishmovchiliklar va ularning hal etilishi

Tashkilotlarda nimadandir noroziliklar paydo bo'lishi bilan xodimlar, rahbar va xodimlar o'rtasida o'zaro kelishmovchiliklar vujudga keladi. Bunday kelishmovchiliklar natijasida nizolar kelib chiqadi.

Nizolarning quyidagi turlari mavjud:

1. Ichki shaxs nizosi- bir shaxsga nisbatan qarama- qarshi talablar qo'yilganda yuzaga keladi.

2. Shaxslararo nizo- rahbar xodimning cheklangan resurslar, ishchi kuchi, moliyaviy mablag'lar va ular uchun olib boradigan kurashi.

3. Guruh va shaxs orasidagi nizo – tashkilotda ma'lum guruhlar tomonidan ishlab chiqilgan axloqiy (yoki xulqiy) me'yorlar biror shaxsga ma'qul kelmaganda, aniqrog'i guruh xohishlari alohida olingan shaxs xohishlari bilan to'g'ri kelmagan hollarda vujudga keladi.

4. Guruh orasidagi nizo–korxonadagi mavjud rasmiy va norasmiy guruhlar o'rtasidagi kelishmovchiliklar. Hatto eng etakchi korxonalarda ham bunday guruhlar orasida nizo yuzaga kelishi mumkin.

Nizoning kelib chiqish sabablariga quyidagilar kiradi:

1. Alohida olingan guruh xodimlari maqsadlarining qarama- qarshi va kelishmovchiligi.

2. Tashkiliy tuzilmaning eskirganligi, huquq va burchlarning aniq ko'rsatilmaganligi.

3. Zaxiralarning (resurslarning) cheklanganligi.

4. Kasbiy tayyorgarlik (yoki kasbiy etuklik) saviyasining pastligi (sustligi) (yoki kasbga etarli darajada bo'lmagan tayyorgarlik).

5. Jamoa ichida bir xodimga (nisbatan) asossiz tanbeh berilishi, ikkinchi xodimga nisbatan esa noloyiq maqtov e'lon qilish.

6. Rahbarning xodimga qo'ygan talablari bilan kasbiy burchi hisoblangan vazifalari orasida qarama- qarshiliklar.

7. Hayotiy tajriba va o'zini tutishdagi tafovutlar.

8. O'sish imkoniyat darajasining noma'lumligi.

9. Ish sharoitlarining noqulayligi.

10. Rahbarni ijobiy e'tiborining etishmasligi.

Nizoni hal qilish yo'llari quyidagilardan iborat:

1. Nizoni kelib chiqish sabablarini o'rganish;

2. Nizo ishtirokchilari sonini cheklash;

3. Nizoni tahlil qilish;

4. Nizoni ijobiy hal qilish.

Nizoni hal qilish usullari quyidagilardan iborat:

Pedagogik usul. Ushbu usulda nizo vaziyatlarini suhbat, iltimos bilan tushuntirish va boshqa tarbiyaviy choralar asosida hal etiladi.

Ma'muriy usul. Ushbu usulda turli ma'muriy choralarni qo'llash, boshqa ishga o'tkazish va hokazolarga asosan hal etish.

Nizolar yuz berganda, rahbar ushbu holatni e'tiborsiz qoldirmasligi kerak. Nizolar yuz bergan holda albatta ikki tomonning shikoyatlarini shaxsiy suhbatda tinglash kerak. Bahschilarga o'zlarini odob va og'ir-vazminlik bilan tutishga harakat qilishlarini tushuntirish lozim. Hali kim aybdorligi ma'lum bo'lmasdan oldin, rahbar hech kimning tomonida bo'lmasligi kerak. Esda tutish lozimki, agar baxs janjalsiz hal bo'lmasa, rahbar uni hal qiladgan to'g'ri muomala tarzini o'rnatishi lozim. Nima bo'lishidan qat'iy nazar, eng qulay choralarni ko'rish lozim. Vaziyatni, uning

oqibatlarini o'rganish va faqat shundan keyingina xulosalar chiqarish lozim. SHu bois ham rahbarning vazifalari ichida eng murakkabi nizolarni ijobiy hal qilishdir.

Xodimlarni taqdirlashda adolatli bo'lish, nizolarni oldini olishda to'g'ri yo'nalish bo'lib hisoblanadi, chunki u faoliyatni rag'batlantiradi, jazolash esa faqatgina yomon xulq-atvorni bartaraf etadi. Umuman, tashkilot uchun eng yaxshisi, bu ishga xodimlarni to'g'ri tanlab va ularni to'g'ri joy- joyiga qo'yishdir.

4.4. Qiziqtirish – mehnat unumdorligini oshirish garovi

Qiziqtirish- bu odamlarni aniq maqsadga qaratilgan harakatini keltirib chiqaradi. Qiziqtirish odamni harakatga undabgina qolmay, bu harakatni qanday qilib amalga oshirilishini ham belgilab beradi. Odamlar faoliyatini samarali boshqarish asosida uning intilishini tushunish yotadi. Faqat odamni faoliyatiga nima turtki berishini, uning harakati, intilishlarini bilib turibgina boshqarishning samarali usul va uslubiyotlar tizimini ishlab chiqish mumkin. Buning uchun u yoki bu intilishlar nima uchun paydo bo'lishini, faoliyatda intilish nimaga qaratilganini va xodmlarda maqsadga qaratilgan intilishni shakllantirishni bilish kerak.

Motivatsiya - odamni faoliyatga yo'naltiruvchi, bu faoliyat chegaralari va shakllarini belgilovchi hamda uni muayyan maqsadlarga erishish uchun harakatga chorlovchi ichki va tashqi kuchlarning yig'indisiga aytiladi. Motivatsiya tushunchasini kengroq tushunish uchun quyidagi uch aspektni ko'rib chiqish zarur:

- odam faoliyatining qaysi tomonlari motivatsion ta'sir ostida bo'lishi.
- ichki va tashqi kuchlarning o'zaro nisbati.
- motivatsiyaning odam faoliyati natijalari bilan bog'liqligi.

Qiziqtirish xodimlarni boshqarishning asosi hisoblanadi. Boshqarishning samaradorligi qiziqtirish jarayonining qanchalik muvaffaqiyatli amalga oshirilganligiga bog'liq. Qiziqtirish maqsadiga ko'ra quyidagi ikki turga ajratiladidi:

Birinchisi, yaxshi natijalarni olish uchun, xodimlarga tashqi ta'sirlar natijasida harakatga undash uchun aniq bir motivlar orqali chiqariladi. Bunday motivlashtirishda qanaqa motivlar xohlagan natijaga olib kelishini bilish zarur.

Ikkinchisi, xodimlarda motivatsion strukturani shakllantirishdan iborat. Bunday holda asosiy diqqat e'tibor odamni qiziqishini shakllantirish xohish-istagini rivojlantirish va natija olishga xalaqit berayotgan sabablarni yo'qotishdan iboratdir. Bu katta kuch, kuchli bilim va qobiliyatni talab qiladigan tarbiyaviy xarakterda bo'lib, aniq natija olish uchun odamni harakati bilan bog'liq bo'lmasligi mumkin.

Motivatsiya faoliyatning quyidagi fe'l - atvoriga ta'sir qiladi: kuch, harakat qilish, qat'iylik, vijdonlilik, yo'naltirilganlik.

Motivatsiya mehnat unumdorligini oshirish usuli bo'lib, kishini samarali ish bajarishga istagini shakllantirishga erishish mahoratidir. Motivatsiyaning uch tomoni mavjud:

- ish;
- xodimlar;
- rahbar.

Ish- ma'lum ahamiyatga ega va ruhan qoniqtiruvchi, shuningdek, umumiy ishlab chiqarish jarayonida muhim o'rin tutuvchi deb qaraladigan bo'lishi kerak.

Xodimlar - ishlab chiqarilayotgan mahsulot uchun javobgarlikning ma'lum qismini ular zimmasida ekanligini yaxshi anglamog'i, ularda ma'lum darajada mustaqillik hissi bo'lishi kerak. Ish joyi ortiqcha stressli vaziyatlardan holi bo'lishi lozim.

Rahbar-xodimlarni yaxshi ishi uchun qadrlashi va mukofotlab turishi, ishning sifati va bajarilish holati bo'yicha takliflar kiritib turishi kerak. Xodimlarning har biri uchun nima yaxshi mukofot ekanligini rahbar bilib olishi lozim. Rahbarning eng qiyin va muhim vazifalaridan biri ham motivatsiyadir.

Motivatsiyani uch toifaga bo'lish mumkin:

1. Xodimlar va motivatsiya.
2. Motivatsiya va rahbar
3. Xodim hamkasblari va motivatsiya.

Xodimlarni ish faolligini oshirishda motivatsiya muhim ahamiyatga ega. Xodimlarni unumli ishlashga undovchi to'rtta sabab bor:

1. Ish kutilayotgan natijaga erishish vositasi hisoblanishi kerak (yuqori lavozimga

ko'tarilish, maoshning oshishi va hokazo).

2. Ish majburiyatning bajarilishi iloji boricha ishlash zarurligiga ishonch vositasi, bajarilgan ishga ijobiy munosabat odatda, oilada, maktabda, oliy ta'lim muassalarida o'rgatilgan etikaga asoslanadi.

3. Ishlarning bajarilishi insonga maqsadga erishish hissini beradi.

4. Ish –bu yangi qobiliyat va mahorat ortirish, ularni takomillashtirish, yangi bilimlar olish, yangi cho'qqilarga ko'tarilish usuli.

Mana shu to'rt sababning har qaysisi motivatsiya bo'lib xizmat qilishi mumkin.

Qayd etilganidek, motivatsiyaning ikkinchi toifasi- bu motivatsiya va rahbar. Rahbar xodimni ishga yaxshi haq to'lash, taqdirlash bilan yoki ma'muriy usul, ta'zyiq o'tkazish bilan jalb qilishi mumkin. Rahbarga yaxshi ko'rinish uchun xodim ishni o'z vaqtida bajarishga intiladi. Rahbar tomonidan taqdirlash faqatgina moddiy bo'lishi shart emas. Bu maqtov, tan olish, ma'qullash bo'lishi ham mumkin.

Motivatsiya hamkasblar bilan ham bog'liq. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, o'z ishi bilan g'ururlanuvchi guruhlar, uning a'zolari bajarilgan ishdan ko'p qoniqish oladilar. Shunday qilib, xizmatchi uchun hamkasblar tomonidan ta'sir motivatsiyasi juda kuchli. Albatta tan olish kerakki, agar ishchi motivatsiyaga ega bo'lmasa, bu doim ham rahbarning aybi emas. Ba'zi odamlarga umuman o'rgatish mumkin emas va nima qilinishidan qat'iy nazar, ular motivatsiyaga berilmaydilar. Ko'pchilik haqida gapiradigan bo'lsak, albatta bu rahbarga bog'liq, mehnat unumdorligini oshirish maqsadiga erishish, uchta toifa motivatsiyani birga hisobga olishni taqozo etadi. Bitta shunday ishni odam har xil kuch sarflab va munosabatda bo'lib qilishi mumkin. Odam turlicha harakat qilishi mumkin. Bitta odamga mehnatning sifati qanday bo'lishi ahamiyatsiz bo'lsa, boshqasi hamma narsani yaxshi sifatli qilishga urinadi, chin yurakdan ishlaydi.

Motivatsiya ta'sir qiladigan faoliyatning uchinchi tavsifi boshlangan ishni rivojlantirish va tugatish qat'iyligidan tashkil topadi. Bu faoliyatning muhim tavsifi bo'lib, kishilar ko'p hollarda boshlangan ishga qiziqishni tez yo'qotishadi.

Ishni bajarishda sof vijdoniylik ishni bajarishda mas'uliyatli bo'lishni, hamma zaruriy talablar va tartiblashtiruvchi me'yorga rioya qilishni bildiradi.

Yo‘nalganlik odam faoliyatining muhim tavsifi bo‘lib, ma’lum faoliyatni amalga oshirishda odam nimaga intilishini ko‘rsatadi.

Boshqarish uchun odam harakatini yo‘nalishini bilishi zarur. Bu harakatni motivatsiyalash yordamida ma’lum maqsadlarga etishishni ham bilish kerak.

4.5. Stress holatlarini boshqarish

Tadqiqotchilarning fikricha rahbar xodimlar va umuman kishilardagi betobliklarning ko‘pchiligiga stress sababchidir. Ma’lumotlarga qaraganda oxirgi 30-35 yil ichida ko‘pgina taraqqiy etgan davlatlarda stress millionlab kishilar hayotiga zomin bo‘lmoqda. Stress (inglizcha stress - zo‘riqish) - bu organizmning jismoniy va asosan ruhiy zo‘riqishidir. SHu sifatda stress axborotli va hissiyotli bo‘lishi mumkin. Birinchisi, kishi o‘ziga kerakli axborotlarni qamrab olishiga ojizlik qilgan hollarda, ikkinchisi esa, oila yoki ishxonadagi xis-tuyg‘u qo‘zgatuvchi muammolarni hal qila olmaslikdan kelib chiqadi. Ruhiy stress kishini bezovta qiluvchi qandaydir bir voqea emas, balki kichik bo‘lsada, tinimsiz ta’sir qiluvchi sabab asosida ruyobga keladi.

Stress organizmda shunday siljishlar paydo qiladiki, uning natijasida kishi psixologiyasida passivlik, yoxud chekinishdek (o‘zining ojizligini tan olib, kurashdan voz kechish) salbiy o‘zgarishlar vujudga keladi.

Ma’lum bo‘lishicha, stress quyidagi uch fazadan iborat:

- hayajon;
- qarshilik;
- ojizlik.

Barqaror psixika egalari hayajon fazasini tezda engib o‘tib, "o‘zlarini- o‘zlari qo‘lga ola biladilar". Psixologiyasi beqaror insonlar hayajonlanaverib, unga taslim bo‘ladilar. Ularda qarshilik fazasi tezkor, ba’zan hatto sezilmaydi ham. Bunday kishilar osonlikcha kurashni to‘xtatadilar va psixik jihatdan butunlay nogiron bo‘lib qoladilar. Odatda to‘siqlarga duchor bo‘lganda bunday kishilarning butunlay singanligi ko‘zga tashlanadi. Ammo psixik jihatdan mustahkam kishilar ham uzoq vaqt ta’sir etuvchi fojialarning buzg‘unchilik ishidan holi emaslar. Stress kuchi shaxs

tabiatiga va ko'pgina boshqa omillarga bog'liqdir. Stress omillarini kishilar har xil ko'taradilar. Ba'zilar darhol stressga qarshi kurashga otlansa, boshqa birovlar uning oldida taslim bo'ladilar. Shunga ko'ra ularni "A" va "B" guruhlariga bo'lish mumkin.

Sizni zarur ishni o'z vaqtida tugallay olmaslik tez-tez azobga soladimi? Ko'p ishni qisqa vaqtda hal qilishga intilasizmi? Birinchilikka intilish tuyg'usi kuchlimi? Masalan, hatto yosh bolaga o'yinda yutqazib qo'yish Sizni g'azablantiradimi? Agar Sizda shu xislatlar mavjud bo'lsa, u holda Siz "A" guruhi kishisiz. Stresslar sizga juda kuchli ta'sir qiladi va yashashga halal beradi. Agar o'z vaqtida chora ko'rmasangiz, bu Sizni yomon ahvolga tushirishi muqarrar.

"A" turining doim xavf ostida yuruvchi klassik vakili odatda sabr-toqatsiz, doim vaqt kamchiligidan iztirob chekuvchi bo'lib, uning tanasi guyo hech qachon bo'shshmaydi. Bunday kishilarning hatti-harakatidagi asosiy alomatlar nojuya shoshma-shosharlik va jahlda o'zini tuta bilmaslikdir. Bunday insonlar tinimsiz kurash vaziyatida bo'ladi. Agar shu kurash zo'riqishlari bo'shashtirilmas ekan, ularga hech narsa yordam bermaydi. Bu turdagi kishilar aktyorlar, sharhlovchilar, avtopoygachilar, muxbirlar ichida ko'p bo'ladi. Aksincha "B" guruhi bularning butunlay teskarisidir. Ular osoyishta, pala-partish hatti-harakatlarga moyil emaslar. "B" tur menejerlar, hisobchilar ichida ko'p uchraydi.

Tadqiqotchilar "A" turi shaxslarining rivojlanish sabablarini aniq ko'rsata olmaydilar. Ammo, bu erda ota-ona, oila va jamoa bolalarining maktabgacha va o'smirlik yoshida katta ahamiyatga ega bo'lsa kerak degan asos bor.

Stressga kuchsiz, novazmin va jaxldor odamlar beriluvchan bo'ladi. Albatta, stresslarsiz hayot yo'q va ularning hammasi ham xavfli emas. Stress ma'lum darajada insonni ishga soladi, faolligini qo'zg'atadi. Stress cho'qqisiga chiqqanda bizga butunlay nazoratsizlik hissini beradi. Demak, stress muqarrar va ba'zi hollarda foydalidir. U insonga yangi kuchlar bag'ishlaydi.

Keyingi asos, dalil shuki, bir kishida stress uyg'otuvchi sabab, ikkinchi kishida teskari ta'sir qilishi mumkin. Masalan, engil musiqa ko'pchilikda zo'riqishdan bo'shshish hissini tug'diradi, mehnat faolligini oshiradi, ammo ba'zi birovlarining asabini qo'zgaydi.

Stressning yanada jiddiyroq sabablari ham mavjud. Oiladagi munosabatlar, moliyaviy ahvol, dunyoviy tanqisliklar, birjadagi ahvol, amaliy va ruhiy majburiyatlarning bajarilish zarurati - mana shular ularning bir qismidir xolos. Aytish mumkinki, jiddiy stress kamdan-kam bir yoki ikki vaziyat bilan qo'zgatiladi. Ko'p hollarda inson faoliyati sabablar majmui bilan qo'zg'atiladi. Shaxsiy muammolar, tashkilotdagi muammolar, biri ikkinchisini kuchaytiradi va natijada stress ro'y beradi. Shunday hollarda hatto mayda bir narsa ham sabr qilinishi kosasini to'ldirib yuborishi mumkin.

Shuningdek, qanchalik har xil kishilar stressga turli munosabatda bo'lsalar, xuddi shunday ular stressni turlicha engadilar. Ba'zilar stressdan qutulish uchun kimlargadir yurak ochsalar, boshqalar o'z kechinmalarini ichiga yutadilar. Ba'zilar stressni to'g'ridan-to'g'ri o'zlariga qaratilgan qandaydir dushman hatti-harakati deb tushunsalar, boshqa birovlar uni ob'ektiv muqarrarlik deb tushunadilar. Tabiiyki, agar qarshilik ko'rsatmasa, stress manbalari ko'payaveradi.

Stressli vaziyatdan qutulishning keng tarqalgan usuli dam olishdir. Ammo esda tutmoq kerakki, dam - bu hech nima qilmaslik emas. Bu ma'noda dam olish deganda xizmatdagi kechinmalarni bartaraf qiladigan faol hatti-harakatni tushunmoq kerak. Zo'riqishdan qutulish o'rniga hech nima qilmaslik uning zo'rayishiga olib keladi.

Bilib qo'yish zarurki, stress ko'pincha, birinchi navbatda har qanday narsani o'ziga oluvchi, hissiyotlarga tez beriluvchan, boshqalardan o'zini olib qochuvchi kishilarni asir qiladi. Qayd etilishicha, bag'ri keng fazilatlarga ega va doim ko'tarinki kayfiyatda yuruvchilardan stress yiroqda yuradi. Bu fazilatlarga, doim birovga yordam berishga tayyor, do'stining yutug'iga xursand, hamkasblariga nisbatan vijdonli, ishonuvchan, o'ziga talabchan, yaqin kishilar bilan hamnafas, intizomlilik. Stressni boshqarish uchun quyidagilarga amal qilinishi lozim:

1. Xodimlar qobiliyatini, ehtiyojlari, moyilliklarini to'g'ri baholab, ularga mos keladigan hajm va turdagi ishni topshirish.
2. Xodimlarda ularga yuklatilgan biror topshiriqni bajarmaslik uchun etarlicha asos bo'lsa, ularga shu topshiriqni bajarmasligiga ruxsat berish kerak.
3. Ikki tomonlama kommunikatsiyadan foydalanish, ishlab chiqarish

maqsadlariga, vakolatlarga, majburiyatlarga aniqlik kiritish.

4. Muayyan sharoit talablariga mos keladigan etakchilik uslubini tanlash.

5. Samarali ish uchun moddiy rag'batlantirishni ta'minlash.

6. Murakkab masalalarni muhokama qilishda, xodimlar bilan ustoz singari muomala qilish (yoki suhbat qilish).

Stressni yuzaga keltiruvchi asosiy omillar quyidagilar:

1. Tashkiliy - haddan tashqari ko'p ishlash, noaniqlik, tushkunlik kayfiyati (yoki holati), qiziqarsiz ish.

2. Shaxsiy - nafaqaga chiqish, to'y (ajralish), sud orqali qandaydir jazo turiga tortilish, ishdan bo'shash, jazolash (xayfsan), yaqin odamning o'limi, bankka qo'yilgan pullaridan mahrum bo'lish va h. k.

Nazorat savollari

1. Tashkilot deganda nimani tushunasiz?

2. Tashkilotda boshqaruvchilar to'qnashishiga to'g'ri keladigan qanday muammolar mavjud?

3. Rahbar tashkilotda xodimlar bilan munosabatni qanday olib borishi kerak?

4. Nizo nima va uning qanday turlari mavjud?

5. Nizoni kelib chiqish sabablari nimalar va u qanday usullar yordamida hal etiladi?

6. Motivatsiya deganda nimani tushunasiz?

7. Xodimlarni qiziqtirishda motivatsiya tutgan o'rni va ahamiyati qanday?

8. Stress nima va qanday fazalardan iborat?

9. Stressni qabul qilishiga qarab insonlar qanday guruhlarga bo'linadi va ularning belgilari qanday?

10. Stressni yuzaga keltiruvchi sabablar nimalar va uni oldini olish yo'llari qanday?

5 BOB: RAHBAR XODIMLARGA QO‘YILADIGAN UMUMIY TALABLAR

Reja:

- 5.1. Rahbar xodimlarga qo‘yiladigan talablar
- 5.2. Rahbar xodimlarning ish faoliyatini baholash tartibi
- 5.3. Xodimlarni tanlash
- 5.4. Tashkilotda xodimlarni joy – joyiga qo‘yish

Tayanch iboralar: Boshqaruv muhnnati. rahbar xodimlarga qo'yiladigan talablar. kadrlar, tanlash. joy-joyiga qo'yish, majmuaviv baholash. umumijtimoiy. shaxsiy sifatlar, kasb sifatlar, lokal baholash, shikoyatlar. uzaytirilgan baholash, ekspressiv baholash, attcstasiya, kadrlar axirasi, umumijtimoiy sifatlar, kasbiy sifatlar, tabiiy-genetik sifatlar, pedagogik sifatlar.

5.1. Rahbar xodimlarga qo‘yiladigan talablar

Hozirgi bozor munosabatlari sharoitida respublika rahbariyatining asosiy diqqat e‘tibori iqtisodiy tanqislikni engib o‘tish va xalqni zarur yuqori sifatli iste‘mol mollari bilan ta‘minlashga qaratilgan. Bu ishlarni amalga oshirishda respublikada mavjud ishlab chiqarish birlashmalari (aksiyadorlik jamiyatlari, kooperativlar, qo‘shma korxonalar va boshqalar)ni tuzish muhim o‘rin egallaydi. Bundan ko‘zda tutilgan maqsad korxonalarining ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, bozorni zarur, yuqori sifatli xalq iste‘mol mollari bilan boyitish, jahon bozoriga chiqishga keng yo‘l ochish va o‘z mahsulotlarining xorijiy davlatlarda raqobatga bardosh beradigan qilib tayyorlashdir. Bu masalalarni ijobiy hal qilish rahbar xodimlardan, ularning shaxsiy qobiliyatlari bilan birga boshqaruv faoliyati asoslari ilmini mukammal egallagan va yuqori darajali malakaga ega bo‘lishlarini talab qiladi. Lekin boshqaruv-murakkab kasblardan biri bo‘lib, u nafaqat ma‘lumotga, balki etarli ilmiy tayyorgarlikka ega bo‘lishni talab qiladi. Boshqaruv vazifasining muhim qismi - qaror qabul qilishdir. Qarorni qabul qilish zarurati boshqaruvchidan boshqarilishi lozim bo‘lgan ishlarni, hamda o‘z oldiga qo‘yilgan maqsadni bajarish va unga erishish uchun harakat qilish

talab etiladi. Shuning uchun ham qabul qilinadigan qarorlarning mohiyati va mazmunini anglay olish uchun har bir rahbar boshqaruv san'atini juda chuqur egallagan bo'lishi lozim.

Hozirgi davrda boshqaruvchilarga qo'yiladigan talablar, yangicha usulda ish olib bora olish qobiliyati, xodimlarning birgalikdagi faoliyatini samarali boshqarish, qattiq ma'muriy talablarsiz belgilangan maqsadning bajarilishini o'zida aks ettiradi. Shunday qilib, rahbarning qo'l ostidagi xodimlarga bo'lgan iliq munosabati xodimlarning o'z ishlarini yuqori sifatli qilib bajarishlarini va ko'tarinki ruhda ishlashlarini ta'minlaydi. Rahbarning xodimlar bilan ishlash jarayonida xodimlarning holatlarini va shaxsiy xususiyatlarini inobatga olish, ularning qalbiga yo'l topa bilishi, uning bilim darajasiga va muomala madaniyatiga bog'liqdir. Demak, bu kabi xususiyatlarga ega bo'lgan rahbarlar o'zlari boshqarib turgan jamoalarni oldiga qo'yilgan murakkab masalalarni to'g'ri hal qilish va rejalarini o'z vaqtida bajara olish imkonini qo'lga kiritadilar. Shu bilan birga bunday jamoalarda ruhiy iqlim barqaror bo'ladi va har qanday qiyinchiliklarni engib o'tishga qodir bo'ladilar. Bunday jamoalar respublika iqtisodiyotini ko'tarishda markaziy ustun bo'lib xizmat qiladi. SHunday qilib, hozirgi vaqtda malakali rahbarlarga qo'yiladigan talablar quyidagilardan iborat:

- boshqaruv mehnatining va boshqarish jarayonining o'ziga xos xususiyatlarini tushunib etish;
- menejerning vazifalarini, maqsadga erishish usullarini va tashkilot ishi samaradorligini oshirish yo'llarini bilish;
- zamonaviy axborot texnologiyalari hamda boshqarish xodimlariga kerakli kommunikatsion vositalardan foydalanishni bilish;
- kollektivni boshqarish madaniyatini bilish;
- tashqi aloqalar madaniyatini bilish;
- qarorlar qabul qilishda ichki va tashqi muhit omillarini hisobga olish;
- bevosita o'z malakasini oshirib borish va o'ziga tanqidiy baho berish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak.

Boshqaruv mehnati ishchilar mehnati kabi unumli mehnat bo'lib, ushbu ish bilan band xodimlarga ishchilar jamoasining bir qismi deb qaraladi. Shuning uchun boshqaruv

mehnati natijalari ishlab chiqilgan va ijro etilgan qarorlar yoki hujjatlar soni bilan emas, balki uning korxonani barcha jamoalari faoliyatiga ko'rsatgan ta'siri bilan baholanadi. Qarorlarni qabul qilish va ularni amalga oshirish jarayonida rahbar xodimlar turli ishlab chiqarish bo'g'inlarining kuch - g'ayratini birlashtiradi. Har qanday hollarda ham boshqaruv mehnati barcha zarur boshqaruv vazifalarining eng kam xarajat hamda vaqt sarf qilgan holda sifatli bajarilishini ta'minlashi kerak. Rahbar xodimlar faoliyatining xarakteri turli - tumandir. Ular tashkilotchi, ma'muriy mutaxassis-tarbiyachi vazifasida ish olib boradilar va har doim o'zlarining malakasini oshirib turishi, bozor munosabatlarini yaxshi tushunishi, iqtisodiy bilim darajasini oshirishi zarur. Faqat shundagini ishlab chiqarish jamoalarini samarali boshqarish ishlari yaxshi yo'lga qo'yilgan deb ishonch hosil qilish mumkin bo'ladi.

5.2. Rahbar xodimlarning ish faoliyatini baholash tartibi

Hozirgi vaqtda bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida kadrlarning sifatiga bo'lgan talab tobora ortib bormoqda. Boshqaruv xodimlarining sifatini aniqlashning muhim jihatlaridan biri ularning faoliyatini baholashdir. Chunki bu ishda kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish va tayyorlash asosiy masala hisoblanadi. Boshqaruv xodimlari ishbilarmonligini baholash quyidagi usullardan iborat:

1. Shaxs faoliyatini majmuaviy baholash- ushbu usuldagi baholash boshqaruv kadrlarining barcha vazifalarini qamrab olishdan iborat. Shaxsni majmuaviy baholash xodimlarni yoki rahbarlarni samarali mehnatini bevosita shartli bo'lgan sifatlarni qo'yilishi(barcha ish vazifalarini bajarilishi) dan kelib chiqadi. Ular quyidagilar:

a) umumijtimoiy (mehnat qilish, yoki ish bajarishning jadalligi, o'z ishini to'g'ri rejalay olishi, ishda intizomlilik);

b) shaxsiy sifatlari (xotira, qobiliyati, bilim saviyasi, etika me'yorlariga amal qilishi);

v) kasb sifatlari (sohasi bo'yicha fikr yuritishning kengligi, tadbirkorlik, ishchanlik, kasbga layoqatlilik)

2. Lokal baholash. Bunday baholash shaxsning qandaydir bir vazifani yoki uning

bir qismini bajarish natijalari asosida amalga oshiriladi va quyidagi o'lichamlar bilan baholanishi mumkin:

- a) shikoyatlarni ko'rish muddati (agar u buni tez bajarsa, demak yaxshi ishlaydi);
- b) shikoyatlarga qanday javob berashi (ijobiy javob beradimi yoki rad qiladimi);
- v) rad javobidan keyin odamlar ushbu shikoyat bo'yicha yuqori tashkilotlarga tez-tez murojaat qilishlari;

Bu o'lichamlar rahbarni xodimlar bilan ijtimoiy sohada ishlay olishining umumiy ko'rinishini aks ettiradi.

3. Uzaytirilgan baholash. Bunday baholash shaxs mehnat faoliyatini uzoq muddatdan o'rganilishidan iborat bo'lib, xodimlarni yoki rahbarlarni o'tgan va joriy faoliyatini tahlil qilishga asoslangandir. Ushbu baholash usuli rahbar va mutaxassislar faoliyatining umumiy tavsifini berishi mumkin.

4. Ekspressiv baholash. Ekspressiv - tezkor ma'nosini bildiradi. Shaxsni joriy faoliyatini baholashni aks ettiradi. Ushbu baholash insonni hozirgi davrda namoyon bo'layotgan sifati va qanday ishlashini tahlil qiladi.

Kadrlarni attestatsiyadan o'tkazish-bu kadrlarni baholashning alohidagi turidir. Uning asosiy maqsadi xodimlarni yoki rahbarlarni egallab turgan lavozimiga loyiq yoki loyiq emasligini aniqlashdan iboratdir. Kadrlarni attestatsiyadan o'tkazishni har 3-5 yilda amalga oshirish mo'jallanadi. Har qanday attestatsiya o'z ichiga quyidagi baholash ko'rsatkichlarini oladi:

- attestatsiyadan o'tuvchi qanday ish bajaradi va o'tgan davrdagi ishining sifati;
- ishga munosabati va mehnat intizomiga qay darajada rioya qilishi;
- jamoa faoliyati natijasiga xizmatchining qo'shgan ulushi.

5.3.Xodimlarni tanlash

Bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida boshqaruv kadrlarini tanlash, joy-joyiga qo'yish va tayyorlashni takomillashtirish, bu ishga yangicha yondashuvlarni shakllantirishni taqozo etadi. Demak, boshqaruvni takomillashtirish bo'yicha chora-tadbirlar, zamonaviy boshqarish uslubini shakllantirish, korxon va tashkilotlardagi

vazifalarni hal qilishga ijtimoiy jihatdan keng yondashgan holda zamonaviy, ishbilarmon rahbarlarni kamol toptirish imkoniyatini yaratadi. Bu vazifalarni muvaffaqiyatli hal qilish hozirgi paytda boshqaruv sohasida ishlayotgan mutaxassis kadrlar va rahbarlarning intellektual salohiyatiga bog'liqdir.

Kadrlarni tanlash va joy - joyiga qo'yish jarayonining rahbar xodimlarni kamol toptirish jarayoniga ta'sirini, ularni ijtimoiy ishlab chiqarishni boshqarishni takomillashtirishga va uning samaradorlini oshirishga qo'shgan hissasi nuqtai nazardan aniqlab ko'rib chiqish maqsadga muvofiqdir. Kadrlarni tanlash-bu rahbarlar va mutaxassislarni ishga jalb etish jarayoni bo'lib, bundan asosiy maqsad ularni vazifaviy majburiyatlarini ma'lum lavozimlarda bajarishga yaroqliligini aniqlashdan iborat. Bu ish quyidagi uchta yo'nalishda olib boriladi:

Tashkilot, korxon va firma ichida xodimni boshqa lavozimga o'tkazish yo'li bilan (xizmat bo'yicha ko'tarish, bo'sh lavozimlarga tayinlash).

Chetdan xodimlarni tanlov asosida jalb qilish orqali.

Maxsus kadrlar zahirasini tayyorlash orqali.

Kadrlarni tanlash jarayoni o'z ichiga quyidagi ishlarni bajarishni oladi:

- ehtimol tutilgan nomzodlar to'g'risida axborot to'plash;
- olingan axborotni muayyan tizim bo'yicha ishlab chiqish;
- nomzodlarning jami fazilatlarini hamda ushbu lavozim bo'yicha vazifalarni bajarish uchun zarur bo'lgan talablarni qiyoslash;
- bir lavozimga tavsiya etilgan nomzodlarni taqqoslash va lavozim bo'yicha vazifalarni bajarish uchun eng munosibini tanlash;
- nomzodni lavozimga tayinlash yoki tasdiqlash.

Lekin bu erda tayinlanadigan nomzod faoliyatining muvaffaqiyatiga ko'p jihatdan bog'liq bo'lgan bir xususiyat etishmaydi. Bu nomzod rahbarlik qiladigan kollektiv, uning tayinlanishini qanday qabul qilishini aniqlash uchun u lavozimga tayinlanguniga qadar nomzod to'g'risida kollektivning fikrini olish imkoniyati bo'lishi muhimdir. Kadrlarni joy- joyiga qo'yish, kadrlarni tanlashdan farqli ravishda kadrlarni korxonaning tarkibli bo'linmalari bo'yicha maqsadga muvofiq ravishda taqsimlashdan iborat.

5.4. Tashkilotda xodimlarni joy – joyiga qo‘yish

Kadrlarni joy-joyiga qo‘yish-bu korxonada tarkibidagi mavjud kadrlarni, uning ichida taqsimlanishidir. Bu juda murakkab masala. Chunki yangi vazifaga, ayniqsa, rahbarlik vazifasiga tayinlashda ko‘p omillar hisobga olinadi. Demak, joy-joyiga qo‘yish butun kadrlar tarkibi bo‘linmalariga oqilona taqsimlash maqsadini ko‘zlaydi. Bunda ikki, ya‘ni tarkibiy bo‘linmalar doirasida faol ish olib boruvchi mehnat kollektivlarini shakllantirish hamda kadrlarni ularning o‘shishiga imkon beruvchi lavozimlar bo‘yicha joy-joyiga qo‘yishning istiqbolligi maqsadiga erishishga harakat qilinadi. Kadrlarni joy-joyiga qo‘yishda ertangi kunni, ya‘ni kelajakni to‘laligicha hisobga olish kerak. Ularni qo‘yish vaqtida ularning istiqbolliligi muammosining turli jihatlarida hal etilganligi kadrlar zahirasi shakllantirish uchun zarur va etarli negiz yaratib, shu tariqa uning muvaffaqiyat qozonishiga ko‘maklashadi hamda kelgusida bunday jarayonda muvaffaqiyatga erishishning ko‘p jihatlarini belgilab beradi.

5.5. Rahbar shaxsning sifat tarkibi.

Kadrlarni tanlashda hamda joy-joyiga qo‘yishda rahbar shaxsning sifat tarkibini hisobga olish yaxshi samara beradi

Chizmadan ko‘rinib turibdiki, rahbar shaxsning sifat tarkibi quyidagi to‘rt guruhga bo‘lingan.

Birinchi guruh - umum ijtimoiy sifatlar - bu insonda mujassamlashgan sifat bo‘lib, unda u taraqqiyot topib borishi kerak Bunga:

- tartiblilik;
- insoniylik;
- sipolik;
- talabchanlik;
- odillik;
- qat‘iylik;
- mulohazalik;

- mardlik;
- o‘zini - o‘zi idora qila olishlik;
- odamlarga g‘amxo‘rlik.

Ikkinchi guruh - kasbiy sifatlar. Bunga:

- sohasi bo‘yicha fikr yuritishning tizimliliigi;
- tadbirkorlik;
- ishchanlik;
- harakatchanlik;
- kasbga layoqatlilik;
- amaliy tajribaga egalik;
- kasbga doir maxsus bilimlarga egalik.

Uchinchi guruh - tabiiy – genetik sifatlar. Bunga:

- sog‘lik –salomatlik;
- jismoniy baquvvatlik;
- jo‘shqinlik;
- chaqqonlik;
- serg‘ayratlik;
- serharakatlik.

To‘rtinchi guruh - pedagogik sifatlar: Bunga:

- **maslahat bera olishlik;**
- ko‘rsatma bera olishlik;
- nasihat bera olishlik;
- har bir xodim ko‘ngliga yo‘l topa olishlik;
- samarali ishni ma‘naviy rag‘batlantira olishlik;
- jamoani o‘ziga ishontira olishlik;
- etakchilik qila olishlik.

Biz rahbarning mutaxassis sifatidagi shaklini ko‘rib chiqdik. Uni quyidagi umumiy tavsiflar bilan to‘ldirish mumkin:

- odamlar bilan ishlashdagi tajribasi;

- ma'lumoti;
- maxsus bilimlari;
- ishlab chiqarishni boshqarishdagi tajribasi va hokazolar.

Keltirilgan sifatlar hisobga olinib, juda yaxshi rahbarni tanlash murakkab ishdir, chunki bitta odamda ularning hammasi mujassamlashgan bo'lishi mumkin emas, shuning uchun rahbarlikka nomzodni uning asosiy belgilariga asoslanib tanlashga to'g'ri keladi.

Nazorat savollari

1. Rahbar xodimlarga qanday talablar qo'yiladi?
2. Boshqaruv mehnati deganda nimani tushunasiz?
3. Rahbar xodimlarni ish faoliyatini baholashdan asosiy maqsad nima?
4. SHaxs faoliyatini majmuaviy baholash deganda nimani tushunasiz?
5. Lokal baholash nima?
6. Uzaytirilgan baholash nima?
7. Ekspressiv baholash nima?
8. Nima maqsadda kadrlar attestatsiyadan o'tkaziladi?
9. Kadrlarni tanlash deganda nimani tushunasiz va u qanday yo'nalishda olib boriladi?
10. Kadrlarni joy- joyiga qo'yish deganda nimani tushanasiz?

6 BOB: RAHBARNING SHAXSIY XULQI

Reja:

- 6.1. Rahbarning liderlik sifatleri
- 6.2. Lider bo'lishning asosiy yo'llari

Tayanch iboralar: Lider, belgilari, fazilatleri, jamoa, guruh, majlis. lavozim. rahbar. ijodiy muhit, dinamik o'zgarishlar, musobaqa, bo'lin, muloqot, bosqich, ziddiyatlar. qarama- qarshiliklar, mustaqillik, hakmronlik, bevosita, bilvosita.

6.1. Rahbarning liderlik sifatleri

Yuzlab yaxshi zamondosh rahbarlarni psixodiagnostika usulida tekshirish natijasida ruhshunoslar ularning quyidagi belgilarini aniqladilar:

- irodali, maqsadga erishish yo'lida uchragan to'siqlarni engishga qodir;
- matonatli, aqlli tarzda tavakkallik qila oladigan, bardoshli;
- tashabbuskor va mayda e'tiborsiz ishlarni afzal ko'radi,
- ruhiy barqaror va o'zini bo'lar - bo'lmas takliflar bilan band bo'lishiga yo'l qo'ymaydi;
- yangi shart - sharoit va talablarga yaxshi moslashadi;
- o'z-o'ziga tanqid bilan qarovchi, nafaqat o'z muvaffaqiyatlarini, balki muvaffaqiyatsizliklarini ham aql bilan baholaydi;
- o'ziga va boshqalarga nisbatan talabchan, topshirilgan ishni talab qila oladi;
- tanqidiy ko'z bilan qaraydigan, o'ziga jalb qiladigan takliflarning nozik tomonlarini ko'ra oladi;
- ishonchli, o'z so'zida turadi, unga suyanish mumkin;
- sabr - toqatli, xatto ortiqcha ish yuklangan sharoitda ham ishlay oladi;
- yangilikka beriluvchan, noan'anaviy vazifalarni yangicha usullar bilan xal qilishga moyil;
- sharoitga qarab, xulq-atvorini o'zgartirish qobiliyatiga ega, talab qilishi ham, dalda berishi mumkin.

Lider vaziyatni his qilib, kerakli fazilatlarini o'z vaqtida ishlata olishi shart. Hatto ishlash sharoiti noqulay bo'lib, atrofida xush ko'rmas ham.

Qiyinchiliklar yana shundan iboratki, haqiqiy lider bir-biriga zid fazilatlarini ham o'zida mujassamlashtirishiga to'g'ri keladi, Masalan, u :

- predmetni aniq bilish doirasida qolib, keng ko'lamda fikrlay olishi;
- o'z tamoyillariga sodiq qolgan holda, qarama-qarshi nuqtai-nazarlarni tushunishi va undan foydalana olishi;
- boshqalarning tazyiqiga berilmasligi;

-foydasiz loyihaparastlik bilan shug'ullanmasdan, yangi g'oyalar qabul qila olish;

-tavakkal qilish va mumkin qadar kam xato qilishi;

-talabchanlikni saqlagan holda xushmuomala, nazokatli bo'la olishi kerak.

Hozirgi zamon lideri juda yaxshi psixolog bo'lishi zarur. Gap, albatta, maxsus bilimlar haqida emas, balki birga ishlayotgan odamni bilish haqida borayotir.

6.2. Lider bo'lishning asosiy yo'llari

a) jamoaning barpo etilishi va guruh faoliyati malakasini o'stirish

Garchi ko'pchiligimiz otasi, onasi va bitta yoki ikkita ukasi va singlisi bo'lgan oilada o'sgan bo'lsakda, bitta ota-onasi bo'lgan yoki ulardan biri ko'p uyda bo'lmagan oilada tarbiyalangan kishilar ham bor. Oila- bu bola uchun birinchi ijtimoiy guruhdir. Shuning uchun ham ayni shu oila insoning kelgusidagi hayotiga katta ta'sir ko'rsatadi.

O'z oilangiz haqida o'ylab ko'ring. Unda siz qanday mavqeni egallaysiz? Oila boshi kim edi? Kim liderga qarshi yurardi va qanday qilib? Kim murossozlik qiladiyu, kim engilardi. Endi o'zingizning hozirgi mavqeingizni o'ylab ko'ring. Siz atrofingizdagilar bilan gaplashasizmi yoki jim turishni afzal ko'rasizmi? Siz yangi g'oyalarni ilgari surasizmi? Boshqalarni qo'llab quvvatlaysizmi?

Bu savollarga javob berib, siz ijtimoiy guruhning a'zosi sifatida o'z xulq atvoringiz modelini ko'rishingiz mumkin.

Xuddi Sizga o'xshab, Sizning qo'l ostingizdagilar ham ma'lum xulq- atvor modeliga amal qiladilar. O'z jamoangizni kuzatib ko'ring, Kim liderlik qilyapti? Kim liderga ergashyapti? Ular buni bajonidil qilyaptilarmi yoki istar- istamas qilyaptilarmi? Guruhda nazoratni amalga oshirish musobaqasi bormi? Odamlar o'z fikrlarini aytishga, qarshi turishga, takliflar berishga qo'rqadilarmi?

Bu savollarga javob izlash jarayonida Siz jamoangizning o'sishi dinamikasini kuzatishingiz va atrofingizdagi kishilarni yaxshi tushunib borishingiz mumkin. Bu Sizga guruh majlisini yanada samarali o'tkazishingizga yordam beradi.

b) majlislar va uni olib borish

Siz yangi lavozimga o'tib shuni aniqlab olishingiz lozimki, qo'l ostingizdagilar qanaqa majlislariga ko'nikishgan. Ular qanday yo'sinda o'tkaziladi, qancha vaqt davom etadi, kim ularni chaqiradi kun tartibini kim belgilaydi, unga qo'l ostingizdagilar qanday munosabatda bo'ladilar. Odamlar majlisni hamkasblar bilan muloqotda bo'lishning yaxshi imkoniyati deb hisoblashlari mumkin, ba'zan esa bu ortiqcha yuk va vaqtni behuda o'tkazish deb o'ylashlari ham mumkin, hatto sizning tashkilotingiz odatda majlis o'tkazmasa ham, siz shunday odat o'rnatishingiz lozim, chunki majlis jamoada zarur bo'lgan muhitni saqlab turadigan va qo'l ostingizdagilarning bir-birlari bilan muloqot qilishga imkoniyat beradigan uslublardan biridir.

Chunki odamlar shunday ijtimoiy zotki, ularga bir-birlari bilan uchrashish va niyatlarini bilish yoqadi. O'tkazilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, odamlar bir-birlari bilan muloqatda bo'lishi imkoniyatiga ega bo'lgan chog'larida, ularning faoliyati yanada samarali bo'ladi. Odamlarni yig'ish, ular bir sohada ishlaydilar yoki turli sohalarda ishlaydilar, bundan qat'iy nazar, ularga ijodiy ta'sir qiladi, chunki uchrashuv chog'ida turli masalalarni va istiqboldagi takliflarni muhokama qilinadi. Ba'zi rahbarlar kompaniyaning maqsadi haqida yana bir bor gaplashib olish va odamlar shu umumiy komandaning bir qismi ekanliklarini xis qilishlari uchun majlis o'tkazadilar. Bu etarli darajadagi jiddiy sabab hisoblanadi. Ammo agar Siz xuddi shunday holatga duch kelgan bo'lsangiz, majlisni qisqa qiling va ularni tez-tez o'tkazmang. Tadqiqotlar ko'rsatadiki, odamlarga hamkasblari bilan aloqa qilish imkoniyati berilsa, ular yana ham unumli ishlaydilar.

Birinchi majlisni qo'l ostidagilardan ularning rejalari haqida so'rash va o'zgartirilishi mumkin bo'lgan narsaga nisbatan ularning o'z takliflarini aytib berishni iltimos qilishdan boshlash yaxshi usul hisoblanadi, Bu birinchi majlisni o'tkazish uchun to'laqonli mantiqli sabab bo'ladi. Faqat Siz ehtiyotkor bo'lishingiz va o'z fikringizni aytishga, taklif qilishga yoki talablar qo'yishga juda shoshilmasligingiz kerak. Kuzatib turishga, va qo'l ostingizdagilarning fikrini eshitishga o'zingizga vaqt bering. Majlislar oldindan belgilangan vaqtda muntazam o'tkazilib turishiga qaramasdan, odamlarga majlis o'tkazilishi to'g'risida xabar berib, ularga yana bir

marta eslatib turish muhimdir. Agar kun tartibi belgilangan bo'lsa, uni majlis ishtirokchilariga majlis o'tkazilgunga qadar tarqatilgan bo'lishi lozim, Agar odamlar majlisga qo'yiladigan masalani o'ylab oladigan bo'lsalar, ular masalani muhokama qilishga yaxshi tayyorlangan bo'ladilar. Majlisni hatto bir necha ishtirokchilar yo'q bo'lsa ham vaqtida boshlash Siz uchun juda muhimdir, bu bilan Siz belgilangan tadbirlarni aniq bajarish uchun sharoit yarata olasiz. Shuningdek, majlisning tugash vaqtini odamlarga aytish va shu muddatda *uni* tamomlash ham muhimdir. Tanaffus paytida kofe va alkogolsiz ichimliklarni taklif qilish ham foydalidir.

Agar Siz majlis bayonnomasini olib borishni istamasangiz, uni birortaga topshirishingiz mumkin yoki eng qiziqarli axborotlarni o'zingiz yozib boring. Siz majlisni olib borishning qator qoidalarini belgilashingiz mumkin. Chunonchi, aytishingiz mumkin: " agar biz muhokama qilayotgan masaladan chetga chiqib ketganimizni ko'rsam, men majlisni unga qaytarishga haqqim bor", yoki Siz aytishingiz mumkin: " Agar men kun tartibidagi biror bandni muhokama qilishga belgilangan vaqtdan ko'proq sarf qilinganini sezsam, men muzokarachilarni to'xtatishiga haqqim bor". Shuningdek, Siz ochiq munozara foydali ekanligi va yangi g'oyalar tug'ilishiga imkoniyat yaratishi haqida gapirishingiz mumkin; ammo adovat ruhida muhokama qilish mahsuldor hisoblanmaydi, bunday paytda Siz bunday muhokamani to'xtatib, boshqa masalaga o'tishingiz lozim. Sizning xodimlaringiz qanday masalalarni jamoaviy hal bo'lishini, qanday qarorlar faqat boshliqlar tomonidan qabul qilinishini aniq bilishlari zarur. Bu ko'pgina tushunmovchiliklardan holi bo'lishiga yordam beradi.

