O‘ZEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY TA’LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI

SAMARQAND IQTISODIYOT VA SERVIS INSTITUTI

“BUXGALTERIYA HISOBI VA MENEJMENT” FAKULTETI

“MENEJMENT” KAFEDRASI

USMANOVA N.A., ABDUVOHIDOVA G.A.

“INSON RESURSLARI MENEJMENTI" FANIDAN AMALIY MASHG‘ULOT UCHUN USLUBIY QO‘LLANMA

SAMARQAND 2025

Tuzuvchilar:

Nasiba Akbarjonovna Usmanova - “Menejment” kafedrasi dotsent vazifasini bajaruvchisi, PhD.

Abduvohidova Gulshan Akmalovna - “Menejment” kafedrasi assistent-stajeri.

Taqrizchilar:

O.E.Xalikulov– “DIGITAL TRADING” MCHJ rahbari.

F.U. Tursunov - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Menejment” kafedrasi mudiri, dotsent.

Uslubiy qo‘llanma “Menejment’’ va “Inson Resurslarini Boshqarish” yo‘nalishlariga “Inson resurslari menejmenti” fanidan amaliy mashg‘ulotlarni olib borish uchun o‘quv dasturi mavzulari doirasida turli xil nazorat testlari, muammoli va vaziyatli masalalar, keyslar keltirilgan bo‘lib, ularni o‘quv mashg‘ulotlarida muhokama qilish, talabalarda inson munosabatlari menejmenti, yangi pedagogik texnologiyalar bilan bog‘langan holda jamoa bo‘lib ishlash, muammoli masalalarni tahlil qilish va zarur qarorlarni qabul qilish ko‘nikmalarini rivojlantirishga yordam beradi.

Uslubiy qo‘llanma “Menejment” kafedrasining yig‘ilishida tasdiqlangan (2024-yil 27-август, 1-sonli majlis bayoni)

Uslubiy qo‘llanma SamISI o‘quv-uslubiy kengashi tomonidan ko‘rib chiqilgan va tavsiya qilingan.
“29” “Август” 2024- yil № 1-sonli bayonnoma

MUNDARIJA

KIRISH **6**
1.NORASMIY KENGASHLAR **9**
2.VAZIYAT VA TOPSHIRIQLAR **13**
Topshiriqlar. 13
3. “MENEJER MA’RUZASI” 14
Topshiriqlar: 17
4.MUAMMOLI MASHG‘ULOT“MA’RUZA USULI” **17**
5. “ISHBILARMONLIK UCHRASHUVLARI (SUHBATLARI)” ... **18**
6.“AQLIY HUJUM” **24**
7.“ISHBILARMONLIK ETIKASI VA PSIXOLOGIYASI”. **26**
Birinchi topshiriq 27
Ikkinchi topshiriq 28
8.BOSHQARUV VAZIYATI “GURUHLAR DINAMIKASI” **29**
Topshiriq 32
2 qism. 32
Topshiriq 34
9. MANSABLAR VA HOKIMIYAT TURLARI **34**
10.BOSHQARUV TOPSHIRIQLARI **36**
11.MEHNAT DAFTARCHASI MEHNAT FAOLIYATINING ASOSIY HUJJATI SIFATIDA **46**
Nazorat testi 46
12. KADRLAR MOSLASHUVI **49**
Nazorat testi. 49
1-VAZIFA. 52
2-VAZIFA. 53
3-VAZIFA. 53
4-VAZIFA. 54
SINOV MUDDATINI O'TISH TARTIBI HAQIDA **57**
1. Umumiy qoidalar 57
2. Sinov muddatini o'tish tartibi. 58
13. XODIMLARNI RAG‘BATLANTIRISH **60**
1-VAZIFA. Nazorat testi. 60

2-VAZIFA..... 63
3-VAZIFA..... 66
4-VAZIFA..... 70
14. KADRLAR MEHNAT FAOLIYATINI RAG'BATLANTIRISH 80
1-VAZIFA. Nazorat testi..... 80
2-VAZIFA..... 82
VAZIFA 3..... 84
15. KADRLAR MALAKASINI OSHIRISH 87
1-VAZIFA. Nazorat testi..... 87
2-VAZIFA..... 90
3-VAZIFA..... 91
VAZIFA 4..... 92
16. BIZNES KARYERASINI BOSHQARISH..... 97
1-VAZIFA. Nazorat testi..... 97
2-VAZIFA..... 102
3-VAZIFA..... 103
17. XIZMAT SAFARI VA UNI RASMIYLASHTIRISH..... 105
1-VAZIFA. Nazorat testi..... 105
VAZIFA 2..... 107
18. XODIMLARNI ATTESTATSIYADAN O‘TKZAISH..... 109
1-VAZIFA. Nazorat testi..... 109
VAZIFA 2..... 112
19. TASHKILOTDA KONFLIKTLARNI BOSHQARISH..... 115
1-VAZIFA. Nazorat testi..... 115
2-VAZIFA..... 119
20. XODIMLARNI BOSHQARISH TIZIMIDA JAMOA BOSHQARUVI. 123
1-VAZIFA. Nazorat testi..... 123
2-VAZIFA..... 127
3-VAZIFA..... 128
KEYS bo'yicha savollar: 134
21. XODIMLARNI BOSHQARISH TIZIMIDA STRESSNI BOSHQARISH..... 135
1-VAZIFA. Nazorat testi..... 135

3-VAZIFA..... 138
KEYS bo'yicha savollar: 142
22. XODIMLARNI BO'SHATISH VA BARQARORLASHTIRISH 144
1-VAZIFA. Nazorat testi..... 144
2-VAZIFA..... 146
23. BOSHQARMADAGI NIZO 148
Muhokama uchun savollar: 148
24. ZAVODNING YANGI MENEJERI 149
Muhokama uchun savollar: 150
25. TASHKILOTGA KERAK BO‘LMAGAN A’LO DARAJADAGI MENEJER 150
Muhokama uchun savollar: 152
26. AXBOROT TEXNOLOGIYALARI BO‘YICHA MALAKA 152
OSHIRISH MUAMMOSI 152
Muhokama uchun savollar: 153
27. KASBIY O‘SISHGA ZAMONAVIY YONDASHUV 153
Muhokama uchun savollar: 154
28. MALAKA OSHIRISH DASTURI QANDAY BO‘LISHI KERAK 154
Muhokama uchun savollar: 155
29. NAZARIY BILIM VA AMALIY TAJRIBADAGI NOMUVOFIQLIK..... 155
Muhokama uchun savollar: 157
GLOSSARIY 158
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI 167

KIRISH

Zamonaviy sharoit umuman ta'limga bo'lgan yondashuvlarni tubdan o'zgartirmoqda. Shu munosabat bilan ta'limni rivojlantirish bo'yicha maqsadli dastur kontseptsiyatsida ta'lim sohasidagi davlat siyosatining strategik maqsadi belgilandi. Talablarga javob beradigan sifatli ta'limning mavjudligini oshirish innovatsion iqtisodiy rivojlanish, jamiyat va har bir insonning zamonaviy ehtiyojlari, o‘z o‘zini boshqarish va o‘z ustida ishlash muhim vazifalardan hisoblanadi.

Bundan kelib chiqib, bugungi kunda oliy kasbiy faoliyatning asosiy vazifasi hisoblanadi ta’lim faollikka qodir har tomonlama rivojlangan shaxsni tayyorlashda ko‘rinadi jamiyatda ijtimoiy moslashuv va mustaqil hayot tanlash, yuqoriga mehnat faoliyati, o'z-o'zini tarbiyalash va o'z-o'zini takomillashtirish.

Ushbu maqsad va vazifalarni amalga oshirish uchun zamonaviy o‘quv-amaliy materiallar nazariy va amaliy jihatlarga soddalashtirilgan yondashuvga tayanmaslik kerak bilan xodimlarni boshqarish, amaliy mashg'ulotlar talabalar interfaol shaklda. Talabalar nafaqat diqqatni qaratishlari kerak nazariy o'quv materialini yodlash, balki uni tushunish, fikrlashni o'rganish kelajakdagi kasbingizning toifalari, qarama-qarshiliklarni qidiring, muammolarni aniqlang, so'rang savollar bering va javob va echimlarni qidiring, tanlanganlar foydasiga dalillar keltiring harakat varianti.

Shuning uchun ham, “Inson munosabatlari menejmenti” fanidan amaliy mashg‘ulotlarni olib borish uchun uslubiy qo‘llanma, amaliy mashg‘ulot jarayonida talabalarni har hil interaktiv usullar yordamida darsga qiziqtirish, vaziyatli masalalarni echish va ularga o‘z bilimini mustahkamlashi uchun yaratilgan.

“Inson munosabatlari menejmenti” fanidan amaliy mashg‘ulotlarni olib borish uchun uslubiy qo‘llanma talabaning mustaqil ishi fikrlashi uchun quyidagi maqsadga ega bo‘lajak mutaxassislarda samarali bilim, ko‘nikma va malakalar tizimini shakllantirish, umumiy boshqaruv

tizimidagi joriy kadrlar va muammolarni hal qilish, seminarda taqdim etilgan vazifalar bilan interfaol ishlash orqali tashkil etish.

Ushbu amaliy uslubiy qo'llanmadan talabalarni tayyorlash jarayonida foydalanish juda dolzarb ko'rinadi, chunki undan foydalanish o'qituvchiga imkon beradi ta'minlash:

- ✓ nazariy, amaliy mashg‘ulotlar va mustaqil ish o‘rtasidagi bog‘liqlik interaktiv shakllarda talaba;
- ✓ intellektual qobiliyatlarni, tahliliy va tanqidiy ko'nikmalarni rivojlantirish fikrlash;
- ✓ o'z nuqtai nazaringizni taqdim etish;
- ✓ qaror qabul qilish malakalarini shakllantirish;
- ✓ guruhdagi o‘zaro hamkorlik va muloqot samaradorligini oshirish
- ✓ madaniyat;
- ✓ individual va jamoaviy natijalar uchun javobgarlik tuyg'usini rivojlantirishdan iborat.

Xodimning mehnat daftarchasi kabi kadrlar hujjatlari bilan xodimlarni boshqarish, yangi xodimlarni ishga qabul qilish bo'yicha ko'rsatmalar, xodimlarning hozirgi ish rejasi sinov muddati, sinovdan o'tish tartibi to'g'risidagi nizom, dastur, moslashish, tashkilotdagi xodimlar uchun sayohat rejasi, xodimni yuborish buyrug'i (xodimlar) xizmat safarida, xizmat safariga jo'natish bo'yicha ish topshirig'i va hisobot uni amalga oshirish, sertifikatlash uchun buyurtma, sertifikatlash jadvali, taqdim etish

sertifikatlash (xodimlarning xususiyatlari), xodimlarni sertifikatlash varaqasi, protokol attestatsiya komissiyasining yig'ilishlarini o'tkazish va ularni to'g'ri bajarish ko'nikmalarini rivojlantirish zarur.

Bundan tashqari, ta'sir etuvchi xodimlarni boshqarish uslublarini tahlil qilishga qaratilgan xodimlarning motivatsiyasi, ta'sir etuvchi rag'batlantirish usullari va shakllari xodimlarning tashkiliy xulq-atvorini shakllantirish, ularning malakasini oshirish va martaba ko'tarilishi masalari ham keltirilgan.

Shuningdek, taqdim etilgan materiallar tegishli va ommabop tashkiliy jarayonlar va boshqaruv usullari mehnat ziddiyatlarini boshqarish, jamoani

boshqarish, stressni boshqarish va xodimlarni barqarorlashtirish kabi xodimlar. Ushbu tashkiliy jarayonlarni tushunish va xodimlarni boshqarish tizimidagi usullar analitik ko'nikmalarni rivojlantirishga imkon beradi paydo bo'lgan muammolar, ularni to'g'ri talqin qilish va hal qilishga bag‘ishlangan.

Ushbu uslubiy ko‘rsatmalar “Inson resurslarini boshqarish” fanidan mazkur yo‘nalishda o‘qiydigan talabalarga va ushbu fandan amaliy mashg‘ulotlarni o‘tadigan yosh o‘kituvchilarga mo‘ljallangan bo‘lib, uning maqsadi talabalarga ishbilarmonlik kengashlarini o‘tkazish, ixtiloflarni boshqarish, sotsiogramma va sotsiomatritsalardan foydalanish ko‘nikmalarini berishdan iborat.

1. NORASMIY KENGASHLAR

Norasmiy kengashlar o‘z mohiyatiga ko‘ra, ish bo‘yicha uchrashuv bo‘lib, uning shakllari turli-tuman va boshqaruv tajribasida keng tarkalgan.

Ularga nisbatan quyidagilar tavsiya etiladi:

- har-qanday norasmiy kengashlarni belgilaganda, uning bo‘lajak qatnashchilari bilan uchrashuv maqsadini, asosiy savollarini va vaqtini kelishish;
- kengash (uchrashuv) qancha davom etishini aniqlash;
- kengash paytida imkoni boricha qulay joyni egallash (xalakit beradigan va chalg‘itadigan narsalar bo‘lmasligi kerak);
- hamma e’tibor fakat sizga karatilgandan keyin kengashni boshlashingiz (ma’ruzani, muloqotni) mumkin;
- uchrashuv maqsadini aniqlash;
- muhokama etiladigan savollar sonini aniqlash;
- ma’lumot berish muddatlarini kelishish;
- sizni ma’ruzangizni bo‘lmasliklarini ta’minlang;
- muammoni mohiyati bo‘yicha va ishonch bilan gapiring;
- qatnashchilarni jalb etish;
- ko‘proq “yaxshi xabarlar” va foyda to‘g‘risida aniq va tushunarli gapiring;
- asosiy muammolarni va imkoniyatlarni e’tiborni jalb etadigan ko‘rinishda tasvirlash;
- moliyaviy muvofiqlikni, tajribada ishlashini ko‘rsatish va dalil va isbotlarni keltirish;
- ish jarayonida tez-tez tanaffuslar bo‘lmasligi uchun xodimlar bilan davriy norasmiy kengashlarni o‘tkazish;
- muammolarning biron-bir yechimini tanlamasdan turib, kengash o‘tkazishga xarakat qilishlari noto‘g‘riligini tushuntiring;
- norasmiy kengashlar paytida ko‘prok telefonda gaplashib, ularni vaqtini bekorga sarf qilmang;

• bunday uchrashuvlar paytida vaqtni tejash maqsadida tik-turib muloqotda bo‘lish ham mumkin;

• hamkorlar bilan telefon orqali uchrashuvlarni belgilaganda, qulay paytni, uchrashuv maqsadini va vazifalarni, muddatlarni qisqacha eslatib kelishing. Muhokama etiladigan masalalardan birontasini unutmaganligingizni so‘rang;

• ofisga biron kishi kirib, ma’lum muammolarni muhokama etmokchi bo‘lsa, lekin siz ushbu muammoni muhokama etishga tayyor emasligingizni yoki boshqa muhim muammo mavjudligini bilsangiz muhokamani keyinrokka ko‘chirishni unga taklif eting;

• kengashlarni kerakli qarorlarni qabul qilish yoki kelishish orqali kutilgan natijalarga erishish bilan yakunlang;

• agar kelishuvlar amalga oshmasa, maqsad sari bir-necha ijobiy qadam ko‘yishga xarakat kiling.Тажрибада кўлланиладиган расмий ва норасмий кенгашларнинг жиддий камчиликлари мавжуд.

Norasmiy kengashlarni takomillashtirish maqsadida quyidagilar taklif etiladi:

• “aylanib yurib boshqarish”ni tajribada ko‘llash ya’ni, xodimlar ish joylariga tashrif buyurish, ushbu holda:

• ular sizni ishdan qoldirmaydilar;

• siz ularni o‘z ko‘zingiz bilan ko‘rasiz;

• siz ular bilan muloqotda bo‘lasiz.

• hamkoringiz bilan o‘zingizni emas, uning ofisida uchrashing, bu holda istagan paytingizda muloqotni to‘xtatish va uni tark etish imkoniyatiga ega bo‘lasiz.

• paydo bo‘lgan muammolarni boshliq bilan muhokama qiling, muammoni yechimi bo‘yicha o‘z variantingizni taklif eting, alternativ yechimlarni inobatga olmagan bo‘lsangiz agar savol to‘g‘ilsa, ularni sababini tushuntiring.

Kengashlarda har-xil tipdagi xarakterli insonlar bilan uchrashishga va ishlashga to‘g‘ri keladi. Ushbu qatnashchilar muammoni muhokamasini samarasiz yo‘nalishga boshqarishga harakat qilishi mumkin. Quyidagi 1-

jadvalda muhokama qatnashchilarining eng ko‘p uchraydigan tavsifi va ularni aylanib o‘tish va bartaraf etish usullari keltirilgan.

O‘tkaziladigan kengashlarni yuqori iqtisodiy samaradorligini o‘lchash va ta’minlash muhim ahamiyatga ega. uni quyidagi formula bilan aniqlash mumkin.

$$E=P-R$$

bunda, R – kengashni tayyorlash va o‘tkazish xarajatlari

P – kengash natijasida olinadigan ijobiy natija yoki daromad.

Unutmaslik kerakki, ba’zi bir kengashlarning iqtisodiy samaradorligini aniq o‘lchab bo‘lmaydi.

Agar xarajatlarga nisbatan natijalar yuqori bo‘lsa, kengashni samador deyish mumkin. Lekin kichik absolyut ko‘rsatkich kengashning past samaradorlikka ega ekanligini bildiradi.

1-jadval

Muhokama qatnashchilari tiplari va ularning e’tirozlarini bartaraf etish

Muhokama qatnashchilari tiplari	Muhokama qatnashchilari tiplari tavsifi	Muhokama qatnashchilarini bartaraf etish yoki aylanib o‘tish
Bahslashuvchi		Xotirjamlikni va ishchanlikni saqlash. Uning fikrlarini inkor etish uchun guruhga imkon berish.
Ijobiy fikrlovchi		Yakunlovchi natijalarni e’lon qilishni unga topshirish, bahs jarayoniga jalb etish.
Bilag‘on		Uning fikrlariga nisbatan ma’lum bir vaziyatni egallashni guruhga taklif etish.
So‘zamol		Uni madaniyat bilan gapdan to‘xtatish. Reglamentni eslatish.
Tortinchoq		Oddiy savollar berish, unda o‘z kuchiga ishonchni mustahkamlashga yordam berish.
Salbiy fikrlovchi		Uning tajribalarini va bilimlarini baholash, e’tirof etish.
Qiziqmaydigan		Undan ish hakida so‘rang. Uning manfaatlariga tegishli bo‘lgan misollarni keltiring.
Katta mansabdor		To‘g‘ridan-to‘g‘ri tanqid kilmaslik, “ha, ammo, lekin…” usulini ko‘llash.

Ishbilarmonlik kengashlarini tayyorlash va o‘tkazish xarajatlari quyidagi formula bilan aniqlanadi.

$$P = \sum_{i=1}^{H} 3T + \sum_{j=1}^{M} 3_1 T_1 + KM + O$$

bunda Z – kengashlarni o‘tkazish bilan band xodimlarning o‘rtacha soatbay ish haki, so‘m;

Z1 – kengash qatnashchilarining o‘rtacha soatbay ish haki, so‘m;

T – kengashni tayyorgarligiga sarflanadigan vaqt, soat;

T1 – kengashda qatnashish uchun zaruriy vaqt, kengashda qatnashish uchun borish va kelish vaqtlari, soat;

i – 1.2…H – kengashni tayyorlashda band xodimlar soni;

j – 1.2…M – kengash qatnashchilari soni;

K – bir qatnashchining xizmat safari xarajatlari, so‘m;

O – ustama xarajatlar, so‘m.

Ishbilarmonlik kengashlarini samaradorligini oshirishning muhim yo‘nalishi bu uni tayyorlash va o‘tkazish xarajatlarini pasaytirishdan iborat. Ushbu maqsadlar uchun quyidagilar tavsiya etiladi:

- kengashlarning o‘tkazilish muddatlarini va uni davriyligini qisqartirish, yoki ikkalasini ham qisqartirish;
- kengash qatnashchilari sonini qisqartirish;
- kengashlarni o‘tkazish va unga tayyorgarlik ko‘rish koidalarini yengillashtirish;
- ma’lum masalalarni hal etish uchun norasmiy uchrashuvlarni tashkil etish;
- internet va selektor alokalaridan foydalanish;

Ular bir-necha kishini telefon orqali bog‘lash mumkin – bu ularni bir joyga to‘plash va ishdan qoldirishga karaganda arzonroq.

2.VAZIYAT VA TOPSHIRIQLAR

Siz “Xorijiy savdo” AJ da tashkiliy bo‘limning boshlig‘i lavozimida ishlaysiz. AJ tarkibida yettita magazin va Moskvada ulgurji omborxona hamda Moskva viloyatida – Valokalamskda, Мытishida, Podolskda va Tushinoda bittadan magazin mavjud. Shtab-kvartira Moskva shahrida joylashgan.

AJning bosh direktori kecha xizmat safariga jo‘nab ketdi. Jo‘nab ketishdan oldin 10 kundan keyin quyidagi masalalar bo‘yicha kengash o‘tkazishga qaror kildi: AJning magazinlarida noozik-ovkat mahsulotlarining saqlanishi, xaridorlarga xizmat ko‘rsatish madaniyati, chakana savdo tarmog‘ini kengaytirish, magazinlarning, omborxonalarning va AJ ning apparatida ishlaydigan manfaatdor shaxslarni kengashga taklif etish rejalashtirildi.

Kengashga tayyorgarlik ko‘rishni (mos keladigan raxbarlari bilan birgalikda) bosh direktor xizmat safariga jo‘nashdan oldin sizga topshirdi.

Topshiriqlar.

1. Kengashga tayyorgarlik ko‘rish bo‘yicha buyruk loyihasini tayyorlash.
2. Ushbu kengashga tayyorgarlik ko‘rish bo‘yicha tadbir-choralarni tuzish.
3. Kengash kun tartibini tuzish, qaror loyihasini tuzish, kengash qatnashchilariga xabarnoma yuborish.

3. “MENEJER MA’RUZASI”

Maqsadlar:

- menejer ma’ruzalari va yordamchi vositalardan foydalanish to‘g‘risida tushunchalarga ega bo‘lish;
- ma’ruza qilishni va unga tayyorgarlik ko‘rish ko‘nikmalarini olish;

Har qanday menejerning faoliyatida uning ma’ruzalari va chiqishlari katta ahamiyatga ega. Har qanday intellegent inson kabi menejerning ma’ruza qilish sifatlari quyidagi tashkil etuvchilardan iborat bo‘lishi lozim: aniqlik, to‘g‘rilik, til boyligi, hissiyot, qisqa gapirish, professional atamalardan o‘z o‘rnida foydalanish va boshqalar. Menejerning so‘z boyligi lug‘atlar bilan ishlash, ma’ruza qilish ko‘nikmalarini o‘rganish, o‘z ma’ruzalarini tahlil etish yordamida rivojlantiriladi. Murakkab narsalar to‘g‘risida tushunarli va oddiy so‘zlash qobiliyati o‘z-o‘zidan yuzaga kelmaydi. U ko‘plab ma’ruzalar qilish natijasida paydo bo‘ladi.

Menejerning teran yaratilgan ma’ruzasi xodimlarni o‘ylashga majbur etadi. Kerakli reaksiyaga va hissiyotga sabab bo‘ladi. Odatda, bunga sabab ma’ruza shakli emas, balki uning mazmunidir. Ma’ruzada takkoslashlardan, sitatalardan, kayfiyatni ko‘taruvchi vokealardan, hazillardan foydalanish maqsadga muvofiq hisoblanadi. Shu bilan birga ko‘pchilik ma’ruzalarning kamchiligi – ma’ruzachining ko‘p gapirishidir. Ortikcha, keraksiz so‘zlar ma’ruzani mazmunini to‘sib kuyadi va zerikarli qiladi. “Qanday tushuntirsam”, “haligi”, “nima demokchiman” va boshqa shu kabi ifodasiz va siykasi chikkan so‘zlarni ishlatilishi ma’ruzani mazmunan boyitmaydi.

Ma’ruzagacha menejerga ko‘yidagilar tavsiya etiladi:

- ma’ruzaning shart-sharoitlarini va joyini aniqlash (qatnashadiganlari soni, ma’ruza xonasining joylashuvi, mavjud jihozlar va boshqalar);
- eshituvchilarga sizni kim deb tanishtiradi;
- eshituvchilar tarkibi hakida kerakli axborotni olish;
- ma’ruzani kayta-kayta takrorlash;

• jihozlarni va yordamchi vositalarni tekshirish;

• kengash qatnashchilari bilan ma’ruzadan oldin uchrashish, shunday kilib, ularni “bilib olish” mumkin.

Ma’ruza paytida quyidagilar tavsiya etiladi:

• ma’ruzadan oldin eshituvchilarning o‘z o‘rnida o‘tirganlariga va eshitishga tayyor ekanliklariga ishonch hosil kiling;

• birinchi gapni aniq va ishonch bilan talaffuz eting;

• ma’ruzani boshlanishini yorkin va qiziqarli bo‘lishini ta’minlang: masalan, muhokama etiladigan muammo bo‘yicha qiziqarli dalillarni keltiring;

• so‘ngra auditoriya dikkatini ushlab turishga, ma’ruzaga qiziqishni pasaytirmaslikka xarakat kiling;

• qatnashchilarga nima uchun ushbu muammo muhim ekanligini tushuntiring;

• ma’ruzaning asosiy masalalarini sanab o‘ting (savollarga ma’ruza jarayonida yoki uning yakunida javob berishingizni ayting);

• zo‘r bermaslik;

• slaydlarda keltirilgan tayanch so‘zlarni ayting;

• ma’ruzani o‘kib bermang;

• o‘z ishonchingizni va tashabbusingizni so‘zlar bilan, ovoz yordamida va xarakatlar orqali namoyish eting;

• keladigan foyda to‘g‘risida aniq so‘zlang;

• amaliy tasdiklovchi dalillarni keltiring (fikrlarni emas);

• moliyaviy muvofiqlikni namoyish eting;

• potensial muammolar aniqlanganligini va ularni yechish mumkinligini ko‘rsating;

• ma’ruza davomida ovoz ohangini o‘zgartiring;

• ko‘pol so‘zlarni ishlatmang, tavakkal hazil kilmang va boshqalar.

• haddan tashqari akl bovar kilmaydigan xarakatlardan voz keching;

• kechirim so‘ramang;

• ma’ruzani qisqarok bo‘lishini ta’minlang. Belgilangan reglamentni hech qachon bo‘zmang;

• auditoriyaga eshitish, koʻrish va qatnashish imkonini bering, buning uchun tasvirlash vositalaridan va amaliy misollardan foydalaning;

• qatnashchilar maʼruzangizni eshitishdan toʻxtamasdan turib, gapdan toʻxtang;

• maʼruzani ijobiy yakunlar bilan toʻxtating;

• maʼruzani yakuniy qismi katta ahamiyatga ega, uni eshituvchilar koʻprok eslab koladilar, shu sababli uni yodlab olish lozim;

• maʼruza yakunida eshituvchilarni xarakat qilishga jalb eting, yoki koʻllab-kuvvatlashni soʻrang. Eshituvchilarni maktash, kuldirish va sitatalardan foydalanish mumkin;

• maʼruzani boshlangʻich va yakuniy qismi bir-biriga bogʻlik boʻlishini taʼminlang;

• savollarga ishonch bilan javob bering.

Menejer maʼruzasi jarayonida foydalanadigan yordamchi vositalar muhim ahamiyatga ega. ular quyidagilarga imkon yaratadi:

• tayyorlangan maʼlumotni auditoriyaga taʼsirini kuchaytiradi;

• maʼruza strukturasini aniqlaydi;

• auditoriya eʼtiborini maʼruzaning tayanch vaziyatlariga karatish;

• auditoriya maʼruzaning tayanch vaziyatlarni qanday qabul kilganligiga ishonch hosil qilish;

• maʼruzachi oldida turgan muammolarni yechishga yordam beradi.

Namoyish etish jihozlaridan va yordamchi vositalardan foydalanishda quyidagilar tavsiya etiladi:

• foydalaniladigan texnikani oldindan tekshirib koʻrish;

• ushbu texnikadan foydlanishni mukammal bilish yoki maxsus texnik xodim xizmatidan foydalanish;

• hammasi siz oʻylaganingizdek boʻlib chikmasligiga tayyor boʻlish, vaziyatdan chiqish uchun boshqa tasviriy vositalardan foydalanishga tayyor boʻlish;

• maʼruza plakatlarida va slaydlarda pushti va kizil ranglardan foydalanmang, ularni masofadan turib oʻkish kiyin, toʻk koʻk, yashil yoki kora ranglardan foydalaning;

• slaydlardagi yozuvlarni o‘kib bermang, buni eshituvchilar yoktirmaydilar;

• slaydlardagi yozuvlarni yaxshi ko‘rinadigan kattalikda yozing va ularni tartib rakamlari bilan belgilang.

Topshiriqlar:

1. Ma’ruzaga tayyorgarlik ko‘rish jarayonida bajarilishi lozim bo‘lgan ishlarni sanab o‘ting;
2. Ma’ruzaga va yordamchi vositalar hamda jihozlarga ko‘yiladigan talablarni aytib o‘ting;
3. Keyingi “ma’ruza usuli” mavzusidagi muammoli ma’ruzaga tayyorgarlik ko‘ring va qatnashing.

4. MUAMMOLI MASHG‘ULOT“MA’RUZA USULI”

Dastlab, talabalarga boshlang‘ich axborot tushuntiriladi, va vaziyat talkin etiladi. Bunday axborot sifatida quyidagi tavsiya etiladigan ma’ruzalar, muammolar bo‘lishi mumkin:

1. Guruh talabalarining o‘zlashtirish darajasi;
2. Talabalarning dam olishini tashkil etish;
3. Talabalar guruhining sport bilan bog‘lik hayoti;
4. Talabalarning madaniy fe’l-atvori;
5. Talabalarning ichki-tartib intizomga amal qilishi;
6. Talabalarning kelajak amaliy faoliyatga tayyorgarlik darajasi va sifati;
7. Magazinlarda xaridorlarga xizmat ko‘rsatish madaniyati;
8. Iste’mol tovarlarining rakobatbardoshligi;
9. Aholi uchun iste’mol mollarining sifati.

So‘ngra talabalarga ma’ruzaga tayyorgarlik ko‘rishlari uchun 2 minut vaqt beriladi.

Shundan so‘ng, ogohlantirishsiz talabalarga so‘z beriladi. Ma’ruzani davom etish muddati 2-3 minut 2-3 talaba ma’ruza kilgandan so‘ng ular muhokama etiladi.

Boshqacharok uslubdan foydalanish ham mumkin ya’ni, talabalarga yuqoridagi tavsiyalardan foydalanib, ma’ruza tayyorlash uchun navbatdagi mashg‘ulotgacha vaqt beriladi.

Ma’ruzalarni baholash uchun eshituvchilar yoki ekspertlar o‘rtasida yozma yoki og‘zaki anketa so‘rovi o‘tkaziladi.

Baholash mezonlari oldindan e’lon kilinadi, ular quyidagilar bo‘lishi mumkin:

- ma’ruza qilish qobiliyati;
- ma’ruzaning qiziqarli ekanligi;
- ma’ruzadan umumiy taassurot;
- ma’ruza mazmunining boshlang‘ich ma’lumotga mosligi;
- izchillik va teranlik;

O‘qituvchi baholash natijalarini qisqacha umumlashtiradi va doskaga yozadi.

5. “ISHBILARMONLIK UCHRASHUVLARI (SUHBATLARI)”

Maqsadlar:

- ishbilarmonlik uchrashuvlarining maqsad va mohiyatini aniqlash. Ishbilarmonlik uchrashuvini tayyorlashni va o‘tkazishni asosiy boskichlari;
- ishbilarmonlik uchrashuvlarini (suhbatlarini) tayyorlash va o‘tkazish ko‘nikmalarini olish, tijorat takliflarini tayyorlash. Boshqaruv faoliyatining mahsuli ko‘p tomondan menejerning muloqot san’atiga bog‘lik. Boshqaruv tajribasi ko‘rsatadiki, har qanday faoliyatni amalga oshirishda muvaffakiyatning 50% dan ko‘prog‘i shaxsiy munosabatlarni yo‘lga ko‘ya bilishga va ishbilarmonlik suhbatlarini ustakorlik bilan olib borishga bog‘lik.

Ishbilarmonlik suhbatlarni o‘tkazishni bir-necha boskichlarga ajratish mumkin. Avvalambor, ishbilarmonlik suhbatiga tayyorgarlik ko‘rish. Uni o‘tkazish jarayonida quyidagilar tavsiya etiladi:

• kutiladigan uchrashuvni (suhbatni) maqsadini aniqlash;

• uchrashuvga tayyorgarlik uchun vaqtni ayamasdan puxta tayyorgarlik ko‘rish;

• o‘tgan tajribani e’tiborga olib, reja asosida muntazam ishlash;

• Internet va boshqa manbalari orqali tashkilot va uning faoliyati to‘g‘risida axborot to‘plash: maqsadli bozorning holati va an’analarini hamda kelajakda qanaqa imkoniyatlar paydo bo‘lishini aniqlash. “Biz ushbu kompaniyaga qanchalik foydali bo‘lishimiz mumkin? Biz taklif qiladigan tovarlarni kaysilari uni qiziqtirishi mumkin?” kabi savollarga javob izlash.

• ushbu tashkilot bizning korxona ishlab chiqaradigan tovarlarga o‘xshash tovarlardan foydalanadimi, u bizning korxonaga o‘xshash korxonalar bilan hamkorlik qiladimi?

• tashkilotni bitim tuzishdan voz kechishiga nima sabab bo‘lishi mumkin? Suhbatdosh nimalarga qarshilik qilishini oldindan o‘ylab ko‘rib, unga tayyorgarlik ko‘rish.

• bizning tovarlarimizni sifatli ekanligini tasdiklovchi ko‘shimcha axborotlarni yig‘ish:

• bizning tajribamizdan misollar;

• tavsiyalar;

• prospekt va bukletlar va boshqalar;

• jurnal va gazeta makolalari.

• sonlarni, dalillarni va boshqa axborotlarni to‘plash va sistemalashtirish.

Ulardan muhimlarini kayta tekshirish, taksimlash va muddatlarni belgilash;

• suhbatning ishchi rejasini tuzish. Bunda asosiy holatlarni ajratish, ularga asosiy e’tiborni karatish, isbotlarni ta’sirchanligini tekshirish.

Uchrashuv kuni quyidagilarni bajarish lozim:

• uchrashuv shart-sharoitini tasdiklash uchun hamkorga telefon qilish;

• bozorga, rakobatchilarga, mijozlarga va hamkorlarga tegishli axborotlarni to‘ldirish uchun yangi gazeta va jurnallarni ko‘rib chiqish;

• did bilan, uchrashuvga mos kiyinish;

• uchrashuvga oldinrok kelish.

Uchrashuvni (suhbatni) o‘tkazish.

Suhbatning boshlang‘ich davri vazifalari quyidagilardan iborat:

• suhbatdosh bilan alokalarni yo‘lga ko‘yish;

• suhbat uchun qulay muhitni yaratish;

• e’tiborni jalb etish;

• suhbatga qiziqtirish.

Suhbatni to‘g‘ri boshlanishi uni maqsadni aniq belgilashni, suhbatdoshlar tassavurini bir-biriga mos kelishini, muammolarni muhokama etilish ketma-ketligini kelishuvini nazarda tutadi. Bunda hamkor tomonning vaqtini aniqlash lozim.

Suhbat boshidanok savollar suhbatdoshni himoyalanishga va to‘siklar yaratishga majbur etishi kerak emas. Masalan: suhbat tashabbuskori “Menimcha sizning tashkilotingiz uchun boshqarish muammolari alohida mohiyatga ega”. Suhbatdosh “Unchalik emas”.

Suhbatdoshga nisbatan har qanday hurmatsizlik va mensimaslik belgilariga yo‘l ko‘yib bo‘lmaydi.

Aksincha, uni mutaxassis sifatida hurmat qilishingizni, kadrlashingizni bildiring.

Axborotni uzatish davri. U quyidagi elementlardan tashkil topadi: suhbatdoshga axborot berish, muammolarni belgilash va suhbatdosh reaksiyasini kuzatish. Bu tokat qilishni, bardoshli bo‘lishni, e’tiborni jamlashni talab qiladi. Suhbatdoshga har-xil vositalar bilan bosim o‘tkazish mumkin emas. Suhbatdoshni muammolariga va vazifalariga alohida e’tiborni karatish o‘rinlidir. Uning o‘rniga o‘zingizni ko‘yib ko‘rib, uni nima qiziqtirishini, nimalarga rozi va nimalarni rad etishini tassavur etishna xarakat kiling.

Dalillar keltirish davri (eng murakkab davr hisoblanadi). Muhokama etiladigan muammolarni yaxshi bilishni, erishmokchi bo‘lganlarni aniq belgilashni talab qiladi.

Bunda quyidagilar tavsiya etiladi:

- yorkin, aniq tushunchalarga asoslanib fikrlash;
- ishonchli dalallarni keltirish;
- uch-to‘rtta salmokli dalillarga ko‘plab mayda dalillarga nisbatan ko‘prok samara berishini nazarda tutish lozim;
- dastlab kuchli dalillarni e’lon qilish tavsiya etiladi;
- sizga noqulayliklar olib kelsa ham, agar subatdosh hak bo‘lsa, uni ochik-oydin e’tirof etish lozim. Bu suhbatdoshdan sizga nisbatan xuddi shunday munosabatda bo‘lishini talab qiladi.
- ma’nosiz gaplardan foydalanmang.
- o‘z g‘oya va isbotlaringizni suhbatdoshingizga yorkin misollar bilan aniq tushuntiring;
- suhbatdoshni faolligini va e’tiborini oshiradigan yordamchi tasviriy vositalardan foydalaning.
- dalillarning ishonchliligi eshituvchining qabul qilishiga bog‘lik, shu sababli suhbatdoshning fikrini, vaziyatini va yondashuvini bilib, uning kayfiyatini va sizga nisbatan munosabatini ijobiy bo‘lishini ta’minlash lozim.

Bu suhbatdoshga “Siz bu taklifga qanday karaysiz?”, savoli bilan to‘g‘ridag-to‘g‘ri murojaat etish orqali va “Bu juda ajoyib g‘oya”, “Siz butunlay haksiz” kabi ko‘llab-kuvvatlashlar orqali ta’minlanishi mumkin.

Suhbatdoshingiz vakil hisoblangan kompaniya o‘z oldiga qanaqa maqsad va vazifalarni ko‘yganligini, ulardan kaysilarini sizning kompaniyangiz kondirishi mumkinligini aniqlang. Kompaniya vakili ushbu muammolarni yaxshi tassavur eta olmasa, ularni birgalikda muhokama etish va aniqlash lozim.

Bunda siz taklif qiladigan xizmatlar suhbatdoshingizni kompaniyasini muammolarini hal etishda yordam berishiga ishontiring. Buning uchun beriladigan taklifni ustunlik tomonlarini alohida ta’kidlash lozim.

Odatda, quyidagi sabablar suhbatdoshni qarshiligiga olib keladi:

a) himoya reaksiyasi. Suhbatdosh bizni fikrimizni tushunmasa, yoki qarshilik qilmoqchi bo‘lsa, himoya reaksiyasi ishga tushadi. Ko‘pchilik holatlarda bu fikrni o‘zgartirishni talab kiluvchi axborotlar ta’sirida yangiliklarga nisbatan tabiiy qarshilik ko‘rinishida bo‘lishi mumkin;

b) “sifat musobakalashuvi” - suhbatdosh suhbat jarayonida tortishuvga moyillik sezadi va bizni qobiliyatimizni sinab ko‘rishni hohlaydi. U bizni qanchalik tajribali ekanligimizni va kiyinchiliklarni yenga olishimizni sinab ko‘rmaokchi bo‘ladi;

c) boshqa fikrning mavjudligi yoki biron-bir masala bo‘yicha norozilikni mavjudligi.