Siz qanday qilib jamoaga rahbarlik qilasiz ?

Har bir jamoa o'ziga xos. Shuning uchun Siz keyin pushaymon qilib yurishga to'g'ri keladigan xatolarga va keraksiz ziddiyatlarga yo'l qo'ymaslik uchun o'zingiz birga ishlayotgan odamlaringizga diqqat bilan razm solib yuring. Keyingi savollarning javoblari Siz rahbarlik qilayotgan jamoaning yanada mukammal tavsifnomasini tuzishda Sizga yordam beradi.

Qo'l ostingizdagi odamlar o'zaro ahilmi?

Ularning har biri guruh faoliyatida ishtirok etadimi?

Qo‘l ostingizdagilar vazifalarini tushunadilarmi?

Sizning fikringizga qo‘shilmagan kishilar o‘zini erkin tutadimi yoki Sizdan qo‘rqadimi?

Ular qabul qilingan qarorga ich-ichidan qarshi bo‘lgan taqdirda ham, rozi bo‘ladilarmi?

Ular fikr va takliflarni tanqid qilishga qodirmi yoki tarafkashlikka moyil va bir-birini tanqid qiladimi?

Hissiyotlarni oshkora ifodalaydilarmi?

Siz yagona-lider hisoblanasizmi yoki liderlik jamoaviymi?

Guruh topshiriqlarni bajarishga qaratilganmi?

Guruh majlisini o‘tkazish chog‘ida unutmaslik lozim bo‘lgan eng muhim narsalardan biri qabul qilingan qarorni bajarish zarurdir. "Ha, bu yaxshi fikr, kelinglar shunday qilaylik" degan so‘zlar bilan tamom qilinadigan yig‘ilish hech qanday natija bermaydi, agar uning muayyan a‘zosi yoki a‘zolariga vazifani bajarish topshirilmasa va ishni tugatish muddati belgilanmasa. Agar majlisda uzoq kelajakda bajarilishi kutilayotgan qaror qabul qilgan bo‘lsa, keyinchalik yangidan uni muhokamasiga qaytmaslik uchun albatta nazoratga olinishi shart.

Agar majlislarda jamoa a‘zolari galma-gal qatnashadigan bo‘lsa, ayni bir masalani qayta-qayta muhokama qilib, qopqonga tushib qolish mumkin.

Siz topshiriq berayotib madaniy tafovutlarni hisobga olishingiz lozim. Guruhning ayrim a‘zolarida obro‘ning hurmati shunchalik kuchli bo‘lishi mumkinki, ular boshqalar qabul qilayotgan har qanday qarorga rozi bo‘ladilar, ayniqsa bu qabul qilingan qaror rahbarning fikriga mos tushib qolsa. Boshqalar esa aksincha, guruh ustidan nazorat qilishga o‘rinishlari mumkin, ularning g‘oyalari qo‘llab-quvvatlanmagan paytda esa, ular darg‘azab bo‘lishlari va o‘z hamkasblarini ezishlari mumkin.

Guruh rahbari va lideri sifatida, buzg‘unchiliklarni oldindan ko‘ra bilish va guruhning indamas a‘zolarini o‘z fikrlarini aytishni qattiq turib iltimos qilgan va qarshilik qilayotgan tomonlarni nazoratiga erishish uchun kurashi foyda keltirmasligiga ishontirgan holda unga qarshi turishingiz lozim.

Siz, shuningdek, liderlikka da'vogar bo'lgan xodim bilan shaxsan gaplashib olishingiz va uning noto'g'ri hatti-harakati vazifalarni bajarishga xalaqit berayotganini isbotlashingiz mumkin. Ammo Siz xushmuomala bo'ling, u Sizning raqibingiz emas, ittifoqdoshingiz bo'lib qolishiga harakat qiling.

Ishchan jamoa ijodiy yondoshishga, hazil-mutoyibaga va g'ayratga to'la bo'ladi, Ahil, ishchan jamoani barpo qilishingiz uchun siz rahbar sifatida mutlaqo turlicha odamlarni birlashtirishingiz lozim. SHu bilan birga ular shunchaki yashamasdan, bir-birlari bilan ochiq-oydin bo'lishlari lozim. Jamoada ijodiy muhit yaratish uchun unga jinsi, irqi, etnik kelib chiqishi, madaniyati, yoshi va bilim darajasi turlicha bo'lgan odamlar kirgan bo'lishi juda muhimdir. Odamlar o'z-o'zlari bilan o'ralashib qolmasliklari uchun hamma narsani qiling, xodimlar o'rtasidagi aloqani: uchrashuvlar, suhbatlar, muhokamalarni rag'batlantiring. Har qanday yangi fikr, mulohazani tinglang, o'zingiz yangi yo'llarni izlang.

Xodimlarni kelishib qilgan xatti-harakatlarini, bir-birlari bilan fikr almashishlarini, o'zaro yordamlari zarur bo'lganda bir-birlari bilan o'zaro almashinishlarini rag'batlantirish Siz uchun juda muhim.

Agar xodimlar faqat o'z ishlarinigina bajaradigan bo'lsalar va boshqa hech kimga e'tibor bermasalar, jamoada g'arazli, loqayd, sovuq muhit hukm suradi. Siz rahbar sifatida xodimlaringizning kayfiyatini ko'tarishingiz, qo'l ostingizdagilarning yolg'iz, bir-biridan ajralib qolgan kishilar deb emas, balki o'zini haqiqiy komanda deb his qilishlariga yordam berishingiz mumkin. Agar qo'l ostingizdagilarning bir-birlari bilan birgalikda ishlashlari uchun hech qanday mo'ljallari bo'lmasa, ular bir-birlarini yaxshi bilib olishlari uchun ishdan bo'sh vaqtlarida biror tadbir uyushtirishni taklif qiling.

v) guruh ichidagi dinamik o'zgarishlar

Tasavvur qilaylik, Siz bir nechta bo'limlarga rahbarlik qilasiz. Guruhlarning samarali ishlashini ta'minlash uchun ular o'rtasida musobaqa uyushtirish mumkin: ko'p odamlar ustunlik va liderlik uchun kurash olib borishni yaxshi ko'radilar. Ammo guruh ichidagi musobaqaning muammoliligi shundaki, bunday musobaqalar paytida kompaniyaning o'z oldiga qo'ygan maqsadi yo'qolib borib, odamlar ham uning

maqsadiga erishishga imkon bermaydigan yo'nalishlarda musobaqalashadilar.

Agar, masalan, ikkita bo'lim bitta mahsulot qismlarini ishlab chiqarsa, ammo ular o'rtasida mavjud bo'lgan musobaqa tufayli bitta kompaniya boshqasining kuchiga zimdan zarba bersa, turgan gapki, ikkinchisi yaxshi bo'lib chiqadi, biroq kompaniya umuman yutqazadi. Rahbar uchun ayrim xodimlarga, guruhlariga, bo'linmalarga, o'zining yaqinligini ko'rsatmasligi muhimdir. Hatto eng yaxshi rahbar ham biror narsada ularning qarashlari mos tushmay qolsa o'z qo'l ostidagilar tomonidan malomatga qolishi mumkin. Shuning uchun ham, odatda, ishni bajarayotgan odamlar bajarishdagi kamchiliklarni ko'rmaydilar va o'zlarining barcha ko'ngilsizliklarida boshliqni ayblaydilar. SHuning uchun Siz xolis tursangiz va guruhlar yoki alohida shaxslarni afzal ko'rishingizni ko'rsatamasaniz, Siz jamoa ishiga odil baho bera olasiz va muammoli vaziyatni hal qila olasiz. Agar sizning bo'limlaringizda musobaqalashish ruhi yuqori bo'lsa, hamda siz bo'limning ichida ziddiyat tug'ilyotganini sezsangiz, uning oldini olish uchun amalga oshirish zarur bo'lgan qator choralar mavjud. Birinchi -tezlik bilan har bir komandadan vakillar kiritilgan o'zaro ta'sir qiladigan ishchi guruhini tuzish zarur. O'tkazilgan tahlil ko'rsatdiki, odamlar qancha ko'p muloqotda bo'lsalar, muammolarni muhokama qilsalar, bir birlari bilan maslahatlashsalar, shunchalik tez ular bir-birlarini tushunadilar. Ko'pincha etarli va to'g'ri ma'lumotlar yo'q bo'lgan paytda "boshqalar" haqida buzg'unchi uydirmalar vujudga keladi.

Odamlar birga ishlab, bir - birlariga o'rganishlari, "o'z odamimiz" tushunchasining paydo bo'lishi tamoman tushunarli. "O'ziniki"ni esa xafa qilib bo'lmaydi, qo'llab-quvvatlash kerak, begonadan ko'ra u yaxshi bo'ladi. Shunday qilib qo'shnilarning fikr-mulohazalari bilan hisoblashmaslik, bahs va kelishmovchiliklar kuchayadi. Rahbar guruhlariga ularni bog'laydigan umumiy nuqtalarni topishga yordam berishi, haqiqatdan ham ulardagi farqdan ko'ra o'xshashlik tomonlari anchagina ko'pligini ko'rsatishi shart. Agar Siz vujudga kelgan kelishmovchilikni engishingiz kerak bo'lsa, har bir guruhda qanday ustunliklar borligini ko'rsating va ikkala guruhning ham yaxshi tomonlaridan foydalanib murosaga keltirishga urinib ko'ring. Agar ziddiyat kuchli bo'lsa, vujudga kelgan muammolarni xal qilish va

ziddiyatli vaziyatdan chiqish yo'llarini ishlab chiqish uchun, Siz turli bo'limlarning a'zolarini hamkorlikda ishlash uchun yangi guruhga birlashtiringiz mumkin.

Shunday qilib, siz bu birlashgan guruh a'zolari nafaqat o'zlarining avvalgi guruhlariga, shuningdek hozir o'zlariga tegishli bo'lgan yangi guruhga ham sadoqat bilan munosabatda bo'lishlariga erishasiz.

g) qanday qilib jamoa rivojlanadi

Har bir jamoa taraqqiyotning qonuniy bosqichlarini bosib o'tadi. Birinchi bosqichda odamlar bir-birlari bilan tanishadilar, bir- birlarini kuzatadilar, shu jarayonda ularda dastlabki taassurotlar hosil bo'ladi. Bu bosqichni guruh taraqqiyotining qaramlik (tobelik) bosqichi deb atash mumkin.

Odamlar o'z atrofida ularni jipslashtirishi lozim bo'lgan liderga bog'liq bo'ladilar. Ikkinchi masala, kim guruhning ishtirokchisi bo'lib qoladi, kim undan chiqariladi. Siz birinchi bosqichda rahbar sifatida jamoaning lideri bo'lib qolasiz, Sizning xodimlaringiz qo'yilgan vazifalarni bajarishda xuddi Sizning buyrug'ingizni, qanday maqsadni ilgari surishingizni, qanday usullarni ishlab chiqishingizni kutadilar. Siz o'zingizni jamoa uchun namuna, hatti - harakat modeli sifatida namoyon qilishingiz lozim.

Ikkinchi bosqichda guruh o'zaro ziddiyatlar, qarama- qarshiliklarni boshidan kechiradi. Uning ayrim a'zolari ochiqdan-ochiq liderga qarshi chiqadilar, yoki uning qarorlariga zimdan qarshilik ko'rsatib, jamoa ustidan nazorat o'rnatish uchun kurash boshlaydilar. Bunday hatti-harakatni fojea yoki Sizni xushlamaslik deb o'zingizga olmang. Deyarli barcha shakllanayotgan jamoalar u yoki bu ko'rinishdagi qarama qarshilikni boshdan kechiradilar. Agar Siz qat'iyatli bo'lsangiz, o'z xodimlaringizga etarli mustaqillik bersangiz, biroq shu bilan birga o'zingizning rahbarlik-liderlik mavqeingizni saqlab qolsangiz Sizning guruhingiz beozorgina keyingi bosqichga o'tadi.

Uchinchi bosqichda guruh mustaqillikka erishadi. Bu degan co'z, zarur bo'lgan hatti-harakat normalari belgilanib, ko'pchilik xodimlar tomonidan qabul qilingan, guruh ham samarali ishlay oladi. Jamoa rivojlanishini bu bosqichida Siz rahbar sifatida guruhning har bir a'zosining umumiy faoliyatda ishtirok etishini, hech kim chetda

qolmasligini kuzatib borishingiz zarur va to'rtinchi bosqichda - bu o'zaro bir-biriga bog'liqlik bo'lib, odamlar ishni sifatli qilib bajaradilar va bir-birlariga g'amxo'rlik ko'rsatadilar, ularda umumiy maqsad va qiziqishlar bo'ladi. Ularning lideri jamoa a'zosi ham bo'lib qoladi. Guruh a'zolari shunchalik yaqinlashib ketadilarki, ular axil oilani eslatadilar, ular bir-birlariga e'tibori kuchayadi hamda jamoa uchun eng yuqori mehnat unumdorligi davri bo'ladi.

d) *xukmronlik siyosati.*

Siz endi odamlar bilan suhbat o'tkazishni, ularni o'rgatishni, vakolatlarni berish, vaqtni rejalashtirishni, og'ir ruhiy holatdan chiqish yo'llarini, majlis o'tkazish va qapop qabul qilish usullarini bilasiz. Shuningdek, Siz jinsiy muammolar, yoshning farqi, milliy taffovut nima ekanligini ham bilasiz. Siz yana nimani bilishingiz shart? Siz yana hokimiyat nima, liderlik nima va uning ta'siri nima ekanligini bilishingiz kerak. Chunki siz kompaniyangizda har kuni o'ynalayotgan o'yinda ishtirok etasiz.

Har bir odamning pinxona yashirib yuradigan ichki bir ishonchi va umidi, yoqtiradigan va yoqtirmaydigan narsasi, kuchli va zaif tomonlari bor. Siz hamkasbingizni kuzatib yurishingiz va uning hatti-harakatini tahlil qilishingiz kerak. Shuningdek, tashkilotingizdagi turli bo'limlarning, ehtiyojlarini hamda boshliqlaringizning ehtiyojlarini bilib turish sizga kerak bo'ladi.

Agar siz o'z martabangizdan yana bir qadam ilgari siljishini istasangiz o'z xo'jayiningizni o'rnini egallash imkoniyati borligini ko'rasiz.

Kim haqiqatan ham hokimiyat sohibi ekanligini va kim uyaga rostakam ta'sir qila olishini tushuna boshlaysiz, Bu katta *bir* xonani va dabdabali lavozimni egallab turgan odam bo'lmasligi ham mumkin. Siz uchun muhimi tashkilotingizda kim xukmron ekanligini aniq bilish, chunki xuddi shu odamlar Sizga kerakli axborotlarni olishga yordam bera oladi hamda martabangizning oshishini qo'llab quvvatlaydi.

Sizning saviyangizdagi hamkasblaringiz yoki boshqa rahbarlar Sizning ustingizdan bevosita yoki bilvosita xukmronlik qila olmaydi, ammo ular Siz bilan hamkorlik qiladimi yoki Sizga qarshi chiqadimi, shunga qarab Sizning hayotingizni murakkablashtirib qo'yishi mumkin Sizning bo'lingiz bilan to'g'ridan to'g'ri bog'liq, bo'lmagan boshqa bo'limlar ham Sizning bo'limlaringiz ishiga shunday ta'sir

ko'rsatishi mumkin. Siz bu odamlar bilan mustaqil munosabatga kirishishga harakat qiling:

Siz o'z qo'l ostingizdagilar ustidan to'g'ridan - to'g'ri xukmronli ularning, hayotiga ta'sir qiladigan qarorlar qabul qilasiz.

1. Sizning xodimlaringizdan ishning bajarilishini talab qilasiz.

2. Hamkasblaringiz bilan hamkorlik qilishni istaysiz.

3. Siningz rahbaringizdan ma'lumot va mustaqil harakat kerak.

4. O'z qo'l ostingizdagilarga malaka berasiz, ularni ishga yo'llaysiz va ularga adolatli munosabatda bo'lasiz.

5. Xo'jayiningiz uchun talab qilingan ishning bajarilishini ta'minlaysiz.

e) boshqa odamlarning ta'sir ko'rsatishi

Bevosita va bilvosita hukmronlikdan tashqari chamalangan (mo'ljallangan) hukmronlik ham mavjud bu shunday hukmronlikki, insonni insonga biriktirib qo'yadi. U bevosita va bilvosita bo'lishi mumkin. Bilvosita chamalangan (mo'ljallangan) hukmronlik - odam bilan tanish bo'lmagan va u haqida boshqalardan eshitgan xabarlar bilan namoyon bo'ladi. Siz qo'rqadigan odamda taxmin qilingan bevosita xukmronlik sizning kuchingiz va mavqeingizni juda chegaralab qo'yishi mumkin. Bizning hatti-harakatimizga atrofdagilar ta'sir ko'rsatadilar. Boshqa odam qanday tushunadi yoki nima deb o'ylaydi deb bizni juda xavotirga solgan yoki tashvishlantirgan chog'da, biz ko'pincha asossiz ravishda o'z xulq-atvorimizni o'zgartiramiz. Masalan, do'stimizning iltimosini bajarib, biz ishga ziyon keltiradigan hatti-harakatlar qilishimiz mumkin.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, erkaklarga nisbatan ayollar shaxsiy munosabatlarga beriluvchan bo'ladilar. Ular erkaklardan ko'ra ko'proq boshqa odamlar va ularning fikr-mulohazalari izmida bo'ladilar. Ba'zan atrofdagilarning qanday tushunishi va nima o'ylashi albatta tashvishlantiradi. Ular o'z hatti-harakatlari bilan boshqalarni ranjitmaslik va yaxshi baho olish uchun har qanday ishni qilishga tayyor bo'ladilar. Ular guyoki hukmronlikni boshqalar tashvishiga va ularga yoqqandek tuyuladi.

Insonga hukmronlikni biriktirib qo'yish va taxmin qilishga odamlarni nima majbur qiladi? Buning uchun boshliq qat'iyatli ko'rinishi, irodasini namoyish qilib o'z saltanatini sezishi va o'zini tuta bilishi lozim.

SHunday qilib lider - o'z izidan boshqalarni ergashtiradi. Uning orqasidan ketayotgan har bir kishining o'z maqsadi, o'z og'irligi bor. Ammo ular bitta yo'ldan boradilar.

Nazorat savollari

1. Qanday qilib lider bo'lish mumkin?
2. Liderlarning qanday belgilari mavjud?
3. Haqiqiy lider qanday bir-biriga zid fazilatlarni o'zida mujassamlashtirishiga to'g'ri keladi?
4. Siz qanday qilib jamoaga rahbarlik qilasiz ?
5. Guruh ichidagi dinamik o'zgarishlar deganda nimani tushunasiz?
6. Qanday qilib jamoa rivojlanadi?
7. Xukmronlik siyosati deganda nimani tushunasiz?
8. Boshqa odamlarning ta'sir ko'rsatishi deganda nimani tushunasiz?

7 BOB: RAHBAR XODIMLARINING XULQIY MADANIYATINI OSHIRISHDA IJTIMOIIY-RUHIY USULLARNING AHAMIYATI

Reja:

- 7.1. Ijtimoiy- ruhiy usulning mazmuni
- 7.2. Ishlab chiqarish jamoalarida o'zaro munosabatlarning ijtimoiy ruhiy mohiyati
- 7.3. Tashkilotda jamoaning taraqqiyotida ijtimoiy axborotning o'rni
- 7.4. Shaxs psixologiyasining o'ziga xos xususiyatlari
- 7.5. Rahbar shaxsning psixologiyasi

Tayanch iboralar: Ijtimoiy-ruhiy usul, texnikaviy, iqtisodiy, ijtimoiy. tadqiqotlar, kollektiv, birlamchi, psixologik iqlim. individ. induviduallik, teiperament, sangvinik, xolerik, flegmatik. melanxolik, texnologik.

7.1. Ijtimoiy- ruhiy usulning mazmuni

Boshqaruv usullari ishchi jamoalari oldiga qo'yilgan vazifalarni o'z vaqtida yuqori sifatli qilib bajarilishini ta'minlash uchun ularga nisbatan ko'riladigan zarur chora - tadbirlarni va ta'sirchan usullarni qo'llanilishini bildiradi.

Ishlab chiqarishni boshqarishda qo'llaniladigan barcha usullar o'zaro uzviy bog'liq bo'lib, ular bir - birini to'ldiradi. Ular o'zining tavsifiga ko'ra: iqtisodiy, ma'muriy va ijtimoiy - ruhiy usullardan iboratdir.

Korxonada ruhiy muhitni barqarorlashtirishda ijtimoiy - ruhiy usul alohida ahamiyatga egadir. Bu usulda ishlovchilarga ruhiy tomondan, ijtimoiy bilimlar asosida ta'sir ko'rsatiladi. Ijtimoiy psixologiyaga oid ilmlarni bilmagan rahbar odamlarni boshqara olmaydi.

Psixologiya fan sifatida kishi psixologiyasini o'rganadi. Psixologiya deganda hissiyot, fikr, intilish, xohish kabilar tushuniladi. Bundan tashqari inson psixologiyasiga uning qiziqishi va qobiliyati, g'ayrati va hulqi, fe'li ham kiradi. Ijtimoiy-ruhiy usul tarkibiga quyidagilar kiradi:

- ijtimoiy muvofiqlashtirish;
- ijtimoiy rejalashtirish;
- ma'naviy rag'batlantirish va boshqalar

Mehnat jamoalaridagi ruhiy holatni yaxshilashda ijtimoiy muvofiqlashtirish usullaridan foydalaniladi. Bularga erkin muomala, turli masalalar yuzasidan erkin fikrlash, jamoa maqsadi va vazifalarini tushunib etish, rahbarning ishlovchilarga e'tibori, ular haqida doimiy g'amxo'rliqi kiradi.

Bozor munosabatlarining shakllanishi, mulkchilikning turli shakllari vujudga kelishi odamlarni ijtimoiy va ahloqiy xususiyatlarini yuksak darajada namoyon etishga imkon berdi. Korxonada va tashkilotlarda ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda moddiy rag'batlantirish bilan bir qatorda ma'naviy rag'batlantirishning turli shakllarini qo'llash yaxshi natija beradi. Ma'naviy rag'batlantirishga: faxriy yorliqlar bilan mukofotlash, o'rnak ko'rsatganlarni taqdirlash, faxriy unvonlar berish va boshqalar kiradi. Boshqarishning ruhiy usuli odamlar o'rtasida sog'lom ruhiy muhitni hosil

qiladi, shaxsning ruhiy xususiyatlarini, jumladan qiziqishi, moyilligi va g'ayratini oshiradi. Boshqarishda rahbar qo'l ostidagilarining hamma qirralarini o'rganishi lozim. Rahbar o'z qo'l ostida ishlayotgan ishlovchilar haqida aniq ma'lumotga ega bo'lishi va har biri bilan qanday muomila qila olishni bilishi kerak. Tadqiqot natijalari ko'rsatmoqdaki, ishdan bo'shatilishning 27-38 foizi aynan ijtimoiy masalalar bilan bog'liq. Shuning uchun xodimga shunday sharoitlar yaratilishi kerakki, u korxonani o'z uyi deb bilsin.

Korxonadagi ijtimoiy tadqiqotlarning yo'nalishlaridan biri xodimning faoliyatiga ko'maklashuvchi mehnat sharoitlarini o'rganib chiqishdir. Shu munosabat bilan kadrlar tanlash, moddiy va ma'naviy rag'batlantirishlarning samaradorligi, ijtimoiy o'z-o'zini boshqarish va hokazo ishlab chiqarishga oid masalalarni o'rganib chiqish zarur.

Ijtimoiy tadqiqotlarning rahbar uchun amaliy foydasi avvalo shu bilan belgilanadiki, bu tadqiqotlar amaliy tavsiyalarni ishlab chiqish uchun xilma-xil axborot manbai va uning asosi hisoblanadi. Ishlab chiqarishda aniq ijtimoiy tadqiqotlarni o'tqazish vaqtida ehtiyoj va manfaatlar kabi muhim tushunchalarning ma'nosini yaxshi tasavvur qilish zarur. Odamning ehtiyoj va manfaatlarini ob'ektiv ravishda o'rganish inson harakatlarining sababini va uning xulq - atvorini to'g'ri belgilashda juda muhim ahamiyatga egadir. Shuning uchun ham shaxsning ijtimoiy sifatlarini qaror toptirish mexanizmini o'rganishda ehtiyojlarning shakllanishi va rivojlanish muammolariga katta o'rin beriladi. Chunki ehtiyojlar kishining ob'ektiv voqelikka bo'lgan munosabatini ifodalaydi va kishining voqelikdagi turli tomonlarini tanlab, ular bilan aloqada bo'lishini bildiradi. Inson ehtiyojlarining uch turi, ya'ni biologik, ma'naviy, xulq - atvorli yoki ijtimoiy aloqalar kabilar mavjud. Birinchi turiga kishining tug'ma ehtiyojlari kiradi va fiziologik ehtiyojlar asosiy o'rinni egallaydi, chunki bu ehtiyojlarni qondirilishi ishlab chiqarishni tashkil etishning eng birinchi shartidir. Ikkinchi turiga, bilishga oid, estetik psixologik va boshqa ehtiyojlar kiradi. Masalan, xodimlarning bilishiga oid va estetik ehtiyojlarni yaxshiroq qondirish, mehnat unumdorligini oshirishga, ularning ishlab chiqarishdan ko'proq manfaatdor bo'lishiga imkon beradi.

Uchinchi turiga insonning funksional xarakterini ifodalovchi ehtiyojlar kiradi va ular g'oyat kengdir. Masalan, fikr almashish, birgalikda mehnat qilish, ijtimoiy ishlarda qatnashish, kollektiv tarzda intizomga bo'ysunish va ahloq qoidalariga amal qilish kabi ehtiyojlar kishining ijtimoiy xulq - atvorini tashkil etadi. Shunday qilib, ishlab chiqarishdagi aniq ijtimoiy tadqiqotlar ijtimoiy hayotda ikkita asosiy sohani kishilar turmushi va ular ongining o'zaro bog'liqligini g'oyat ob'ektiv tarzda aks ettiruvchi jarayonlar va eng muhim omillarni o'rganadi. Bu tadqiqotlar korxonalar rahbariga haqiqiy dalillarni xolis o'rganish asosida to'g'ri xulosaga kelish imkonini beradi.

7.2. Ishlab chiqarish jamoalarida o'zaro munosabatlarning ijtimoiy ruhiy mohiyati

Ishlab chiqarish jamoasi ijtimoiy aloqalar va munosabatlarni, taraqqiyot qonuniyatlarini va umuman hozirgi jamiyatga xos afzalliklarni aks ettiradi. Jamoa - bu bir maqsad, yagona harakat bilan birlashgan insonlarning uyushgan hamda boshqarish intizomi va ma'suliyat organlari bilan ta'minlangan erkin guruhdir.

Boshqarish jarayonida rahbar oldida turgan eng muhim vazifalardan biri ishlab chiqarish jamoani vujudga keltirish va uning tarkibini takomillashtirishdan iborat. Bundan har bir korxonada mustaqil jamoa mavjudligini, bu kollektivni iqtisodiy jihatdan alohidaligini ishlab chiqish zaruratini belgilab berishni hisobga olish zarur.

Har bir ishchi o'zini aniq ishining, umuman korxonalar oldida turgan maqsadlar va vazifalar bilan bog'liq ekanligini anglaydi, lekin u avvalo o'zini bevosita qurshab turgan kichik jamoaga moyil bo'ladi. Bu boshlang'ich jamoa - umumiy jamoaning son jihatidan kichik bo'lgan tarkibiy qismidir. Uning a'zolari, bir - birlari bilan doimo amaliy, maishiy va ideologik jihatdan birlashgan bo'ladilar. Korxonalar va tashkilotlarda boshlang'ich jamoani sex, bo'limlar tashkil etadi. Birlamchi jamoalar bir - birlarini bevosita ishlab chiqarish jarayonida shaxsan biluvchi xodimlarning unchalik katta bo'lmagan guruhlariga bo'linishi mumkin.

Shaxs jamoa tashkilotlari faoliyatida qatnashar ekan, jamiyat hayotida qo'shiladi.

Oila, o'quv yoki mehnat kollektivi, do'stlar guruhi shaxsga, uning dunyoqarashiga, urf - odatlari va xarakteriga hatti - harakatiga doimiy ta'sir ko'rsatib turuvchi muhit hisoblanadi. Shaxsning eng muhim ijtimoiy xususiyatlari va xarakteridagi ba'zi bir hislatlar uning biror ijtimoiy guruhga mansubligi bilan belgilanadi.

Birlamchi guruhlariga o'zaro munosabat xarakteri va jamoa a'zolarining alohida xususiyatlari bilan emas, balki jamiyatning ijtimoiy - iqtisodiy tuzilmasi bilan, uning taraqqiyotidagi qonuniyatlar, ishlab chiqarish munosabatlari bilan belgilanishini qayd qilib o'tish ayniqsa muhimdir. Jamoaning jipslashuviga erishish uning etuklik darajasini oshirish uchun rahbar kollektivda zarur munosabatlarni shakllantirishga ta'sir ko'rsatuvchi asosiy omillarni belgilab olishi lozim. Bunday omillarga quyidagilarni kiritish mumkin:

- jamoa faoliyatida hamma xodimlar tomonidan aniq va ravshan qabul qilingan maqsadning mavjudligi. Jamoaning jiddiy vazifalarinigina emas, balki uning istiqbolini ham belgilab berish lozim;

- korxonadagi «Ruhii iqlim» jamoa xodimlarining inoqligini belgilab beruvchi muhim jihati bo'lib, uning ijtimoiy - ruhiy negizini tashkil etadi. Jamoada sog'lom «Ruhii iqlim»ni vujudga keltirish uchun xodimlar fe'l-atvorlarining mos kelishi, manfaatlarning umumiyligi, bir-biriga o'zaro hurmati kabilarni ham hisobga olish zarur;

- jamoaning an'analari va tajribasi. Jamoa faoliyati yoki uning mustahkamligi, barqarorligi va ishchanligining asosiy shartidir. Shu bilan birga jamoaning eng yaxshi an'alaridan ham keng foydalanish zarur;

- jamoa a'zolarining o'zaro yordam ko'rsatishni ta'minlovchi ilg'or tajribalarini ommalashtirish, xodimlarning o'zaro intizomini oshirish lozim.

7.3. Tashkilotda jamoaning taraqqiyotida ijtimoiy axborotning o'rni

Ijtimoiy- ruhiy jarayonlarni boshqarish faqat tajriba va rahbarning nazorati asosidagina amalga oshib qolmaydi. Shu sababdan jamoaning ijtimoiy taraqqiyotiga oid asosiy yo'nalishlarni aniqlashdan oldin maxsus tadqiqotlar olib borish kerak

bo‘ladi. Ishlab chiqarish sharoitida rahbar axborotning quyidagi uch turiga ega bo‘lishi lozim:

- texnikaviy axborot;
- iqtisodiy axborot;
- ijtimoiy axborot.

Hozirgi vaqtda korxonalarda axborotning dastlabki ikki turini to‘plash va umumlashtirish ishlari muntazam sur‘atda olib borilmoqda. Ijtimoiy axborotga etarli darajada e‘tibor berilayotgani yo‘q. Ishlab chiqarish sharoitida ijtimoiy axborot deganda ijtimoiy, ijtimoiy- ruhiy va pedagogik jihatdan xabardor bo‘lishini tushunish kerak. Bu esa jamoada ro‘y berayotgan ijtimoiy jarayonlarni boshqarish hamda xodimlarning mehnatiga ongli munosabatda bo‘lish ruhida tarbiyalash ishida ko‘maklashadi. Shuning uchun ham kishilarning ehtiyojlari, qiziqishlari, ishchilar guruhidagi o‘zaro munosabatlar, rag‘batlantirish shakllari va usullarining o‘zgarib turishi va boshqa turli xususiyatlar ishlab chiqarishdagi ijtimoiy axborotning mazmunini tashkil etadi.

Ijtimoiy axborot texnikaviy va iqtisodiy axborotdan mazmuni jihatdan emas, balki o‘z manbalari va hosil bo‘lish usullari jihatidan ham farq qiladi. Agar ikki axborot uchun o‘rganilayotgan jarayonlarning ob‘ektiv omillarni umumlashtirish xarakteri bo‘lsa, ijtimoiy axborot uchun sub‘ektiv omillari muhim rol o‘ynaydi. Shuning uchun axborotni shunday manbalari, ya‘ni xodimlarning mehnatni tashkil etish masalalari, o‘z xodimlarining ijtimoiy obrusi haqidagi jamodagi o‘zaro munosabatlar to‘g‘risidagi fikr va mulohazalari rahbarning e‘tiboridan chetda qolmasligi kerak. Umuman bu vazifa korxonada o‘tkaziladigan aniq ijtimoiy tadqiqotlar tizimi orqali hal qilinadi. Korxonada amalga oshiriladigan ijtimoiy muammolarning doirasi xilma- xildir. Buning sababi xodimlar o‘rtasidagi ijtimoiy munosabatlarning ko‘p qirrali ekanligi, mehnat va turmush sharoitlarining xilma- xilligidir. Avvalo ijtimoiy jihatdan o‘rganib chiqiladigan bir qator muhim muammolarni, jumladan fan-texnika taraqqiyoti va uning mehnat xarakterini o‘zgartirishga ta‘sir ko‘rsatishi, shaxsning har tomonlama kamolotga erishish sharoitlari va hokozolarni ta‘kidlab o‘tish zarur.

7.4. Shaxs psixologiyasining o'ziga xos xususiyatlari

Odamlarning inson nasliga mansubligi individ tushunchasi bilan ifodalanadi. Individ sifatida dunyoga kelgan odam keyinchalik shaxs sifatida shakllanadi. Inson shaxsining eng muhim tomonlaridan biri uning individualligidir. Individuallik deganda shaxs psixologik xususiyatlarining betakror birikmasi tushuniladi. Uning tarkibiga temperament, emotsiya, qobiliyatlar, fe'l - atvor, iroda, xotira va boshqalar kiradi.

Kishilar temperamenti bo'yicha quyidagicha farqlanadi:

- sangviniklar;
- xoleriklar;
- flegmatiklar;
- melankoliklar.

Sangviniklar tuyg'u (jo'shqin) xususiyatlari bilan ajralib turadi. Ular yangi kishilar bilan tez til topishadigan, bir turdagi bajariladigan ishlarni yoqtirmaydigan, yangi sharoitga osonlik bilan o'rganadigan, xushchaqchaq, fe'l - atvori shiddatli, nutqi tez, kelajakka ishonch bilan qaraydigan so'zni aniq va ma'noli qilib, imo - ishoralar bilan gaplashadigan kishilardir. Ular ish jarayonida kechgan ko'ngilsiz hodisalarni tez esdan chiqarib yuboradilar, hamda o'z kuchi va qobiliyatlariga ortiqcha baho berish xususiyatiga egadirlar. Rahbarlar ularning ishini salbiy baholashdan ko'ra ularga nisbatan qattiqqo'l va talabchan bo'lsalar, ijobiy natijaga erishish mumkin. Sangviniklar yuqori lavozimga intiladigan kishilar bo'ladilar.

Xoleriklar - ko'tarinki ruhda ishlay oladigan, qarshiliklarni tezda engaladigan kishilar bo'lib, ularning ishlash qobiliyati kayfiyatining buzilishi bilanoq tez o'zgarishi mumkin. Ular serjahil o'zini yaxshi ko'radigan, tez- tez gapiradigan odamlar bo'lib, ular boshqalardan so'zlayotganda gapining ohangi o'zgaruvchanligi bilan ajralib turadilar. Xoleriklarning vazminlik darajasi xuddi sangviniklarnikidek bo'ladi. Rahbar va boshqa kishilarga nisbatan o'zini to'g'ri tutadi.

Flegmatiklar - ta'sirlanuvchanligi sustligi bilan ajralib turadi. Bir turdagi ishdan ikkinchi turdagi ishga sekinlik bilan moslashadi. Ular chidamliligi, matonatligi, o'zini tuta bilishi bilan ajralib turadi. Harakatlari va nutqlari sust, ko'ngilsiz hodisa yuz

berganda osoyishtaliklarini buzmaydilar. Flegmatiklar sabr - toqatli, chidamli bo'lib, so'zlaganda xotirjam, o'zga shaxslar bilan hayajonlanmay gaplashadilar.

Melanxoliklar - o'ta ta'sirlanuvchan xususiyatga egadilar. Tez toliqadigan va o'ziga ishonmaydigan tashvishsiz, lekin juda sezuvchan, faoliyati sust, tortinchoq, kam g'ayrat, arzimas sabablarga ko'ra tez hafa bo'lib qoladigan, yangi kishilar bilan qiyinchilik bilan til topishadigan kishilardir. Ular qulay sharoitda oldiga qo'yilgan masalalarni muvaffaqiyatli bajaradi. Agar ishdagi vaziyat o'zgarsa, qiyinchilik tug'ilsa, ular o'zlarini panaga olib turishadi.

Rahbarlar melanxolik xodimning ishidagi kamchiliklari uchun unga nisbatan yomon munosabatda bo'lsa, urushsa, uning ruhini tushirib yuboradi va oqibatda bu shaxs o'z kuchiga shubha bilan qaray boshlaydi. Shu bilan birga rahbar melanxolik xodimga nisbatan doim qattiq talabchanlik qilsa yoki keskin munosabatda bo'lsa, u vahimaga tushib, ruhan eziladi, lekin, aksincha, rahbar unga yaxshi munosabatda bo'lsa, maqtasa, uning kuchiga - kuch, g'ayratiga - g'ayrat qo'shilib ko'tarinki ruhda ishlaydi.

Agar yuqorida keltirilgan temperament turlari bo'yicha qaysi shaxslar yaxshi degan savol tug'iladigan bo'lsa, unda ularning bu turi yaxshi buni esa yomon deb baho berish mutlaqo to'g'ri bo'lmaydi. Kishilarning temperamentini bilish, ularga individual yondashish asab tizimi jarayonining xususiyatlarini inobatga olish, ular bilan ishlashda mos keladigan muomilani tanlashda qo'l keladi.

Lekin shunisi qiziqki, yuqoridagi guruhlardan biriga to'la mos keladigan insonlar juda kam uchraydi. Agar, kishilarning temperamenti tartibiga asoslanadigan bo'lsakda, agar ular xohlasa o'zini-o'zi tarbiyalash jarayonida boshqa temperamentga xos bo'lgan fazilatlarni o'zida shakllantirishi mumkin.

7.5. Rahbar shaxsning psixologiyasi

Texnika taraqqiyoti, ishlab chiqarishning doimiy o'sib borishi, texnologiya jarayonlarini mexanizatsiyalashuvi va avtomatlashtirilishi, ixtisoslashish va kooperatsiyaning rivojlanishi boshqarish xodimlarning rolini keskin oshirmoqda va

ishlab chiqarishda rahbarlarning funksiyalarini yanada murakkablashtirmoqda. Demak, rahbar ishlab chiqarish texnikasi, texnologiyasi va iqtisodini yaxshi bilishi, ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga ko‘maklasha olishi lozim. Lekin, hozirgi kunda rahbar uchun yuqorida qayd etilganlarni bilishi kifoya qilmaydi, aksincha, u yana odamlarni boshqarish «texnologiyasini» ham mukammal egallagan bo‘lishi, shu bilan birga har xil texnikaviy, iqtisodiy, ijtimoiy, huquqiy va boshqa ko‘pgina masalalarni hal eta olish lozim. Shunday qilib, rahbar ishlab chiqarish jarayonlarini va odamlarni boshqarish bo‘yicha mehnat taqsimotining mavjudligi tufayli faqat belgilangan rejalar va ishlab chiqarish dasturlarining bajarilishini ta’minlab qolmasdan, bundan tashqari ijtimoiy vazifani ham bajaradi.

Rahbarning ijtimoiy vazifasi, avvalo, uyushgan va ishga qobiliyatli mehnat jamoasini vujudga keltirishdan iborat. Qaror topgan jamoada rahbarning ijtimoiy vazifasi shundan iboratki, u muayyan ijtimoiy guruh a’zolari o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlarni muvofiqlashtiruvchi bo‘lib maydonga chiqadi, sog‘lom ruhiy muhitni vujudga keltiradi, xulq-atvorda o‘mak bo‘ladi, guruhning o‘ziga xos ramzini ifodalaydi, ma’suliyat va novatorlik namunasini ko‘rsatadi. Iqtisodiy islohotlar korxonalarahbarlariga xo‘jalik siyosatini amalga oshirishda katta mustaqillik berdi. Bu hol rahbarlarga quyiladigan talablarni, shu jumladan yuksak mehnat unumdorligiga erishish maqsadida boshqarishning ijtimoiy-psixologik omillaridan foydalanish sohasida qo‘yiladigan talablarni ham oshirdi.

Nazorat savollari

1. Boshqarish usullarining mazmuni nimadan iborat?
2. Ijtimoiy- ruhiy usulning asosiy mazmuni nimadan iborat?
3. Ishlab chiqarish sharoitida axborotlarning qanday turlari mavjud?
4. Kollektiv deganda nimani tushunasiz va uning hamjihatlilik, inoqligini qanday ta’minlash mumkin?
5. Temperament nima va kishilar temperamenti bo‘yicha qanday farqlanadi?
6. Sangviniklar qanday hislatlarga ega?
7. Xoleriklar qanday xususiyatlar bilan ajralib turadi?

8. Flegmatiklar qanday hislatlarga ega?
9. Melanxoliklar qanday xususiyatlar bilan ajralib turadi?
10. Rahbar shaxsning psixologiyasi deganda nimani tushunasiz?

8 BOB: RAHBARLIK USLUBLARI

Reja:

- 8.1. Rahbarlik uslubi va uning boshqarish faoliyatida tutgan o‘rni
- 8.2. Avtoritar uslub va uning o‘ziga xos xususiyatlari
- 8.3. Demokratik uslub va uning o‘ziga xos xususiyatlari
- 8.4. Liberal uslub va uning o‘ziga xos xususiyatlari
- 8.5. Boshqarish uslublarining tashkiliy-professional xususiyatlari
- 8.6. Obro‘-e’tibor, uning boshqarish faoliyatidagi roli

Tayanch iboralar: Boshqarish uslubi, avtoritar, huknironlik, demokratik, do'slona, liberal, rahmdil. byurokratik, xislat, rasmiy, gunjh belgilari, iqtisodiy munosabatlar, ishbilannon, bilimdon, tashkilotchi, obektiv, subektiv obro‘.

8.1. Rahbarlik uslubi va uning boshqarish faoliyatida tutgan o‘rni

Ishlab chiqarishda boshqaruv uslubi rahbar va mutaxassislar faoliyatini katta va sermashaqqat tomonlarini aks ettiradi. Boshqaruv uslubi – bu rahbarning o‘ziga xos boshqarish fazilatidir. Har bir rahbarning o‘ziga xos boshqarish uslubi mavjud. Yangi jamoaga kelgan har qanday rahbar oldingi rahbarning o‘rnini tez bosa olmasligi mumkin. Shu bois u birinchi navbatda jamoaga moslashishi, mavjud uslublarni o‘zlashtirishi va butun jamoaga o‘rganib olishi kerak. O‘z navbatida rahbarning ishlash uslubi, albatta butun mehnat jamoasi uslubiga ta’sir ko‘rsatadi.

Bozor iqtisodiyotiga o‘tish sharoitida ishlayotgan rahbar - mutaxassislarga yanada ko‘proq talablar qo‘yiladi. Ular yuksak darajada ishchanlik va ahloq sifatlariga, uddaburon, jipslashgan jamoani tashkil eta oladigan, mehnat jamoasi va davlat manfaatlarini to‘liq tushunadigan qobiliyatga ega bo‘lishlari kerak. Zamonaviy

rahbarda kasb mahorati, iqtisodiy tafakkurga, kelajakni ko'ra biluvchi va samarali xo'jalik yuritish, shaxsiy namuna, intizom, yuksak ma'suliyat, yangi g'oyalarni yaratish qobiliyati bo'lishi kerak.

Rahbar o'z ishiga munosabatini shunday tashkil etishi kerakki, uning qo'l ostidagilari undan hech tortinmasdan, qo'rqmasdan maslahatlar va nasihatlar olsin. Rahbar qo'l ostidagilarni bilishi, ular qobiliyati, ishga layoqatligi, bilim, ko'nikma va ahloqlarini, egallab turgan mansablarga mosligi, xodimlar o'zidagi mavjud xususiyatlarni to'liq namoyon eta olayaptilarmi? degan savolga javob topishi kerak.

Rahbar shaxsiy namuna ko'rsatmasa obru topa olmaydi. Boshqarish san'atini bilmagan rahbar, qabul qilingan qarorlar samarasini ta'minlay olmaydi. Rahbarning boshqaruv uslubi ishlab chiqarishni boshqarish funksiyasi orqali korxonada faoliyatining pirovard natijasiga ta'sir ko'rsatadi. Demak, buning hammasi korxonada faoliyatini boshqarishning yagona mexanizmi bo'lib hisoblanadi.

Shunday qilib, ishlab chiqarish natijasi rahbarning bilimi va ko'nikmalari, boshqaruv jarayoni texnologiyasi, mehnat intizomi, u qo'llayotgan uslubi bilan belgilanadi.

Boshqarishning quyidagi uchta uslubi bor:

- avtoritar uslub;
- demokratik uslub;
- liberal uslub.

8.2.Avtoritar uslub va uning o'ziga xos xususiyatlari

Avtoritar uslub- bu yakka hokimlik asosida boshqarishdir, ya'ni hukmronlikni ushlab turuvchi va amalga oshiruvchi birgina odam bo'ladi. Bunday rahbarlar boshqarish guruhining diqqat markazida va faoliyatida turadi. Barcha hukmronlik uning qo'lida bo'lishi kerak. U qo'l ostidagilarni o'ta passiv, agar qo'l ostidagilarning fikrini eshitishga to'g'ri kelsa, u buni o'z obruyiga putur etkazayapti deb tushunadi.

Avtoritar uslubdagi rahbarlarga quyidagi xislatlar xususiyatlidir:

- yakka hokimlik bilan qaror qabul qiladi;

- ma'muriyatchi, qo'l ostidagi xodimlarning ishiga doim aralashib turadi;
- barcha katta-kichik muammolarni qo'l ostidagilar bilan maslahatlashmasdan, gohida taz'iy qo'tkazish yo'li bilan yakka o'zi hal qiladi;
- o'z qo'l ostidagi xodimlarning faoliyati uchun hamma javobgarlikni o'z zimmasiga oladi, butun axborotni o'zi orqali o'tkazishga harakat qiladi;
- kollektiv a'zolarining bevosita fikr almashuvini cheklab qo'yadi, o'zining hatti-harakatini tanqid qilinishiga chidab tura olmaydi, lekin o'z qo'l ostidagi kishilarning hatti - harakatlarini va xulq - atvorini keskin tanqid qiladi;
- talabchan, kam gap, uning xodimlar bilan munosabati boshliqlarga xos ohangda bo'ladi;
- xodimlarning qarashlari mulohazalari, o'z fikrlarini bildirishlarini yoqtirmaydi;
- qo'l ostidagilar bilan sovuq muomalada bo'ladi, qabulga kiruvchilar uchun qo'shimcha rasmiyatchiliklar ko'rsatadi.

Avtoritar uslubdagi rahbar kamdan - kam hollarda ochiq chehrada bo'ladi, uning ko'rinishi doim ish bilan band bo'lgan kishining qiyofasini aks ettiradi. Uning asosiy belgisi shundaki, unga bilimi sayoz bo'lsa ham, itoatkor va so'zini ikki qilmaydigan xodimlar yoqadi. Avtoritar uslubdagi rahbarning salbiy sifati to'g'risida ko'p ma'lumot berish mumkin, chunki, unda tashkilotchilik qobiliyati, boshqaruvning umumiy madaniyati etishmaydi. Avtoritar uslubdagi rahbar o'z - o'zini idora qilaolmasligi va natijada zolimga aylanishi, ishlovchilarni, inson qadrini pastga uruvchi bo'lishi mumkin. Lekin, shu bilan birga ushbu uslubdagi salbiy tomonlari bilan birga ijobiy belgilarni ham kuzatish mumkin. Masalan, bu turdagi odamlar dono, qiyinchiliklarni qo'rqmasdan bartaraf eta oladi va katta tavakkalchilik talab qiladigan ishlarni ikkilanmasdan amalga oshirish xususiyati bor. Bunday rahbarlar tez va dadil qarorlar qabul qiladilar. Qabul qilingan qarorlarning bajarilishini qattiq nazorat qilib amalga oshiradilar. Ular o'zlariga ishonadilar va jamiyatga rahbarlik qilishga erishadilar. Demak, bu kabi uslubda ta'sir tezlashadi, bu esa ishlab chiqarishda murakkab holat va sharoitlar yuzaga kelganida qo'l keladi. Ba'zi hollarda esa bunday uslubdagi rahbarlar qo'l ostidagilar bilan munosabat madaniyatini tushunib etmasligi,

qattiq ma'muriyatchilikka aylanishiga olib keladi va jamoaning fikri bilan hisoblashmaslik, jamoaning ishlash qobiliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

8.3. Demokratik uslub va uning o'ziga xos xususiyatlari

Demokratik uslub shu bilan tavsiflanadiki, rahbar o'z faoliyatida guruh a'zolariga tayanib faoliyat yuritadi. Demokratiya xalq hukmronligini odamlar manfaatini aks ettiradi. Bunday rahbarlar jamoa a'zolari o'rtasidagi bevosita fikr almashishni ma'qullaydi, ularning fikriga quloq soladi, ular bilan doimo maslahatlashib ish olib boradi. Rahbarning ana shunday usuli xodimlarning shaxsiy tashabbusini, ijodiy faolligini oshiradi, jamoada do'stona vaziyatni vujudga keltiradi. Bundan tashqari, rahbar o'zining tarbiyaviy funksiyasini ham to'la - to'kis amalga oshiradi. Demokratik uslubda «rahbar», «bo'ysunuvchi» o'rtasidagi munosabat o'zaro hurmat va ishonch asosida amalga oshadi. Rahbar jamoa fikri bilan hisoblashish asosida faoliyat yuritadi.

Demokratik uslubdagi rahbarlarning quyidagi belgilari bor:

- muammolarni jamoa bilan birgalikda hal etadi;
- qabul qilingan qarorlarni va topshiriqlarni ish bajaruvchilarga yaxshilab tushuntirishga harakat qiladi va zarur bo'lganda ko'rsatmalar beradi;
- qo'l ostidagilarning tashabbusini qabul qiladi va qo'llab- quvvatlaydi;
- qaror qabul qilishdan avval, uni jamoa orasida keng doirada muhokama qiladi;
- qo'l ostidagilarga tashkilotdagi ishlar ahvoli haqida muntazam ravishda axborot berib boradi, qiyinchiliklar va muvaffaqiyatlarni ochiqdan - ochiq gapirib beradi;
- o'zi tomoniga aytilgan tanqidga to'g'ri yondashadi, xizmatchilar bilan bo'ladigan muomalada o'zining ustunligini sezdirmaydi;
- o'zi qabul qilgan qarorlar uchun javobgarlikdan qochmaydi;
- qo'l ostidagilar xatosi uchun zarur hollardagina jazo belgilaydi, ijobiy tomonlarini maqtaydi;
- o'z ko'rsatmalarini aniq va ishonarli ifodalaydi;
- o'ta bandlikni soxta bunyod etmaydi, qo'lidan kelgunicha ishlaydi.

Demokratik uslubda boshqaradigan rahbarlar qo‘l ostidagilar uchun ularning tashabbuslarini qo‘llab-quvvatlab, taraqqiy ettirish, o‘z huquqlari doirasida o‘zlarini erkin tutishlari uchun zarur sharoitlarni yaratadi. Shunday qilib, bu uslubdagi boshqaruv jamoaning dunyoqarashlari umumiyliigi va rahbarning yuqori obruga egaligi bilan aniq ko‘zga tashlanadi.

8.4. Liberal uslub va uning o‘ziga xos xususiyatlari

Liberal uslub shundan iboratki, bunda rahbar o‘zining boshqarish xususiyatlarini namoyish etmaydi, aksincha u bundan tortinadi va korxonadagi ishlarning amalga oshirilishiga aralashmaydi. Qo‘l ostidagilarga hurmat bilan murojaat qiladi, ularning fikrini sabr bilan tinglaydi, takliflaridan foydali fikrlarni izlaydi va hayotga tadbiiq qilishga harakat qiladi. Liberal so‘zi raxmdil, sahiy, oliyjanob degan ma‘noni bildiradi. Bunday uslubdagi rahbarlar o‘zining tortinchoqligi uchun birinchi qatorlardan qochadi, o‘zini ko‘rsatishni, oshkoralikni yoqtirmaydi. Lekin bu ijobiiy tomonlar qo‘l ostidagilarga yoqadi va ular rahbarning bu xislatlarini o‘zlariga singdiradilar.

Liberal uslubdagi rahbarlar quyidagi belgilari bilan ajralib turadi:

- ish faoliyati unchalik faol emas;
- korxonada hamma ishlarga aralashishni yoqtirmaydi;
- qo‘l ostidagi barcha xodimlarga hurmat bilan murojaat qiladi;
- o‘zini ko‘rsatishni, oshkoralikni yoqtirmaydi;
- xodimlarning fikrini sabr bilan tinglaydi, ularning takliflaridan foydali tomonlarni izlaydi;
- boshqalar ta‘siriga osonlikcha bo‘ysunadi va bevaqt qabul qilingan qarorlardan tez voz kechadi;
- murakkab vaziyatlarda ikkilana turib, bir fikrga kelishlik va izchillik xususiyati yo‘q;
- qo‘l ostidagilar bilan munosabatni buzmaslik uchun jiddiiy harakatlardan o‘zini tiyadi.
- yo‘l qo‘yilgan xato va kamchiliklarga o‘z vaqtida ma‘muriy choralar qo‘llamaydi

8.5. Boshqarish uslublarining tashkiliy-professional xususiyatlari

Yuqorida ko‘rib chiqilgan uchta uslubdagi rahbarlar o‘zlarining kundalik ishlarida o‘ziga xos turdagi boshqaruv qoidalariga suyanadilar.

Uchta boshqaruv uslubiga baho bera turib, asosan demokratik uslubga ustuvorlik beriladi, chunki hozirgi vaqtda mas’uliyatli vazifa bizning jamiyat va ishlab chiqarish munosabatlarini demokratlashtirish, ya’ni boshqaruv tizimini demokratlashtirishdir.

Yuqorida qayd etilgan uslublardan tashqari boshqaruvning byurokratik uslubi ham mavjud. Bu shunday uslubki, unda rahbar boshliq sifatida yuqoridan tasdiqlangan hujjatlarga asosan boshqaruvni amalga oshirilishini, bu majburiyatlar va tavsiyanomalari o‘z vaqtida va aniq bajarilishini talab qiladi va u quyidagi belgilarda namoyon bo‘ladi:

- eski, ammo odat bo‘lib qolgan tashkiliy tarkibga yaqin bo‘lishi;
- o‘zining tashabbussizligi sababli qarorlarning echilishi, ko‘rsatma kutishi evaziga kechiktirish;
- qog‘ozbozlikka moyilligi, o‘zini himoya qilish maqsadida har bir qilingan ishni rasmiy hujjat bilan tasdiqlab qo‘yishi, bu esa yozma hujjatlarni ko‘payishiga, ish hajmini kengayishiga va muqobil boshqaruvni sekinlashishiga olib keladi;
- o‘z qo‘l ostidagilarni nomigagina himoyalash, har kuni ularning ishlariga asossiz aralashish;
- xizmatchilarning talablariga beparvo bo‘lish.

Byurokrat rahbar rasmiy qog‘ozlarni yozishni va quyidagi turdagi ko‘rsatmalarni berishni yoqtiradi:

- «tubdan yaxshilashga erishish»;
- «ta’sirchan choralar ko‘rish»;
- «ogohlantirish»;
- «namunali tartib o‘rnatish» va boshqalar.

Agar qo‘l ostidagilar faoliyatida kamchiliklar sezilsa, shu joyning o‘zida sababini aniqlash va bartaraf etishga urinish o‘rniga, ularni ishdan ozod qilish uchun farmon tayyorlaydi. Bu kabi ish yuritish usulida kutilgan natijaga erishib bo‘lmasligini

hammaga ayondir.

Byurokratik uslubning yana bir salbiy tomoni shundan iboratki, bunday rahbarlar o'z qo'l ostidagilardan juda ko'p zarur bo'lmagan, amaldagi qoidalarda ko'zda tutilmagan qo'shimcha ma'lumotlarni talab qiladi. Bu kabi talab ko'plab boshqaruv saviyalaridan o'rin olgan. Bunday rahbar haqiqiy ishbilarmon, chuqur fikr yurituvchi odamlarga adovat ko'zi bilan qarab keladi. Ular o'zlarining doimiy ish lavozimini egallaydigan, o'zgarmaydigan inson deb biladilar.

Byurokratik tashkilotlarni quyidagi belgilar orqali bilish mumkin:

- tashkilot xizmatchilari bir - birini yaqindan bilmaydilar;
- xizmatchilar o'z shaxsiy nuqtai - nazarini gapirishida o'zlarini cheklangan deb sezadilar;
- xizmatchilar shaxsiy maqsadlari tashkilot maqsadiga bo'ysunadi;
- tashkilotlarda xizmatchilar ahloqini idora qilishda rasmiy qoidalarga ko'nikish namoyon bo'ladi;
- yuqori boshqaruv bo'g'inidagilar tashkilotning pastki bo'g'inlari ishlari to'g'risida to'liq axborotga ega bo'lmaydilar, lekin pastroq saviyaga ega bo'lgan shaxslar o'z ishlari to'g'risida to'la bilimga ega bo'ladilar. Tashkilotda bo'layotgan ishlar to'g'risida to'la axborotga ega bo'lmaydi.

Hozirgi vaqtda mamlakatimiz iqtisodiy taraqqiyotining birdan - bir samarali yo'li - bu bozor munosabatlaridir. Tabiiyki, bu yangi boshqaruv uslubining shakllanishiga olib keladi. Madaniy taraqqiyot darajasi yuqori bo'lgan davlatlarning va bu yo'nalishda birinchi qadamlar qo'yayotgan mustaqil respublikamizning bozor iqtisodiyoti davrini tahlil qila turib boshqaruv uslubini tashkiliy- professional xususiyatlarini aniqlab beruvchi ba'zi bir guruh belgilarini ajratib ko'rsatish mumkin (8.1-chizma):

Birinchi guruh belgilari - bu iqtisodiy fikr yuritishning yangi turi bo'lib, bozor iqtisodiyoti, ya'ni yangicha iqtisodiy munosabatlar erkin tadbirkorlik faoliyati vujudga kelishi bilan bog'liqdir. Bunday sharoitda rahbarning qo'l ostidagilar faoliyatiga aralashishi avvalgidan bir oz kamroq bo'ladi.

Ikkinchi guruh belgilari - bu yangi uslubdagi boshqaruvni vujudga kelishi bilan tavsiflanadi. Bunga boshqaruv mehnati bilan band ishlabilarmon bilimdon rahbarlarni

kiritish mumkin. Buning uchun eng avvalo o'z sohasida o'ta bilimdon, madaniy taraqqiyot darajasi yuqori bo'lgan rivojlangan davlatlarda to'plan-gan tajribani o'zlashtirgan, bozor iqtisodiyotini barcha zamonaviy sohalarini, jumladan tadbirkorlik, menejment, marketing, bank ishi, soliq va boshqalarni chuqur o'rgangan mutaxassis bo'lishni taqozo etadi.

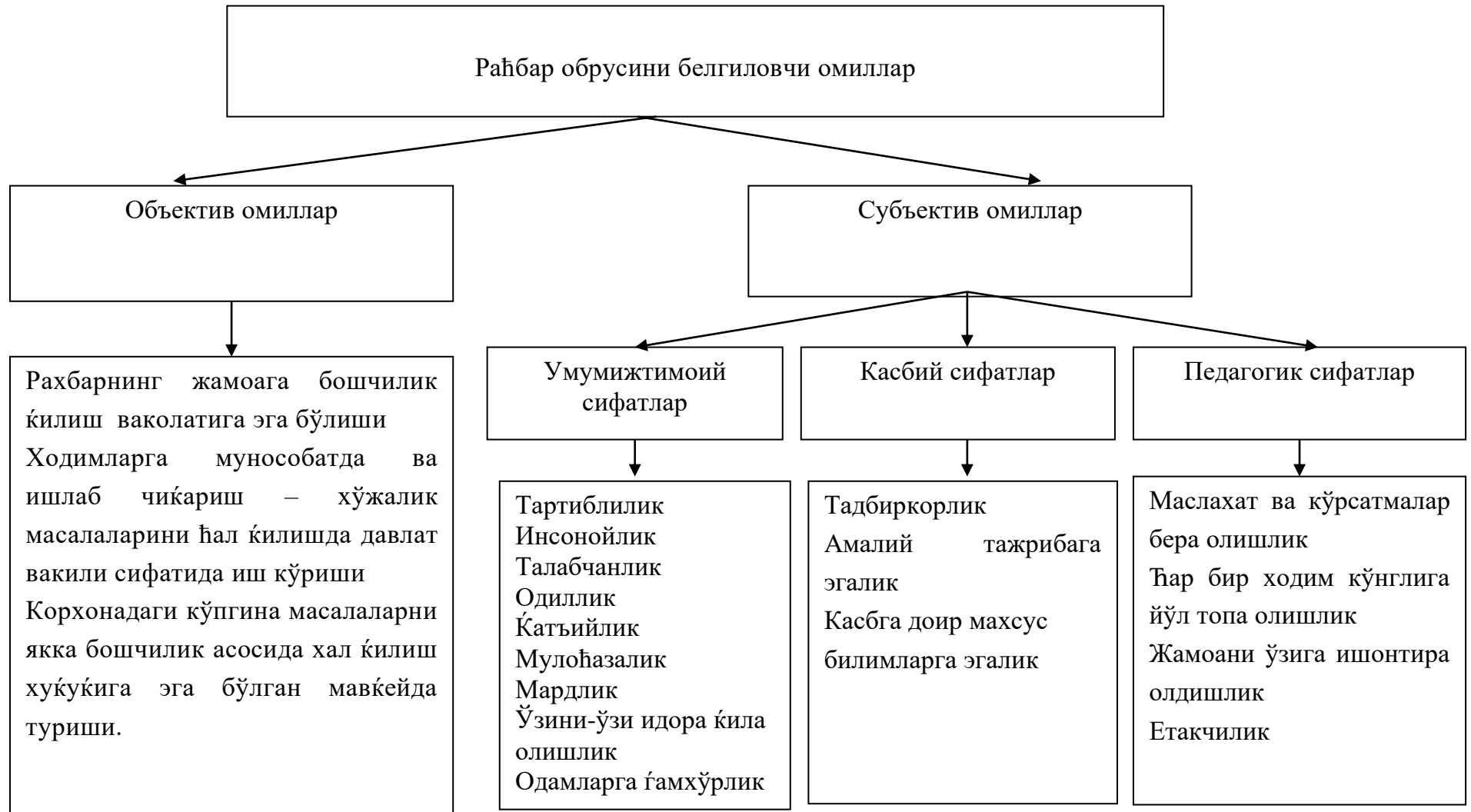
Uchinchi guruh belgilari - bu sheriklarga nisbatan tartiblilik, ma'muriyatchilik, rasmiyatchilikning yo'qligi, qo'l ostidagilar haqida g'amxo'rlik, madaniyatlilik bilan ish yuritish tavsiflanadi. Buning mazmuni shundaki, zamonaviy biznesda iqtisodiy aloqalarni tartiblilikni o'ta zarur, o'z - o'zidan kerakli bo'lgan sifat deb qaraladi. Haqiqiy tadbirkor rahbar ishbilarmonlik olamida faqat yuqori daromad haqida o'ylamasdan, balki ishning sifati va korxonadagi xodimlarni, ularning faravonligi haqida ham o'ylash zarur.

8.6.Obru-e'tibor, uning boshqarish faoliyatidagi roli

Rahbarning faoliyatida belgilovchi muhim omil, bu uning keng ma'nodagi obrusi masalasidir. Rahbarning obrusini ob'ektiv va sub'ektiv omillar belgilab beradi .

Ob'ektiv omillarga rahbarning jamoaga boshchilik qilish vakolatiga ega bo'lishi, xodimlarga munosabatda va ishlab chiqarish - xo'jalik masalarini hal qilishda davlat vakili sifatida ish ko'rish, korxonadagi ko'pgina masalalarni yakka boshchilik asosida hal qilish huquqiga ega bo'lgan mavqeda turishi kiradi.

Rahbar obrusini belgilab beruvchi omillar va ularning tasnifi



Sub'ektiv omillar- rahbarning obrusini belgilaydigan o'ziga xos bo'lgan umumijtimoiy, kasbiy va pedagogik sifatlari bo'lib, ularga uning tashabbuskorligi, o'ziga yuklangan ishni bilishi, prinsipialligi, mustaqil o'z fikriga ega bo'lishi, insonparvarligi, mehribonlik va o'ziga nisbatan talabchan bo'lishi kiradi. Bular rahbarni obru qozonishining asosiy omilidir.

Shunday qilib, ob'ektiv zamin rahbarga obru qozonish uchun zarur shart-sharoitlar vujudga keltiradi. Biroq sub'ektiv omillar, ya'ni rahbarning siyosiy, ma'naviy va ishchanlik sifatlari hal qiluvchi ahamiyatga egadir. Sub'ektiv omillar muhim ahamiyatga ega ekan, rahbar jamoani ishonchini qozonishi, u haqqoniy, adolatli, to'g'ri so'z va hamisha xushmuomala bo'lishi zarur.

Ob'ektiv omillar obru - e'tiborni qo'lga kiritish uchun zarur shart - sharoitlar yaratsa, sub'ektiv omillar hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'ladi. Agar rahbar o'z xodimlarining ishonchiga ega bo'lishi uchun to'g'ri, rostgo'y, doimo berilgan va'daning ustidan chiqishi va har doim bag'ri keng, xushmuomalali bo'lishi zarur. Shuningdek, rahbar o'z faoliyatini tanqidiy baholashi va muammolarni to'g'ri hal qilish qobiliyatiga ham ega bo'lishi kerak.

Ba'zi bir rahbarlar qarorlarni tezda va uzoq o'ylamasdan qabul qilishi natijasida ko'p xatoliklarga yo'l qo'yadilar, chunonchi, xodimlarga noto'g'ri jazo berish hollari uchrab turadi. Bularni sinchiklab tekshirib ko'rilganda ayrim xodimlarning aybdor emasligi aniqlangan hollarda rahbar o'zining aybini qo'l ostidagilarning oldida ochiq tan olishi lozim. Bunda rahbarning obru-e'tibori pasaymaydi, aksincha ko'tariladi. Rahbar o'z ishida iloji boricha bunday xatoliklarga yo'l qo'ymaslikka harakat qilishi zarur. Aks holda, rahbar jamoada o'z obru - e'tiborini saqlay olmaydi.

Rahbarning rasmiy mavqei bilan uning uning obru - e'tibori bevosita bog'liqdir. Obru - e'tibor jamoada rahbar qozongan ishonchdir. Rasmiy obru - e'tibor esa lavozim bilan belgilab qo'yilgan bo'ladi va haqiqiy obru - e'tiborni rahbarning amaldagi nufuzi va hatti - harakati belgilaydi.

Nazorat savollari

1. Boshqarish uslublari nima va uning qanday turlari mavjud?
2. Avtoritar uslubining o'ziga xos jihatlari nimalardan iborat?

3. Demokratik uslubning qanday belgilari mavjud?
4. Liberal uslubdagi boshqaruvning qanday o‘ziga xos belgilari mavjud?
5. Byurokratik uslub deganda nimani tushunasiz?
6. Boshqaruv uslublarining tashkiliy professional belgilari nimalardan iborat?
7. Rahbar obrusi nima va u qanday shakllanadi?
8. Rahbar obrusi shakllanishida ob’ektiv omillar qanday va sub’ektiv omillar qanday o‘rinni egallaydi?
9. Rahbar obrusini oshirishning qanday yo‘llari mavjud?

9 BOB: BOSHQARISH MADANIYATI VA RAHBARNING ISHINI TASHKIL ETISHDAGI UNING AHAMIYATI

Reja:

- 9.1. Boshqarish madaniyati tushunchasi va uning ahamiyati
- 9.2. Boshqarish madaniyati omillari
- 9.3. Boshqarish madaniyati elementlari va uning mazmuni
- 9.4. Boshqarish madaniyatini oshirish yo‘llari
- 9.5. Boshqarish madaniyati me’yorlari

Tayanch iboralar: Boshqarish madaniyati, boshqaruv xodimlari madaniyati, boshqaruv jarayonlari madaniyati, mehnat sharoiti madaniyati, hujjatlashtirish madaniyati, omillar, elementlar. madaniyatni oshirish talablari, ahloqiy, huquqiy, texnik, iqtisodiy, tashkiliy, estetik, meyorlar. hujjatlar.

9.1. Boshqarish madaniyati tushunchasi va uning ahamiyati.

Ma’lumki, ishlab chiqarishda mehnat unumdorligi darajasi va o‘zaro munosabatlar ko‘p jihatdan insonning kayfiyati bilan bevosita bog‘liq. Kayfiyat esa kundalik hayot tarzimizda va o‘zimizni- o‘zimiz qay darajada boshqara olishimizga bevosita bog‘liqdir.

Biz ish kunimizni qachon boshlashimizdan qat’iy-nazar, uning boshlanishi hamma

vaqt uydan chiqish oldidagi vaziyatga, ya'ni qanday dam olganimizga, oila a'zolar bilan bo'lgan munosabatlarga va boshqa shu kabilarga bog'liq. Shuning uchun o'z xulqimizni har qanday sharoitda boshqarishni o'rganishimiz kerak. Kayfiyatimiz qanday bo'lishidan qat'iy nazar, xonaga kirganda u erda o'tirganlar (ularning yoshi va lavozimidan qat'iy nazar) bilan birinchi bo'lib salomlashish darkor. Bu bilan biz ularga yangi ish kunini yaxshi kayfiyat bilan boshlaganimiz, ularga o'zimizning kerakli yordamimizni ayamasligimizni izxor qilgan bo'lamiz. Bundan tashqari, qo'l ostimizdagi xodimlarga hurmat bilan «siz» deb murojaat qilishimiz lozim. Bu ham xizmat kayfiyatini yaxshilaydi va mehnat intizomini yanada mustahkamlaydi.

Rahbarlik uslubi boshqarish madaniyatining ma'lum elementlariga ega bo'lishini taqozo etadi. Demak, madaniyat nima o'zi? Madaniyat - boshqarish uslubining eng muhim majmuasidir. Binobarin kishiga nisbatan ishonch va hurmati o'zida mujassamlashtirgan, yuksak madaniyatlilik, puxta uyushqoqliq, aniqlilik va tezkorlik singari odamiylik fazilatlarini har bir rahbar uchun namuna bo'lmog'i kerak.

9.2. Boshqarish madaniyati omillari.

Ishlab chiqarishda rahbarlar o'rtasida va rahbarlar bilan oddiy xodimlar o'rtasidagi munosabatlar madaniyatlilik qoidalariga asoslanmog'i kerak. Bu qoidalar vatanga sadoqat, muhabbat, jamiyat baxt - soadati yo'lida halol mehnat qilish, ijtimoiy burchni yuksak darajada anglash, kishilar o'rtasida insonparvarlik munosabatlari va o'zaro hurmat, kishi-kishiga do'st va birodar kabilardan iborat.

Rahbarning madaniyatli bo'lishi quyidagi omillarga bog'liq:

- oilaviy kelib chiqish, ota-onasi, yaqin qarindosh urug'lari;
- yoshlikdan o'sib ulg'aygan muhit;
- ilmga, san'atga, adabiyotga qiziqish darajasi;
- ma'lumoti;
- ulg'ayish davrida qanday shaxslar bilan yaqin munosabatda bo'lganligi;

- atrofidagi kishilarga qay darajada e'tiborli bo'lishi;
- oilaga, farzandlariga munosabati va boshqalar.

Boshqarish madaniyati -har xil boshqarish harakatlarini amalga oshirishdagi ko'plab aniq talablar ko'rinishida namoyon bo'ladigan, o'z navbatida mazmunan murakkab tushunchadir.

Boshqarish madaniyatining ayrim talablarini bilishdan avval, ular mazmunini bir-biri bilan korxonada boshqarishning umumiy prinsiplari bilan bog'liqliklarini chuqurroq tushunib olish, hamda ularni boshqarish xodimlarining ishini tashkil etishdagi ahamiyatini ko'rib chiqish kerak.

9.3. Boshqarish madaniyati elementlari va uning mazmuni.

Boshqarish va madaniyat so'zlari bir-biriga zid emas, aksincha bir-biriga mos bo'lib boshqarish jarayonini tashkil etadi.

Boshqarish madaniyati boshqaruv xodimlarining madaniyati, boshqaruv jarayoni madaniyati, mehnat sharoitlari madaniyati, hujjatlashtirish madaniyatidan iborat (9.1-chizma).

Boshqaruv madaniyati elementlari o'zaro bog'langan va o'zaro aloqada bo'ladilar. Boshqaruv madaniyati elementlarining eng muhim tarkibiy qismidan biri boshqaruv xodimlarining madaniyati hisoblanadi. Rahbar yuksak darajadagi madaniyat sohibi bo'lishi

va o'z madaniyatini komil inson darajasiga ko'tarib boraverishi kerak.

Boshqaruv xodimlarining madaniyati ko'plab omillarga bog'liq. Rahbar uchun insoniylik madaniyati, ishchanlik va ishbilarmonlik, boshqarish ilmini chuqur va har tomonlama bilish, faoliyat jarayonida katta ahamiyatga ega.

Har bir korxonada va tashkilotning rahbari o'z ish faoliyati davomida korxonaning boshqa xodimlari bilan aloqada bo'ladi. Shu vaqtda u barcha ishbilarmonlarga xos madaniyat, huquqiy insoniylik namunalarini ko'rsatish kerak. Har bir korxonada

sog'lom muhit hukmron bo'lsa, u erda o'sish yuqori bo'ladi. Boshqaruv madaniyatiga davlat tomonidan belgilangan me'yorlarni buzish va shunga o'xshash xulqlar to'g'ri kelmaydi.

Mehnatga fan va texnikaning yutuqlarini qo'llash, ishbilarmonlik, jiddiylik, mas'uliyat va qat'iylik, tashabbuskorlik va o'z fikriga ega bo'lishlik, xo'jasizlikka shafqatsizlik, qonun buzish va byurokratik hislatlardan xolislik, qattiq talabchanlik vijdonan ish bajarish, kamtarlik boshqaruv xodimlarini madaniyatini belgilaydi.

Boshqarish jarayonlarini tashkil etish madaniyati darajasi boshqarish madaniyati uchun katta ahamiyatga loyiq va boshqarishning ilg'or usullarini qo'llash korxonada to'g'ri boshqarish amalga oshirilayotganidan darak beradi.

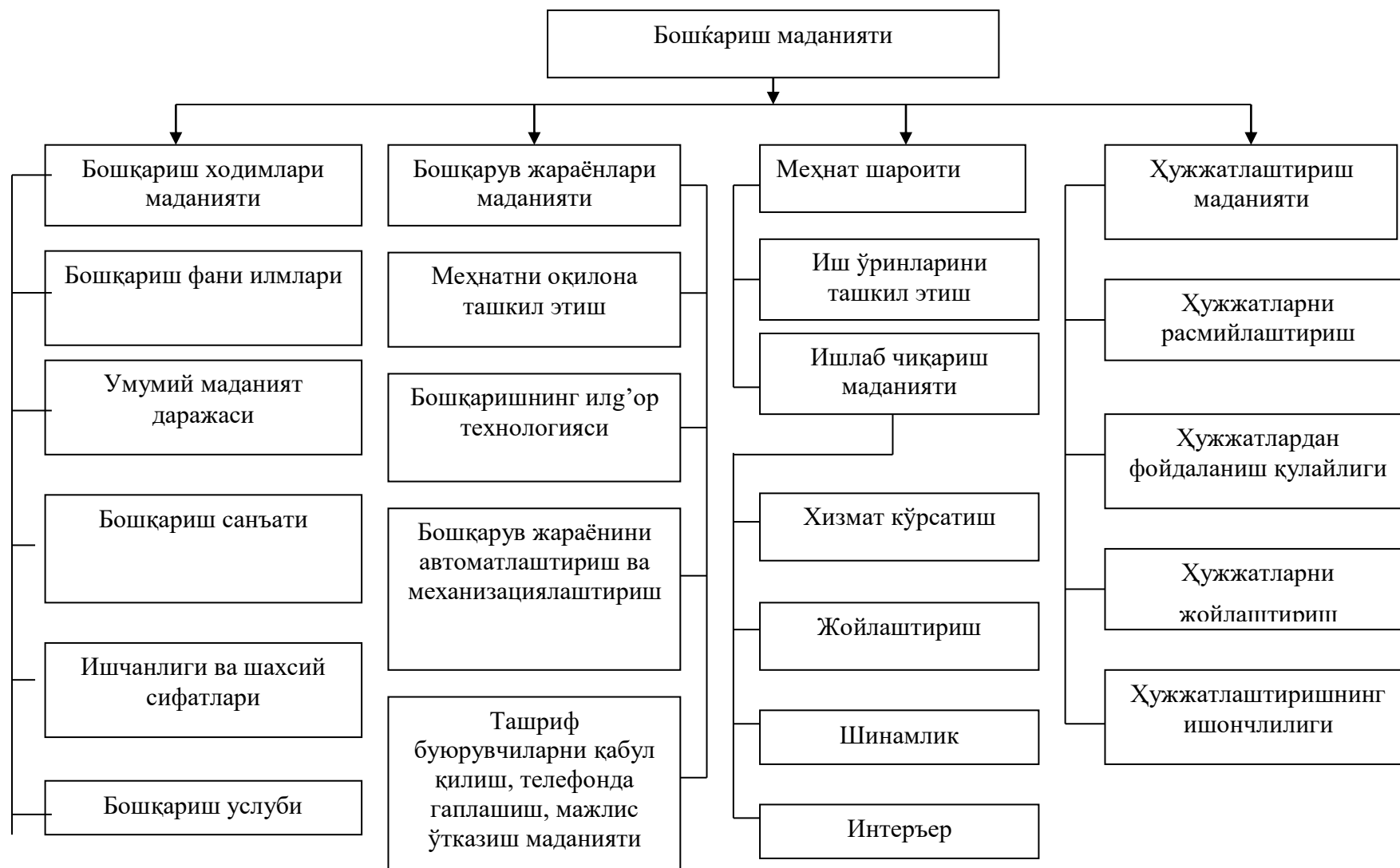
Boshqarish mehnatini oqilona taqsimlash ham boshqarish madaniyatiga kiradi, ya'ni to'g'ri taqsimlash, xodimlar sonini me'yorlashtirish, kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish va ulardan foydalanish va boshqalar.

Bulardan tashqari boshqarish madaniyatiga xodimning ish o'rni (binoning va ish o'rining qulayligi) kengashlarni o'tkazish va hujjatlarni rasmiylashtirish tartibi, majlis, ishchilar bilan uchrashuv va suhbatlar o'tkazish, tashrif buyuruvchilarni qabul qilish, telefonda suhbatlashish, xodimlar bilan ishlash va boshqalar kiradi. Hujjatlarni yuritish boshqarish madaniyatining ajralmas qismi bo'lib hisoblanadi va uning ahamiyati beqiyos. Chunki butun boshqarish jarayonidagi operatsiyalar hujjat bilan boshlanadi va hujjat bilan tugaydi. Boshqaruv madaniyatini oshirish uchun rahbar uning hamma elementlarini o'zida mujassamlashtirishi zarur.

9.4.Boshqarish madaniyatini oshirish yo'llari.

Boshqarish madaniyati rahbar xodimlarning eng yuksak fazilatlaridan biridir. Chunki boshqarish madaniyati rahbar xodimning nafaqat uning xulq-atvori, hatti-harakati, muomalasini, balki uning bilim-saviyasini, qobiliyatini, ishchanligini, tashkilotchiligini, jamoa bilan hamnafasligini, yuqori boshqaruv qobiliyatiga ega

Boshqarish madaniyatining elementlari



ekanligini belgilab beradi. Boshqaruv madaniyatini oshirish uchun rahbar uning barcha elementlarini o'zida mujassamlashtirishi zarur. Boshqaruv xodimlarini yuqori madaniyatlikka olib boruvchi asosiy yo'llari - bu ularning boshqaruv fanini chuqur va mukammal o'zlashtirishi, boshqarish jarayonini mohiyatini, o'ziga xos xususiyatlarini bilishi, to'g'ri baholay olishi, mehnatni to'g'ri tashkil eta olishi, yuqori muomala madaniyatini o'zida mujassamlashtirishi, mutassil o'z ustida ishlashi, o'z ish faoliyatini tahlil etishi, o'zini shaxsiy kamolotga etkazishdir. Albatta bu ma'lum vaqt, tajriba orttirish asosida erishiladi.

9.5. Boshqarish madaniyati me'yorlari.

Boshqarish madaniyati o'z ichiga har bir boshqarish xodimiga yoki uning bir qismiga mos keluvchi bir qancha talablarni birlashtiradi. Kelib chiqishi va xarakteriga nisbatan, bu talablar bir xil emas. Ular bir vaqtda axloqiy va texnik mazmunda bo'lishi mumkin.

Boshqarish madaniyati ham umuminsoniy madaniyatning bir bo'lagi hisoblanib, bir qator o'ziga xos xususiyatlarga ega. Korxonadagi ish muvaffaqiyati nafaqat boshqarish madaniyatini egallashga, balki xodimlar ma'naviyatiga ham bog'liq. Xodimlarning ma'naviyati va boshqarish shakllari, mehnat sharoitlari va boshqa ko'rsatgichlar bilan boshqarish madaniyati darajasi baholanadi.

Ishlab chiqarish jarayonida boshqarish madaniyatining turli elementlari ko'zga tashlanadi.

Korxonada boshqarish madaniyati darajasini boshqarish jarayonidagi me'yorlar aniqlaydi. Boshqaruv jarayonida quyidagi me'yorlarga amal qilish zarur:

- ahloqiy;
- huquqiy;
- texnik;
- iqtisodiy;

- tashkiliy;
- estetik.

Axloqiy me'yorlar boshqarish doirasida katta o'rin egallaydi va insonning odob va xulqiy tomonlarini boshqarib boradi. Unga jamiyat oldidagi insoniy munosabatlar, odamlar o'rtasidagi o'zaro hurmat, haqiqago'ylik, kamtarlik va boshqalar kiradi. Boshqaruv jarayonidagi axloqiy me'yorlarni saqlanishi boshqarishning madaniyat darajasini aniqlaydi.

Boshqarish uchun huquqiy me'yorlar davlat huquq va tashkiliy-huquqiy hujjatlarda aks etadi. Bu hujjatlarga avvalo «Korxonalar to'g'risida»gi, «Tadbirkorlik to'g'risida»gi «Mulkchilik to'g'risida»gi va boshqa qonunlar, qarorlar, me'yoriy hujjatlar kiradi. Biroq qonunlarda ham hamma vaqt alohida korxonalarni o'ziga xosligini hisobga olinavermaydi. Shuning uchun qonun doirasida har bir korxonaga o'z ishlab chiqarish hujjatlarini hisobga olib me'yoriy hujjatlarni ishlab chiqishi kerak.

Texnik me'yorlarga korxonaga va uning bo'linmalarini boshqarish uchun texnik, transport vositalari, asboblarga bilan qurollantirish kiradi.

Tashkiliy me'yorlar tashkilot tuzilmasi, alohida ishlab chiqarish bo'linmalari faoliyati ichki tartib qoidalari, boshqaruv faoliyatini amalga oshiradigan ishlar ketma-ketligi, xodimlarning funksional majburiyatlari, axborotni qayta ishlash va foydalanish jarayonidir.

Iqtisodiy me'yorlar korxonaga faoliyati davomida erishishi kerak bo'lgan iqtisodiy ko'rsatkichlarni aks ettiradi. Ularga moliya-kredit me'yorlari, mahsulot bahosiga nisbatan amortizatsiya me'yorlari, foyda va rentabellik me'yorlari, bank kreditlari va ijara haqlarini to'lash tartibi va miqdori, iqtisodiy rag'batlantirish me'yorlari va boshqalarga kiradi.

Nazorat savollari

1. Boshqarish madaniyati tushunchasining asosiy mazmuni nimadan iborat?
2. Rahbar madaniyati qanday omillar asosida shakllanadi?
3. Boshqarish madaniyatining elementlari nimalardan iborat?
4. Boshqarish xodimlari madaniyati o'z ichiga nimalarni oladi?
5. Boshqarish jarayonlari madaniyati tarkibiga nimalar kiradi?

6. Mehnat sharoiti madaniyati deganda nimani tushunasiz?
7. Hujjatlashtirish madaniyati o'z ichiga nimalarni oladi?
8. Boshqarish madaniyati me'yorlari nimalardan iborat?

10 BOB: RAHBARNING SHAXSIY MADANIYATI

Reja:

- 10.1. Rahbar xodimning shaxsiy madaniyati
- 10.2. Rahbarning xodimlar bilan munosabati, uning shaxsiy madaniyatini belgilovchi muhim omil
- 10.3. Rahbarning ish joyini tashkil etish.
- 10.4. Rahbarning xizmat xonalarini jihozlash
- 10.5. Fuqarolarni qabul qilish madaniyati

Tayanch iboralar: Boshqarish jarayoni, shaxsiy madaniyat, ish tartibi, intizom, munosabat, to'g'ri so'z, muomala, adolatli, ish joyi, tashkil qilish, sanitariya me'yorlari, xona jihozlari, gigiena, psixofiziologiya, estetika, qulay, jihozlash, xarakter doirasi, vertikal, gorizontal, hujjat tayyorlash, saqlash, qidirish vositalari, tezkor aloqa, bajaruvchi texnik vositalar, fuqorolar, qabul qilish, tarkibiy bo'linma, funksional, talaffuz, nutq, tashrif buyuruvchilar.

10.1. Rahbar xodimning shaxsiy madaniyati

Boshqarish jarayoni bu rahbar va boshqaruv apparatning qo'yilgan maqsadga erishish uchun odamlarning birgalikdagi faoliyatini uyg'unlashtirish bo'yicha maqsadga muvofiq harakatlari majmuasidir. Boshqarish tizimi sifatida uning yanada mayda bo'linmalari mavjudligini ko'zda tutadi. Bu uning elementlari, ya'ni bo'limlari orasidagi munosabatni, birgalikda faoliyatni tashkil qilish va ma'lum mexanizmlar majmui asosida korxonaning ish samaradorligini oshirish kabilarni o'z ichiga oladi.

Korxonada rahbarning tashkilotchi va tarbiyachi bo'lishi o'ta murakkab va mas'uliyatli ish bo'lib, rahbarning alohida xulq-atvoriga ega bo'lishini talab qiladi.

Ma'lumki, jamoani uyushtira olmagan rahbar xodim hech qanday yuqori samaraga erisha olmaydi. Shuning uchun har bir rahbar jamoa oldiga maqsadni qo'yish, rejani, topshiriqlarni, buyurtmalarni o'z vaqtida bajarilishi uchun qo'l ostidagilarning bilimidan, qobiliyatidan maqsadga muvofiq foydalanish va ularni bir maqsadga yo'naltira olish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak.

Rahbar bir tomondan, boshliq sifatida ish tartibini, intizomni, ishchilar bilan ishlash uslubini, muomalasini yuqori darajada olib borish va ikkinchi tomonidan, o'z qo'li ostida ishlaydigan ishchilar va ish bo'yicha qabuliga keluvchilar, hamkorlikda ishlaydigan korxonalar xodimlari masalalarni hal qilish vaqtida rahbarlik qobiliyatini o'ziga xos madaniyatini ko'rsata olishi kerak.

Rahbarning ijobiy sifati - bosqichlik, vazminlik bo'lib, u hamma vaqt qaror qabul qilishda, so'zlarida, harakatlarida zarurdir. Arzimas holatlarga qizishib ketish rahbar uchun salbiy holatlarga olib keladi. Uning ta'siri ostida hissiyotlarga berilib, inson haqiqatni noto'g'ri qabul qiladi. Ba'zan u bosqich paytida hech qachon qilmaydigan ishini yoki so'zini qizishib ketganda sodir qilishi mumkin.

10.2. Rahbarning xodimlar bilan munosabati, uning shaxsiy madaniyatini belgilovchi muhim omil

Rahbar biror xodim bilan suhbatlashganda, vaqt cheklanganligiga qaramay suhbatni oxirigacha etkazishi zarur. Rahbar ishga doir suxbat tashabbusini topishga o'rganishi darkor. Boshliqning bo'ysunuvchiga har qanday harakati oddiy bir shaxsning boshqa shaxsga munosabati sifatida emas, balki hokimiyatga ega bo'lgan shaxsning boshqa shaxsga harakati sifatida qabul qilinadi. Shuning uchun rahbarning qaysi bir jamoa a'zosini xush ko'rmasligi uning muomalasida ko'rinmasligi kerak, aks holda ular boshliqning insonni shaxsiy, kasbiy va boshqa hislatlariga berilgan baho deb tushunilishi mumkin. Va aksincha, boshliq va buysinuvchining shaxsiy do'stona munosabatlari xizmat munosabatlari sohasiga ta'sir qilmasligi zarur. Rahbar xizmat munosabatlarini shaxsiy munosabatlar asosida shakllantirsa, hech qachon katta obro-e'tibor va hurmat qozonolmaydi. Mana shuning uchun boshliq o'z xodimlariga

nisbatan faol va og'ir, vazmin bo'lishi lozim. Rahbar avvalo o'ziga nisbatan talabchan va boshqalarga namuna ko'rsatishi lozim. Agar rahbarning o'zi ishiga befarq va mas'uliyatsiz bo'lib, vazifasini o'z vaqtida bajarmasa, unda o'z qo'l ostidagi ishchilardan bergan topshiriqlarni o'z vaqtida bajarishni talab qilishi juda qiyin bo'ladi. SHuning uchun rahbar avvalo o'ziga talabchan, hamma vazifalarni teng barobar, chuqur o'ylab taqsimlashi zarur.

O'z navbatida har bir rahbar doimiy ravishda xo'jalik, tashkilotchilik hamda tarbiyaviy ishlarni birga qo'shib olib borishi zarur. Shundagina u korxonada oldiga qo'yilgan rejani o'z vaqtida sifatli bajarishi mumkin. Korxonada rahbar to'g'ri so'z, muomalali va adolatli bo'lsa, xodimlar ichida doim hurmatga, e'tiborga sazovor bo'ladi. Rahbar xodimlar shuni unutmasliklari kerakki, har qanday kishidan ishni noto'g'ri talab qilib, uni xafa qilish juda oson, ammo xafa bo'lgan kishi uni ko'p vaqtgacha eslab yuradi, bu esa ishni yaxshi olib borishga ancha putur etkazadi. Demak, rahbarlar o'z obro-u'e'tiborini saqlab qolishlari uchun albatta odamlar oldida ishonchga sazovor bo'lishlari kerak.

Yuqoridagi fikrlarni umumlashtirib, respublikamizning bozor iqtisodiyotiga o'tish davrida xodimlarni boshqarishda malakali rahbarlar zarur degan xulosa chiqarish mumkin. Asosiysi rahbar qarorlar chiqarishda qat'yatli bo'lishi zarur. Rahbar kishilarni, birinchi navbatda o'z atrofida qilishlarni juda yaxshi bilishi, faqat bo'ysinuvchilar bilan emas, balki yuqoridagi rahbarlar bilan muomala yuritishda prinsiplial bo'lishi kerak.

O'z xodimlari bilan suhbatlasha, olgan rahbar o'z fikrlarini tushunarli bayon qilishini, suhbatdoshlarini diqqat bilan tinglashni, har qanday e'tirozlarni rad qilmaslikni bilishi zarur. Chunki aynan shu e'tirozlar berilayotgan axborotning etarli emasligini ko'rsatadi.

10.3. Rahbarning ish joyini tashkil etish

Rahbarning samarali mehnati uning ish joyini tashkil qilishga bevosita bog'liqdir. Rahbarning ish joyi deb uning o'z mehnat faoliyatini amalga oshiradigan va zarur

texnik va boshqa vositalar bilan jihozlangan xonaga aytiladi. Rahbarning ish joyi bir qator talablarga javob berishi kerak, ya'ni xonaning ichi talab qilinadigan sanitariya me'yorlariga to'liq javob berishi lozim. Xona jihozlari esa bajariladigan vazifaga mos gigiena, psixofiziologiya va estetika talablariga to'liq javob berishi kerak. Xonadagi texnik vosita va jihozlarning turlari va soni bajariladigan ish vazifasiga hamda uning hajmiga mos kelishi zarur. Ish joylarini tashkil qilish albatta rahbarning didiga, fantaziyasiga ko'p jihatdan bog'liqdir. Ish joylarini tashkil qilish loyihalarini ishlab chiqishda bir turdagi loyihalarni tanlash maqsadga muvofiq bo'ladi.

Rahbar xodimlarning mehnat unumdorligini oshirishda xizmat xonalarining o'lchov va shakllarini talabga mos keladigan qilib yaratish kerak.

Rahbar uchun xizmat xonasini qulay va o'z didiga mos ravishda tashkil etilishi ishini samaradorligini oshiradi. Ish joyining qulayligi, barcha zarur texnik vositalarni mavjudligi xonaning shinamligi va yorug'ligi, devorlarining ochiq ranglardan iboratligi rahbarning kayfiyatini ko'taradi, asabini tinchlantiradi, xonada uzoq vaqt o'tirib ishlashiga va ish samarasini oshishiga yordam beradi. Ish joyining noqulayligi, xonaning qorong'iligi, devorlarining juda ham to'q rangdan iboratligi aksincha, rahbarning tez toliqishiga, bo'lar-bo'lmasga asabiylashishi, kayfiyatining tezda buzilishiga va natijada ish samarasining keskin tushib ketishiga olib keladi. Shu bois har bir rahbar xodim ish joyini tashkil etishda albatta o'zi uchun har tomonlama shart-sharoiti mavjud bo'lgan xonalarni tanlashi kerak. Chunki rahbar o'tirgan xonaga qarab, chetdan kelgan odam uning didiga, madaniyatiga baho berishi mumkin.

10.4.Rahbarning xizmat xonalarini jihozlash

Har bir rahbar xizmat xonalarini jihozlashda o'zining harakat doirasini albatta inobatga olishi kerak. Rahbarning harakat doirasi deb o'z vazifasini bajarish jarayonidagi uning vertikal va gorizantal yo'nalishlarda harakati tushuniladi.

Rahbarning ish joyidagi harakati kichik va katta doira ichida bo'lishi mumkin. Kichik harakat doirasida rahbar o'tirgan o'rnidan qo'llari bilan ish vazifasini bajaradi. Bunda u asosiy ishini tez-tez foydalanib turiladigan jihozlar va buyumlar yordamida

bajaradi (telefon, faks, kundalik foydalaniladigan zarur hujjatlar va boshqa jihozlar).

Katta harakat doirasida kamroq ishlatiladigan jihozlar va buyumlardan foydalanib, ish vazifasini bajaradi. Ular ham rahbar uchun foydalanishda qulay joyda yoki doirada joylashtiriladi.

Rahbarning ish joyini mehnat faoliyati uchun zarur texnik vositalar bilan jihozlash uning ish samaradorligini oshirishda ahamiyati juda kattadir. Rahbarning ish faoliyati uchun zarur texnik vositalar turkumiga quyidagilar kiradi:

a) hujjat tayyorlash va axborotlarni saqlovchi vositalar. Hujjatlar tayyorlashda va zarur axborotlarni saqlashda axborot texnologiyalari, kompyuterlardan keng foydalanadilar;

b) hujjatlarni saqlovchi va qidiruvchi vositalar. Hujjatlarni turlari bo'yicha saqlash uchun har xil kartotekalardan foydalanish tavsiya etiladi. Rahbar ishida hujjatlarni nomi va turi bo'yicha tezda biriktirib saqlovchi papkalardan foydalanish vaqtni tejaydi va ish unumdorligini oshiradi;

v) tezkor aloqa bajaruvchi texnik vositalar. Og'zaki ma'lumotlarni tezda qabul qilib olish va uzatish uchun telefon aloqasidan tashqari tezkor aloqa vositalari ham keng ishlatiladi. Bu vositalar mijozlar bilan bog'lanish vaqtini tejaydi. Rahbar uchun kommutatorlardan foydalanish bir necha mijozlar bilan bir vaqtda aloqa bog'lashga, ish yuzasidan kichik yig'inlar o'tkazish va muhim ma'lumotlar olishga imkon yaratadi.

Xonalarni jihozlashda quyidagi talablarga rioya qilish kerak:

- rahbarning ishi boshqa korxonalar va tashkilotlarning vakillarini qabul qilish bilan ko'proq bog'liq bo'lsa, imkon qadar uning xonasi binoning birinchi qavatida joylashgani ma'qul;

- xonadagi jihozlar, ya'ni, mebellar va boshqa vositalar ular yaqiniga kelib ketish, ulardan foydalanish uchun qulay bo'ladigan qilib joylashtirilishi kerak;

- ishlash vaqtida ish stoliga yorug'lik chap tomonidan yoki old tomondan tushishi lozim;

- xonani isituvchi jihozlar rahbar o'tiradigan joydan ma'lum masofada uzoqda joylashtirilishi lozim.