Suhbatdoshning fikrlarini va dalillarini suhbat jarayoniga to‘sik deb emas, balki isbot va dalillar keltirishning va ko‘shimcha muhokamaning yo‘nalishi deb karash lozim.

Qarshiliklarni va kelishmovchiliklarni bartaraf etish yo‘llari quyidagilardan iborat:

1. Suhbatdosh uchun e’tiborga molik hisoblangan mutaxassislarning fikrlarini, dalillarini keltiring.

2. Bir-necha qarshi fikrlarga bitta salmokli gap bilan, tortishuvlarsiz, javob berilsa, vaziyat biroz yumshashi mumkin.

3. shartli rozilik berish, ya’ni dastlab suhbatdoshni hakligini e’tirof etish, keyinchalik esa asta-sekin o‘z tomoniga og‘dirish.

4. “Ha, ammo…” usuli. Ushbu usul ma’lum paytgacha suhbatdoshning fikrlarini ko‘llab-kuvvatlash orqali uning bizga qarshilik qilishini kamaytirishga asoslangan. Suhbatdosh nohak bo‘lsa ham, unga ochikdan-ochik ko‘pol qarshilik kilmaslik lozim. Masalan: “Siz butunlay nohaksiz” demaslik kerak. Suhbatdoshning vaziyatiga va fikriga hurmat bilan karash tavsiya etiladi.

5. Suhbatdoshning hakligini e’tirof etish. Bunda “Bu muammoga qiziqarli yondashuv ekan, to‘g‘risini aytsam, men buni nazardan kochiribman. Qaror qabul qilishda biz uni albatta e’tiborga olamiz”.

6. Javobning qisqa va salmokli bo‘lishi. Javob qanchalik qisqa bo‘lsa, shunchalik ishonchli bo‘ladi.

Suhbatni mantikiy yakuniga yetkazish lozim, pirovard natijada mijoz bizga rasmiy taklif yuboradi.

Suhbatni yakunlashda quyidagilarni e’tiborga olish tavsiya etiladi:

Suhbat natijasida suhbatdoshda noaniq tassavurlar kolishiga yo‘l ko‘yib bo‘lmaydi. Xulosalarning hamma jihatlari ishtirokchilarga tushunarli bo‘lishi lozim.

Suhbatning yakuniy qismi ko‘prok xotirada koladi. Shu sababli suhbat yakunida muhokama natijalariga va xulosalarga alohida urg‘u berib, “endi yakuniy xulosalarga o‘tsak bo‘ladi” deyish mumkin.

Qaror qabul qilishda kat’yatsizlikka yo‘l ko‘yib bo‘lmaydi. Xotirjamlikni va tahlil etish qobiliyatini saqlash lozim.

Sizning xulosangiz to‘g‘riligini tasdiklovchi kuchli dalillardan birini zahirada saqlang, suhbatdosh qaror qabul qilish paytida ikkilana boshlasa, zahiradagi dalilga murojaat etib, vaziyatni o‘z foydangizga hal etishingiz mumkin. Masalan: “Aytish yodimdan ko‘tarilibdi, agar loyiha muvaffakiyatsizlikka uchrasa hamma xarajatlarni o‘z zimmamizga olamiz”.

Uchrashuvdan so‘ng quyidagilar tavsiya etiladi.

O‘tkazilgan uchrashuvni tahlil etish va uni natijalarini baholash.

Uchrashuvdan so‘ng suhbatdoshga minnatdorchilik bildiruvchi va o‘z zimmangizga olgan majburiyatlarni tasdiklovchi xat jo‘natish.

Uchrashuv maqsadga muvofiq yakunlanganda tijorat takliflari yoritilgan qisqacha (1-2 bet) xat tuzish. Unda uchrashuv paytida kelishilgan loyiha va smetalarni, qarorlarni tasdiklash. Unga obro‘-e’tiborimizni oshiradigan boshqa ma’lumotlarni ham ilova qilish mumkin.

Agar talab kilinsa mukammalrok takliflarni tuzish mumkin, u quyidagi elementlardan tashkil topadi:

- kirish qismi. Vaziyatning umumiy tavsifi va bo‘lib o‘tgan uchrashuvni yoritish;
- mijoz talablarini baholashamiz (u uchrashuv paytida aniqlanadi);

• taklif etiladigan tovarlar va xizmatlar ro‘yxati;

• muvaffakiyat mezonlari, tovarlar va xizmatlar sifati to‘g‘risidagi fikrlar;

• ushbu sohadagi bizning tajribamiz. Ko‘pchilik holatlarda loyihada qatnashadigan a’zolarning fikr-mulohazalarini, avval shunga o‘xshash loyihalarni bajarilishining qisqacha tavsifi.

Zarurat tug‘ilsa yoki mijoz uchun kuylaylik yaratish uchun takliflarni bir-necha xil nusxalarini tayyorlash lozim. Ushbu hujjat yuqori malaka bilan yaratilishi va aynan kerakli tashkilotga yo‘naltirilgan bo‘ladi. Takliflar aniq shakllangan, tushunarli va oson o‘qiladigan bo‘lishi lozim. Hujjatlarning maxsus jildlarda tiqilishi yoki maxsus papkalarga solinishi ishbilarmonlik muloqoti belgisi hisoblanadi.

6. “AQLIY HUJUM”

Ushbu usulda muhokama etiladigan muammo va uning maqsadi e’lon kilinadi.

Boshlang‘ich ma’lumot sifatida quyidagi amaliy vaziyatlardan foydalanish mumkin.

1-VAZIYAT. “Grant” mas’uliyati cheklangan jamiyatimizning viloyat markazida 4 ta magazini mavjud bo‘lib, ular ozik-ovkat mahsulotlari bilan savdo qiladi.

O‘tgan haftada davlat nazorat tashkilotlari tomonidan magazinlarimizda sotilish muddati o‘tgan bir-necha mahsulotlar sotilayotgani aniqlangan.

Tekshirish natijalari viloyat va davlat televideniyasining ikki dasturi orqali ko‘rsatildi. Bu qisqa vaqt ichida korxonamiz imijini pasaytirib yubordi va hozirdanok xaridorlar soni kamayotgani ma’lum bo‘ldi.

Ushbu vaziyatdan tezkorlik bilan chiqish talab qilinadi.

Elementlarni muhimligi bo‘yicha joylashtirish yo‘llari.

Ushbu ssenariy xarakatlarni, tushunchalarni, vaziyatlarni takkoslash va uning mohiyatini ochib berish imkonini beradi.

Mashg‘ulotlar uchun boshlang‘ich ma’lumotlar sifatida sonlardan, parametrlardan, ko‘rsatkichlardan va tadkikot natijalaridan foydalanish mumkin.

Shunday materiallar sifatida sanoat korxonalarining faoliyatini chegaralovchi omillar ya’ni:

- mahalliy korxonalar tomonidan yuqori rakobat;
- zaruriy asbob-uskunalarning eskirishi yoki mavjud emasligi;
- solik darajasining yuqoriligi;
- xorijiy firmalar tomonidan rakobatning ustunligi;
- moliyaviy mablag‘larning yetishmasligi;
- ichki bozorda talab darajasining pastligi;
- iste’molchilarning tovar sotib olish qobiliyatining pastligi;
- iqtisodiy va siyosiy vaziyatning nostabilligi.

Korxonalarni u yoki bu omilni ko‘rsatish ulushi keskin fark qiladi. Omillar ro‘yxatini keltirgan sanoat korxona rahbarlarining soni bir-xil emas. Chunki omillar ro‘yxati har-xil korxonalarda turlicha namoyon bo‘ladi.

Har-bir talaba keltirilgan axborotlarni tahlil etib bo‘lgandan so‘ng, korxonalar faoliyatini cheklovchi omillarni ularni muhimligi bo‘yicha mustakil joylashtirishi lozim. (Omillarning muhimligi uni ko‘rsatgan korxonalar soni bilan belgilanadi). Buning uchun talaba har-bir omilning qarshisiga quyidagi mezonga asoslanib, (1-korxonalarning eng katta ulushi, 8-korxonalarning eng kichik ulushi) yozib chikadi.

Talabalar ushbu vazifani bajarib bo‘lganlaridan so‘ng, o‘kituvchi ulardan 3-4 tasini doskaga yozishni taklif qiladi (talabalar uchun doska bo‘laklarga taksimlanadi).

Shundan so‘ng yana talabalarga so‘z beriladi, ular o‘z qarorlarini himoya qiladilar. Endi fikr almashish konferensiya ko‘rinishida davom ettiriladi, bunda har-bir talaba savol berishi va o‘z fikrini aytishi mumkin.

Mashg‘ulot yakunida o‘kituvchi to‘g‘ri yechimni e’lon qiladi, talabalar qarorlarini baholaydi.

Ma’lumotnoma: 2012-yilning 1-kvartalida korxonalar faoliyatini cheklovchi omillar ulushi quyidagicha joylashadi:

- moliyaviy mablag‘larni yetishmasligi – 59% korxona;
- ichki bozorda talabning pastligi – 51%;
- solikning yuqori darajasi – 42%;
- iste’molchilarni to‘lov qobiliyatini pastligi – 40%;
- mahalliy korxonalar tomonidan yuqori rakobatchilik – 40%;
- zaruriy jihozlarni eskirganligi va mavjud emasligi – 34%;
- umumiy iqtisodiy va siyosiy nostabillik – 30%;
- xorijiy tashkilotlar tomonidan yuqori rakobatchilik – 18%.

7. “ISHBILARMONLIK ETIKASI VA PSIXOLOGIYASI”.

Maqsad: ishbilamonlik etikasi prinsiplarini “rahbar - buysunuvchi” sistemasida o‘zaro munosabatlar psixologiyasini, Nizoli vaziyatlarda menejerning fe’l-atvorini nazariy o‘zlashtirish.

Mashg‘ulot ishbilarmonlik o‘yini ko‘rinishida o‘tkaziladi va u ikki soatga mo‘ljallangan. Vaziyatni hal etishda 5 kishidan iborat bir-necha guruh qatnashishi mumkin. Ekspert yoki ekspertlar guruhi 3 kishidan iborat.

Har-bir taklif etilgan vaziyatni birin-ketin muxokama etadilar, guruhlarning fikrini ularning sardori e’lon qiladi.

So‘ngra qabul kilingan guruh qarorlarini butun “auditoriya” muhokama etadi. So‘zga chikuvchilar o‘z fikrlarini bildirishlari yoki guruhlarning hatti-xarakatlariga baho berishi mumkin.

Guruhlarning kaysi biri hakligi ovoz berish orqali aniqlanadi.

Guruhlarning vaziyatdan chiqish hatti-xarakatlari, qarorlari muhokamasini (ekspert) o‘kituvchi bilan birgalikda yakunlaydi.

REJA

1. Nazariy qism
2. Topshiriqning mazmuni va shartlari bilan tanishish
3. Topshiriqni bajarish

4. Natijalarni muhokama etish, yakunlash.

Nazariy qism.

“Rahbar portreti”da ham bilimlarga va tajribaga, ham intuitsiyaga asoslangan holda qaror qabul qilish, insonlar bilan ishlay olish qobiliyati alohida o‘rin egallaydi.

Hamkorlar va buysunuvchilar bilan o‘zaro munosabatlarda qabul kilingan xulk-atvor me’yorlariga amal qilishni nazarda tutadigan rahbarning professional etikasi ham muhim ahamiyatga ega.

Ishbilarmonlik etikasi menejment madaniyatining bir qismi bo‘la turib, madaniyatning umumiy darajasi bilan aniqlanadi. Ish joyida yo‘l ko‘yiladigan kamchiliklar, vijdonsizlik, stresslar, korrupsiya, Nizolar va boshqa shu kabilar xizmat ko‘rsatish sohasida, ishlab chiqarishda, o‘zaro munosabatlarda va boshqaruvda madaniyatsizlik mavjud ekanligidan darak beradi. Bularning hammasi iqtisodiy ahlokiy munosabatlar orqali jamiyatga kimmatga tushadi. Pirovard natijada xalkning hayotiy darajasini pastligiga olib keladi.

Shu bilan birga u yoki bu boshqaruv qarorlarini qabul kilinishi vaziyatning o‘ziga xos xususiyatlari va rahbarning psixologik sifatlari bilan aniqlanadi.

Ushbu holatlarni menejerlar o‘z faoliyatida e’tiborga olishlari maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Birinchi topshiriq

Korxonada tez-tez uchrab turadigan vaziyatlar ro‘yxati taklif etiladi. Rahbarning ular bo‘yicha tezkor boshqaruv qarorlari qabul qilishi talab kilinadi.

Har bir vaziyat bo‘yicha boshqaruv qarorlarini yarating.

1-vaziyat. Faraz kilingki, siz korxonada boshliq o‘rinbosari lavozimida ishlaysiz. Boshliqning oxirgi qarorlari noto‘g‘ri ekanligi ma’lum bo‘ldi, shu bilan birga u tashkilotni avtokratik usulda boshqaradi. Rahbarga uning yo‘l ko‘ygan xatolarini qanday kilib aytish mumkin.

2-vaziyat. Siz zavod direktorisiz. O‘rinbosaringiz uning topshiriqlarini bajarmayotgan xodim ustidan shikoyat bilan oldingizga tashrif buyurdi. Siz qanday yo‘l tutasiz?

3-vaziyat. Siz o‘zingizni yaxshi rahbar deb hisoblaysiz. Jamoa sizga qarshi chora tayyorlayotganini bilib qoldingiz. (Umumiy majlisda ovoz bermaslik). Ushbu vaziyatda siz qanday xarakat kilasiz?

4-vaziyat. Korxona katta jamoadan iborat. Sardorlar Nizoi ko‘zga ko‘rinib turibdi. Nima qilish kerak?

Ikkinchi topshiriq

Har-bir vaziyatning o‘zingiz to‘g‘ri deb hisoblagan variant yechimini tanlang va o‘z variantingizni asoslang.

5-vaziyat. Yosh xodim sifatida ishlayotgan bo‘limingizga sizni rahbar kilib tayinladilar. Ba’zilar yakin o‘tmishda yosh xodimlingizni eslab, “senlaydi” va ismingizni aytib murojaat qiladi. Siz nima kilasiz:

a) ular bilan yakka-yakka uchrashib, kelajakda ismi sharifingizni aytib “sizlab” murojaat qilishlarini so‘raysiz.

b) birinchi kengashdayok ushbu talabni ko‘yasiz

c) ushbu imtiyozni veteranlar uchun saqlab kolasiz, boshqalar uchun keskin ta’kiklaysiz.

6-vaziyat. Firma boshqaruv rahbariyati tomonidan ko‘yilgan vazifalarni bajarish ish sur’atini keskin oshirishni talab kilib, mehnat ta’tillari jadvaliga xavf solmoqda. Siz bu vaziyatda qanday yo‘l tutasiz?

a) ishlab chiqarish tartib-intizomi bajarilishini ijrochilardan qattiq talab kilasiz.

b) kengash chaqirib, ko‘yilgan vazifani bajarish to‘g‘risida xodimlar bilan kelishishga xarakat kilib, ulardan bir-biriga yordam berishlarini so‘raysiz va mehnat ta’tiliga o‘z vaqtida chiqishlarini ta’minlaysiz.

c) xodimlar topshirilgan vazifalarni o‘z vaqtida bajarsalar katta mukofot berishni va’da kilasiz.

7-vaziyat. Siz kabinet eshigiga “Qabul vaqti soat 1200 dan” degan yozuvni osib ko‘dingiz. Lekin ertasi kuni soat 1000da xodimingiz uning ishi zarur ekanligini aytib, kirib kela boshladi. Siz qanday yo‘l tutasiz.

a) o‘z ishingizni bir chetga surib ko‘yib, uni eshitasiz.

b) unga eshikdagi yozuvni eslatib, suhbatni soat 1200ga ko‘chirasiz.

v) muammoning mazmunini qisqacha aytishni taklif kilasiz, qarorni keyinchalik qabul kilasiz.

8. BOSHQARUV VAZIYATI “GURUHLAR DINAMIKASI”

1- vaziyat. “Kompaniyadagi boshqaruv komandasi”.

Maqsad: jamoa bilan ishlash ko‘nikmalarini olish.

Bajarilish vaqti – 2 soat.

1-bo‘lim. O‘rtacha hajmdagi savdo kompaniyasining 29 yoshli direktori B.Minin sotilayotgan tovarlarni narxini oshirish masalasida o‘z boshqaruv komandasi bilan oktyabr oyining o‘rtalarida uchrashishi lozim edi. Kompaniya prezidentligi lavozimini u bir yil oldin kompaniya egasi bo‘lmish o‘z otasidan qabul kilib oldi. O‘tgan bir yil juda notinch bo‘ldi. Kompaniyani sinishiga bir bahiya qolgan edi. Lekin hozir ham kompaniyani “jar yokasidan” kaytarish uchun ko‘p ish qilish kerak.

Ko‘yida B. Mininning boshqaruv komandasini tavsifi keltiriladi.

Vladimir–32 yoshda, kompaniyani moliyaviy direktori, kompaniyada uch yildan beri ishlab kelmoqda. U avval auditorlik firmasida ishlagan. Moliyaviy masalalardan tashqari u buxgalteriya va umumiy ma’muriy masalalar uchun javobgar. Nikolay (35 yoshda) kompaniyada 8 yildan beri

ishlaydi. Uning ixtisosligi iqtisodchi bo‘lsa ham, kompaniyada ko‘pchilik lavozimlarda ishlab ko‘rgan. U hozirgi paytda ta’minotchilardan tovar sotib olish bilan shug‘ullanadi va Vladimirga buysunadi. Yelena 45 yoshda Borisning singlisi – savdo operatsiyalariga rahbarlik qiladi. Savdo-sotik dilerlar orqali tashkil etilgan, shuning uchun Yelenaga bir-necha xodimlar buysunadi. Oilaviy sharoiti tufayli u oliy o‘kuv yurtini tugata olmadi.

Boris kengash chaqirib, kompaniya faoliyati samaradorligini oshirish masalasini muhokama etish uchun unga boshqaruv bo‘yicha maslahatchini ham taklif etdi.

Boris: Biz narxlarni oshirish masalasiga yetarlicha vaqt sarfladik. Vladimir narxlarni hozirdanok 16%ga oshirishni taklif kilayapti. Ushbu masala bo‘yicha sizlarni har-biringizni fikrlaringizni bilmokchiman. So‘z Vladimirga beriladi.

Vladimir: Foyda bo‘yicha hisobotlar tahlilidan ma’lum bo‘ladiki, agar biz joriy yilda foyda olmokchi bo‘lsak, narxlarni hozirdanok 16% ga oshirishimiz kerak. Meni baholashim bo‘yicha biz har-bir sotuvdan kam foyda olayapmiz. Biz yil boshidan beri biron marta ham narxni oshirmaganmiz. Bizning boshqa ilojimiz yo‘q, narxlarni oshirishimiz kerak.

Nikolay: Narxlarni yil boshidagi narxlarga nisbatan emas, balki o‘tgan yilning shu davriga nisbatan oshirish yaxshirok deb hisoblayman. Biz sotish mavsumining o‘rtasida ekanligimizni unutmasligimiz kerak, narxlarni hamma tovarlarga yalpi oshirilishi maqsadga muvofiq emas. Lekin biz uchun boshqa yo‘l yo‘q.

Vladimir: Bu yo‘ldan voz kechish uchun boshqa imkoniyat mavjud emas.

Boris (sukut saqlab, to‘planganlarni ko‘zdan kechirdi): Shunday kilib, sizlar hozirdanok narxlarni oshirish kerak deb hisoblaysizlarmi?

Nikolay va Vladimir: Ha!

Vladimir: Unutmaslik kerakki, eski buyurtmalarning narxini oshira olmaysiz, fakat yangi buyurtmalarni yangi oshirilgan narxlarda sotishimiz mumkin. Biz ko‘pchilik buyurtmalarni eski narxlarda bajarib bo‘lganmiz.

Dilerlar yangi narxlarni qabul kilmasliklari mumkin. Shuning uchun narxlarning ko‘tarilishi fakat yangi buyurtmalarga tegishli.

Nikolay: Agar narxlar oshishi fakat yangi buyurtmalarga tegishli bo‘lsa, 32 varag‘li bajarilgan buyurtmalar ro‘yxatini nazarda tutsak, narx ko‘tarilishidan keladigan foyda kutilgan darajada bo‘lmaydi.

Vladimir: U holda biz yetkazilgan tovarlarga ham narx oshirilganidan dilerlarni xabardor qilishimiz kerak. Men ularga jo‘natilayotgan tovarlarni to‘xtatib turaman va narx oshirilganligi to‘g‘risida xat jo‘natib, roziligini olaman. Aks holda kelajakda bizdan tovar kutmasliklariga ishora kilaman.

Nikolay: Hakikatan ham tasdiklangan buyurtmalar bizga shunday imkoniyat beradi.

Boris: Demak, bundan boshqa yaxshirok yo‘l yo‘q deb hisoblaysizlarmi?

Vladimir: Bu vaziyatda narxlarni oshirmaslik mumkin emas.

Boris: Yelena sen nimadan norozisan? Sening fikring qanday?

Yelena: Bir narsa deyishim kiyin.

Vladimir (yakkol sabrsizlik bilan): har-bir buyurtmadan mablag‘ yo‘qotayapmizku.

Yelena: Sotish mavsumining o‘rtasida narxlarni oshirayotganimiz meni tashvishlantirayapti.

Nikolay: Agar kutadigan bo‘lsak, vaqt o‘tgandan keyin bu ishlarning foydasi bo‘lmaydi.

Vladimir: Yelena, unda o‘zing biron narsa taklif kilgin.

Yelena: Bilmadim. (Sukunat). Bu buyurtmalar (32 varag‘li buyurtmalar kitobini ko‘liga oldi) dilerlar bilan bir oy davomida kelishilgan. Bu yerda 175 ta tovarlar mavjud. Endi bularning hammasini kaytadan dilerlarga jo‘natib, tasdiklatish kerak. Bu menga ma’kul emas.

Vladimir: Lekin biz bu ishni amalga oshirishimiz kerak, boshqa iloji yo‘q.

Nikolay: E’tibor beringlar, biz inflyatsiyani bahona qilishimiz mumkin, bundan tashqari yil boshidan buyon bu birinchi marta narx

oshirilishi. Koʻpchilik dilerlar buni tushunadilar deb oʻylayman. Tavakkal kilsa boʻladi, shundaymasmi Yelena?

Yelena (yelkasini kisib indamadi).

Boris: Yelena bir narsa desangchi.

Yelena: Bilmadim. Narxlarni oshirish kerakligini tushunaman, lekin meni bu tashvishlantirayapti.

Vladimir: Biznes – bu mushkul qarorlarni qabul qilishdir. Shuni uchun bizga hak toʻlaydilar.

(Hamma jimib qoldi, bir-biriga karadilar, soʻngra esa hammalari Borisga tikilib qoldilar).

Topshiriq

Qoʻyidagi savollarga javob bering:

1. Ushbu kengashda nima yuz berganini tushuntiring. Kengash qatnashchilari qanaqa rollarni bajaradilar? Kengash qatnashchilarining oʻzaro xarakatlarining sxemasini yarating. Kengash samarali boʻldimi? Tushuntiring.

2. Ular qanaqa qaror qabul qilmoqchilar. Ushbu qaror uchun nimalar muhim ahamiyatga ega?

3. Siz ularning oʻrnida boʻlsangiz nima qilar edingiz?

2 qism.

Maslahatchi (xotirjamlik bilan): Yelena qiziqarli narsalarni gapirayapti deb oʻylayman. Siz sotuv mavsumining oʻrtasida “katta” pul qilmoqchi boʻlayapsizlar. Muammo mana shunda deb oʻylayman. Narxlarni oshirmaslikni iloji boʻlmasa, siz avvalambor u bilan bogʻlik muammolarni yechishlaring kerak, undan keyin narxlarni oshirish toʻgʻrisida oʻylab koʻrish mumkin.

Vladimir (qoʻpollik bilan, achchiqlanib): narxlarni oshirishdan voz kechish axmoqlikdan boshqa narsa emas.

Maslahatchi (xotirjamlik bilan): Balki narxlarni oshirish kerakdir. Lekin siz tutgan yoʻl toʻgʻrimi? Vaziyatdan chiqishning bir-necha yoʻllari

mavjud bo‘ladi. Siz muammoni yechishning samarali yo‘llaridan foydalanayapsiz deya olmayman. (hamma sukut saqlaydi). Narxlarni oshirishni yaxshi yoki yomon amalga oshirish mumkin. Buni qanday kilib, minimal yo‘qotishlar bilan amalga oshirishni o‘ylab ko‘rish lozim. (Hamma sukut saqlamoqda, maslahatchi ularni birin-ketin ko‘zdan kechirib, birontani fikrini eshitmokchi bo‘ladi. Sukut saqlanayotganini ko‘rib davom ettirdi).

Dilerlar bilan axborot almashgunga kadar, kam vaqt o‘tmaydi. Narx oshishidan keladigan samaradorlik sotuv mavsumining oxirida namoyon bo‘la boshlaydi. Pullar esa undan ham keyin paydo bo‘ladi. Bu vaqt ichida bir-qator buyurtmalarni yo‘qotishingiz o‘ylab ko‘ring. Ushbu vaziyatda ko‘proq foyda yoki zarar ko‘rasizmi? Vaziyatga vaqtni nazarda tutib, yondashing. (Maslahatchi so‘zga chiquvchilar uchun imkoniyat yaratish uchun sukut saqladi).

Yelena: Men ham mana shu holatlarni nazarda tutgan edim.

Maslahatchi: Agar dilerlarga tushuntirsak, yangi buyurtmalar bo‘yicha narxlarni oshirish osonrok bo‘ladi.

Vladimir (qo‘pollashmasdan, aniq ijobiy munosabat bilan): Yaxshi men takliflarga roziman. Shu yo‘ldan borgan ma’qul deb hisoblayman.

Nikolay: Bizning tasdiqlashimizni kutib yotgan bir qator buyurtmalar mavjud…

Vladimir: To‘g‘ri, agar kerakli yordam uyushtirilsa, biz yirik buyurtmalardan boshlasak bo‘ladi, hattoki shu bugundanok.

Maslahatchi: Nima uchun Yelenani ko‘l ostidagilarni bu ishga jalb etish mumkin emas?

Yelena: To‘g‘ri, ular dilerlarni yaxshirok biladilar. Biz ularga bu ishni bajarishni va dilerlar bilan darhol bog‘lanishni topshiramiz. Narxlarni oshirish zaruriyatini dilerlarga tushuntirish ko‘p vaqtni va kuchni talab qiladi. Kengashdan keyin meni o‘zim ham ishga kirishaman.

Vladimir: Katta buyurtmalar bo‘yicha telefon orqali individual ishlashimiz, kichik buyurtmalar bo‘yicha esa xat jo‘natsa ham bo‘ladi deb o‘ylayman.

Maslahatchi: Dilerlarni buyurtmalarni saqlab kolishga ko‘ndirish lozim. Agar dilerlar narxlar oshirilishiga besh kun muddat ichida o‘z roziliklarini bersalar, ularning hamma buyurtmalari saqlanib kolishini va zarurat tug‘ilsa, narx oshirilishi bilan bog‘ik o‘zgarishlar bo‘yicha ma’lum imtiyozlar berilishini e’lon lozim. Ushbu jarayonni nazorat ostiga olish kerak.

Yelena: Men narx oshirilishi jarayoni mas’uliyat talab qilishini yaxshi tushunaman. Shu sababdan uni qanday kilib yaxshirok tashkil etish mumkinligini o‘ylayapman. Menimcha hammasi yaxshi bo‘ladi.

Vladimir: Biz Yelena bilan birgalikda darhol bu ish bilan shug‘ullanamiz.

Boris: Yaxshi, hammangiz shu ishni bajarishga darhol kirishishlaringiz mumkinmi? Ertaga ertalabdan yana uchrashamiz va ishning qanday ketayotganini muhokama etamiz.

Topshiriq

Quyidagi savollarga javob bering:

1. Yakuniy qaror hakida fikringiz qanday? U oldingisiga karaganda yaxshirokmi? Birinchi qarorni “cheklangan” deyishingiz mumkinmi?
2. Borisning boshqaruv komandasi maslahatchi yordamisiz qabul qilishi mumkinmidi? O‘z javobingizni asoslang.
3. Birinchi qismda boshqaruv komandasi muammoni yechish bilan shug‘ullanmadi deyish mumkinmi? Buning sababi nimada?
4. Maslahatchi Borisning boshqaruv komandasining tashkiliy atrof-muhitida va kompaniyada maslahatchi nimani o‘zgartirdi. Bunda yana nimalarni o‘zgartirish lozim.
5. Ushbu vaziyat muammo bo‘yicha guruhlar qarorini yaratish tajribasini qandayligini ko‘rsatadi.

9. MANSABLAR VA HOKIMIYAT TURLARI

Maqsad: Har-xil mansablar bo‘yicha hokimiyat asoslarini aniqlash.

1-topshiriq (10 minut davomida individual bajariladi).

O‘z tashkilotingizda mavjud mansablarni hokimiyat nuqtai-nazaridan saralang. Eng “hukmdor” deb hisoblagan mansabingizni oldiga “15” rakamini ko‘ying. Boshqa holatlarda “2-14” rakamlarini berishini unutmang.

- kasalxonada hamshira;
- katta universitetda rektor;
- o‘rtacha firmada bosh direktor;
- kardiologiya markazida jihozlar bo‘yicha texnik;
- metallurgiya kombinatida shifokorlik uskunalari bo‘yicha mutaxassis;
- universitetda professor;
- taniqli firmada PEHMda operator;
- poliklinikada buxgalter;
- yirik savdo firmasida sotish bo‘yicha hududiy menejer;
- yuqori texnologiyalar kompaniyasida tadkikotchi;
- militsioner;
- avianosesda dengiz proporщigi;
- uyda ishlaydigan usta;
- taniqli neftegaz kompaniyasida kotiba;
- oliy kengash deputati.

2 - topshiriq (15-20 minut davomida bajariladi).

Sizningcha yuqorida keltirilgan mansablardan kaysi biri eng “kuchli” hokimiyatga, mukofotlovchi hokimiyatga, majburlovchi hokimiyatga ega. Nima uchun u yoki bu mansabni tanlaganingizni yozma ravishda tushuntiring.

3-topshiriq. (10-15 minut davomida bajariladi).

Saralagan ro‘yxatdan eng kam “hukmdorlik” ta’sirlariga ega bo‘lgan mansablarni ajratib oling va ushbu mansablarni “hukmdorligi”ni

kuchaytiradigan (tashkilot siyosati orqali) hokimiyat va ta’sirlar manbaini qisqacha ro‘yxatini tuzing.

4 - topshiriq. (15-20 minut davomida bajariladi).

Individual natijalar kichik guruhlarda muhokama etiladi.

5-topshiriq. (15 minut davomida bajariladi).

Auditoriyada o‘kituvchi rahbarligida umumiy muhokama o‘tkaziladi.

10. BOSHQARUV TOPSHIRIQLARI

1. Bir gapdan achchiklanib, asabiylashadigan buysunuvchi xodim bilan qanday munosabatda bo‘lish kerakligini ko‘rsating.

YECHIMI. Bunday xodimni yoqimsiz xabarni aytishga tayyorlashni istab, qulay vaziyatni ko‘tarsiz. Aslida teskarisi ma’kul: birdan maqsadga o‘tish kerak. Masalan: “Siz tayyorlagan xujjatning sifati pastligini va to‘plangan axborotning to‘liq emasligini aytishga majburman va bundan afsusdaman. Biz siz bilan bunday kelishmagan edik-ku”.

U balkim ko‘p gapirib, aybi yo‘qligini isbotlovchi dalillarni keltirishga xarakat qilishi, achchiklanishi mumkin. Xodim hattoki hech qanaqa muammo yo‘q, sizning gaplaringiz asossiz deyishi ham mumkin.

U nima demasin, qanaqa hissiyotlarni namoyish etmasin kat’yatlikni namoyish eting. Muammo hakikatdan ham mavjudligini, hujjatlarni bunday holda tayyorlash mumkin emasligini tushunitiring. Xatolarni qanday tuzatishni muhokama eting.

Yana ko‘shimcha noroziliklarni, mantiqiy fikr-mulohazalarni eshitishingiz mumkin. Xotirjamlik bilan eshiting, uning dalil-isbotlari e’tiborga loyik ekanligiga ishonching komil bo‘lsagina uni e’tirozlarini qabul kiling. Lekin “Siz buni qanday tuzatmokchisiz?” - degan savolga kayting. O‘zingizni chalg‘itishga, yon berishga yo‘l ko‘ymang. Sizni koniktiradigan javobni eshitmaguncha suhbatni davom ettiring.

2. Hayfsan e’lon kilingan xodimga bir-necha ilik so‘z aytib, ko‘nglini ko‘tarmoqchi bo‘ldingiz. Suhbat yakunida ma’lum bo‘ldiki, tanqid mo‘ljalga yetib bormagan. Balkim u suhbatning fakat yoqimli qismini eshitganga o‘xshaydi. Nima qilish kerak?

YECHIMI. Haqiqatan ham, maqtov tanqidlar, ustma-ust aytilganda tanqidlarga nisbatan maqtovlar ko‘proq xotirada qoladi. Rahbarlar o‘zi uchun ham xodimlar uchun ham tanqidni og‘ir botmasligi uchun uni yumshatishga harakat qilib, tanqid qilinuvchiga yoqadigan maqtovlarni ham aytadilar. Bunda ko‘pchilik xodimlarni o‘z mehnatlariga ijobiy natija berilishini istashini ham e’tiborga olish lozim. Agar tanqid inson shaxsiga tegmay, muammoni yechishga yo‘naltirilgan bo‘lsa, uni xodimlar to‘g‘ri qabul qiladilar. Fakat noto‘g‘ri harakatlarni tanqid qilish bilan chegaralanish kerak emas, balki ularni qanday tuzatish mumkinligini ham ko‘rsatish lozim. Buysunuvchilar qanday xatoliklarga yo‘l qo‘ysalar rahbariyatning yaxshi munosabatiga umid kilib bo‘lmasligini yaxshi bilishlari kerak.

Xodimning xatolari muhokama etilgandan so‘ng, munosabatlar oldingidek bir-tekis bo‘lib kolishi, rahbar fakat ma’lum xatolikka o‘z munosabatlarini bildirib, vaziyatni tartibga olishga harakat kilganligini xodimga nisbatan esa munosabatlar o‘zgarmaganligini anglatadi.

3. Buysunuvchilaringizdan biri bilan jiddiy gaplashib, uning kamchiliklarini ko‘rsatib, nima uchun bunday xatoliklarga yo‘l ko‘yishini so‘raganingizda u sukut saqlash bilan qutuladi. Ushbu vaziyatni qanday o‘zgartirish mumkin?

YECHIMI. Ko‘rinib turibdiki, xodim o‘z noroziligini bildiruvchi yaxshi usulni topdim deb hisoblaydi. U bilan kamroq gaplashishga harakat kiling, nimani bilmokchi bo‘lsangiz shuni so‘rab, javob berishini talab kiling. Shundan so‘ng javobni kutib, unga karab turing. U sukut saqlaganda siz qanday holatga tushgan bo‘lsangiz, balkim u ham shunday noqulaylikni his etar. Uning gapini bo‘lmang, aks holda ushbu vaziyatdan chikib ketish

imkonini yaratasiz u pirovard natijada tushuntirish bermasdan ketib boʻlmasligini anglab yetadi.

4. Sizning kabinetingizda suhbat paytida xodim “oʻzini yoʻqotib” baland ovozda gapira boshladi. Siz qanday yoʻl tutasiz?

YECHIMI. Avvalambor, eshikni yopish kerak. Ushbu tomoshani boshqalar koʻrmagani ma’kul. Agar ushbu norozilik aniq yoʻnalishga ega boʻlmasa, kattaroq muammo mavjudligidan darak berayapti deb hisoblashingiz mumkin. Vaziyatni oxirigacha aniqlashni istasangiz xodimning arz-dodini chidash bilan eshitishingiz lozim. Xodim oʻzini bunday tutishiga sezilmas turtki va ichki nizolar sabab boʻlishi mumkin.

Dastlab xodimga oʻz noroziligini aytish imkonini bering. Insoniy his-tuygʻularga mehr va tushunish bilan yondashing. Xodim oʻz noroziligini oxirigacha aytib olishiga imkon bering. Uning shunchalik asabiy holga tushishiga nima sabab boʻlganini tushunishga harakat qiling. Uni tinchlantiring, soʻngra undan xotirjamlik bilan ichki nizoni sababalarini batafsil tushuntirib berishni soʻrang. Agar norozilik oʻrinli boʻlsa, vaziyatni nazorat ostiga olib, muammoni hal etishingizni tushuntiring.

Lekin oʻzingiz norozilik sababi boʻlib, hujum nishoniga aylangan vaziyatda xotirjamlikni saqlash mushkul muammo hisoblanadi. Rahbar har-qanday vaziyatda ham sovukkonlikni va fikrlash qobiliyatini yoʻqotmasligi lozim. Zarurat tugʻilsa, xodimlar bilan birgalikda muammo sababini tahlil etib, uni samarali yechish yoʻllarini topish lozim.

5. Sizning tassavuringizda oʻrinbosaringiz xodimlarga nisbatan haddan tashqari demokrat boʻlib koʻrinadi. U xodimlarga haddan tashqari keng erkinlik beradi, shuning uchun uning faoliyatida noqulay vaziyatlar vujudga kelishi mumkin. Uning ishini tartibga solish esa, sizning zimmangizga tushadi. Siz qanday yoʻl tutasiz?

YECHIMI. Agar u oʻtmishda hech-qanday muammolar yaratmagan boʻlsa, siz uning muvaffakiyatsizligi bilan emas, balki oʻzingizni koʻrkuvingiz bilan kurashishingiz lozim. Oʻz tashvishlaringizni xodim bilan muhokama eting. Uning rahbarlik uslubi sizga yokmasa ham, siz uning yaxshi xodim ekanligini e’tirof etishingizni tushuntiring. Lekin

muvaffakiyatsizlikning sababi uning rahbarlik uslubida bo‘lsa, hamma mas’uliyat uning zimmasiga tushushini bildiring. Agar uning faoliyatida muammolar paydo bo‘la boshlasa, uni javobgar qilishdan oldin, muammolar uning boshqaruv uslubi bilan bog‘likligiga ishonch hosil qilish tavsiya etiladi.

6. O‘rinbosaringiz ishni a’lo darajada biladi. Lekin u xodimlarning his-tuyg‘ularini, intilishlarini inobatga olmaydi, ularni tez-tez xafa qiladi. Siz u bilan vaziyatni muhokama etmokchi bo‘ldingiz, lekin u hech nimani tushunmadi. Siz nima qilasiz?

YECHIMI. Hissiyotsiz inson undan nima talab kilinayotganini ham, e’tiborli bo‘lish nima degani va nima uchun bu uni tashvishlantirishi kerakligini ham tushunmaydi. O‘rinbosaringizda insonparvarlik yetarli darajada emasligini muhokama etish uning aynan shu kamchiliklari orqali mo‘ljallangan natijalarga erishilmaganini ko‘rsatishga asoslanishi lozim. Unga natijalar qanchalik yaxshi bo‘lgan misollarni keltiring. U bahslashishi mumkin, agar uni muvaffakiyatsizligini sababini ko‘rsata olsangiz, u asta-sekin o‘z xatosini tushunib, ijrochilarga e’tiborli bo‘lishi mumkin. Bu jarayon birmuncha vaqtni talab qiladi. Lekin unga namuna bo‘ladigan misollarni haddan tashqari ko‘p keltirmang. Haddan tashqari yuqori bosim teskari natija berishi ham mumkin.

Namuna sifatida keltiradigan misollaringiz faoliyat natijalariga kuchli ta’sir etishini qanchalik yorkin namoyish eta olsangiz, unga shunchalik kuchli ta’sir etgan bo‘lasiz.

Bu jarayon ba’zan ko‘p vaqtni talab etish mumkin. Lekin uning xodimlarga bo‘lgan munosabatini va fe’l-atvorini o‘zgartirish lozim, aynan shu harakatlar kelajakda o‘z mevasini beradi.