Rahbar xodimning ish joyini tashkil qilish va mebellarni to'g'ri joylashtirish

muhim ahamiyatga ega. Ular rahbarning hujjatlarni qidirib topishini engillashtirish va ish davomida ruhiy va jismoniy toliqmasdan o'tirishi va harakat qilishiga xizmat qilmog'i kerak.

Mebel tanlashda rahbarning ishiga oid hujjatlarni saqlash, xonadagi texnik vositalar va boshqa jihozlar inobatga olinishi kerak.

Mebellar asosan standart qismlardan tashkil topgan va zarurat tug'ilganda shakli va o'rni osonlikcha o'zgartiriladigan bo'lsa maqsadga muvofiq bo'ladi.

Umuman olganda, mebelning tashqi ko'rinishi estetik talablarga javob berishi, yaxshi kayfiyat uyg'otishi va xonaga har tomonlama mos kelishi kerak.

10.5. Fuqarolarni qabul qilish madaniyati

Fuqarolarni qabul qilish boshqarish xarakteridagi vazifalarning va rahbarning o'ziga xos madaniyatini xususiyatlarini aks ettiradi. Bu ish asosan korxonada ishlayotgan, hamkorlik qilayotgan tashkilotlarning qiziqtirayotgan masalalar bo'yicha, og'zaki suhbat yoki yozma ravishda, kerakli ma'lumotlar yig'ish va unga binoan o'z vaqtida qarorlar ishlab chiqishga qaratilgan.

Qabul qilish kim tomonidan o'tkazilishi hisobiga qarab, birinchidan, korxonada rahbari va muovinlar, ikkinchidan, strukturali bo'linmalar rahbarlari va funksional rahbarlar tomonidan o'tkaziladi. Birinchi turdagi qabullar korxonada faoliyatining muhim prinsiplar masalalari bo'yicha olib boriladi, ikkinchisi esa qisman masalalar bo'yicha, ya'ni joriy masalalarni qisman boshqarish funksiyalari bo'yicha (reja, moliya, ta'minot, sotish va boshqa kundalik masalalar) olib boriladi.

Korxonada faoliyati, uni ishlab chiqarish va boshqa aniq sharoitlariga qarab qabul qilish vaqtlari har xil bo'lishi mumkin. Masalan, xalq iste'moli mahsulotlarini ishlab chiqarish korxonalarida yoki yirik korxonalarda kichik korxonalariga nisbatan ko'p bo'ladi.

Demak, korxonada ishlovchi xodimlarni qabul qilishda barcha korxonada va tashkilotlar ma'lum bir tartibga amal qilishlari kerak, ya'ni aniq bir vaqt belgilanishi, albatta unga rioya qilishlari kerak. Chunki ko'p rahbarlar qabul vaqtida o'zlarining

shaxsiy ishlari bilan band bo'lishadilar. Qabul kunlari va vaqti bo'yicha ma'lumotlar xodimlarga etkazilishi hamda qabulni kimlar o'tkazadi, ya'ni rahbar muovnlari yoki har kuni xodimlar tomonidan qilingan murojaatlarni bevosita hal qilish huquqiga ega bo'lgan shaxslar tomonidan olib boriladi. Hech ikkilanmasdan qabul qilish grafigi so'zsiz bajarilishi kerak, chunki bu prinsipiiallik va madaniyatning eng elementar belgisidir.

Qabulga kirgan kishi bilan suhbat chog'ida rahbar odob saqlab o'tirishi zarur. Avvalo qabulga kirgan kishini so'zini to'liq va oxirigacha tinglash, gapini bo'lmaslik lozim. Gapirayotgan vaqtida qo'lda biror-bir narsani o'ynab turmasdan, oyoqni ustma-ust qo'ymasdan, orqaga yoki yonga suyanmasdan, tik va bemalol o'tirish kerak.

Talaffuz, nutq aniqligi, ovoz balandligi - bu omillarni hammasi suxbatdoshga ruhiy ta'sir etib, ijobiy yoki salbiy hissiyotlar tug'dirishi mumkin. Tez nutq odamni ishonchsiz qilib ko'rsatadi. Sekin nutq esa kishining ishlarda sekin harakat qilishi haqida o'ylashga undaydi. Kerakli nutq balandligi, tezligi va aniqligi kim bilan nima haqida va nima uchun gapirayotganligiga bog'liq. Shu bois chetdan qabulga kirganlarga bunga albatta e'tibor berish lozim.

Agar qabulga kirgan kishi chet ellik bo'lsa, u holda uning mamlakatini milliy-ruhiy va etnik tomonlarini hisobga olish kerak. Masalan, amerikaliklar uchrashuvni uzoq cho'zmasdan ishni tez bitirib yoki muammoni tez hal qilishga intilishadi.

Lotin Amerikasida esa buni teskarisi, birinchi suhbatdayoq darrov ish to'g'risida gaplashish odobsizlik hisoblanadi. Har qanday ish bir necha uchrashuvdan keyin hal qilinishi mumkin.

Shunday qilib, tashrif qiluvchilar bilan suhbatda va umuman har qanday suhbatdan qat'iy-nazar rahbar o'zining suhbatdoshiga nisbatan muloyim, o'zini tutgan holda e'tiborli bo'lishi kerak. Chunki odamlar bilan suhbat vaqtida korxonaning iqtisodiy yo'nalishini ko'tarishdagi ayrim echilmay qolgan muammolarni hal qilish mumkin va hokazolar.

Nazorat savollari:

1. Nimalar rahbar xodimning shaxsiy madaniyatini belgilaydi?
2. Rahbarning qaysi jihatlari diqqatga sazovor bo'ladi?
3. Rahbar ish joyini qanday tashkil etishi kerak?
4. Rahbar joyining qo'llayligi uning faoliyat samarasini oshirishda ahamiyati qanday?
5. Xonalarni jihozlashda rahbar nimalarga e'tibor qaratishi lozim?
6. Rahbar tomonidan fuqarolarni qabul qilish qanday tartibda amalga oshirilishi lozim?
7. Qabul vaqtida rahbar nimalarga asosiy diqqat- e'tiborini qaratishi lozim?

11 BOB: RAHBAR XODIMLAR AXLOQI

Reja:

- 11.1. Axloq haqida tushuncha va uning qonuniyatlari
- 11.2. Rahbarning axloqiy me'yorlari
- 11.3. Rahbar ishining samarasini oshirishda maslahatlar va ularning tahlili
- 11.4. Ish jarayonida rahbar xodimlar bilishi lozim bo'lgan odob va axloq me'yorlari va qoidalari

Tayanch iboralar: Axloq, namunaviy, amaliy, qonuniyat, psixologik, axloqiy me'yorlar, axloq qoidalari, xulq-atvor, yig'ilish, madaniyatli, xislatlar, xushmuomalalik, mahoratli, va'da, qaror qabul qilish, sodiqlik, muvaffaqiyatsizlik, idrok, maslahatlar, munosabat, maqsadlar.

11.1. Axloq haqida tushuncha va uning qonuniyatlari

Korxonada va tashkilotlarda har qanday xodimning kasbiy me'yorlari, xulq-atvor qoidalari rioya qilishi va o'zining atrofidagi tashqi muhit bilan (hamkasblari, xodimlar, mijozlar va sheriklar) o'zaro munosabatda bo'lishi bilan chambarchas bog'liq bo'ladi. Mehnat munosabatlarida axloq me'yorlariga rioya qilish ayrim

xodimning va umuman tashkilotni ruhiy muhitiga baho berishning asosiy mezonlaridan biri hisoblanadi.

Axloq to'g'risida Aristotel bu ta'limotning nihoyatda chuqur ma'noli ekanligini ta'kidlab, shunday degan edi: axloq bizga «nimani qilishimiz va nimadan o'zimizni tiyishimiz kerakligini anglashimizga yordam beradi»-degan edi.

Axloq biz uchun - avvalo insoniy munosabatlarni, shuningdek, kishilarning fe'l - atvorlarini, ularning bir qancha maqbul, umum qabul qilingan me'yorlarga muvofiq kelishi nuqtai-nazaridan ko'rib chiqishga va baholashga imkon beruvchi bilim sohasi, alohida fandır. Axloq deganda kishilarning axloqiy bo'lganidek noahloqiy xulq-atvorlarini ham aniqlay borib, ko'rsatilgan me'yorlarning amalda namoyon bo'lishini ham tushunish lozim. Boshqacha qilib aytganda, axloq bu - ijtimoiy hayot jarayonida ro'yobga chiqadigan o'ziga xos axloqiy talablar va xulq-atvor me'yorlari tizimidir. SHundan kelib chiqib namunaviy va amaliy axloqni farqlash maqsadga muvofiqdir. Kasbga oid axloq doirasidagi, aynan rahbar axloqini o'rganish, ishlab chiqarishda uning o'rnini aniqlash imkonini beradi. Binobarin, gap rahbarning axloqi xulq-atvori me'yorlari to'g'risida, uning ish usuliga, kishilar bilan muomala qilish tabiatiga, ijtimoiy qiyofasiga nisbatan jamiyat tomonidan qo'yilayotgan talablar to'g'risida borar ekan, mehnat faoliyati jarayonida har bir rahbar o'zaro shaxslararo munosabatlarning o'ziga xos xususiyatlarini belgilab beruvchi qonuniyatlarni hisobga olishi kerak bo'ladi. Ular orasida eng asosiylaridan biri kishilardagi tashqi ta'sirlarni idrok qilish, ulardagi shaxsiy xususiyatlarning farqi, muayyan vaziyatga bog'liq bo'lgan qonuniyat hisoblanadi. Bular xodimlarni taqdirlash, maqtash, mukofotlash, xizmat sohasi yoki lavozimi bo'yicha ko'tarish hamda shu bilan birga tashabbusini qo'llab- quvvatlashdan iboratdir. Keltirilgan qonuniyatdan tashqari, insonning inson tomonidan noto'g'ri tasvirlash va o'z - o'ziga berilgan bahoning o'xshamasligi kabilarni ham kiritish mumkin. Uning mohiyati shundan iboratki, birorta kishi boshqa kishini xuddi o'zini bilganday bila olmaydi.

Yana bir qonuniyat – psixologik jihatdan o'z-o'zini boshqarish qonuniyatidir. Biz boshqa shaxslarga munosabat sohasida birinchi o'ringa odatda ularning tashqi jismoniy xavfsizligini qo'yamiz. Ularning psixologik xavfsizligini esa hech qachon

inobatga olmaymiz. Har bir inson birinchi navbatda o'z-o'zini psixologik xavfsizligiga va unga boshqalarni salbiy tomondan saqlanishga katta ahamiyat beradi. Ijtimoiy xulq - atvorining etakchi sabablaridan biri insonning shaxsiy maqomini, o'z qadr-qimmatini saqlashdir.

Ish faoliyati rahbarni ko'pincha murakkab va nozik vaziyatlarga duch qiladiki, ularda psixologlar tavsiya etgan xulq-atvor, axloq qoidalariga rioya etish asabiy tanglikni pasaytirishga va xatolardan himoyalanihiga yordam beradi.

11.2.Rahbarning axloqiy me'yorlari

Axloq muammosiga to'xtalar ekanmiz, axloqiy me'yorlar, ya'ni rahbarning kasbiga oid axloqiy me'yorlar bilan tanishib chiqish juda muhim masaladir. Bunday me'yorlar rahbarning axloq qoidalari sifatida belgilash mumkin bo'lgan me'yorlar asosida yotadi.

Demak, har bir rahbar o'z ishida axloq, odob qoidalariga va me'yorlariga tayanadi. Bu sifat rahbarning ahloqini ifodalaydi yig'ilishlar o'tkaziladigan vaqtda ularning qatnashchilariga nisbatan muloyim bo'lish lozim. Chunki odamlar bunday yig'ilishlarga maqbul boshqaruv qarorlarini qabul qilishga qatnashish uchun keladilar, bunday qarorlar esa birinchi navbatda rahbar uchun o'ta muhim hisoblanadi. Har bir rahbar boshqalarni sabr-toqat bilan eshitishga odatlanishi, so'zlovchilarning so'zini oxirigacha eshitishga harakat qilishi, xodimlarning samarali faoliyatini taqdirlashi lozim. Masalan, ko'pchilik oldida qo'l ostidagilarga oddiy rahmat aytish yoki minnatdorchilik bildirish ba'zan moddiy taqdirlashdan ham afzal bo'lishi mumkin, yoki biror xodimni ishdagi nuqsonlari uchun jazolash kerak bo'lsa, albatta adolat chegarasidan chiqmaslik va qo'pol muomala qilmaslik rahbar to'g'risida yaxshi taassurot qolishiga olib keladi.

Demak, rahbar uchun so'z shaklini va jazo turini tanlashda jabrlanuvchi xodimning yoshini, jinsini va xarakterini inobatga olish yaxshi va haqqoniy natijalar berishi mumkin. Shunday qilib tanqid odamlarga katta va zarur ta'sir ko'rsatuvchi vosita bo'lib, uni kerakli vaziyatda va nihoyatda ehtiyotkorlik bilan ishlatishni bilish

kerak. Xodimlarning qadr-qimmatini erga urmaslik, qo‘pol muomala qilmaslik, tanqidni iloji boricha, oddiy janjalga aylantirmaslik kerak. Bu esa rahbarlik uslubi va boshqarish madaniyatining ma‘lum elementlariga ega bo‘lishini taqazo etadi.

Madaniyatli rahbar-o‘z mehnatini nafaqat o‘zi uchun, balki boshqalar uchun, jamiyat uchun, davlat uchun ham foydaliligiga ishonadi. Bunday rahbarlar quyidagi xislatlarga ega bo‘ladi:

- o‘zining atrofidagi kishilarni istaklari va ishlash qobiliyatlari, tadbirkorlikni namoyon etishga intilishlari kabi jihatlardan kelib chiqqan holda ish tutadi;
- har qanday mulk, davlat hokimiyati, jamoatchilik harakatlari, ijtimoiy tartib, qonunlarni hurmat qiladi va unga to‘la rioya qiladi;
- o‘ziga ishonadi, yuksak kasb mahorati yuqori va bilimdon kishilarni qadrlaydi;
- fan va texnika yutuqlarini, madaniyatni qadrlaydi va e‘zozlaydi;
- yangiliklarga intiladi;
- insonparvar va adolatli bo‘ladi.

Har qanday korxonada ham, guruh a‘zolarining xulq-atvoriga oid ba‘zi qonuniyatlar kuzga tashlanadi. Bu qonuniyatlar axloqiy me‘yorlardir. Axloqiy me‘yorlar korxonaning barcha a‘zolari tomonidan tan olingan xulq-atvorga xos tasavvurlarni ifodalaydi.

Axloqiy me‘yorlar korxonada a‘zolarining hatti- harakatini ko‘rsatgan holda ularni birlashtiradi. Axloqiy me‘yorlarni belgilashda ularga xos ikkita xususiyat mavjud. Birinchidan, axloqiy me‘yorlar qanday xulq-atvor talabiga javob berishi haqidagi aniq tasavvurlarni o‘z ichiga olsa, ikkinchidan, korxonada a‘zolarining mazkur tasavvurlar haqidagi o‘ziga xos kelishuvlaridir. Bu ikki xususiyatdan tashqari yana axloqiy me‘yorlarga xos bir necha sifatlarni ko‘rsatish mumkin. Ulardan biri shundan iboratki, axloqiy me‘yorlar, asosan, muqarrarlik jihatlarini o‘z ichiga oladi, ya‘ni muayyan bir xodimning o‘zini qanday tutishi “lozimligini” ko‘rsatadi. Ikkinchidan, axloqiy me‘yorlarni korxonada a‘zolarining o‘zi hayotga joriy etadi. Xulq-atvor shakllari korxonalar tomonidan belgilanadi va nazorat qilinadi. Axloqiy me‘yorlarning xodimlar tomonidan qabul qilinish darajasi korxonalarda turlicha bo‘lishi mumkin.

Korxonalar a'zolari axloqiy me'yorlarni ma'lum vaqt mobaynida o'zlashtirib oladilar. Korxonalarda rahbariyat tomonidan rag'batlantirish yoki jazo choralari asosida axloqiy me'yorlar joriy etiladi. Insonlarni hatti-harakatlari uchun rag'batlantirish (ma'lum xulq-atvori bo'lgani uchun) yoki jazolash (ma'lum xulq-atvorni takrorlanmasligi uchun) natijasida vositali ta'lim vujudga keladi. O'zgarayotgan xatolar asosida xulosa chiqarish boshqalarning rag'batlantirilishini yoki jazolanishini kuzatish asosida yuzaga keladi.

11.3. Rahbar ishining samarasini oshirishda maslahatlar va ularning tahlili.

Har bir rahbar xulq-atvorning xush muomalalik, nazokatlilik, andishalilik kabi jihatlari nafaqat «o'zini jamoa o'rtasida tuta olish» uchun, balki odatdagi kundalik turmush uchun ham mutlaqo zarur ekanligini ravshan anglashi lozim. Rahbar muomala madaniyatiga ega, me'yorni bilish, xayrixohlikni unutmasligi kerak, o'z hissiyotlari, hayajonlarini to'la jilovlay bilish zarur. Rahbarning qat'iy, madaniyatli, odobli, olijanob bo'lishi, nafaqat uning obrusini shakllantiradi, balki korxonalar faoliyatining yarim muvaffaqiyatini ta'minlaydi. Tanqid odamlarga katta ta'sir etuvchi vosita bo'lib, rahbar uni kerakli vaziyatda va nihoyatda ehtiyotkorlik bilan ishlatishni bilishi kerak.

Madaniyatli va muvaffaqiyat qozonuvchi rahbar bo'lish uchun quyidagi tavsiya etilayotgan maslahatlarga amal qilish yaxshi natijalarga erishish imkonini beradi.

- yuqori darajada mahoratli bo'lish, zararli (ishga halaqit beruvchi) narsalarni foydali (maqsadga erishishga yordam beruvchi) tomonga aylantirishga qodir ekanligini yodda tuting;
- ish jarayonida xodimlaringiz tomonidan bildirilgan fikrlar, takliflarni o'z ishingiz uchun foydali nuqtai-nazardan qarab chiqishni odat qiling;
- va'dani o'z muddatida bajarishga harakat qiling. Agar bajarish imkoni bo'lmasa, vaqtingiz bo'lmagan bo'lsa, o'zingizni oqlamang, yangi muddat belgilang va kechikib bo'lsa ham so'zingizning ustidan chiqing;
- «Foydasiz» takliflarga nisbatan e'tiborli va xolis bo'ling. Keraksiz takliflarni rad eting. O'zingizga ishongan hollarda ham manmansirashdan qoching;

- korxonaning taqdirini hal etuvchi qarorlarni qabul qilishda mas'uliyatni qo'l ostingizdagilarga yuklamang, agar bu ularning vakolatiga kirmasa yoki ular sizdan tegishli topshiriq yoki tavsiya olishmagan bo'lsa;

- noqulay vaziyatlarga tushib qolgan hollarda ham o'zingizni yo'qotib sarosimaga tushib qolmang, rahbarni o'zini yo'qotib sarosimaga tushishidek boshqa hech narsa bu qadar obro'sizlantirmasligini yodda tutish lozim;

- qo'l ostingizdagilarni laganbardor qilib emas, o'zingizga sodiq qilib tarbiyalashga harakat qiling, ularning samarali mehnatlari va tashabbuslarini rag'batlantiring;

- sizning fikringiz yoki nuqtai-nazaringiz har doim to'g'ri bo'lmasligi, undan ham yaxshi fikrlar, qarashlar va nuqtai-nazarlar ham bo'lishini hech qachon unutmang;

- ish faoliyatingiz jarayonida yuzaga kelgan birorta ham muvaffaqiyatsizlik, yo'l qo'yilgan kamchiliklar, adashish, xato qilish holatlarini puxta tahlilsiz va e'tiborsiz qoldirmang. Albatta sabablarini o'rganib chiqing, tegishli xulosalar chiqaring, bartaraf etish yo'llarini izlab toping, kelajakda bunday holatlarning boshqa takrorlanishiga yo'l qo'ymang;

- qo'l ostingizdagi xodimlaringizni shaxsan ishga qanday undash yo'llarini va usullarini bilish, ular bilan samarali ishlashning va hamkorlikda faoliyat olib borishning eng muhim shartlaridan biri ekanligini unutmang;

- xodimlarning shaxsiy maqsadlarini korxonaga maqsadlari bilan muvofiqlashtirishga nisbatan korxonaga maqsadlarini xodimlarning shaxsiy maqsadlari bilan muvofiqlashtirish muhimroq ekanligini yodda tuting;

- kishilar bilan munosabatda aytilmagan narsani anglashga o'rganing. Ishda uchta «idrokka» amal qiling, achchiqlanmang, o'zingizni yo'qotmang, hovliqib ketmang;

- kechikish yoki tayyor emaslik oqibatida tadbirni kechiktirish yoki qoldirish sheriklarga va qo'l ostingizdagilarga nisbatan hurmatsizlikning bosh ko'inishi ekanligini unutmang;

- kishilarning kamchiliklariga nisbatan, agar bu kamchiliklar uning ishiga yoki korxonaga faoliyatiga salbiy ta'sir etmasa toqatli bo'ling.

- ish jarayonida yo‘l qo‘yilgan kamchiliklar uchun ishlovchilarni nafaqat so‘z bilan haqoratlash, balki tushuntirish, kamchiliklarni qayta takrorlamaslikka undash yo‘llari ham bor ekanligini yodda tuting;

- hal qilishda faqat Sizning ishtirokingiz shart bo‘lgan masalalar bilan shug‘ullaning;

- kishining ishchanlik sifatlariga nisbatan ayniqsa, Sizning qo‘l ostingizdagi xodimingiz bilan munosabatlaringiz yaxshi bo‘lmasa, adolatli bo‘ling. Sizga nisbatan yomon munosabat Sizning etuk emasligingiz oqibati ekanligini isbotidir;

- korxonada maqsadiga erishish, ishlash, izlanish uchun xodimlarga imkon boricha ko‘proq erkinlik bering.

- korxonadagi qo‘l ostingizdagilarni samarali faoliyati uchun kishilarning ko‘z oldida maqtang, yo‘l qo‘ygan kamchiliklari va nuqsonlari uchun yakka holda esa tanbeh bering;

- inson uchun kamsitishdan ko‘ra achchiqroq va alamliroq hech narsa yo‘qligini, kamsitish hech qachon unutilmasligini va kechiktirmasligini yodda tuting;

- adolatsizlik qilmaslikka harakat qiling, kishilarni u juda qattiq ranjitadi, sizga bo‘lgan hurmatini yo‘qotadi;

- hamdardlik ko‘pincha puldan qadrliroq ekanligini yodda tuting;

- kishilarni tinglay biling, sabr - toqatli bo‘ling.

11.4. Ish jarayonida rahbar xodimlar bilishi lozim bo‘lgan odob va axloq me‘yorlari va qoidalari

Ish jarayonida rahbar xodim quyidagi odob - axloq me‘yorlari va qoidalarini bilishni taqozo qiladi:

- tanishuv qoidalari;

- ishga oid aloqalarni amalga oshirish qoidalari;

- muzokaralar odobi qoidalari;

- tashqi qiyofa, muomala tarzi, ishchanlikka xos kiyimga nisbatan talablar;

- nutqqa nisbatan talablar;
- hujjatlashtirish madaniyati.

Shunday qilib, yuqorida keltirilgan maslahatlar bir chegara emas, lekin ular rahbar tanlagan maqsad va vazifalarni muvaffaqiyatli bajarishga yordam beradi.

Nazorat savollari

1. Axloq nima va axloqi rahbarning qaysi jihatlari bilan baholanadi?
2. Axloq qonuniyatlari deganda nimani tushunasiz?
3. Rahbarning axloqiy me'yorlari nimalardan iborat?
4. Madaniyatli rahbar qanday hislatlarga ega bo'ladi?
5. Korxonada axloqiy me'yorlarni kim belgilaydi va bundan maqsad nima?
6. Ish samarasini oshirish uchun rahbar nimalarga amal qilishi lozim?
7. Ish jarayonida rahbar qanday axloq me'yorlari qoidalarini bilishi lozim?

12 BOB: RAHBAR XODIMNING ODOBI

Reja:

- 12.1. Rahbar xodimning odobi va uning inson omilini faollashtirishdagi roli
- 12.2. Salomlashuv me'yorlari va ish munosabatlari
- 12.3. Ishga doir suhbatlar yuritish va telefonda gaplashish odobi
- 12.4. Tanqid qilish va tanqidni qabul qilish qoidalarini
- 12.5. Ish aloqalarini tashkil etish
- 12.6. Rahbarning nutq madaniyati
- 12.7. Rahbarning tashqi qiyofasi va odobi

Tayanch iboralar: Odob, ahloq qoidalarini, yoshi katta, lavozimi kichik, hamkasblar, qo'l ostidagilar, do'stlik chegarasi, ishga doir suhbat, telefonda gaplashish, tanqid qilish, tashrif buyuruvchilar, tanqidni qabul qilish qoidalarini, ish aloqalarini tashkil qilish, tashrif qog'ozi, ishga doir sovg'alar, nutq madaniyati, tashqi qiyofasi, notiqlik san'ati

12.1. Rahbar xodimning odobi va uning inson omilini faollashtirishdagi roli

Rahbarning odobi uning eng yuksak fazilatlaridan biri hisoblanadi. Rahbarning odobi eng avvalo uning muomalasidan ko'zga yaqqol tashlanadi. Shu bilan bir qatorda rahbarning odobi uning insoniylik fazilatlarini ham o'z ichiga oladi. Rahbar xodimning odobi tashkilotda inson omilini faollashtirishda o'rni juda katta. Rahbar xodim odob doirasida xodimlar bilan muomalada bo'lib, ularga tashkilotdagi vaziyatni to'g'ri tushuntirsa, topshiriqlar berganda zarur ko'rsatmalar va maslahatlar bersa, har qanday holatlarda ham og'ir-vazminlik bilan ish olib borsa, korxonada ish samaradorligi yuqori bo'ladi.

Boshqarish munosabatlarida boshqaruv organlari bosqichma-bosqich bo'ysunishni (subordinatsiya) saqlash, xushfe'l bo'lish, xodimlarning bir kishiga teng bo'ysinishini unutmaslik, alohida zarur bo'lmaganda quyida turuvchi rahbarning «boshi ustidan» buyruq bermaslik lozim. Rahbar qo'l ostidagilarga nisbatan ta'sirchan xolislik nuqtai-nazariga rioya qilish, barcha xodimlarga nisbatan teng va shaxsan yoqtirish yoki yoqtirmasligidan qat'iy nazar toqatli munosabatda bo'lishi lozim. Bu esa har bir xodimda rahbar to'g'risida juda yaxshi fikr tug'ilishiga olib keladi. Tashkilotda xodimlar faoliyatini yanada faollashtiradi. SHu bilan birga rahbar qo'l ostidagilar bilan «do'stlik chegarasi»ni saqlashi, ayniqsa xizmatdan tashqari munosabatlarda nozik tabiatli bo'lish, qo'l ostidagilarning shaxsiy iltimoslarini suiste'mol qilmaslik lozim. Bu esa rahbar yomon holatga solib qo'yishi mumkin. Ayni paytda xizmatdan tashqari hollarda kasbdoshlar bilan birga madaniy xordiq chiqarishga borilganda (teatrda, dam olishda, sayyohlik safarida) darajama - daraja bo'ysunishga rioya etish maqsadga muvofiq emasligini ham yodda tutish lozim.

12.2. Salomlashuv me'yorlari va ish munosabatlari

Salomlashish inson odobining eng muhim elementlaridan biridir. Umum qabul qilingan odob va ahloq qoidalarida yoshi katta bilan uchrashganda, kichik, lavozimi yuqori bilan uchrashganda, birinchi lavozimi kichik, ayol kishi bilan uchrashganda

birinchi erkak kishi, salomlashadi deb ko'rsatilgan bo'lsada, rahbar qo'l ostidagilar, ayniqsa sheriklar bilan uchrashganda salomlashishini kutib o'tirmasligi kerak, birinchi bo'lib salomlashishga harakat qilishi lozim.

Notanish kishilar bilan ish yuzasidan uchrashuv vaqtida rahbar o'zini-o'zi tanishtirishi yoki uchrashuvni uyushtirgan kishi vositachiligi orqali tanishishi lozim. Agar siz mehmon bo'lsangiz, birinchi bo'lib o'zingizni tanishtiring. Erkak kishi ayol kishiga har doim birinchi bo'lib o'zini tanishtirishi lozim. Yoshi kichikroq erkak yoki ayol yoshi kattaroqlarga o'zlarini tanishtirishlari kerak, aksincha bo'lmaydi. Biron kishini tanishtirishdan oldin ikkala tomon ham tanishishni istashiga ishonch hosil qilish foydalidir. Turli vaziyatlarda salomlashish qoidalari quyida keltirilgan (jadval).

«+» belgisi ma'lum vaziyatda amalga oshirayotgan xodim uchun bajarilishi lozim bo'lgan ishlar.

Hamkasblarga nisbatan muomala tarzi jamoadagi munosabatlarning umumiy tarzi bilan belgilanadi. Xizmatdoshlar bilan ismi va otasining ismi yoki familiyasini aytib (bunda siz albatta «janob» yoki «o'rtoq» qo'shimchasini qo'shib) murojaat qilishingiz afzaldir. Faqat ismi bilan, buning ustiga qisqartirilgan shaklda murojaat etmang, bu odat faqat engil tabiatlikka taqlidchilikni bildiradi, xolos. Bizning mamlakatimizda azaldan kishilarning ismi va otasining ismi bilan hurmat bilan murojaat qilish odat tusiga kirgan. Eng yaqin xodimlarga nisbatan, agar ular yosh bo'lsa va bunday muomalaga qarshi bo'lmasa, ismini aytib murojaat qilish mumkin.

12.3. Ishga doir suhbatlar yuritish va telefonda gaplashish odobi

Ishga doir suhbat o'tkazish kasb faoliyati jarayonida ham, shuningdek maishiy sharoitda ham amalga oshirilib boriladi. Suhbat o'tkazish zarurligi bilan bog'liq har qanday vaziyatda ham, suhbat olib borish qoidalarini ishlab chiqish bo'yicha teng imkoniyat sifatida qarash kerak bo'ladi. Bu qoidalarni quyidagi tarzda muayyan izchillikda va o'zaro bog'liqlikda o'tkazilishi zarur:

Turli vaziyatlarda salomlashish qoidalari

	Xodimlarning uchrashish vaziyati	Quyidagilar birinchi bo'lishi lozim		
		Salomlashish	Qo'l uzatish	Taqdim qilish
1.	<i>Erkak kishi uchun</i>	+		+
	Ayol kishi uchun		+	
2.	Yoshi katta odam uchun		+	+
	Yoshi kichik odam uchun	+		
3.	Lavozimi katta odam uchun		+	+
	Lavozimi kichik odam uchun	+		
4.	Guruh yonidan o'tib ketayotgan odam uchun	+		
	Guruhda turgan kishi uchun		+	+
5.	Xonaga kirayotgan kishi uchun	+	+	
	Xonadagi kishi uchun		+	+
6.	Ketayotgan odamni quvib etgan odam uchun	+		
	Quvib ketayotgan odam uchun			
7.	Xonaga kirayotgan delegatsiya boshlig'i uchun	+		
	Xonada bo'lgan delegatsiya rahbari uchun		+	

- maqsadni bilish;
- axborot tayyorgarligi;
- tushunchalar va mulohazalar shaklini ishlab chiqish;
- dalillarning izchilligi va mazmunini aniqlash;
- suhbat qatnashchilari tarkibini shakllantirish;
- suhbat o'tkazish vaqti va joyini tanlash;
- suhbat jarayonida so'zlovchining gapini oxirigacha tinglash;
- suhbat yakunidan so'ng tegishli xulosalar chiqarish.

Odob qoidalari albatta rahbarga kishilarning gapini bo'lmay va ularni to'xtamay, boshqa ishlarga va boshqa kishilarga e'tiborini jalb qilmay tinglay bilishni taqozo

qiladi. Rahbarga suhbat davomida bandligini namoyish etib, zarur bo'lmagan holatda qog'ozlarni u yoqdan bu yoqqa olish, soatiga qarayverish, uchinchi shaxsning kirishiga yo'l qo'yish, hujjatlarni imzolash, telefonda gaplashish va shu kabilar yaramaydi.

Agar suhbat vaqtida har qanday boshqa narsa bilan shug'ullanishga to'g'ri kelib qolsa, kechirim so'rab, majburiy tanaffusdan so'ng ayniqsa, bu paytda gap nima haqida ketayotganligini eslatib davom etishni taklif qilish lozim.

Har qanday xizmat masalalari bo'yicha fikr bildirish maqsadga muvofiqdir. Birdaniga qat'iylik va uzil-kesillik bilan hal qilish yaramaydi. Rahbarning iltifot ko'rsata bilishi, maqtov, qoyil qolish, qiziqish, minnatdorchilik, nafaqat uning odobliligini ko'rsatuvchi, balki suhbatdoshga nisbatan hurmati ramzi, umumiy madaniyati belgisidir.

Ishga doir suhbatda iltifot ko'rsatayotib samimiy bo'lish lozim. Suhbatdoshni har tomonlama tushinishga harakat qilish lozim. Ish munosabatlariga kiruvchi rahbar sherikning milliy va ruhiy xususiyatlari, o'ziga xos xususiyatlarini bilishi muvaffaqiyatli aloqaning zarur sharti ekanligini yodda tutishi lozim.

Ishga doir suhbatning qatnashchilari ko'pincha ayrim kamchiliklarga yo'l qo'yadilar. Masalan, suhbat joyini tanlashda etarli e'tibor bermaslik shunga olib kelishi mumkinki, hatto vaziyatga muvofiq kelmaydigan sharoit va qatnashchilarning o'zaro munosabatlari ishga doir suhbatning muvaffaqiyatli chiqishiga halaqit berishi mumkin. Tabiiyki ishga doir suhbatni o'tkazish mahoratini egallash ko'p marta amalda sinab ko'rish bilan bog'liqdir.

Rahbar xodimlarni ijobiy fikrlash va fe'l - atvorini shakllantirish uchun quyidagilarga amal qilish lozim:

- suhbat jarayonida qisqa va asosiy gapni gapirish;
- so'zlayotganda dalillarga tayanish;
- suhbatdoshga ko'p nasihat qilmaslik;
- suhbatdoshga muammoning keskinlashini emas balki, hal etish yo'llari qidirish haqida gapirish;
- qo'pol muomalaga moyil sherik bilan uchrashuv vaqtida ziddiyatlarga bormaslik.

Telefonda gaplashishning odobi bu ishga doir suhbat o'tkazishning o'ziga xos bir turi sifatida olib qarash mumkin. Ana shundan kelib chiqib, ikkita xulosa qilish mumkin. Birinchidan, ishga doir suhbatga tayyorgarlik ko'rish va o'tkazish qoidalari ko'p jihatdan telefonda suhbatlar olib borishda ham o'z ahamiyatini saqlab qoladi. Ikkinchidan, telefon orqali suhbat yuzma-yuz suhbat o'tkazishga nisbatan bir qator farq qiluvchi xususiyatlarga egadir.

Telefonda qilinadigan suhbatning mavzusini belgilashdan oldin, unga ajratiladigan vaqtni rejalashtirishni esdan chiqarmaslik kerak. Bundan tashqari suhbatdoshning hamkasblari, tashrif buyuruvchilar va boshqa begona kishilar davrasida bo'lishi mumkinligini ham esdan chiqarmaslik kerak. Bu suhbatdoshga oshkora suhbatlashish imkonini bermaydi. Demak, telefondagi suhbat qisqa, xushmuomala, ishning mohiyatiga taalluqli bo'lishi lozim. Masalan, YApon biznes maktablarida telefonda gaplashish me'yori 2-3 minutni tashkil etadi.

Biror bir mijoz yoki tashkilotga shu yuzasidan telefon qilganingizda ular bilan bog'langaningizga ishonch hosil qilgach, o'zingizni taniting va «marhamat», «marhamat qilib», «agar malol kelmasa» va shu kabi so'zlarni qo'llagan holda telefonga Sizga zarur kishini iltimos qiling (adashib tushilgan holda kechirim so'rang va «marhamat» degan so'zni eshitgandan so'ng go'shakni qo'yib qo'ying).

Telefon orqali o'zingizni tanishtirayotib, nafaqat familiyangiz, balki ismingiz va otangizning ismini ham to'liq ayting. Agar gaplashuv batafsil bo'ladigan bo'lsa, suhbatdoshingizning Sizni eshitishiga vaqti bormi-yo'qmi, so'rab qo'ying. Qo'ng'iroqdan so'ng go'shakni ko'tarib, tashkilot noma yoki familiyangizni ayting («marhamat qilib», «marhamat» so'zlarini qo'llagan holda).

Hech qachon biron kishining oldida shaxsiy suhbatlarni olib bormang. Agar telefon aloqasi uzilib qolsa, kim qo'ng'iroq qilgan bo'lsa, o'sha kishiga qayta qo'ng'iroq qilishi lozimligini yodda tuting. Gaplashuvni uning tashabbuskori (boshlagan kishi) yakunlashi lozim. Dam olish kunlarida ish yuzasidan qo'ng'iroq qilmaslik kerak. Eri bor ayol yoki uylangan erkakning xonadoniga qo'ng'iroq qilayotib darrov o'zingizni tanishtiring va bezovta qilganingiz uchun kechirim so'rang. Bu qoidalarga rioya qilish, rahbarning ish faoliyatiga yaxshi samara beradi.

12.4. Tanqid qilish va tanqidni qabul qilish qoidalari

Mehnat faoliyati jarayonida ko'pgina hollarda rahbar xodimlar o'z xizmatdoshlariga ishga doir suhbat qatnashchilariga, muzokara bo'yicha sheriklari nomiga tanqidiy mulohazalar bildirish zaruratini, ayrim hollarda esa unga nisbatan istagini bildirishni istaydilar. Biron-bir bo'linma rahbarining vazifasi o'ziga bo'ysunadigan xodimlarning faoliyatiga, hatti- harakatiga, xulq-atvoriga baho berish bilan albatta bog'liq bo'ladi. Ko'pgina mutaxassislar, hatto rasman rahbarlik lavozimida bo'lmaganlar ham bir qator tashkiliy, nazorat qilish funksiyalarini bajarish bilan bog'liq bo'ladilar, bu esa xodimlarning bajaradigan vazifalarini tanqidiy baholashni nazarda tutadi.

Demak, har xil sub'ektiv va ob'ektiv sabablarga ko'ra kimnidir tanqid qilish zarur bo'lsa, xushmuomalalik va ehtiyotkorlik bilan tanqid qilish kerak. Ayniqsa o'zbek xalqining milliy xususiyatlaridan biri tanqid qilish qoidalarini etarli darajada bilmaslik yoki uni inkor etish ko'pincha qadr-qimmatning erga urilishi kabi tuyg'ular seziladi. Natijada hatto foydali, xolisona tanqid ham ijobiy qabul qilinmasligi mumkin. Amalda har bir kishi butun hayoti mobaynida o'z sha'niga bir necha marta tanqidiy munosabatlar eshitishga to'g'ri keladi. Ko'p hollarda faqat tanqid qilish qoidasiga rioya qilish emas, balki suhbat jarayonida izchillik bilan tadbiq etib borish muhim hisoblanadi. Doimo tanqidni qabul qilishning ayrim qoidalarini hamisha esda tutish kerak. Tanqid qilishning asosiy qoidalari va ularni tadbiq etishning izchillik xarakati quyida keltirib o'tilgan. Bunday harakatning buzilishi tanqidni idrok etish samaradorligining pasayishiga olib keladi:

- tanqid qiluvchiga bir xildagi ohangni saqlang;
- tanqid qilishdan voz keching;
- maqtash uchun sabab qidiring;
- shoshilinch ayblashga o'tmang, boshqa tomonning tushuntirishlarini eshitib ko'ring;
- qarab chiqilayotgan vaziyatda o'z kamchiligingiz borligini e'tirof qiling;
- boshqa kishining qobiliyatlari va xususiyatlari emas, balki hatti-harakatlarini

tanqid qiling;

- ro'y bergan vaziyatdan chiqish yo'llarini aytib bering.

Ko'p hollarda tanqid yo'l qo'yilgan kamchiliklarni bartaraf etish imkonini beradi, ya'ni:

- foydasiz tanqid bo'lmaydi, u vujudga keladigan vositalarni hal qilishda yordam ko'rsatish shakli hisoblanadi;

- kim tanqid qilishidan va qanday shaklda tanqid qilishidan qat'iy-nazar tanqidni amaliy jihatdan qabul qilish zarur;

- tanqidni idrok etishning markaziy prinsip- «qilgan ishlarimizning hammasini ham boshqa vaziyatda bundan ham yaxshiroq qilishimiz mumkin edi» mazmunida bo'lishi lozim;

- tanqid qiluvchining boshqa tomonga munosabatini aniqlab olish imkonini beradi;

- agar tanqid qiluvchi xato qilganda ham uning ishni batafsil ko'rib chiqish kerak.

Hech qachon tanqid o'z doirasidan chiqib xaqorat darajasiga ko'tarilmasligi kerak. Ya'ni kishining nafsig, iffatiga tegadigan so'zlar bilan qadr va e'tiborni tushirish niyatida yomon muomala qilmaslik lozim.

Har bir rahbar xonasiga so'roqsiz kirish huquqiga ega shaxslar sonini imkon boricha cheklashi lozim. Xonada kimdir bo'lgan paytda (bunga ayniqsa qabul soatlarida qat'iy rioya qilish zarur) unga kirish mumkin bo'lmagan tartibni yuzaga keltirish lozim. Siz bilan bevosita aloqa qilishi zarur bo'lgan barcha shaxslar aniq tayinlangan tashrif vaqtlariga tegishli bo'lishlari, uning o'z vaqtida amalga oshishiga ishongan bo'lishlari maqsadga muvofiqdir. Ayni paytda rahbar sifatida Sizning oldingizga kirib bo'lmasligi axborotlarning yo'qolishiga ham olib kelishini hisobga oling. Har qanday xodim etarlicha qisqa muddatda va eng soddalashgan tartibda Sizning qabulingizga kira olishi mumkin bo'lgan tartibni ushlang.

12.5. Ish aloqalarini tashkil etish

Xizmat aloqalarini rivojlantirishga o'zingizning kotibangizga topshiriq bering. U tashriflarni kechiktirib bo'lmasligi (masalasini hal etish), xizmat aloqalari vaqtini qayta ko'rib chiqishi, ko'zda tutilmagan vaziyatlarda ishtirokchilarni xabardor qilishi, ma'lumotlar berishi lozim.

Xodimni suhbatga taklif eta turib, unga tayyorlanib olish imkoniyatini berish uchun suhbat vaqti, doimiyliigi va mavzusi to'g'risida o'zingiz yoki kotibingiz orqali uni ogohlantiring. Ayrim suhbatlarni, uni boshqa xodimlar ham eshitirishi uchun umumiy xonada o'tkazing. Xizmatdan tashqari joylardagi suhbat odatda maqsadga muvofiq emasligini yodda tuting, u boshqalarga saralanish yoki maxfiylik taasurotlarini tug'dirishi mumkin. Tashrif buyuruvchilar uchun ajratilgan xonada eng qulay sharoitlarni yaratishga erishing, butun sharoit kishilarga nisbatan e'tibor to'g'risida guvohlik berishi lozim.

Tashrif qog'ozi ish munosabatlarida odamlarga nisbatan murojaatlarda ko'plab tushunmovchiliklardan xalos etishga imkon beradi. Siz bilgan kishiga tashrif berar ekansiz, shu bilan siz kelgusida ham ish va shaxsiy aloqalarni saqlab turishga intilishigizni ko'rsatgan bo'lasiz.

Tashrif qog'ozi hajmi va harflari, shuningdek, matnning joylashtirilishi qat'iy belgilab qo'yilmagan, ularning ayrim shakllari keng tarqalgan. Bunday tashrif qog'oziga ism va familiya (bizda otasining ismi ham), uning ostida egallagan lavozimi, chap burchakda-tashrif qog'ozi egasi ishlaydigan muassasa manzilgohi, o'ng quyi burchakda - xizmat telefoni raqami bosmaxona yo'li bilan tushiriladi. Zarurat bo'lgan holda uy telefoni qo'lda yozib qolinadi.

Pochta orqali yoki xat tashuvchi yordamida jo'natiladigan tashrif qog'ozi xat, tabrik xati o'rnini bosishi mumkin. Sovg'alar yoki gullarni jo'natma qilib, ularning ustiga qo'lda «eng yaxshi istaklar bilan» «tabrigingiz uchun minnatdorchilik bilan» singari yoqimli so'zlarni yozib yuborish paytida qog'ozidan foydalanish mumkin.

Har bir rahbar o'zining ish faoliyatini tashkil etishi davomida ish yuzasidan qanday va qay sharoitda sovg'alarni taqdim etishni bilishi shart. Demak, sovg'alar

berish, esdalik sovg'alar in'om etish, firma belgisi bilan buyumlar taqdim etish, ish faoliyatda odat tusiga kirgan. Haddan tashqari qimmatbaho buyumlarni hadya etish yaramaydi-bu hamkasbni noqulay ahvolga solib qo'yishi mumkin. Ammo sherikning istagi va odatiga mos narsani sovg'a qilish juda yaxshidir, bu narsa sizning unga nisbatan shaxsan munosabatingizni bildiradi.

Boshqa mamlakatga ishga oid tashrif vaqtida badiiy bezak buyumlari- haykallar, o'yma naqshlar, esdalik medallari, devorga iladigan likopchalar, kitoblar sovg'a qilish o'rinlidir. Ancha qalin tanishuv vaqtida kulolchilik, oyna, metall buyumlari va shu singari sovg'alar berish mumkin.

Sovg'a etilayotgan narsalar yoqimli so'zlar, qisqa istaklar, hazil qo'shgan holda taqdim etish odobdandir. Agar sizni uyga taklif etishsa, yangi gullar eng yaxshi sovg'a hisoblanadi. Ular ochiq yoki maxsus o'ralgan holda topshiriladi.

Faqat juda yirik firmalar tomonidan alohida hollarda (masalan, yubileylar vaqtida) taqdim etiladigan antiqiy (antikvar) va nodir asarlar, qimmatbaho ziynat buyumlarini taqdim qilish mumkin emas.

Sovg'alarni qabul qilishda ham odobga rioya qilish kerak, ya'ni tashakkur bildirish, agar vaziyat imkon bersa, sovg'ani ochib, uni taqdim etuvchining e'tibori va didini baholab, xursand bo'lganlikni ifodalash lozim.

Uchinchi shaxs orqali yuborilgan yoki berilgan sovg'a uchun darhol telefon yoki qisqa maktub orqali tashakkur bildirish kerak.

Sovg'ani faqat uni qabul qilish odobdan tashqari bo'lganda yoki shunchalik qimmat bo'lsaki, u sizni o'zingizni qarzdor deb his qilishga majbur etsagina rad qilish mumkin. Rad qilish paytida e'tibor uchun minnatdorchiligingizni ta'kidlang va rad etishingizni asoslab bering. Izchil bo'ling, uzoq ko'ndirishlardan so'ng sovg'ani qabul qilmang. Odob bilan va og'ishmay rad eting.

12.6.Rahbarning nutq madaniyati.

Hozirgi zamon mutaxassisining kasb faoliyati uning notiqlik san'ati ko'nikmalarini, ya'ni turli shakllardagi nutqining tuzilishi, uni tayyorlash malakalarini

va turli shakllardagi nutqlarni tinglovchilarga etkazish ko'nikmalarini egallash lozimligini talab qiladi. Ko'pincha odamlar orasida nutq so'zlash ko'nikmalari tarbiya, ma'lumotning umumiy darajasi, insonning muayyan shaxsiy sifatlari bilan bog'liq bo'ladi. Shunga qaramasdan notiqlik san'ati ko'nikmalari notiqlik san'atining asosiy qoidalarini bilgan holda, to'plangan kasb tajribasi jarayonida hosil bo'ladi. Bu qoidalarni bilish insonga o'z nutqini ancha qulayroq shaklda -tinglovchilarning samarali qabul qilishi nuqtai - nazaridan ham, shuningdek tinglovchilarning nutq so'zlayotgan kishining kasbiy sifatlariga ijobiy baho berish nuqtai - nazaridan ham taqdim etishga imkon tug'diradi.

Notiqlik san'atining asosiy qoidalari universal hisoblanib, bir necha shartli guruhlarga bo'lish mumkin, ya'ni:

- notiqlik san'ati ko'nikmalarini oldindan ishlab chiqish;
- nutq so'zlashga bevosita tayyorgarlik ko'rish;
- nutq so'zlash vaqtida o'zini tutish.

Birinchisi, tinglovchilar bilan ishlashga umumiy hozirlikni qo'llab-quvvatlash imkonini beradigan bir necha sun'iy usullarni nazarda tutish mumkin:

- hayol qilingan tinglovchilar oldida oldindan berilgan mavzular va tinglovchilar tarkibi bilan so'zga chiqish;
- kasb faoliyatida ishlatiladigan muayyan atamalar va tushunchalar ta'rifini ishlab chiqish;
- o'z chiqishlarida audio yoki video yozuvlardan foydalanish va h.k.

Ikkinchi qoida, notiqlik san'ati ko'nikmalari va qoidalarini ishlab chiqishning ancha muhim bosqichi hisoblanadi. Ko'pincha bu bosqich vaqt etishmasligi yoki o'z kuchiga ortiqcha ishonish tufayli unchalik e'tiborga olinmaydi va ko'pincha mutaxassislarning kasbiy sifatlari haqida uning so'zlariga qarab xulosa chiqariladi.

Umumiy holatlarda nutqning quyidagi tizimi tavsiya etilishi mumkin bo'lib, unga mavzularga qarab nutqning reglamenti va tinglovchilarning hozirligiga qarab tuzatishlar kiritilishi va muayyan mazmun bilan to'ldirilishi mumkin:

- kirish nutqining o'zak g'oyasi;

- qarab chiqilayotgan muammoning qisqacha tarixi;
- muammoni hal qilish yuzasidan to‘planadigan tajriba (ijobiy va salbiy);
- muammoni hal qilish yuzasidan takliflar;
- xulosa.

So‘zga chiqish uchun tayyorlanish vaqtida og‘zaki nutq yozma matnidan farq qiladi. Bu hol agar notiq matndan foydalanadigan bo‘lsa, u holda tinglovchilar bilan o‘zaro munosabatlarda qo‘shimcha muammolar keltirib chiqaradi. Ayni vaqtda og‘zaki nutq uni yozma ishidan farqlaydigan bir qator ustunliklarga ega bo‘ladi va ularga quyidagilarni kiritish mumkin:

- nutqning ohangdorligini o‘zgartirish;
- asosiy fikrlarni ajratib ko‘rsatish mumkinligi, tinglovchilarning diqqat - e’tiborini nutqning ayrim elementlariga qaratish;
- nutqning ifodaliligini oshirishning uslubiy shakllaridan (ritorik savollar, dialog shakllari va shu kabilar) foydalanilishi.

Uchinchi qoida nutqning maqsadga erishishni, tayyorlangan nutq, rejasini amalga oshirishni ta’minlashi (zarur bo‘lganda unga tuzatish kiritishi), og‘zaki nutqning avvaldan o‘ylab qo‘yilgan afzalliklaridan foydalanishga imkon berishi lozim. Ayni vaqtda notiqning xulq-atvori axborotni yaxlit idrok etishga xalaqit bermasligi hamda nutq muammosiga va tinglovchilar taklifiga mos kelishi kerak va faqat shundagina nutq so‘zlash maroqli bo‘ladi.

Yuqoridagilarga asoslangan holda notiq, o‘z sohasini yaxshi bilishi, mantiqlik va jo‘shqin so‘zlashi, har qanday ishga doir aloqaning majburiy sharti hisoblanishini yodda tuting va so‘zlarni, ularning talafuzini, urg‘ularning to‘g‘ri qo‘llanilishini kuzating.

Rasmiy nutqda yozishmalarda ishlatiladigan so‘zlardan va ko‘p so‘zlikdan qoching. Zarurat bo‘lganda chet el so‘zlarini qo‘llamang. Mujmal tuzilgan gaplar ko‘pincha mas’uliyat, mustaqil o‘ylashni o‘z zimmasiga olishni istamaslikni bekitib ketishini unutmang. «SHunday desak», «xo‘sh», «bilasizmi», «demak» va shu kabi keraksiz so‘zlardan xalos bo‘ling, ular tinglovchining g‘ashiga tegadi. Suhbat vaqtida, nutq so‘zlashda baland-parvoz, o‘ziga ishonch ruhida va qat’iy ohangda gapirishdan

qoching. Unda o‘z shaxsiga ortiqcha baho berish va atrofdagilarni mensimaslik sezilib turadi.

12.7. Rahbarning tashqi qiyofasi va odobi

Har bir rahbarning tashqi ko‘rinishidan uning didiga, xulq-atvoriga, madaniyatiga baho berish mumkin. Xizmat vaziyati rahbar shaxsning tashqi qiyofasiga muayyan talablar qo‘yadi. Bunga quyidagilar kiradi:

- rahbar hamisha sarishta va did bilan kiyingan bo‘lishi lozim;
- yomon bog‘langan galstuk yoki tozalanmagan botinka o‘ziga nisbatan uncha talabchan emaslik yoki atrofdagilarga nisbatan befarqliq, parishonxotirlik, fikri-xayoli tarqoqligidan dalolatdir;
- yorqin rangli yoki haddan tashqari gulli kiyimlarni kiyimaslik lozim;
- rahbar uchun kiyinishda konservativ (yangiliklarga intilmaslik) bo‘lishi ma’qulroqdir;
- vazmin tUSDagi va klassik fasondagi kostyumlar kiyish lozim;
- bir xil tUSDagi rang ochiq ko‘ylaklar kiyish lozim;
- tashqi cho‘ntakka ruchka, qalam, ko‘zoynak va boshqa narsalarni solmaslik lozim;
- bir vaqtning o‘zida kostyum va sport poyafzalini hech qachon kiyimaslik lozim;
- kostyum bilan kiyiladigan ko‘ylakning engi uzun bo‘lishi shart. Ish vaziyatida engi kalta ko‘ylak kiyish tavsiya etilmaydi;
- galstukning tortiladigan tomoni uning ustiga chiqib qolishiga yo‘l ko‘ymaslik lozim;
- ish vaqtida rahbar o‘z kiyimi bilan ajralib turmasligi lozim. Kundalik muomalada ko‘zga tashlanmaydigan kiyim odoblilik hisoblanadi;
- bog‘langan holda galstuk uchi kamar taqimiga tegib turishi kerak;
- galstukning eni kostyum qaytarma yoqasining eniga mos bo‘lishi kerak;
- galstuk kostyumdan ochroq, ko‘ylakdan to‘qroq bo‘lishi kerak.

Rasmiy qabullar muayyan kiyimlarni taqozo etadi. Rasmiy hollarda kiyiladigan kostyum, sportcha pidjak va shimlar turli rangda bo‘lmasligi lozim. Rahbar uchun kresloga yoyilib o‘tirib olish, stulda tebranish, uning eng chekkasiga o‘tirish, oyoqni chalishtirish suhbat vaqtida oyoqlarni qimirlatish yaramaydi. Biror bir suhbatdosh bilan muloqot vaqtida imo- ishora osoyishta, vazmin va maqsadga muvofiq bo‘lishi lozim. Suhbatdoshga qo‘l bilan tegmang - bu uning uchun o‘ta noxush bo‘ladi. Sizing tashqi ko‘rinishingiz va odatlaringizga har doim e‘tibor berishayotganini hech qachon unutmang.

Nazorat savollari

1. Rahbar odobi nima va qaysi jihatlar uning odobini belgilaydi?
2. Xodimlar ishini faollashtirishda odobning roli qanday?
3. Salomlashuv me‘yorlari qanday?
4. Ish munosabatlari deganda nimani tushunasiz?
5. Ishga doir suhbatlar qanday tartibda olib boriladi?
6. Telefonda gaplashish odobi nimalarni o‘z ichiga oladi?
7. Tanqid qilish qoidalari nimalardan iborat?
8. Ish aloqalari qanday tashkil etiladi?
9. Tashrif qog‘ozlarini tayyorlashda nimalarga e‘tibor qaratilishi lozim?
10. Ishga doir sovg‘alar olish va berishda nimalarga e‘tibor berish lozim?
11. Rahbarning nutq madaniyati deganda nimani tushunasiz?
12. Rahbarning tashqi qiyofasi qanday bo‘lishi kerak?

13 BOB: ISHBILARMONLIK SUHBATLARI VA ULARNI OLIB BORISH TARTIBI

Reja:

- 13.1. Suhbatlar o‘tkazish jarayoni
- 13.2. Ishga aloqador suhbatlar o‘tkazish
- 13.3. Suhbatlarni o‘tkazish va tugatish tartibi

Tayanch iboralar: Suxbatga tay.rgarlik. suhbatdoshga tasir etuvclii omillar, xulq-atvoming asosiy ko'rinishlari, nutq va ba,n ko'rinishlari, suhbatdoshga murojaat, suhbat o'tkazish qoidalari, savolni muhokama qilish metodlari, suhbalni yakuniy bosqichi.

13.1. Suhbatlar o'tkazish jarayoni

Sizning pozitsiyalaringizning asoslanganligiga va ularga qo'shilishga sheriklaringizni ishontirishda suhbat eng qulay va ko'pincha yagona ko'makdoshdur.

Uchrashuvni har doim ham qaytarib bo'lmaydi va berilgan imkoniyatdan, ayniqsa, unda turli mutaxassislar va rahbarlar ishtirok etganda to'la foydalanish zarur.

Shunga muvofiq uchrashuvlar va suhbatlar o'tkazish qoidalari va texnikasi haqida aniq tasavvurlarga ega bo'lish zarur. Ammo hamma ishga aloqador uchrashuvlar va suhbatlar uning barcha qirralarini aniq ishlab chiqishni talab qilavermaydi. Mas'uliyatli uchrashuvlarda bu zarur. Unchalik muhim bo'lmagan uchrashuvlarda ham suhbatlarni o'tkazish qoidalaridan voz kechmaslik kerak, chunki bu qoidalarga muntazam rioya qilish eng to'g'ri xulq atvor ko'nikmalarini ishlab chiqishga va ishda yutuqlarga erishishga olib keladi. Odatda uchrashuv haqida 2-3 kun oldin gaplashiladi. Bu uning qanday o'tishini va asosiy detallarni oldindan ko'rishga imkon tug'diradi. Tasodifiy suhbatlar ham uchrab turadi. Bu holatda kim va nima haqida gapirishi noma'lum, lekin vaziyat va suhbatdoshning lavozimi mavzuni topishga yordam beradi. Bu suhbatlar odatda , qisqa ma'lumot almashish va uchrashuv haqida kelishuv xarakterini olib yuradiki, keyin tegishli savolni muhokama qiladi.

Har qanday kontakt, uchrashuv ham suhbatga aylanmaydi. Endi tanishgan va bunday muloqotga xali tayyor bo'lmagan odamni suhbatga undash noo'rin va odobsizlik hisoblanadi. Ishbilarmon odam uchun har qanday uchrashuv, suhbatga aylanmasada, ijobiy tarafga egadir. Bu kontaktning kelgusida o'zaro foyda keltiruvchi yaxshi, foydali munosabatga aylanish imkoniyati doim mavjud.

Suhbatga tayyorlanishni suhbatdosh to'g'risida ma'lumotlarni yig'ishdan boshlash tavsiya etiladi. Qaysi lavozimni egallaydi? Siz bilan qanday munosabatda? Qanday odam? Niyatlari qanday? Bu savollarga javoblarni uchrashuvdan oldin topish kerak. Suhbatdoshingizni tarjimai holini, shaxsiy qiziqishlarini (xobbi) bilishingiz yomon bo'lmasdi.

Amalda suhbatdoshga beshta omil ta'sir etadi:

- suhbatni tashkil etuvchining avtoriteti;
- suhbat mazmuni;
- suhbat mavzusi bo'yicha sizdagi ma'lumotlar;
- shaxsiyatingizni kuchi;
- sizning egiluvchanligingiz.

Bu omillarni hisobga olinishi suhbatni modellashtirishga va yuklatilgan umidlarni ro'yobga chiqishiga yordam beradi.

Xulq-atvorning asosiy ko'rinishlari quyidagilar:

1. Faktli - bu ko'rinishdagi odamlar neytral bo'la turib, muzokarani hamma detallarini bilishadi. Ularning shiori: faktlar o'ziga-o'zi javob beradi. Bu odamlar bilan ishlaganda faktlarni aniq bayon etib, o'tilgan bosqichlarga tashlash kerak, bahs mavzusini ikir-chikirlarigachan o'rganib oling. Aytilganni hammasini rasmiylashtiring.

2. Intuitsiyali - bu odamlar butun muammoga yaxlit qarab, ishga ijodiy yondoshadilar. Intuitiv ko'rinishdagi odamlar bilan muloqot paytida vaziyatga aniq moslashing, kelajakni rejalashtiring, muammoni yanada rivojlantirish uchun imkoniyat qidiring. Hamkoringizni ijodiyatga undang. Moslanuvchan, bir fikrdan ikkinchisiga saqrashga, muhokama paytida hamkoringizga e'tiborda bo'lishga xarakat kiling.

3. Me'yoriy (normativli) - bu ko'rinishdagi odamlar ko'proq dalillarni hisobga oladi va "haq", "nohaq", "foydali", "foydasiz" kabi tushunchalarni ishlatishadi. Ularni prinsipi - bitimlar qidiruvi. Bunday odamlar bilan muloqot boshida taraflarni aniq vaziyatlarini va o'zaro munosabatlarini o'rnatib. Hamkoringizni gapiga ko'proq e'tiborda bo'ling. Hamkorni qadriyatlar shkalasini topib unga moslashing. Har xil kompromislarga shay va uning xisssiyotiga hamdard bo'lib turing.

4.Tahliliy: bu odamlar sabablarni aniqlashadi, mantiqiy xulosalar qilishadi va analitik yondoshish asosida har qanday muammolarni echishadi. Ular bilan bahsda mantiqingizni ishlating, sabab va oqibatlarni qidiring, mulohaza qilinayotgan muammoni har xil qismlari o'rtasidagi bog'liqlikni analiz qiling. O'ta toqatli bo'ling.

Albatta, bu stillar sof holda kam uchraydi. Asosan suhbat yoki kelishuvda bu xulq-atvor ko'rinishlarni alohida tomoni yoki kombinatsiyasi ishlatiladi. Noqulay vaziyatga tushib qolmaslik uchun, har qanday holda ham qaysi ko'rinish dominant ekanligini bilib olish zarur. Tayyor bo'lmagan odam suhbat olib borayotganda, yaxshi taassurotdagi hamkorni xam o'ziga bir zunda teskari o'girishi mumkin. SHuning uchun suhbat taktikasini oldindan aniqlab olish zarur. Bu faqat hamkorni qanday ko'rinishda ma'lumotni o'zlashtirishidagina emas, balki uni qanday odamligidan kelib chiqadi.

Odatda taklif etuvchi qulayroq vaziyatda bo'ladi, chunki suhbatga ehtiyoj, qulay fursat va mavzuni belgilashdagi tashabbus unga tegishlidir. Bu esa vaziyatni boshqarishni osonlashtiradi. Hamkorda salbiy ta'surot qoldirmaslik uchun tashabbus chegarani talab qiladi.

Uchrashuv ishtirokchilari imkoniyatlarini tenglashtirish uchun, suhbat vaqti, joyi va mavzusini kelishib olishni etiket qoidalari talab qiladi, albatta, u qat'iy oldindan belgilangan uchrashuvlar bo'lmasa. Uchrashuv joyini taklif etuvchi taklif qiladi, biroq oxirgi so'z har doim taklif qilinayotgan tomonda. Psixologlar ta'kidlashicha miya faoliyatining cho'qqisi kunning 10-12- soatiga to'g'ri keladi, shuning uchun aqliy va ruhiy energiyani ko'p talab qiladigan asosiy uchrashuvlarni kunni birinchi yarmiga belgilash tavsiya etiladi. Har qanday rasmiy kelishuv yoki suhbatda savolni oldinroq echish yaxshiroqdir.

Suhbat davomida soatga qarab qo'yish odobsizlik hisoblanadi. Bu uchrashuvni tugatish signali deb tushinilishi mumkin. Muhimi suhbat rejasini oldindan tuzib, uning asosiy mazmunlarini va bayonoti ketma-ketligini belgilash. Suhbatning ish rejasi ko'rinishli, asosiy so'zlar oson o'qiladigan va ko'zga tashlanadigan bo'lishi kerak.

13.2. Ishga aloqador suhbatlar o'tkazish

Suhbat va uchrashuvni o'tkazayotganda nafaqat strategiya va taktikani, balki etiket "ikir-chikirlari"ni ham hisobga olish lozim, chunki ular uchrashuvni yakuniga jiddiy ta'sir qilishi mumkin bo'lgan faktorlarga aylanishi mumkin. Kabinetga kirish oldidan ruxsat so'rash, xo'jayin esa imo qilmasdan, o'rnidan turib, kirganni kutib olishi kerak. Stol ketidan salomlashish odobsizlikdan darakdir. Agar xo'jayin o'rnida qolsa, bu suhbatda ustun ekanligini ifoda etadi va suhbatdoshni stoldan uzoqlashuvi bilan kuchayadi. Agar xo'jayin hamrohini ro'parasiga yoki yoniga o'tqizsa, bu uni tenglikka intilishini va hamrohni e'zozlashini ifoda etadi. Agar hamrohingiz chet ellik bo'lib, uchrashuvda tarjimon qatnashsa, u holda u birinchi shaxslarni chap tomonida, o'ng tomondan delegatsiyani ikkinchi shaxslari joylashadi. Tarjimon bilan muloqot paytida alohida takt va yondoshishlar talab qilinadi.

Ish yuzasidan suhbat chog'ida chekmaslikka harakat qilishadi, ayniqsa xo'jayinni taklifisiz. Xonaning mehmondo'st xo'jayini choy yoki kofe bilan mehmon qilishni unutmaydi. Sharqda hech qanday suhbat choysiz o'tmaydi, issiq choydan bosh tortish xo'jayinni xafa qiladi.

Suhbat chog'ida odob saqlab o'tirish zarur. Suhbat chog'ida qo'lda narsa o'ynash, oyoqni ustma-ust qo'yish mumkin emas, orqaga yoki yonga suyanmasdan, tik va bemalol o'tirish kerak.

1. Bayon nutqi va uslubi.

Talaffuz, nutq aniqligi, tanaffus, ovoz balandligi - bu faktorlarni hammasi suhbatdoshga psixologik ta'sir etib, ijobiy yoki salbiy xisssiyotlar tug'dirishi mumkin. Tez nutq odamni ishonchsiz qilib ko'rsatadi. Sekin nutq esa kishining ishlarda sekin harakat qilishi haqida o'ylashga undaydi. Kerakli nutq balandligi, tezligi va aniqligi kim bilan, nima haqida va nima uchun gapirayotganligiga bog'liq. Qaerdadir baqirish, qaerdadir shivirlash va sekinroq so'zlash, boshqa vaqtda esa tez va h.k. so'zlash mumkin.

Talaffuz yordamida aytilganni mazmunini kuchaytirish yoki so'zga teskari mazmunni berish mumkin. "Arzimaydi" so'zi "buyuraman" day, "rahmat" so'zi esa

“tinch qo‘y” deganday tushiniladi. SHuning uchun samimiy etiket so‘zlashuv nafaqat mazmunga, balki talaffuzga ham e‘tibor berishga undaydi.

Imo va ishoralar kabi noverbal so‘zlashuv usulini unutmaslik kerak. Bu jihatdan ko‘z qarashi o‘ziga xos e‘tiborni talab qiladi. Ko‘z yordamida xohlagan xissiyotni ifoda etsa bo‘ladi. Ular orqali sezgir odam har doim to‘g‘ri gapiryaptimi, so‘zlari suhbatdoshga yoqimli yoki yoqimsizligini payqab oladi. So‘zlovchi tinglovchiga nisbatan kamroq qaraydi. Tinglovchi qarash orqali e‘tiborni va ma‘qullikni yoki noroziligini ifodalaydi. Psixologlar ta‘kidlashicha katta lavozimdakilarga ko‘proq, kichik lavozimdakilarga kamroq qarashadi, umuman qaramaslik bilan esa hamkorni inkor etish mumkin.

Ijobiy xislar qarashlarni ko‘paytiradi, salbiylari esa kamaytiradi. Suhbatni tinch, ovoz oshirmasdan va achchiqlanmasdan olib borish lozim. Suhbatda shoshqoloqlik, qaynoqqonlik yomon yordamchilar ekanligi nazarga olish kerak. Ish yuzasidan suhbat -bu alohida so‘zlashuv usuli bo‘lib, oddiy suhbat, xulq-atvordan farqlanadi va xissiyotlarni tashqariga chiqarmaslikni talab qiladi.

Agar siz chet ellik bilan ish ko‘rsangiz, uning nutq xususiyatlarni hisobga oling. Deylik ruslar uchun oddiy fransuzcha nutq juda tezday tuyuladi, italyancha va arabcha esa baland. Har qanday til uchun o‘zini “o‘rtacha” balandligi va tezligi mavjud.

Inson boshqa tilda gapirsa ham o‘zini tillidagi tezlik va balandlikni qo‘llaydi. Suhbat paytida chet ellik bilan murakkab xazillar, maqollarni ishlatmaslikka harakat qiling, chunki ular qiyin tarjima qilinib, boshqacha tushinilishi mumkin.

Ko‘pchilik amerikaliklar va angliyaliklar lingvistik normalarni buzmaslikka harakat qilishadi. Bu normalardan chetlanish, boshqa odatlarni buzganday salbiy munosabatni tug‘diradi.

Noto‘g‘ri so‘zlar talaffuzi, qo‘shma gaplarni grammatik noto‘g‘ri ishlatilishi, til normalarni buzilishi odamlarda suhbatdoshga nisbatan salbiy xissiyotlarni shakllantiradi. Bu xissiyot, ba‘zi hollarda ularning ismini noto‘g‘ri talaffuz qiluvchilarga nisbatan salbiy munosabatga aylanadi.

2. Suhbatdoshga murojaat.

Suhbatdoshingizni ismi, sharifini to‘g‘ri esda tuting va murojaat qilayotganda ularni qo‘llang. D.Karnegi o‘zini do‘stlarni qanday qozonish va odamlarga ta‘sir ko‘rsatish haqidagi kitobida shunday yozadi: ”Inson ismi har qanday tilda ham eng shirin va eng muhim tovushdir“. Uning fikricha, oddiy odamni boshqa dunyodagi ismlarga nisbatan o‘zini ismi ko‘proq qiziqtiradi. Bugungi kunda mamlakatlar milliy ism-shariflarga va urf-odatlariga qaytishyapti. SHuning uchun suhbatdoshga sizga tanishtirilgan nom bilan murojaat qilish kerak.

3. Suhbatdoshga e‘tibor va hurmat.

Suhbat olib borish qoidalari - bu odamlar bilan gaplashish san‘ati. Nafaqat siz va suhbatdoshingiz gapirgan nutqlar mazmuniga, balki imo va ishoralarga ham e‘tibor berishga harakat qiling.

Suhbat chog‘ida odamlar ko‘pincha boshlarini burishadi. Bosh egish har doim ham rozilikni ifoda etavermaydi, ba‘zan suhbatdoshga nutqini davom ettirishini anglatadi. Bosh egish so‘zlovchiga ma‘qul bo‘ladi va ko‘pchilik orasida ko‘proq bosh egib turuvchiga o‘z nutqini qaratadi.

Suhbatdoshingizga ogoh va e‘tiborda bo‘ling, uning kuchsiz bo‘lgan isbotlarini ham qadrlang. Suhbat davomida yoqimsiz imo, boshqa taraf isbotlarini mazmuniga etishga harakat qilmasdan, chetga tashlab qo‘yilganligini bildiradi. Agar sizning suhbatdoshingiz sizdan past lavozim egallasa, uning oldida o‘zingizni shaxsiy va professional ustunligingizni namoyish etish axmoqlikdir. Bu hol faqat shaxsiy yoqtirmaslik va sabrsizlik paydo bo‘lishiga olib keladi.

4. Suhbatlarni olib borish uslublari

Ko‘rinishi	Yutuqlari	Kamchiliklari
Bosim	Agar kuch ustunligi bo‘lsa, ko‘p vaqt talab qilmasdan g‘alabaga olib keladi.	Agar boshqa tomon xuddi shu ko‘rinishni qo‘llasa, kelishuv omadsizlik bilan yakunlanadi.
Kompromiss	Odatda natijaviy yakun bilan tugaydi.	Kelishilgan yakun hech qaysi tarafga foydasiz bo‘lishi mumkin.

Olib-kochish	Muammo noaniq yoki boshqa taraf kuchi ustun bo'lganda foydali.	Katta yo'qotishlarga olib kelishi mumkin.
Yon bosish	Foydali, agar rostdan ham hamkor haq yoki u bilan yaxshi munosabat bo'lsa.	Natija yo'qligi.
Hamkorlik	Deyarli ikki taraf ham yutuqda.	Tazyiq ko'rsatishga harakat qiluvchi odam bilan kelishuv juda ko'p vaqt talab qiladi.

13.3. Suhbatlarni o'tkazish va tugatish tartibi

Suhbatda uning asosiy qismigagina emas, balki boshiga ham e'tibor berish kerak. Muloqot boshidan o'zaro ishonch va xushmuomalalikka intilish zarur. Suhbat boshini, konsert boshidan oldin asboblar sozlanishiga o'xshatsa bo'ladi. Suhbat boshi ko'p funksiyali va suhbatdosh bilan aloqa o'rnatishni, suhbat uchun yoqimli atmosfera yaratish, muloqot mavzusiga e'tibor va qiziqish uyg'otish, zarur hollarda esa mas'uliyatni o'z zimmasiga olishni talab qiladi. Ko'p hollarda real shartnomalar, kontraktlar, echimlar hamkorlar uchun jumboq bo'lgani uchun emas, balki suhbat noto'g'ri tuzilganligi, ish yuzasidan takliflarni noto'g'ri izoxlanishi, kelishuv taktikasidagi xatolar va ish yuzasidan muloqot qoidalari buzilganligi natijasida samarasiz tugashiga olib keladi. Bu esa o'z navbatida suhbat boshi xato tuzilganligidan dalolat beradi.

Suhbatdoshlarda tashqi ko'rinishdan, xulq-atvoridan, birinchi so'zlaridan bir-biri haqida taassurot paydo bo'ladi. Har kungi munosabatlarda belgilangan va mumkin bo'lgan narsalar ishga aloqador munosabatlarda itoatkorlik, kuchsizlik, noqulay vaziyat belgilari deb tushinilishi mumkin.

Rasmiylik va sovuqqonlik odobsizlik hisoblanmaydi. Oddiy ish yuzasidan xushmuomalalik ishga aloqador xushmuomalalikdan mazmuni bilan emas, shakli bilan

farqlanadi. Shuning uchun har qanday suhbatdoshga hurmatsizliklardan, izzatsizliklardan chetlanish kerak. Ular quyidagilardir: “Keling siz bilan tez ko‘rib chiqaylik...“, “Tasodifan yoningizdan o‘ta yotib, kirib ketay dedim...“, “Bu haqda meni boshqa fikrim bor...”.

Suhbat boshidan ish to‘g‘risida gapirish tavsiya qilinmaydi. Bu noxush xis qoldirishi mumkin. Suhbatdoshni rostlaydigan kirish qismidan tez o‘tish, teskari samara berishi mumkin: odam bosilib qoladi, sizga va sizning takliflaringizga qarashi o‘zgaradi.

Suhbatning asosiy mavzusiga o‘tishda, birinchi savollar bilan suhbatdoshga qarshi isbotlar qidirishga va himoyaga o‘tishga undamang. Bu mantiqan normal reaksiya, lekin ishbilarmonlar etiketi va psixologiya nuqtai nazaridan “nishondan uzoqda bo‘lgan o‘q“ hisoblanadi.

Suhbatni to‘g‘ri boshlash uchun aniq bir tartib yo‘q ammo asosiy savolni muhokama qilishga yordam beruvchi, amaliyotda tasdiqlangan bir qator usullarni keltirsa bo‘ladi. Bulardan ayrimlari quydagilar:

Kuchlanishni echish usuli

U suhbatdosh bilan zich aloqa o‘rnatishda muhim. Bir nechta yoqimli so‘z bilan amalga oshirsa bo‘ladi. Buning uchun “boshqa uchun o‘ylash”, ”uni o‘rniga turish”,uni ko‘zlari bilan ”qarash” kerak. Shuni hisobga olish lozimki, inson ma’lumotni so‘zlardan emas, balki talaffuz, mimika, ishoralardan, ya’ni noverbal ma’lumot manbaidan oladi. Yaxshi hazil bilan do‘stona munosabatga erishish mumkin, biroq bu hazilni ehtiyotkorona ishlatib, chunki u odamni xafa qilib qo‘yishi yoki noqulay vaziyatga tushirishi mumkin.

Uyushma yoki ”ilgak”usuli

Qandaydir muhim vokea yoki g‘ayrioddiy tasodifga “ilinib” asosiy mavzuga ko‘prik tashlab o‘tsa bo‘ladi. Shu maqsadga muvofiq suhbatdosh ongida aniq bir uyushma hosil qilinadi va bu uni mantiqan mo‘ljallangan mavzuga olib keladi. Agar suhbatdosh suhbat mazmuni bilmasa, yoqimsiz suhbatda noqulaylikni kamaytiradi va umuman suhbat zavqini oshiradi.

Tasavvur qilish o‘yinini rag‘batlantirish usuli

Oldingi metodga yaqin bo‘lib, suhbat boshida ham, asosiy mavzuni qilayotganda ham ishlatilishi mumkin. Oxirgi vaziyatda ko‘rilishi lozim bo‘lgan bir kator muammolar bo‘yicha ko‘p savollar tuzilishini taxmin qiladi. Suhbatdosh vaziyatga optimizm va ravshan nuqtai nazar bilan qaraganda, bu usul yaxshi natijalarni beradi.

To‘g‘ri kelish usuli

Ishga bevosita, hech qanday kirishlarsiz o‘tishni ifoda etadi. Sxematik ravishda bunday ko‘rinishi mumkin: uchrashuv belgilash sabablari lo‘nda aytiladi, ishlar vaziyati tez ko‘rinadi va bir qator aniq savollar muhokama qilinadi. Bu usullar “sovuq” va ratsional; ular qisqa va uncha zarur bo‘lmagan ish yuzasidan aloqalarga to‘g‘ri kelib, kam tanish odamlar bilan emas, balki boshliq ila xizmatchi, sheriklar o‘rtasida zarur va tez echilishi kerak bo‘lgan muammolarni hal qilishda qo‘llaniladi.

Suhbat chog‘ida oddiy, ravshan, aniq va ishonarli tushunchalardan foydalanish zarur. Agarda so‘zlar va dalillar aniq va ravshan bo‘lmasa, ishonchni bu dengizda tez cho‘ktirsa bo‘ladi.

Ko‘pgina ish yuzasidan uchrashuvlar noaniq, aralash, cho‘zilgan va tushunmaydigan bayonot oqibatida “yo‘ldan burib yuborishlar” yoki umuman mazmunsiz bo‘lib qolardi. Tajribalar ko‘rsatishicha, dalil va mulohazalarni alohida tushuntirish, ularni umumiy tushuntirishdan samaraliroq. Bunda 3-4 yorqin mulohazalar bir talay “o‘rtacha” dalillarga nisbatan kattaroq samara beradi. Sizga noxush oqibat olib kelsa ham, suhbatdoshingiz haq bo‘lganda, buni haqligini har doim ochiq tan oling.

Bu hamkorni sizga nisbatan shunday munosabatda bo‘lishiga umid va talab qilishga huquq beradi. Hamkoringizni haqligini tan olish haqidagi talab, uni noxaqligini ham shunday bildirish kerak degani emas.

Ish yuzasidan suhbatda quyidagi gaplarni aytish tavsiya etilmaydi: “Bu erda siz noxaqsiz!”, “Hammasi, buni teskarisi”, “Bu hech qanday dalillarga asoslanmagan” va h.k.

“Ko‘rinishicha, biz bunga har xil qaraymiz, meni o‘ylashimcha bu...” deb aytsangiz yaxshiroq bo‘ladi. Undan keyin fikringizni asta-sekin bayon qilsangiz bo‘ladi.

D.Karnegi aytishicha, odam noxaqligini soʻzlarga nisbatan , imo- ishora orqali koʻrsatish samaraliroqdir. Noxaq ekanligini aytgan taqdiringizda ham, rozi boʻlishiga unday olasizmi? Hech qachon. Bunday taqdirda siz uni toʻgʻri fikriga, shaxsiyatiga zarba bergan boʻlasiz. Bu uni fikrini oʻzgartirishga emas, balki qarshi javob berishga undaydi.

Koʻp hollarda “balkim, adashayotgandirman...”, “Keling birga mulohaza qilaylik...” degan soʻzlar suhbatdoshga yaxshiroq taʻsir qiladi. Baʼzi unchalik muhim boʻlmagan hollarda suhbatdosh noxaq ekanligini yaxshi bilsangiz ham, uni hayajonlantirmaslikka, yaʼni bahsga kirishmaslikka harakat qiling.

Suhbat davomida suhbatdoshga moslanishga intiling.

Hamma ifoda etilgan fikr va mulohazalar matn shaklida belgilanib qoʻyilishi zarur. SHuning uchun ruchka bilan qogʻoz koʻpgina kelishuvlar, oʻtirishlar va milliy uchrashuvlar qatnashchilarini tengi yoʻq yordamchisi hisoblanadi.

Biroq ishonchli uchrashuvlarda ishonch atmosferasini buzmaslik uchun yozuvni olib borish kerak emas. Bunga qaramasdan yozish ehtiyoji paydo boʻlsa, unda suhbatdoshni qaysi qismlarni yozishingiz toʻgʻrisida ogohlantirishingiz zarur, eng yaxshisi esa suhbatdosh kabinetni tark etgandan soʻng yozganingiz maʼqul.

Tajribalar koʻrsatishicha, ishga tegishli boʻlgan materiallarni eng iqtidorli insonlar ham, esda qoldirishga nisbatan koʻproq esdan chiqaradilar. Esda qolgan maʼlumotlar esa noaniq yoki notoʻgʻridir. Boshqacha qilib aytganda esda belgilangan maʼlumot hajmi, zoʻr taqdirda ham 15-20 %ni tashkil qiladi.

Nima va qaysi formada yozish koʻpgina omillarga bogʻliq, lekin oʻzingiz uchun asosiy tamoyillarni ishlab chiqish muhim, chunki ular maʼlumot foydasini aniqlashga, belgilashga va kerak boʻlganda qayta ishlab chiqishga imkoniyat beradi. Mutaxassislar yozuvni oson va koʻrinishli boʻlishi uchun toʻrtta bobga boʻlishni tavsiya qilishadi:

- kelajakdagi majburiyatlar haqida maʼlumot, vaqtni belgilab oʻtish bilan keyingi oydagi bajarilishi lozim boʻlgan ishlar, kutilayotgan eslatmalar (ish yuzasidan suhbat va uchrashuvlar);

- har kungi faoliyatga tegishli bo‘lmagan alohida masalalar va ishlar, ular bajarilmaguncha o‘zlarini eslatib turadi. (maktublar, qandaydir voqea uchun ma’lumot);

- kelajakda kerak bo‘lishi mumkin bo‘lgan ma’lumotlar, agar xotirada to‘laligicha saqlanib qolish kafolati bo‘lmasa;

- xotirani yangilovchi yoki to‘la va aniq esda qolishga yordam beruvchi (formula, ismlar, terminlar, struktura va h.k.) ma’lumotlar.

Suhbatni yakuniy bosqichi suhbat omadi uchun muhim. Ish yuzasidan suhbat qoidalariga asosan suhbat oxiri muhim vaziyatlarni oddiy qaytarish bilan tugashi kerak emas. Yakun ravshan bo‘lishi kerak, taklif qilinayotgan echimning muhim dalillariga boy bo‘lishi va shu vaqtni o‘zida oson qabul qilinishi, suhbatdoshda ravshan bo‘lmagan tasavvur qolmasligi lozim. Shuning uchun suhbat oxirida ortiqcha so‘zlarga joy yo‘q. Faqat shundagina echimni ishchan, o‘zaro foydali va ikki ma’nosiz echimga erishish mumkin. Agar qabul qilinayotgan echimning o‘zaro foydaliligi hamkorlar uchun aniq bo‘lsa, unda suhbat yakunida qiyinchiliklar paydo bo‘lmaydi.

O‘ta muhim suhbatlar uchun bir nechta xulosalarini yozish, ayrim hollarda yodlash ham tavsiya etiladi. Ko‘pincha xulosani oldindan aniq aytish qiyin, shuning uchun ishbilarmon odamlar oldindan bir nechta variantlarni tuzib qo‘yishadi va vaziyatga qarab ulardan mos keladiganini ishlatishadi. Tasodifiy voqea yuz berganda oldindan “uyda” tayyorlangan xulosani moslashtirishga to‘g‘ri keladi.

Ishbilarmon odamlar ta’kidlashlaricha, suhbat yakuniga o‘tish uchun “psixologik qulay vaziyat” mavjud. Mutaxassislar fikricha, suhbatni yakuniy fazasiga kirish uchun quyidagilar zarur va etarli:

- suhbat to‘g‘ri maqsadga yo‘naltirilgan;
- chiqarilayotgan takliflarni foydasiga yoki ularga qarshi asosiy dalillar keltirilgan;

- suhbat chog‘ida qo‘yilgan savollar va aytilgan kamchiliklarga suhbatdoshga ma’qul javoblar berilgan;

- suhbatdoshlar o‘rtasida suhbat yakuni uchun yaxshi aloqa va atmosfera o‘rnatilgan.

Bu holda suhbat yakunini “bevosita” va “bilvosita” tezlashtirish mumkin. “Bevosita tezlashtirish quyidagi soʻzlar orqali tez bilinadi.” Xoʻsh, bir xulosaga kelaylik” yoki “Yakun yasaylik”. Bunday yakun suhbatdoshingiz ikkilanmasdan rozi boʻlganda yaxshidir. Amaliyot koʻrsatishicha oʻylamay bu formani ishlatish, suhbatdoshning taklifga noroziligiga olib keladi. SHu sababli koʻpincha bilvosita tezlashtirish usuli qoʻllaniladi. Bu usulni maqsadi shuki bunda suhbatdosh yakunga asta-sekinlik bilan olib kelinadi. Qachonlardir u siz qanday oʻzingizni tutgansiz, ishlarni qanday bajarganingiz va u bilan suhbatlashish sizda qanday taassurot qoldirganini esla.

Nazorat savollari

1. Ishga aloqador suhbatlarga qanday tayyorgarlik koʻrishi kerak?
2. Xulq –atvorning qanday koʻrinishlari bor?
3. Suhbat oʻtkazishda etiket “ikir-chikirlari” qanday rol oʻynaydi?
4. Ishga doir suhbatni qanday tuzish kerak?

«TASHKILY XULQ» FANIDAN TEST SAVOLLARI

1. «Tashkiliy xulq» fanining predmeti nimani o‘rganadi?

- A) Insonlarning xulq-atvoriga tashqi muhit ta’sirini, psixologik xususiyatlarini, ularning vazifalarini o‘z vaqtida bajarishini, bilimi va qobiliyatidan to‘la foydalanishni.
- B)* Insonlarning xulq-atvorini, psixologik xususiyatlarini, ularning vazifalarini o‘z vaqtida bajarishini, bilimi va qobiliyatidan to‘la foydalanishni.
- C) Insonlarning hatti – harakatini.
- D) Insonlarning fe’l atvorini.

2. «Tashkiliy xulq» fanining maqsadi nimadan iborat?

- A)* Korxonalar va tashkilotlarda ishlovchi xodimlarning xulqini, odob va axloq qoidalariga rioya qilishini va ular o‘rtasidagi tashkiliy, iqtisodiy va ijtimoiy munosabatlarini atroflicha o‘rganish, o‘zaro aloqalarning ijobiy samarasini oshirishdan iborat.
- B) Korxonalar va tashkilotlarda ishlovchi xodimlarning xulqini, odob va axloq qoidalariga rioya qilishini va ular o‘rtasidagi tashkiliy, iqtisodiy, siyosiy va ijtimoiy munosabatlarini atroflicha o‘rganishdan iborat.
- C) Korxonalar rahbar va mutaxassislarining, ishlab chiqarishda va xizmat qilishda band bo‘lgan xodimlarning xulqini, huquqiy qoidalariga rioya qilishini o‘rganishdan iborat.
- D) Korxonalar va tashkilotlarda ishlovchi xodimlarning bir-biriga bo‘lgan munosabatini o‘rganish.

3. «Tashkiliy xulq» fanining vazifalari nimalardan iborat?

- A)* Korxonalar va tashkilotlarda xodimlarning xulq-atvoriga ta’sir etuvchi omillar va ularning samarasini oshirish yo‘llarini, xodimlar bilan rahbar o‘rtasidagi ish yuzasidan vujudga keladigan ish aloqalari va munosabatlarini o‘rganish.
- B) Korxonalar va tashkilotlarda xodimlarning xulq-atvoriga ta’sir etuvchi omillarni

aniqlash va ularning samarasini oshirish yo'llari bo'yicha takliflar ishlab chiqish, xodimlar bilan rahbar o'rtasidagi ish yuzasidan vujudga keladigan ish aloqalari va munosabatlarni o'rganish.

C) Korxonada va tashkilotlarda shaxsning xulq-atvorini o'zgarishiga sabab bo'ladigan omillarni o'rganish.

D) Korxonada va tashkilotlarda inson fe'l - atvorining o'ziga xos xususiyatlarini o'rganish.

4. Inson xarakterining o'ziga xos xususiyatlari nimalardan iborat?

A) Inson fe'l - atvorining o'ziga xos xususiyatlari bilimi va qobiliyatidir.

B) Inson fe'l - atvorining xususiyatlari shunday xulq - atvor turiki, u vaqt o'tishi bilan o'zgarmagan holda saqlanishi yoki qisman o'zgarib borishi mumkin.

C)* Inson fe'l - atvorining xususiyatlari shunday xulq - atvor turiki, u vaqt o'tishi bilan o'zgarib borishi va har xil holatlarda ham o'zgarmagan holda saqlanib qolishi mumkin.

D) Inson fe'l - atvorining o'ziga xos xususiyatlari bu uning iste'dodidir.

5. «Tashkiliy xulq» fani qanday izlanish yo'nalishlarini o'z ichiga oladi?

A)* Odamlar orasidagi munosabat, ish bilan qanoatlanganlik, shaxs, qabul qilish, ta'lim, ish usuli, aloqa yo'llari.

B) Odamlar orasidagi munosabat, ish bilan qanoatlanganlik, shaxs, qabul qilish, ta'lim, axloq, odob, xulq-atvor, ish usuli, aloqa yo'llari.

C) Etika, estetika, madaniyatshunoslik.

D) Inson munosabatlari, ilmiy menejerlik.

6. Tashkiliy xulq qaysi fanlar bilan uzviy aloqador?

A) Tarix, etika, estetika, madaniyatshunoslik.

B) Iqtisod, menejment, etika, estetika, madaniyatshunoslik, ma'naiyat, ma'rifat psixologiya.

C) Pedagogika, psixologiya, boshqaruv nazariyasi.

D)* Iqtisod, menejment, etika, estetika, madaniyatshunoslik, psixologiya.

7. «Tashkiliy xulq» fani qandan izlanish yo‘nalishlardan iborat ?

- A)* Odamlar orasidagi munosabat, ish bilan qanoatlanganlik, shaxs, qabul qilish, ta’lim, ish usuli, aloqa yo‘llari.
- B) Ish bilan qanoatlanganlik, ta’lim, ish usuli, aloqa yo‘llari, xarakter.
- C) Ta’lim, ish usuli, aloqa yo‘llari, shaxs, qabul qilish, xarakter.
- D) Xarakter, ish bilan qanoatlanganlik, odamlar orasidagi munosabat, aloqa yo‘llari.

8. Odamlar orasidagi munosabat - bu?

- A)* Tashkilotda xodimlar o‘rtasida, xodim va rahbar o‘rtasidagi barqaror munosabat.
- B) Xodim va rahbar o‘rtasidagi oddiy munosabat.
- C) O‘zaro xodimlar o‘rtasidagi oddiy munosabat.
- D) Har qanday barqaror munosabat.

9. Ish bilan qanoatlanganlik - bu?

- A)* Egallab turgan lovozimida bajarayotgan ishidan qoniqishidir.
- B) Aynan xodimni biror ish faoliyatdan qoniqishidir.
- C) Rahbarning o‘z xodimlari faoliyatidan qoniqishidir.
- D) Rahbarning rahbarlik faoliyatidan qoniqishidir.

10. Shaxs - bu?

- A)* Tashkilotda yo‘qdan bor qiluvchi yoki borni yo‘q qiluvchi sub’ektdir.
- B) Ish faoliyatidagi har qanday xodim.
- C) Tashkilotdagi quyi bo‘g‘indan tortib, barcha yuqori bo‘g‘in vakillari.
- D) Har bir korxonada harakatlanuvchi induvid.

11. Insonlar muloqoti sohasidagi yirik mutahassis kim?

- A)* D. Karnegin
- B) A. Smit
- C) Ringman
- D) Robert Beyls

12. Xotira uchun eng muhim uchta qonun ketma-ketligi bo'yicha to'g'ri ko'rsatilgan qatorni aniqlang?

- A)* Taassurot qonuni, qaytarish (takrorlash) qonuni, tasaffur qonuni
- B) Qaytarish (takrorlash) qonuni, tasaffur qonuni, taassurot qonuni
- C) Tasaffur qonuni, qaytarish (takrorlash) qonuni, taassurot qonuni
- D) Taassurot qonuni, tasaffur qonuni, qaytarish (takrorlash) qonuni

13. Suhbatdoshning suhbat vaqtida nima g'ururiga zarba beradi, uning izzat-nafsiga tegadi va ranjitadi?

- A)* Tanqid
- B) Hayajon
- C) Kulgi
- D) Hayol

14. Xotiraning uchinchi qonuni nima?

- A)* Tasaffurlar.
- B) Yod olishlar.
- C) Muloqotlar.
- D) Hulq-atvorlar.

15. Suhbatdoshning faqat ijobiy sifatlarini aniqlashga intilish, uning faqat yaxshi niyatlarini ko'zda tutish orqali nimaga erishamiz?

- A)* Qulay psixologik iqlim o'rnatilishga.
- B) Ishdagi ahloqiy amallarni bajarishga.
- C) Doimiy suhbatlashishga.
- D) Suhbatdoshingiz bilan qiziqayotganingizni izxor etishga.

16. Suhbatdoshingizda yaxshi kayfiyat bo'lishi uchun...?

- A)* Jilmayish, suhbatdoshning ko'ziga qarash, butun fikru-yodingizni unga bag'ishlash, imo-ishoralari yordamida u bilan hayrihoqlik o'rnatish, suhbatdoshingiz gapirayotgan tezlikda va tovush balandligida gapirish va b.

B) Suhbatdoshning ko'ziga qarash, o'zingizni xotirjam va erkin xis qilayotganingizni ko'rsatishingiz, o'zingizni ozoda va tetik tutishingiz, imo-ishoralar yordamida u bilan hayrihoxlik o'rnatish, suhbatdoshingiz gapirayotgan tezlikda va tovushdan baland tovushda gapirish va b.

C) Jilmayish, Imo-ishoralar yordamida u bilan hayrihoxlik o'rnatish, suhbatdoshingiz gapirayotgan tezlikda va tovushdan baland tovushda gapirish va b.

D) o'z hamkasblaringiz va korxonangizni xurmat qilishingizni ko'rsatishingiz, jilmayish, samimiy va erkin suhbat, suhbatdoshingiz gapirayotgan tovushdan baland tovushda gapirish va b.

17. Peysing deganda nimani tushunasiz?

A)* *Rapport* hosil qilishning eng unumli vositasi bo'lib, ya'ni boshqa odamning ko'zgidagi aksi bo'lish

B) *Ko'zgu* hosil qilishning eng unumli vositasi bo'lib, ya'ni o'zaro erkin suhbatlashish

C) Rahbarning rahbarga ko'zgu sifat munosabati jamlanmasi.

D) Hodimning rahbar bilan o'zaro suhbat.

18. Kishilarning ko'zgu aksini asosan necha usulda hosil qilish mumkin ?

A)* 3 ta

B) 5 ta

C) 4 ta

D) 7 ta

19. G'arb psixologiyasida barcha diqqat-e'tibor belgilari uchun qo'llaniladigan (inglizchadan «silab turish») ibora ko'rsatilgan to'g'ri javobni aniqlang?

A)* *strouks*

B) *ritorik*

C) *rapport*

D) *emotsional*

20. Savollar asosan necha guruhga bo'linadi?

- A)* 5 ta
- B) 3 ta
- C) 7 ta
- D) 6 ta

21. Yopiq savol ishtirok etgan javobni toping ?

- A)* Qorxonaning samaradorlik ko'rsatgichi yaxshi o'sishga egami?
- B) Bugun necha odam ishga kech qolib keldi?
- C) Korxonada qanday muammolar mavjud?
- D) Tashkilotimizda bugun kimning tavvalud kuni?

22. Suhbatni ma'lum yo'nalishda ushlab turadigan va yangi savollarni ko'taradigan savollar qanday ataladi?

- A)* Keskin burilish savollari
- B) Ritorik savollar
- C) Safsatali savollar
- D) Ochiq savollar

23. «ha» yoki «yo'q» javoblarni ko'zda tutadigan, «so'roqqa tutish» atmosferasini hosil qiladigan, batafsil va aniq tushuntirishga xalal beradigan savollar qanday ataladi?

- A)* Yopiq savollar
- B) Ochiq savollar
- C) Ritorik savollar
- D) O'ylab ko'rishga savollari

24. Tushuntirishni talab qiladigan, monologdan dialogga o'tishga, ya'ni o'zaro gapga tortilganlik va manfaatdorlik uyg'otish imkonini beradigan savollar qanday ataladi?