7. Xodimalaringizdan biri mayda-chuydalar ustidan shikoyat kilib, oldingizga kirib turadi. Nima qilish kerak?

YECHIMI. Agar xodima bir emas, bir-necha mayda masalalar bo‘yicha shikoyat kilayotgan bo‘lsa, bu holda ularning mohiyati muhim bo‘lmay, balki u sizning e’tiboringizni jalb qilishga harakat kilmoqda. Agar

xodima yaxshi ishlayotgan bo‘lsa, unga to‘g‘ri baho berayapsizmi? Agar siz uni maktasangiz va mukofotlasangiz balkim shikoyatlar oqimi to‘xtar.

Agar uning shikoyatlari soni kamaymasa, ularning birortasi ham jiddiy bo‘lmay, asossiz bo‘lsa, shnuday kilingki u sizning vaqtingizni olishi mushkul bo‘lsin. Muhim muammo bilan band ekanligingiz tufayli vaqtingiz yo‘qligini tushuntiring. Keyinrok uchrashish mumkinligini aytib, uzr so‘rang. Shunday kilib, uning shikoyatlari sonini kamaytirishingiz va (shikoyatlarning ba’zi birlari qisman asosga ega bo‘lishi ham mumkin) sizning e’tiboringizni egallash harakatlarini to‘liq bartaraf etishingiz mumkin.

8. Insonlar fikriga osonlik bilan ko‘shilish, ba’zan sizning bevosita xizmat burchingizga tegishli bo‘lmagan majburiyatlarni bajarish sizga xos xususiyat. Odatda, Nizolardan kochish uchun shu ishlarni bajarishga rozisiz. Ba’zi insonlar sizning zaif tomoningizdan foydalanadi, lekin iltimoslar kun sayin ko‘payib bormoqda. Nima qilish kerak o‘z ishingizni bajarishga ham vaqt kolmayapti.

YECHIMI. Yordamga tayyor turish yaxshi insoniy sifat va rahbar obruyining tashkil etuvchisi hisoblanadi. Shuning uchun iltimoslarni rad etishga shoshilmaslik lozim, ular hattoki shaxsiy xarakterda bo‘lsa ham. Lekin hammasini o‘zingiz bajarishingiz shart emas. Ba’zi hollarda iltimos kiluvchilarga qanday yo‘l tutish va kimga murojaat qilish mumkinligi to‘g‘risida maslahat bering. Murakkab vaziyatlarda muammoni o‘rganish uchun muddatlarni kelishish, so‘ngra bir qarorga kelish mumkin.

Agar muammolar sizning xizmat doirangizga tegishli bo‘lsa, ularni tezkorlik bilan hal qilishga to‘g‘ri keladi.

9. Men buysunuvchilarni ishini nazorat qilishga ko‘p vaqt yo‘qotaman. Bu kerakli ishmi yoki vaqtni bekorga sarf qilayapmanmi?

YECHIMI. Siz o‘rta pog‘ona boshqaruvchilari guruhiga mansubsiz, buysunuvchilaringiz topshiriqlarni bajarish ketma-ketligini, noaniq savollarni, hisobotlarni muhokama etish va sizning savollaringizga javob berish uchun belgilangan muddatda sizning oldingizga tashrif buyurishlari kerak. Bundan tashqari buysunuvchilaringiz ish joyini aylanib ko‘zdan

kechirishingiz kerak – bu hol firma rahbariyati o‘z xodimlari to‘g‘risida g‘amxurlik qiladi deb talkin etiladi.

Bo‘limlar samaradorlik bilan ishlashi va ularning faoliyati kompaniya maqsadlarini amalga oshirishga yo‘naltirilgan bo‘lishi lozim. Sizni vazifangiz ularni faoliyatini maqsadga muvofiqlashtirishdan iborat.

10. Men o‘z yordamchimga to‘g‘ri, sifatli va belgilangan muddatda bajarilishi lozim bo‘lgan muhim ish topshirdim. Uning bajarilishini qanday nazorat qilishim kerak.

YECHIMI. Vazifani bajarish usulini tanlash imkoniyatini yordamchining o‘ziga ko‘yib berish kerak. Xato-kamchiliklarni to‘g‘rilash va uning muammoga yondashishini tushunish sizning zimmangizga tushishi ham mumkin. Vazifani bajarishda yordamchi aynan siz tassavur etganingizdagidek harakat qiladi deb o‘ylamaslik va buni talab kilmaslik kerak.

Vazifani bajarishga kirishishdan oldin qanday natijalarni kutayotganingizni, vazifani bajarish muddatlarini ushbu ishni bajarish uchun talab kilinadigan moliyaviy resurslarni va vakolalarni tushuntirishingiz lozim. Bundan tashqari, agar topshiriqni muddatlarda bajarilishini xavf ostida qoldiradigan muammolar paydo bo‘lsa, tezlik bilan sizga xabar berishligini kelishing.

11. Biz xodimlarning ish rejimiga nisbatan leberalmiz, ularni ish kuni davomida tulakonli ishlayotganiga ishonamiz. Lekin ishga kech kelib, erta ketadiganlarni nima qilish kerak?

YECHIMI. Ish kunini davom etish vaqtini nazorat kilmaslik jiddiy kamchilik hisoblanadi. Odatda, xodimlarda manfaatdorlikning mavjud emasligi ishni boshlashga shoshilmaslikga, lekin ish kunini tezrok yakunlashga sabab bo‘ladi. Boshliq bilan munosabatlarning yaxshi emasligi, boshqaruvning joriy etilgan yangi sistemasi tushunarsiz bo‘lganligi, ish joyida yonma-yon o‘tiradigan hamkasaba bilan “urush” e’lon qilinganligi yoki bo‘limga yuklatilgan ish zerikarli bo‘lganligi va xodim ishga majbur bo‘lganidan borayotgani bo‘lishi mumkin. Agar xodim ish joyidan muntazam ravishda erta ketib kolayotgan bo‘lsa, demak unda

ish yuklamasi kam, yoki u o‘ziga topshirilgan ishni tezrok bajarib, o‘zini (ishdan tashqarida) ko‘proq o‘ylantiradigan muammolar bilan shug‘ullanishga harakat qiladi.

Xodimni chaqirib, u bilan suhbat o‘tkazish kerak. Bu ikki tomonni ham koniktiradigan yagona yo‘l hisoblanadi.

Xodim bilan uchrashib, ishga qanday transport vositasida kelishi, yo‘lga qancha vaqt sarflashi, yashash joyi yakin va uzokligi. O‘z uyida qachondan beri yashayotgani va boshqalar to‘g‘risida suhbatlashing. Uning ishlash vaqti tashkilotda qabul kilingan ish vaqti bilan mos kelmayotganini ayting, agar u o‘z vaqtida ishga kela olmasa, ish yuklamalarini bir qismini boshqa xodimga topshirishi mumkinligini taklif eting.

Agar xodimning ishga kechiqishi transport katnovi bilan bog‘lik bo‘lsa, sizning e’tiboringizdan minnatdor bo‘ladi. Agar ayb o‘zida bo‘lsa, tashvishga tushadi.

Uning boshqa bo‘limga o‘tish istagi bor-yo‘qligini so‘rang.

Balkim muammo uning hamkasabalari bilan, balkim oilaviy sharoiti bilan bog‘likdir.

Uning muammosini yaxshi tushunsangiz ham ishga kechiqish mumkin emasligini, agar bu hol yana davom etadigan bo‘lsa, unga rasmiy ogohlantirish berilishini ayting.

Ishda tartib va intizomni ta’minlash menejerning xizmat burchi ekanligini yoddan chiqarmaslik kerak va tartibbuzar xodimlarga mos ravishda chora ko‘rish lozim. Ish vaqtini bekorga sarf bo‘lishini yo‘l ko‘yadigan xodimlarga ko‘llanilgan jazo va choralarni muntazam e’lon kilib boring.

12. Men 30 yoshga to‘lmagan bo‘lishimga karamay, tashkilotga katta boshqaruvchi kilib belgilashdi. Bu meni kuvontiradi, lekin yoshi katta xodimlar mendan topshiriq olishni yoktirmasliklarini sezaman. Avtoritar usullarni ko‘llamasdan obruy-e’tiborga sazovor bo‘lish mumkinmi?

YECHIMI. Albatta mumkin. Ko‘pchilik xodimlarning ishtiyok bilan ishlashlari uchun sizning erishgan mansabingiz yetarli. Chunki bu ularning xizmat burchi hisoblanadi. Agar xodimlar biznesni tashkil etishdan biron-

bir tushunchaga ega bo‘lsalar bu holga xotirjamlik bilan munosabatda bo‘lib, kompaniya strukturasi talabi shundan iborat ekanligini e’tirof etadilar. Lekin rahbarlar jamoada obruy-e’tiborga sazovor bo‘lish uchun nima qilish kerakligi to‘g‘risida muntazam o‘ylashlari lozim. Shunda xodimlarga baland ovozda gapirish ehtiyoji kolmaydi.

Rahbar topshiriqlarni bera turib, o‘zini odob-ahlok va etik me’yorlar doirasida tutishi lozim, yoki bu ishni yakin yordamchilar zimmasiga yuklashi mumkin. Jamoada g‘amxo‘r, mehribon boshliq obrazini yaratib, avtoritar boshliq rolini o‘rinbosaringizga berishingiz ham mumkin.

13. Odatda, bizning tashkilotimizda kengashlar muammoni umumiy muhokama etish bilan yakunlanadi va juda uzok davom etadi. Nima qilish kerak?

YECHIMI. Kengashni ish kunining tugashiga yakin vaqtga masalan 1630 ga belgilang. Bir soatdan keyin xodimlar transport katnovi muammolarini eslab, kengashni uzok cho‘zmaydilar.

Agar bunday qilishni imkoni bo‘lmasa, kengashni tugash muddati belgilanmagan bo‘lsa, ortikcha gap sotishni to‘xtatish masalasida raisga ishonib bo‘lmasa, muammoni to‘g‘ridan-to‘g‘ri ochik aytish kerak.

Agar sizda “veto” hukuki bo‘lsa, kengashni yakunlash yo‘nalishida undan foydalanishingiz mumkin. Masalan: “Meni tushunishim bo‘yicha muammoni yechimining uchta yo‘nalishi mavjud…” Ular to‘g‘risida gapira turib, barmoklaringizni bo‘kib sanang, sonlar hamma vaqt aniqlik va tartib-intizom muhitini yaratadi. Agar muammoni tanlov orqali yechish shart bo‘lsa, muhokama etishni emas, ovoz berishni so‘rang. Bu kengashni yakunlashni yagona yo‘lidir. Ba’zan bu natija beradi, ba’zan esa “Bu siz o‘ylaganchalik oson ish emas”, deb javob berishlari mumkin.

14. Menejerlar komandasi hosil bo‘layotgan karama-qarshilikni aniqlashi mumkinmi? Men – katta menejer, ularning munosabatlarini tartiblashtirishim mumkin.

YECHIMI. Bahslar – o‘z nuqtai nazarini ifodalashning sog‘lom shakli hisoblanadi. Nizo motivatsiyani kuchaytiradi, shaxsning imijini shakllantiradi va xodimlarning ixtirochiligini, topkirligini rag‘batlantiradi.

Bahslar muammoning yechimi bo‘yicha yanada qulay variantlarni topishga olib kelishi mumkin. Shu sababli ularni (ommaviy) ko‘pchilik ishtirokida o‘tkazish lozim. Bahslar shaxsga tegishli yo‘nalishga o‘tganda muammolar paydo bo‘ladi.

Ushbu muammolarni aniqlashning bir-necha belgilari mavjud:

- yaxlit guruh alohida kichik guruhlarga bo‘linib ketadi;
- xodimlardan biri umumiy faoliyatni bajarishdan keskin bosh tortadi;
- guruh a’zolaridan biri muammoni muhokama etmasdan shaxsni tanqid qiladi, asossiz ravishda foydali g‘oyalarga qarshilik kila boshlaydi;
- noxush belgilardan biri bu – lavozimdan voz kechishdir. Yechilmagan Nizo xodimlarni o‘z xizmat burchini bajarmaslikka majbur etishi yoki o‘z ishini bajarish uchun boshqalardan yordam talab etishga sabab bo‘lishi mumkin.

Bunday vaziyatni yechishga bir-necha xil yondashuvlar mavjud. Ulardan birinchisi ikkala tomon ham qoniqish hosil qilishi uchun kompromissga erishishni, lekin hech bir tomon o‘zini “g‘olib” deb his etmasligini nazarda tutadi. Buning uchun katta menejer muzokaralarni olib borish qobiliyatiga ega bo‘lishi lozim, lekin shunda ham muammo sababli paydo bo‘lgan noqulaylik yo‘qolmasligi mumkin.

Ikkinchi yondashuv shundan iboratki, ikkala tomonning ham fikr-mulohazalari, dalil va isbotlari tinglanadi. Ulardan ishonchlisi tanlanadi, hamda ushbu tanlangan qaror amalga oshirilishi uchun mas’uliyatli xodimga ko‘rsatma beriladi. Bu yondashuv ijobiy bo‘lib, guruhni kelajakda yana birga faoliyat ko‘rsatish imkonini beradi. Lekin bu osonlikcha amalga oshmaydi, chunki mag‘lub bo‘lgan tomon o‘z “g‘ururini” tinchlantirishi lozim.

Uchinchi yondashuv muammo Nizoni tomonlar tassavuridagicha muhim ahamiyatga ega emasligini va tomonlar o‘rtasida Nizo mavjud emasligini namoyish etishga harakat qilish. Bu chora kelajak uchun yaxshi natija bermasligi mumkin, lekin vaqtdan yutish imkonini beradi.

To‘rtinchi yondashuvda quyidagilarni eslashimiz lozim: o‘z rakibingizni yuragiga yo‘l topish uchun hududiy yakinlik va bir-birini

tushunish talab etiladi – ammo Nizoli tomonlarni bir xonaga joylashtirish orqali hamma muammolarni yechib bo‘lmaydi. Bu Nizo asosini tashkil etadigan muammoni yechmaydi.

Ba’zan muammoni yechimi ishni tashkil etilishida yashiringan bo‘ladi. Tashkiliy strukturani kayta tashkil etishga, xodimlarni o‘rnini almashtirishga, ish rejimini o‘zgartirishga yoki mansablarni yangi nomini o‘ylab topishga harakat kilib ko‘ring.

15-topshiriq. Boshqaruvchining xizmat doirasiga ko‘p muammolar tegishli, shu juladan yuqori tashkilotlar topshiriqlarini bajarish. Ushbu topshiriqlarni qanday kilib, samarali bajarish kerakligini, xodimlarni unga safarbar etishni va boshqalarni rahbar hal etishi lozim. Ammo oliy rahbariyat aniq ko‘rsatmalar bermasligi va maqsadlarni belgilamasligi ham mumkin.

Bunday vaziyatda boshqaruvchi qanday harakat qilishi kerak? Qanday harakat yo‘nalishini tanlashi lozim?

A. Zaruriy ko‘rsatmalarni boshliqlardan so‘rash kerak.

B. Vaziyatni tahlil etib, tashkilot mafaati yo‘lida o‘z tashabussingiz bilan nimalar qilish kerakligini aniqlash va aniqlangan muammolarni hal etish uchun xodimlarni safarbar etish.

C. Yuqori tashkilotlar tomonidan aniq ko‘rsatmalarni berilmasligi va maqsadlarni belgilanmaganligi muddatidan oldin, shoshilinch qarorlarni qabul kilinishini maqsadga muvofiq emas deb hisoblashlari bo‘lishi ham mumkin. Shu sababli “yuqoridan” ko‘rsatmalar kelgandan so‘ng biron-bir amaliy harakatlarni boshlash lozim.

Izoh. Tashkilotning harakat yo‘nalishini va uni maqsadlarini aniqlash – oliy rahbariyatning funksiyasi hisoblanadi. Lekin boshqaruv mexanizmi murakkab bo‘lib, ish hajmi katta va tarkok bo‘lgan tashkilotlarda oliy rahbariyat hamma vaqt ham har-bir bo‘limning maqsadlarini belgilashga aniq topshiriqlar berishga ulguravermaydi.

16-topshiriq. Xodimingiz ishdan qoniqish hosil kilmayotganini va unga boshqa qiziqarlirok ish berishingizni so‘radi. Siz nima kilasiz?

A. Ochik-oydin koʻrinadiki, har-qanday xodim yurakdan ishlab, qoniqish hosil qilishni istaydi. Ammo firma hamma xodimlarga bunday imkoniyatni yarata olmaydi. Shu sababli xodimlar oʻz joylarida topshirilgan vazifalarni bajarish bilan mashgʻul ekanligini tushuntiraman.

B. Ishdan qoniqish olish unga qanday munosabatda boʻlish va qanday bajarish bilan aniqlanadi deb javob beraman. Agar ijrochi xodim ishning ijodiy boshlanish davrini tassavur etsa, uning bajarilishidan qoniqish olishi mumkin.

C. Unga qanaqa ish qoniqish keltirishini aniqlayman, imkoni boricha tezrok shunday ishni berishga harakat kilaman.

Izoh. Ishdan qoniqish – bu oʻz qobiliyatingizni toʻliq namoyon eta olishingizni his etish va atrofdagilar sizni mehnatingizni muvofiq baholashi va taqdimlashidir. Bir ishning oʻzi ham qoniqishga ham norozilikga sabab boʻlishi mumkin: bu ishga boʻlgan munosabatingiz bilan aniqlanadi. Shu sababli xodimga istagan ishini bersangiz ham, uning kayfiyati va munosabati ishga nisbatan avvalgidek kolaversa, yangi ishda vaqtinchalik paydo boʻlgan qonikish uzoq vaqt saqlanib qolmaydi.

11. MEHNAT DAFTARCHASI MEHNAT FAOLIYATINING ASOSIY HUJJATI SIFATIDA

Nazorat testi

1. Mehnat kitobi bu:

a) ishga qabul qilish uchun mo'ljallangan va qisqacha ma'lumotni o'z ichiga olgan asosiy hujjat biografik ma'lumotlar;

b) so'rovnoma bo'lgan kadrlar xizmatining asosiy hujjati xodim haqida biografik ma'lumotlarni olish;

c) xodimning mehnat faoliyati va ish staji to'g'risidagi asosiy hujjat;

d) standart savollarga javoblar talab qilinadigan asosiy hujjat. To'g'ri va professional to'ldirish uchun HR mutaxassislari.

2. Mehnat daftariga qo'shimcha quyidagicha:

a) ish beruvchi tomonidan xodimga beriladigan qat'iy hisobot hujjati, shu jumladan agar uning mehnat daftarchasining bo'limlaridan biri to'liq to'ldirilgan bo'lsa va yo'q bo'lsa yangi yozuvlarni kiritish uchun bo'sh joy;

b) ish beruvchi tomonidan xodimga beriladigan qat'iy hisobot hujjati, shu jumladan mehnat daftarchasi to'liq to'ldirilgan va yo'q qilinishi kerak bo'lgan holat;

c) ish beruvchi tomonidan xodimga beriladigan qat'iy hisobot hujjati, shu jumladan mehnat daftarchasi yo'qolgan va uning ichida qayta tiklanishi kerak bo'lgan holatda Mehnat kodeksida belgilangan ma'lum muddat;

d) ish beruvchi tomonidan xodimga beriladigan qat'iy hisobot hujjati, shu jumladan mehnat daftariga kiritilgan o'zgartirishlar to'g'risidagi ma'lumotlarni kiritish zarur bo'lganda muayyan holatlar uchun xodimning familiyasi.

3.Mehnat kitobidan ko'chirma:

a) barcha sahifalarning fotokopisi yoki qo'lda yozilgan nusxasini o'z ichiga olgan hujjat birinchi (sarlavha) bundan mustasno, zarur ma'lumotlarga ega mehnat daftarchasi;

b) birinchisining fotokopisi yoki qo'lda yozilgan nusxasi bo'lgan hujjat mehnat kitobining (sarlavha) sahifasi va kerakli ma'lumotlarga ega boshqa sahifalar;

c) birinchisining fotokopisi yoki qo'lda yozilgan nusxasini o'z ichiga olgan hujjat mehnat kitobining (sarlavha) sahifasi;

d) birinchisining fotokopisi yoki qo'lda yozilgan nusxasini o'z ichiga olgan hujjat (sarlavha) sahifasi va mehnat kitobining barcha sahifalari, bu erda rag'batlantirish va xodimga nisbatan jarimalar.

4. Mehnat daftarchasidan ko'chirma tuziladi:

a) mehnat daftarchalarini saqlash, yuritish va berish uchun mas'ul bo'lgan kadrlar bo'limi boshlig'i tashkilot blankidagi kitoblar;

b) mehnat daftarchalarini saqlash, yuritish va berish uchun mas'ul bo'lgan kadrlar bo'limi xodimi tashkilot blankidagi kitoblar;

c) saqlash, saqlash va saqlash uchun mas'ul bo'lgan tashkilot rahbari tashkilot blankida mehnat daftarchalarini berish;

d) mehnat daftarchasi egasining o'zi, uning haqiqiyligini xodim tasdiqlagan holda mehnat kitoblarini saqlash, yuritish va berish uchun mas'ul bo'lgan kadrlar bo'limi tashkilot blankasi.

5.Mehnat daftarchasidan ko'chirma olish tartibi:

a) ko'chirma xodimning arizasi va rahbarning buyrug'i asosida beriladi;

b) ko'chirma kadrlar bo'limi mutaxassisining arizasi va buyrug'i asosida beriladi menejer;

c) ko'chirma xodimning arizasi va rahbarning buyrug'i asosida beriladi strukturaviy birlik;

d) ko'chirma tarkibiy bo'linma rahbarining arizasi asosida beriladi va menejerning buyrug'i.

6. Ish beruvchi tomonidan tasdiqlangan mehnat daftarchasining nusxasi odatda amal qiladi:

a) uch oy;

b) bir oy;

c) olti oy;

d) 1 yil.

7. Ikkita mehnat daftarchasi bo'lishi mumkinmi?

a) qonun xodimga bir nechta mehnat daftarchalariga ega bo'lishni taqiqlaydi va jarima shaklida taqdim etiladi;

b) qonun xodimga ikkitadan ortiq mehnat daftarchasiga ega bo'lishni taqiqlamaydi; mehnat daftarchalarining soni, jarimalar ko'rinishidagi sanktsiyalar taqdim etiladi;

c) qonun xodimga bir nechta mehnat daftarchalariga ega bo'lishni taqiqlamaydi va yo'q buning uchun sanktsiyalar yo'q;

d) qonun xodimga bir nechta mehnat daftarchalariga ega bo'lishni taqiqlaydi, bundan mustasno dublikatlar.

8. Mehnat daftarchasi birinchi marta ish boshlagan xodim uchun ochiladi va uning ishtirokida to'ldiriladi:

a) ishga qabul qilingandan keyin 1 haftadan kechiktirmay;

b) ishga qabul qilingandan keyin 3 kundan kechiktirmay;

c) ishga qabul qilingandan keyin 5 kundan kechiktirmay;

d) ishga qabul qilingan kuni.

9.Ish haqi tizimida nazarda tutilgan yoki to'langan bonuslar to'g'risidagi yozuvlar

muntazam ravishda, mehnat daftarlarida:

a) Respublika mehnat kodeksida belgilangan shartlar asosida kiritilgan;

b) kiritilmagan;

c) kiritiladi;

d) agar bu bir martalik bonuslar bo'lsa, to'lanmaydi.

10. Mehnat kitobini yo'qotgan shaxs bu haqda darhol xabar berishi kerak oxirgi ish joyingizdagi ish beruvchi. Ish beruvchi xodimga beradi

dublikat mehnat kitobi:

a) xodim ariza bergan kundan boshlab 3 kundan kechiktirmay;

b) xodim ariza bergan kundan boshlab 1 oydan kechiktirmay;

c) xodim ariza bergan kundan boshlab 10 kundan kechiktirmay;

d) xodim ariza bergan kundan boshlab 15 kundan kechiktirmay.

11. Amalda ishchilarning mehnat daftarchalari qlanadi:

a) kalitlari mas'ul shaxsga topshiriladigan seyfda (yaxshisi o'tga chidamli);

b) shaxsan xodim tomonidan unga eng xavfsiz ko'rinadigan joyda;

c) tashkilot bosh buxgalterining yong'inga qarshi seyfida;

d) tashkilot rahbarining yong'inga qarshi seyfida.

12. KADRLAR MOSLASHUVI

Nazorat testi.

1. Jamoa va uning me’yorlariga, rahbariyat va hamkasblarga ko‘nikishdan iborat bo‘lgan moslashish:

a) ijtimoiy-iqtisodiy;

b) ishni shaxsga moslashtirish;

c) kasbiy moslashuv;

d) psixofiziologik;

e) ijtimoiy-psixologik.

2. Kasb-hunarni, uning nozik tomonlarini, zarur ko'nikmalarini, mehnat texnikasini faol egallashdan iborat bo'lgan moslashish:

a) ijtimoiy-iqtisodiy;

b) ishni shaxsga moslashtirish;

c) kasbiy moslashuv;

d) psixofiziologik;

e) ijtimoiy-psixologik.

3. Ish tajribasiga ega bo'lmagan shaxslar uchun moslashish:

a) birlamchi moslashish;

b) ishni shaxsga moslashtirish;

c) kasbiy moslashuv;

d) psixofiziologik;

e) ijtimoiy-psixologik.

4. Mehnat sharoitiga, mehnat va dam olish tartibiga ko‘nikishdan iborat bo‘lgan moslashish bu:

a) ijtimoiy-iqtisodiy;

b) ishni shaxsga moslashtirish;

c) kasbiy moslashuv;

d) psixofiziologik;

e) ijtimoiy-psixologik.

5. Ish tajribasiga ega bo'lgan kishilar uchun moslashish:

a) ijtimoiy-iqtisodiy;

b) ishni shaxsga moslashtirish;

c) kasbiy moslashuv;

d) ikkilamchi moslashish;

e) ijtimoiy-psixologik.

6. Moslashuv, ya'ni mehnat sharoitlariga qo'yiladigan talablarga muvofiq ish joylarini tashkil etish, ish vaqtining ritmi va davomiyligini moslashuvchan tartibga solish va boshqalar. - Bu:

a) ijtimoiy-iqtisodiy;

b) ishni shaxsga moslashtirish;

c) kasbiy moslashuv;

d) psixofiziologik;

e) ijtimoiy-psixologik.

7.Yangi xodimni tashkilot tomonidan unga qo'yiladigan majburiyatlari va talablari bilan amaliy tanishtirish quyidagi bosqichda amalga oshiriladi:

a) samarali orientatsiya;

b) ishlash;

c) boshlang'ichning tayyorgarlik darajasini baholash;

d) orientatsiya;

e) uzoq muddatli orientatsiya.

8. Yangi xodimning o'z maqomiga moslashishi va uning hamkasblari bilan shaxslararo munosabatlariga qo'shilishi bilan shartlangan moslashuv bosqichi deyiladi:

a) samarali orientatsiya;

b) ishlash;

c) boshlang'ichning tayyorgarlik darajasini baholash;

d) orientatsiya;

e) uzoq muddatli orientatsiya.

9. Tashkilotga yangi kelgan shaxsni joriy etishning eng samarali dasturini ishlab chiqish uchun zarur bo'lgan moslashish bosqichi deyiladi:

a) samarali orientatsiya;

b) tanishtirish;

c) boshlang'ichning tayyorgarlik darajasini baholash;

d) orientatsiya;

e) uzoq muddatli orientatsiya.

10. Ishlab chiqarish va shaxslararo muammolarni bartaraf etish va barqaror mehnatga o'tish bilan tavsiflangan moslashish bosqichi deyiladi:

a) samarali orientatsiya;

b) tanishtirish;

c) boshlang'ichning tayyorgarlik darajasini baholash;

d) uzoq muddatli orientatsiya;

d) ishlash.

1-VAZIFA.

Quyida keltirilgan kadrlar holatlarida keltirilgan ma'lumotlarni diqqat bilan o'rganing va tahlil qiling. Xulosalarni shakllantirish, berilgan savollarga javob berish va korxonalardagi mavjud kadrlar bilan bog'liq vaziyatni hal qiladigan choralarni taklif qilish.

Vaziyat 1

Konveyerdagi bo‘sh o‘rindiqni yosh ishchi egalladi. U yangi do'stlarining ish ritmiga rioya qilish uchun juda ko'p kuch sarflaydi. U sa'y-harakatlariga qaramay, u hali jamoaning qolgan a'zolari kabi ishlay olmaydi va qismlarni uzatishni kechiktirmoqda. Ishchilar asabiylasha boshladi, jamoada janjallar boshlandi.

Vaziyatni tahlil qiling va baholang. Kadrlar bilan bog'liq vaziyatning sabablarini taklif qiling. Muammoni bartaraf etish uchun texnik qanday choralar ko'rishi kerak? Yangi kelgan xodimlarni moslashtirishni boshqarish jarayonida quyi bo'g'in menejeri sifatida brigadirning e'tiborsizligi nimada?

Vaziyat 2

Yangi tashkil etilgan korxonada (1,5 yil) "Ivango" MChJda mehnatni muhofaza qilish bo'limi ishchi kuchining umumiy sog'lig'ini tahlil qildi va uni "Qoniqarsiz" deb baholadi.

Bo'lim mutaxassislarining fikriga ko'ra, bu past mehnat unumdorligining sababi bo'lishi mumkin, bu quyidagilar bilan ifodalanadi:
- charchoqda;
- ortiqcha ishlagan;
- kasallik ta'tiliga chiqish hollari ko'payib ketdi.

Qaysi turdagi moslashuv ishchi kuchining umumiy sog'lig'ining yomonlashishiga olib kelishi mumkin? Moslashishni boshqarish jarayonida "Ivango" MChJ rahbariyatining e'tiborsizligi nimada?

2-VAZIFA.

Reklama bo'yicha menejer lavozimida yangi xodim uchun umumiy moslashish dasturini tuzing. 1-jadvalni to'ldiring.

№	Moslashishning asosiy bosqichlari	Har bir bosqichni moslashish jarayoni	Bajarilishiga javobgarlar	Muddati
1				
2				
3				
4				

3-VAZIFA.

Yangi xodim uchun moslashuv dasturini tuzing va bu jarayon uchun zarur bo'lgan hujjatlarning to'liq paketini ishlab chiqing.

Variant 1

2-son topshiriqni bajarish uchun taklif qilingan hujjatlar namunasi bilan tanishing. Taqdim etilgan hujjatlar namunalaridan foydalanib, buxgalter-iqtisodchi uchun moslashuv dasturini tuzing va ushbu jarayon uchun zarur bo'lgan hujjatlarning to'liq paketini ishlab chiqing.

Variant 2

2-sonli vazifani bajarish uchun taklif qilingan hujjatlar namunasi bilan tanishing. Taqdim etilgan hujjatlar namunalaridan foydalanib, yuridik maslahatchi uchun moslashish dasturini tuzing va ushbu jarayon uchun zarur bo'lgan hujjatlarning to'liq paketini ishlab chiqing.

Variant 3

2-sonli vazifani bajarish uchun taklif qilingan hujjatlar namunalari bilan tanishing. Taqdim etilgan hujjatlar namunalaridan foydalanib, reklama menejeri uchun moslashtirish dasturini tuzing va bu jarayon uchun zarur bo'lgan hujjatlarning to'liq paketini ishlab chiqing.

Variant 4

2-sonli vazifani bajarish uchun taklif qilingan hujjatlar namunasi bilan tanishib chiqing. Taqdim etilgan hujjatlar namunalaridan foydalanib, HR menejeri uchun moslashish dasturini tuzing va ushbu jarayon uchun zarur bo'lgan hujjatlarning to'liq paketini ishlab chiqing.

KO'RSATMALAR
YANGI XODIMLARNI TANITISH HAQIDA

Induksiya bosqichlari - 4 bosqich. Har bir bosqichning davomiyligi 1 hafta. I bosqich (birinchi hafta) - tayyorgarlik bosqichi.

4-VAZIFA

Kompaniya faoliyati bilan batafsil tanishish.

Birinchi ish kuni

I. Korxona, ish tartibi va shartlari haqida kirish ma’lumotlari:

- tashkilot tarixi;
- mahsulot va xizmatlar;

– boshqaruv tuzilmasi (shu jumladan asosiy menejerlarning nomlari, alohida bo‘limlarning joylashuvi);

– mehnat sharoitlari – ish tartibi, ta’til va dam olish kunlari, xodimlar uchun imtiyozlar;

– an’analar, korporativ madaniyat elementlari, Kompaniyada mavjud bo‘lgan asosiy tartiblar;

– kompaniyaning asosiy hujjatlari;

- maqsadlarni belgilash;
- motivatsiya yaratish - ish haqini oshirish, malaka oshirish, ish o'rinlarini oshirish uchun imkoniyatlar.

Mas'ul shaxs - HR menejeri.

II. Bo'lim va xodimning ish joyi haqida ma'lumot:
- hamkasblarga taqdimot;
- ish tartibini tushuntirish;
– bo‘lim to‘g‘risidagi Nizom bilan tanishish;
- ish tavsifini imzolash;
- bo'limning ishlab chiqarish funktsiyalari va xususiyatlari bilan tanishish;
- ishlab chiqarish jarayonini tartibga soluvchi hujjatlar bilan tanishish. Mas'ul shaxs - bo'lim boshlig'i, HR menejeri. Asosiy hujjatlar to'plamini tayyorlash - kadrlar xizmati.

Ikkinchi ish kuni

Kompaniya bo'limlari bilan o'zaro aloqalar:
- ish jarayonida o'zaro aloqada bo'lishingiz kerak bo'lgan bo'limlar ro'yxati;
– bo‘limlar o‘rtasidagi o‘zaro aloqa texnologiyasi – yozma yoki og‘zaki shakl, hujjatlar va ularni loyihalash xususiyatlari, muddatlari;
- ishlab chiqarish jarayonining mumkin bo'lgan qiyinchiliklari;
– muammolarni hal qilish mexanizmlari;
- pretsedentlar. Mas'ul shaxs - bo'lim boshlig'i

Ish haftasining uchinchi - beshinchi kunlari - hafta oxirida reja va hisobotga muvofiq ishlang. Bo'lim boshlig'i ishning birinchi kirish haftasi natijalarini baholaydi va ma'lumotlarni yangi xodimga etkazadi.

II bosqich (ikkinchi hafta) - boshlang'ich davri

Vazifa - bu o'z majburiyatlari va kompaniya ma'muriyati ushbu lavozimga qo'yadigan talablar bilan amaliy tanishish.

Xulosa - hafta oxirida bo'lim boshlig'i e'lon qilingan bilim, ko'nikma va ko'nikmalarning haqiqatga muvofiqligiga dastlabki baho beradi va yangi xodimga tavsiyalar beradi.Mas'ul shaxs - bo'lim boshlig'i

III bosqich (uchinchi hafta) - moslashtirish davri.

Vazifa - ishlab chiqarish jarayoniga yangi xodimni kiritish va Kompaniyaning huquqiy, ijtimoiy va tashkiliy holatiga moslashish; shaxslararo munosabatlarga integratsiya.

Xulosa - bo'lim boshlig'i ijtimoiy va psixologik jihatlarga e'tibor qaratgan holda ish natijalarini baholaydi: jamoaga qo'shilish, hamkasblar bilan munosabatlarni o'rnatish, oldingi tajribaga to'g'ri kelmaydigan yangi ma'lumotlarni idrok etish, tanqidiy sharhlarga javob berish va hokazo. agar kerak bo'lsa, yangi xodimga normal shaxslararo munosabatlarni yaratishda yordam berish. Mas'ul shaxs - bo'lim boshlig'i

IV bosqich (to'rtinchi hafta) - induksiya davrining oxiri

Maqsad - barqaror ish. Yangi xodim o'z vakolatlari doirasida haftalik rejaga muvofiq harakatlarni amalga oshiradi. Haftaning oxirida bo'lim boshlig'i moslashish davrini sarhisob qiladi va ma'lumotlarni yangi xodimga va kadrlar bo'limiga etkazadi. Mas'ul shaxs - bo'lim boshlig'i

V bosqich Sinov muddati tugashidan bir hafta oldin (uch oygacha yoki undan oldin) bo'linma rahbari kadrlar xizmatiga yangi xodimga nisbatan ijobiy yoki salbiy qarorni, shu jumladan ish haqi miqdorini asoslovchi eslatma taqdim etadi. Mas'ul shaxs - bo'lim boshlig'i

XODIMLAR ISH REJASI SINOV DAVRIDA

(TO'LIQ ISM.)
Xizmat, bo'lim, lavozim
_____
Ro'yxatdan o'tish sanasi
_____
Sinov muddatining tugash sanasi_____

TO'LIQ ISM. kurator, lavozim, ishga qabul qilingan sana_____

№	Ish turi	Natija	Rejalashtirilgan muddat	Bajargan ish muddati	Qo‘shimchalar

Eslatma. Ish rejasini PMOga topshirishning oxirgi muddati - xodim ishga qabul qilingan kundan boshlab bir haftadan kechiktirmay.

SINOV MUDDATINI O'TISH TARTIBI HAQIDA

1. Umumiy qoidalar

1.1. Sinov muddatining maqsadi mutaxassisning to'g'ridan-to'g'ri ish sharoitida unga yuklangan faoliyatga muvofiqligini tekshirishdir.

1.2. Sinov muddati uch oydan oshmasligi belgilangan.

1.3. Sinov muddatining davomiyligi mehnat shartnomasida va mehnat shartnomasida (shartnomada) ko'rsatilgan.

1.4. Sinov muddati vaqtincha mehnatga qobiliyatsizlik davrini va xodim uzrli sabablarga ko'ra ishdan bo'shatilgan boshqa davrlarni o'z ichiga olmaydi.

1.5. Agar test natijasi qoniqarsiz bo'lsa, xodim amalda ishlagan vaqt uchun haq to'langan holda va "imtihondan o'ta olmagan shaxs sifatida" bilan ishdan bo'shatiladi.

1.6. Agar sinov muddati tugagan bo'lsa va xodim ishlashni davom ettirsa, u sinovdan o'tgan hisoblanadi. Mehnat shartnomasini (shartnomani) keyinchalik bekor qilishga faqat umumiy asosda yo'l qo'yiladi.

2. Sinov muddatini o'tish tartibi

2.1. Ishga kirishda PMO xodimi yangi xodimni imzoga qarshi ichki me'yoriy hujjatlar bilan tanishtiradi.

2.2. Xodim ro'yxatga olingan kundan boshlab ikki kun ichida Kompaniyaning PMO xodim uchun moslashuv dasturini ishlab chiqadi va ro'yxatdan o'tgandan keyin uch kundan kechiktirmay xodimni imzo bilan dastur bilan tanishtiradi.

2.3. Xodim ishga qabul qilingan kundan boshlab bir oy ichida PMO unga 3 kundan ortiq bo'lmagan muddatga (video kurs yoki ma'ruza) majburiy boshlang'ich treningni tashkil qiladi.

2.4.Bevosita rahbar yangi xodimni bo'lim to'g'risidagi Nizom va tegishli ish tavsifi bilan tanishtiradi.

2.5. Xodim ish tavsifiga imzo chekadi: imzo xodimning ish tavsifi bilan tanishganligini, roziligini va sanab o'tilgan funktsional vazifalarni bajarishga tayyorligini tasdiqlaydi.

2.6. Xodim tomonidan imzolangan ish tavsifi PMOga o'tkaziladi va maxsus papkaga joylashtiriladi.

2.7. Bevosita menejer yangi kelganni korporativ standartlar bilan tanishtiradigan supervayzerni (korxonada kamida 1 yil ishlagan bo'lim xodimi) tayinlaydi.

2.8. To'g'ridan-to'g'ri rahbar yangi ishga qabul qilingan xodim bilan birgalikda (ro'yxatga olingandan keyingi birinchi haftada) sinov muddati uchun ish rejasini tuzadi; reja ishning nomini, uni tugatish muddatini va bo'ysunuvchi erishishi kerak bo'lgan aniq natijani o'z ichiga oladi.

2.9. Yangi ishga qabul qilingan xodimning ish rejasi menejer tomonidan tasdiqlanadi, kadrlar xizmati boshlig'i bilan kelishiladi va xodim tomonidan imzolanadi, shundan so'ng u PMOga o'tkaziladi.

2.10. Sinov muddati tugashidan ikki hafta oldin rahbar va xodim belgilangan maqsadlarning (ish rejasi) erishilgan aniq natijalarga muvofiqligini muhokama qiladilar.

2.11. To'g'ridan-to'g'ri rahbar xodimning sinov muddati davomida erishgan natijalari to'g'risida tahliliy eslatma yozadi va "sinov muddatidan o'tgan" yoki "sinov muddatidan o'tmagan" degan xulosani beradi.

2.12.Sinov muddati tugaganligi to'g'risidagi xulosa va tavsiyalar kadrlar xizmati boshlig'i tomonidan xodimning sinov muddati tugashidan kamida bir hafta oldin olinadi.

Moslashuvchanlik dasturi

Lavozim_____
_____
To'liq ism
_____
____
xodim Ishga qabul qilish sanasi
_____
Sinov muddatining tugash sanasi

№	Tadbir nomi	TO'LIQ ISM., mas'ul shaxs lavozimi	Bajarish muddati
1	Ichki me'yoriy hujjatlar bilan tanishish: Xodimlar uchun qo'llanma, sinov muddati to'g'risidagi nizom, ta'til to'g'risidagi nizom, Ish safarlari to'g'risidagi nizom va boshqalar.		
2	Ichki me'yoriy hujjatlar bilan tanishish: Ajratish to'g'risidagi nizom Bo'lim to'g'risidagi nizom, ish tavsifi		

3	Bo'lim xodimlari bilan uchrashuv		
4	Kuratorni tayinlash		
5	Sinov muddati uchun rejani tayyorlash		
6	Ish rejasini tasdiqlash va muvofiqlashtirish		

13. XODIMLARNI RAG‘BATLANTIRISH

1-VAZIFA. Nazorat testi.

1. Mehnat motivatsiyasi bu:

a) xodimning mehnat orqali ehtiyojlarini qondirish istagi;

b) ishlab chiqarish hajmini oshirish va sifatini oshirish jarayoni;

c) ishlab chiqarish ehtiyojlarini mehnat salohiyati orqali qondirish jarayoni;

d) ma'naviy ehtiyojlarni qondirish uchun o'zini va boshqalarni faoliyatga undash jarayoni;

2. Motiv tarkibida qaysi element mavjud emas:

a) yaxshi;

b) mukofot;

c) ehtiyoj;

d) mehnat harakati;

e) narx.

3. Motivatsiyaning barcha zamonaviy nazariyalari ikkita asosiy tushunchaga asoslanadi - bular:

a) istak va xarajat;

b) ehtiyoj va mehnat harakati;

c) qiymat va rag'batlantirish;

d) ehtiyojlar va mukofotlar;

e) mashaqqatli mehnat va mukofotlar.

4. Avraam Maslou nazariyasiga ko'ra ehtiyojlar orqali xatti-harakatni rag'batlantirish jarayoni - bu:

a) tugallanmagan;

b) bir bosqichli;

c) tsiklik;

d) cheksiz;

e) ko'p bosqichli.

5. Adolat motiviga rioya qilmaslik ishchilarni:

a) takomillashtirishga;

b) orqada qolish;

c) innovatsiyalarga;

d) demotivatsiyaga;

e) muvaffaqiyatga.

6. Birlamchi ehtiyojlarga quyidagilar kiradi:

a) madaniy ehtiyojlar;

b) psixologik ehtiyojlar;

c) moddiy ehtiyojlar;

d) axborotga bo'lgan ehtiyoj;

e) fiziologik ehtiyojlar.

7. Ikkilamchi ehtiyojlar:

a) huquqiy ehtiyojlar;

b) psixologik ehtiyojlar;

c) ishlab chiqarish ehtiyojlari;

d) davlat ehtiyojlari;

e) fiziologik ehtiyojlar.

8.Motivatsiya nazariyasida shaxsning ma'lum bir natijaga erishish uchun keraklilik, jozibadorlik va ustuvorlik darajasi deyiladi:

a) jazo;

b) valentlik;

c) ehtiyoj;

d) ish haqi;

e) rag'batlantirish.

9. Ichki mukofot:

a) ishning o‘zi;

b) tashkilot;

c) hukumat;

d) psixolog;

e) salomatlik.

10. Tashqaridan mukofot quyidagilarga beriladi:

a) Favqulodda vaziyatlar vazirligi;

b) tashkilot;

c) ishning o'zi;

d) psixolog;

e) salomatlik.

11. Motivatsiya nazariyasi tamoyillariga asoslanib, inson faoliyati doimo haqiqatda mavjud bo'lganligi bilan shartlanadi:

a) istaklar;

b) sevimli mashg'ulotlari;

c) imtiyozlar;

d) ehtiyojlar;

e) intilishlar.

12. Raqobat motivi quyidagilarga xosdir:

a) barcha ijodkor shaxslarga;

b) ayrim tadbirkorlar;

c) faqat menejerlar uchun;

d) faqat davlat xizmatchilari;

e) har bir kishi.

13. Tashkilotga mansub jamoada do'stona munosabatlar o'rnatish - bu xususiyat zaruratga mos keladi:

a) xavfsizlik uchun;

b) tan olingan holda;

c) ijtimoiy aloqalarni saqlashda;

d) o'zini ifoda etishda;

e) fiziologik.

14. Doimiy daromad manbaiga, uy-joyga ega bo'lish, kafolatlangan pensiya olish huquqi, malakali tibbiy yordam olish, tinch-totuv yashash - bu xususiyat ehtiyojga mos keladi:

a) xavfsiz;

b) tan olingan holda;

c) ijtimoiy aloqalarni saqlashda;

d) o'zini ifoda etishda;

e) fiziologik.

15. Motivatsiya nazariyasi tamoyillariga asoslanib, shaxsning ehtiyojlari quyidagilarni belgilaydi:

a) uning turmush tarzi;

b) uning madaniyati;

c) uning xatti-harakati;

d) uning imkoniyatlari;

2-VAZIFA.

Topshiriq variantiga sharhni diqqat bilan o'rganing, sizning fikringizcha, vaziyatga mumkin bo'lgan javoblardan to'g'ri javobni tanlang va buning sabablarini keltiring.

Variant 1

Izoh:

Ishdan qoniqish - bu sizning o'zingizning kuchingiz va qobiliyatingizni undagi to'liq ochib berishingizni, sizning ishingiz boshqalar tomonidan to'g'ri baholanishini his qilishdir. Xuddi shu ish qoniqish va umidsizlikni keltirib chiqarishi mumkin: barchasi bu haqda qanday his qilishingizga bog'liq.

Shuning uchun, agar arizachi o'zi xohlagan ishga o'tkazilsa va uning kayfiyati va bajarilgan vazifalarga munosabati o'zgarishsiz qolsa, yangi joyda vaqtincha orttirilgan qoniqish uzoq davom etishi dargumon.

Ishni o'zgartirishning o'zi hech qachon foydali bo'lmaydi. Bundan tashqari, kimdir etakchilikka ergashishi bilanoq, boshqa xodimlarni

yaxshiroq joyga o'tkazish zarurati haqida savol tug'iladi. Barcha holatlarda qo'l ostidagilar ishdan qoniqishning mohiyatini to'g'ri tushunishlarini ta'minlash kerak.

Vaziyat:

Sizning qo'l ostidagilaringizdan biri o'z ishidan qoniqish his qilmayotganini, uni yoqtirmasligini aytdi va unga qiziqroq vazifani ishonib topshirishni so'radi. Bo'ysunuvchining bunday gapiga qanday munosabatda bo'lar edingiz?

Mumkin javoblar:

a) Men qanday ish uni mamnun qilishini aniqlayman va iloji bo'lsa, imkon qadar tezroq bunday ish bilan ta'minlayman.

b) Menimcha, har kim o'ziga yoqqan ish bilan shug'ullanishni xohlaydi va bu qoniqish keltiradi. Biroq, kompaniya barcha xodimlarga bunday imkoniyatni taqdim eta olmaydi. Shuning uchun men xodimni ko'plab xodimlar o'zlariga berilgan sohalarda sabr-toqat bilan ishlayotganiga ishontirishga harakat qilaman.

c) Men ishdan qoniqish insonning unga nisbatan qanday his-tuyg'ulari va uni qanday bajarishi bilan bog'liqligini tushuntiraman.Aytish kerakki, inson o'z ishida ijodkorlikni ko'rsa, undan ko'proq qoniqish hosil qiladi.

Variant 2

Izoh:

Ishning mohiyatini o'rganish, shuningdek, unga qiziqish - muvaffaqiyatning hal qiluvchi omillari. Shu bilan birga, juda muhim holat - bu sizning shaxsiy fikringiz. Faoliyatning ijobiy natijasini kutish ham biz uchun juda muhim holat.

Vaziyat:

Mehnatga qiziqishni rag'batlantirish mehnat motivatsiyasini oshirishning juda muhim omilidir. Quyidagi variantlardan bajarilayotgan ishga qiziqishni oshiradigan eng samarali uchta variantni tanlang (alohida holatlar bundan mustasno).

Mumkin javoblar:

a) rahbariyat jamoani ular bajaradigan ishning mohiyati haqida batafsil ma'lumot berishi kerak.

b) zerikib qolmasligi uchun topshirilgan ish vaqti-vaqti bilan o'zgartirilishi kerak.

c) agar siz odamlarni ishga jalb qilishingiz kerak bo'lsa, bir-birini yaxshi tushunadigan xodimlarni bitta guruhga birlashtirishingiz kerak.

d) xodimlarga ishning mohiyatini batafsil tushuntirish, ularni buzilmasdan bajarishga yordam berish kerak.

e) bajarilishi kerak bo'lgan ishlar vaqti-vaqti bilan yangi vazifalar bilan to'ldirilishi kerak. Eng yaxshi natija uchun musobaqa tashkil qilish yaxshi fikr.

f) bajarilayotgan ishning kamchiliklari va ijobiy tomonlarini to'g'ri ko'rsatish.

Variant 3

Izoh:

Tashkilot faoliyatining asosiy yo'nalishlarini va uning maqsadlarini aniqlash yuqori rahbariyatning mas'uliyati hisoblanadi.Biroq, boshqaruvning murakkab mexanizmi, ish hajmining kattaligi va korxonalarning geografik tarqalishi katta bo'lgan tashkilotlarda yuqori menejerlar har doim ham aniq ko'rsatmalar berish va har bir aniq soha uchun faoliyatning eng maqbul yo'nalishlari va maqsadlarini belgilash imkoniga ega emaslar. ish.

Bunday sharoitda siz kutishingiz yoki yuqori rahbariyatdan ko'rsatmalar so'rashingiz mumkin emas, siz passiv, kutish va ko'rish pozitsiyasini egallay olmaysiz. Siz mustaqil va faol harakat qilishingiz kerak. Bunday holda, menejer ko'rilgan choralar uchun to'liq javobgarlikni o'z zimmasiga olsa to'g'ri bo'ladi.

Vaziyat:

Menejerning vazifalari ko'plab masalalarni, xususan, yuqori organlardan keladigan ko'rsatmalarning bajarilishini o'z ichiga oladi. Menejer ushbu ko'rsatmalarning muvaffaqiyatli bajarilishiga qanday erishishni, buning uchun qo'l ostidagilarni qanday safarbar qilishni va

hokazolarni aniq hal qilishi kerak. Biroq, yuqori rahbariyat aniq ko'rsatmalar bermasligi yoki aniq maqsadlarni belgilamasligi mumkin.

Bunday hollarda menejer qanday harakat qilishi kerak? Qaysi harakat yo'nalishini tanlashim kerak?

Mumkin javoblar:

a) boshliqlardan kerakli ko'rsatmalarni so'rash

b) vaziyatni tahlil qiling, tashkilotingiz manfaati uchun o'z tashabbusingiz bilan nima qilish kerakligini aniqlang va aniqlangan muammolarni hal qilish uchun xodimlarni safarbar qilish bo'yicha harakatlarni boshlang.

c) yuqori organ tomonidan aniq ko'rsatmalarning yo'qligi va aniq maqsadlar qo'yilmasligi, ular buni nomaqbul deb bilishlari va tegishli emasligi bilan izohlanishi mumkin.

3-VAZIFA.

O'z variantingizning topshirig'ini diqqat bilan o'qing. Taqdim etilgan materialni tahlil qiling. Berilgan savollarga javob bering va belgilangan tashkilotdagi vaziyat haqida xulosa chiqaring:

1. O'zingizni ushbu tashkilot xodimi o'rnida tasavvur qiling va uni quyidagi "Xodimlarning ishidan qoniqishini o'rganish" so'rovnomasi yordamida tahlil qiling (vaziyat ma'lumotlari asosida uni to'ldiring).

2. Xodimlarning ishdan qoniqish darajasini baholash va xodimlarning mehnatidan qoniqish darajasini oshirish chora-tadbirlarini taklif qilish.

3. Menejer qanday xatolarga yo'l qo'ygan?

Vazifani bajarish uchun xodimlarning ishdan qoniqishini o'rganish uchun anketadan foydalaning.

ANK E T A

Xodimlarning ishdan qoniqishini o'rganish

✓ Tashkilotdagi ish hayotingizning o‘zingizga ko‘proq ma’qul bo‘lgan tomonlarini “+” belgisi bilan, norozi bo‘lgan tomonlarini esa “-” belgisi bilan belgilang:

- ✓ qiziqarli ish mavzusi;
- ✓ malakalarning ish mazmuniga muvofiqligi;
- ✓ ish rejimi;
- ✓ ishda mas’uliyat va mustaqillik darajasi;
- ✓ barcha qobiliyatlarimni ochib berish imkoniyati;
- ✓ boshqaruv bilan munosabatlar;
- ✓ hamkasblar bilan munosabatlar;
- ✓ tashkilotning hududiy joylashuvi;
- ✓ ish haqi;
- ✓ ish o‘rinlarining o‘sishi istiqbollari;
- ✓ malaka oshirish imkoniyati;
- ✓ natijalar va ish haqi o'rtasidagi bog'liqlik;
- ✓ ijtimoiy Havfsizlik;
- ✓ ish yuki.

2. Men sizga yaqin kelajakda:

- ✓ bo‘lim ichidagi ish sohasini o‘zgartirish;
- ✓ boshqa bo'limga o'tish;
- ✓ tashkilotni butunlay tark etish.

3. Agar siz tashkilotni tark etmoqchi bo'lsangiz, bu qarorga nima sabab bo'ladi:

- ✓ ish mavzusi;
- ✓ ishning tabiati;
- ✓ ish mazmuni;
- ✓ ish rejimi;
- ✓ menejer bilan munosabatlar;
- ✓ jamoa bilan munosabatlar;
- ✓ daromad;
- ✓ ish haqi tizimi;
- ✓ ish joyini oshirish imkoniyati;
- ✓ malaka oshirish imkoniyatlari;
- ✓ ijtimoiy havfsizlik;
- ✓ boshqa sabablar

(aniqlash)_____

Variant 1

ISHLAB CHIQARISH: “Yetakchi ayol: ijobiy va salbiy tomonlari”
Bitta xususiy savdo shirkati – “U” MChJ rahbari salmoqli ish tajribasiga ega, o‘z biznesida katta muvaffaqiyatlarga erishgan ayol hisoblanadi. Biroq, biznes yo'nalishlari kengayganligi va tijorat tavakkalchiligining ortishi bilan uning tashkilot rahbari sifatida xatti-harakati sezilarli o'zgarishlarga duch keldi.

Kompaniyaning ichki boshqaruv ishlarini boshqarish faqat buyurtmalar bilan qisqartirildi. Endi uning bevosita ishtirokisiz biron bir muammoni hal qilib bo'lmaydi. Biroq, u ularni hal qilishga ulgurmadi va agar u hal qilsa, u xatolarga yo'l qo'ydi. Ishchilar doimiy ravishda u bo'sh bo'lgunga qadar u bilan o'zlari hal qilishlari mumkin bo'lgan vakolat va ma'lumotlarga ega bo'lgan dolzarb masalalarni muhokama qilish uchun kutishdi.

Bajarilgan topshiriqning uning buyrug'idan ozgina og'ishi, uning qarashlari jinoyat, keyin esa jazo hisoblanadi. Menejer o'z qo'l ostidagilarning g'oyalari uning mulki ekanligiga amin. Shuning uchun u ko'pincha o'z qo'l ostidagilarning g'oyalarini o'zinikidek o'tkazib yuboradi.

Bir tomondan, u menejer sifatida muntazam ravishda bonuslarni to'laydi, garchi tashkilotga qo'shgan shaxsiy hissasi va uning maqsadlariga erishishini hisobga olmagan holda.

Boshqa tomondan, xodimlarning malakasini oshirish dasturlarini faol amalga oshirmoqda va bunga katta mablag' sarflanmoqda. Xodimlar ham ijtimoiy ta'minotdan juda mamnun. Ammo martabaga kelsak, barchasi rahbarning kayfiyatiga bog'liq.

Qizig'i shundaki, jamoadagi ichki munosabatlar bundan aziyat chekmaydi; Jamoa a'zolari o'z ishini yaxshi ko'radilar va unga katta mas'uliyat bilan yondashadilar. Ko'pchilik tashkilot joylashgan hududda yashaydi.

Variant 2

ISHLAB CHIQISH: "YANGI SURUQ - YANGI YO'LDA KO'RMA!"

"X" kompaniyasiga yangi menejer keldi - janob Krotov, u bilan maslahatlashgan holda qaror qabul qila boshladi. "O't-o'zidan" menejerlar. U tez-tez uchrashuvlar o'tkaza boshladi. Bundan tashqari, u o'z vakolatlarining bir qismini har juma kuni ularning bajarilishi haqida hisobot beradigan o'rinbosarlariga topshirdi.

Uning ishonchi komilki, bu xodimlarning mas'uliyatini sezilarli darajada oshiradi va ularga kompetentsiyani amalga oshirishga imkon beradi, shuningdek, bajarilayotgan ishning mohiyatini tushunish istagini oshiradi. Ijodiy potentsialni ochish uchun Krotovning fikricha, o'z-o'zini tarbiyalash istagi etarli.

Krotov yangi xodimlarni ishga olishni istamaydi, shuning uchun u o'z qo'l ostidagilarni ichki raqobat va rotatsiya usullaridan foydalangan holda ichki yollash sifatida ilgari suradi.

Kompaniyani boshqargan Krotov ofis dizayni va xodimlarning tashqi ko'rinishiga qo'yiladigan talablarni joriy etishdan boshladi. U tomonidan imzolangan 1-sonli buyruq shunday yangradi: "Korxona samaradorligini oshirish uchun barcha xodimlarni ish joyida tartibni saqlashga va ishbilarmonlik kiyimiga rioya qilishga majburlash". Ushbu buyruq kotib tomonidan chop etildi va ehtiyotkorlik bilan barcha bo'limlarga yetkazildi.

Krotov - yuqori darajadagi ishlashga (mehnatga moyil) baquvvat odam. U hatto bayramlarni ish kuni deb hisoblaydi, bu kompaniyaning har bir xodimiga tegishli.

Kompaniya shahar chegarasidan tashqarida joylashganligini hisobga olsak, bu xodimlarni unchalik xursand qilmaydi. Boshqa tomondan, bayramlarda ish uchun haq to'lash jozibador emas va bonuslar umumiy ish uchun individual hissa hajmiga bog'liq.

Variant 3

ISHLAB CHIQISH: "ARMYY BO'YICHA LIVE MADTORY?"

“Z” tijorat banki bo‘limlaridan birida nafaqadagi harbiy xizmatchi, fan nomzodi, ikkita oliy texnik ma’lumotga ega bo‘lgan rahbarlik qiladi. Kafedra hozirda "parchalamoqda". Kafedradagi muhit juda qiyin. Menga armiya munosabatlarini eslatadi.

Bo‘lim boshlig‘i hech kimning fikriga quloq solmaydi. U odamlarni hisobga olmaydi, men faqat u haq ekaniga aminman. U bir xil ma'lumotni turli xodimlar tomonidan taqdim etilishini yaxshi ko'radi. U barcha ishni qo'l ostidagilar bilan parallel ravishda bajaradi. Yarim yo'lda hech kimni uchratmaydi.

Qo'l ostidagilarning ishini ko'rsatmalar bilan doimiy ravishda tekshiradi. Doimiy ravishda taqiqlar bilan bostiradi: ish xonasida gaplashmang, kulmang. Boshini ko‘tarmasdan ishlaydi, qo‘l ostidagilardan ham shuni talab qiladi. U yangilikdan qo'rqadi, o'z boshliqlariga zid kelmaslikni afzal ko'radi.

Bo'lim xodimlari olti oydan beri stressda bo'lib, bu ularning shaxsiy munosabatlariga sezilarli ta'sir ko'rsatdi. Biroq, ular ketishni xohlamaydilar, chunki bankda yuqori maosh va bonus to'lovlari mavjud, ularning taqsimlanishi "Xudoga shukur" bevosita menejerga bog'liq emas.

Xodimlar, shuningdek, qimmatli ish tajribasiga ega bo'lish imkoniyatiga ega, chunki bank rahbariyati kadrlar tayyorlash, qayta tayyorlash va malaka oshirish dasturlarini amalga oshiradi.

4-VAZIFA.

Variantingiz holatini diqqat bilan o'qing. Taqdim etilgan materialni tahlil qiling. Berilgan savollarga javob bering va belgilangan tashkilotdagi vaziyat haqida xulosa chiqaring.

Variant 1

ISHLAB CHIQISH: "RETOIL MOTIVASYON MUAMMOLARINI HAL QILADI"

"RetOil" MChJ 2010 yil 11 yanvarda Stagansk shahridagi yirik yoqilg'i quyish shoxobchalari tarmog'i (keyingi o'rinlarda yoqilg'i quyish shoxobchalari deb yuritiladi) uchun buxgalteriya xizmatlari, huquqiy

yordam va xodimlarni boshqarish uchun tashkil etilgan. Bunday murakkab tashkiliy tizim yoqilg'i quyish shoxobchalari faoliyatini moslashuvchan, muvofiqlashtirilgan boshqarishni amalga oshirish maqsadida yaratilgan. 2013-yilda korxonaning to‘liq shtatdagi xodimlari soni 30 nafarga yaqinni, tarmoqdagi barcha yoqilg‘i quyish shoxobchalari xodimlari soni esa 500 nafarga yaqinni tashkil etdi.

Tashkilotdagi ma'naviy-psixologik iqlimni o'rganish zarurati biznes jarayonlarini optimallashtirish va kadrlar almashinuvining oldini olish ayniqsa muhim bo'lgan qayta qurish bilan bog'liq holda paydo bo'ldi.

Tadqiqot xodimlarni rag'batlantirish shartlarini, shuningdek, yoqilg'i quyish shoxobchasi xodimlari va umuman kompaniyaning munosabatiga salbiy ta'sir ko'rsatadigan demotivatsiya qiluvchi omillarni aniqlashga imkon berdi. Tadqiqotning asosiy maqsadi yoqilg'i quyish shoxobchalari majmualari guruhlari (yoqilg'i quyish shoxobchalari xodimlari va menejerlar o'rtasidagi) munosabatlarini diagnostika qilish, xodimlarning ishidan qoniqish darajasini aniqlash va inqirozli vaziyatlarning oldini olish edi.

Tadqiqotning asosiy savollar bloklari quyidagilar edi:

a) xodim haqida umumiy ma’lumot (korxonadagi ish tajribasi, ma’lumoti va boshqalar);
b) xodimning ish mazmunini baholashi;
c) o'zini kompaniyada joylashtirish (ishdan qoniqish, rivojlanish istiqbollari va boshqalar);
d) tarkibiy bo'linmada (yonilg'i quyish stantsiyasida) ishlashning aniq afzalliklari va kamchiliklari;
e) menejerning (yoqilg'i quyish shoxobchasi rahbari) kasbiy va shaxsiy fazilatlarini baholash.

Axloqiy-psixologik iqlimni o'rganish jarayonida yoqilg'i quyish shoxobchasi xodimlari, shu jumladan menejerlar. Tadqiqot natijalariga ko'ra, so'rovda qatnashgan xodimlarning atigi 31 foizi kasbiy o'sish uchun juda kam imkoniyatga ega ekanligiga ishonishlari va 32 foizi buning uchun barcha imkoniyatlarga ega ekanligiga ishonishlari aniqlandi.

Potentsial martaba imkoniyatlari bo'yicha quyidagi natijalarga erishildi:
58% - ishonchli, ishda o'zini to'liq anglamaydi;
65% - agar ma'lum shartlar o'zgartirilsa, ular yanada samarali ishlashi mumkinligiga ishonishadi.

Karyera o'sishiga erishish uchun xodimlar bunga quyidagilar kerakligiga aminlar:

a) Professional kompetentsiyaning yuqori darajasi – reytingda 1-o‘rin;
b) yaxshi ish natijalari – 2-o‘rin;
c) Yuqori samaradorlik va mehnatsevarlik – 3-o‘rin;
d) Mas’uliyatni o‘z zimmasiga olish qobiliyati – 4-o‘rin;

Biroq, ba'zi yonilg'i quyish shoxobchalarida ishchilarning ko'pchiligi mansab ko'tarilishi ulanishlar va to'g'ri odamlar bilan uchrashish orqali amalga oshirilishiga ishonch hosil qiladi.

Xodimlarni rag'batlantirish shartlarini tahlil qilganda, ko'pchilik moddiy rag'batlantirishni muhim deb bilishi ma'lum bo'ldi - javoblar reytingida 1-o'rin.

Biroq, ma'naviy rag'batlantirishning quyidagi omillarini aniqlaganlar bor:

a) ahil, do‘stona jamoa – 2-o‘rin;
b) Barkamol rahbarning mavjudligi – 3-o‘rin;
c) Ishning nufuzi – 4-o‘rin;
d) Rahbariyat va unga bo‘ysunuvchi xodimlar tashvishi – 5-o‘rin.

Demotivatsiya qiluvchi omillarga quyidagilar kiradi:

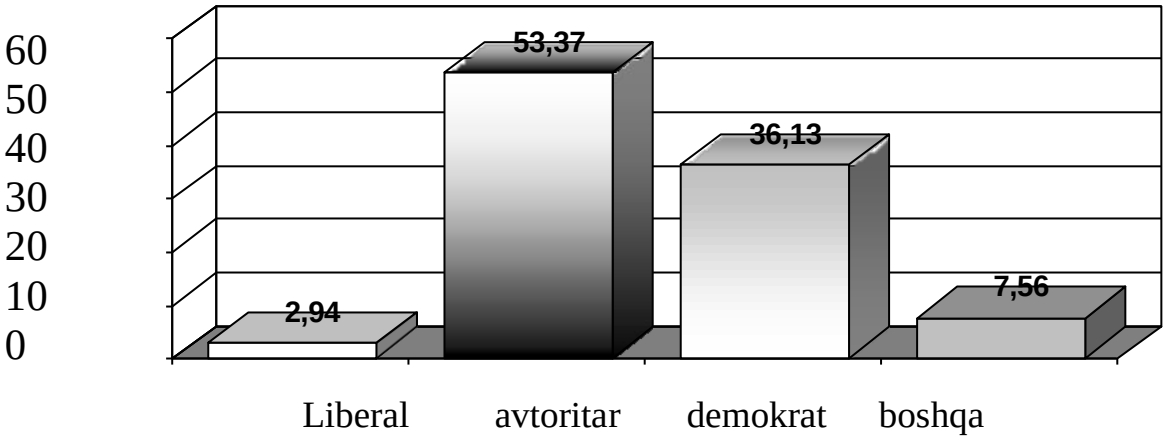
a) ish haqi darajasidan norozilik – javoblar reytingida 1-o‘rin;
b) Rahbar tanqidining salbiy ta’siri – 2-o‘rin;
c) ish o‘rinlari o‘sishi istiqbollarining yo‘qligi – 3-o‘rin;
d) xodimlarning tashabbuslarini bostirish, ijodiy o'zini-o'zi amalga oshirishning mumkin emasligi - 7-o'rin;
e) mehnat sharoitlaridan norozilik – 5-o‘rin;
f) jamoadagi noqulay axloqiy-psixologik iqlim – 4-o‘rin.

Shuni ta'kidlash kerakki, faqat ikkita yoqilg'i quyish shoxobchasida ishchilar o'zlarining jamoalari do'stona emas, tarqoq, bu erda hamma o'z-o'zidan ishlaydi, deb hisoblashadi.

Boshqa jamoalarda ma'naviy-psixologik iqlim odatda qulay deb baholanadi - jamoalar do'stona va birdam, xodimlar bir-birini qo'llab-quvvatlaydi va yordam beradi;

-Menejer bilan ziddiyat – 6-o‘rin.

Bundan tashqari, respondentlarning 46% dan ortig'i (115 kishi) kompaniyadagi boshqaruv uslubini avtoritar deb hisoblaydi.



13.1-rasm

Tadqiqot yordamida yoqilg‘i quyish shoxobchalari rahbarlari o‘z mansab vakolatlaridan oshib ketmasligini aniqlash mumkin bo‘ldi.

Barcha yoqilg'i quyish shoxobchalari xodimlari o'zlarining bevosita rahbarini (menejerini) quyidagi ko'rsatkichlar bo'yicha baholadilar:

a) kompetentsiya, professionallik;
b) tashkilotchilik qobiliyati;
c) qo‘l ostidagilarga nisbatan adolatli munosabatda bo‘lish;
d) jamoada qulay kayfiyatni yaratish qobiliyati va boshqalar.

Tadqiqot natijalariga ko'ra menejerlarning uchta guruhi aniqlandi:

1. yuqori ko‘rsatkichlarga ega (etakchilar);
2. o'rtacha ko'rsatkichlar bilan;
3. unumdorligi past bo'lgan.

Yuqori ko‘rsatkichlarga ega bo‘lgan rahbarlar guruhi to‘g‘risidagi ma’lumotlarni xodimlarning yonilg‘i quyish shoxobchalaridagi ma’naviy-psixologik muhit va kadrlar almashinuvini baholashi bilan solishtirganda ma’lum bo‘ldiki, bular eng kam muammolarga ega yoqilg‘i quyish shoxobchalaridir. Natijada, boshqaruv kadrlar almashinuvini amalga oshirdi, menejer-rahbarlarni kompaniyadagi yuqori lavozimlarga o'tkazdi. O'rtacha ko'rsatkichlarga ega bo'lgan menejerlar guruhi maqbul natijalarga erishadi.

Qat'iy bo'lishdiularning boshqaruvdagi muammoli sohalari,har bir menejer uchun bor edi

Shaxsiy rivojlanish dasturi ishlab chiqilgan, jumladan:

-ziddiyatli vaziyatlarda xatti-harakatlar chizig'ini va ularga xos boshqaruv uslublarini aniqlashtirish uchun test;

-“Boshqaruv qarorlarini qabul qilish”, “Boshqaruvdagi nizolar va ularni hal qilish imkoniyatlari”, “Xodimlarni mehnatga rag‘batlantirish” mavzulari bo‘yicha treninglar.

Muammoli yoqilg‘i quyish shoxobchalari va ularning rahbarlari bo‘yicha batafsil tahlil o‘tkazildi vaziyat. Menejerlar past ball bilan qaratilgan edi zamonaviy uchun korporativ trening usullari boshqaruv.

Kelajakda tarbiyalangan menejerlar bunga o'tkazildi bir xil pozitsiya, lekin boshqacha Yoqilg'i quyish shoxobchasi, ya'ni bor edi amalga oshirish gorizontal aylanish ("sof aylanish"), shuning uchun ular jamoalar bilan emas, balki ishlaydi ular bilan aloqasi bor noto'g'ri munosabat.

Bu holat ularg taqdim etildiyuqori boshqaruv uchun o'zlarini isbotlash imkoniyati yoqilg'i quyish shoxobchalarining samaradorligi.

Savollar

1. nisbatan kompaniya rahbariyatining harakatlarini baholang o'z munosabatingizni bildiring yuqori darajadagi menejerlar guruhlari bilan ishlash imkoniyati ko'rsatkichlar, o'rtacha ko'rsatkichli menejerlar, past ko'rsatkichli menejerlar. O'zingizning harakatlaringiz uchun sabablarni keltiring.

2. Quyidagilar bo'yicha xulosalar chiqaring:

- jamoa ichidagi munosabatlar;
- tarmoq menejerlari bilan munosabatlar;
- ishga qiziqish,
- martaba o'sishi va boshqalar.

3. Xodimlarning umumiy motivatsiyasini va yoqilg'i quyish shoxobchalari samaradorligini oshirish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish.

Variant 2

ISHLAB CHIQISH: "SIZ BIZGA ISHLASHNI YOQMISMI?"

IMPEXBANK 1993 yilda tijorat tashkiloti sifatida tashkil etilgan va 1996 yilda Rossiya Federatsiyasi Markaziy bankidan bosh litsenziya olgan.

2001 yilda IMPEXBANK o'zining tashkiliy-huquqiy shaklini o'zgartirdi va Ochiq aksiyadorlik jamiyati sifatida qayta ro'yxatdan o'tkazildi. 2003 yilda IMPEXBANK o'zining o'n yilligini nishonladi.

Bozor tub o'zgarishlari davrida yaratilgan Impexbank butun Rossiya bank tizimi bilan birgalikda shakllanish va rivojlanish yo'lini bosib o'tdi. Bugungi kunda Impexbank Rossiyaning o'ttizta yirik banklaridan biri hisoblanadi. U Rossiya Federatsiyasining deyarli butun hududini qamrab olgan va 150 dan ortiq filiallar, qo'shimcha ofislar, operatsion kassalarni o'z ichiga olgan filiallar va mintaqaviy filiallar tarmog'iga ega.

valyuta ayirboshlash shoxobchalari. Volgograd filiali IMPEXBANK OAJning muvaffaqiyatli filiallaridan biridir. Impeksbankning asosiy maqsadi “biznesda doimo muvaffaqiyatga erishish aktsiyadorlar, mijozlar va biznes sheriklar manfaatlarini ko'zlab." Ushbu maqsadga erishish uchun xodimlarning yuqori kasbiy mahorati va bankning rivojlanish strategiyasiga mos keladigan ijodiy salohiyatini maksimal darajada ochib berish talab etiladi. Impexbank o'zining eng muhim aktivi o'z xalqi ekanligiga chuqur amin: "Impexbank jamoasi - bizning asosiy kapitalimiz, keyingi o'sish uchun salohiyatdir".

2005 yil bahorida IMPEXBANK OAJning Volgograd filialida tashkiliy madaniyatning sotsiologik tadqiqoti o'tkazildi. Tadqiqot maqsadlari uchun so'rov usullari va hujjatlar tahlili

qo'llanildi.IMPEXBANKning tashkiliy madaniyatini o‘rganishda aholining umumiy qismini tashkil etuvchi 41 nafar xodim o‘rtasida so‘rov o‘tkazildi.

Ularning 27 foizi erkaklar, 73 foizi ayollardir. Respondentlarning umumiy sonidan o'z ish toifasini ko'rsatganlar 24,4% boshqaruv xodimlari va 66% xodimlarni tashkil etdi.

Uch nafar respondent o'z ish guruhini ko'rsatmaganligi sababli ular xodimlar sifatida tasniflangan.

Ish tajribasiga ko'ra, respondentlar quyidagicha taqsimlandi:

1) 1 yilgacha - respondentlarning 41,5%;
2) 1 yildan 3 yilgacha - respondentlarning 39%;
3) 3 yoshdan 5 yoshgacha - respondentlarning 12,2 foizi;
4) 5 yoshdan 8 yoshgacha - respondentlarning 2,4 foizi;

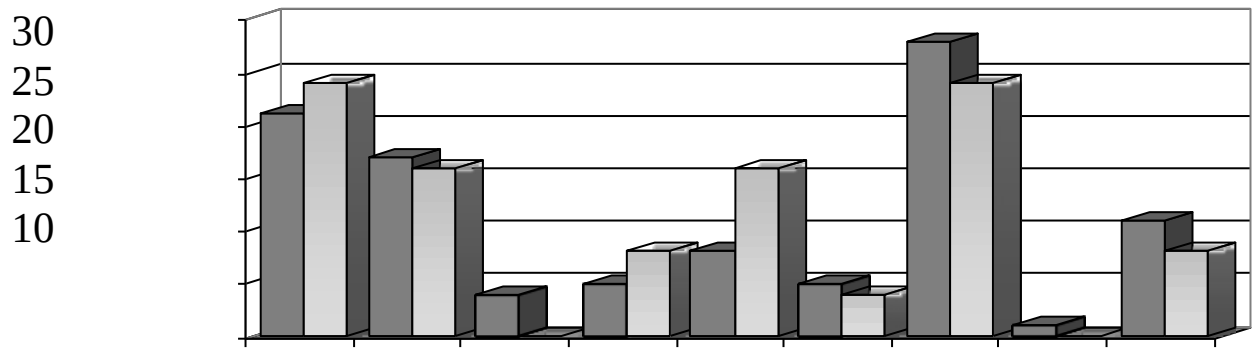
Boshqaruv jamoasi orasida ham, oddiy xodimlar orasida ham oliy ma'lumotli mutaxassislar ustunlik qiladi:

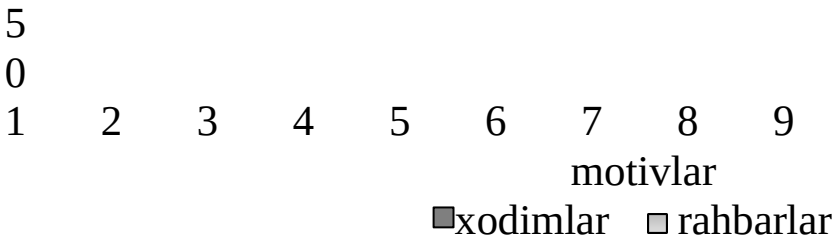
1) menejerlar - 90%;
2) xodimlar – 87,1%.

Ta’kidlash joizki, barcha respondentlarning 4,8 foizi oliy o‘quv yurtidan keyingi ta’limga (ikkinchi oliy ma’lumot, qayta tayyorlash kurslariga) ega.

Tadqiqot davomida IMPEXBANK OAJ Volgograd filiali xodimlarining ishidan qoniqish darajasini baholash imkonini beruvchi ma'lumotlar olindi. Ushbu ma'lumotni respondentlarning savollarga bergan javoblari asosida tahlil qilish mumkin.