- A)* Ochiq savollar
- B) Keskin burilish savollari
- C) Ritorik savollar
- D) O‘ylab ko‘rishga savollari

25. Natija chiqarib, suhbatni tugallashga xizmat qiladigan savollar qanday ataladi?

- A)* Yakunlovchi savollar
- B) Murakkab savollar
- C) G‘alamis savollar
- D) O‘ylab ko‘rishga savollari

26. Tinglash – bu?

- A)* O‘z o‘y va hayollaridan chalg‘ish mahoratini va zo‘riqishni talab qiladigan murakkab jarayondir.
- B) Yaxshi maqtov nishonasidir.
- C) So‘zlarini tushunish va aniqlashdir.
- D) Samimiy qiziqishdir.

27. Guruh jipsligining natijasida nimaga erishish mumkin?

- A)* Guruh a‘zolari ko‘p vaqtlarini o‘zaro muloqotda o‘tkazadilar, hamkorligi ham sifat jihatidan, ham son jihatidan o‘sadi, bahamjixatlik ayrim guruh a‘zolariga juda kuchli ta‘sir ko‘rsatadi.
- B) Bahamjixatlik ayrim guruh a‘zolariga juda kuchli ta‘sir ko‘rsatadi, lekin xamjixatlik yo‘qoladi.
- C) Guruh son jihatidan o‘sadi, xamkorlik mavjud, samara va sifat ko‘rsatkichi past.
- D) Guruh a‘zolari ko‘p vaqtlarini o‘zaro muloqotda o‘tkazadilar.

28. Kichik guruh nima?

- A)* Ikki yoki undan ortiq shaxsdan iborat jamoa bo‘lib, o‘zaro hamkorlik natijasida bir-birlariga ta‘sir ko‘rsatadilar.

- B) Joriy vazifalarni bajarishiga ta'sir etuvchi omillarni ko'rib chiquvchi jamoa.
- C) Yakka tartibda ishlaydigan odamlardan tashkil topgan birlashma.
- D) Insonlar muassasalarda ko'p vaqt bir-birlari bilan muloqotda bo'lishi.

29. Insonning hulq-atvor ko'nikmalari majmuasi nimaga bog'liq?

- A)* Egallagan mavqega
- B) Insonning shaxsiy xususiyatiga
- C) Insonning aktyorlik qobilyatiga
- D) O'zaro ko'plab muloqotga

30. Tashkilot deganda nimani tushunasiz?

- A) Tashkilot -bu qoidalar, asoslar, o'zaro tashkiliy-iqtisodiy aloqalar, standart jarayonlar va xulq-atvorni muvoffiqlashtiruvchi mexanizmdir.
- B)* Tashkilot -bu qoidalar, asoslar, standart jarayonlar va xulq-atvorni muvoffiqlashtiruvchi mexanizmdir.
- C) Tashkilot –bu qo'yilgan maqsadga erishish uchun tashkil etilgan muassasa.
- D) Tashkilot –bu rahbar va xodimlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar jarayoni.

31. Tashkilotda boshqaruvchilar to'qnashishiga to'g'ri keladigan qanday muammolar mavjud?

- A)* Murakkablik, o'lchov kattalik, fan va texnologiya, nazorat kengligi, rasmiylashtirish.
- B) Murakkablik, o'lchov kattalik, fan va texnologiya, raqobat, nazorat kengligi, rasmiylashtirish.
- C) Xodimlar o'tasidagi kelishmovchiliklar, resurslar etishmasligi,
- D) Moliyaviy resurslar, ishlab chiqarish vositalari etishmasligi.

32. Tashkilotda rahbar xodimlar to'qnashishiga to'g'ri keladigan murakkablik deganda nimani tushunasiz?

- A) Xom ashyo va resurslarning etishmasligi.
- B) Ishlab chiqarish jarayonining uzluksizligi.

- C) Korxonani boshqarish bilan bog‘liq muammolar.
- D)* Turli qadr-qiyamatga ega bo‘lgan va turli maqsadlarga intiluvchi har-xil odamlarning mavjudligidir

33. Murakkablik – bu?

- A)* Tashkilotda turli qadr-qiyamatga ega bo‘lgan va turli maqsadlarga intiluvchi har-xil odamlarning mavjudligidir.
- B) Korxonaga yuzaga keladigan noqulay vaziyat va sharoit.
- C) tashkilotning kengayib, murakkablashib borishi
- D) Rahbar tashkilotning barcha bo‘limlardagi xodimlar faoliyatini to‘liq nazorat qila olmasligi.

34. Tashkilotda rahbar xodimlar to‘qnashishiga to‘g‘ri keladigan o‘lchov kattalik bilan bog‘liq muammolarga nimalar kiradi?

- A)* Tashkilotning kengayib, murakkablashib borishi.
- C) Tashkilotning yiriklashib, uyushma yoki konsernga aylanishi.
- C) Tashkilotning geografik masshtabining kengayishi.
- D) Barcha javoblar to‘g‘ri.

35. Rahbar tashkilotda xodimlar bilan munosabatni qanday olib borishi kerak?

- A) Birinchi navbatda xodimning shaxsiy muammolarini o‘rganib chiqishi lozim.
- B) Rahbar o‘ziga «xodimlar haqiqatan ham bundan yaxshiroq ishlay oladilarmi yoki ishni yaxshi bajarishni xohlayaptilarmi?» degan savol berishi kerak.
- C) Rahbar muammoning xodim shaxsiyati yoki bajarilayotgan ish bilan bog‘liqligini aniqlashi lozim.
- D)* Xodimlar bilan hamsuhbat bo‘lish, mavjud muammolarni muhokama qilib ko‘rish va yaxshi ishlash uchun ularga nima halal berayotganini aniqlash lozim.

36. Tashkilot a‘zolari ishchi xulqini boshqaruvchi qoida va tartibga soluvchi nizomlarni tavsiflash darajasi, buyruqlarning ierarxik zanjiridan o‘tuvchi

aloqalar, rasmiy, yozma usullarining tarqatilish darajasi nima deb ataladi?

A)* Rasmiylashtirish

B) Nizo

C) O'Ichov, kattalik

D) Nazorat kengligi

37. Nizo deganda nimani tushunasiz?

A)* Nizo bu - rahbar va xodimlar o'rtasida o'zaro kelishmovchiliklardir.

B) Nizo bu - rahbar va alohida olingan guruh xodimlari o'rtasida o'zaro kelishmovchiliklardir.

C) Nizo bu – bir shaxsga nisbatan qarama- qarshi talablar qo'yilganda yuzaga keladigan kelishmovchilikdir.

D) Nizo bu - guruh xohishlarining alohida olingan shaxs xohishlari bilan to'g'ri kelmagan hollarda vujudga keladigan kelishmovchiliklardir.

38. Nizoning qanday turlari mavjud?

A) Ichki shaxs nizosi, rahbar va shaxs o'rtasidagi nizo, guruh va shaxs orasidagi nizo, guruh orasidagi nizo.

B) Ichki shaxs nizosi, shaxslararo nizo, rahbar va shaxs o'rtasidagi nizo, guruh va shaxs orasidagi nizo, guruh orasidagi nizo.

C) Ichki shaxs nizosi, shaxslararo nizo, guruh va shaxs orasidagi nizo, guruh orasidagi nizo.

D)* Alohida olingan guruh xodimlari o'rtasidagi nizo, korxonalar o'rtasidagi nizo, davlatlar o'rtasidagi nizo.

39. Nizoning kelib chiqish sabablari nimalar?

A) Alohida olingan guruh xodimlari maqsadlarining qarama- qarshi va kelishmovchiligi, tashkiliy tuzilmaning eskirganligi, huquq va burchlarning aniq ko'rsatilmaganligi, zaxiralarning (resurslarning) cheklanganligi, bir xodimga asossiz tanbeh berilishi, ikkinchi xodimga noloyiq maqtov e'lon qilish.

B)Rahbarning xodimga qo‘ygan talablari bilan kasbiy burchi hisoblangan vazifalari orasida qarama- qarshiliklar, hayotiy tajriba va o‘zini tutishdagi tafovutlar, o‘shish imkoniyat darajasining noma’lumligi, korxonada ishlovchilar maqsadlarining har xilligi va hokazo.

C) Ish sharoitlarining noqulayligi, narx-navoning keskin oshib ketishi, xarajatlarning o‘shishi, ishlovchilar ruhiyatining tushib ketishi, soliqlar miqdorining oshishi va hokazo.

D)* A,B

40. Nizolar qanday usullar yordamida hal etiladi?

A)* Pedagogik usul, ma’muriy usul.

B) Pedagogik usul, psixologik usul.

C) Pedagogik usul, induktiv usul.

D) Psixologik usul,taxliliy usul.

41. Odamlarni aniq maqsadga qaratilgan harakatini keltirib chiqarish- bu?

A)* Qiziqtirish

B) Motivatsiya

C) Nazorat

D) Rasmiylashtirish

42. Motivatsiya deganda nimani tushunasiz?

A) Motivatsiya – bu xodimlarni ish faolligini oshirishdir.

B) Motivatsiya – bu insonni faoliyatga yo‘naltiruvchi, uni muayyan maqsadlarga erishish uchun harakatga chorlovchi ichki va tashqi kuchlarning yig‘indisidir.

C)* Motivatsiya – bu odamni faoliyatga yo‘naltiruvchi, bu faoliyat chegaralari va shakllarini belgilovchi hamda uni muayyan maqsadlarga erishish uchun harakatga chorlovchi ichki va tashqi kuchlarning yig‘indisidir.

D) Motivatsiya – bu xodimlarni moddiy va manaviy rag‘batlantirishdir.

43. Ish, rahbar va hodimlar motivatsiyaning qanday belgisi hisoblanadi?

- A)* Tomonlari
- B) Toifalari
- C) Usullari
- D) Turlari

44. Motivatsiyaning tomonlari to'g'ri ko'rsatilgan qatorni toping?

- A)* Ish, xodimlar va rahbar
- B) Ish va rahbarlar
- C) Hodimlar va ularning rahbarlari
- D) Ish, faoliyat, ishlab chiqarish va b.

45. Motivatsiyaning toifalari to'g'ri ko'rsatilgan qatorni toping?

- A)* Xodimlar va motivatsiya, motivatsiya va rahbar, hodim hamkasblari va motivatsiya.
- B) Motivatsiya va rahbar, hodim hamkasblari va motivatsiya.
- C) Hodimlar va ularning rahbarlari.
- D) Xodimlar va motivatsiya, motivatsiya va rahbar.

46. Motivatsiyaning qanday aspektlari bor?

- A) Odam faoliyatining motivatsion ta'sir ostida bo'lmagan tomonlari, ichki va tashqi kuchlarning o'zaro nisbati, motivatsiyaning odam faoliyati natijalari bilan bog'liqligi.
- B)* Odam faoliyatining qaysi tomonlari motivatsion ta'sir ostida bo'lishi, ichki va tashqi kuchlarning o'zaro nisbati, motivatsiyaning odam faoliyati natijalari bilan bog'liqligi.
- C) Odamlarni aniq maqsadga qaratilgan harakati, muayyan maqsadlarga erishish uchun harakatga chorlovchi ichki va tashqi kuchlarning yig'indisi.
- D) Barcha javoblar to'g'ri.

47. Motivatsiyaning qanday toifalari mavud?

- A) Motivatsiya va rahbar, xodimlar va motivatsiya, xodimning qiziqishi va motivatsiya.
- B) Xodimlar va rahbar motivatsiyasi, motivatsiya va ish, xodim hamkasblari va motivatsiya.
- C)* Xodimlar va motivatsiya, motivatsiya va rahbar, xodim hamkasblari va motivatsiya.
- D) ish, xodimlar, rahbar.

48. Xodimlarni unumli ishlashga undovchi qanday sabablar bor?

- A) Ish kutilayotgan natijaga erishish vositasi hisoblanishi, shaxsiy manfaatning oshishi, yangi qobiliyat va mahorat ortirish, ularni takomillashtirish, yangi bilimlar olish, yangi cho‘qqilarga ko‘tarilish usuli.
- B)* Ish kutilayotgan natijaga erishish vositasi hisoblanishi, majburiyatning bajarilishi iloji boricha ishlash zarurligiga ishonch vositasi, ishlarning bajarilishi insonga maqsadga erishish hissini berishi, yangi qobiliyat va mahorat ortirish, ularni takomillashtirish, yangi bilimlar olish, yangi cho‘qqilarga ko‘tarilish usuli.
- C) Yuqori maosh, qiziqarli ish va manfaat.
- D) Rahbarning hatti-harakatining ta’siri.

49. Rahbar shaxsning sifat tarkibi qanday guruhlarga bo‘linadi?

- A)* Umumijtimoiy sifatlar, kasbiy sifatlar, tabiiy – genetik sifatlar, pedagogik sifatlar.
- B) Umumijtimoiy sifatlar, kasbiy sifatlar, shaxsiy sifatlar, pedagogik sifatlar.
- C) Tartiblilik,. insoniylik, sipolik, talabchanlik, odillik, qat’iylik, mulohazalik, mardlik, o‘zini - o‘zi idora qila olishlik, odamlarga g‘amxo‘rlik .
- D) Maslahat bera olishlik, ko‘rsatma bera olishlik, nasihat bera olishlik, har bir xodim ko‘ngliga yo‘l topa olishlik, samarali ishni ma’naviy rag‘batlantirish, jamoani o‘ziga ishontira olishlik, etakchilik

50. Stress nima?

- A) Stress - bu organizmning jismoniy va manaviy zo'riqishidir.
- B)* Stress - bu organizmning jismoniy va ruhiy zo'riqishidir.
- C) Stress – bu insonning ishdan zo'riqishidir.
- D) Stress – bu rahbarning asabiylashishidir.

51. Qanday stresslar mavjud?

- A)* Axborotli va hissiyotli stress.
- B) Ruhiy va jismoniy stress.
- C) Psixologik va oddiy stress.
- D) Xis-tuyg'uli va hayajonli stress

52. Stressning qanday fazalardan iborat?

- A) Qarshilik, hayajon, barqarorlik.
- B) Hayajon, xis-tuyg'u, ojizlik.
- C)* Hayajon, qarshilik, ojizlik.
- D) Psixologik, asabiylashish, zo'riqish.

53. Stressni yuzaga keltiruvchi omillar nimalar?

- A) Texnik va texnologik.
- B) Iqtisodiy va ma'muriy.
- C) Moddiy va manaviy.
- D)* Tashkiliy va shaxsiy.

54. Stress qanday odamlarga tez ta'sir qiladi?

- A)* Kuchsiz, novazmin va jaxldor odamlar
- B) Jiddiy, ta'sirchan va kuchli odamlar
- C) Kuchli, bilimli va qaysar odamlar
- D) Novazmin, e'tiborsiz va kuchli odamlar

55. Stressni oldini olish yo'llari qanday?

- A)* Inson qobiliyatini, ehtiyojlari, moyilliklarini to'g'ri baholab, unga mos

keladigan hajm va turdagi ishni o‘z zimmasiga olish, o‘z vaqtida dam olish, ortiqcha siqilmaslik.

B) Murakkab masalalarni muhokama qilishda, xodimlar bilan ustoz singari muomala qilish yoki suhbat qilish, kamroq ish bajarish.

C) Ish vaqtini to‘g‘ri rejalashtirish va taqsimlash.

D) Me‘yorida ishlash, ko‘proq madaniy xordiq chiqarish.

56. Ishlab chiqarish birlashmalari to‘g‘ri ko‘rsatilgan javobni toping?

A)* Aksiyadorlik jamiyatlari, kooperativlar va qo‘shma korxonalar

B) Kooperativlar va qo‘shma korxonalar

C) Aksiyadorlik jamiyatlari va kooperativlar

D) Korxonalar, tashkilot va aksiyadorlik jamiyatlari

57. Rahbar xodimlarga qanday talablar qo‘yiladi?

A) Foydani oshirishni xarajatlarni kamaytirishni bilish.

B) Kollektivni boshqarish madaniyatini, daromadlarni oshirishni bilish.

C)* Boshqaruv mehnatini va jarayonining o‘ziga xos xususiyatlarini, zamonaviy axborot texnologiyalari hamda boshqarish xodimlariga kerakli kommunikatsion vositalardan foydalanishni bilishi va hokazo.

D) Xodimlar bilan muomala qilish madaniyatini bilish.

58. Boshqaruv mehnati deganda nimani tushunasiz?

A)* Boshqaruv mehnati -bu tovar ishlab chiqaruvchilarning mehnatini ajralmas qismi, aqliy, ijodiy mehnatdir.

B) Boshqaruv mehnati -bu rahbar va boshqaruv xodimlarning mehnatidir.

C) Boshqaruv mehnati –bu rahbar xodimlarning boshqaruv faoliyati.

D) Boshqaruv xodimlarining bevosita mehnati.

59. Rahbar xodimlarni ish faoliyatini baholashdan asosiy maqsad nima?

A) Rahbar xodimlarning ish vazifalarini qay darajada bajarishini o‘rganishdir.

- B) Rahbar xodimlarni yuqori lavozimga ko'tarishdir.
- C) Rahbar xodimlarning ishda yo'l qo'ygan kamchiliklarini aniqlashdir.
- D)* Rahbar xodimlarning ish sifatini aniqlashdir.

60. Shaxs faoliyatini majmuaviy baholash deganda nimani tushunasiz?

- A)* Xodimlar yoki rahbarlarning samarali mehnatini bevosita shartli bo'lgan sifatlarni qo'yilishi, barcha vazifalarini qay darajada bajarishini baholashdir.
- B) Xodimlar yoki rahbarlarning samarali mehnatini bevosita shartli bo'lmagan sifatlarni qo'yilishi, asosiy vazifalarini qay darajada bajarishini baholashdir.
- C) Shaxsning barcha xususiyatlarini baholash.
- D) SHaxsning ishbilarmonligini baholash.

61. Umumijtimoiy sifatlar ta'riflangan qatorni toping?

- A)* Mehnat qilish, yoki ish bajarishning jadalligi, o'z ishini to'g'ri rejalay olish, ishda intizomlilik
- B) Xotira, qobiliyati, bilim saviyasi, etika me'yorlariga amal qilishi
- C) Fikr yuritishning kengligi, tadbirkorlik, ishchanlik, kasbga layoqatlilik
- D) Barcha ish vazifalarini bajarilishi

62. SHaxsiy sifatlar ta'riflangan qatorni toping?

- A)* Xotira, qobiliyati, bilim saviyasi, etika me'yorlariga amal qilishi
- B) Mehnat qilish, yoki ish bajarishning jadalligi, o'z ishini to'g'ri rejalay olish, ishda intizomlilik
- C) Fikr yuritishning kengligi, tadbirkorlik, ishchanlik, kasbga layoqatlilik
- D) Barcha ish vazifalarini bajarilishi

63. Kasb sifatlar ta'riflangan qatorni toping?

- A)* Sohasi bo'yicha fikr yuritishning kengligi, tadbirkorlik, ishchanlik, kasbga layoqatlilik
- B) Xotira, qobiliyati, bilim saviyasi, etika me'yorlariga amal qilishi

C) Mehnat qilish, yoki ish bajarishning jadalligi, o'z ishini to'g'ri rejalay olish, ishda intizomlilik

D) Barcha ish vazifalarini bajarilishi

64. Boshqaruv xodimlari ishbilarmonligini baholashning necha usuli mavjud?

A)* 4 ta

B) 5 ta

C) 3 ta

D) 6 ta

65. Xodimlarni attestatsiyadan o'tkazishlan asosiy maqsad nima?

A)*Xodimlarni yoki rahbarlarni egallab turgan lavozimiga loyiq yoki loyiq emasligini aniqlashdan iboratdir.

B)Xodimlarni lavozimini ko'tarish.

C)Xodimlarni maoshini ko'tarish.

D) Xodimlarni ishlash qobiliyatini aniqlash.

66. Shaxs faoliyatini majmuaviy baholash deganda nimani tushunasiz?

A)* Xodimlar yoki rahbarlarning samarali mehnatini bevosita shartli bo'lgan sifatlarni qo'yilishi, barcha vazifalarini qay darajada bajarishini baholashdir.

B) Xodimlar yoki rahbarlarning samarali mehnatini bevosita shartli bo'lmagan sifatlarni qo'yilishi, asosiy vazifalarini qay darajada bajarishini baholashdir.

C) Shaxsning barcha xususiyatlarini baholash.

D) Shaxsning ishbilarmonligini baholash.

67. Lokal baholash nima?

A) Shaxsning aniq bir vazifani qay darajada bajarishini baholash.

B)* Shaxsning qandaydir bir vazifani yoki uning bir qismini bajarish natijalari asosida baholash.

- C) Shaxsning tashkiliy vazifalarni qay darajada bajarishini baholash.
- D) Shaxsning bevosita faoliyatini baholash.

68. Uzaytirilgan baholash nima?

- A) Shaxsning faqat oldingi faoliyatini baholashdir.
- B) Shaxsning mehnat faoliyatini uzoq muddatdan o'rganilishidan iborat bo'lib, har bir o'tgan yildagi faoliyat baholanadi.
- C)* Shaxsning o'tgan va joriy mehnat faoliyatini tahlil qilishga asoslangan baholashdir.
- D) Shaxs faoliyatini uzaytirib baholashdir.

69. Ekspressiv so'zining ma'nosi?

- A)* Tezkor
- B) Baxolash
- C) Uzaytirish
- D) Xotirjam

70. Ekspressiv baholash nima?

- A)* Shaxsning joriy faoliyatini baholashdir.
- B) Shaxsni tezkor baholashdir.
- C) Shaxsning namunali faoliyatini baholashdir.
- D) Shaxsning intellektual salohiyatini baholashdir.

71. Kadrlarni attestatsiyadan o'tkazilishi necha yilda an'anaviy o'tkaziladi?

- A)* 3-5 yilda
- B) 4-8 yilda
- C) 2-3 yilda
- D) 4-5 yilda

72. Nima maqsadda kadrlar attestatsiyadan o'tkaziladi?

- A) Xodimlar yoki rahbarlarni bozor iqtisodiyoti talablarga mosligini aniqlashdir.
- B) Xodimlar yoki rahbarlarni egallab turgan lavozimiga faoliyat yurita olishligini aniqlashdan iboratdir.
- C) Xodimlar yoki rahbarlarni qo'yilayotgan talablarga javob bera olishligini aniqlashdan iboratdir.
- D)* Xodimlar yoki rahbarlarni egallab turgan lavozimiga loyiq yoki loyiq emasligini aniqlashdan iboratdir.

73. Kadrlarni tanlash deganda nimani tushunasiz?

- A) Kadrlarni tanlash-bu korxonaga uchun zarur kadrlarni topib ishga jalb etishdir.
- B) Kadrlarni tanlash-bu rahbarlar va mutaxassislarni ishga jalb etish jarayoni bo'lib, ularni vazifaviy majburiyatlarini ma'lum lavozimlarda bajarishi uchun saralab olishdan iborat.
- C)* Kadrlarni tanlash-bu rahbarlar va mutaxassislarni ishga jalb etish jarayoni bo'lib, ularni vazifaviy majburiyatlarini ma'lum lavozimlarda bajarishga yaroqliligini aniqlashdan iborat.
- D) Kadrlarni tanlash-bu tanlov asosida eng maqbul mutaxassisni ishga jalb etishdir.

74. Kadrlarni tanlash qanday yo'nalishda olib boriladi?

- A)* Tashkilot, korxonaga va firma ichida xodimni boshqa lavozimga o'tkazish yo'li bilan, chetdan xodimlarni tanlov asosida jalb qilish va maxsus kadrlar zaxirasini tayyorlash orqali.
- B) Tanlov e'lon qilish, tanlovga hujjatlar to'plash va tanlovga topshirganlar ichidan eng maqbul xodimni tanlab olish.
- C) Mehnat birjalariga bo'sh vakansiya bo'yicha ma'lumot berib, shu asosda zarur kadrlarni ishga jalb etish.
- D) Kadrlarni maxsus testlar o'tkazish asosida tanlab olish.

75. Kadrlarni joy- joyiga qo'yish deganda nimani tushanasiz?

- A) Kadrlarni joy-joyiga qo'yish-bu korxonada tarkibidagi mavjud kadrlarni, uning ichida lavozimi, yoshi, malakasiga qarab taqsimlanishidir.
- B)* Kadrlarni joy-joyiga qo'yish-bu korxonada tarkibidagi mavjud kadrlarni, uning ichida taqsimlanishidir.
- C) Kadrlarni mutaxassisligiga qarab taqsimlashdir.
- D) Zahiradagi kadrlar taqsimlashdir

76. Boshqarish usullarining mazmuni nimadan iborat?

- A)* Korxonada a'zolarini maqsadga yo'naltiruvchi yo'llardir.
- B) Korxonada ruhiy muhitni barqarorlashtirishda zarur chora - tadbirlarni va ta'sirchan usullarni qo'llanilishidir.
- C) Korxonada va tashkilotlarda ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga qaratilgan usullar majmuidir.
- D) Jamoa oldiga qo'yilgan vazifalarni o'z vaqtida yuqori sifatli qilib bajarilishini ta'minlash uchun ularga nisbatan ko'riladigan zarur chora - tadbirlarni va ta'sirchan usullarni qo'llanilishidir.

77. Qanday qilib lider bo'lish mumkin?

- A)* Jamoaning barpo etilishi va guruh faoliyati malakasini o'stirish, majlislar va ularni olib borish
- B) Majlislar va ularni olib borish, guruh faoliyati malakasini o'stirish
- C) Jamoaning barpo etilishi, boshqalarning tazyiqiga berilmasligi
- D) Guruh faoliyati malakasini o'stirish, majlislar va ularni olib borish

78. Ijtimoiy- ruhiy usulning asosiy mazmuni nimadan iborat?

- A)* Ijtimoiy-psixologik usul - bu ishlab chiqaruvchi va ayrim shaxslarga ularning ijtimoiy ehtiyojlari va psixologik xususiyatlariga ta'sir etish bilan boshqarish vositasidir.

B) Ijtimoiy-psixologik usul - bu korxonada yuz berayotgan ijtimoiy xodisalarni chuqur o'rganish xodimlar asab tizimi kayfiyatiga ta'sir etuvchi psixologik omillar majmuasidir.

C) Korxonada xodimlarni manaviy rag'batlantirish tizimidir.

D) Guruh va omma psixologiyasining xususiyatlari, ularning ongi va xulkiga ta'sir etishdir.

79. Ijtimoiy-ruhiy usul tarkibi kiradi?

A)* Ijtimoiy muvofiqlashtirish, ijtimoiy rejalashtirish, ma'naviy rag'batlantirish va boshqalar

B) Ijtimoiy rejalashtirish, ma'naviy rag'batlantirish va boshqalar

C) Rejalashtirish, rag'batlantirish va boshqalar

D) Muvofiqlashtirish, ijtimoiy rejalashtirish va boshqalar

80. Jamoa –bu ?

A)* Bir maqsad, yagona harakat bilan birlashgan insonlarning uyushgan hamda boshqarish intizomi va ma'suliyat organlari bilan ta'minlangan erkin guruhdir.

B) Bir - birlari bilan doimo amaliy, maishiy va ideologik jihatdan birlashgan jamoa.

C) Umumiy jamoaning son jihatidan kichik bo'lgan tarkibiy qismidir.

D) Bir - birlarini bevosita ishlab chiqarish jarayonida shaxsan biluvchi xodimlarning unchalik katta bo'lmagan guruhlar.

81. Boshlang'ich jamoa –bu ?

A)* Umumiy jamoaning son jihatidan kichik bo'lgan tarkibiy qismidir.

B) Bir - birlari bilan doimo amaliy, maishiy va ideologik jihatdan birlashgan jamoa.

C) Bir maqsad, yagona harakat bilan birlashgan insonlarning uyushgan hamda boshqarish intizomi va ma'suliyat organlari bilan ta'minlangan erkin guruhdir.

D) Bir - birlarini bevosita ishlab chiqarish jarayonida shaxsan biluvchi xodimlarning unchalik katta bo'lmagan guruhlar.

82. Ishlab chiqarish sharoitida rahbar axborotning necha turi mavjud?

- A)* 3 turi
- B) 4 turi
- C) 5 turi
- D) 6 turi

83. Ishlab chiqarish sharoitida rahbar axborotning turlari to'g'ri ko'rsatilgan qatorni toping?

- A)* Texnikaviy axborot, iqtisodiy axborot va ijtimoiy axborot.
- B) Rahbar axboroti, iqtisodiy axborot va boshqaruv axboroti
- C) Boshqaruv axboroti, texnikaviy axborot va iqtisodiy axborot
- D) Texnikaviy axborot, iqtisodiy axborot va boshqaruv axboroti

84. Ishlab chiqarish sharoitida axborotlarning qanday turlari mavjud?

- A) Texnikaviy, iqtisodiy, siyosiy, ijtimoiy axborot.
- B)* Texnikaviy, iqtisodiy, ijtimoiy axborot.
- C) Ichki va tashqi axborot.
- D) Boshlang'ich, o'zgaruvchan, o'zgarmas axborot.

85. Kishilar temperamenti to'g'ri ko'rsatilgan qatorni toping?

- A)* Sangviniklar, xoleriklar, flegmatiklar va melanxoliklar.
- B) Ritoriklar, flegmatiklar, melanxoliklar va sangviniklar.
- C) Melanxoliklar, ritoriklar, flegmatiklar va xoleriklar.
- D) Flegmatiklar, xoleriklar, sangviniklar va ritoriklar.

86. Kollektiv deganda nimani tushunasiz?

- A)* Kollektiv - bu bir maqsad, yagona harakat bilan birlashgan insonlarning uyushgan hamda boshqarish intizomi va ma'suliyat organlari bilan ta'minlangan erkin guruhdir.
- B) Kollektiv - bu bir maqsad, yagona harakat bilan birlashgan ma'lum mutaxassislikka ega bo'lgan erkin guruhdir.

- C) Kollektiv – bu ahil guruh, daromad olish maqsadida birlashgan jamoa.
- D) Barchasi to‘g‘ri.

87. Kollektivning hamjihatligi va inoqligini qanday ta‘minlash mumkin?

- A)* Aniq va ravshan qabul qilingan maqsad, xodimlar fe‘l-atvorilarining mos kelishi, manfaatlarning umumiyligi, bir-biriga o‘zaro hurmat, kollektivning an‘analari va tajribasi, xodimlarning o‘zaro intizomini oshirish.
- B) Maqsadlarning umumiyligi, yosh o‘rtasidagi tafovutlarning yo‘qligi, daromadlarning va huquqlarning tengligi.
- C) Fikrlarning yaqinligi, kasb va mahoratning tengligi.
- D) Barcha javoblar

88. Kishilar temperamenti bo‘yicha qanday farqlanadi?

- A) Fletmatiklar, foleriklar, sangviniklar
- B) Melanxoliklar, fantastiklar, kritiklar, xoleriklar
- C)* Sangviniklar, xoleriklar, flegmatiklar, melanxoliklar.
- D) Barchasi to‘g‘ri

89. Sangviniklar qanday hislatlarga ega?

- A)* Bir turdagi bajariladigan ishlarni yoqtirmaydigan, yangi sharoitga osonlik bilan o‘rganadigan, xushchaqchaq, fe‘l - atvori shiddatli, nutqi tez, kelajakka ishonch bilan qaraydigan so‘zni aniq va ma‘noli qilib, imo - ishoralar bilan gaplashadigan kishilardir
- B) Ular serjahil o‘zini yaxshi ko‘radigan, tez- tez gapiradigan odamlar bo‘lib, ular boshqalardan so‘zlayotganda gapining ohangi o‘zgaruvchanligi bilan ajralib turadilar.
- C) Ular chidamliligi, matonatligi, o‘zini tuta bilishi bilan ajralib turadi. Harakatlari va nutqlari sust, ko‘ngilsiz hodisa yuz berganda osoyishtaliklarini buzmaydilar.
- D) Barcha javob to‘g‘ri.

90. Xoleriklar qanday xususiyatlar bilan ajralib turadi?

- A) Ular chidamliligi, matonatligi, o'zini tuta bilishi bilan ajralib turib, harakatlari va nutqlari sust, ko'ngilsiz hodisa yuz berganda osoyishtaliklarini buzmaydilar.
- B)* Bir turdagi bajariladigan ishlarni yoqtirmaydigan, yangi sharoitga osonlik bilan o'rganadigan, xushchaqchaq, fe'l - atvori shiddatli, nutqi tez, kelajakka ishonch bilan qaraydigan so'zni aniq va ma'noli qilib, imo - ishoralar bilan gaplashadigan kishilardir
- C) Ko'tarinki ruhda ishlay oladigan, qarshiliklarni tezda engaladigan kishilar bo'lib, ularning ishlash qobiliyati kayfiyatining buzilishi bilanoq tez o'zgarishi mumkin
- D) B va V javoblar to'g'ri.

91. Flegmatiklar qanday hislatlarga ega?

- A) Bir turdagi bajariladigan ishlarni yoqtirmaydigan, yangi sharoitga osonlik bilan o'rganadigan, xushchaqchaq, fe'l - atvori shiddatli, nutqi tez, kelajakka ishonch bilan qaraydigan so'zni aniq va ma'noli qilib, imo - ishoralar bilan gaplashadigan kishilardir.
- B) Ko'tarinki ruhda ishlay oladigan, qarshiliklarni tezda engaladigan kishilar bo'lib, ularning ishlash qobiliyati kayfiyatining buzilishi bilanoq tez o'zgarishi mumkin
- C)* Ta'sirlanuvchanligi sustligi bilan ajralib turadi, bir turdagi ishdan ikkinchi turdagi ishga sekinlik bilan moslashadi, chidamliligi, matonatligi, o'zini tuta bilishi bilan ajralib turadi.
- D) Ular qulay sharoitda oldiga qo'yilgan masalalarni muvaffaqiyatli bajaradi, agar ishdagi vaziyat o'zgarsa, qiyinchilik tug'lsa, ular o'zlarini panaga olib turishadi.

92. Melanxoliklar qanday xususiyatlar bilan ajralib turadi?

- A)*O'ta ta'sirlanuvchan xususiyatga ega bo'lib, tez toliqadigan va o'ziga ishonmaydigan tashvishsiz, lekin juda sezuvchan, faoliyati sust, tortinchoq, kam

g'ayrat, arzimas sabablarga ko'ra tez hafa bo'lib qoladigan, yangi kishilar bilan qiyinchilik bilan til topishadigan kishilardir.

B) Ko'tarinki ruhda ishlay oladigan, qarshiliklarni tezda engaladigan kishilar bo'lib, ularning ishlash qobiliyati kayfiyatining buzilishi bilanoq tez o'zgarishi mumkin.

C) Ta'sirlanuvchanligi sust, bir turdagi ishdan ikkinchi turdagi ishga sekinlik bilan moslashib, chidamliligi, matonatligi, o'zini tuta bilishi bilan boshqalardan ajralib turadi.

D) A va B javoblar to'g'ri.

93. Rahbar shaxsning ijtimoiy vazifasi deganda nimani tushunasiz?

A) Rahbar ishlab chiqarish texnikasi, texnologiyasi va iqtisodini yaxshi bilishi, ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga ko'maklasha olishi.

B) Jamoa oldiga qo'yilgan vazifalarni o'z vaqtida yuqori sifatli qilib bajarilishini ta'minlashni nazoratga olishi.

C) Rahbar xodimlarni samarali mehnatini bevosita shartli bo'lmagan sifatlarni qo'yilishi, asosiy vazifalarini qay darajada bajarishini baholashi.

D)* Rahbarning xodimlar bilan ishlashi.

94. Boshqarish uslubi deganda nimani tushunasiz?

A)* Boshqarish uslubi-bu rahbarning o'ziga xos boshqarish fazilatidir.

B) Boshqarish uslubi-bu rahbarning boshqarish usullari majmuasidir.

C) Boshqarish uslubi-bu rahbarning jamoaga ta'sir etish usulidir.

D) Boshqarish uslubi-bu rahbarning ishni tashkil etish usulidir.

95. Boshqarishning qanday uslublari mavjud?

A) Avtokratik, totalitar, demokratik

B) Ma'muriy, demokratik, liberal.

C)* Avtoritar, demokratik, liberal.

D)Aavtoritar, demokratik, byurokratik.

96. Avtoritar uslubining o'ziga xos jihatlari nimalardan iborat?

- A) Muammolarni jamoa bilan birgalikda hal etadi, qabul qilingan qarorlarni va topshiriqlarni ish bajaruvchilarga yaxshilab tushuntirishga intiladi va zarur bo'lganda ko'rsatmalar beradi, qo'l ostidagilarning tashabbusini qabul qiladi va qo'llab- quvvatlaydi.
- B)*Yakka hokimlik bilan qaror qabul qiladi, ma'muriyatchi, qo'l ostidagi xodimlarning ishiga doim aralashib turadi; barcha katta-kichik muammolarni qo'l ostidagilar bilan maslahatlashadi.
- C) Ish faoliyati unchalik faol emas, hamma ishlarga aralashishni yoqtirmaydi, boshqalar ta'siriga osonlikcha bo'ysunadi va bevaqt qabul qilingan qarorlardan tez voz kechadi.
- D) Xizmatchilarning shaxsiy maqsadlarini tashkilotning maqsadiga bo'ysundirtiradi, tashkilotlarda xizmatchilar ahloqini idora qilishda rasmiy qoidalarga ko'niktirishga haorakat qiladi.

97. Demokratik uslubning qanday belgilari mavjud?

- A)*Muammolarni jamoa bilan birgalikda hal etadi; qabul qilingan qarorlarni va topshiriqlarni ish bajaruvchilarga yaxshilab tushuntirishga intiladi va zarur bo'lganda ko'rsatmalar beradi, qo'l ostidagilarning tashabbusini qabul qiladi va qo'llab- quvvatlaydi.
- B) Murakkab vaziyatlarda ikkilana turib, bir fikrga kelishlik va izchillik xususiyati yo'q, qo'l ostidagilar bilan munosabatda jiddiy harakatlar qiladi.
- C) Xodimlarning qarashlari mulohazalari, o'z fikrlarini bildirishlarini yoqtirmaydi, qo'l ostidagilar bilan sovuq muomalada bo'ladi, qabulga kiruvchilar uchun qo'shimcha rasmiyatchiliklar ko'rsatadi.
- D) Barcha javoblar to'g'ri.

98. Liberal uslubdagi boshqaruvning qanday o'ziga xos belgilari mavjud?

- A)Xodimlarning qarashlari mulohazalari, o'z fikrlarini bildirishlarini yoqtirmaydi, qo'l ostidagilar bilan sovuq muomalada bo'ladi, qabulga kiruvchilar

uchun qo‘shimcha rasmiyatchiliklar ko‘rsatadi.

B) Muammolarni jamoa bilan birgalikda hal etadi, qabul qilingan qarorlarni va topshiriqlarni ish bajaruvchilarga yaxshilab tushuntirishga intiladi va zarur bo‘lganda ko‘rsatmalar beradi.

C)* Ish faoliyati unchalik faol emas, hamma ishlarga aralashishni yoqtirmaydi, boshqalar ta’siriga osonlikcha bo‘ysunadi va bevaqt qabul qilingan qarorlardan tez voz kechadi.

D) O‘z ko‘rsatmalarini aniq va ishonarli ifodalaydi, o‘ta bandlikni soxta bunyod etmaydi, qo‘lidan kelgunicha ishlaydi.

99. Boshqaruv uslublarining tashkiliy- professional belgilari nimalardan iborat?

A)* Erkin tadbirkorlik faoliyatining vujudga kelishi, yangi uslubdagi boshqaruvni vujudga kelishi, sheriklarga nisbatan tartiblilik, ma’muriyatchilik, rasmiyatchilikning yo‘qligi, qo‘l ostidagilar haqida g‘amxo‘rlik, madaniyatlilikdir.

B) Rahbarning obrusini belgilaydigan shaxsiy sifatlari bo‘lib, ularga uning tashabbuskorligi, o‘ziga yuklangan ishni bilishi, prinsipiialligi, mustaqil o‘z fikriga ega bo‘lishi, insonparvarligi, mehribonlik va o‘ziga nisbatan talabchan bo‘lishi kiradi.

C) Rahbar o‘z faoliyatini tanqidiy baholashi va muammolarni to‘g‘ri hal qilish qobiliyatiga ham ega bo‘lishidir.

D) V va A javoblar to‘g‘ri.

100. Rahbar obrusi qanday omillar asosida shakllanadi?

A)* Ob’ektiv va sub’ektiv.

B) Sub’ektiv va shaxsiy

C) Tashkiliy va iqtisodiy.

D) Huquqiy va siyosiy.

101. Rahbar obrusi shakllantiradigan ob'ektiv omillarga nimalar kiradi?

- A) Jamoaga boshchilik qilish vakolatiga ega bo'lish, xodimlarga munosabatda va ishlab chiqarish - xo'jalik masalarini hal qilishda davlat vakili sifatida ish ko'rish, siyosiy, ma'naviy va ishchanligi, kollektivda ko'pgina masalalarni yakka boshchilik asosida hal qilish huquqiga ega bo'lgan mavqeda turishi.
- B)* Jamoaga boshchilik qilish vakolatiga ega bo'lish, xodimlarga munosabatda va ishlab chiqarish - xo'jalik masalarini hal qilishda davlat vakili sifatida ish ko'rish, kollektivda ko'pgina masalalarni yakka boshchilik asosida hal qilish huquqiga ega bo'lgan mavqeda turishi.
- C) Korxonadagi barcha holatlar.
- D) To'g'ri javob yo'q

102. Rahbar obrusi shakllantiradigan sub'ektiv omillarga nimalar kiradi?

- A)Rahbarning boshqaruvdagi qattiqqulligi
- B) Raxbarning yoshi.
- C)Raxbarning tashqi kurinishi
- D)*Rahbarning tashabbuskorligi, o'ziga yuklangan ishni bilishi, prinsipialligi, mustaqil o'z fikriga ega bo'lishi, insonparvarligi, mehribonlik va o'ziga nisbatan talabchan bo'lishi.

103. Rahbar obrusini oshirishning qanday yo'llari mavjud?

- A) Rahbarlar qarorlarni tezda va uzoq o'ylamasdan qabul qilishi.
- B) Rahbarning rasmiyatchilikka ko'proq e'tibor berishi
- C)* Rahbarning ishbilarmonligi, prinsipialligi, mustaqil o'z fikriga ega bo'lishi, insonparvarligi, mehribonligi.
- D)Barcha javoblar to'g'ri.

104. Boshqarish madaniyati tushunchasining asosiy mazmuni nimadan iborat?

A)* Vatanga sadoqat, muhabbat, jamiyat baxt - soadati yo'lida halol mehnat qilish, ijtimoiy burchni yuksak darajada anglash, kishilar o'rtasida insonparvarlik munosabatlari va o'zaro hurmat.

B) Raxbar o'zini tuta bilishi.

C) Rahbarning tashqi qiyofasi

D) A va V javoblar to'g'ri

105. Rahbar madaniyati qanday omillar asosida shakllanadi?

A)* Oilaviy kelib chiqishi, ota-onasi, yaqin qarindosh urug'lari, yoshlikdan o'sib ulg'aygan muhit, ilmga, san'atga, adabiyotga qiziqish darajasi, ma'lumoti.

B) Oilaviy kelib chiqishi, ota-onasi, yaqin qarindosh urug'lari, yoshlikdan o'sib ulg'aygan muhit, yoshi, temperamenti, ma'lumoti.

C) Xarakteri, yashash sharoiti, muhit.

D) Barchasi to'g'ri.

106. Boshqarish madaniyatining elementlari nimalardan iborat?

A)* Boshqaruv xodimlarining madaniyati, boshqaruv jarayoni madaniyati, mehnat sharoitlari madaniyati, hujjatlashtirish madaniyati.

B) Boshqaruv xodimlarining madaniyati, boshqaruv qarorlarini qabul qilish madaniyati, ish sharoitlari madaniyati, hujjatlashtirish madaniyati

C) Boshqaruv ishlarini tashkil etish madaniyati, ishbilarmonlik madaniyati

D) Barcha javoblar to'g'ri

107. Boshqarish xodimlari madaniyati o'z ichiga nimalarni oladi?

A)* Boshqarish fani ilmlarini egallaganligi, umumiy madaniyat darajasi, boshqarish san'ati, ishchanligi va shaxsiy sifatleri, boshqarish uslubi.

B) Rahbar uchun insoniylik madaniyati, ishchanlik va ishbilarmonlik, boshqarish ilmini chuqur va har tomonlama bilish.

C) Raxbarning qattiqqo'lligi, ko'pgina masalalarni o'zi hal qilishi.

D) Muammolarni hal etishda xodimlar bilan maslaxat kilishi.

108. Boshqarish jarayonlari madaniyati tarkibiga nimalar kiradi?

- A) Xodimlar ijtimoiy axvolini yaxshilash, kadrlar malakasini oshirish
- B)* To‘g‘ri taqsimlash, xodimlar sonini me‘yorlashtirish, kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo‘yish va ulardan foydalanish va boshqalar.
- C) Xodimlarni soxalari bo‘yicha to‘g‘ri taqsimlash
- D) A va V javoblar to‘g‘ri

109. Mehnat sharoiti madaniyati deganda nimani tushunasiz?

- A)* Ish o‘rinlarini tashkil etish, ishlab chiqarish madaniyati
- B) Qarorlar ishlab chiqish madaniyati, ishni samarali tashkil etish madaniyati
- C) Xujjatlashtirish madaniyati, ish o‘rinlarini tashkil etish madaniyati
- D) Ishlab chiqarish madaniyati, ish faoliyatini tashkil etish madaniyati

110. Hujjatlashtirish madaniyati o‘z ichiga nimalarni oladi?

- A) Hujjatlarni rasmiylashtirish tartibi, xonani jixozlanishi, majlis o‘tkazish.
- B) Xonada xujjatlarni tartib bilan joylashtirish.
- C)* Majlis, ishchilar bilan uchrashuv va suhbatlar o‘tkazish, tashrif buyuruvchilarni qabul qilish, telefonda suhbatlashish, xodimlar bilan ishlash va boshqalar kiradi.
- D) To‘g‘ri javob yo‘q.

111. Boshqarish madaniyati me‘yorlari nimalardan iborat?

- A)* Ahloqiy; huquqiy; texnik; iqtisodiy; tashkiliy; estetik.
- B) Huquqiy, rasmiy, iqtisodiy, ijtimoiy
- C) Rasmiy, ijtimoiy, ahloqiy
- D) Barcha javoblar to‘g‘ri

112. Axloqiy me‘yorlarga nimalar kiradi?

- A) Insonni hatti-harakatini tartibga soluvchi me‘yorlar

- B) Jamiyatda insonlarni haqqoniylikka chorlash uchun ishlab chiqilgan tartib qoidalar.
- C)*Jamiyat oldidagi insoniy munosabatlar, odamlar o'rtasidagi o'zaro hurmat, haqiqaguylik, kamtarlik
- D) To'g'ri javob yo'q.

113. Huquqiy me'yorlarga nimalar kiradi?

- A)*Qonunlar, qarorlar, huquqiy-me'yoriy hujjatlar.
- B) Shartnomalar, nizomlar
- C) O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi.
- D) Barcha javoblar to'g'ri.

114. Texnik me'yorlarga nimalar kiradi?

- A)* Korxonalar va uning bo'linmalarini texnik, transport vositalari, asboblarni bilan qurollanishi.
- B) Korxonalar va uning bo'linmalarini texnik, transport vositalari, asboblarni bilan ta'minlanishi.
- C) Korxonalar va uning bo'linmalarini texnik, transport vositalari, asboblarni bilan jixozlanishi.
- D) Barcha javoblar to'g'ri.

115. Tashkiliy me'yorlarga nimalar kiradi?

- A)* Tashkilot tuzilmasi, alohida ishlab chiqarish bo'linmalari faoliyati ichki tartib qoidalari, boshqaruv faoliyatini amalga oshiradigan ishlar ketma-ketligi, xodimlarning funksional majburiyatlari, axborotni qayta ishlash va foydalanish jarayoni.
- B)Korxonadagi tashkiliy ishlar bilan bog'liq tartib qoidalar.
- C) Tashkiliy jarayonlar bilan bog'liq tartib qoidalar.
- D) Tashkilotning faoliyati tashqi va ichki tartib qoidalari

116. Iqtisodiy me'yorlarga nimalar kiradi?

- A) Moliya-kredit, mahsulot bahosiga nisbatan amortizatsiya meyorlari
- B) Foyda va rentabellik, iqtisodiy rag'batlantirish me'yorlari.
- C) Bank kreditlari va ijara haqlarini to'lash tartibi va miqdori.
- D)* Barcha javoblar to'g'ri

117. Nimalar rahbar xodimning shaxsiy madaniyatini belgilaydi?

- A)Rahbar tashkilotchi va tarbiyachi bo'lishi.
- B)Xodimlarning bilimidan, qobiliyatidan maqsadga muvofiq foydalanish
- C)Rahbar jamoa oldidiga muammolarni to'g'ri hal qilishi, topshiriqlarni o'z vaqtida bajarilishini nazorat qilib borish.
- D)* Rahbar jamoa oldiga maqsadni qo'yish, rejani, topshiriqlarni, buyurtmalarni o'z vaqtida bajarilishi uchun qo'l ostidagilarning bilimidan, qobiliyatidan maqsadga muvofiq foydalanish

118. Rahbarning qaysi jihatlari diqqatga sazovor bo'ladi?

- A)* Jamoa oldiga maqsadni to'g'ri qo'yish, rejani, topshiriqlarni, buyurtmalarni o'z vaqtida bajarilishi uchun qo'l ostidagilarning bilimidan, qobiliyatidan maqsadga muvofiq foydalanish
- B) Suxbatdoshini vaqt chegaralanganligiga qaramay oxirigacha eshitish
- C) Qarorlar chiqarishda qat'yatli bo'lish
- D) Barcha javob to'g'ri

119. Rahbar ish joyini qanday tashkil etishi kerak?

- A)* Xona jihozlari bajariladigan vazifaga mos gigiena, psixofiziologiya va estetika talablariga to'liq javob berishi.
- B) Xona jihozlari esa bajariladigan vazifaga mos gigiena, xalkaro talablariga to'liq javob berishi.
- C)Xona kerakli buyumlar bilan ta'minlangan bo'lishi.
- D) Barcha javoblar to'g'ri

120. Rahbarning xonasi qanday bo'lsa, faoliyatida yaxshi samara beradi?

- A) Xonasi juda keng bo'lsa.
- B)* Qulay, barcha zarur texnik vositalarni mavjud, xona shinam va yorug', devorlari ochiq ranglardan iborat bo'lishi.
- C) Xona kichik va ixcham bo'lishi.
- D) A va V javoblar to'g'ri

121. Xonalarni jihozlashda rahbar nimalarga e'tibor qaratishi lozim?

- A) Xonadagi jihozlar, ya'ni, mebellar va boshqa vositalar ular yaqiniga kelib ketish, ulardan foydalanish uchun qulay bo'ladigan qilib joylashtirilishi lozim.
- B) Xonani isituvchi jihozlar rahbar o'tiradigan joydan ma'lum masofada uzoqda joylashtirishi lozim.
- C) Tezkor aloqa bajaruvchi texnik vositalar, og'zaki ma'lumotlarni tezda qabul qilib olish va uzatish uchun telefon aloqasidan tashqari tezkor aloqa vositalari ham keng ishlatishi lozim.
- D)* Barcha javoblar to'g'ri

122. Fuqarolarni qabul qilish kim tomonidan amalga oshiriladi?

- A)* Birinchidan, korxonada rahbari va muavinlar, ikkinchidan, strukturali bo'linmalar rahbarlari va funksional rahbarlar tomonidan o'tkaziladi.
- B) Birinchidan, korxonada rahbari va muavinlar, ikkinchidan, qabul bo'limi tomonidan o'tkaziladi.
- C) Birinchidan, strukturali bo'linmalar rahbarlari va funksional rahbarlar, ikkinchidan korxonada rahbari va muavinlar tomonidan o'tkaziladi.
- D) Birinchidan, fuqarolarni qabul qilish bo'limi, ikkinchidan, strukturali bo'linmalar rahbarlari va funksional rahbarlar tomonidan o'tkaziladi.

123. Qabul vaqtida rahbar nimalarga asosiy diqqat- e'tiborini qaratishi lozim?

- A)* Xodimlarni qabul qilish bir vaqt belgilanishi, suhbat chog'ida rahbar odob saqlab o'tirishi, so'zini to'liq va oxirigacha tinglash, gapini bo'lmaslik lozim.
- B) Xodimlarni qabul qilish bir vaqt belgilanishi, suhbat chog'ida rahbar odob saqlab o'tirishi, xodim bilan qisqa vaqtda muammoni hal etishi lozim.
- C) Asosiy masalaga.
- D)To'g'ri javob yo'q

124. Axloq nima va axloq rahbarning qaysi jihatlari bilan baholanadi?

- A)* Axloq bu - ijtimoiy hayot jarayonida ro'yobga chiqadigan o'ziga xos axloqiy talablar va xulq-atvor me'yorlari tizimidir, rahbar ahloqi uning ish usuliga, kishilar bilan muomala qilish tabiatiga qarab baholanadi.
- B) Axloq bu – insonning hatti – harakatini chegaralovchi xulq-atvor me'yorlari tizimidir, rahbar ahloqi uning xodimlarni taqdirlash, maqtash, mukofotlash, xizmat sohasi yoki lavozimi bo'yicha ko'tarish hamda shu bilan birga tashabbusini qo'llab- quvvatlashga qarab baholanadi.
- C) Axloq bu - ijtimoiy hayot jarayonida ro'yobga chiqadigan o'ziga xos axloqiy talablar va xulq-atvor me'yorlari tizimidir, rahbar ahloqi uning o'zini tutishi xarakteridan iboratdir.
- D) A va V javoblar to'g'ri

125. Axloq qonuniyatlari deganda nimani tushunasiz?

- A)Psixologik jihatdan o'z-o'zini boshqarish qonuniyatidir.
- B) Tashqi ta'sirlarni idrok qilish, ulardagi shaxsiy xususiyatlarning farqi, muayyan vaziyatga bog'liq bo'lgishi
- C) Bular xodimlarni taqdirlash, maqtash, mukofotlash, xizmat sohasi yoki lavozimi bo'yicha ko'tarish hamda shu bilan birga tashabbusini qo'llab- quvvatlashdan iboratdir.
- D)* Barcha javob to'g'ri

126. Rahbarning axloqiy me'yorlari nimalardan iborat?

- A) Boshqalarni sabr-toqat bilan eshitishi, soʻzlovchilarning soʻzini oxirigacha tinglashi, har bir hatti-harakatda odob saqlashi.
- B) Xodimlarni taqdirlash, maqtash, mukofotlash, xizmat sohasi yoki lavozimi boʻyicha koʻtarish hamda shu bilan birga tashabbusini qoʻllab- quvvatlash.
- C)Xodimlarga nisbatan qatiqqoʻlroq boʻlishi, ularni koʻproq nazoratga olishi.
- D)* A va V javoblar toʻgʻri

127. Madaniyatli rahbar qanday hislatlarga ega boʻladi?

- A) Oʻzining atrofidagi kishilarni istaklari va ishlash qobiliyatlari, tadbirkorlikni namoyon etishga intilishlari kabi jihatlardan kelib chiqqan holda ish tutadi.
- B) Oʻziga ishonadi, yuksak kasb mahorati yuqori va bilimdon kishilarni qadrlaydi;fan va texnika yutuqlarini, madaniyatni qadrlaydi va eʼzozlaydi. yangiliklarga intiladi;insonparvar va adolatli boʻladi.
- C) Har qanday mulk, davlat hokimiyati, jamoatchilik harakatlari, ijtimoiy tartib, qonunlarni hurmat qiladi va unga toʻla rioya qiladi.
- D)*Barcha javoblar toʻgʻri

128. Korxonada axloqiy meʼyorlarni kim belgilaydi va bundan maqsad nima?

- A)* Korxonalarda rahbariyat tomonidan ragʻbatlantirish yoki jazo choralari asosida axloqiy meʼyorlar joriy etiladi.
- B)Korxonada maxsus boʻlim tomonidan axloqiy meʼyorlar joriy etiladi.
- C)Faqatgina raxbar tomonidan axloqiy meʼyorlar joriy etiladi.
- D) Toʻgʻri javob yoʻq.

129. Ish samarasini oshirish uchun rahbar nimalarga amal qilishi lozim?

- A) Yuqori darajada mahoratli boʻlish, zararli (ishga halaqit beruvchi) narsalarni foydali (maqsadga erishishga yordam beruvchi) tomonga aylantirishga qodir ekanligini yodda tutish, ish jarayonida xodimlar tomonidan bildirilgan fikrlar, takliflarni oʻz ishida foydali nuqtai-nazardan qarab chiqishga odatlanish.

- B) «Foydasiz» takliflarga nisbatan e'tiborli va xolis bo'ling.
- C) Xodimlarning shaxsiy maqsadlarini korxon maqsadlari bilan muvofiqlashtirishga nisbatan korxon maqsadlarini xodimlarning shaxsiy maqsadlari bilan muvofiqlashtirish muhimroq ekanligini yodda tutish.
- D)* Barcha javob to'g'ri

130. Ish jarayonida rahbar qanday axloq me'yorlari va qoidalarini bilishi lozim?

- A)* Tanishuv qoidalari, ishga oid aloqalarni amalga oshirish qoidalarini, muzokaralar odobi, nutqqa nisbatan talablar.
- B) Muomola madaniyati, keyinish odobi, nutq bilanligi
- C) Odob va ahloqiy me'yorlarga amal qilish
- D) Muzokaralar vaqtida odob saqlashi

131. Rahbarning qaysi jihatlari uning odobini belgilaydi?

- A)* Rahbar xodim odob doirasida xodimlar bilan muomalada bo'lib, ularga tashkilotdagi vaziyatni to'g'ri tushuntirishi, topshiriqlar berganda zarur ko'rsatmalar va maslahatlar berishi va har qanday holatlarda ham og'ir-vazminlik bilan ish olib borishi.
- B) Rahbar xodim odob doirasida xodimlar bilan muomalada bo'lib, xodimlariga vazifalarini to'g'ri taqsimlab berishi
- C) Rahbar o'z xodimlari bilan o'rtada masofa saqlab turishi, faqat ish yuzasidan gaplashishi, o'zini ular oldida tutib turishi, jaxlini jilovlab turishi.
- D) Barcha javoblar to'g'ri

132. Xodimlar ishini faollashtirishda odobning roli qanday?

- A) Tashkilotda xodimlar faoliyatini yanada faollashtiradi
- B) Tashkilotda ish samaradorligini oshiradi.
- C)* Xodimlar o'rtasidagi munosobatlarni yaxshilaydi
- D) A va B javoblar to'g'ri

133. Salomlashuv me'yorlari qanday?

- A)* Yoshi katta bilan uchrashganda, kichik, lavozimi yuqori bilan uchrashganda, birinchi lavozimi kichik, ayol kishi bilan uchrashganda birinchi erkak kishi, salomlashadi.
- B) Yoshi kichik bilan uchrashganda, katta, lavozimi yuqori bilan uchrashganda, birinchi lavozimi katta, ayol kishi bilan uchrashganda birinchi erkak kishi, salomlashadi.
- C) Yoshi katta bilan uchrashganda, kichik, lavozimi yuqori bilan uchrashganda, birinchi lavozimi kichik, ayol kishi bilan uchrashganda birinchi ayol kishi, salomlashadi.
- D) Barcha javoblar to'g'ri

134. Ishga doir suhbatlar qanday tartibda olib boriladi?

- A) Maqsadni bilish, axborot tayyorgarligi, tushunchalar va mulohazalar shaklini ishlab chiqish.
- B) Suhbat qatnashchilari tarkibini shakllantirish, suhbat o'tkazish vaqti va joyini tanlash, suhbat yakunidan so'ng tegishli xulosalar chiqarish.
- C) Suhbat jarayonida so'zlovchining gapini oxirigacha tinglash, dalillarning izchilligi va mazmunini aniqlash.
- D)* Barchasi to'g'ri

135. Telefonda gaplashish odobi nimalarni o'z ichiga oladi?

- A) Ishga doir suhbatlarni qurish, vaqtni oldindan rejalashtirish.
- B)* Telefondagi suhbat qisqa, xushmuomala, ishning mohiyatiga taaluqli bo'lishi lozim.
- C) Asosiy masalalarni telefon orqali gaplashish va hal qilish odob doirasiga kirmaydi.
- D) Telefonda 2-3 daqiqa davomida ish to'g'risida gaplashish lozim.

136. Tanqid qilish qoidalari nimalardan iborat?

- A)* Tanqid qiluvchiga bir xildagi ohangni saqlash, tanqid qilishdan voz kechish, maqtash uchun sabab qidirish, shoshilinch ayblashga o'tmaslik, boshqa tomonning tushuntirishlarini eshitib ko'rish, qarab chiqilayotgan vaziyatda o'zinging kamchiligi borligini e'tirof qilish.
- B) Tanqidni qabul qilmaslik, tezda tan olmaslik zarur, kamchiliklar bildirilgan tushintirib berish.
- C) Ro'y bergan vaziyatdan chiqish yo'llarni qo'llash, xodimlarni ko'proq tanqid qilib turish.
- D) Barcha javoblar to'g'ri.

137. Ish aloqalari qanday tashkil etiladi?

- A)* Xodimni suhbatga taklif eta turib, unga tayyorlanib olish imkoniyatini berish uchun suhbat vaqti, doimiyliigi va mavzusi to'g'risida ogohlantirish
- B) Tashriflarni kechiktirib bo'lmasligi, xizmat aloqalari vaqtini qayta ko'rib chiqishi, ko'zda tutilmagan vaziyatlarda ishtirokchilarni xabardor qilishi, ma'lumotlar berishi lozim.
- C) Tashrif buyuruvchilar uchun ajratilgan xonada eng qulay sharoitlarni yaratishga erishing, butun sharoit kishilarga nisbatan e'tibor to'g'risida guvohlik berishi lozim
- D) Barchasi to'g'ri

138. Tashrif qog'ozlarini tayyorlashda nimalarga e'tibor qaratilishi lozim?

- A) Tashrif qog'oziga faqatgina ism va familiya va tashkilot nomi yoziladi
- B)* Tashrif qog'oziga ism va familiya, uning ostida egallagan lavozimi, chap burchakda-tashrif qog'ozini egasi ishlaydigan muassasa manzilgohi, o'ng quyi burchakda - xizmat telefoni raqami bosmaxona yo'li bilan tushirilishi
- C) Maxsus blankalarga yoziladi unda korxonaga xaqida ma'lumotlar keltirilgan bo'lishi shart.
- D) To'g'ri javob yo'q.

139. Ishga doir sovg‘alar olish va berishda nimalarga e‘tibor berish lozim?

- A) Sovg‘alar yoki gullarni jo‘natma qilib, ularning ustiga qo‘lda «eng yaxshi istaklar bilan» «tabrigingiz uchun minnatdorchilik bilan» singari yoqimli so‘zlarni yozish.
- B) Ishga doir sog‘alar qo‘llanilmaydi faqatgina tug‘ilgan kunlar uchun beriladi.
- C)* Pochta orqali jo‘natiladi
- D) A va C javoblar to‘g‘ri

140. Odamlar orasida nutq so‘zlash ko‘nikmalari nimalarga bog‘liq bo‘ladi?

- A)* Tarbiya, ma‘lumotning umumiy darajasi, insonning shaxsiy sifatlariga.
- B) Yoshiga
- C) Tajribasiga
- D) Malakasiga

141. Rahbarning nutq madaniyati nimalarni o‘z ichiga oladi?

- A)* Notiqlik san‘ati ko‘nikmalarini oldindan ishlab chiqish, nutq so‘zlashga bevosita tayyorgarlik ko‘rish, nutq so‘zlash vaqtida o‘zini tutishni.
- B) Notiq so‘zlaganda balandroq so‘zlashni.
- C) Xayotiy so‘zlarni ishlatmaslik badiiy so‘zlarda gapirish
- D) Asosiy gaplarni gapirish.

142. Inson nutq madaniyatini qanday oshirishi mumkin?

- A) Ko‘proq badiiy adabiyotlar o‘qishi, so‘z boyligini oshirib borishi lozim.
- B) Ko‘proq ko‘pchilik oldida nutq so‘zlashi.
- C) Nutq madaniyati insonda tug‘ma bo‘ladi.
- D)* A,B

143. Rahbarning tashqi qiyofasi qanday bo‘lishi kerak?

- A)* Rahbar hamisha sarishta va did bilan, vazmin tusdagi va klassik fasondagi

kostyumlar kiyish lozim.

B) Ko'zga tashlanmaydigan kiyim kiyish lozim.

C) Rahbarning tashqi qiyofasi uning ishida ahamiyati yo'q.

D) Rasmiy qabullar muayyan kiyimlarni taqozo etadi.

144. Rasmiy qabullarda rahbarlar uchun nimalar odobsizlik hisoblanadi?

A) Kresloga yoyilib o'tirib olish,

B) Stulda tebranish, uning eng chekkasiga o'tirish.

C) Oyoqni chalishtirish suhbat vaqtida oyoqlarni qimirlatish.

D) Barcha javoblar to'g'ri.

145. Boshqarish uslubining eng muhim majmuasidan biri bu?

A) Madaniyat

B) Raxbarlik darajasi

C) ma'naviyat

D) bilim

146. Rahbarning madaniyatli bo'lishi qanday omillarga bog'liq?

A) Oilaviy kelib chiqish, ota-onasi, yaqin qarindosh urug'lari;

B) Yoshlikdan o'sib ulg'aygan muhit;

C) Ilmga, san'atga, adabiyotga qiziqish darajasi;

D) Barcha javoblar to'g'ri.

147. Boshqarish madaniyati – bu ?

A) Har xil boshqarish harakatlarini amalga oshirishdagi ko'plab aniq talablar

B) Mazmunan murakkab tushunchadir.

C) Boshqarish uchun zarur tamoyil

D) Har xil boshqarish harakatlarini amalga oshirishdagi ko'plab aniq talablar ko'rinishida namoyon bo'ladigan, o'z navbatida mazmunan murakkab tushunchadir.

148. Xulq-atvorning asosiy ko‘rinishlariga nimalar kiradi?

- A) Faktli, Intuitsiyali
- B) Me‘yoriy (normativli)
- C) Tahliliy:
- D)* Barcha javoblar to‘g‘ri.

149. Butun muammoga yaxlit qarab, ishga ijodiy yondoshadigan odamlarning hulq-atvori qaysi asosiy ko‘rinishlarida namoyon bo‘ladi?

- A)* Intuitsiyali
- B) Me‘yoriy (normativli)
- C) Tahliliy
- D) Faktli

150. Insonlar orasida nutq so‘zlash ko‘nikmalari ko‘pincha nimaga bog‘liq bo‘ladi?

- A)* tarbiya, ma‘lumotning umumiy darajasi, insonning muayyan shaxsiy sifatleri
- B) insonning muayyan shaxsiy sifatleri va ta‘lim- tarbiyasi
- C) ma‘lumoti va yoshi
- D) jinsi, tarbiya va ma‘lumoti

151. “Konservativ” tushunchasi nimani anglatadi?

- A)* yangiliklarga intilmaslik
- B) qiziquvchan
- C) Yangiliklar bozori
- D) Uddaburon va chaqqon

152. Uchrashuvni qanday o‘tishini va asosiy detallarni oldindan ko‘rishga imkon bo‘lishi uchun odatda necha kun oldin uchrashuv belgilanadi?

- A)* 2-3 kun
- B) 3-4 kun

C) 4-6 kun

D) 1 kun

153. Suhbat vaqtida suhbatdoshga qanday omillar ta'sir etadi?

A)* Suhbatni tashkil etuvchining avtoriteti, suhbat mazmuni, suhbat mavzusi bo'yicha sizdagi ma'lumotlar, shaxsiyatingizni kuchi, sizning egiluvchanligingiz.

B) Suhbat mazmuni, sizning egiluvchanligingiz, ma'lumotlarning aniqligi, suhbatdosh yoshi, suhbatdosh holati.

C) Suhbatdosh holati, ma'lumotlarning aniqligi, suhbatdosh yoshi, suhbatni tashkil etuvchining avtoriteti, suhbatdosh yoshi.

D) Sizning egiluvchanligingiz, suhbat mazmuni, suhbat mavzusi bo'yicha sizdagi ma'lumotlar, shaxsiyatingizni kuchi

154. Xulq-atvorning faktli ko'rinishiga qaysilar kiradi?

A)* Bu ko'rinishdagi odamlar neytral bo'la turib, muzokarani hamma detallarini bilishadi.

B) Bu odamlar butun muammoga yaxlit qarab, ishga ijodiy yondoshadilar.

C) Bu ko'rinishdagi odamlar ko'proq dalillarni hisobga oladi va "haq", "nohaq", "foydali", "foydasiz" kabi tushunchalarni ishlatishadi.

D) Bu odamlar sabablarni aniqlashadi, mantiqiy xulosalar qilishadi va analitik yondoshish asosida har qanday muammolarni echishadi.

155. Bu odamlar sabablarni aniqlashadi, mantiqiy xulosalar qilishadi va analitik yondoshish asosida har qanday muammolarni echishadi. Bu xulq atvor qaysi ko'rinishga tegishli?

A)Faktli,

B)Me'yoriy (normativli)

C)*Tahliliy:

D)Intuitsiyali

156. Xulq-atvorning me'yoriy (normativli) ko'rinishiga qaysilar kiradi?

- A). Bu ko'rinishdagi odamlar neytral bo'la turib, muzokarani hamma detallarini bilishadi.
- B) Bu odamlar butun muammoga yaxlit qarab, ishga ijodiy yondoshadilar.
- C)* Bu ko'rinishdagi odamlar ko'proq dalillarni hisobga oladi va "haq", "nohaq", "foydali", "foydasiz" kabi tushunchalarni ishlatishadi.
- D) Bu odamlar sabablarni aniqlashadi, mantiqiy xulosalar qilishadi va analitik yondoshish asosida har qanday muammolarni echishadi.

157. Suhbat davomida odobsizlik hisoblanadigan xolatlar qaysilar?

- A) Suhbat davomida soatga qarab qo'yish
- B) Suhbat davomida atrofga ko'p qarash
- C) Suxbatdoshingizni oldida boshqalqalarga gapirish
- D) Barcha javoblar to'g'ri.

158. Qanday faktorlarni hammasi suhbatdoshga psixologik ta'sir etib, ijobiy yoki salbiy xisssiyotlar tug'dirishi mumkin.

- A) Talaffuz,
- B) Nutq aniqligi,
- C) Tanaffus, ovoz balandligi
- D)* Barcha javoblar to'g'ri.

159. Suhbat davomida qanday so'zlashuv usulini unutmaslik kerak.

- A) Jiddiy tushdagi so'zlashuv usulini
- B)* Imo va ishoralar kabi noverbal so'zlashuv usulini
- C) Noodatiy so'zlashuv usulini
- D) Nutq aniqligidagi so'zlashuv usulini

160. Suxbat oldidan suhbatdosh xaqida ma'lumot to'plash nimani anglatadi?

- A) Ishbilarmonlikni

- B) Suxbatdosh bilan suxbatning oson kechishiga
- C) U xaqida to'la bilib olishga
- D) Barcha masalani o'z tomonga og'dirishga

161. Suxbatga taklif etilgan xonaga kirishdan oldin nima qilish zarur?

- A) Taqqilatib, ijozat so'rash
- B) Ovoz chiqarib qo'yish
- C) Avval ichkarida kim borligini so'rab so'ng ijozat so'rash
- D) Xonaga kirib salom berish

162. Suxbatga kelgan xonadondagi taklif etilgan issiq choydan bosh tortishning ma'nosi qanday tushuniladi?

- A) Kayfiyatning yo'qligini
- B) E'tiborsizlik
- C) Xurmatsizlik
- D) Rad etish xech qanday baxolanmaydi

163. Suhbat jarayonidagi "rahmat" so'zi qaysi manoda tushiniladi.

- A) Buyuraman
- B)* Tinch qo'y
- C) Suxbatning so'ngiga etganligini
- D) O'zining ustunligini eslatishni

164. Suhbat jarayonidagi "Arzimaydi" so'zi qaysi manoda tushiniladi.

- A) Buyuraman
- B) Tinch qo'y
- C) Suxbatning so'ngiga etganligini
- D) O'zining ustunligini eslatishni

165. Suhbat jarayonidagi Tez nutq insonda qanday ta'surot qoldiradi?

- A)*Ishonchsizlik
- B) Sekin harakat qilish
- C) Qatilylik
- D) Uquvsizlik

166. Suhbat olib borish qoidalari bu?

- A) Rasmiyatchilik
- B) Faqat boshqaruvchilarga boshqaruv so'zlashish ma'daniyatini o'rgatish
- C) Odamlar bilan gaplashish san'ati.
- D) Suxbatdoshingizga ta'sir ko'rsata olish yo'li

167. Suxbat davomida nima odobsizlik hisoblanadi?

- A) Rasmiylik
- B) Sovuqqonlik
- C) Oyoqlarni chalkashtirib o'tirish
- D) Savollarga qisqa javob berish

168. Suxbat jarayonidagi malumotlarni eslab qolish uchun nimalar zarur?

- A) Diqqat bilan suxbatdoshingizni tinglash
- B)* suxbatdan so'ng eshitganlaringizni qisqa tarzda yozib olish
- C) Suxbat xaqida birovga gapirib berish
- D) Diktafonga yozib oliishi

169. Suhbatni yakuniy fazasiga kirish uchun nimalar zarur xisoblanadi?

- A) Suhbat to'g'ri maqsadga yo'naltirilgan;
- B) Chiqarilayotgan takliflarni foydasiga yoki ularga qarshi asosiy dalillar keltirilgan;
- C) Suhbat chog'ida qo'yilgan savollar va aytilgan kamchiliklarga suxbatdoshga ma'qul javoblar berilgan;
- D)* Barcha javoblar to'g'ri.

170. Suhbatdan so‘ng esda qolgan ma’lumotlar hajmi, zo‘r taqdirda necha foizni tashkil qiladi?

- A)* 15-20 %
- B) 25-45 %
- C) 45-60 %
- D) 65-80 %

171. Ishonchli uchrashuvlarda ishonch atmosferasini buzmaslik uchun nima tavsiya etilmaydi?

- A)* yozuvni olib borish
- B) jilmayish
- C) qo‘l berib so‘rashish
- D) suhbatdoshning ko‘zlariga qarash

172. Rahbar obrusini belgilovchi sub’ektiv omillarni qaysi sifatlarga ko‘ra ajralib turadi?

- A)* Umumijtimoiy, kasbiy va pedagogik sifatlarni
- B) ijtimoiy, ruhiy va jismoniy sifatlarni
- C) umumiy va shaxsiy sifatlarni
- D) shaxsiy va pedagogik sifatlarni

173. “Tadbirkorlik” - rahbar obrusini belgilovchi sub’ektiv omilning qaysi sifat turiga mansub?

- A)* kasbiy sifatlarni
- B) umumijtimoiy sifatlarni
- C) pedagogik sifatlarni
- D) shaxsiy sifatlarni

174. “Tartiblilik” - rahbar obrusini belgilovchi sub’ektiv omilning qaysi sifat turiga mansub?

- A)* umumijtimoiy sifatlar
- B) kasbiy sifatlar
- C) pedagogik sifatlar
- D) shaxsiy sifatlar

175. “Talabchanlik” - rahbar obrusini belgilovchi sub’ektiv omilning qaysi sifat turiga mansub?

- A)* umumijtimoiy sifatlar
- B) kasbiy sifatlar
- C) pedagogik sifatlar
- D) shaxsiy sifatlar

176. “Etakchilik” - rahbar obrusini belgilovchi sub’ektiv omilning qaysi sifat turiga mansub?

- A)* pedagogik sifatlar
- B) kasbiy sifatlar
- C) umumijtimoiy sifatlar
- D) shaxsiy sifatlar

177. “Jamoani o‘ziga ishontira olishlik” - rahbar obrusini belgilovchi sub’ektiv omilning qaysi sifat turiga mansub?

- A)* pedagogik sifatlar
- B) kasbiy sifatlar
- C) umumijtimoiy sifatlar
- D) shaxsiy sifatlar

178. “Qat’iylik” - rahbar obrusini belgilovchi sub’ektiv omilning qaysi sifat turiga mansub?

- A)* umumijtimoiy sifatlar
- B) kasbiy sifatlar
- C) pedagogik sifatlar
- D) shaxsiy sifatlar

179. “Mardlik” - rahbar obrusini belgilovchi sub’ektiv omilning qaysi sifat turiga mansub?

- A)* umumijtimoiy sifatlar
- B) kasbiy sifatlar
- C) pedagogik sifatlar
- D) shaxsiy sifatlar

180. “Insonoylik” - rahbar obrusini belgilovchi sub’ektiv omilning qaysi sifat turiga mansub?

- A)* umumijtimoiy sifatlar
- B) kasbiy sifatlar
- C) pedagogik sifatlar
- D) shaxsiy sifatlar

181. Rahbarning madaniyatli bo‘lishi quyidagi omillarga bog‘liq?

- A) oilaviy kelib chiqish, ota-onasi, yaqin qarindosh urug‘lari, yoshlikdan o‘tib ulg‘aygan muhit.
- B) ilmga, san‘atga, adabiyotga qiziqish darajasi, ma‘lumoti, ulg‘ayish davrida qanday shaxslar bilan yaqin munosabatda bo‘lganligi.
- C) atrofidagi kishilarga qay darajada e‘tiborli bo‘lishi, oilaga, farzandlariga munosabati
- D)* barcha javob to‘g‘ri

182. Boshqarish uslubining eng muhim majmuasi- bu...?

- A)* Madaniyat
- B) Ma‘naviyat

- C) Insoniylik
- D) Etakchilik

183. Har xil boshqarish harakatlarini amalga oshirishdagi ko‘plab aniq talablar ko‘rinishida namoyon bo‘ladigan, o‘z navbatida mazmunan murakkab tushuncha - bu...?

- A)* Boshqarish madaniyati
- B) Boshqaruv etikasi
- C) Boshqaruv qobiliyati
- D) Boshqaruv tamoyili

184. “Nimani qilishimiz va nimadan o‘zimizni tiyishimiz kerakligini anglashimizga yordam beradi” – ushbu so‘zlarning muallifi kim?

- A)* Aristotel
- B) D. Karnegin
- C) A. Smit
- D) Ringman

185. Aristotel: “Nimani qilishimiz va nimadan o‘zimizni tiyishimiz kerakligini anglashimizga yordam beradi” – ushbu so‘zlarni orqali ta’riflagan so‘zni toping?

- A)* Axloq
- B) Hulq
- C) Madaniyat
- D) Nafs

186. Rahbar suhbat vaqti, doimiyliigi va mavzusi to‘g‘risida o‘zi yoki kotibisi orqali xodimni ogohlantirishi xodimga qanday imkoniyatni yaratadi?

- A)* Suhbatga tayyorlanib olish
- B) Suhbat uchun joy tayyorlash

- C) Rahbarning holati haqida axborot olish
- D) Rahbar uchun maruza tayyorlash

187. Ish munosabatlarida odamlarga nisbatan murojaatlarda ko‘plab tushunmovchiliklardan xalos etishga imkon beruvchi buyum?

- A)* Tashrif qog‘ozi
- B) Telefon
- C) Kompyuter
- D) Bo‘yinbog‘

188. Qanday sovg‘alarni taqdim qilish mumkin emas?

- A)* Juda yirik firmalar tomonidan alohida hollarda taqdim etiladigan antiqiy (antikvar) va nodir asarlar, qimmatbaho ziynat buyumlari
- B) Sovg‘a qilingan buyumlarni boshqa odamga
- C) Uchinchi shaxs orqali yuborilgan yoki berilgan sovg‘a
- D) Oddiy sovg‘ani

189. Rahbarning nutq madaniyati –bu...?

- A)* Notiqlik san‘ati
- B) Tinglovchilar yutug‘i
- C) Nutqning rivojlanishi
- D) Rahbarning shaxsiy qobiliyati

190. Suhbat vaqtida mavzuni belgilashdagi tashabbus kimga tegishli?

- A)* taklif etuvchi
- B) tashabbus aynan kimgadir tegishli bo‘lmaydi
- C) tashrif buyuruvchi
- D) mehmon shaxs

191. Suhbat vaqtida odobsizlik hisoblanadigan vaziyatni toping?

- A)* Soatga qarab qo'yish
- B) Suhbatdoshga mulozamat qilish
- C) Suhbatdosh ismini aytib chaqirish
- D) Boshqa topshiriq bilan shug'ullanish

192. Ishga aloqador suxbat o'tkazishda nimalarga e'tibor beriladi?

- A)* Bayon nutqi va uslubi; suhbatdoshga murojaat; suhbatdoshga e'tibor va hurmat; suhbatlarni olib borish uslublari
- B) Suhbatdoshga murojaat, tashrif qog'ozi, ma'vzuning dolzarbligi, bayon nutqi va uslubi
- C) Suhbatlarni olib borish uslublari, tashrif qog'ozi, ma'vzuning dolzarbligi
- D) Bayon nutqi, tashrif qog'ozi, ma'vzuning dolzarbligi, suhbatdoshga e'tibor va hurmat

193. Noto'g'ri so'zlar talaffuzi suhbatda qanday salbiy oqibatlarni keltiradi?

- A)* Qo'shima gaplarni grammatik noto'g'ri ishlatilishi, til normalarini buzilishi odamlarda suhbatdoshga nisbatan salbiy xisssiyotlarni shakllanadi.
- B) Odamlarda suhbatdoshga nisbatan salbiy xisssiyotlarni shakllanadi.
- C) Suhbatning mavzudan tashqariga chiqib ketishiga sabab bo'ladi
- D) Suhbatni qisqa va noaniq o'tishiga sabab bo'ladi

194. Agar sizning suhbatdoshingiz sizdan past lavozim egallasa, uning oldida o'zingizni shaxsiy va professional ustunligingizni namoyish etish axmoqlikdir. Ushbu holat nimaga olib keladi?

- A)* Shaxsiy yoqtirmaslik va sabrsizlik paydo bo'lishi
- B) Suhbatdoshga noqulay holat tug'diradi
- C) Suhbatda kim o'zarni ko'rsatib, suhbatdoshga salbiy ta'sir ko'rsatish
- D) Suhbatdoshning sizga bo'lgan qiziqishining so'nishiga

195. Qandaydir muhim vokea yoki g'ayrioddiy tasodifga "ilinib" asosiy mavzuga ko'prik tashlab o'tsa bo'ladi. Shu maqsadga muvofiq suhbatdosh ongida aniq

bir uyushma hosil qilinadi va bu uni mantiqan mo'ljallangan mavzuga olib keladi. Ushbu usulni aniqlang?

- A)* Uyushma yoki "ilgak"usuli
- B) Tasavvur qilish o'yinini rag'batlantirish usuli
- C) Kuchlanishni echish usuli
- D) To'g'ri kelish usuli

196. Bu usullar "sovuq" va ratsional; ular qisqa va uncha zarur bo'lmagan ish yuzasidan aloqalarga to'g'ri kelib, kam tanish odamlar bilan emas, balki boshliq ila xizmatchi, sheriklar o'rtasida zarur va tez echilishi kerak bo'lgan muammolarni hal qilishda qo'llaniladi. Ushbu usulni aniqlang?

- A)* To'g'ri kelish usuli
- B) Tasavvur qilish o'yinini rag'batlantirish usuli
- C) Kuchlanishni echish usuli
- D) Uyushma yoki "ilgak"usuli

197. Oxirgi vaziyatda ko'rilishi lozim bo'lgan bir kator muammolar bo'yicha ko'p savollar tuzilishini taxmin qiladi. Suhbatdosh vaziyatga optimizm va ravshan nuqtai nazar bilan qaraganda, bu usul yaxshi natijalarni beradi. Ushbu usulni aniqlang?

- A)* Tasavvur qilish o'yinini rag'batlantirish usuli
- B) To'g'ri kelish usuli
- C) Kuchlanishni echish usuli
- D) Uyushma yoki "ilgak"usuli

198. U suhbatdosh bilan zich aloqa o'rnatishda muhim. Bir nechta yoqimli so'z bilan amalga oshirsa bo'ladi. Ushbu usulni aniqlang?

- A)* Kuchlanishni echish usuli
- B) To'g'ri kelish usuli
- C) Tasavvur qilish o'yinini rag'batlantirish usuli

D) Uyushma yoki "ilgak" usuli

199. Suhbat chog'ida oddiy, ravshan, aniq va ishonarli tushunchalardan foydalanilmasa, qanday vaziyat yuzaga keladi?

A)* ishonchsizlik

B) asab buzarlilik

C) xotiraning susayishi

D) ortiqcha gapning ko'payishi

200. «Inson munosabatlari va ilmiy menejerlik» - bu...?

A)* Tashkiliy xulq

B) Menejment nazariyasi

C) Marketing

D) Inson resursini boshqarish

GLOSSARIY

AKSIONER- Aksiyalar egasi, aksiyador jamiyat, shirkat a'zosi; aksiyador.

AKSIONERLIK JAMIYATI-Yirik korxonalar, tashkilot va yakka shaxs, ya'ni aksiya egalarining uyushgan shakli. Aksionerlik jamiyati sarmoyasi muomalaga aksiyalarga chiqarish yo'li bilan tashkil topadi jamiyat aksiyalarini sotib oluvchi, ya'ni uning sarmoyasini tashkil etishda qatnashuvchi dividend shaklida daromad olishga haqli.

AKSIYA-Aksionerlik jamiyati sarmoyasiga ma'lum bir ulush ko'shilganlik to'g'risida guvohlik beruvchi qimmatbaho qog'oz bo'lib, aksionerlik jamiyati daromadlaridan ma'lum bir foyda (dividend) olish huquqini beradi. Aksiya qimmatbaho qog'ozlar bozorida, yirik kompaniyalarning aksiyalari esa qimmatbaho qog'ozlar birjasida sotiladi va sotib olinadi. Aksiyada ko'rsatilgan qiymat uning bahosi, bozorda sotilish bahosi esa kursi deyiladi. Kompaniya aksiyalarining kursi bozor birja belgilangan narxga bo'lib, odatda, aksiya kursi fond birjalarida belgilanadi va birja axborotlari jurnalida e'lon kilib boriladi.

BOZOR-Mol va pullar harakatini ta'minlovchi, ishlab chiqarish bilan iste'mol, sotuvchi bilan haridor o'rtasida vujudga keladigan munosabatlarning murakkab tizimi. Bozor mavjud bo'lishining birinchi va asosiy sharti erkin tadbirkorlikdir. Tovar ishlab chiqaruvchi mustaqil ravishda o'z imkoniyatlariga va bozor talablariga ko'ra ishlab «chiqarishning tuzilishi hamda hajmini belgilashi, ho'jalik yuritishning shakllari hamda usullarini takomillashtirishi kerak. Sotuvchi va xaridor bir-birlarini bozorda topadilar va narx xususida kelishadilar.

BOZOR INFRASTRUKTURASI-Bozor iqtisodiyoti uchun xizmat ko'rsatuvchi har xil sohalardan iborat. Unga banklar, tijorat banklari, birjalar, savdo uylari, tashqi savdo firmalari, davlatning tashqi savdo mahkamalari, soliq undiruvchi tashkilotlar, tijorat va sohibkorlik idoralari, vositachi firmalar, savdo-sotiq uyushmalari, konsorsium va boshqalar kiradi. Bozor infrastrukturasi mol ishlab chiqaruvchilarning savdo-sotiq moliya-kredit ishlariga sherik topishga, ishchi kuchi yollashiga yordamlashadi, davlatning iqtisodiyotni tartibga soluvchi tadbirlarini amalga oshiradi. Bozor infrastrukturasi faqat davlat idoralari emas, balki mustaqil

uyushma, tashkilot va firmalardan xam iborat bo‘lib, ular ko‘rsatgan xizmatlari uchun xaq oladilar.

BOZOR MEXANIZMI-Bozor iqtisodiyotining amal qilishini tartibga solishda va iqtisodiy jarayonlarni uyg‘unlashtirishda dastak va vositalarning yig‘indisi.

BOZOR MUNOSABATLARI-Sotuvchi va haridor o‘rtasidagi munosabatlar. Uning bir qator qoidalari mavjud:

1. Masalan, erkin, ixtiyoriy va teng huquqli bo‘lish.
2. Mavjud narxlar va takliflar asosida yuzaga chiqishi.
3. Haridor va sotuvchi bir-birini o‘z ixtiyori bilan tanlashi.
4. Bironta bozor ishtirokchisining monopol huquqga ega bo‘lmasligi.
5. Ishtirokchilar o‘rtasidagi aloqalar sog‘lom raqobatga asoslanishi kerak.

BOZOR SUB‘EKTI-Bozorning ayirboshlash munosabatlarining qatnashchilari.

BOSHQARUV-Belgilangan maqsadni amalga oshirish uchun faol ijtimoiy tuzilmani yaratishga qaratilgan zarur bo‘lgan shart-sharoitni tanlash va optimallashtirish bo‘yicha faoliyat. Tashkilot doirasida uzluksiz o‘zaro bog‘langan hatti-harakatlar yoki vazifalarning umumiy hajmi.

BROKER-Mijozlar o‘rtasida oldi-sotdini amalga oshishiga ko‘maklashuvchi vositachi. Brokerlar odatda mijoz topshirig‘iga ko‘ra, ular nomidan oldi-sotdi ishlarini amalga oshiradi. Odatda shaxslar, firma va aksariyat yirik kompaniya hisoblangan tashkilotlar brokerlik vazifasini bajaradilar.

VALYUTA-Biror mamlakatning pul tizimiga asos qilib olingan birlik, shuningdek, pul tizimining turi (oltin, kumush, qimmatbahozo qog‘ozlar va hakoza) o‘z navbatida «valyuta» atamasi xalqaro to‘lov muomalarida qatnashuvchi chet el pullarini belgilash uchun ham ishlatiladi.

VALYUTA KURSI-Muayyan mamlakat pul birligining boshqa bir mamlakat pul birligida ifodalangan bahosidir. Valyuta kursining ikki turi mavjud:

1. Qat‘iy qayd etilgan.
2. O‘zgarib turadigan.

Qat‘iy qayd etilgan valyuta kursi - valyuta bozorlari va valyuta kursini aniqlash ishida davlatning aralashuviga asoslanadi.

O'zgarib turadigan valyuta kursi esa, butunlay valyuta bozoridagi u yoki bu valyutaga bo'lgan erkin talab va taklifga asoslanadi.

VENCHUR KORXONA-Biror-bi loyihani amalga oshirish uchun korxonalar va shaxslarning shartnoma asosida birlashishi.

VENCHUR KORXONALAR-Fanning salmog'i yuqori bo'lgan sohalariga oid kichik korxonalar bo'lib, ular ilmiy-muhandislik ishlari bo'yicha yangiliklarni yaratish va ularni tatbiq etishga asoslangan bo'ladi.

VENCHUR FIRMASI-Tijoratchi ilmiy-texnikaviy tashkilot. Ular mahsulotning yangi turlarini yaratish, o'zlashtirish va ishlab chiqarishga joriy qilishda, asosan sarmoyadan tavakkal foydalanish (venchur) hisobiga yangi texnologiyalarni qo'llashga ixtisoslashgan. Yangiliklardan foydalanish, istiqbolli, lekin qaltis loyihalarni amalga oshirish, tez yangilash, asosiy vositalar eskirishini tezroq tiklash va ishlab chikarilayotgan mahsulot turini tez-tez almashtirish venchur firmalarga xos belgi. Venchur firma sarmoyasi boshlang'ich manbani ta'sirchilarning shaxsiy jamg'armalari va qarzlarni tashqil qiladi.

DAVLAT MULKI-Davlat tasarrufidagi mulklar davlat mulkidir. Halq ho'jaligining eng asosiy va ustuvor ahamiyatga ega bo'lgan tarmoqlari: yoqilg'i, neft va gaz sanoati, elektr energetikasi, yo'llar, temir yo'l, havo va suv transporti, aloqa, suv va gaz ta'minoti tizimi, irrigatsiya inshootlari, ularni qurish hamda foydalanish, milliy havfsizlikni ta'minlash bilan bog'liq bo'lgan korxonalar davlat tasarrufidadir.

DAROMAD-Insonni mehnati evaziga yoki mulki hisobiga oladigan pul mablag'i summasi. Daromadlar ikkita, ya'ni: a) mehnat evaziga olinadigan; daromad (ish haqi, foyda); b) mulkdan olinadigan daromad (foiz, renta, dividend) turga bo'linadi. Tashkilot ishining yakuniy natijasi.

DAROMADLAR VA XARAJATLAR BALANSI-Moliyaviy reja bo'limlaridan biri bo'lib, moliyaviy-xo'jalik faoliyati natijalarning pul shaklini aks ettiradi.

DASTURIY TA'MINOT-Kompyuter texnikasi vositasida ma'lumotlarni qayta ishlash tizimini yaratish va foydalanish dasturiy vositalari yig'indisi.

DILER-Ko‘proq o‘z nomi va hisobidan mahsulotlarni olib sotish bilan shug‘ullanuvchi shaxs yoki firmalar haqidagi umumlashtirilgan tushuncha. Dilerning foydasi mahsulotni sotib olish va sotish baholari orasidagi farqdan tashkil topadi.

JORIY BAHOLAR-Aynan amal qilayotgan baho va tariflar.

JORIY NAZORAT-Bu ishni amalga oshirish jarayonida bevosita amalga oshiriladigan nazorat protsedurasi.

ZARURIY ISH VAQTI-Sarflangan ish vaqtining bir qismi. Zaruriy ish vaqti davomida ishchi o‘zining yashash sharoitini ta‘minlash uchun zarur bo‘lgan qiymatdagi mehnat mahsulotini yaratadi. Zaruriy ish vaktining umumiy sarflangan ish vaqtidagi ulushi miqdori ishchilarning mehnat unumdorligi darajasi, mehnatning intensivligi, ish haqi darajalariga bog‘liq bo‘ladi. Zaruriy ish vaqti ishchi sarf etgan jismoniy va aqliy quvvatini qayta tiklash, malakasini oshirish, o‘zi va oila a‘zolarining hayot kechirishini ta‘minlash uchun zarur bo‘lgan mablag‘ni yaratadi.

ZARURIY MAHSULOT-Zaruriy ish vaqti davomida yaratilgan mahsulotga zaruriy mahsulot deyiladi. U ishchi va hodimlarning oladigan ish haqiga to‘g‘ri kelishi yoki rivojlangan mamlakatlardagidek aholi qo‘liga nafaqalar, imtiyozlar ko‘rinishida kelib tushishi mumkin.

ZARURIY MEHNAT-Ishchi va xodimlar tomonidan zaruriy mahsulotni yaratish uchun sarflangan mehnat.

IDENTIFIKATSIYALASH-O‘xshash, aynan mos keluvchi.

IJARA-Boshqa bir kishining mulkini to‘lov evaziga ma‘lum muddat uchun foydalanishga olish. Ko‘pchilik mamlakatlarda er, uy-joy savdo-sanoat binolari, mashina va uskunalarni ijaraga berish va ijaraga olish keng tarqalgan. SHu asosda har ikkala tomon ham daromad oladi. O‘zbekistonda ijara to‘g‘risida qonun qabul qilingan. Bir (ijarachi) tomondan boshqa (ijarachi) tomonga ijara — shartnomasi bo‘yicha vaqtinchalik egalik qilish va foydalanish uchun biror mulkni berib turish.

IJARA MULK-SHartnoma asosida ma‘lum muddatga foydalanish uchun olingan mulk. Er, uy-joylar, bino va inshootlar, mashina va uskunalar ijara mulk bo‘lishi mumkin.

IQTISOD-Sarf-harajatda ehtiyotkorlik, tejamkorlik.

IQTISODIY TAHLIL-Ish samaradorligini oshirish maqsadida xo‘jalik faoliyatini o‘rganish.

IQTISODIY O‘SISH-Mamlakat iqtisodiy salohiyatining ortishi, ya’ni aholi ehtiyoji uchun zarur bo‘lgan moddiy ne‘matlar ishlab chiqarish va xizmatlar ko‘rsatishning ko‘payib, yaxshilanib borishi. Iqtisodiy o‘shish mamlakatning rivojlanib, taraqqiy etib borishini ifodalaydi. Iqtisodiy o‘shish – yalpi milliy mahsulot va milliy daromad hajmining ortib borishi, aholi jon boshiga yaratilgan mahsulotning ko‘payishi bilan o‘lchashadi. Iqtisodiy o‘shishning intensiv va ekstensiv turlari mavjud.

IQTISODIY FAOLIYAT-Tovar ishlab chiqarish va sotish bo‘yicha har qanday faoliyat, shuningdek, bunday faoliyat natijasidan qat’iy nazar daromad olishga qaratilgan har qanday faoliyat.

IQTISODIY FOYDA-Firmaning umumiy foydasi miqdoridan hamma harajatlar miqdorini ayirib tashlash, «sof foyda» tushunchasining sinonimi.

INVESTITSIYA-Mamlakat ichida yoki tashqarida daromad olish uchun biron-bir korxonaga, firma, tarmoqqa uzoq muddatli sarmoyalar qo‘yish.

INVESTORLAR-O‘z mablag‘ini investitsiya loyihalari va dasturlariga qo‘yadigan yuridik yoki jismoniy shaxslar, davlat organlari, xalqaro tashkilotlar.

INJENER-Muhandis, injener.

INJINIRING-Tijorat qoidalariga asoslangan muhandislik maslahat xizmatlari: ishlab chiqarishni ta’minlash, mahsulot sotishni uyushtirish, ishlab chiqarish ob’ektlarini ko‘rib, ishga tushirish yuzasidan maslahat berish.

INNOVATSIYA-Yangiliklarni ishlab chiqarishga joriy etish; yangi texnologiyaning birinchi marta tijorat asosida qo‘llanishi. Intensiv iqtisodiy o‘shish - resurslardan yanada samarali foydalanishga asoslangan iqtisodiy o‘shish. Uning asosiy omili fan-texnika taraqqiyoti. Masalan, biror bir-korxonaga mahsulot hajmini yangi sex qurish bilan emas, balki ishlab chiqarishni fan-texnika taraqqiyotining oxirgi talablariga javob beradigan dastgoh, yangi texnologiyalar bilan qayta jihozlash bilan erishadi, ya’ni maqsadga ishlab chiqarish maydonini kengaytirish hisobiga emas, balki unda qo‘llaniladigan resurslarni sifatini oshirish orqali erishilmoqda.