O'z ehtiyojlarini qondirish nuqtai nazaridan, IMPEXBANK OAJ Volgograd filiali xodimlari xizmatga qo'shilish uchun quyidagi asosiy sabablarga ega edilar (rasm):





13.2-rasm

1) Nufuzli, dinamik tashkilotda ishlash (21% xodimlar, 24% menejerlar);

2) O'z-o'zini anglash va martaba uchun imkoniyat (17% xodimlar va 16% menejerlar);

3) Ijtimoiy paket (4% va 0%);

4) Mehnat sharoitlari (5% va 8%);

5) Naqd pul nafaqasi, ish haqi miqdori (8% va 16%);

6) Rasmiy mavqening barqarorligi (5% va 4%);

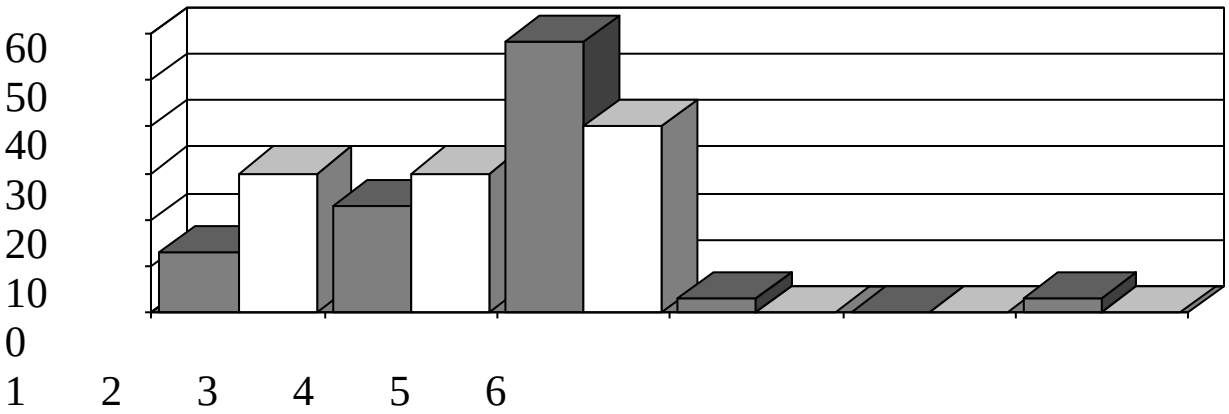
7) qimmatli ish tajribasiga ega bo'lish imkoniyati (28% va 24%);

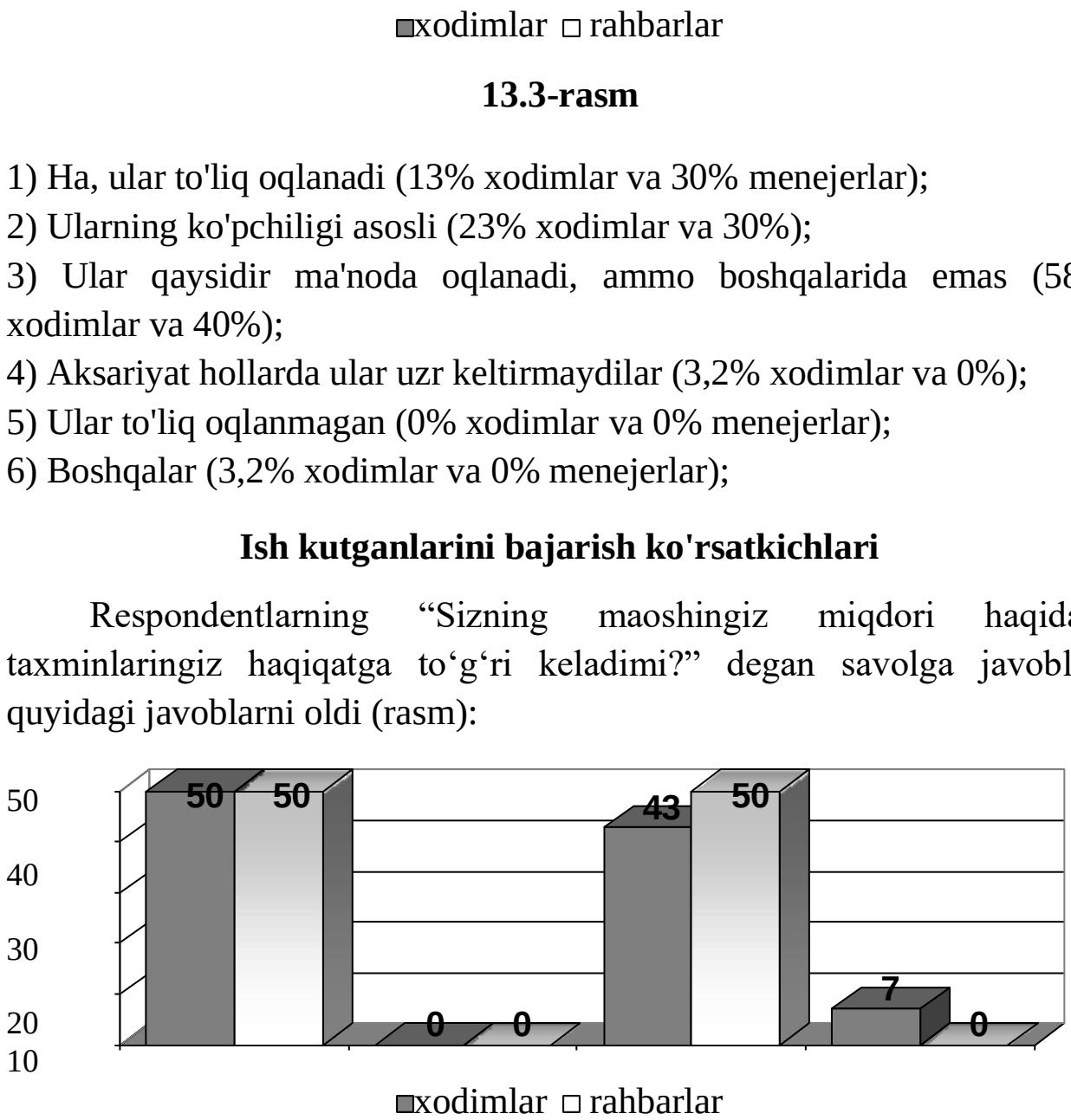
8) O'qish va ishni birlashtirish imkoniyati (1% va 0%);

9) Do'stona, ahil jamoada ishlash imkoniyati (11% va 8%).

Xizmatga kirish motivlari reytingi

To'liq tasavvurga ega bo'lish uchun, keling, quyida muhokama qilinadigan tadqiqot natijalarini ko'rib chiqaylik. Tadqiqotni o'tkazishda respondentlarning ish bilan bog'liq kutganlari qondirilganligi haqida savol berildi. Quyidagi javoblar olindi **(13.3rasm):**





13.3-rasm

1) Ha, ular to'liq oqlanadi (13% xodimlar va 30% menejerlar);
2) Ularning ko'pchiligi asosli (23% xodimlar va 30%);
3) Ular qaysidir ma'noda oqlanadi, ammo boshqalarida emas (58% xodimlar va 40%);
4) Aksariyat hollarda ular uzr keltirmaydilar (3,2% xodimlar va 0%);
5) Ular to'liq oqlanmagan (0% xodimlar va 0% menejerlar);
6) Boshqalar (3,2% xodimlar va 0% menejerlar);

Ish kutganlarini bajarish ko'rsatkichlari

Respondentlarning “Sizning maoshingiz miqdori haqidagi taxminlaringiz haqiqatga to‘g‘ri keladimi?” degan savolga javoblari quyidagi javoblarni oldi (rasm):

Ish haqidan qoniqish ko'rsatkichlari

13.4-rasm

Ishdan va tashkilotdan qoniqish darajasi "IMPEXBANK" OAJning Volgograd filialida respondentlarning ish sharoitlaridan qoniqish darajasi to'g'risida" savoliga olingan ma'lumotlar bilan ko'rsatilgan (13.1-jadval).

13.1-jadval

"IMPEXBANK" OAJ Volgograd filiali xodimlarining mehnat sharoitlaridan qoniqish darajasi

№	Mehnat Sharoitlari	Qoniqish darajasi	
		Xodimlar	rahbarlar
1	Bilim va ko'nikmalarni amalga oshirish	0,65	0,8
2	Malaka oshirish imkoniyati	0,49	0,45
3	Jamoatchilik va ommaviy axborot vositalari bilan aloqala	0,5	0,78
4	Ish o'rinlarining o'sishi istiqbollari	0,45	0,68
5	Mehnatni tashkil etish	0,53	0,63
6	Ish haqi miqdori	0,42	0,65
7	Ijtimoiy paket	0,7	0,7
8	Hamkasblar bilan munosabatla	0,77	0,85
9	Rahbariyat bilan munosabatla	0,84	0,83
10	Mijozlar bilan munosabatlar	0,78	0,88
11	Ish joyini moddiy-texnik ta'minlash	0,48	0,65
12	Kasbning nufuzi	0,7	0,9

Ish bo'yicha savollar:

1. "IMPEXBANK" OAJning Volgograd filialida xizmatga kirish uchun sabablar reytingi" diagrammasida keltirilgan ma'lumotlarni tahlil qiling va baholang. Xulosa chiqaring.

2. "IMPEXBANK" OAJning Volgograd filialiga (barcha xodimlar va guruhlar bo'yicha) qo'shilishda xodimlarning motivlari qanday edi? Nega? (taxmin qiling).

3. “Kutishlarning amalga oshishi ko’rsatkichlari” diagrammasidagi ma’lumotlarni tahlil qiling va baholang va xulosalar chiqaring. Qabul qilingandan so'ng qaysi umidlar to'liq amalga oshdi va qaysi biri kamroq amalga oshdi? "IMPEXBANK" OAJ Volgograd filiali xodimlari moddiy tomondan qanchalik mamnun?

4. IMPEXBANK OAJ Volgograd filiali xodimlari qanchalik mamnun?
ish sharoitlari?

5. Sizningcha, IMPEXBANK OAJning Volgograd filialida motivatsiya darajasini oshirish uchun qanday choralar ko'rish kerak? Agar bunday choralar zarur bo'lsa, unda nima qilish kerak? Variantlaringizni taklif qiling. Javobingizning sabablarini keltiring.

14. KADRLAR MEHNAT FAOLIYATINI RAG'BATLANTIRISH

1-VAZIFA. Nazorat testi.

1. Mehnatni rag'batlantirish quyidagilardan iborat:
a) shaxsni uning mehnat faoliyatiga ta'sir qilish uchun rag'batlantirishni maqsadli qo'llash;
b) shaxsga nisbatan uning mehnat faoliyatiga ta'sir qilish motivlarini maqsadli qo'llash;
c) shaxsga nisbatan uning hissiy holatiga ta'sir qilish uchun rag'batlardan maqsadli foydalanish;
d) shaxsning moddiy farovonligiga ta'sir qilish uchun rag'batlantirishdan maqsadli foydalanish.

2. Sinklerning mustahkamlash nazariyasi xodimlarning xatti-harakatlariga quyidagi usullar orqali ta'sir qilishni o'z ichiga oladi:
a) ijobiy mustahkamlash, jazoni yo'q qilish, salbiy mustahkamlash;
b) tolerant xulq-atvor, yo'q bo'lib ketish, jazolash, faol xatti-harakatlar;

c) faol kuchaytirish, bilvosita mustahkamlash, yo'q qilish, jazolash;
d) salbiy mustahkamlash, jazolash, to'g'ridan-to'g'ri kuchaytirish, yo'q qilish.

3. Mehnatni rag'batlantirish ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga yordam berishida ifodalanadigan rag'batlantirish funktsiyasi deyiladi.
a) ijtimoiy;
b) iqtisodiy;
c) axloqiy;
d) strategik;
e) ma'muriy.

4. Ijobiy yo`nalishga ega bo`lgan harakatlar rag`batlantiriladigan mustahkamlash deyiladi.
a) ijobiy mustahkamlash;
b) salbiy mustahkamlash;
c) yo'q bo'lib ketish;
d) jazo.

5. Samarali mustahkamlash har doim bo'lishi kerak:
a) o'z vaqtida, adolatli, aniq;
b) an'anaviy, muntazam, uzoq muddatli;
c) aniq, doimiy, adolatli;
d) adolatli, kutilmagan, qisqa muddatli.

6.Salbiy yoki ijobiy harakatlarning kuchayishi bo'lmagan mustahkamlash ularning zaiflashishiga olib keladi - deyiladi:
a) ijobiy mustahkamlash;
b) salbiy mustahkamlash;
c) yo'q bo'lib ketish;
d) jazo.

7. Shaxsga bevosita ta’sir etishi bilan xarakterlanadigan, salbiy xatti-harakatlarni bostirish va kelajakda ularning oldini olishga qaratilgan mustahkamlash deyiladi.
a) ijobiy mustahkamlash;

b) salbiy mustahkamlash;
c) yo'q bo'lib ketish;
d) jazo.

8. Salbiy yo'nalishga ega bo'lgan harakatlarning yo'qligi rag'batlantiriladigan mustahkamlash deyiladi:
a) ijobiy mustahkamlash;
b) salbiy mustahkamlash;
c) yo'q bo'lib ketish;
d) jazo.

9. Rag'batlantirishning turli odamlarga ta'siriga ko'ra ko'p jihatdan daromadlarning turli darajalari orqali jamiyat strukturasini shakllantirishni ta'minlashi bilan belgilanadigan rag'batlantirish funktsiyasi deyiladi.
a) ijtimoiy;
b) iqtisodiy;
c) axloqiy;
d) strategik;
e) ma'muriy.

10. Mehnatni rag'batlantirishning ahil jamoani shakllantirishga, rahbarlar va bo'ysunuvchilar o'rtasidagi sheriklik munosabatlariga hissa qo'shishi kerakligi bilan belgilanadigan rag'batlantirish funktsiyasi deyiladi.
a) ijtimoiy;
b) iqtisodiy;
c) axloqiy;
d) strategik;
d) ma'muriy.

2-VAZIFA.

Quyida keltirilgan kadrlar holatlarida keltirilgan ma'lumotlarni diqqat bilan o'rganing va tahlil qiling. Xulosalarni shakllantirish, berilgan savollarga javob berish va korxonalardagi mavjud kadrlar bilan bog'liq vaziyatni hal qiladigan choralarni taklif qilish.

Vaziyat 1

Rag'batlantirishning "qo'shimcha to'lov rejalari" kabi turi mavjud bo'lib, u yangi bozorlarni va sotishni maksimal darajada oshirish usullarini izlashni rag'batlantiradi. Bu kompaniyadan sovg'alar bo'lishi mumkin, biznes xarajatlarini subsidiyalash, ish bilan bilvosita bog'liq shaxsiy xarajatlarni qoplash (nafaqat xodim uchun, balki uning turmush o'rtog'i yoki do'sti uchun ham ish safari).

Quyidagi korxonalardan qaysi biri uchun samaraliroq bo'ladi? Javobingizning sabablarini keltiring.

a) "VZTDiN" OAJ savdo uyi (traktorsozlik sohasidagi mahsulotlarni sotishga ixtisoslashgan)

b) “Pekar” MChJ (non mahsulotlari pishirishga ixtisoslashgan)

c) “Nashriyot” kompaniyasi (bosma mahsulotlarni tarqatishga ixtisoslashgan: kitoblar, reklama bukletlar, plakatlar, kalendarlar va boshqalar).

Vaziyat 2

70-yillarda sovet korxonalarida ma'naviy rag'batlantirishning quyidagi usullari faol ishlatilgan:

- faxriy kengash,
- sotsialistik musobaqa g'oliblarini rag'batlantirish va minnatdorchilik yorliqlari;
-yaxshi ish uchun esdalik sovg'alari bilan taqdirlash va hokazo.

Zamonaviy xodimlarni boshqarish tizimlarida ushbu usullardan foydalanishga arziydimi?

Javobingizning sabablarini keltiring va variantlaringizni taklif qiling

Vaziyat 3

"Zarya" MChJ kompaniyasi zamonaviy va qimmat rag'batlantirish usullaridan foydalanadi:

- pul mukofotlari (bonuslar, bonuslar),

- moddiy rag'batlantirish (uy-joy, ssuda, bepul oziq-ovqat va boshqalar bilan ta'minlash);

Biroq oxirgi paytlarda mehnat unumdorligi keskin pasayib ketdi. Korxona rahbariyati sarosimaga tushdi: ish haqining yuqori darajasi va muntazam moddiy rag'batlantirish bilan xodimlarning mehnat salohiyatini to'liq ochib berish va undan foydalanish mumkin emas.

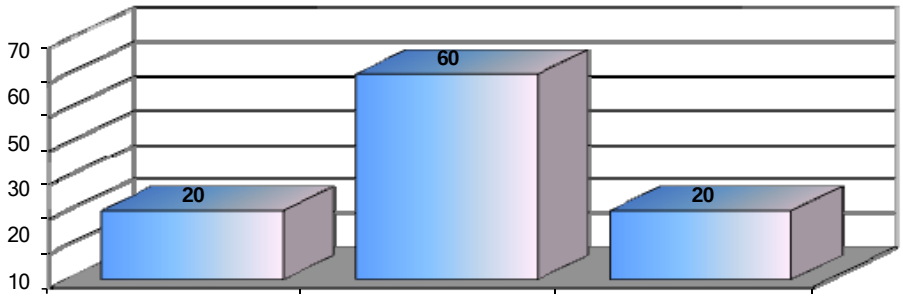
Sababi nima (taxmin qiling)? “Zarya” MChJ rahbariyatiga mavjud kadrlar bilan bog‘liq vaziyatni bartaraf etish bo‘yicha qanday chora-tadbirlarni tavsiya eta olasiz?

VAZIFA 3.

Ishda keltirilgan ma'lumotlarni diqqat bilan o'qing. Taqdim etilgan materialni tahlil qiling. Berilgan savollarga javob bering va belgilangan tashkilotda yuzaga kelgan kadrlar holati to'g'risida xulosa chiqaring.

“FactPlus” MChJning rag‘batlantirish tizimi va uning xodimlarning tashkiliy xulq-atvoriga ta’siri tahlili 2014-yil bahorida tashkiliy-huquqiy (mahalliy) hujjatlarni chuqur o‘rganish va xodimlar o‘rtasida anketa so‘rovi o‘tkazish orqali amalga oshirildi.

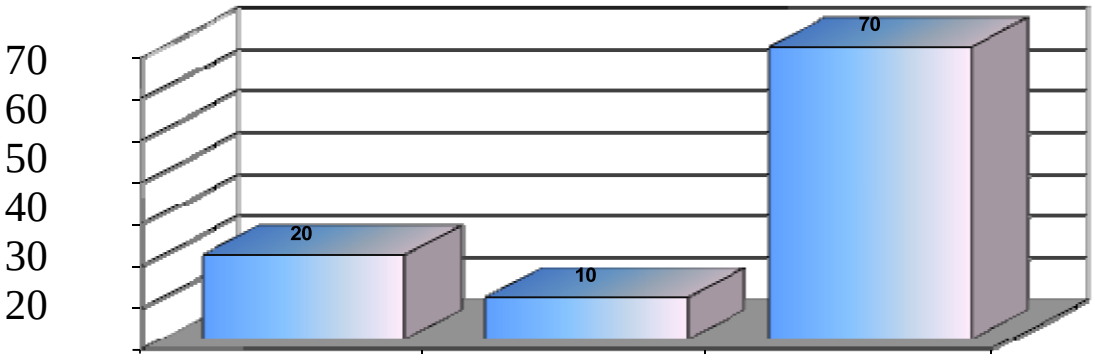
FactPlus MChJning rag'batlantirish tizimini tahlil qilish uchun rag'batlantirishning xodimlarning xatti-harakatlariga ta'sirini baholash uchun ko'rsatkichlar ishlatilgan: iqtisodiy shuningdek, iqtisodiy bo'lmagan. Empirik ma'lumotlarni tahlil qilish quyidagi faktlarni aniqladi:



14.1-rasm

Xodimlarning ish haqi bilan qoniqish darajasi

"FactPlus" MChJda bonuslar to'g'risidagi nizomga ko'ra, bonus yil/oy uchun ish natijalariga ko'ra to'lanadi; Yil davomida korxonada ishlagan davridan qat'i nazar, korxonaning barcha xodimlariga mukofotlar to'lanadi. Agar tashkilot yil/oy uchun ish natijalari bo'yicha sof foyda olgan bo'lsa, bonus to'lanadi. Bonus “FactPlus” MChJ xodimlarining korxona faoliyatini yaxshilashda moddiy manfaatdorligini kuchaytirish va mas’uliyatini oshirishga qaratilgan.



14.2-rasm Qo'shimcha moddiy mukofotlar/rag'batlantirishdan qoniqish

Mehnat ishlab chiqarish intizomini saqlash uchun “FactPlus” MChJ, boshqa har qanday tashkilot singari, jazo, ogohlantirish, tanbeh, qattiq tanbeh, jarima va ishdan bo'shatish tarzidagi ma'muriy rag'batlantirish usullaridan foydalanadi. Ushbu salbiy rag'batlantirish tashkilotdagi odamlar kompaniya ichida, birinchi navbatda, muayyan mas'uliyat va vakolatlar bilan bog'langan xodimlar ekanligini unutmasliklarini ta'minlashga qaratilgan.

FactPlus MChJ rahbariyati xodimlarning qoniqishi uning tashkilotdagi xatti-harakatlari va natijada uning samarali ishlashi bilan to'g'ridan-to'g'ri proportsional ekanligini biladi. Shuning uchun boshqaruv amaliyotida ular rag'batlantirish orqali xodimlarning maqsad va manfaatlarini qondirishning turli usullarini qo'llashga harakat qilishadi.

Ish bo'yicha savollar:

1. MChJ boshqaruvining tashkiliy tuzilmasini diqqat bilan tahlil qiling. Xodimlar sonini hisobga olgan holda "FactPlus". Qaysi boshqaruv jamoasiga HR boshqaruvi funktsiyalari (mehnat munosabatlarini boshqarish va mehnat munosabatlari hujjatlari) berilishi kerak va nima uchun? Javobingizning sabablarini keltiring.

2. “Xodimlarning ish haqi bilan qoniqish darajasi” va “Qo‘shimcha moddiy mukofotlar/rag‘batlantirishlardan qoniqish” diagrammalarida keltirilgan ma’lumotlarni tahlil qiling va baholang. Xulosa chiqaring.

3. “Xodimlarning mehnatga shaxsiy munosabati” diagrammasidagi ma’lumotlarni tahlil qilish va baholash va xulosalar chiqarish. Ishga shaxsiy munosabat ko'rsatkichlari sifatida qaysi mezon FactPlus MChJ xodimlari tomonidan kam tushuniladi? U nima bilan bog'lanishi mumkin? (taxmin qiling).

4. Nima uchun xodimlarning ishi shunday tashkil etilgan bo'lsa-da, ular o'z-o'zini anglash uchun imkoniyatlar mavjudligini qayd etsalar ham, mehnatga ijodiy yondashish imkoniyatining juda past ko'rsatkichlari mavjud? (Tahmin qiling)

5. “FactPlus” MChJ rahbariyati rag‘batlantirishning qaysi turlariga ko‘proq ustunlik beradi va rag‘batlantirishning qaysi turlariga rahbariyat tomonidan tegishli e’tibor qaratilmayapti? Nega? (taxmin qiling).

6. Sizningcha, MChJni rag'batlantirish tizimini optimallashtirish choralari zarurmi? FactPlus? Agar bunday choralar zarur bo'lsa, unda nima qilish kerak? "FactPlus" MChJ rahbariyatiga rag'batlantirish vositalaridan foydalanish orqali tashkilotning xatti-harakatlariga yanada samarali ta'sir ko'rsatishga imkon beradigan harakatlar rejasini taklif qiling. Javobingizning sabablarini keltiring.

15. KADRLAR MALAKASINI OSHIRISH

1-VAZIFA. Nazorat testi.

Ba'zi test savollariga bir nechta javob bo'lishi mumkin.

1. Xodimlarni yangi ishlab chiqarish funktsiyalarini bajarishga, yuqori lavozimlarni egallashga va zamonaviy muammolarni hal qilishga tayyorlashdan iborat bo'lgan kadrlar tayyorlash - deyiladi:

a) umumiy rivojlanish;
b) ijtimoiy rivojlanish;
c) qisman rivojlanish;
d) ikkilamchi rivojlanish;
e) malaka oshirish;
f) birlamchi rivojlanish;
g) barqaror rivojlanish.

2. Odamlar o'rtasida umumiy qadriyatlarni rivojlantirish, martaba ko'tarilishi, shaxsiy salohiyatni to'liq ochib berish va tashkilotga hissa qo'shish qobiliyatini o'stirishga qaratilgan tadbirlar majmuasiga to'g'ri keladigan rivojlanish deyiladi:

a) umumiy rivojlanish;
b) ikkilamchi rivojlanish;
c) barqaror rivojlanish;
d) ijtimoiy rivojlanish;
e) malaka oshirish;
f) qisman rivojlanish;
g) birlamchi rivojlanish.

3. Kadrlar malakasini oshirish natijalari quyidagilardan iborat:

a) texnika va texnologiyaning yangi modellarining paydo bo'lishi;
b) mehnat unumdorligini oshirish;
c) kadrlar almashinuvini kamaytirish;
d) unumdorlik darajasining pasayishi;
e) tashqi muhitning o'zgarishi;
f) xodimlar sonini qisqartirish;

g) axloqiy-psixologik muhitni yaxshilash.

4. Rivojlanish insondan sezilarli kuch talab qiladi, shuning uchun u holda amalga oshirish mumkin emas:

a) quvvatsiz;

b) aloqasiz;

c) intizomsiz;

d) motivatsiyasiz;

e) moslashuvsiz;

f) muvaffaqiyatsiz;

g) majburlashsiz.

5.To'g'ridan-to'g'ri ish joyida mehnat texnikasini tushuntirish va ko'rsatishdan iborat bo'lgan kasbiy ta'lim usuli deyiladi:

a) “keys-stadi”;

b) tadbirkorning hissasi;

c) ishbilarmonlik o'yinlari;

d) aylanish;

e) mustaqil bilim olish;

f) takrorlash;

g) brifing.

6. Talaba o'zi almashtirishi kerak bo'lgan shaxs bilan bevosita ishlaydigan kasbiy ta'lim usuli deyiladi:

a) “keys-stadi”;

b) tadbirkorning hissasi;

c) ishbilarmonlik o'yinlari;

d) universitetda o'qish;

e) aylanish;

f) mustaqil ta'lim;

g) takrorlash.

7. Kasbiy ta’lim metodi, ya’ni tinglovchining tashkiliy muammo tavsifi bilan tanishib chiqib, vaziyatni mustaqil tahlil qilishi, muammoga tashxis qo‘yishi va boshqa tinglovchilar bilan suhbatda o‘z xulosalari va yechimlarini taqdim etishidan iborat:

a) “keys-stadi”;
b) tadbirkorning hissasi;
c) ishbilarmonlik o'yinlari;
d) universitetda o'qish;
e) aylanish;
f) mustaqil ta'lim;
g) takrorlash.

8. Kadrlar malakasini oshirish uchun javobgarlik:
a) prezident ma'muriyati;
b) chiziqli menejerlar;
c) kadrlarni ishga olish va tanlash bo'limi;
d) ishchilarning o'zlari;
e) korxona ma'muriyati;
f) mehnatni muhofaza qilish bo'limi;
g) kasaba uyushmasi.

9. Ishlab chiqarish jarayonining barcha bosqichlari bilan tanishish uchun tinglovchilarni bo‘limdan bo‘limga ko‘chiradigan kasbiy ta’lim usuli deyiladi:
a) “keys-stadi”;
b) tadbirkorning hissasi;
c) ishbilarmonlik o'yinlari;
d) universitetda o'qish;
e) aylanish;
f) brifing;
g) takrorlash.

10.O'qituvchi, maxsus o'quv muassasasi yoki binolarni yoki ma'lum vaqtni talab qilmaydigan kasbiy ta'lim usuli deyiladi:
a) “keys-stadi”;
b) tadbirkorning hissasi;
c) ishbilarmonlik o'yinlari;
d) universitetda o'qish;
e) aylanish;

f) mustaqil ta'lim;
g) takrorlash.

11. Kasb-hunarga o'qitish usuli, bunda rahbar xodimlarni o'qitish uchun haq to'laydi, o'qitish va malakasini oshirish uchun qo'shimcha ta'tillar beradi.
a) “keys-stadi”;
b) tadbirkorning hissasi;
c) ishbilarmonlik o'yinlari;
d) universitetda o'qish;
e) aylanish;
f) mustaqil ta'lim;
g) takrorlash.

12. Rolli o'qitishning simulyatsiya usullaridan foydalanadigan kasbiy ta'lim usuli deyiladi.
a) “keys-stadi”;
b) tadbirkorning hissasi;
c) ishbilarmonlik o'yinlari;
d) universitetda o'qish;
e) aylanish;
f) mustaqil ta'lim;
g) takrorlash.

2-VAZIFA

Kasbiy ta'lim dasturining har bir taklif qilingan variantini o'qing va tahlil qiling, afzalliklari va kamchiliklarini ko'rsating. Professional ta'lim dasturi uchun eng yaxshi variantni tanlang. O'quv dasturini tanlashga ta'sir qiluvchi omillarni ayting. Javobingizning sabablarini keltiring.

Vaziyat

Katta kompaniya rahbariyati barcha menejerlarni kadrlarni tanlash uchun intervyu o'tkazish texnikasiga o'rgatish to'g'risida qaror qabul qildi. Boshqaruv quyidagi variantlarni ko'rib chiqadi:

a) Xorijiy konsalting kompaniyasi asosida trening (mijozning iltimosiga ko'ra sozlanishi mumkin bo'lgan tasdiqlangan standart dastur, o'qish davomiyligi - 2 kun, narxi - har bir ishtirokchi uchun 500 dollar)
b) Mahalliy biznes maktabida trening (maxsus ishlab chiqilgan yangi dastur, trening davomiyligi 2 kun, har bir ishtirokchi uchun 200 dollar turadi)
c) Tashkilot ichidagi trening (muddati noaniq bo'lgan maxsus yangi ishlab chiqilgan dastur, tajribali o'qituvchilarning etishmasligi)

3-VAZIFA

Siz kasbiy tayyorgarlikning qanday usullari va shakllarini taklif qila olasiz va qaysilari quyida keltirilgan vaziyatlar uchun eng samarali bo'ladi? Javobingizning sabablarini keltiring.

Vaziyat 1

World of Technology do'koniga yangi xodim ishga qabul qilindi - savdo bo'yicha maslahatchi. Yollangan xodim savdo maydonchasida mijozlar bilan ishlash funktsiyalari, operatsiyalari va texnikasi haqida hech qanday tushunchaga ega emas.

Vaziyat 2

"Russian Standard" MChJ savdo kompaniyasi ish joyida bir-birini almashtira oladigan xodimlarni tayyorlashga qaror qildi. Boshqacha qilib aytganda, turli funktsiyalarni bajarishga qodir bo'lgan ko'p valentli xodimlarni va turli mutaxassislik bo'limlarida tayyorlash.

Vaziyat 3

“Granit” OAJ zavodining bosh texnologi o‘z xohishi bilan iste’foga chiqadi. Tashkilotning kadrlar xizmati bo‘sh turgan lavozimni egallash uchun munosib nomzod topdi. Biroq, har bir faoliyat sohasining o'ziga xos xususiyatlari va xususiyatlari mavjud. Bularning barchasini yangi boshlanuvchiga o'rgatish kerak.

VAZIFA 4.

Ishda keltirilgan ma'lumotlarni diqqat bilan o'qing. Aleko kompaniyalar guruhida ichki trening tajribasini tahlil qiling va baholang. Sizningcha, ichki maktab faoliyati tufayli “Aleko” kompaniyalar guruhi rahbariyati kasb-hunar ta’limi sohasida o‘z oldiga qo‘ygan maqsadlariga erisha oldimi? Javobingizning sabablarini keltiring.

Aleko Group xodimlarini kasbiy tayyorlash sohasidagi amaldagi siyosat nimaga erishishga imkon berdi? Javob berayotganda, ishda keltirilgan ma'lumotlarga tayaning. Agar aniqlagan bo'lsangiz, Aleko kompaniyalar guruhida ichki treningning kamchiliklarini ayting.

ISHLAB CHIQARISH: "O'ZIMIZNI O'RGATAMIZ: "ALEKO" shirkatlar guruhining tajribasi" Aleko kompaniyalar guruhining kadrlar bo'yicha mutaxassislari (keyingi o'rinlarda Aleko kompaniyalar guruhi deb yuritiladi) o'quv jarayonini nafaqat xodimlarning malakasini oshirish jarayoni, balki operatsion muammolarni hal qilish uchun tarkibiy bo'linmalar o'rtasidagi o'zaro hamkorlik usullaridan biri sifatida ham ko'rib chiqadilar. . Ushbu funktsiyani bajarish uchun maxsus bo'linma - o'zining ichki maktabi yaratildi.

Aleko kompaniyalar guruhining ichki savdo maktabiga Inson resurslarini boshqarish direktori rahbarlik qiladi. Maktab xodimlari tarkibiga ikkita loyiha menejeri - dasturlarni rejalashtiruvchi va tashkil etuvchi HR menejerlari va kompaniyaning brend chakana tarmog'idagi dasturlarni boshqaradigan beshta trener - savdo bo'yicha maslahatchilar kiradi. Kompaniya o'qituvchilarni tanlashda ham alohida yondashuvni ishlab chiqdi.

Kompaniyaning o'z xodimlariga ustunlik beriladi. Masalan, savdo maktabining o'qituvchilari "Aleko" kompaniyalar guruhining savdo bo'linmalarining eng yaxshi xodimlaridir. Ushbu qarorga xodimlarni uchinchi shaxslar yordamida o'qitish bo'yicha katta tajribadan so'ng erishildi, bunda o'qitilgan xodimlar ko'pincha quyidagilarni ta'kidladilar:

"O'qituvchilar professionallar, ammo ular aniq jihozlarni sotish bo'yicha bilim va ko'nikmalarga ega emaslar va sotish texnologiyasi hududga qarab farq qiladi."

"Kompaniya o'z xodimlarini qanday maqsadda o'qitadi?" HR menejerlari har doim ham aniq javob bera olmaydigan savol.

Aleko kompaniyalar guruhi o'z xodimlarini o'qitish bo'yicha ushbu muammoni hal qilishda quyidagi maqsadlardan kelib chiqadi:

- kompaniyaning har qanday faoliyatida yangi texnologiyalarni o'rganish (1-2 xodim tashqi treningga yuboriladi, ular kursni tugatgandan so'ng manfaatdor bo'limlar uchun treninglar o'tkazadilar, bu texnologiyani, Aleko Group kompaniyasining ehtiyojlarini yaxshiroq tushunishga yordam beradi. Kompaniyalar, uni moslashtirish va amalga oshirish);

-kasbiy sohadagi bilimlarni tizimli ravishda chuqurlashtirish - kompaniya faoliyatida yaxshiroq natijalarga erishish uchun malaka oshirish;

-xodimning xulq-atvor jihatlarini o'zgartirish - hamkorlik va biznes aloqalari bo'yicha o'quv kurslari;

- o'quv davrida dastur talabalari o'rtasida umumiy manfaatlarning paydo bo'lishi - biznes aloqalari, muammolarni hal qilishda professional o'zaro yordam.

Kompaniyada o'qitishning asosiy tamoyillaridan biri quyidagilardan iborat: agar xodim o'qishni tugatgandan so'ng kompaniyaga yangi hech narsa olib kelmasa, biz o'qitish yaxshi tanlanmagan deb taxmin qilishimiz mumkin - xodimning rivojlanishi uning ishiga ta'sir qilmadi. .

Ichki o'quv maktabi tomonidan yaratilgan o'quv dasturlarining har biri alohida loyiha bo'lib, uni yaratish, mazmuni va amalga oshirishda kompaniya xodimlarining o'zlari loyiha menejerlari yordamiga tayanib faol ishtirok etishlari mumkin. Har bir yangi dasturni amalga oshirish va moslashtirish bir necha bosqichlarni o'z ichiga oladi. Har bir bosqichning davomiyligi taxminan chorakni tashkil etadi, bu vaqt ichida 5 guruh mashg'ulotlardan o'tadi.

Har bir bosqichni tugatgandan so'ng, mashg'ulotlar olib borayotgan xodimlar uchun davra suhbati o'tkaziladi, ular o'z taassurotlari bilan o'rtoqlashadilar, darslarni o'tkazish uchun yangi mavzular, materiallar va mashqlarni ishlab chiqadilar.

Aleko kompaniyalar guruhida ular Guruhning ichki mutaxassislari tomonidan ishlab chiqilgan va muvaffaqiyatli amalga oshirilgan
"Aleko" o'quv dasturlari, masalan:
-"Brend chakana savdo tarmog'i"
-“Sotish texnologiyasi”
-“Taqdimot texnikasi”
-“Salon faoliyati uchun standartlarni ishlab chiqish”.

Savdo bo'yicha maslahatchilar uchun dastur

"BRANDLI CHAKANA TARMOQI" (FRS)

Ushbu dastur quyidagi savdo texnologik bloklaridan iborat:

a) audio va video uskunalar;
b) tashkiliy va hisoblash texnikasi;
c) yirik maishiy va o‘rnatilgan jihozlar;
d) kichik maishiy texnika.

Har bir blokda uskunalarni sotish va qaytarishning huquqiy jihatlari bilan bog'liq savollar mavjud; Aleko kompaniyalar guruhida taklif etilayotgan xizmatlar; savdogarlik; muayyan asbob-uskunalarni sotish psixologiyasi va texnologiyasi.

Dastur

"SOTISH TEXNOLOGIYASI"

Trenerlar va savdo bo'yicha maslahatchilar tomonidan ishlab chiqilgan bo'lib, u chakana savdo tarmog'ida sotiladigan tovarlarning har bir guruhi uchun individualdir. Bunday mashg'ulotlar natijasida keyingi guruhlarni o'qitish uchun uslubiy materiallar (darsliklar, videoroliklar) ishlab chiqiladi, ularning har biri nafaqat ushbu dasturda taqdim etilgan

materiallarni (bilim, qobiliyat, ko'nikmalar), balki oldingi barcha guruhlarning tajribasini ham o'rganadi.

Deyarli har bir guruh o'z topilmalariga ega. Masalan, guruhlardan birining ishtirokchilari xaridorlarning xatti-harakatlarini tushunish uchun qulay bo'lgan xaridlarning "ishchi" tasnifini taklif qilishdi:

- ✓ oqilona xarid - bu zarurat va mijoz buni baribir amalga oshiradi -sotib olish kerak;
- ✓ potentsial xarid mijozda ba'zi ichki shubhalarga ega (uni ishontirish kerak) - sotib olish mumkin;
- ✓ emotsional xarid – mijozning “ruhiy impulsi” (menga aynan shu narsa yetishmasdi!) – men sotib olmoqchiman.

Dasturni yakunlash natijasida barcha savdo maslahatchilari nafaqat ma'lum bir qahva qaynatgich yoki uy kinoteatrini sotish bo'yicha ko'nikma va ko'nikmalarga ega bo'ladilar, balki nostandart vaziyatlarda tashrif buyuruvchilar bilan ishlash tajribasiga ega bo'ladilar.

Dastur

"Taqdimot texnikasi"

Aleko kompaniyalar guruhining reklama kampaniyalaridan biri uchun u yoki bu uskunalar (mahsulotlar guruhi) taqdimotini o'tkazishi mumkin bo'lgan savdo bo'yicha maslahatchilar talab qilingan. Bu nafaqat namunaviy namoyishchilar, balki bir guruh uskunalarning to'liq, to'liq tsiklining taqdimotchilari, masalan, televizor ekranida rasmni ko'rsatadigan raqamli kamera kerak edi.

"Taqdimot texnikasi" dasturi savdo bo'yicha maslahatchilarning mahsulotni namoyish qilish bilan taqdim etish ko'nikmalarini rivojlantirish maqsadida tayyorlangan.

Ushbu treningda hal qilinishi kerak bo'lgan muammolar:

- ✓ taqdim etilgan texnologiyani bilish (self-trening va paydo bo'lgan savollarga javoblar va muhokamalar);
- ✓ to‘g‘ri nutqni yetkazish (notiqlik texnikasi);
- ✓ mahsulotni namoyish qilish ko'nikmalari.

Mashg'ulotlar uchun to'g'ri talaffuzga ega va omma oldida gapira oladigan xodimlar tanlangan bo'lsa-da, eng qiyin vazifa nutq so'zlash edi. Nutq sinovdan o'tkazildi va tilni burish, maqollar, murakkab matnlar, mashqlar va rolli o'yinlar yordamida mashq qilindi, shundan so'ng har bir ishtirokchiga individual tavsiyalar berildi.

Savdo bo'yicha maslahatchilar uskunalarni (dastlabki, ishchi, asosiy) taqdim etish rejalarini tuzishni o'rgandilar, ular asosida ular o'z chiqishlarini tayyorladilar.

Taqdimot ko‘nikmalari rolli o‘yinlarda takomillashtirildi: texnologiya haqida gapirishni, aralashuvga e’tibor bermaslikni, texnologiyani namoyish qilishni, taqdimot rejasidan chalg‘imasdan turib, hozir bo‘lganlarning savollariga to‘g‘ri va qisqacha javob berishni o‘rganish kerak edi.

Ushbu dastur ishtirokchilar o'rtasida taqdimot nima uchun ekanligini, u nimada yordam berishini va mahsulotni namoyish qilishda nimani yodda tutish kerakligini yaxshiroq tushunishga yordam beradigan muhokamalarni o'z ichiga oladi.

Dastur

“SALONI FOYDALANISH STANDARTLARINI ISHLAB CHIQISH”. Ushbu dasturni ishlab chiqish zarurati Uy kinosi salonining ochilishi bilan paydo bo'ldi. Uskunalarni sotuvchi mutaxassislar faoliyati uchun qo'shimcha yangi standartlar talab qilindi.

Ushbu dasturni amalga oshirishda quyidagi vazifalarni hal qilish kerak edi:

- ✓ salon mutaxassislarining uslubi va qiyofasini aniqlash;
- ✓ Salonda taqdim etilgan texnologiya bo‘yicha materiallar tayyorlash (farqlari, afzalliklari, afzalliklari);
- ✓ mahsulotni namoyish qilish bilan taqdimot ko‘nikmalari (nutq modullarini ishlab chiqish);
- ✓ Salonda xizmat ko‘rsatish standartlarini tayyorlash.

Shunday qilib, Aleko kompaniyalar guruhida ma'lum bir voqea, harakat yoki hayotiy zarurat uchun o'quv dasturlari tayyorlanadi. Dasturni

tugatgandan so'ng, ishtirokchilar darhol o'zlashtirilgan ko'nikma va texnikani kundalik amaliyotda qo'llashni boshlaydilar, shu bilan o'z ko'nikmalarini mustahkamlaydi va hali treningni tugatmagan hamkasblarini faollashtiradi. Treningdan so'ng o'tkazilgan sertifikatlash ichki tayyorgarlik maktabining yuqori samaradorligini ko'rsatdi: ma'lum bir malaka darajasiga erishish uchun avval 9-11 oy kerak bo'lsa, endi bu 2-23 oyni oladi.

16. BIZNES KARYERASINI BOSHQARISH

1-VAZIFA. Nazorat testi.

Ba'zi test savollariga bir nechta javob bo'lishi mumkin.

1. Korxona ichidagi kasbiy (biznes) martaba 3 yo‘nalishda amalga oshiriladi va shunga ko‘ra ular martaba turlariga bo‘linadi:

a) vertikal;
b) chiziqli-funksional;
c) istiqbolli;
d) gorizontal;
e) markazlashtiruvchi.

2. Mansab motivi, bunda shaxsni mustaqillikka intilish -deyiladi:

a) moddiy farovonlik;
b) ustuvorlik zarurati;
c) turmush tarzi;
d) hokimiyatga egalik qilish;
d) avtonomiya.

3. Shaxsni yuqori ish haqi yoki boshqa haq to'lash shakllari bilan bog'liq bo'lgan lavozimni egallash istagidan kelib chiqadigan mansab motivi deyiladi:

a) moddiy farovonlik;
b) ustuvorlik zarurati;
c) turmush tarzi;
d) hokimiyatga egalik qilish;

d) avtonomiya.

4. Shaxsning beqiyos mutaxassis bo‘lishga, eng murakkab muammolarni hal qila olishga, ya’ni eng zo‘rning eng zo‘ri bo‘lishga intiladigan martaba motivi deyiladi.

a) moddiy farovonlik;

b) ustuvorlik zarurati;

c) funksional kompetentsiya;

d) turmush tarzi;

d) avtonomiya.

5. Shaxsni tashkilotdagi o'z mavqeini saqlab qolish va mustahkamlash istagidan kelib chiqadigan mansab motivi deyiladi.

a) ustuvorlik zarurati;

b) turmush tarzi;

c) hokimiyatga egalik qilish;

d) funktsional kompetentsiya;

e) xavfsizlik va barqarorlik.

6. Karyera motivi, unda inson imtiyozlar va maqom belgilariga (shaxsiy kabinet, kompaniya avtomobili va boshqalar) intiladi.) - deyiladi:

a) moddiy farovonlik;

b) ustuvorlik zarurati;

c) turmush tarzi;

d) hokimiyatga egalik qilish;

d) avtonomiya.

7. Inson bir tomondan xodim sifatidagi manfaatlarini, ikkinchi tomondan oilasi ehtiyojlarini birlashtirish vazifasini qo‘yadigan mansab motivi deyiladi.

a) moddiy farovonlik;

b) turmush tarzi;

c) hokimiyatga egalik qilish;

d) avtonomiya;

e) xavfsizlik va barqarorlik.

8. Inson har doim va hamma joyda o‘zini eng zo‘r bo‘lib ko‘rsatishga, o‘z hamkasblaridan ustun bo‘lishga intiladigan martaba motivi deyiladi:
a) ustuvorlik zarurati;
b) turmush tarzi;
c) hokimiyatga egalik qilish;
d) avtonomiya;
e) funksional kompetentsiya.

9. Insonlar o‘z bilim, tajriba va ko‘nikmalarini uzatishga e’tibor qaratishi mumkin bo‘lgan kasbiy martaba bosqichi deyiladi:
a) yakuniy;
b) tayyorgarlik;
c) barqarorlashtiruvchi;
d) moslashuvchan;
e) etuk.

10. Yosh ishchining mehnat olamiga kirib kelishi, yangi kasbni egallashi, jamoada o‘z o‘rnini izlash bosqichi deyiladi.
a) yakuniy;
b) tayyorgarlik;
c) barqarorlashtiruvchi;
d) moslashuvchan;
e) etuk.

11. Xodimlar menejmentga nisbatan istiqbolli va istiqbolsizlarga bo'lingan professional martaba bosqichi deyiladi:
a) yakuniy;
b) tayyorgarlik;
c) barqarorlashtiruvchi;
d) moslashuvchan;
e) etuk.

12. Bo'lajak mutaxassis va menejerning poydevori qo'yiladigan kasbiy martaba bosqichi deyiladi:
a) yakuniy;
b) tayyorgarlik;

c) barqarorlashtiruvchi;
d) moslashuvchan;
e) etuk.

13.Kasbiy o'sish, o'qitish va rivojlanishning turli bosqichlaridan o'tishni, shu kompaniya yoki tashkilotda nafaqaga chiqishgacha bo'lgan martaba deyiladi:
a) tashkilotlararo;
b) tashkiliy;
c) tashkilot ichidagi;
d) barqarorlashtirish;
e) markazlashtirilgan.

14. Turli korxona va firmalarda kasbiy faoliyatning barcha mehnat bosqichlarini bosib o'tishni o'z ichiga olgan martaba deyiladi:
a) tashkilotlararo;
b) ichki;
c) tashkilot ichidagi;
d) barqarorlashtirish;
e) markazlashtirilgan.

15. Turli korxonalarda bir xil faoliyat turi bilan shug‘ullanish imkonini beruvchi martaba deyiladi:
a) ixtisoslashgan;
b) ichki;
c) tashkilot ichidagi;
d) barqarorlashtirish;
e) ixtisoslashtirilmagan.

16. O‘qishdan pensiyaga chiqishgacha bo‘lgan butun martaba yo‘lida nafaqat ish joyini, balki faoliyat turini ham o‘zgartirishga imkon beradigan martaba deyiladi:
a) ixtisoslashgan;
b) ichki;
c) tashkilot ichidagi;
d) barqarorlashtirish;

e) ixtisoslashtirilmagan.

17. Karyera darajalarini bosqichma-bosqich egallash, ma’lum bir ierarxik darajaga yetib borish va uni uzoq vaqt saqlab turishni nazarda tutuvchi martaba modeli deyiladi:

a) “Springboard”;

b) "zinapoya";

c) “Ilon”;

d) “Chorraha”;

e) "Sayohatchi".

18. Xodim ma'lum vaqt davomida lavozimni egallagan, uning xususiyatlari va xususiyatlarini to'liq o'rganadigan martaba modeli. Keyin to'plangan tajriba xodimga yuqori lavozimni egallashga imkon beradi - deyiladi:

a) “Springboard”;

b) "zinapoya";

c) “Ilon”;

d) “Chorraha”;

e) "Sayohatchi".

19. Xodimning har bir lavozimga oz vaqtini bag'ishlagan holda, bir lavozimdan boshqa joyga o'tadigan martaba modeli. Natijada barcha boshqaruv funktsiyalarini bilgan holda yuqori lavozimni egallash - deyiladi:

a) “Springboard”;

b) "zinapoya";

c) “Ilon”;

d) “Chorraha”;

e) "Sayohatchi".

20. Ishning har bir davri xodimlarni attestatsiyadan o‘tkazish bilan tugaydigan, uning natijalariga ko‘ra xodim lavozimga ko‘tariladigan, boshqa joyga ko‘chiriladigan yoki lavozimini pasaytiradigan martaba modeli deyiladi:

a) “Springboard”;

b) "zinapoya";
c) “Ilon”;
d) “Chorraha”;
e) "Sayohatchi".

2-VAZIFA

Taklif etilayotgan kadrlar holati bilan tanishing va uni tahlil qiling. Mansab turini, uning motivini va tashkilot xodimi qaysi bosqichda ekanligini aniqlang.

Vaziyat 1

Bosh mutaxassis Voronov S.A. bu yil MARS MChJda 30 yillik ish tajribasini nishonlaydi. Ko'p yillar davomida u hamkasblari va rahbariyatining universal sevgisi va e'tirofiga sazovor bo'ldi. U "yangi kelganlarga" jamoaga qo'shilishga faol yordam beradi va ularga o'z bilim va ko'nikmalarini o'tkazadi.

U yuqori malakali mutaxassis bo‘lib, to‘plangan boy tajribasi evaziga muhim boshqaruv vazifalarini qayta-qayta bajarib, muvaffaqiyatli bajargan. Rahbariyat S.A. Voronovni juda qadrlaydi, uning noyob qobiliyatlarini biladi va tashkilotni boshqarishda ulardan faol foydalanadi.

Vaziyat 2

Ryabtseva N.N. yosh mutaxassis (iqtisodchi-buxgalter), VolDUni Korxona iqtisodiyoti mutaxassisligi bo'yicha tamomlagandan beri FENIST MChJda ishlab kelmoqda.

Korxonadagi faoliyati davomida u o‘zini yuqori malakali, mas’uliyatli, tashkilotchilik qobiliyatiga ega xodim sifatida ko‘rsatdi. Shuning uchun MChJ rahbariyati

"FENIST" uning mehnatga haq to'lash va mehnatni rag'batlantirish sektori boshlig'i lavozimidagi faoliyatidan juda mamnun va uni istiqbolli menejer sifatida ko'radi.

Ryabtsevaning o'zi erishilgan natijalar haqida to'xtalib o'tishni istamaydi, chunki u kuch va ijodiy g'oyalarga to'la, bundan tashqari, u izdoshdan ko'ra etakchi bo'lishni afzal ko'radi.

Vaziyat 3

Surikova V.V. ko'p bolali onasi. Biroq, u uy bekasi roli unga mos kelmaydi, deb hisoblaydi. Shu sababli, u butun umri davomida o'z kasbining yuqori malakali va yuqori haq to'lanadigan mutaxassisi bo'lishga intilib ishladi. Va u muvaffaqiyatga erishdi.

So'nggi ikki yil oldin u ikki marta ko'tarildi, bu uning moliyaviy xavfsizligi darajasini sezilarli darajada oshirdi.

Vaziyat 4

Ivanov I.I. MChJ marketing bo'limida yetakchi mutaxassis bo'lib ishlaydi "Langouste" 17 yildan beri ishlaydi. Unga bir necha bor ko'tarilish taklif qilingan, chunki u beqiyos mutaxassis; ma'muriyatning hurmatidan bahramand bo'lib, uni katta ish tajribasiga ega bo'lgan nufuzli xodim deb hisoblab, unga qayta-qayta maslahat so'rab murojaat qiladi.

3-VAZIFA.

Taklif etilayotgan kadrlar holatidagi ma'lumotlarni diqqat bilan o'qing va tahlil qiling. Korxonadagi hozirgi kadrlar holatidagi muammoli muammolarni aniqlang.

Quyidagi savollarga javob bering:

1. Nima uchun Antova I.I. martaba rejalashtirish va rivojlanish bo'yicha rejalashtirilgan xodimlar faoliyatini amalga oshira olmadingizmi?
2. Nega “Yantar” MChJ rahbarlari korxona direktorining buyrug‘iga to‘g‘ri munosabatda bo‘lishmadi?
3. Mansabni rejalashtirish va rivojlantirish bo'yicha rejalashtirilgan kadrlar faoliyatini amalga oshirishda kim va qanday xatolarga yo'l qo'yildi?
4. Hozirgi muammoli kadrlar holatini qanday bartaraf etish mumkin? Javoblaringiz va takliflaringiz uchun sabablarni keltiring.

Vaziyat 1

“Yantar” MChJ kompaniyasi zargarlik buyumlari savdosiga ixtisoslashgan. Korxonada 10 ta do‘kon va 5 ta savdo nuqtalari mavjud. Korxonada kadrlar xizmatini yosh va ijodiy menejer Irina Ivanovna Antonova boshqaradi.

Yaqinda Irina Ivanovna Antonova xodimlarni boshqarishning zamonaviy masalalari bo'yicha malaka oshirish kurslaridan qaytdi, ular orasida, jumladan, kadrlarni rejalashtirish va martaba oshirish masalalari ham bor edi.

Aynan shu savollar I.I.Antonovani eng ko'p qiziqtirdi va u korxona rahbari uchun o'z g'oyalarini amalga oshirish rejasini tayyorladi.

Malaka oshirish kurslaridan qaytganning birinchi kunida I.I. Antonova kompaniya direktorining oldiga borib, uning innovatsion g'oyalari va rejalari haqida gapirdi.Kompaniya rahbari Irina Ivanovna tomonidan taklif qilingan tadbirlarga juda qiziqdi va undan birinchi navbatda korxona rahbarlari, ya'ni: korxona direktori bilan mashg'ulotlar tayyorlash va o'tkazishni so'radi; direktor o'rinbosarlari; do'kon menejerlari; katta do'kon menejerlari.

Bir hafta ichida Irina Ivanovna trening tayyorladi va uni korxona rahbariyati bilan o'tkazdi. Biroq “Yantar” MChJ rahbarining o‘zi so‘nggi lahzada haddan tashqari bandligini aytib, mashg‘ulotlarda qatnashishdan bosh tortishga qaror qildi. Trening muvaffaqiyatli va samarali o'tdi. Treningning barcha ishtirokchilari juda faol bo'lishdi, ko'plab savollar berishdi va trening doirasida taqdim etilgan martaba oshirish usullari va usullariga alohida qiziqish bildirishdi.

Ertasi kuni "Yantar" MChJ direktori o'quv natijalari bilan tanishgandan so'ng, u buyruq chiqarishni zarur deb hisobladi, unga ko'ra barcha menejerlar o'zlarining tarkibiy bo'linmalari xodimlarining martabalarini rejalashtirish va rivojlantirish bo'yicha o'z takliflarini tayyorlashlari kerak. va ularni kadrlar xizmati rahbariga taqdim etadi.

Biroq, vaziyat shunday rivojlandiki, korxona rahbarlari buyruqni bajarishga shoshilmadilar va shunga qaramay, o'z qo'l ostidagilarning martabasini rejalashtirish va rivojlantirish bo'yicha takliflar tayyorlaganlarni shunday tasniflash mumkin edi.
"obunani bekor qilish" Mansabni boshqarish yo'nalishi bo'yicha kadrlar faoliyatini amalga oshirish bo'yicha rejalashtirilgan ishlar "tug'in nuqtaga" etib keldi.

17. XIZMAT SAFARI VA UNI RASMIYLASHTIRISH

1-VAZIFA. Nazorat testi.

1. Ish safari - bu:
a) doimiy ish joyidan tashqarida rasmiy topshiriqni (topshiriqni) bajarish uchun ish beruvchining buyrug'i bilan ma'lum muddatga xodim (lar)ning sayohati;
b) doimiy ishi yo'lda bajariladigan yoki sayohat xarakteriga ega bo'lgan xodimlarning (xodimlarning) sayohati;
c) doimiy ish joyidan tashqarida rasmiy topshiriqni (topshiriqni) bajarish uchun ish beruvchining buyrug'i bilan noma'lum muddatga xodimning (xodimlarning) sayohati;
d) doimiy ishi sayohat xarakteriga ega bo'lgan xodimlarning (xodimlarning) sayohati.

2. Xodimni xizmat safariga jo'natish to'g'risidagi buyruq quyidagilar tomonidan tayyorlanadi:
a) xizmat safariga yuborilgan xodim ishlaydigan tarkibiy bo'linma rahbari;
b) tashkilotning kadrlar xizmati;
c) tashkilot rahbari;
d) kasaba uyushmasi rahbari.

3. Xodimning ish safari joyida haqiqiy bo'lish muddati belgilanadi: a) eslatma asosida;
b) sayohat guvohnomasi asosida;

c) xizmat safaridan qaytgandan so'ng xodim taqdim etgan sayohat hujjatlari bo'yicha;
d) xodimning arizasi asosida.

4. Xizmat safariga jo‘natish bo‘yicha rasmiy topshiriq va uning bajarilishi to‘g‘risidagi hisobot quyidagilar tomonidan tuziladi:
a) tashkilotning kadrlar xizmati;
b) tashkilot rahbari;
c) xizmat safariga yuborilgan xodim ishlaydigan tarkibiy bo'linma rahbari;
d) xizmat safariga yuborilgan xodim.

5.Xodimni xizmat safariga yuboradi:
a) tarkibiy bo'linma rahbari;
b) korxona rahbari;
c) xodimlarni boshqarish xizmati rahbari;
d) kasaba uyushmasi rahbari.

6. Agar xizmat safariga yuborilgan bo'lsa, ish beruvchi xodimga quyidagilar uchun kompensatsiya to'lashi shart:
a) istisnosiz xodimning xizmat safari bilan bog'liq barcha xarajatlari;
b) sayohat xarajatlari, turar joyni ijaraga olish xarajatlari, doimiy yashash joyidan tashqarida yashash bilan bog'liq qo'shimcha xarajatlar (sutkalik) va ish beruvchining ruxsati yoki xabardorligi bilan xodim tomonidan amalga oshirilgan boshqa xarajatlar;
c) xodimlarning barcha xarajatlari, shu jumladan shaxsiy xarajatlar;
d) sayohat xarajatlari, turar-joy binolarini ijaraga olish xarajatlari, doimiy yashash joyidan tashqarida shaxsiy dam olish bilan bog'liq qo'shimcha xarajatlar (sutkalik) va ish beruvchining ruxsati yoki xabardorligi bilan xodim tomonidan qilingan boshqa xarajatlar.

7. Xodimni xizmat safariga jo'natish to'g'risidagi buyruqni:
a) buxgalter va korxona rahbarining o'rinbosari;
b) tarkibiy bo'linma rahbari va korxona rahbari;
c) korxona hisobchisi va direktori;
d) tarkibiy bo'linma rahbari va korxona rahbarining o'rinbosari.

8. Xodimni xizmat safariga jo'natish to'g'risidagi buyruqni:

a) korxona boshlig'ining o'rinbosari;
b) xodimlarni boshqarish xizmati rahbari;
c) korxona rahbari;
d) buxgalter.

9. Xodimlarni xizmat safarlariga jo‘natishning o‘ziga xos xususiyatlari quyidagilar tomonidan belgilanadigan tartibda belgilanadi:
a) davlat hukumati;
b) senat;
c) oliy majlis;
d) prezident.

10.Korxona rahbarining xizmat safariga chiqish to'g'risidagi buyrug'i (ko'rsatmasi) xodim uchun:
a) majburiy;
b) ixtiyoriy;
c) muayyan sharoitlarda ixtiyoriy;
d) muayyan sharoitlarda majburiy.

VAZIFA 2.

Dastlabki ma'lumotlarga asoslanib, xizmat safariga jo'natish uchun hujjatlar shakllarini tayyorlang.

To'ldirilishi kerak bo'lgan hujjatlar ro'yxati:

- ✓ “Korxona xodimlari uchun xizmat safarlari rejasi” shakli
- ✓ “Ish safariga jo‘natish bo‘yicha xizmat topshirig‘i va uning bajarilishi to‘g‘risida hisobot” shakli (T-10a shakl);
- ✓ “Xodimni xizmat safariga jo‘natish to‘g‘risida buyruq” shakli (T-9 shakl);
- ✓ “Xodimlarni xizmat safariga jo‘natish to‘g‘risidagi buyruq” shakli (T-9a shakl);
- ✓ “Sayohat sertifikati” shakli (T-10 shakl).

Variant 1

Dastlabki ma'lumotlar:

Marketing bo'limi yetakchi mutaxassisi Vadim Nikolaevich Lixachev reklama kampaniyasini o'tkazish bo'yicha shartnoma tuzish uchun xizmat safariga ketmoqda.

"Tashrif" OAJ rahbariyati topshiriqni bajarish muddatini aniqladi - 2004 yil 20 yanvardan 8 fevralgacha. Vazifani bajarish uchun Lixachev Saratov MChJ "Maket" menejerlari bilan muzokara olib borishi kerak.

Muzokaralar davomida Lixachev V.N. “Maket” MChJ rahbariyatini ishontirishga muvaffaq bo‘ldi reklama kompaniyasining muvaffaqiyati va samaradorligida.

Variant 2

Dastlabki ma'lumotlar:

"Lakomka" MChJ korxonasida soliqqa tortish tizimidagi o'zgarishlar munosabati bilan bosh buxgalter Lyubov Nikolaevna Veresovani "Kichik korxonada soliq va buxgalteriya hisobi" seminarida ishtirok etish uchun xizmat safariga yuborish zarurati tug'ildi. Seminarda ishtirok etish jarayonida Veresova L.N. Korxona uchun buxgalteriya hisobining yangi qoidalari bilan tanishish kerak.

Seminar 2004 yil 15 iyuldan 27 iyulgacha Moskva shahrida Moskva moliya universiteti bazasida o'tkaziladi.

Variant 3

Dastlabki ma'lumotlar:

"Samotsvety" OAJ zavodining bosh muhandisi Vladimir Ivanovich Kravtsov Sankt-Peterburgga metall kesish uskunalarini yetkazib berish bo'yicha shartnoma tuzish uchun yuboriladi.

2004 yil 11 noyabrdan 20 noyabrgacha bo'lgan muddatda "Vostok" OAJ bilan shartnoma tuzish kerak. Kelgach, Kravtsov V.I. yetkazib berish shartnomasini tuzish haqida Gems bosh direktorini xabardor qildi.

Variant 4

Dastlabki ma'lumotlar:

Dubrava MChJ mijozlarining buyurtmalarini bajarish uchun DOS-105 yog'ochni qayta ishlash mashinasi talab qilinadi. Ushbu o'rnatish 2004 yil 10 aprelgacha Orenburgdan Pskovga yetkazilishi kerak.Shu munosabat

bilan ishlab chiqarish bo'limining yetakchi mutaxassisi Maksim Lvovich Tokarev 2004 yil 15 martdan 5 aprelgacha Sibiryak zavodiga xizmat safariga yuborildi.

Variant 5

Dastlabki ma'lumotlar:

"Pivovar" OAJ texnologik bo'limining etakchi mutaxassisi Kubanskaya a/f Krasnodar o'lkasiga xizmat safari bilan ketmoqda.
Ish safariga bo'lgan ehtiyoj ishlab chiqarish ehtiyojlari uchun xom ashyo (soya, arpa) sotib olish bilan bog'liq. Boshliq Ivanov L.I. sayohat muddatini 2004-yil 22-avgustdan 15-sentyabrgacha belgilang.

Variant 6

Dastlabki ma'lumotlar:

"Tkachixa" MChJ ishchi kiyimlarini tikishga ixtisoslashgan. Ta'minot va sotish bo'limi boshlig'i "Mramor" MChJ uchun 1 partiya ish kiyimlarini tikish uchun mato sotib olishi kerak. Shu maqsadda u Volgograd viloyatining Kamishin shahriga xizmat safariga yuboriladi. O'zining rasmiy topshirig'ini bajarish uchun Aleksey Yuryevich Stanovga (ta'minot va sotish bo'limi boshlig'i) 2004-yil 20-noyabrdan 25 noyabrgacha muddat berildi.

18. XODIMLARNI ATTESTATSIYADAN O‘TKZAISH

1-VAZIFA. Nazorat testi.

1. Xodimlarni attestatsiyadan o‘tkazish:
a) xodimning darajasi, sifati va salohiyatining bajarilgan ish talablariga muvofiqligini baholash uchun mo'ljallangan kadrlar bo'yicha chora-tadbirlar;
b) xodimning ish haqi darajasi, rag'batlantirish soni va hajmining uning rasmiy maqomiga muvofiqligini baholash uchun mo'ljallangan kadrlar bo'yicha chora-tadbirlar;

c) xodimning ish darajasi, ish haqi va rag'batlantirishning uning ehtiyojlariga muvofiqligini baholash uchun mo'ljallangan kadrlar bo'yicha chora-tadbirlar;
d) Konstitutsiya xodimining erkinligi, demokratiyasi va fuqarolik ongini baholash uchun mo'ljallangan kadrlar bo'yicha chora-tadbirlar.

2. Sertifikatlashning optimal chastotasi:
a) yillik sertifikatlash;
b) 7 yilda bir martadan ko'p bo'lmagan;
c) har uch yilda bir martadan ko'p bo'lmagan;
d) har chorakda.

3. Sertifikatlash katta ahamiyatga ega bo‘lib, u xodimning real hissasini uning moddiy mukofoti bilan xolisona bog‘lash orqali mehnatni rag‘batlantirish tizimi samaradorligini oshirishga yordam beradi:
a) sertifikatlashtirishning ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyati;
b) tashkiliy-ishlab chiqarish ahamiyati;
c) ijtimoiy-psixologik ahamiyati;
d) tashkiliy-ma'muriy ahamiyati.

4.Sertifikatlash katta ahamiyatga ega va u turli bo'limlarda kadrlar bilan ta'minlanganlik sifati to'g'risida ma'lumot beradi, kadrlarni rivojlantirish dasturlari samaradorligini aniqlashga imkon beradi va xodimlarni ushbu dasturlarda ishtirok etishga undaydi:
a) sertifikatlashtirishning ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyati;
b) tashkiliy-ishlab chiqarish ahamiyati;
c) tashkiliy-ma'muriy ahamiyati;
d) tashkiliy-iqtisodiy ahamiyati.

5. Sertifikatlash katta ahamiyatga ega bo'lib, uning davomida xodimlarning o'z faoliyatini xolisona baholash va aniq yutuqlarini e'tirof etishga bo'lgan asosiy ehtiyoji qondirilishi - bu:
a) sertifikatlashtirishning ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyati;
b) tashkiliy-ishlab chiqarish ahamiyati;
c) ijtimoiy-psixologik ahamiyati;
d) tashkiliy-ma'muriy ahamiyati.

6. Sertifikatlashning barcha toifadagi ishchilar uchun, attestatsiyadan o‘tkazilmaydigan shaxslardan tashqari, uni to‘ldirish majburiy bo‘lishi lozimligini ko‘rsatuvchi attestatsiya tamoyili deyiladi.

a) oshkoralik;

b) murakkablik;

c) universallik;

d) ob'ektivlik.

7. Muayyan ish joyidagi faoliyat samaradorligini belgilovchi eng muhim omillarning butun majmuasi baholanishi kerakligini ko'rsatadigan sertifikatlashtirish tamoyili - deyiladi:

a) murakkablik;

b) baholashlarni farqlash;

c) tizimli;

d) universallik.

8. Ishni baholash uchun qo'llaniladigan samaradorlik me'yorlari xodimlarga oldindan ma'lum bo'lishi kerakligini ko'rsatadigan tamoyil deyiladi:

a) oshkoralik;

b) baholashlarni farqlash;

c) universallik;

d) ob'ektivlik.

9.Sertifikatlash muntazam ravishda, ma'lum vaqt oralig'ida, favqulodda sertifikatlashlar bundan mustasno, amalga oshirilishi kerakligini ko'rsatadigan sertifikatlash printsipi deyiladi:

a) murakkablik;

b) tizimli;

c) universallik;

d) ob'ektivlik.

10. Sertifikatlash quyidagilarning kafolati bo'lib xizmat qiladi:

a) kompaniya xodimlari uchun demokratiya;

b) ishchilar uchun ijtimoiy adolat;

c) ishchilarni ish bilan ta'minlash;

d) xodimlarning ijtimoiy mas'uliyati.

11. Sertifikatlash uchun buyurtma:

a) imzoga qarshi xodimlar e'tiboriga etkaziladi;

b) xodimlarga og'zaki xabar qilinadi;

c) uni xodimlar e'tiboriga yetkazish shart emas;

d) xodimlar e'tiboriga etkazilmaydi.

12. Sertifikatlash natijalari oshkor qilinadi:

a) har doim sertifikatlash tugagandan so'ng;

b) agar xodim bunga rozi bo'lsa;

c) faqat kadrlar harakati yoki har qanday moddiy mukofotlar haqida gapiradigan bo'lsak;

d) mehnat jamoasining umumiy yig'ilishida.

13. Sertifikatlash natijalari bo'yicha xodim bilan suhbat o'tkazish kerakmi:

a) yo'q;

b) ha;

c) ixtiyoriy;

d) faqat lavozimga ko'tarilgan taqdirda.

VAZIFA 2.

Dastlabki ma'lumotlarga asoslanib, xodimlarni attestatsiyadan o'tkazishni tashkil etish va o'tkazish uchun hujjatlar shakllarini tuzing.

To'ldirilishi kerak bo'lgan hujjatlar ro'yxati:

a) sertifikatlashtirish uchun buyurtma;
b) Sertifikatlash jadvali
c) Sertifikatlash uchun topshirish (xodimlarning xususiyatlari)
d) xodimlarni sertifikatlash varaqasi
e) attestatsiya komissiyasi majlisining bayonnomasi

Dastlabki ma'lumotlar:

1. Ivan Ivanovich Ivanov, 1979-yilda tug'ilgan, 2004-yilda Oliy kasbiy ta'lim federal davlat byudjeti ta'lim muassasasini tamomlagan.

"Iskandariya davlat universiteti" "Inson resurslarini boshqarish" mutaxassisligi bo'yicha, "Menejer" malakasini olgan. 2004-2007-yillarda “Aleksandriya davlat universiteti” Federal davlat byudjeti oliy kasbiy ta’lim muassasasi aspiranturasida tahsil olgan va 2007-yil noyabr oyida “Ijtimoiy tashkilotlarda korporativ madaniyat” mavzusida nomzodlik dissertatsiyasini muvaffaqiyatli himoya qilgan. 22.00.08 – Menejment sotsiologiyasi ixtisosligi bo'yicha sotsiologiya fanlari nomzodi ilmiy darajasiga ega bo'ldi.

2004-yil sentyabr oyidan boshlab "Aleksandriya davlat universiteti" Federal davlat byudjeti oliy kasbiy ta'lim muassasasi kadrlar boshqaruvi kafedrasi assistenti, o'qituvchisi, katta o'qituvchisi, dotsenti lavozimlarida o'qituvchilik faoliyati bilan shug'ullanadi.

2013-yil oktyabr oyida Ivan Ivanovich Ivanov "Setin davlat universiteti" Federal davlat oliy kasbiy ta'lim muassasasida "Oliy maktab o'qituvchilarining kasbiy ritorik tayyorgarligi" qo'shimcha kasbiy dasturi bo'yicha malaka oshirishdan o'tdi va 2014-yil may oyida - Federal oliy ta'lim muassasasida malaka oshirish. Davlat byudjeti oliy kasbiy ta'lim muassasasi "K.G. nomidagi Kravinskiy davlat texnologiya va menejment universiteti. Kazunarskiy" "Inson resurslarini boshqarish" qo'shimcha professional dasturida.

I.I.ning umumiy ish tajribasi.Ivanov 16 yoshda, uning umumiy o'qituvchilik staji 11 yil, Aleksandriya davlat universiteti dotsenti sifatidagi ish staji 4 yil.

I.I.ning yuqori malaka darajasini tasdiqlash. Ivanov Aleksandriysk ma'muriyatining reklama bo'limining munitsipal xodimlarning rasmiy xulq-atvoriga qo'yiladigan talablarga rioya qilish va manfaatlar to'qnashuvini hal qilish bo'yicha komissiyada ishtirok etmoqda.
fanlar bo'yicha ma'ruza va amaliy mashg'ulotlar olib boradi

“Inson resurslarini boshqarish”, “Ishlarni baholash va tahlil qilish”, “Kadrlarni boshqarish”, “Sifat menejmenti tizimlarini ishlab chiqish” va boshqalar “Menejment” va “Menejment” yo‘nalishi bo‘yicha bakalavr va magistrlar uchun kurs va bitiruv malakaviy ishlariga rahbarlik qiladi.

“Inson resurslarini boshqarish”, shuningdek, Aleksandriya davlat universitetining qayta tayyorlash va malakasini oshirish markazi talabalarining attestatsiya ishlari.

Ivan Ivanovich Ivanov o'zining pedagogik faoliyatini menejment sohasidagi ilmiy tadqiqotlar bilan muvaffaqiyatli uyg'unlashtirmoqda. "Rossiya Federatsiyasida turli sohalardagi korxonalar, tashkilotlar va muassasalarning kadrlar siyosati va kadrlarni boshqarish muammolari" tadqiqot loyihasida ishtirok etadi. Ivanov I.I. Rossiya sotsiologiya assotsiatsiyasining a'zosi. I.I.ning ilmiy-uslubiy ishlanmalari. Ivanov 2 da aks ettirilgan
monografiyalar, 33 ta ilmiy maqola nashrlari (shundan 12 tasi Oliy attestatsiya komissiyasi tomonidan tavsiya etilgan nashrlarda) va 4 ta o‘quv-uslubiy qo‘llanma.

I.I. Ivanov tashkiliy va uslubiy ishlarda faol ishtirok etadi.2011-yildan hozirgi kunga qadar Iqtisodiyot va boshqaruv fakulteti dekanatida o‘quv-uslubiy ishlar bo‘yicha dekan muovini lavozimida vijdonan ishlab kelmoqda, Aleksandriya davlat universiteti o‘quv-uslubiy kengashining faol a’zosi, magistratura bo‘limi boshlig‘i o‘rinbosari. dastur

"Xodimlarni boshqarish". Xodimlarni boshqarish yo‘nalishi bo‘yicha bakalavr va magistrlar tayyorlash bo‘yicha o‘quv-uslubiy majmualar va boshqa dasturiy hujjatlarni ishlab chiqishga katta e’tibor qaratmoqda.

I. Ivanov mashg‘ulotlarga mas’uliyat bilan yondashib, ularni yuqori ilmiy-uslubiy saviyada o‘tkazadi. O'zining ijodiy yondashuvi tufayli u samarali pedagogik texnologiyalar va zamonaviy o'qitish usullarini ishlab chiqish va qo'llash bo'yicha katta tajriba to'pladi: u o'qitishning amaliy usullaridan, elektron darslik va o'quv qo'llanmalaridan, multimedia vositalaridan foydalanadi, turli nazorat turlaridan, shu jumladan test nazoratidan foydalanadi. talabalarning SUNRAV dasturiy ta'minotidan foydalanish bo'yicha bilimlari. Ushbu uslubiy ishlanmalar darslarni yuqori metodik saviyada olib borish, talabalar va magistrantlar uchun tayyorgarlik sifatini oshirish imkonini beradi.

Ivanov Ivan Ivanovich akademiya o'qituvchilari, xodimlari, talabalari va tinglovchilari orasida munosib hurmatga ega. Talabalarni hududiy olimpiadalar va talabalarning ilmiy konferentsiyalariga tayyorlagani uchun u Aleksandriya viloyati ma'muriyatining Faxriy yorlig'i va minnatdorchilik yorlig'i bilan taqdirlangan. Iqtisodiyot va menejment fakultetida o‘quv-uslubiy ishlar uchun 2015-yil dekabr oyida I.I. Ivanov Aleksandriya davlat universiteti rahbariyati tomonidan minnatdorchilik bilan taqdirlandi.

Attestatsiya komissiyasi raisi:

O‘quv ishlari bo‘yicha prorektor Sidorova A.N.

Attestatsiya komissiyasi raisining o‘rinbosari: Ilmiy va o‘quv ishlari bo‘yicha prorektor Klinkova A.S.

Attestatsiya komissiyasi a'zolari: kasaba uyushmasi raisi Gorbunkov S.S.;

Informatika kafedrasi mudiri Silantyeva I.V.,

yuridik fakulteti dekani Vasilyeva N.N.,

Sertifikatlash komissiyasining kotibi:

ish yuritish bo'yicha mutaxassis V.V.Stenkina

Kadrlar bo'limi boshlig'i: Gravinova E.G.

19. TASHKILOTDA KONFLIKTLARNI BOSHQARISH

1-VAZIFA. Nazorat testi.

1. Tashkilotning ikki yoki undan ortiq tarkibiy bo‘linmalari o‘rtasidagi qarama-qarshilik yoki to‘qnashuv qarashlar va manfaatlardagi tafovut natijasida yuzaga keladigan nizo:

a) shaxslararo;

b) intrapersonal;

c) guruhlararo;

d) guruh ichida;

e) shaxs va guruh o'rtasida.

2. Qoida tariqasida, yashirin konflikt quyidagilarga ta'sir qiladi:

a) 3 kishidan ortiq;

b) 5 kishidan kam;

c) 3 kishi;

d) 2 kishi;

e) 4 kishi.

3. Shaxslararo konfliktlar yig’indisi bo’lgan konflikt:

a) shaxslararo;

b) intrapersonal;

c) guruhlararo;

d) guruh ichidagi;

e) shaxs va guruh o'rtasida.

4. Konfliktning sababchi vazifasini bajaruvchi elementi deyiladi:

a) sub'ekt;

b) qo'zg'atuvchilar;

c) mavzu;

d) ob'ekt;

e) ishtirokchilar.

5. Konfliktda bo'lganlarning shaxslararo munosabatlarini belgilovchi his-tuyg'u va hissiyotlardagi farqlar bilan tavsiflangan konflikt:

a) shaxslararo;

b) intrapersonal;

c) guruhlararo;

d) shahvoniy;

e) shaxs va guruh o'rtasida.

6. Bo`layotgan voqeaning mohiyatiga tomonlarning qarashlarining farqidan iborat bo`lgan konflikt elementi deyiladi.

a) mavzu;

b) qo'zg'atuvchilar;

c) mavzu;

d) ob'ekt;

e) ishtirokchilar.

7. Muzokaralar bilan bog'liq bo'lgan, har bir tomonning manfaatlari hisobga olinadigan va har bir tomon ma'lum yon bosadigan nizolarni hal qilish strategiyasi - deyiladi:

a) hamkorlik;

b) murosaga kelish;

c) nizolardan qochish;

d) hamkorlik;

e) kuch ishlatish.

8.Qarama-qarshi tomonlarni qarama-qarshilikka undaydigan nizo ishtirokchilari:

a) vositachilar;

b) hujumchilar;

c) tashkilotchilar;

d) sheriklar;

e) qo'zg'atuvchilar.

9. Nizolashayotgan tomonlarga maslahat bilan yordam beradigan nizo ishtirokchilari –deyiladi:

a) vositachilar;

b) hujumchilar;

c) tashkilotchilar;

d) sheriklar;

e) qo'zg'atuvchilar.

10. Konfliktni hal qilish strategiyasi, bunda qarama-qarshi tomonlardan biri o‘z harakatlari bilan konfliktning shiddatini pasaytirishi va aksincha, bundan ham ko‘proq norozilik uyg‘otishi mumkin – deyiladi:

a) hamkorlik;

b) murosaga kelish;

c) nizolardan qochish;

d) hamkorlik;

e) kuch ishlatish.

11. Konfliktni rejalashtirayotgan, lekin to‘g‘ridan-to‘g‘ri to‘qnashuvda qatnashishi shart bo‘lmagan konflikt ishtirokchilari deyiladi:

a) vositachilar;

b) hujumchilar;

c) tashkilotchilar;

d) sheriklar;

e) qo'zg'atuvchilar.