INTEGRALLASH-Bir butun yaxlitlikka birlashtirish. Masalan, iqtisodiy integrallashtirish xo‘jalik faoliyatini baynalmilallashtirish shaklini bildiradi.

INFRASTRUKTURA (LOT. QUYI TUZILISH)-Turli xil korxonalarining ho‘jalik yuritishi, aholining ishlashi, yashashi uchun zarur bo‘lgan shart-sharoitlarni yaratib berishga xizmat qiladigan sohalar majmui. Ishlab chiqarish infrastrukturasi: transport aloqasi, elektr tarmoqlari, moddiy-texnika ta‘minoti va boshqalar kiradi.

IPOTEKA-Qarzga pul olish maqsadida ko‘chmas mulk, yer va qurilish binolarini garovga qo‘yish. Bunda garovga qo‘yilgan mulk qarz oluvchining tasarrufida qoladi.

ISH VAQTI-Ishchining mehnat burchini bajarishi lozim bo‘lgan vaqt. Ish vaqti – ish soati, kuni, haftasi, oyi va yili bilan o‘lchanadi. Ish vaqti zaruriy va qo‘shimcha vaqtlarga bo‘linadi.

ISH HAJMINI KENGAYTIRISH-Bajariladigan ish hajmini kengaytirgan holda ishni qayta tashkil etish.

ISH HAQI-Yollanma-xodim tomonidan pul shaklida olinadigan haqi tushuniladi, ish kuchi egasining yashash vositalari narxini ifodalaydi.

ISHGA LAYOQATLILIK-Shaxsning belgilangan darajada maqsadga muvofiq faoliyatni bajarishdagi potensial imkoniyati.

ISHLAB CHIQARISH VOSITALARI-Er, o‘rmon, qazilma boyliklari, xom ashyo, binolar, mashina va mexanizmlar, asbob-uskunalar birgalikda ishlab chiqarish vositalarini tashkil etadi.

ISHLAB CHIQARISH MUNOSABATLARI-Kishilar o‘rtasida moddiy ne‘matlarni ishlab chiqarish, taqsimlash, ayirboshlash va iste‘mol jarayonida vujudga keladigan munosabatlar.

ISHLAB CHIQARISH OMILLARI-Ishlab chiqarish jarayonini amalga oshirishga xizmat qiluvchi unsurlarning yig‘indisi bo‘lgan ishchi kuchi, mehnat vositalari, mehnat predmetlarini o‘zaro ta‘sirining murakkab tizimidan iboratdir. Ish kuchi ishlab chiqarishning shaxsiy omilini tashkil etsa, ishlab chiqarish vositalari moddiy yoki ashyoviy omilini tashkil etadi.

ISHLAB CHIQRISH RENTABELLIGI-Korxonada ishlab chiqarish faoliyati samaradorligini, ishlab chiqarish manbalaridan foydalanish darajasini ta'riflovchi muhim iqtisodiy ko'rsatgich. Ishlab chiqarish rentabelligi korxonaning oylik, uch oylik yoki yillik umumiy balans foydasining asosiy ishlab chiqarish fondlari va me'yorlashtirilgan aylanma mablag'larining o'rtacha yillik qiymatiga nisbati bilan foydalaniladi.

ISHLAB CHIQRISH SAMARADORLIGI-Ishlab chiqarishning natijasi, ishlab chiqarilgan mahsulot qiymati hajmini ishlab chiqarish harajatlari qiymatiga bo'lgan nisbatida ifodalanadi.

ISHLAB CHIQRISH USULI-Jamiyat taraqqiyotining turli tarixiy bosqichlarida ishlab chiqarish munosabatlari hamda bu munosabatlarga xos bo'lgan ishlab chiqaruvchi kuchlarning birligini va o'zaro ta'siri birgalikda ishlab chiqarish usulini tashkil etadi. Insoniyat tarixida ibtidoiy, quldorlik, feodalizm, kapitalistik, sotsialistik ishlab chiqarish usullari mavjud.

ISHLAB CHIQRISH FUNKSIYASI-Tashkilot tomonidan tashqi muhitga taqdim etiladigan tovar ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish faoliyati turlari.

ISHLAB CHIQRISHNING IXTISOSLASHUVI-Korxonada yoki hududning bir turdagi mahsulotni ishlab chiqarishga yo'naltirilganligi. Ishlab chiqarishning ixtisoslashuvi ishlab chiqarish jarayonining turli bosqichlarida hudud, tarmoq va korxonalar o'rtasida ichki mehnat taqsimoti shaklidir. Ixtisoslashtirilgan ishlab chiqarish mahsulotining, texnologik jarayonning, asbob-uskunalarining va tegishli mutahassisliklarning bir xilligi bilan tavsiflanadi.

KAPITAL (sarmoya)-Soxibkor tomonidan daromad keltirish uchun yo'naltirilgan sarmoya, vosita, ya'ni egasiga kimat keltiruvchi qiymat. Kapitalning pul, unumli va tovar shakllari bor. Tadbirkorlar tasarrufidagi mablag'lar ham sarmoya hisoblanadi. Mutaxassis qiymat sarflab o'rgangan bilimi, orttirgan tajribasi ham kapital bo'lishi mumkin. Aksiyadorlik jamiyatining aksiya va obligatsiyalarini sotishdan tushgan puli kapitalni tashkil qiladi. Iqtisodiyot nazariyasida kapitalning doimiy, o'zgaruvchi, asosiy va aylanma, sanoat kapitali, savdo kapitali, sanoat kapitali kabi shakllari mavjud.

KLIRING-O‘zaro talab va majburiyatlarni qoplashga asoslangan, mahsulotlar, qimmatbaxo qog‘ozlar va ko‘rsatilgan xizmatlar uchun naqd pulsiz hisob-kitob tizimi.

KONSEPSIYA-Qarashlar tizimi, jarayonlar voqeasini u yoki bu holda tushunish.

KONSERN-Bir-biri bilan yaqin alokada bo‘lib, odatda rasmiy mustaqilligini saqlab qoladigan, yagona idora etish markazidan boshqarilib turadigan bir gurux, korxonalar birlashmasi. Bir konsern tarkibiga sanoat, transport, savdo korxonalari va bank uyushgan bo‘lishi mumkin. Konsern tarkibidaga korxonalar ko‘p sohalarda faoliyatlarini o‘zaro muvofiqlashtirgan holda hamkorlikda tashkil etadilar. Bir yoki bir necha tadbirkorlarga moliyaviy tobelik asosida korxonalarining nizomiy birlashuvi.

KORPORATSIYA-Biron maqsad asosida, masalan ishlab chiqarish, xizmat ko‘rsatish yoki kommersiya faoliyatlarini amalga oshirish uchun uyushgan jamoa birlashmasi, aksionerlik jamoasi.

KORXONA-(firma) amaldagi qonunlar asosida mustaqil ravishda foyda olish maqsadida faoliyat yurituvchi ho‘jalik shakli. Korxonada ishlab chiqarish, xizmat ko‘rsatish, vositachilik va boshqa sohalarda faoliyat ko‘rsatishi mumkin bo‘lib, hususiy, aksionerlik, jamoa, kooperativ, davlat yoki aralash mulk shakllarida bo‘lishi mumkin.

KORXONA MULKI-Qanday mulkchilik shaklida bo‘lishidan qat’iy nazar korxonaning ihtiyoridagi barcha mol-mulk. Ular asosiy va aylanma fondlar, nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zahiralarning yig‘indisidan iborat bo‘lib, uning tarkibiga tayyor mahsulotlar, materiallar, kelgusi davr harajatlari, hisobot davridagi ishlab chiqarish harajatlari, korxonada bajarilgan ishlar, ko‘rsatilgan xizmat va boshqalar kiradi.

KORXONA FONDLARI-Ho‘jalik faoliyatini amalga oshirish uchun korxonada ihtiyoridagi qiymatga ega bo‘lgan moddiy ashyolar, binolari, uskunalari, pul mablag‘laridan iborat. Korxonada ishlab chiqarish jarayonida qatnashish o‘rniga ko‘ra asosiy va aylanma fondlar bir-biridan farqlanadi.

KORXONANING SOF DAROMADI-Korxonada xodimlarining mehnati bilan yaratilgan qo‘shimcha mahsulotning pulda ifodalanishi, mahsulotning sotish narxi

qiymati bilan to'la tannarxi o'rtasidaga farq korxonada sof daromadi yalpi daromaddan mehnatga haq to'lash fondi tashkil etilgandan keyin qoladigan qismidir.

KREDIT-Pul yoki tovar shaklidagi ssuda.

KO'CHMAS MULK-Er uchastkalari, o'rmonlar, binolar, inshootlar, alohidalashgan suv ob'ektlari, davlat qaydidan o'tgan havo va dengiz kemalari, kosmik ob'ektlardir. Ko'chmas mulkning asosiy belgisi yer hisoblanadi. Qonun bo'yicha ko'chmas mulkning tarkibiga korxonada va xonadonlar ham kiradi.

LIZING-Dastgohlarni, uzoq muddat foydalanadigan tovarlarni, ko'chmas mulkni uzoq muddatga keyinchalik sotib olish huquqi bilan ijaraga olish uchun quyilmalarning moliyalashtirish mahsus shakli.

Mashina va uskunalarni uzoq muddatga ijaraga berish. Ijarachining tovarga bo'lgan mulkiy huquqi saqlangan holda mablag' ajratishini moliyaviy ta'minlash va sotishni jonlantirishga nisbatan yangi usuli. Lizing kompaniya bitim oxirigicha ijarachining ijara mulkiga egaligini ta'minlash sharti bilan mashina, jihozlar. EHM, ulov vositalari omborxonalarini ishlab chiqarishda foydalanish uchun ijaraga oladi.

LITSENZIYA

Davlat organlari tomonidan beriladigan xo'jalik faoliyatini boshlash, mahsulotni frangayzor (mayda mulkdor) qobilida sotish huquqini beruvchi rasmiy hujjat.

LOYIHALI TASHKILY TUZILMA

Aniq belgilangan maqsadga erishish uchun shakllantiriladigan vaqtinchalik tashkiliy tuzilma.

LOYIHANI AMALGA OSHIRISHNI TASHKIL ETISH

Aniq belgilangan maqsadni bajarish uchun tashkil etilgan vaqtinchalik tuzilma.

MARKETING

Bozorni o'rganishga tayanib boshqarishga ilmiy qarash: bozor talabi, xaridorlarning tovar va xizmatlarga talab hamda ehtiyojlarini moslashtirgan holda korxonalarining ishlab chiqarish va sotish faoliyatini tashkil qilish tizimi. Kompaniyalar tomonidan tovarni ishlab chiqarish va sotishni amalga oshirish uchun oldindan bozor holatini o'rganishda olib boriladigan tadqiqotlar va tadbirlar yig'indisi. Marketing asosan ikki vazifani bajaradi: bir tomondan mavjud va potensial talablarni qondirishga

ishlab chiqarishni yo'naltirish, ikkinchi tarafdin, talabni tarkib toptirish va rag'batlantirish, ya'ni talabga qarab ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish, haridor talabini o'z ishlab chiqarish yo'nalishiga qaratish.

MAHSULOT TANNARXI

Korxonaning mahsulotni yaratish uchun qilingan sarf harajatlarining puldagi ifodasi. Mahsulot tannarxi korxonada iqtisodiy faoliyatining asosiy ko'rsatkichlaridan bo'lib, o'zida mahsulot yaratish uchun qilingan xom ashyo, yoqilg'i, moylash materiallari, mehnat, elektr energiyasi sarfi, shuningdek, bino, inshoot va uskunalarning ishlab chiqarish jarayonida sotilgan qismi qiymatini ifodalaydi. Sanoatda tannarxning sex, korxonada va to'la yoki kommertsiya miqdori alohida farqlanib, harajatlar tarkibi har bir sanoat tarmoqlarida o'ziga hos hususiyatga ega bo'ladi.

MENEDJER

Ishlab chiqarish samaradorligi va daromadini oshirish tamoyillari, uslub va tadbirlari majmuidan foydalana oladigan shaxs.

MENEDJMENT

Eng samarali ishlab chiqarishni tashkil etish maqsadida ma'naviy, moliyaviy, moddiy va xom ashyo manbalaridan foydalanishni bilish san'ati.

MENEJERLAR

Boshqaruvchi. Korxonada va kompaniya egalari bo'lmagan, maxsus tayyorgarlik ko'rgan malakali yollanma boshqaruvchilar.

MENEJMENT

Xo'jalik faoliyatini samarali tashkil etish uchun boshqarish, rahbarlik qilish, moddiy, moliyaviy va mehnat resurslaridan unumli foydalanish san'ati, usullari, shakllari va vositalari majmuidan iborat fan. Boshqarish, mudirlik; tashkil etish. Zamonaviy ishlab chiqarishni boshqarish (rejalash, tartibga solish, nazorat qilish), shuningdek, ishlab chiqarishga rahbarlik qilish, uni tashkil etish; boshqarish to'g'risidagi fan.

MEHNAT

Kishilarning ongli, aniq maqsadga qaratilgan faoliyat jarayoni bo‘lib, ular ana shu faoliyat yordamida moddiy ashyolarni va tabiat kuchlarini o‘zgartirib o‘z ehtiyojlarini qondirishga moslashtiradilar.

MISSIYA

- 1) mas’uliyatli vazifa, topshiriq;
- 2) bir davlatning ikkinchisiga elchi boshchiligidagi doimiy diplomatik vakolati;
- 3) missionerlik tashkiloti.

MODERNIZATSIYA

Uskuna va texnikani zamonaviylashtirmoq, zamon talablariga muvofiq takomillashtirish, yangilash.

MOLIYA

Maqsadli pul foizlarini hosil etish, jamlama, taqsimlash va ishlatish yuzasidan paydo bo‘ladigan iqtisodiy munosabatlar majmui; pul mablag‘larini shakllantirish, taqsimlash, ularni sarf qilish, ishlatish tizimi.

MONOPOLIYA (yunoncha – tanho sotaman)

Iqtisodiyotning biron-bir sohasidagi tanxo hukmronligi. Monopoliya ishlab chiqarish vositalari, ish kuchi va yaratilgan mahsulotlar asosiy qismining yagona yoki ozchilik korxonalar, tadbirkor shaxslar yoki davlat qo‘lida to‘planishi natijasida paydo bo‘ladi. Monopol korxonalar hukmronlik mavqeidan foydalanib, sarflarni kamaytirish monopol baho belgilash orqali foyda ko‘rish, raqobatning yo‘qligi yoki zaifligidan bozorda o‘z izmini o‘tkazishi mumkin. Monopoliya bozor munosabatlarini cheklaydi, shu sabali davlatlar antimonopol chora-tadbirlar joriy etadilar.

MULKCHILIK

Kishilar o‘rtasida ishlab chiqarish vositalariga egalik qilish va yaratilgan mahsulotni o‘zlashtirish yuzasidan paydo bo‘lgan, tarixan aniq bir shaklda namoyon bo‘luvchi munosabatlar. Mulk ob’ekti bo‘lib moddiy va madaniy boyliklar, ixtirolar, fan yutuqlari, ishchi kuchi va shunga o‘xshashlar hisoblanadi. Mulk – sub’ekti jamiyatda ma’lum ijtimoiy-iqtisodiy mavqega ega bo‘lgan kishilar bo‘lib, ular jamoa, sinf, tabaqa yoki guruhga birlashgan bo‘ladi. Mulkchilikning asosiy bo‘g‘ini – bu

ishlab chiqarish vositalariga bo'lgan mulkchilik, egalik. Ishlab chiqarish vositalari kimniki bo'lsa, unda yaratilgan mahsulot ham shunga tegishli bo'ladi. Bozor iqtisodiyoti mulkchilik shakllarining xilma-xil bo'lishligini talab qiladi. Tovar muayyan mulk ob'ekti bo'lgandagina oldi-sotti qilinadi. Mulkning turlari davlat, jamoa, kooperativ, aksionerlik, ijara, hususiy mulk va boshqa shakllar. Mulk davlatning qonun hujjatlarida yuridik qayd etilib, qonunlar asosida tartibga solinadi.

NARX INDEKSI

Inflyasiya darajasini, ya'ni ma'lum davrda narxlar qanday kattalikka oshganini ko'rsatuvchi ko'rsatkich. Narxlar darajasi indeks shaklda ifoda etiladi. U shu davrga ma'lum tovarlar va xizmatlar to'plamining jami narxi bilan baza yildagi tovar va xizmatlarining narxi o'rtasidagi nisbat bilan hisoblanadi. Boshlang'ich daraja «baza yil» hisoblanadi. Shu yil uchun baholar - indeksi har doim 100% teng bo'ladi.

NARX (baho)

Tovar qiymatining pulda ifodalanishi. Narxni tovar qiymati belgilaydi, ammo bozor sharoitida u aniq qiymatdan yuqori yoki kam bo'lishi mumkin, bu esa bozordagi o'sha tovarga bo'lgan talab va uning taklifiga bog'liq bo'ladi. Tovar narxining darajasi, shuningdek, tovarning ijtimoiy foydaliligi sifati va boshqa tovarlar o'rnini bosa olishi, muomaladagi pulning harid quvvatiga ham bog'liq bo'ladi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida narxning quyidagi turlari mavjud bo'ladi: chakana, ulgurji, xalqaro, auksion, kelishuv, davlat belgilagan yoki davlat boshqarib turadigan narxlar.

PROTSEDURALAR

Ma'lum bir holatda qanday hatti-harakatlarni amalga oshirish bayoni.

RAG'BAT

Sabab nazariyasi doirasida insonga qadrli hisoblangan barcha narsalar.

RAG'BAT

SHaxs ruhiyatiga ta'sir ko'rsatuvchi tashqi ta'sir.

RAG'BATLANTIRISHGA ASOSLANGAN HOKIMIYAT

Ijrochining ishonchiga asoslangan hokimiyat. YA'ni, ta'sir ko'rsatuvchi shaxs ijrochining faol ehtiyojini qondirish imkoniga ega.

RAQOBAT

Tovar ishlab chiqaruvchilar o'rtasida tovarlarni qulay sharoitda ishlab chiqarish va foydali qilib sotish uchun kurash. Raqobatning asosiy maqsadi, bozor sub'ektlari turli bozorlarda o'z mavqelarini mustahkamlashdir. Raqobat - bozor mexanizmining zarur va tarkibiy elementi hisoblanadi.

REJALASHTIRILMAGAN QAROR

Yangi yoki noma'lum bir sharoitda, noma'lum ta'sir omillari bilan bog'liq holatlarda yuzaga keladigan tanlov yo'li.

REJALASHTIRISH

Maqsad va qarorlarni tanlash jarayoni.

REYTING (inglizcha «rating» — baho, tartib, tasnif)

Belgilangan shkala bo'yicha biror-bir hodisaning sub'ektiv bahosini anglatuvchi atama.

REKLAMA (OVOZA QILISH)

Tovarlarni bozorda harakatlantirish (sotish) uchun ommaviy axborot vositalari yordamida iste'molchiga aniq maqsadli ta'sir ko'rsatish.

RESURS

Qo'r, manba, boylik (vosita, chora, iloj, imkoniyat)

STANDARTLASHTIRISH

Bir-birining o'rmini bosa oladigan detallar va tugunlarni ishlab chiqarish, almashtirish jarayonida foydalaniladi.

STRATEGIK REJALASHTIRISH

Rahbar tomonidan qo'llanadigan hatti-harakat va qarorlar to'plami. U tashkilotga o'z maqsadiga etishishga ko'maklashadigan aniq strategiyani ishlab chiqishga yo'llanadi.

STRATEGIYA

Maqsadga etishishning umumiy, har tomonlama rejasi. Tashkilot maqsadiga etish uchun intiluvchi rahbarlar hatti-harakatining obrazi.

STRATEGIYANI AMALGA OSHIRISH

Boshqaruv hatti-harakatlarining to‘liq majmui, uning bajarilishini va belgilangan natijalarga erishishni qo‘llab-quvvatlash.

STRESS (ingl. stress — bosim, zo‘riqish)

Insonning turli ekstremal ta’sirlarga javobi sifatida yuzaga keluvchi keng holatini anglatish uchun foydalaniladigan atama.

SUV MUNOSABATI

Suvdan foydalanish jarayonida odamlar va tashkilotlar orasidagi, shu foydalanishda xalq ho‘jaligini: eng katta samaradorligini qondiruvchi munosabatlar.

SUV OB‘EKTI

Daryo, hovuz (ko‘l, suv ombori), suv manbasi, suvli kanal, yer osti suvi, muzlik va boshqa suv to‘plami.

SUV OQIMI

Oqayotgan suvlar to‘plami. Bu atama odatda tabiiy o‘zakda oqayotgan suvga nisbatan, ochiq nav yoki berk quvurda oqayotgan suvga nisbatan, ba’zan esa yer osti suv oqimlari to‘plamiga nisbatan ishlatiladi.

SUV REJIMI (TARTIBI)

Daryolarda, ko‘llarda botqoqlikda va boshqa suv ob’ektlarida suvning sathi va hajmining ma’lum vaqt davrida va maydonda o‘zgarishi.

SUV SARFI

Vaqt birligi ichida oqayotgan suv kesimi orqali oqib o‘tuvchi suv hajmi.

SUV SARFI DEBITI

Manbadan vaqt birligida (burg‘alangan quduq, buloq, quduq) olish mumkin bo‘lgan suv miqdori.

SUVDAN SAMARALI FOYDALANISH KOEFFITSIENTI

Ekinlardan samarali foydalangan suv miqdorining sug‘orish uchun berilgan umumiy suv miqdoriga nisbati.

SUVDAN UNUMLI FOYDALANISH

Sug‘oriladigan ekinlarni parvarishlash va ulardan yuqori hosil olish uchun iqtisodiy jihatdan o‘rinli bo‘lgan suv hajmi.

SUVDAN FOYDALANISH

Ichiladigan suv, maishiy, davolash, kurort, sog'lomlashtirish va boshqa aholi, qishloq xo'jaliklari, sanoatlar, energetika, transportlar, baliq xo'jaliklarining va shunga o'xshash xalq xo'jaligining suvga bo'lgan talablarini ta'minlashda suvdan foydalanish, shuningdek tozalangan oqova suvlarni qaytadan manbaga tashlash va alohida asoslangan holda – tabiatni muhofaza qilish talablarini qanoatlantirganda, hatto tozalanmagan oqova suvlarni ham qaytarib tashlash ko'zda tutiladi.

SUV XO'JALIGI

Suv xo'jaligi – avvalambor tabiat mo'jizasi, hayot farovonligi – suv haqida. Hayot manbai bo'lmish suvga ehtiyoj. Markaziy Osiyo mintaqasida uning tabiiy sharoitidan vujudga kelgan va suvning borligi va etarliligi inson talablarining asosiy qismini

tashkil qilgan va iqtisodni shakllantirgan, jamiyat taraqqiyotining asosiy omili bo'lib kelgan. Hozirgi kunda ham suvning mavjudligi va uning sifati, uning ekologiyaga ta'siri voqelikning o'zginasi bo'lib, eng kuchli, ta'sirchan va xal qiluvchi omillardan sanaladi. Shuning uchun ham suvga bo'lgan munosabat inson tafakkurining markazida joy olib kelgan va bu jarayon davom etaveradi. Suv o'ziga xos xususiyatga ega bo'lgan ashyo sanaladi, doimiy harakatda, – yo'nalishda bo'ladi. Suvga bo'lgan insoniy munosabatlar va bu munosabatlarning insoniy tamoyillari jamiyat ongida shakllanishi va o'z ifodasini topishi lozim, suvga bo'lgan munosabat ta'lim – tarbiyaning ajralmas qismi bo'lib, har bir inson ma'naviyatining markazida joylashishi kerak. Suvning iste'moli, sarflanishi, kamchiligi, umuman olganda suv tushunchasi, uning hayot va O'zbekiston sug'orma qishloq xo'jaligi sharoitidagi ahamiyati, jamiyatimiz a'zolarining ongida sig'inishi va aks etishi, hozirgi zamon ishlab chiqarish talabini va tabiatini muhofaza qilishni hisobga olgan holda bajarilishi talab qilinadi. Ana shundagina suv xo'jaligi tizimida va qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishida bajariladigan ishlarning unumdorligi ta'minlab, sifati yaxshilanadi, borliq va voqe'lik oldida nochor bo'lmasligimiz ta'minlanadi.

SUG'ORISH SUVIDAN SAMARALI FOYDALANISH KOEFFITSIENTI

Ildiz rivojlanadigan qatlamda to'plangan suv miqdorining sug'oriladigan dalaga berilgan suv miqdoriga nisbati.

SUG'ORISH TIZIMI

Ma'lum ko'lamdagi ekin maydonini sug'orish uchun xizmat qiladigan va quyidagi elementlardan iborat bo'lgan tizim (sistema): suvni burib yuboruvchi va suv olish inshootlari, suv o'tkazish, oqimni rostlash va muhofaza inshootlari. SHuningdek: ko'priklar, suv tindirgichlar, suv o'lchash qurilmalari, xo'jaliklardagi suv taqsimlagichlar, drenaj inshootlari, nasoslar, quduqlar, «begona» erlarni ajratish polosalari, ekspluatatsiya qiladigan imoratlar, yo'llar, binolar va boshqalar.

SUG'ORISH TIZIMINING FOYDALI ISH KOEFFITSIENTI (FIK)

Sug'orishda suvdan foydalanish darajasini tavsiflovchi ko'rsatkich, har bir kanal turkumi uchun shu kanalning ohiridagi suv sarfining boshida olgan suv sarfiga bo'lgan nisbati bilan aniqlanadi. Butun sug'orish tizimining FIK ti, shu tizimga qarashli tarmoqlarning FIK larining o'zaro ko'paytmasiga teng.

TADBIRKOR RAHBAR

Menedjer. O'z korxonasida ijobiy o'zgarishlarni amalga oshirgan va takomillashtirishni tatbiq etgan holda yangi imkoniyatlarni qidiruvchi hamda belgilangan tavakkalga borib ish ko'ruvchi menejer.

TAKTIKA

Odatda o'rta bo'g'in rahbarlar darajasida ishlab chiqiladigan maqsadlarga erishish uchun qo'llaniladigan qisqa muddatli strategiya.

TALAB

Iste'molchilarning turli xil tovarlar, ish, xizmat, pul mablag'i va boshqa ob'ektlarga bo'lgan to'lovga qodirlilik ehtiyoji.

TALAB

Tovar va pullik xizmatlarga bo'lgan talablarning xaridorlar pul mablag'lari bilan ta'minlangan qismi.

TALAB QONUNI

Baho bilan talab o'rtasidagi borliq, ya'ni baho pasayishi talab hajmining o'sishiga, bahoni ko'tarilishi esa talab hajmini pasayishiga olib keladi.

Ana shu bog'liqlikka talab qonuni deyiladi. Uning asosida nima yotishini tushunish uchun quyidagilarga e'tibor berish zarur: insonga mahsulotning keyingi birliklari borgan sari kamroq qoniqish beradi, haridor qo'shimcha mahsulotlarni bahosi pasayib borishi sharoitida sotib oladi.

TANQISLIK

Mablag', mahsulot etishmasligi.

TANNARX

Korxonalar mahsulot tayyorlashga qiladigan sarflarning pul shaklida ifodalanishi. Mahsulot tannarxini hisoblash iqtisodiyotning har bir tarmog'ida o'z xususiyatiga ega. SHuning uchun ham amalda mahsulot birligi tannarxi, yuk tashish tannarxi, qurilish-montaj ishlari tannarxi kabi tarmoq hisob-kitob usullari qo'llaniladi. Birlik tannarxini qilingan sarf harajatlarni tayyorlangan mahsulot yoki bajarilgan ishlarning miqdoriga bo'lish orqali hisoblanadi. Sanoatda tovar mahsuloti tannarxi qo'llanib, o'z

TEXNOLOGIYA

Tovar va hizmatlarni ishlab chiqarish texnikasi va usullari. Uning yordamida ishlab chiqarish omillari (resurslari) mehnat jarayonida birikadi. Bozor iqtisodiyoti talabi, ishlab chiqarishni tashkil etish nuqtai nazaridan, yuqori samara beradigan texnologiyani qo'llashni hohlaydigan va bunga qodir bo'lgan firma va korxonalar faoliyat ko'rsatishlari lozim. Ishlab chiqarishga yangi texnologiyani tatbiq etish, uning iqtisodiy samaradorligini oshirishning muhim omillaridan biri hisoblanadi.

TEXNOPOLIS

Yirik dorilfunun yoki tadqiqot markazi atrofida joylangan ilmtalab firmalar, tadqiqot laboratoriyalari. Ilmtalab xizmatlar ko'rsatadigan vositachi firmalardan tarkib topgan tarmoqlararo ilmiy-texnologik majmua. Texnopolis — hozirgi bozor tizimining muhim tarkibi. Texnopolis doirasida muntazam ravishda ilmiy-texnikaviy va ishlab chiqarish g'oyalar bilan almashinuv bo'ladi.

TIZIM

O'zaro bog'langan, bir necha qismlardan iborat yaxlitlik. Tashkilot ochiq tizim sanaladi, chunki, u tashqi muhit bilan dinamik tarzda o'zaro ta'sir ko'rsatadi. Ma'lum

bir o‘zaro aloqada bo‘lgan elementlarning (buyumlar, xususiyatlar, belgilar, ya’ni moddiy mazmundagi har qanday diskret hosilalar) mazmun.

FAOLIYATNI BAHOLASH

Belgilangan vazifani bajarganlik to‘g‘risidagi ma’lumotni to‘plash orqali xodim ishini baholashning rasmiy protsedurasi.

FIRMA

Foyda olish maqsadida resurslardan foydalanib, tovar va hizmatlar ishlab chiqaruvchi tashkilot, bitta yoki bir necha korxonalariga egalik qiladi va boshqaradi.

FOYDA

Sof daromadni asosiy shakli, mahsulotni sotiladigan bahosi va uning tannarhi o‘rtasidagi farq asosida vujudga keladi. Foyda korxonalar faoliyatining samaradorligini ko‘rsatuvchi umumiy ko‘rsatkichdir.

FOYDA NORMASI

Ishlab chiqarilgan qiymat ko‘rinishidagi foyda massasini ishlab chiqarish harajatlariga bo‘lgan nisbatini foizda ifodalanishiga aytiladi.

FOYDALILIK ME’YORI

Inshootning foydaliligi (rentabelligi)ni aniqlash uchun mezon sifatida qabul qilingan ma’lum qiymat. Inshoot foydali bo‘lishi uchun foyda me’yori foydalilik me’yoriga teng yoki undan ortiq bo‘lishi kerak.

FOYDASIZ HAJM

Amaliy jihatdan suvini chiqarib (tashlab) bo‘lmaydigan suv ombori hajmi.

FYUCHER OPERATSIYALARI

Tovar oldi-sotdisiga qaratilgan qimmatbaho qog‘ozlar bitimi.

XOLDING KOMPANIYA

Yuridik jihatdan mustaqil bo‘lgan bank va firmalarga ta’sir ko‘rsatish va operatsiyalarni nazorat qilish maqsadida aksiyalarning nazorat paketiga egalik qiluvchi aksionerlik jamiyati.

XUSUSIY MULK

Ayrim kishining ishlab chiqarish vositasiga va ishlab chiqarish natijasiga yakka o'zinkidek munosabatda bo'lishligini aks ettiradi. Hususiy mulk ikki xil ko'rinishda yuzaga keladi:

- a) mehnat bilan erishilgan hususiy mulk;
- b) mehnatsiz erishilgan hususiy mulk.

Mehnat bilan erishilgan hususiy mulk, o'z ishlab chiqarish vositalari orqali mehnat qilib, tirikchilik o'tkazuvchi yakka dehqonlar, mayda hunarmand va kosiblar mulkidan iborat bo'ladi. YOllanma ishchilarni ishlatib topilgan boylik xususiy mulkning ikkinchi shaklini tashkil etadi.

XUSUSIYLASHTIRISH

Ishlab chiqarish mablag'i hisobiga mulkni davlat tasarrufidan chiqarish va uni xususiy kompaniyalarga yoki alohida jismoniy shaxslarga berish.

SHARTNOMA

Tomonlar o'rtasida o'rnatilgan, o'zgartirilgan yoki bekor qilingan huquq va majburiyatlar to'g'risidaga kelishuv, bitim. Bozor iqtisodiyoti sharoitida shartnoma tomonlarining o'zaro majburiyatlarini o'z vaqtida aniq bajarishini ta'minlash va intizomni mustahkamlash, mahsulot sifatini yaxshilashning vositasi hisoblanadi. SHartnomani muhim bandlari bo'lib, uning predmeti, baho, muddati hisoblanadi. Tomonlar barcha muhim bandlar bo'yicha kelishgan holdagina shartnoma qabul qilingan hisoblanadi. SHartnoma qonun talab etadigan tarzda rasmiylashtirilishi shart.

SHARTNOMA

Ikki yoki undan ortiq shaxsning bitimi, kelushi.

YUQORI BO'G'INDAGI RAHBAR

Umuman tashkilot va qisman ushbu tashkilotning ma'lum bir bo'linmasi hal etishiga javobgar rahbar.

YAKKA RAHBARLIK

Tashkilotning tuzilish tamoyili. Unga ko'ra, xodim (ishchi) faqat bitta boshliq buyrug'iga bo'ysunadi va faqat uning oldida mas'ul bo'ladi.

YALPI DAROMAD

Xo'jalik faoliyatining yakuniy natijasi bo'lib, mahsulot sotilishidan keladigan tushumdan hisob raqamiga kelib tushadigan pul mablag'ini bildiradi.

YALPI IJTIMOY MAHSULOT (YAIM)

Mamlakatda muayyan davr mobaynida (masalan, bir yilda) ishlab chiqarilgan mahsulot va ko'rsatilgan xizmatlar qiymati yig'indisi. YAIM iqtisodiyotni turli sohalari va tarmoqlari, korxonalari mahsulotining yig'indisi sifatida ta'riflash mumkin. YAIM tarkibiga quyidagilar kiradi: iste'mol qilingan ishlab chiqarish vositalari qiymati (amortizatsiya ajratmasi), sarf etilgan xom ashyo, yoqilg'i va materiallar qiymati, aholining daromadi va korxonalar daromadlari. YAIM ko'rsatkichi iqtisodiy faoliyatning natijasini aniq ko'rsata olmaydi. Zero, iqtisodiyotni alohida bo'g'inlarida (tarmoq korxonalar) ayrim mahsulotlar yoki ularning qismlari xom ashyo materiallari sifatida bir necha tarmoq korxonalarida ishlab chiqarishga xizmat qiladi. SHu sababli unda takroriy hisoblar yuzaga keladi. Uni bartaraf etish uchun yalpi milliy mahsulot ko'rsatkichi hisoblanadi.

YALPI ICHKI MAHSULOT

Mamlakatda ma'lum davr mobaynida yaratilgan pirovard tovar va xizmatlarning pul shaklidagi summasi. Rivojlangan mamlakatlarda XX asrning 50 yillardan boshlab statistikada yalpi ichki mahsulot ko'rsatkichi qo'llanila boshladi. Ushbu ko'rsatkich yordamida milliy iqtisodiyotni rivojlanish qonuniyatlari va tendensiyalari tahlil etiladi, boshqa mamlakatlarning iqtisodiyotlarini rivojlanish natijalari bilan solishtiriladi, iqtisodiyotni ishlab chiqarish strukturasi baho beriladi, iqtisodiyotni qanchalik tashki iqtisodiy aloqalarga bog'liq ekanligi aniqlanadi. Yalpi ichki mahsulot ko'rsatkichi yalpi milliy mahsulotdan mamlakatni tashqi kapital sarflaridan olgan foyda saldosi miqdoriga farq qiladi. Chunki hozirgi sharoitda qo'shma korxonalar faoliyati kuchayib bormoqda. Ushbu faoliyatdan olingan foyda saldosi YAIM miqdorini ko'paytirib yuborishi mumkin. O'zbekistonda yalpi ichki mahsulot ko'rsatkichi hisoblanadi.

YALPI MILLIY MAHSULOT (YAIMM)

Bir yil mobaynida mamlakatda ishlab chiqarilgan hamma pirovard tovarlar, ya'ni aholi iste'moliga tayyor moddiy ne'matlarni bozor narhlarida hisoblangan qiymati. Bir

mahsulotni takroriy hisoblashga yo‘l qo‘ymaslik uchun YAMM ga korxonalar tomonidan yaratilgan qo‘shilgan qiymat kiritilishi zarurdir. Pirovard mahsulot yoki qo‘shilgan qiymat korxonalar tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulot miqdorini bozor bahosidan iste‘mol qilingan xom ashyo va materiallar ayirmasiga teng. YAMM ni ikki, ya‘ni harajatlar va daromadlar yo‘li bilan hisoblash mumkin. Harajatlar bo‘yicha YAMM quyidagilarni jamlash orqali hisoblanadi: shaxsiy iste‘mol uchun harajatlar, ya‘ni aholini iste‘mol buyumlari va xizmatlarni sotib olishga qilgan harajatlari; korxonalar (firma) yalpi investitsiyalari, ya‘ni ularni mashinalar, dastgohlarni sotib olishga, hamma qurilishga, zahiralarining o‘zgarishi bilan bog‘liq bo‘lgan barcha harajatlari; davlat tomonidan tovar va xizmatlar haridi, ya‘ni davlat va uning organlari tomonidan korxonalar pirovard mahsuloti va ishlab chiqarish omillari harid qilish bilan boshqa harajatlar; sof eksport, ya‘ni ushbu mamlakat tovarlari va xizmatlari uchun horijiy harajatlarning ana shu mamlakat fuqarolari va tashkilotlari chet el tovar va xizmatlari uchun sarflangan harajatlardan ortiqcha miqdori. Daromadlar bo‘yicha yalpi milliy mahsulot yollanma ishchilarning ish haqini renta to‘lovlarni, foizni, korporadiyalardan daromadlar bilan bog‘liq bo‘lmagan ikkita to‘lov turi iste‘mol qilingan kapitalga ajratmalari hamda korporatsiyalarni bilvosita soliqlari miqdorini jamlash u orqali hisoblanadi.

«YAPON MO‘JIZASI»

Uning quyidagi jihatlarni ko‘rsatish mumkin:

- qattiq intizom, yuqori darajadagi mehnat unumdorligi;
- innovatsiyaga, yangilikka intilish; jamiyat, korxonalar manfaatini shaxsiy manfaatdan ustun qo‘yish;
- raqobatbardosh mahsulot ishlab chiqarishni o‘z burchi deb bilish, ichki va tashqi bozorni ajratmaslik;
- 5 ta «S» ga qat‘iy rioya qilish, ya‘ni:
 1. Seyri - uyushqoqlik
 2. Seyton – poklik
 3. Seyso – tozalik
 4. Seykets – ahloqlilik

5. Sitauks – intizom;

- ilmiy-amaliy ishlar ixtirochiligini rag'batlantirish;

- «tovar yoki xizmat o'z - o'zi uchun gapirsin» shiori Yapon xalqining mehnatsevarligi va boshqalar.

QO'SHIMCHA IMTIYOZLAR

Ish haqiga qo'shimcha ustamalar turlari. U o'z ichiga kasalligi uchun to'lov, tibbiy sug'urta kabilarni oladi. Ular shuningdek, qo'shimcha to'lovlar ham deyiladi.

QO'SHMA KORXONA

O'zbekiston hududida O'zbekiston va chet ellik yuridik shaxslar katnashib, ta'sis hujjatlarida ko'zda tutilgan faoliyat bilan shug'ullanish uchun zarur bo'lgan

HOMIY (sponsor)

Ma'lum bir tadbirni yoki faoliyatni amalga oshirish uchun moliyaviy yordam ko'rsatuvchi shaxs, firma yoki tashkilot.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. SH.Mirziyoev. Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak. – T.: O‘zbekiston, 2017 y.
2. SH.Mirziyoev. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti SHavkat Mirziyoevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi. Toshkent, 2017 yil
3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Toshkent irrigatsiya va qishloq xo‘jaligini mexanizatsiyalash muhandislari institutida oliy ma’lumotli kadrlar tayyorlash tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-3702 – sonli qarori. Toshkent, 2018 yil
4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Oliy ta’lim muassasalarida ta’lim sifatini oshirish va ularning mamlakatda amalga oshirilayotgan keng qamrovli islohotlarda faol ishtirokini ta’minlash bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi PQ-3775 – sonli qarori. Toshkent, 2018 yil
5. SH.Mirziyoev. [Erkin va farovon, demokratik O‘zbekiston davlatini mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz](#): Toshkent. 2016 y.
6. SH.Mirziyoev. [Ilm-fan yutuqlari – taraqqiyotning muhim omili](#): Toshkent. 2016 y.
7. I.Karimov. 2015 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2016 yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasi majlisidagi ma‘ruzasi. Toshkent. 2016 y.
8. I.Karimov. Ona yurtimiz baxtu iqboli va buyuk kelajagi yo‘lida xizmat qilish – eng oliy saodatdir. – T.: O‘zbekiston, 2015 y.
9. I.Karimov. 2015 yilda iqtisodiyotimizda tub tarkibiy o‘zgarishlarni amalga oshirish, modernizatsiya va diversifikatsiya jarayonlarini izchil davom ettirish hisobidan xususiy mulk va xususiy tadbirkorlikka keng yo‘l ochib berish – ustuvor vazifamizdir. – T.: O‘zbekiston, 2015 y.
10. David A. Whetten, Kim S. Cameron. Developing management skills. ISBN 13: 978-0-13-612100-8. USA, 2008.
11. Rashidov J., Toshboev A., Mirkarimov B. Tashkiliy xulq. T. TIMI 2008.

12. Rashidov J., Toshboyev A., Mirkarimov B. Tashkiliy xulq. T. TIMI. 2011.
13. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. T.: O'qituvchi. 2002.
14. Aknazarov F. A., Abduraximov I. L., Toshmatov X. T., Daulatov E. J. Menedjment v vodnom xozyaystve. Tashkent, SHark. 2003. 599 -bet.
15. Umurzoqov U.P., Abduraximov I.L. Suv xo'jaligi menejmenti. T. Iqtisod va moliya, 2008 y. 234 –bet.
16. prezident.uz
17. ziyonet.uz.
18. managmenttoday.ru.
19. culturalmanagement.ru.

MUNDARIJA

1 BOB «TASHKILIY XULQ» FANINING MAZMUNI, MAQSADI VA VAZIFALARI.....	5
1.1. «Tashkiliy xulq» fanining predmeti, mohiyati va ahamiyati.	5
1.2. «Tashkiliy xulq» fanining maqsadi va vazifalari.	6
1.3. «Tashkiliy xulq» fanining boshqa fanlar bilan o‘zaro aloqadorligi va izlanish yo‘nalishlari	7
2 BOB ISHLAB CHIQUARISH JARAYONINI BOSHQARISHDA TASHKILIY XULQ.....	9
2.1. Korxonada qulay psixologik muhitni yaratish.	9
2.2. Rahbar va mutaxassislarining o‘zlari haqida yaxshi taassurot qoldirish	14
2.3. Jarayonni amalga oshirishda savollarning qo‘yilishi	17
2.4. Qoidalarni tanlash, asoslash va isbotlash.	20
3 BOB: TASHKILOT VA KORXONA GURUHLARIDAGI XULQ	24
3.1. Guruh haqida tushuncha hamda shaxslar va guruhlar.	24
3.2. Guruhlarga ta’sir etuvchi vaziyatga xos omillar.	27
3.3. Guruhdagi rollar, me’yorlar va huquqiy holat.	32
4 BOB: TASHKILOTLARDA O‘ZARO MUNOSABAT VA IJTIMOY –RUHIY MUHITNI BARQARORLASHTIRISH.....	37
4.1. Tashkilotda boshqaruvchilar to‘qnashishiga to‘g‘ri keladigan muammolar	37
4.2. Tashkilotda xodimlar o‘rtasidagi o‘zaro munosabatni yaxshilash.....	39
4.3. Tashkilotdagi kelishmovchiliklar va ularning hal etilishi.	40
4.4. Qiziqtirish – mehnat unumdorligini oshirish garovi.	42
4.5. Stress holatlarini boshqarish.	45
5 BOB: RAHBAR XODIMLARGA QO‘YILADIGAN UMUMIY TALABLAR..	49
5.1. Rahbar xodimlarga qo‘yiladigan talablar.....	49
5.2. Rahbar xodimlarning ish faoliyatini baholash tartibi.....	51
5.3. Xodimlarni tanlash.....	52
5.4. Tashkilotda xodimlarni joy – joyiga qo‘yish.	54

5.5.Rahbar shaxsning sifat tarkibi.....	54
6 BOB: RAHBARNING SHAXSIY XULQI.....	56
6.1. Rahbarning liderlik sifatleri	57
6.2. Lider bo‘lishning asosiy yo‘llari.....	58
7 BOB: RAHBAR XODIMLARINING XULQIY MADANIYATINI OSHIRISHDA IJTIMOIY-RUHIY USULLARNING AHAMIYATI.....	67
7.1. Ijtimoiy- ruhiy usulning mazmuni.	68
7.2. Ishlab chiqarish jamoalarida o‘zaro munosabatlarning ijtimoiy ruhiy mohiyati. ..	70
7.3. Tashkilotda jamoaning taraqqiyotida ijtimoiy axborotning o‘rni.	71
7.4. SHaxs psixologiyasining o‘ziga xos xususiyatlari.....	73
7.5. Rahbar shaxsning psixologiyasi.....	74
8 BOB: RAHBARLIK USLUBLARI.....	76
8.1. Rahbarlik uslubi va uning boshqarish faoliyatida tutgan o‘rni.	76
8.2.Avtoritar uslub va uning o‘ziga xos xususiyatlari.....	77
8.3.Demokratik uslub va uning o‘ziga xos xususiyatlari.	79
8.4. Liberal uslub va uning o‘ziga xos xususiyatlari.....	80
8.5. Boshqarish uslublarining tashkiliy-professional xususiyatlari.....	81
8.6.Obru-e’tibor, uning boshqarish faoliyatidagi roli	83
9 BOB: BOSHQARISH MADANIYATI VA RAHBARNING ISHINI TASHKIL ETISHDAGI UNING AHAMIYATI	86
9.1.Boshqarish madaniyati tushunchasi va uning ahamiyati.	86
9.2.Boshqarish madaniyati omillari.	87
9.3. Boshqarish madaniyati elementlari va uning mazmuni.	88
9.4.Boshqarish madaniyatini oshirish yo‘llari.	89
9.5. Boshqarish madaniyati me’yorlari.....	91
10 BOB: RAHBARNING SHAXSIY MADANIYATI.....	93
10.1.Rahbar xodimning shaxsiy madaniyati.....	93
10.2.Rahbarning xodimlar bilan munosabati, uning shaxsiy madaniyatini belgilovchi muhim omil.....	94
10.3. Rahbarning ish joyini tashkil etish.....	95

10.4.Rahbarning xizmat xonalarini jihozlash	96
10.5. Fuqarolarni qabul qilish madaniyati.	98
11 BOB: RAHBAR XODIMLAR AXLOQI.....	100
11.1.Axloq haqida tushuncha va uning qonuniyatlari.	100
11.2.Rahbarning axloqiy me’yorlari.	102
11.3.Rahbar ishining samarasini oshirishda maslahatlar va ularning tahlili.	104
11.4. Ish jarayonida rahbar xodimlar bilishi lozim bo‘lgan odob va axloq me’yorlari va qoidalari.	106
12 BOB: RAHBAR XODIMNING ODOBI	107
12.1. Rahbar xodimning odobi va uning inson omilini faollashtirishdagi roli	108
12.2. Salomlashuv me’yorlari va ish munosabatlari.....	108
12.3. Ishga doir suhbatlar yuritish va telefonda gaplashish odobi.	109
12.4.Tanqid qilish va tanqidni qabul qilish qoidalari.....	113
12.5. Ish aloqalarini tashkil etish.....	115
12.6.Rahbarning nutq madaniyati.....	116
12.7. Rahbarning tashqi qiyofasi va odobi.....	119
13 BOB: ISHBILARMONLIK SUHBATLARI VA ULARNI OLIB BORISH TARTIBI	120
13.1. Suhbatlar o‘tkazish jarayoni.	121
13.2. Ishga aloqador suhbatlar o‘tkazish.....	124
13.3. Suhbatlarni o‘tkazish va tugatish tartibi	127
«TASHKILY XULQ» FANIDAN TEST SAVOLLARI.....	133
GLOSSARIY.....	186
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI.....	208

Maksumxanova Azizaxon Mukadirovna
Xoliyorov Umirzoq Ergashevich
Shafkarov Baxrom Xudayberdievich

TASHKILIY HULQ
fanidan

O'QUV QO'LLANMA

Muharrir:

M.Mustafaeva

Musahhih:

M. Aburaxmanova

Bosishga ruhsat etildi
Qog'oz o'lchami 60x84 1/16
Hajmib.t. nusha
Buyurtma №

TIMI bosmaxonasida chop etildi.
Toshkent 100000, Qori-Niyoziy ko'chasi, 39-uy.