12. Yuqori darajada ishtirok etish va konfliktni hal qilish uchun boshqalar bilan kuchlarni birlashtirishga kuchli intilish bilan tavsiflangan nizolarni hal qilish strategiyasi - deyiladi:

a) hamkorlik;

b) murosaga kelish;

c) nizolardan qochish;

d) hamkorlik;

e) kuch ishlatish.

13. Qarama-qarshilikning ochiq tus olishiga turtki beradigan va konfliktli xulq-atvorning har xil turlarida ifodalanishiga turtki beradigan hodisa deyiladi.

a) ziddiyatli vaziyat;

b) yakunlash;

c) portlash;

d) hodisa;

e) inqiroz.

14. Ko'pincha noqonuniy xatti-harakatlar bilan bog'liq bo'lgan tomonlar o'rtasidagi munosabatlarning uzilishi va bevosita qarama-qarshiliklari - deyiladi:

a) ziddiyatli vaziyat;

b) yakunlash;

c) portlash;

d) hodisa;

e) inqiroz.

15.Konfliktni hal qilishda yuqori darajadagi manfaatdorlik bilan tavsiflanadigan, ammo boshqa tomonning pozitsiyasini (manfaatlarini) hisobga olmasdan, nizolarni hal qilish strategiyasi deyiladi:

a) hamkorlik;

b) murosaga kelish;

c) nizolardan qochish;

d) hamkorlik;

e) kuch ishlatish.

16. Tomonlarning manfaatlari ob'ektiv ravishda bir-biriga zid keladigan, lekin hali ochiq to'qnashuv bo'lmagan holat deyiladi.

a) ziddiyatli vaziyat;

b) yakunlash;

c) portlash;

d) hodisa;

e) inqiroz.

17. Tomonlardan birining xulq-atvori altruizm bilan tus olgan nizolarni hal qilish strategiyasi deyiladi:

a) hamkorlik;

b) murosaga kelish;

c) nizolardan qochish;

d) hamkorlik;

e) kuch ishlatish.

18. Ishlab chiqarish talablarining shaxsiy ehtiyojlar yoki qadriyatlarga mos kelmasligi natijasida yuzaga keladigan ziddiyat:

a) shaxslararo;

b) intrapersonal;

c) guruhlararo;

d) guruh ichidagi;

e) shaxs va guruh o'rtasida.

2-VAZIFA.

Quyidagi muammoli kadrlar holatini diqqat bilan o'qing va tahlil qiling. Taklif etilgan kadrlar holatida berilgan savollarga javob bering.

Vaziyat 1

Muayyan ish tajribasiga ega bo'lgan va o'z tashkilotining muvaffaqiyati uchun harakat qiladigan tashkilot rahbari bunga erishadi. Biroq, biznes yo'nalishlari kengayib, tijorat muvaffaqiyatlari ortib borishi bilan menejerning xatti-harakati o'zgardi.

Kompaniyaning ichki boshqaruv ishlarini boshqarish buyruq va ko'rsatmalarga qisqartirildi. Birorta ham tashkiliy masala menejerning bevosita ishtirokisiz hal etilmaydi. Biroq, menejer o'z tashkilotidagi barcha voqealarni qamrab olishga qodir emas. Shu bilan birga, hech kim rahbarning "qimmatli ko'rsatmalari"siz qaror qabul qilishga haqli emas.

O'rinbosarlari va tarkibiy bo'linmalari rahbarlari, hech bo'lmaganda, doimo sarosimaga tushib qolishadi, chunki ular doimiy ravishda menejerning qarorini va menejerning roziligini kutishadi (buyruqlar zanjiriga rioya qilgan holda), garchi ular ko'p masalalar va muammolarni o'zlari hal qilishlari mumkin edi. , buning uchun vakolat va ma'lumotlarga ega bo'lish.

Muammolar o'sib bordi, lekin menejer uning xatti-harakatlari haqida mehnat jamoasining fikriga unchalik ahamiyat bermadi; Muhimi uning fikri, qarori, qaror qilish huquqi edi. Shu bilan birga, u o'z mehnat jamoasining tajribali mutaxassislari bilan osonlikcha ajralib, ularni o'z harakatlari bilan ishdan bo'shatishga olib keldi. Ammo bu erda paradoks bor: ko'plab xodimlar ketishni aytmasdan ishdan ketishdi, bu esa o'tgan yili kadrlar almashinuvi darajasiga ta'sir qildi.

Tashkilotda bunday qarama-qarshi kadrlar holatining paydo bo'lish sabablarini aniqlang. Konflikt turini tasniflang. Menejerning xodimlarga nisbatan qaror qabul qilish amaliyotiga munosabatingizni bildiring. Rahbarning xatolari nimada? Nima uchun bu etakchilik uslubi ziddiyatli vaziyatga olib keldi? Bu ziddiyatni yashirin deb atash mumkinmi? Hozirgi kadrlar muammosini hal qilish yo'llarini taklif qiling

Vaziyat 2

"A" tashkiloti hech qanday nizolar bo'lmasligi kerak deb hisoblaydi, shuning uchun menejerlar va bo'ysunuvchilar nizolarga olib keladigan hamma narsani yo'q qilishga intilishadi.

B tashkiloti konfliktlarni muhokama qilish va tahlil qilish kerak deb hisoblaydi. Buning asosiy sabablarini aniqlash va iloji boricha yo'q qilish yoki hal qilish kerak. Agar buning iloji bo'lmasa, bu butun jamoa ishtirokidagi yig'ilishlarda ochiq aytiladi. Mojaroning barcha tomonlari uchun maqbul echim izlash davom etmoqda.

"C" tashkilotida yuqori rahbariyat tomonidan nizolarni hal qilish tartibi mavjud. Odatda, yuqori rahbariyat yoki bevosita rahbar nizolarni hal qiladi. Nizolashayotgan barcha tomonlar uchun majburiy bo'lgan qaror qabul qilinadi. Ba'zida ziddiyat yashirincha davom etishi mumkin, ammo uning ma'muriy yo'l bilan rivojlanishiga yo'l qo'yilmaydi.

"A", "B", "C" tashkilotlarida nizolarga munosabatni tahlil qiling. Ushbu tashkilotlarning qaysi birida nizolarga munosabat xodimlarni boshqarishning ilmiy kontseptsiyalariga asoslanganligini aniqlang.

Vaziyat 3

Korxona jamoasida quyidagi holat yuzaga keldi: jamoa ishlayotgan ish umumiy bo'lishni to'xtatdi. Har kim o'zi ishlaydi. Do'stona yordam "ishlatilmaydi". Xodimlar bir-biriga ishonishni, ish va shaxsiy rejalarni almashishni to'xtatdilar.

Suhbat davomida salbiy faktlar birinchi o'ringa qo'yiladi. Suhbatdosh hamkasbi haqida iliq yoki hech bo'lmaganda xolisona javob berishdan ko'ra, unga izoh berish ehtimoli ko'proq.

Kadrlar bilan bog'liq salbiy vaziyatni hal qilish uchun menejer nima qilishi kerak?

Jamoadagi shaxslararo munosabatlarni qanday xodimlar faoliyati orqali o'zgartirish mumkin?

Vaziyat 4

Bo'lim boshlig'i dasturiy ta'minot muhandisiga qo'ng'iroq qildi va oldinda qiyin ish borligini aytdi: "Men bir yoki ikki hafta qo'shimcha ish qilishim kerak". “Iltimos, men tayyorman. Biznes - bu biznes! - dedi muhandis. Katta texnolog ishni olib keldi. Murakkab qismni ishlab chiqarish uchun mashinani boshqarish dasturini hisoblash zarurligini aytdi.

Ish kuni tugashi arafasida dastur muhandisi ishni boshlash uchun chizma oldi. Bu vaqtda uning bevosita boshlig'i uning oldiga kelib, bu qanday ish ekanligini so'radi. Tushuntirishni eshitib, u rasman talab qildi: “Bu ishni qilishingni qat’iyan man qilaman... Bo‘lim boshlig‘ining o‘zidan topshiriqmi? Men orqali bersin”.

Biroz vaqt o'tgach, katta texnolog ishlar qanday ketayotganini so'radi.Hammasi joyida qolganini bilgach, u keskin ovozini dasturchiga ko‘tardi: “Bo‘lim boshlig‘ining buyrug‘i siz uchun hech narsani anglatmaydimi? Hammasini bir chetga surib qo‘ying, ish vaqtida hisoblaysiz!”

Tashkilotda bunday qarama-qarshi kadrlar holatining paydo bo'lish sabablarini aniqlang. Konflikt turini tasniflang. Menejerlarning bo'ysunuvchiga nisbatan qaror qabul qilish amaliyotiga munosabatingizni bildiring. Rahbarning xatolari nimada? Ushbu ziddiyatni shaxslararo deb atash mumkinmi? Hozirgi kadrlar muammosini hal qilish yo'llarini taklif qiling.

Vaziyat 5

Kompaniyaga yangi menejer keldi va "past darajadagi" menejerlar bilan maslahatlashmasdan qaror qabul qila boshladi. U ko'pincha ularni ogohlantirmasdan qarorlarini bekor qildi. Bundan tashqari, u ularning o'rniga qaror qabul qila boshladi. U buni ishchilarning layoqatsizligi va masalaning mohiyatini "pastdan" tushunish istagi bilan izohladi.

Pastki darajadagi menejerlar ishdan ketishni boshladilar. Keyin u o'z tajribasi asosida shakllangan talablarga bo'ysungan holda yangi xodimlarni ishga oldi. Yangi xodimlarning boshqaruv tajribasi yo'q edi va menejer ular uchun ishni bajardi.

Quyidagi vaziyatni diqqat bilan o'qing va tahlil qiling. Xodimlarning hozirgi holati ziddiyatlimi? Pastki bo'g'in rahbarlarini ishdan bo'shatish sabablarini aniqlang. Menejerning qaror qabul qilish amaliyotiga munosabatingizni bildiring. Bu menejer qanday muammolar ustida ishlashi kerak?

Vaziyat 6

Ikki qo'l ostidagi xodimingiz o'rtasida ishda nizo kelib chiqdi, bu sizning muvaffaqiyatli ishlashingizga xalaqit bermoqda. Ularning har biri alohida-alohida sizga murojaat qilib, uni hal qilish va uning pozitsiyasini qo'llab-quvvatlashingizni so'raydi.

Bunday vaziyatda xatti-harakatingizni tanlang:

1) Men ishda mojaroni to'xtatishim kerak va ziddiyatli munosabatlarni hal qilish ularning shaxsiy ishi;

2) nizoni hal qilishni jamoat tashkilotlari vakillaridan so'rash yaxshidir;

3) birinchi navbatda, shaxsan nizo sabablarini tushunishga harakat qilish va har ikki tomon uchun mojaroning maqbul echimini topish;

4) jamoaning qaysi a'zosi ziddiyatli kishilar uchun avtoritet bo'lib xizmat qilishini bilib oling va u orqali bu odamlarga ta'sir o'tkazishga harakat qiling.

Kadrlar bilan bog'liq vaziyatni hal qilish variantini asoslang. Vazifadagi kadrlar bilan bog'liq vaziyatni hal qilishning boshqa variantlari qanday oqibatlarga olib kelishi mumkin?

20. XODIMLARNI BOSHQARISH TIZIMIDA JAMOA BOSHQARUVI.

1-VAZIFA. Nazorat testi.

1. Maqsad strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish va rivojlanish muhitini yaratish bo'lgan jamoa:

a) mehnat jamoasi;

b) loyiha jamoasi;

c) boshqaruv jamoasi;

d) metabuyruq.

2. Xodimlar o'rtasida jamoada ishlash ko'nikmalarini shakllantirish va rivojlantirishga qaratilgan izchil boshqaruv harakatlari va jamoaviy ish tamoyillarini tashkilotning tarkibiy darajalarining butun chuqurligiga tarjima qilish - bu:

a) jamoaviy tayyorgarlik;
b) jamoani shakllantirish;
c) timspirit;
d) jamoaviy mahorat.

3. Jamoa foydasining qaysi darajasida barcha jamoa a’zolari va turli jamoa sub’ektlarining samarali o‘zaro ta’siri kuchayadi:
a) boshqaruv;
b) shaxsiy;
c) tashkiliy;
d) guruh.

4. Tarkibiga tarmoq rahbarlari yoki top-menejerlari hamda tashkilotning tarkibiy bo‘linmalarining oddiy mutaxassislari kirishi mumkin bo‘lgan jamoa quyidagilardan iborat:
a) mehnat jamoasi;
b) loyiha jamoasi;
c) boshqaruv jamoasi;
d) metabuyruq.

5. Qo'llab-quvvatlash uchun izchil boshqaruv harakatlari to'plami “Jamoa ruhi”, munosabatlarni mustahkamlash va ziddiyatli vaziyatlarni yumshatish, kuchli tashkiliy madaniyatni shakllantirish imkonini beradi:
a) jamoaviy tayyorgarlik;
b) jamoani shakllantirish;
c) timspirit;
d) jamoaviy mahorat.

6. Jamoa ustunliklarining qaysi darajasida strategik rejalashtirish masalalariga diqqatni jamlash ta'minlanadi va o'z-o'zini tashkil etish va o'zini o'zi nazorat qilish tamoyillarini joriy etish asosida boshqaruv darajasi oshiriladi:
a) boshqaruv;
b) shaxsiy;
c) tashkiliy;
d) guruh.

7.Maqsadlari ishlab chiqilgan strategiya doirasida tashkilot maqsadlariga erishish bo'lgan jamoa:
a) mehnat jamoasi;
b) loyiha jamoasi;
c) boshqaruv jamoasi;
d) metabuyruq.

8. Maqsad tashkilotning missiyasi va uzoq muddatli maqsadlarini amalga oshirish bo'lgan jamoa:
a) mehnat jamoasi;
b) loyiha jamoasi;
c) boshqaruv jamoasi;
d) metabuyruq.

9. Umumiy maqsadlarga erishish va xodimlarning birligiga hissa qo'shadigan jamoalarni shakllantirish va rivojlantirishga qaratilgan izchil harakatlar majmui:
a) jamoaviy tayyorgarlik;
b) jamoani shakllantirish;
c) timspirit;
d) jamoaviy mahorat.

10. Jamoa foydasining qaysi darajasida har bir jamoa a’zosining individual salohiyati ro‘yobga chiqadi, kasbiy mahorati oshadi, iste’dodlari yuzaga chiqadi?
a) boshqaruv;
b) shaxsiy;
c) tashkiliy;
d) guruh.

11. Jamoani shakllantirish jarayonida alohida rol o'ynaydi:
a) mehnat jamoasi;
b) tashkilotning ko'lami;
c) rahbar;
d) kasaba uyushmasi.

12. Jamoa afzalliklarining qaysi darajasida tashkilot faoliyati va uning raqobatbardoshligi maqomini oshiradi?
a) boshqaruv;
b) shaxsiy;
c) tashkiliy;
d) guruh.

13. Tashkilotning kuchli va zaif tomonlarini va bozor istiqbollarini tahlil qiluvchi, tashkilot rivojlanishining strategik yo'nalishlarini va strategik hamkorlikni belgilovchi jamoadagi shaxsning roli - deyiladi:
a) boshqaruvchi;
b) boshqaruvchi;
c) tashkilotchi;
d) rahbar.

14.Maqsadlarga erishish bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqadigan, barcha biznes-jarayonlarni, tashkiliy tuzilmalarni loyihalashtiradigan, rivojlanish va modernizatsiya, diversifikatsiyalash muammolarini hal qiladigan, lavozimlar va bo'limlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni loyihalashtiradigan, texnologik normalar va qoidalarni ishlab chiqadigan, ularning monitoringi tartiblarini belgilaydigan jamoadagi shaxsning roli. muvofiqlik - deyiladi:
a) boshqaruvchi;
b) boshqaruvchi;
c) tashkilotchi;
d) rahbar.

15. Tashkilot faoliyatini uzluksiz ishlash rejimida ta'minlaydigan, berilgan vazifalarni bajarish uchun resurslarni ta'minlash, nazorat qilish va qayta taqsimlash muammolarini hal qiladigan jamoadagi shaxsning roli - deyiladi:
a) boshqaruvchi;
b) boshqaruvchi;
c) tashkilotchi;
d) rahbar.

16. Xodimlarning xohish-istaklari, motivlari, malakalari, imkoniyatlarini boshqaradigan, xodimlarni tanlaydi, joylashtiradigan, moslashtiradigan, o'qiydigan va rag'batlantiradigan, hamkasblar va bo'ysunuvchilar o'rtasidagi ziddiyatlarni tartibga soluvchi, shuningdek, rasmiy va norasmiy qadriyatlarni, me'yorlarni tarqatuvchi jamoadagi shaxsning roli. , urf-odatlar va xulq-atvor marosimlari - deyiladi:

a) boshqaruvchi;

b) boshqaruvchi;

c) tashkilotchi;

d) rahbar.

17. Jamoa qurish doirasida mashg'ulotlar eng ko'p qo'llaniladi, u:

a) "arqon kurslari" deb ataladi;

b) “arqon kurslari”;

c) “mavzu kurslari”;

d) "to'p kurslari".

2-VAZIFA.

Zamonaviy tashkilotlarda jamoani shakllantirish jarayonida jamoani shakllantirishni amalga oshirish bosqichlarining xususiyatlarini diqqat bilan o'qing. Quyida keltirilgan xususiyatlardan qaysi biri jamoani shakllantirish bosqichiga - jamoaviy ruhga va qaysi bosqichga - jamoaviy mahoratga tegishli?

Jamoa qurishni amalga oshirish bosqichlarining xususiyatlari:

a) tashkilotning umumiy maqsadini xodimlarning shaxsiy maqsadlari bilan uyg'unlashtirish;

b) yagona jamoaviy qaror qabul qilish va uni jamoa a'zolari bilan kelishish;

c) barqaror "biz" tuyg'usini mustahkamlash;

d) jamoaning natijalari uchun javobgarlikni o'z zimmasiga olish;

e) tashkilot rahbariyatining norasmiy vakolatlarini oshirish;

f) boshqaruv va yetakchilikka situatsion yondashuv, jamoa oldida turgan vazifalarning xususiyatlariga muvofiq boshqaruv uslubini moslashuvchan o'zgartirish;

g) barcha jamoa a'zolarining konstruktiv o'zaro ta'siri va o'zini o'zi boshqarishi;
h) jamoa a'zolari o'rtasida o'zaro ishonchga asoslangan birgalikdagi faoliyat uchun motivatsiya yaratish;
i) bir-birining individual xususiyatlarini tushunish va qabul qilish;
j) butun jamoaning diqqatini yakuniy natijaga qaratish;
k) jamoa a'zolarining tashkilot maqsadlariga sodiqligi va sadoqatini rivojlantirish.

3-VAZIFA.

Ishni diqqat bilan o'qing va ish bo'yicha savollarga javob bering.

Keys study: “Jamoa boshqaruligi kodonlarni boshqarish qulovchi askida: tajroq ishlab chiqish ishlab chiqarish”

STYLE guruhining axborot va texnologik yordamini boshqarishning asosiy elementlari markazlashtirish, rasmiylashtirish va qat'iy biznes yondashuvidir. O'xshash biznes funktsiyalariga ega bo'lgan barcha korxonalarda yagona tizimlar va texnik echimlar joriy etilmoqda, bu esa jarayonlarni birlashtirish, boshqaruvni oshirish va guruhning axborot texnologiyalarini qo'llab-quvvatlashga investitsiyalarni qaytarish imkonini beradi. OOO STYLE-INFORM Guruhning strategik rivojlanish dasturi doirasida ishlaydi

"STIL". Strategik rivojlanish dasturini amalga oshirishning muhim omili va shuning uchun ushbu bosqichda STYLE-INFORM ishining asosiy yo'nalishi STYLE guruhining integratsiyalashgan boshqaruv tizimini (IMS) yaratish va rivojlantirishdir. Rahbariyat ushbu loyihaning amalga oshirilishi korporativ va sanoat darajasida, shuningdek, Guruh tashkilotlari darajasida biznes jarayonlarini standartlashtirish va samarali biznes boshqaruvini ta'minlashiga ishonch bildiradi. Ob'ektiv ma'lumotlarga asoslangan integratsiyalashgan boshqaruv tizimi uning aktsiyadorlari va rahbariyatining shaffofligi va nazorat qilinishini ta'minlaydi.

Shunday qilib, STYLE-INFORM MChJ rahbariyati boshqaruv tizimiga tashqi va tashqi o'zgarishlarga tezda javob berishga imkon beradigan boshqaruv usullarini qo'llash zarurati va qiziqishini his qiladi

ichki muhit. Bunday tizimni samarali xodimlarni boshqarishsiz qurish mumkin emas, bu, shubhasiz, tashkilotning strategik muhim resursi, uning muvaffaqiyatli ishlashi va raqobatbardoshligining kalitidir.

Boshqacha qilib aytganda, STYLE-INFORM MChJ rahbariyatining asosiy vazifasi xodimlarga ta'sir qilishning eng samarali usullarini joriy etishdan iborat:

- bir tomondan, har bir xodimning mehnat salohiyatini to‘liq ochib berish, kasbiy fazilatlarini ro‘yobga chiqarish va yuqori natijalarga erishish;

- boshqa tomondan, xodimlarning qarashlari va harakatlarining birligi, tashkilotga ahillik va sadoqat, shaxsiy va tashkiliy maqsadlarga erishishga qaratilgan.

Ushbu asosiy vazifani hal qilish uchun 2013 yilda STYLE-INFORM MChJ Aleksandriya filiali Boshqaruv boshqarmasida jamoaviy menejmentni joriy etish istiqbollarini aniqlash maqsadida xodimlarni boshqarish tizimini o'rganish o'tkazildi.

Tadqiqot bir necha bosqichda o'tkazildi:

1-bosqich - MChJ Aleksandriya filiali boshqaruv apparati boshqaruv tizimining tashkiliy tuzilmasida xodimlarni boshqarish tizimining o'rni va rolini tahlil qilish.

"STYLE-INFORM";

2-bosqich - STYLE-INFORM MChJda kadrlar siyosatini tahlil qilish, chunki u uning barcha filiallariga, shu jumladan Aleksandriya filialiga ham tegishli.

3-bosqich - jamoa boshqaruvini joriy etish uchun qulay/noqulay muhitni aniqlashga qaratilgan so'rovnoma, xususan:

- rahbarlar va ularga bo‘ysunuvchi xodimlarning ijtimoiy va madaniy ijodkorlik darajasi;

- birgalikdagi faoliyatini o‘z-o‘zini tashkil etish va o‘zini o‘zi boshqarishda bevosita ishtirok etish darajasi;

- o‘zaro nazorat, o‘zaro yordam va o‘zaro almashinish darajasi;

- jamoaning har bir a'zosining xatti-harakatlarini belgilaydigan umumiy maqsadlar va qadriyatlarning ravshanligi;

- natijalar va yuqori samaradorlik uchun jamoaviy javobgarlik, chunki bularning barchasi xodimlarni boshqarish tizimidagi jamoani boshqarishning tarkibiy qismlaridir.

4 - bosqich - A.I. "Jamoani shakllantirish patologiyalari" so'rovnomasi asosida so'rovnoma. Prigojin boshqaruv muhitining holatini o'rganish uchun.

O'rganishning birinchi bosqichi - boshqaruv tizimining tashkiliy tuzilmasini tahlil qilish jarayonida STYLE-INFORM MChJ Aleksandriya filialining Boshqaruv apparati tarkibida xodimlarni boshqarish funktsiyalarini bajaradigan tarkibiy bo'linma mavjud emasligi aniqlandi.

Buning sababi, 2010 yilda STYLE-INFORM MChJning Aleksandriya filiali Boshqaruv bo'limida qayta tashkil etish bo'lgan. Shu munosabat bilan ayrim tarkibiy bo‘linmalar birlashtirildi, ba’zilari butunlay tugatilib, yuridik xizmat va xodimlarni boshqarish va mehnatni rag‘batlantirish xizmati kabi tarkibiy bo‘linmalar “STYLE-INFORM” MChJ bosh boshqarmasi tasarrufiga o‘tkazildi.

STYLE-INFORM MChJ Aleksandriya filialining Boshqaruv bo'limida faqat xodimlarni boshqarishning ma'lum funktsiyalari amalga oshiriladi va ular "Ofisni boshqarish guruhi va buyurtmalar bajarilishini nazorat qilish" tarkibiy bo'linmasiga yuklangan.

Ushbu tarkibiy bo'linma tarkibiy bo'linmalar rahbarlari (tarmoqli menejerlar) bilan hamkorlikda quyidagi funktsiyalarni bajaradi:

-Boshqaruv apparati xodimlarining ish haqi va mukofotlarini hisoblash, qayta hisoblash;

-ijtimoiy nafaqalarni hisoblash;

-Filial menejeri rahbarligida xodimlarning ish faoliyatini baholash bo‘yicha sertifikatlashtirish tadbirlarini tashkil etadi va o‘tkazadi;

-kadrlar zaxirasini shakllantirish.

Shuni ta'kidlash kerakki, ushbu funktsiyalarning barchasi ko'rsatmalarga muvofiq va STYLE-INFORM MChJ bosh ofisining xodimlarni boshqarish va mehnatni rag'batlantirish xizmatining qattiq nazorati ostida amalga oshiriladi. Iskandariya filialida xodimlarni boshqarishning barcha boshqa funktsiyalari menejerning o'zi, uning o'rinbosarlari va tarkibiy bo'linmalari rahbarlari tomonidan amalga oshiriladi; Ular:

- vazifalarni taqsimlash;
- ish jadvallarini tuzish;
- ijrochilar ishini tashkil etish va muvofiqlashtirish;
- bajarilgan vazifalar sifatini nazorat qilish
- ziddiyatli vaziyatlarni hal qilish va hokazo.

STYLE-INFORM MChJ Aleksandriya filiali Boshqaruv boshqarmasida xodimlarni boshqarish tizimining belgilangan xususiyatlarini hisobga olgan holda, xodimlarni boshqarish va mehnatni rag'batlantirish xizmati o'z vazifalarini masofadan turib amalga oshiradi degan xulosaga keldi.

Tadqiqotning ikkinchi bosqichida MChJning kadrlar siyosatining asosi ekanligi ma'lum bo'ldi "STIL-INFORM" - bu har bir xodimning samarali mehnatini rag'batlantiradigan, xodimlarning ishning yakuniy natijalaridan, ham uning alohida bo'linmalarida, ham butun kompaniyada manfaatdorligini ta'minlaydigan xodimlarni boshqarish tizimini qurish.

Kompaniyaning kadrlar siyosati tashkilotning maksimal moslashuvchanligini ta'minlaydigan, nafaqat tashqi va ichki o'zgarishlarga tez moslashish, balki zarur o'zgarishlar va progressiv innovatsiyalarni faol boshlash va amalga oshirish qobiliyatini qo'llab-quvvatlaydigan tarzda tuzilgan.

Yangi xodimlar Kompaniya rahbariyati, Yosh mutaxassislar kengashi, kasaba uyushma tashkiloti bilan yaqindan tanishish imkoniyatiga ega bo‘ladilar. Yangi ishga qabul qilingan xodimlar treningdan o'tkaziladi, ular davomida kompaniyaning menejerlari va yuqori malakali mutaxassislari yangi hamkasblarini Kompaniya siyosati, uning qadriyatlari, rivojlanish

strategiyasi, korporativ hujjatlari, shu jumladan xodimlarni boshqarish va korporativ xavfsizlik sohasida tanishtiradilar.

Ishga kirishgandan so'ng, yosh mutaxassislarga korporativ talablarga muvofiq faoliyatni tashkil etish va zarur bilim va ko'nikmalarni egallashga yordam beradigan murabbiylar tayinlanadi. Kadrlar malakasini oshirish va ularning malakasini oshirish borasidagi ishlarni takomillashtirish maqsadida masofaviy ta’lim va bilimlarni boshqarish texnologiyalari keng targ‘ib qilinib, qo‘llanilmoqda.

Uchinchi bosqichda tanlov so'rovi o'tkazildi. Tanlangan aholi STYLE-INFORM MChJning Aleksandriya filiali Boshqaruvi boshliqlari (menejer, uning o‘rinbosarlari va tarkibiy bo‘linmalari rahbarlari) 31 nafar respondentdan iborat. Aholining namunasi menejerlardan iborat edi, chunki ular har kuni xodimlarni boshqarish funktsiyalarini bajarishlari kerak.

Respondentlar o'rtasida so'rov o'tkazish uchun jamoa boshqaruvini muvaffaqiyatli amalga oshirishning kaliti bo'lgan omillar holatini aniqlashga qaratilgan 24 ta savolni o'z ichiga olgan anketa ishlab chiqilgan:

1) menejerlar va ularga bo'ysunuvchilarning ijtimoiy va madaniy ijodkorlik darajasi;

2) birgalikdagi faoliyatini o'z-o'zini tashkil etish va o'zini o'zi boshqarishda bevosita ishtirok etish darajasi;

3) o'zaro nazorat, o'zaro yordam va o'zaro almashinish darajasi;

4) jamoaning har bir a'zosining xatti-harakatlarini belgilaydigan umumiy maqsadlar va qadriyatlarning aniqligi;

5) natijalar va yuqori ko'rsatkichlar uchun jamoaviy javobgarlik, chunki yuqorida aytilganlarning barchasi xodimlarni boshqarish tizimidagi jamoani boshqarishning tarkibiy qismlaridir.

Ta'kidlash joizki, bosh muhandisga bo'ysunuvchi va geografik jihatdan Iskandariya filiali Boshqaruv boshqarmasi ofisidan uzoqda joylashgan tarkibiy bo'linmalar rahbarlarining so'rovi LUKNET tizimi (ko'p -xizmat telekommunikatsiya tarmog'i).

Jamoa boshqaruvini amalga oshirish omillari holatining asosiy mezoni respondentlarning yarmidan ko'pi tomonidan bildirilgan fikrlar, mulohazalar va baholashlar edi.

Empirik ma'lumotlarni tahlil qilish quyidagi faktlarni aniqladi

“Sizning fikringizcha, filial xodimlari o‘z xizmat vazifalarini bajarishda birinchi navbatda nimalarga e’tibor berishadi?” degan savol.To'rtinchi bosqichda STYLE-INFORM MChJ Aleksandriya filiali Boshqaruv bo'limi rahbarlariga A.I. Prigojin, muallifning fikriga ko'ra, boshqaruv muhitining holatini tekshirish zarur bo'lgan hollarda tashkiliy diagnostika paytida menejerlarga taklif qilinishi kerak.

Biroq, Prigojin A.I. olingan ma'lumotlar istehzo, taranglik va ba'zan rahbariyat va jamoa o'rtasidagi munosabatlarning keskinlashishiga olib kelishi mumkinligi haqida ogohlantiradi, bu birinchi navbatda o'z muhitida biron bir muammoni ko'rishdan qo'rqmaydigan menejerlar mavjudligi bilan bog'liq; , ular o'z yechimlarini qidirishni kuchaytirish uchun uni fosh qilishga va hatto uni keskinlashtirishga intilishadi.

Prigojinga ko'ra jamoa qurish patologiyalari:

1. “Avtobus yo‘lovchilari”: hamma faqat o‘z to‘xtash joyiga yetib borish haqida qayg‘uradi, haydovchining muammolari esa hech kimni qiziqtirmaydi.

2. "Biz va u": bo'ysunuvchilarning o'zlari va rahbar o'rtasidagi manfaatlardagi chuqur farqlardan xabardorligi.

3. “Biri maydonda, qolgani tribunada”: yetakchi hamma uchun ishlaydi, uning qo‘l ostidagilar tomosha qiladi, vaqti-vaqti bilan qarsak chalib, sharhlaydi.

4. "Har kim o'z chamadonini olib yuradi, lekin tutqichsiz": huquq va resurslarsiz katta yuk.

5. "Yakkaxonlar xori": kuchli professionallar, lekin bir-biri bilan "kuylashmaydi", birgalikda ishlashga moyil emas.

6. "Bir xil fikrdagilar serpentariyasi": ular o'rtasida keskin ziddiyat yuzaga kelganda, ular umumiy ishda ishlaydi.

7. “Meni hurmat qiling, dangasalar, meni seving, ahmoqlar!”: rahbar o'z qo'l ostidagilarni kamsitadi, lekin o'ziga yuqori sodiqlikni, shaxsiy fidoyilikni talab qiladi.

8. "Dahshatli ota va qo'rqib ketgan bolalar": menejer qat'iy ravishda qo'l ostidagilarni kompaniya miqyosidagi qarorlarga kiritadi, xatolar, muvaffaqiyatsizliklar va nazoratsizliklar uchun hamma bilan muomala qiladi.

9. “Aqlli odamlar ko‘p, kattalar oz”: kuchli rahbar boshchiligidagi yuqori toifali mutaxassislar o‘zlariga to‘g‘ridan-to‘g‘ri yuklamaydigan mas’uliyatni o‘z zimmalariga olishdan qochishadi.

mas'uliyat, kompaniya miqyosidagi qarorlar bo'yicha tashabbuslardan qochish, hamma narsada etakchiga tayanish. Yoki uning o'zi shunday deb o'ylaydi: "Ular zo'r, lekin bu erda men yaxshiroq bilaman".

10. "Salbiy tanlov": menejer o'rinbosarlari va xizmat rahbarlarini ataylab o'zinikidan past darajadagi aql va professionallik bilan tanlaydi.

KEYS bo'yicha savollar:

1. Ishda taqdim etilgan STYLE-INFORM MChJning Aleksandriya filiali boshqaruv tizimining tashkiliy tuzilmasida xodimlarni boshqarish tizimining o'rni va rolini tahlil qilish asosida bunday tashkil etishning samaradorligi to'g'risida muhim xulosalar chiqaring. xodimlarni boshqarish tizimi.

Xulosa chiqaring va ularning sabablarini keltiring. STYLE-INFORM MChJ Aleksandriya filialining Boshqaruv boshqarmasi va umuman STYLE-INFORM MChJ uchun xodimlarni boshqarish tizimini tashkil etish bo'yicha o'z qarashlaringizni taklif eting.

2. Ishda keltirilgan STYLE-INFORM MChJda kadrlar siyosati tavsifiga asoslanib, xodimlarni boshqarish tizimi qanday tashkil etilganligi va qurilganligini hisobga olgan holda uni amalga oshirishning muvaffaqiyati haqida xulosa chiqaring.

Xulosa chiqaring va ularning sabablarini keltiring. MChJ kadrlar siyosatining tavsifiy xususiyatlariga asoslanib “STYLE-INFORM” uning turini aniqlaydi.

3. Holat diagrammalarida keltirilgan ma’lumotlar asosida jamoa boshqaruvining quyidagi tarkibiy qismlari holati bo‘yicha tahlil va xulosalar chiqaring:

- rahbarlar va ularga bo‘ysunuvchi xodimlarning ijtimoiy va madaniy ijodkorlik darajasi;
- birgalikdagi faoliyatini o‘z-o‘zini tashkil etish va o‘zini o‘zi boshqarish darajasi;
- o‘zaro nazorat, o‘zaro yordam va o‘zaro almashinish darajasi;
- jamoaning har bir a'zosining xulq-atvorini belgilaydigan umumiy maqsadlar va qadriyatlarning aniqligi;
- natijalar va yuqori samaradorlik uchun jamoaviy javobgarlik.

4. STYLE-INFORM MChJ Aleksandriya filialining Boshqaruv bo'limida jamoa boshqaruvini joriy etish imkoniyatlari haqida umumiy xulosani shakllantirish.

Sizningcha, jamoa boshqaruvini muvaffaqiyatli amalga oshirish va jamoaviy mehnatga asoslangan boshqaruv tizimini qurish uchun Aleksandriya filialining boshqaruv apparati rahbariyati tomonidan qanday tadbirlar amalga oshirilishi kerak? Takliflaringizni asoslang.

21. XODIMLARNI BOSHQARISH TIZIMIDA STRESSNI BOSHQARISH.

1-VAZIFA. Nazorat testi.

1. Tana faoliyatini “tonuslashtiruvchi” va mudofaa kuchlarini (shu jumladan immunitet tizimini) safarbar qilishga yordam beruvchi stress shakli deyiladi:

a) eustres;
b) qayg'u;
c) zo'riqish;

d) blokirovka stressi.

2. Zararli va halokatli, organizmga keskin salbiy ta'sir ko'rsatishdan iborat bo'lgan, kuchi va davomiyligi jihatidan sezilarli bo'lgan stress shakli deyiladi:

a) eustres;

b) qayg'u;

c) zo'riqish;

d) blokirovka stressi.

3. Og'riq va jismoniy faoliyatga javoban yuzaga keladigan stress - chaqirdi:

a) psixologik stress;

b) fiziologik stress;

c) emotsional stress;

d) axborot stressi.

4. Stress, uning o'ziga xos xususiyati shundaki, u nafaqat haqiqatan ham mavjud bo'lgan stressorga reaktsiya sifatida, balki kelajakda yuzaga keladigan stress ehtimoliga (tashvish, qo'rquv va stressni kutish) reaktsiya sifatida ham namoyon bo'lishi mumkin - deyiladi. :

a) psixologik stress;

b) fiziologik stress;

c) hissiy stress;

d) axborot stressi.

5. Haddan tashqari va uzoq davom etadigan salbiy his-tuyg'ulardan kelib chiqadigan taranglik deyiladi:

a) psixologik stress;

b) fiziologik stress;

c) hissiy stress;

d) axborot stressi.

6.Inson o'zi bevosita mas'ul bo'lgan topshiriqlar hajmini bajara olmaydigan, kerakli tezlikda to'g'ri qaror qabul qilishga vaqt topa olmaydigan va diqqatni jamlashni yo'qotib, muvaffaqiyatga erishish

imkoniyatini kamaytiradigan axborotning haddan tashqari yuklanishi holati deyiladi:

a) psixologik stress;

b) fiziologik stress;

c) hissiy stress;

d) axborot stressi.

7. Xodimning kasbiy faoliyat bilan bog'liq hissiy salbiy va ekstremal omillar ta'sirida yuzaga keladigan keskin holati deyiladi:

a) psixologik stress;

b) fiziologik stress;

c) kasbiy stress;

d) axborot stressi.

8. O'rtacha intensivlikdagi kasbiy stress omillarining uzoq muddat ta'siri natijasida yuzaga keladigan uzoq muddatli stress reaktsiyasi deyiladi:

a) kasbiy charchash;

b) axborot stressi;

c) ishda charchash;

d) tashkiliy stress.

9. Muayyan ish joyida kasbiy vazifalarni bajarishda nomukammal tashkiliy mehnat sharoitlarini, ortiqcha yuklarni bartaraf etish bilan bevosita bog'liq bo'lgan stress deyiladi:

a) kasbiy charchash;

b) axborot stressi;

c) ishda charchash;

d) tashkiliy stress.

10. Odamlarga stress ta'sirini minimallashtirish va zararsizlantirish texnologiyasi -

chaqirdi:

a) o'zini o'zi boshqarish;

b) hisobni boshqarish;

c) stressni boshqarish;

d) vaqtni boshqarish.

2-VAZIFA.

Quyidagi muammoli kadrlar holatini diqqat bilan o'qing va tahlil qiling. Taklif etilgan kadrlar holatida berilgan savollarga javob bering.

Vaziyat 1

Granit xususiy kompaniyasi xodimlari ish haqini yopiq konvertda oladi. Rahbariyat hech qachon xodimlarni ish haqi va bonuslar shartlari haqida xabardor qilmaydi. Har bir kishi o'z maoshi bilan birga quyidagi mazmundagi eslatmani olishi mumkin: "Kompaniya endi sizning xizmatlaringizga muhtoj emas".

Ushbu holat ushbu tashkilot xodimlari uchun qayg'uga sabab bo'lishi mumkinmi? Mukofotlashning bunday yondashuvi xodimlarning stressga chidamliligiga ta'sir qilishi mumkinmi? Ushbu kadrlar holati xodimlarning samaradorligiga qanday ta'sir qilishi mumkinligini ayting? Bunday jamoada qanday ijtimoiy-psixologik iqlim "hukmronlik qiladi"?

Vaziyat 2

Ba'zi yirik Amerika firmalari kompyuterni boshqarish tizimlaridan foydalanadilar. Ular xodimning mijozga xizmat ko'rsatish, tushlik qilish, telefon suhbatlari, hujjatlarni jo'natish va hokazolarga qancha vaqt sarflashini hisoblab chiqadi.

Nazoratning bu shakli xodimlar uchun qayg'uga sabab bo'lishi mumkinmi? Nazorat tizimiga bunday yondashuv xodimlarning stressga chidamliligiga ta'sir qilishi mumkinmi? Ushbu kadrlar holati xodimlarning samaradorligi va xodimlarning o'z ishiga munosabatiga qanday ta'sir qilishi mumkinligini ayting?

3-VAZIFA.

Ishni diqqat bilan o'qing va ish bo'yicha savollarga javob bering.

ISHLAB CHIQISH: “STRESSNI BOSHQARISH: ahvol diagnozi "ITAX" mas'uliyati cheklangan jamiyati o'z faoliyatini 2008 yilda boshlagan.

“ITAKS” MChJ rahbariyati professionallik va mahoratning eng yuqori standartlariga intiladi.

Kompaniyaning xodimlar, mijozlar, biznes sheriklar va jamiyat bilan munosabatlari o'zaro hurmat, halollik va xolislik asosida qurilgan bo'lib, bu e'lon qilingan missiyani tasdiqlaydi:

“Texnologik jarayonlarni avtomatlashtirish, aloqa va IT sohasida xizmatlar ko'rsatish va rivojlantirish. Mijozlarning biznesi”

ITAKS sifat menejmenti tizimlari va AT xizmatlarini boshqarishning tegishli ravishda ISO 9001-2011 (ISO 9001:2008) va R ISO/IEC 20000-1-2010 (ISO/IEC 20000-1:2005) milliy standartlariga muvofiqligini tasdiqladi, shuningdek, mehnatni muhofaza qilish va sanoat xavfsizligi OHSAS 18001:2007 xalqaro standarti bo'yicha birinchi nazorat auditidan o'tdi “ITAKS” MChJning tashkiliy boshqaruv tuzilmasi chiziqli funktsional.

Boshqaruv tuzilmasida ITAKS MChJ direktoriga bevosita bo'ysunuvchi kadrlar bo'limi alohida ajralib turadi.

"ITAKS" MChJning kadrlar siyosati - bu xodimlar bilan o'zaro munosabatlarning kompleks tizimi. Hozirgi vaqtda u kadrlar bilan ishlashda quyidagi muhim yo'nalishlarni o'z ichiga oladi:

- ish haqi va ijtimoiy nafaqalarni boshqarish;
- mehnat munosabatlarini boshqarish;
- xodimlar samaradorligini boshqarish;
- ta’lim va rivojlanishni boshqarish;
- kadrlarni jalb qilish, tanlash, moslashtirish;
- ichki kommunikatsiyalar va korporativ madaniyatni rivojlantirish.

"ITAKS" MChJ xodimlarini moddiy rag'batlantirish tizimi kompaniya faoliyati natijalari va har bir xodimning shaxsiy hissasi o'rtasidagi munosabatlarga asoslanadi, bu esa kompaniyaning strategik maqsadlariga erishishni ta'minlaydi.

Ijtimoiy siyosat xodimlarni boshqarish sohasidagi asosiy vazifalarni hal qilishga ham, kompaniyaning maqsadlariga erishishga ham qaratilgan. Korxonada korporativ ixtiyoriy tibbiy sug'urta dasturlari mavjud;

qo'shimcha haq to'lanadigan ta'til kunlari va (yoki) moddiy yordam xodimning muhim sanasi (nikoh, bola tug'ilishi va boshqalar), nafaqaga chiqqanda moddiy yordam to'lash va hokazolarda taqdim etiladi.

“ITAKS” MChJ o‘z malakasini oshirishni, o‘sishni va hamfikrlar jamoasida rivojlanishni istagan har bir kishi uchun yangi imkoniyatlar ochadi. Korxona rahbariyati eng iqtidorli yosh kadrlarni jalb etish va ularning malakasini oshirishdan manfaatdor.Shu maqsadda korxonada yosh mutaxassislar bilan ishlash dasturi yaratildi va muvaffaqiyatli amalga oshirilmoqda.

Malaka oshirish kadrlar siyosatining eng muhim elementlaridan biridir. ITAKS MChJning ta'lim va rivojlanish dasturlari 2 blokni o'z ichiga oladi. Birinchidan, muayyan mutaxassisliklar va funktsiyalar bo'yicha bilim va ko'nikmalarni oshirishga qaratilgan kasbiy ta'lim dasturlari. Ikkinchidan, korporativ boshqaruv vakolatlari va biznes tushunchalarini rivojlantirish dasturlari.

2013 yil oxirida ITAKS MChJ IT-blokining mutaxassislari ichki loyihani - “ITAX School”ni amalga oshirishni boshladilar, buning yordamida barcha darajadagi xodimlarni kerakli fanlar bo'yicha o'qitish, kompaniyada to'plangan bilimlarni boshqarish, yirik hududiy bo‘linmalar tajribasini yangi tashkil etilganlarga o‘tkazish, tajribali mutaxassislarning bilimlarini xodimlarning yosh avlodiga tarqatish.

“ITAX School” WebTutor platformasida amalga oshiriladi va ITAKS MChJ biznes maqsadlarini amalga oshirishga qaratilgan turli dasturlar va treninglarni taklif etadi. Loyiha dastlabki bosqichda, lekin allaqachon katalogda SLM (xizmat darajasini boshqarish), ITIL/ITSM jarayonlari va ofis ilovalaridan samarali foydalanishga asoslangan boshqaruv kurslari mavjud. Menejerlar uchun kurslar bilan birgalikda biz rivojlanmoqdamiz

“IT mutaxassisi uchun asosiy kurs” kompaniyaning yangi xodimlariga imkon qadar tezroq ishga kirishishlariga yordam beradi.

Kompaniyaning strategik maqsad va vazifalariga muvofiq har bir xodim uchun (bir yilgacha bo'lgan muddatga) individual o'qitish va

rivojlanish dasturi tuziladi.Xodimlarning malakasini oshirish shakllari va dasturlari boshqacha bo'lishi mumkin. Hozirgi vaqtda kompaniya xodimlarni o'qitish uchun tashqi pudratchilarni, shu jumladan ixtisoslashtirilgan o'quv markazlarini va eng yaxshi trener yoki o'qituvchilarni faol ravishda jalb qilmoqda.

O‘quv mashg‘ulotlariga katta mablag‘ sarflangan jamoa tarkibiga kirgan tajribali mutaxassis faol, samarali va sog‘lom bo‘lib qolsa, “ITAKS” MChJ uchun iqtisodiy jihatdan foydalidir. Shu bois “ITAKS” MChJ mehnat muhofazasi, yong‘in va sanoat xavfsizligini birinchi o‘ringa qo‘yadi va eng yuqori standartlarni taqdim etishga intiladi.

Zararli va xavfli mehnat sharoitlarida ishlaydigan ITAKS xodimlari barcha zarur narsalar - maxsus kiyim, shaxsiy himoya vositalari bilan ta'minlangan. Xodimlar muntazam tibbiy ko'rikdan o'tadilar. Mehnatni muhofaza qilish va sanoat xavfsizligi qoidalari bo'yicha zarur brifinglar va treninglar o'tkaziladi. Zararli mehnat sharoitida ishlaydigan xodimlarga bepul tibbiy-profilaktik ovqatlanish, qo'shimcha ta'tillar va oshirilgan ish haqi beriladi.

Shuni ta'kidlash kerakki, MChJ xodimlari uchun yo'qolgan vaqt jarohati chastotasi indeksi, LTIFR (ishlagan million kishi-soat uchun) "ITAX" 0,69 dan 0,54 gacha kamaydi. Bu yaxshi ko'rsatkich. Taqqoslash uchun LTIFR

Duron kompaniyasi 2008 yilda 0,96, ZUBR Holding MChJda - 0,48.

Bugungi kunda sog‘liqni saqlash va xavfsizlikni boshqarishning yagona integratsiyalashgan tizimini joriy etish va OHSAS 18001:2007 “Sog‘liqni saqlash va xavfsizlikni boshqarish tizimi” xalqaro standarti talablariga muvofiqligini sertifikatlashdan o‘tkazish vazifasi turibdi. Bu yo‘nalishda ishlar olib borilmoqda. Sertifikatlash jadvali uch bosqichni o'z ichiga oladi.

Birinchisi 2012-yilda, ikkinchisi 2013-yilda yakunlandi va 2014-yil oxiriga kelib barcha boshqarma va markazlar ushbu standart talablariga muvofiqligi sertifikatlandi.“Mas’uliyati cheklangan jamiyat” MChJ rahbariyati o‘z xodimlarining jismoniy va ruhiy salomatligiga ana shunday

g‘amxo‘rlik ko‘rsatib, ITAKS o'z xodimlarining tashkiliy stress va stressga chidamliligi darajasini diagnostika va baholashni o'tkazishga qaror qildi.

ITAKS MChJ xodimlarining tashkiliy stress darajasi to'g'risidagi empirik ma'lumotlarning asosiy manbai Internet orqali respondentlar bilan so'rov o'tkazishni o'z ichiga olgan sirtqi so'rovnoma edi. Empirik ob'ektning vakillik namunasi ITAKS MChJning 120 nafar xodimlaridan iborat edi.

So'rov natijalarini qayta ishlash va talqin qilish tashkilotdagi stress so'rovnomasining umumiy "kalitiga" va stress darajasini o'lchash metodologiyasiga muvofiq amalga oshirildi - Maklin muallifligidagi Tashkiliy stress shkalasi, N. Vodopyanovaning rus tilidagi moslashuvi.
Ushbu shkala muloqot qilish, boshqa odamlarning qadriyatlarini qabul qilish, vaziyatni o'z sog'lig'i va ish faoliyatini buzmasdan adekvat baholash, faol dam olish shakllariga nisbatan xatti-harakatlarning moslashuvchanligi va passivligi bilan bog'liq tashkiliy stressga moyillikni o'lchaydi. .

Keyin olingan ma'lumotlar foizlarda umumlashtirildi.

Tashkiliy stressning umumiy darajasini va beshta qo'shimcha ko'rsatkichni (so'rovnomada beshta kichik o'lchov) aniqlashga imkon beradigan tashkiliy stress so'rovi, xususan:
1. O'z-o'zini bilish (idrok) qobiliyati;
2. Qiziqishlar kengligi;
3. Boshqalarning qadriyatlarini qabul qilish;
4. Xulq-atvorning moslashuvchanligi;
5. Faoliyat va mahsuldorlik.Empirik ma'lumotlarni tahlil qilish quyidagi faktlarni aniqladi:

KEYS bo'yicha savollar:

1. Taqdim etilgan ma'lumotlarga asoslanib, "ITAKS" MChJ barcha xodimlarining umumiy stress darajasini baholang. Shu bilan birga, shuni unutmangki, tashkiliy stressning ko'rsatkichi qanchalik yuqori bo'lsa, ishdagi stressga nisbatan zaiflik shunchalik ko'p bo'ladi, ruhiy charchash, surunkali charchoq kabi stress sindromlari va aksincha - yuqori bardoshlik

darajasi - passivlik, ehtiyotkorlik va mas'uliyatdan qochish istagi va ishbilarmonlik faolligining pasayishi bilan tavsiflanadi.

OOO "ITAX" xulosalar chiqarishi va ularga asoslar keltirishi mumkin. O'rtacha stressga chidamli bo'lgan xodimlarning xatti-harakatlarini tavsiflang.

2. Ish diagrammalarida keltirilgan ma'lumotlarga asoslanib, standart ish sharoitlari va muammoli vaziyatlarda menejerlar va ijrochilarning harakatlari va reaktsiyalari ko'rsatkichlarini baholang. Ularning harakatlari va reaktsiyalarini solishtiring. Xulosa chiqaring.

3. Tashkiliy stressga moyillik kichik shkalalariga balllarning ta'sirini tahlil qiling, chunki kichik o'lchovlar bo'yicha eng yuqori ball ko'pchilik xodimlar ularni tavsiflovchi ko'nikmalarga ega emasligini ko'rsatadi.

"Qiziqishlar kengligi" kichik shkalasi xodimlarning chalg'itishi, vaziyatga tashqi tomondan qarash qobiliyatini aks ettiradi, uning ko'rsatkichi yuqori bo'lib, xodimlarning dam olish, dam olish, "vaziyatni qo'yib yuborish" va qayta tiklashga qodir emasligini ko'rsatadi kuch.

"O'z-o'zini bilish qobiliyati (idrok)" - bu stressni engish qobiliyatini aks ettiruvchi ko'rsatkich - o'z-o'zini tartibga solish va stressga qarshilik."Xulq-atvorning moslashuvchanligi" xatti-harakatlarning past o'zgaruvchanligini, stereotiplarni va ijodkorlikning etishmasligini anglatadi.

"Boshqalarning qadriyatlarini qabul qilish" - bu hamkasblarga sodiqlik va hurmat darajasi.

"Faoliyat / mahsuldorlik" - xodimlarning mahsuldorligi va samaradorligi.

4. “ITAKS” mas’uliyati cheklangan jamiyatida ishchi kuchi barqarorligi haqida umumiy xulosa tuzing? ITAKS MChJ rahbariyati mavjud kadrlar holatini o'zgartirishi mumkin bo'lgan harakatlar rejasini taklif qiling. Yana bir shart: tadbirlar qimmat bo'lmasligi kerak.

22. XODIMLARNI BO'SHATISH VA BARQARORLASHTIRISH

1-VAZIFA. Nazorat testi.

1. Ma'muriyat o'rtasidagi mehnat shartnomasini (kontraktni) bekor qilish
(ish beruvchi) va xodim (xodim) - bu: a) xodimlarni ishdan bo'shatish;
b) xodimlarni bo'shatish;
c) kadrlar almashinuvi;
d) o'zgartirish;
e) blokirovka.

2. Korxona bankrot bo'lgan taqdirda yoki ish tashlashni bostirish yoki oldini olish maqsadida ishchilarni ommaviy ravishda ishdan bo'shatish:
a) xodimlarni ishdan bo'shatish;
b) xodimlarni almashtirish;
c) xodimlarni bo'shatish;
d) o'zgartirish;
e) blokirovka.

3. Xodimlarga huquqiy va psixologik maslahat berishga, yangi maqsadlarni shakllantirishga va ishdan bo'shatilgan xodimlarga kasbiy talabni shakllantirishga qaratilgan chora-tadbirlar majmui bilan birga xodimlarni bo'shatish bo'yicha chora-tadbirlar bosqichi deyiladi:
a) axborot; b) tayyorgarlik;
c) maslahat berish;
d) o'zgartirish;
d) blokirovka.

4. Xodimlarni ishdan bo'shatishda ma'muriyat tomonidan huquqiy normalarga rioya qilish va tashkiliy-psixologik yordam ko'rsatish bo'yicha chora-tadbirlar majmuini ta'minlaydigan faoliyat turi:
a) xodimlarni ishdan bo'shatish;
b) xodimlarni almashtirish;

c) xodimlarni bo'shatish;
d) o'zgartirish;
e) blokirovka.

5. Manfaatdor shaxslarga ishga joylashishda yordam ko‘rsatish maqsadida ixtisoslashtirilgan tashkilotlarni jalb etishni nazarda tutuvchi korxonalar va xodimlar o‘rtasidagi mehnat shartnomasini bekor qilish shakli:
a) xodimlarni ishdan bo'shatish;
b) xodimlarni almashtirish;
c) xodimlarni bo'shatish;
d) o'zgartirish;
e) blokirovka.

6.Xodimlarni bo'shatish bo'yicha chora-tadbirlar bosqichi, unda bo'shatish uchun ariza beruvchilarni tanlash mezonlari belgilanadi, xodimlarni ishdan bo'shatish to'g'risida qaror qabul qilinadi, qarorning huquqiy ta'minlanishi belgilanadi, ishdan bo'shatilgan xodimlarni qo'llab-quvvatlash bo'yicha chora-tadbirlar tizimi ishlab chiqiladi - chaqirdi:
a) axborot;
b) tayyorgarlik;
c) maslahat berish;
d) o'zgartirish;
e) blokirovka.

7. Xodimga xabar (yozma, buyruq, ko'rsatmalar shaklida va og'zaki ravishda) yetkaziladigan xodimlarni bo'shatish bo'yicha chora-tadbirlar bosqichi deyiladi:
a) axborot;
b) tayyorgarlik;
c) maslahat berish;
d) o'zgartirish;
e) blokirovka.

8. Ishchi kuchining dinamik barqarorligini ta'minlash, tashkilotning kadrlar resurslarining miqdoriy va sifat ko'rsatkichlarini maqbul darajaga etkazish va ushlab turish:
a) xodimlarni ushlab turish;
b) xodimlarni almashtirish;
c) xodimlarni blokirovka qilish;
d) xodimlarni barqarorlashtirish;
e) kadrlar almashinuvi.

9. Jamoaning barcha asosiy tuzilmalarini saqlab qolgan holda, doimiy tashqi va ichki ta'sirlar va ular bilan bog'liq o'zgarishlar sharoitida samarali faoliyat yuritishi va rivojlanishiga imkon beruvchi tizim sifatida qabul qilingan jamoaning dinamik barqaror holati - bu:
a) xodimlarni ushlab turish;
b) xodimlarni almashtirish;
c) xodimlarni blokirovka qilish;
d) xodimlarni barqarorlashtirish;
e) xodimlarning barqarorligi.

10. Xodimlarni boshqarishda xodimning qanchalik tez-tez ish topishi va yo'qotilishini ko'rsatadigan norma:
a) xodimlarni ushlab turish;
b) kadrlar almashinuvi;
c) xodimlarni blokirovka qilish;
d) xodimlarni barqarorlashtirish;
e) xodimlarning barqarorligi.

2-VAZIFA.

Taklif etilayotgan vaziyat bilan tanishing va uni tahlil qiling. Berilgan savollarga javob bering.

Vaziyat 1

"Volga-M" OAJ korxonasida kadrlar almashinuvini tahlil qilishda xodimlarning quyidagi muammoli guruhi aniqlandi:
- 25 yoshdan 30 yoshgacha bo'lgan yosh mutaxassislar;

- yuqori ish haqiga ega bo'lish.
- ishdan bo'shatilgandan so'ng, jamoadagi ma'naviy va psixologik muhit haqida shikoyatlar ko'rsatilmagan.

Ushbu vaziyatda yosh mutaxassislarni ishdan bo'shatishda qanday sabablar hal qiluvchi bo'lishi mumkinligini ayting? Xodimlarning barqarorligini ta'minlaydigan va mavjud salbiy kadrlar holatini bartaraf etadigan choralarni taklif qilish.

Vaziyat 2

Ishdan bo'shatish uchun asoslar: ishni qoniqarsiz bajarish, o'z ixtiyori bilan ishdan bo'shatish, tashkilot tomonidan mehnat qonunchiligiga rioya qilmaslik, qoidalarni qasddan buzish, kasal bo'lgan taqdirda ishdan bo'shatish, bo'ysunmaslik, tashkilotni tugatish.

Vaziyat 3

Taimyr MChJ korxonasida kadrlar almashinuvini tahlil qilishda xodimlarning quyidagi muammoli guruhi aniqlandi:
- 35 yoshdan 45 yoshgacha bo‘lgan tajribali mutaxassislar;
- qulay mehnat sharoitlari, yuqori ish haqi;
- “Taimyr” MChJda ish tajribasi – 10-15 yil.

Ushbu vaziyatda yosh mutaxassislarni ishdan bo'shatishda qanday sabablar hal qiluvchi bo'lishi mumkinligini ayting? Xodimlarning barqarorligini ta'minlaydigan va mavjud salbiy kadrlar holatini bartaraf etadigan choralarni taklif qilish.

Vaziyat 4

"Uralsk-17" MChJ korxonasida kadrlar almashinuvini tahlil qilishda xodimlarning quyidagi muammoli guruhi aniqlandi:
- 20 yoshdan 23 yoshgacha bo'lgan yosh mutaxassislar;
- barqaror ish haqiga ega bo'lish.
- “Uralsk-17” MChJda ish tajribasi – 1-2 yil.

Ushbu vaziyatda yosh mutaxassislarni ishdan bo'shatishda qanday sabablar hal qiluvchi bo'lishi mumkinligini ayting? Xodimlar barqarorligini ta'minlaydigan va mavjud salbiy kadrlar holatini bartaraf etadigan chora-tadbirlarni taklif qilish.

23. BOSHQARMADAGI NIZO

Firmaning injenerlik boshqarmasi 4 ta bo‘limdan iborat bo‘lib, bo‘lim boshliqlari boshqarma rahbariga bo‘ysunadi. Har bir bo‘lim shtatlar xajmiga ko‘ra farq qiladi: eng kichik bo‘limda 2 kishidan tortib (sanoat injenerligi bo‘limi) eng yirik bo‘limda 14 kishigacha (savdoni rivojlantirish bo‘limi). Qolgan har ikkila bo‘limda (jarayonlarni boshqarish va dizayn bo‘limlari) 8 kishidan faoliyat ko‘rsatadi.

Ko‘pincha resurslarni taqsimlashda bo‘limlar o‘rtasida raqobat vujudga keladi. Bu holda boshqarma raxbarining dizayn va sanoat injenerligi bo‘limlariga xayrihohligi haqidagi taxminiy xulosalar muammoni yanada chigallashtirmoqda. Bundan tashqari, muammoning murakkablashuviga boshqarma raxbariyati yig‘ilishlari davomida qaror qabul qilish jarayoni ovozga qo‘yish (to‘rt bo‘lim boshlig‘i va boshqarma raxbari o‘rtasidagi) asosida amalga oshirilishi ham sabab bo‘lmoqda.

Savdoni rivojlantirish va jarayonlarni boshqarish bo‘limlari boshliqlarining shikoyat qilishicha, qaror qabul qilishning mazkur jarayoni boshqarma raxbari boshchiligidagi koalitsiyaning vujudga kelishiga olib keladi.Chunki koalitsiyaning umumiy shtati bor yo‘g‘i 10 (8+2) kishini (dizayn va sanoat injenerligi bo‘limlari) tashkil etgani xolda boshqarmaning umumiy xodimlari soni 32 kishidan iborat.

Bu shikoyatlarga javoban dizayn va sanoat injenerligi bo‘limlari boshliqlari ularni ortiqcha asabiylashish va butun boshqarmaning umumiy maqsadlarini tor doirada qarashda ayblashadi.

Muhokama uchun savollar:

1. Bu nizo qanday turdagi nizoga kiradi, javobingizni asoslab bering.
2. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda rahbar tutgan yo‘lni to‘g‘ri deb hisoblaysizmi?
3. Siz boshqa tashkilot raxbarisiz va bu boshqarmaga mazkur muammoni hal etish uchun taklif etilgansiz. Boshqarma rahbari yuqoridagi holatda qanday yechim qabul qilishi kerakligi haqida o‘z fikringizni bildiring.

24. ZAVODNING YANGI MENEJERI

Baxodir Shavkatov Urganchdagi “Assal” zavodiga direktor o‘rinbosari qilib tayinlanguncha “Shodlik” kompaniyasida ishlar edi. Mana, nihoyat, unga mansab pillapoyalaridan oldinga ko‘tarilish imkoniyati berildi. U faoliyatini boshlayotgan tashkilotda byudjet taqchilligi va mahsulot ishlab chiqarish hajmining qisqarishi bilan bog‘liq muammolar mavjudligi sababli uni zavod direktori o‘rinbosari qilib tayinlash bilan birga “zavod faoliyatini yaxshilash” topshirig‘i ham berildi.

Baxodir tabiatan qattiqqo‘l va hokimiyatga intiluvchan shaxslar xilidan edi. U muammolarni yechishning eng yaxshi yo‘li - qabul qilingan qarorlarni amalga oshirishda nazoratni kuchaytirish va lavozim bilan bog‘liq vakolatlar asosida hukmronlikdan ko‘proq foydalanishda deb bilardi.

Zavoddagi shlab chiqarish jarayonini o‘rganib chiqqandan so‘ng, u har bir bo‘limning byudjetini 5 %ga qisqartirishga qaror qildi. Bir haftadan keyin esa Baxodir kelgusi oygacha har bir bo‘lim ishlab chiqarish maxsuldorligini 10 %ga oshirishi kerak degan talabni qo‘ydi. Ikkinchi oyning oxirida u talablarni bajara olmagan bo‘lim boshliqlaridan uch kishini ishdan bo‘shatdi. Qolgan beshta bo‘limning boshliqlari o‘z hohishlariga ko‘ra ishdan ketdilar. Baxodir zavodda o‘zining barcha talablarini bajarishga majbur qilar, hech qanday e’tiroz yoki cheklanishlarga o‘rin yo‘q edi.

Oradan biroz vaqt o‘tgach, Baxodirning urinishlari juda yuqori natija bera boshladi. Mahsuldorlikda birdaniga o‘sish kuzatildi va u belgilangan me’yorlardan 7%ga oshdi. Bir oy ichida zavodda byudjet taqchilligiga ham barham berildi. Zavodning yillik hisoboti shu darajada yuqori ko‘rsatkichlarni aks ettirgan ediki, natijada Baxodir ikkinchi yilning oxirida Toshkentdagi bosh idoraga ma’muriyatdagi yuqori lavozimlardan biriga tavsiya etildi.

Shavkatov Toshkentga ketgandan so‘ng bir oy o‘tar o‘tmas, Urganchdagi zavodda maxsuldorlik me’yordagidan 15%ga tushib ketdi, byudjet taqchilligi muammosi yanada keskinlashdi.

Muhokama uchun savollar:

1. Baxodir qo‘llagan tashkiliy xulq modelini va u tashkilotda yaratgan iqlimni izohlab bering.
2. Nima sababdan Shavkatov zavoddan ketgach, mahsuldorlik birdaniga tushib ketdi?
3. Agar siz Shavkatovning Toshkentdagi boshlig‘i bo‘lganingizda, u qo‘llagan usul haqida nima degan bo‘lar edingiz. Sizningcha, Baxodir bunga qanday javob bergan bo‘lar edi?

25. TASHKILOTGA KERAK BO‘LMAGAN A’LO DARAJADAGI MENEJER

Ikrom Nabiyev menejment bo‘yicha mutaxassis bo‘lib, institutda o‘qib yurgan chog‘idayoq eng yaxshi talaba sifatida tanilgan edi. O‘qishni tugatgach, u poyafzal fabrikasiga ishga kirdi, o‘zini har tomonlama yetuk va qobiliyatli xodim sifatida namoyon etdi. Boshqaruvchilik qobiliyati va tashkilotdagi obrusi tufayli 2 oy xorijga malaka oshirishga borib keldi. Uning uchinchi yilda yirik bo‘lim - sport poyafzallari ishlab chiqarish bo‘limiga boshliq etib tayinlanishi hech kimni ajablantirmadi (bo‘limning oldingi boshlig‘i Voxidov nafaqaga chiqqan edi).

Ikrom juda ko‘p xorijiy korxonalar tajribasi, boshqaruvning nazariy jihatlari bilan yaqindan tanishib chiqqan edi. Undan oldingi boshliq Voxidovning xizmat xonasi 4 kavatli binoning eng yuqori kavatida joylashgan bo‘lib, u har kuni ko‘rsatmalarni kotibasi orqali pastda joylashgan sexlarga yetkazar edi. Ikromda u avtokrat raxbar sifatida taasurot qoldirgan edi, chunki Voxidov yuqoridan turib qaror qabul qilar, ko‘p vaqtini do‘stlari bilan uzundan-uzoq tushliklarda o‘tkazar edi.

Ikrom birinchi navbatda bu tartibni yo‘qotishga ahd qildi. U o‘z xizmat xonasini ishlab chiqarish sexlari joylashgan 2-qavatga ko‘chirdi. Xonasining doimo ochiq eshigi orqali barcha ishlab chiqarish xonalari ko‘rinib turar va u koridorda yurgan har bir xodimni kuzata olardi. Ikrom hech qachon bir o‘zi tushlik qilmas, 1100-1400gacha ishlab chiqarish jarayonlarini kuzatar, ishchilar bilan mulokotda bo‘lar edi. O‘zi o‘rgangan ilg‘or xorijiy firmalar tajribasiga asoslanib, u bo‘limda “ishchilar orasida maxsuldorlikni o‘rganuvchi”, “haftaning eng yaxshi taklifi” “ekologiya” va “ishchilar bilan ma’muriyat o‘rtasidagi aloqa” kabi bir nechta tashabbuskor guruhlarni tashkil etdi. Bo‘limdagi 20 yillik ish stajiga ega bo‘lgan ishchilar boshliqning bu harakatlaridan hayron bo‘lar, turli tashabbus guruhlariga istar-istamas qo‘shilar edilar. Bu guruhlar har hafta yig‘ilish o‘tkazib turishi rejalashtirilgan bo‘lib, Ikrom ularga qo‘ldan kelgan barcha yordamini ko‘rsatishini aytdi.

Dastlabki kunlardanoq tashabbuskor guruhlarning faoliyati juda sust bordi. Ishni faollashtirish uchun Ikrom guruh a’zolarini faoliyatga undashning turli usullarini qo‘llar, guruhlar taklif etgan yaxshi g‘oyalarni doskaga yozib quyar yoki xodimlarga yozma shaklda yetkazar edi. U ishchilar bilan yaqin munosabatda bo‘lishga intilar, shu maqsadda bo‘limdagi har bir ishchining nomini yodlab olishga harakat qilar edi.

Bu tadbirlar, keyinchalik aniq bo‘lishicha, ko‘pchilik ishchilarning sabr kosasini to‘ldirishda so‘ngi tomchi bo‘ldi. Ikrom o‘z yangiliklarining samarasini “Ma’muriyat bilan aloqa” qo‘mitasining 4-yig‘ilishida qo‘mitaning barcha a’zolari iste’foga chiqqanidan so‘ng ko‘urdi. Ulardan biri “kechirasizu, o‘rtoq Nabiyev, lekin biz uchun boshqaruvning turli nozik tomonlarini o‘rganishdan ko‘ra, poyafzal ishlab chiqarish osonroq. Bizlardan ko‘pchilik tez orada nafaqaga chiqadi. Bizga boshqaruvchi bo‘lishning hojati yo‘q” dedi.

Hayratga tushgan Ikrom o‘zi bilan yaqin munosabatda bo‘lgan ishchilar bilan gaplashib ko‘rishga qaror qildi.Ha, tasdiqlashdi ular, bu o‘zgarishlar bizlarga salbiy ta’sir etmoqda. Ular Ikromni hurmat qilishgani uchungina uning ustidan yuqoriga arz qilishmagan edi. Ular Voxidov

davridagidek, eskichasiga ishlashni ma’qul ko‘rishar edi. Albatta, Voxidov ularga kam ko‘rinish berar, lekin shu bilan birga hech qachon bu tarzda ularga “halaqit” bermas edi. Voxidov o‘z ishi uchun javob berar, ishchilar ham o‘z ishini bajarar edilar.

“Uzoq vaqt davomida bir xil tarzda ishlagandan keyin - dedi ishchilardan biri, - ishimizning mazmuni va tarkibini o‘zgartirishga bizda hohish yo‘q”.

Muhokama uchun savollar:

1. Kaysi omillar Ikrom uchun oxirgi paytda bo‘limda o‘zgarishlar tufayli vujudga kelgan muammolar haqida ogohlantiruvchi belgi bo‘lib xizmat qilishi kerak edi?
2. Ikrom o‘z “islohotlari”ni xodimlarning salbiy munosabatlarisiz o‘tkazishi mumkin edimi? Mumkin bo‘lsa, qay tarzda?

26. AXBOROT TEXNOLOGIYALARI BO‘YICHA MALAKA OSHIRISH MUAMMOSI

Inson resurslari bo‘yicha direktor o‘rinbosari A. Abdullayev ikki kun oldin shaxsiy kompyuter sotib oldi. U ikki kishi kompyuterni qanday ishlatish kerak, deb bosh kotirayapdi. Kompyuter bilan qo‘shib berilgan hujjatlardan ko‘rinib turibdiki, unda MS Word matn redaktori, Lotus dasturi va axborotlar bazasini taxlil qilish “Personal bo‘yicha direktor” tizimi bor, lekin Abdullayev kompyuter ,ilan ishlamagani uchun nima qilishni bilmaydi. U “Zarafshon” gazetasining kechagi sonida ikkita e’lon ko‘rib qoldi. Ularning mazmuni quyidagicha:

1.Universitet kompyuterni bilmaydiganlar uchun besh kunlik kurs tashkil qilayapdi. O‘qish narxi 80 ming sum;

2. Kompyuterlarni hususiy o‘qitish va o‘rgatish. Bir soat uchun 2 ming so‘m.

Axborot texnologiyalari bo‘limi boshlig‘i N.Ermatov o‘zining yordamini taklif qildi, lekin A.Abdullayev “Personal bo‘yicha direktor”

axborot bazasini tahlil qilish tizimi bilan tanish emasligini aytdi. A.Abdullayevning qo‘lida 5 kishi ishlaydi, ular ham shunday kompyuter olishgan, lekin unda ishlashni bilmaydi.

Muhokama uchun savollar:

1. Aytib o‘tilgan holatda mutaxassislik o‘qishini qanday tashkil qilish kerak?
2. Qanday xolatda kam harajat bilan asosiy maqsadga erishish mumkin?
3. Kompyuter bo‘yicha mutaxassislik o‘qishining dasturi qanday bo‘lishi kerak?
4. A.Abdullayev nima qilishi kerak?

27. KASBIY O‘SISHGA ZAMONAVIY YONDASHUV

“Saturn” savdo-sotiq firmasining xodimlar bo‘yicha direktori T.Axmedov inson resurslarini boshqarish mavzusida bo‘lgan seminardan ko‘p yangi zamonaviy fikrlar eshitib qaytdi. Bularni hayotga tadbiq qilmoqchi bo‘ldi. “Amal pillapoyalarini rejalash va o‘stirish (rivojlantirish)” mavzusi uni ko‘proq qiziqtirdi va bu to‘g‘risida “Saturn” ning bosh direktoriga so‘zlab berdi. U ham bu masala bilan qiziqib qoldi va T.Axmedovdan “Saturn” ning yuqori lavozimlarida ishlaydigan rahbar xodimlari uchun maxsus mashg‘ulot o‘tkazishga tayyorgarlik ko‘rishni iltimos qildi. Firmaning 3 ta katta do‘konlari bo‘lib, shaharning turli joylarida joylashgan. Axmedov 2 haftadan so‘ng firmaning 12 ta yuqori lavozim raxbarlari bilan bir kunlik mashgulot seminar o‘tkazdi. Bosh direktorning o‘zi oxirgi minutda bu seminarda qatnashmaslikka qaror qildi. O‘z qo‘l ostidagilar o‘zlarini bemalol tutsin degan maqsadda qatnashmadi.

Seminar “ura-ura” bilan juda qizg‘in o‘tdi. Rahbar xodimlar faol qatnashib, ko‘p savollar berib, va amalni o‘stirish (rivojlantirish) mavzusida qiziqarli munozaralar yuzaga keldi.

Bosh direktor seminar ertasiga buyruq chiqardi: “Bir hafta ichida rahbar xodimlar amalni o‘stirish (rivojlantirish) rejasini ishlab chiqib, firmaning xodimlar bo‘yicha direktori T. Axmedovga topshirsinlar”.

Axmedov ko‘rsatilgan muddatda 2 ta reja oldi. Keyingi 2 hafta ichida yana 4 ta reja oldi. Boshqa raxbar xodimlar “Ertaga topshiramiz” deganlaricha hech qanday reja tuzmadilar va topshirmadilar. Lekin topshirilgan rejalarning mazmuni Axmedovni kayfiyatini buzdi, chunki ular bir xil mazmunda edi va bir punktdan iborat bo‘lib, uning mazmuni shunday edi: “ishlab turgan lavozimimda malakamni oshirishni hohlayman”.

Muhokama uchun savollar:

1. T.Axmedov bunday mazmundagi natijaga erishishiga sabab nima?
2. U qanday yo‘l tutishi kerak edi?
3. Bunday holatda nima ish qilishimiz kerak?

28. MALAKA OSHIRISH DASTURI QANDAY BO‘LISHI KERAK

Biznes maktab xodimlarinig malakasini oshirish dasturini to‘g‘ri tanlash yaxshi natija beradi. Ko‘p millatli farmatsevtika kompaniyasining MDH (hamdustlik mamlakatlari) bo‘yicha hududiy direktori Toshkent oliy o‘quv yurtlaridan birining o‘qituvchilarini taklif qildi, hamda hududiy rahbarlar o‘qitish dasturini tayyorlashga buyurtma berdi. Direktorning fikricha, rahbarlar bu dasturlarni o‘rganganlaridan so‘ng, o‘z vazifalarini, masalalarini va qilinishi kerak bo‘lgan ishlarini, hududdagi tashkilotlarni boshqarish usullarini o‘rganib, hayotga tadbiq qiladilar. Bunday tashkilotlarda 3 tadan 5 tagacha rahbar xodimlar ishlab, kompaniya ularning saviyasini ko‘tarishga harakat qiladi. Direktorning so‘ziga qaraganda, 20 ta tashkilot rahbarlaridan faqat ikkitasi G‘arbiy Yevropa davlatlarida mutaxassislik bo‘yicha o‘qishda bo‘lganlar, qolganlari esa “ish o‘rinlarida ko‘rsatmalar” olganlar. Ularning ko‘pchiligi kompaniyada 1 yildan kam vaqt ichida ishlayapdi, lekin ularning amal pog‘onalari turli-tuman (injener-mexanikdan to shifokor jarrohgacha).

Muhokama uchun savollar:

1.Oliy o‘quv yurti o‘qituvchilari xodimlar uchun malaka oshirish dasturini nimadan boshlash kerak?
2. O‘qitish dasturini tayyorlash va hayotga tadbiq qilish jarayonini qanday ketma-ketlik bilan bajarilishini ko‘rsating.
3.Bu o‘qitish dasturining samaradorligini qanday baholash mumkin?
4. Bu dastur uchun qaysi o‘qitish usuli to‘g‘ri keladi?

29. NAZARIY BILIM VA AMALIY TAJRIBADAGI NOMUVOFIQLIK

Axmedova Malohat Toshkent Davlat Milliy Universitetini psixologiya fakultetini bitirib, aspiranturaga kiradi va o‘qishni muvaffaqiyatli tamomlaydi. “Mehnat jamoalaridagi shaxslar orasidagi nizolarni yechishning an’anaviy bo‘lmagan usullari” mavzusida nomzodlik dissertatsiyasini yoqlaydi. Toshkentdagi oliy o‘quv yurtlaridan birida 10 yil o‘qituvchi bo‘lib, dotsent lavozimida ishlaydi, keyin Psixologik yordam berish markaziga maslaxatchi lavozimiga ishga o‘tadi. 3 yil davomida Malohat har xil oilalardan chiqib kelgan og‘ir, tarbiyasi buzuq bolalarga amaliy yordam ko‘rsatadi. Maktab, oila va tashkilotlarda bo‘lib, u yerdagi turli-tuman mojoralarni, nizolarni yechishda o‘z maslahatlarini berib boradi. Malohatga bu ish juda ham yoqar edi, chunki o‘qigan va olgan nazariy bilimlarini amaliyotda qo‘llar edi, qizikarli odamlar bilan uchrashardi, ayniqsa yosh bolalarga yordam berish uni quvontirar edi. Lekin oladigan oyligi juda kam bo‘lib, zo‘rg‘ga kun kurar edi. Anna shu kunlarning birida bir dugonasi uni “Qo‘shma korxonaning xodimlar bilan ishlash bo‘limi boshlig‘i” lavozimiga ishga taklif qildi, oyligi Markazda olayotgan oyligidan 10 barobar ko‘p edi. Albatta, Malohat bu ish bilan juda kiziqib qoldi. Qo‘shma korxona rahbarlari bilan suhbatdan ham o‘tdi, ularning taklifiga rozi bo‘lib, bu yerga ishga o‘tdi. Uni faqat u yerdagi kata maosh qiziqtiribgina qolmasdi. U “Psixologiyani va ingliz tilini bilishi, insonlar Bilan yaxshi muomala qila bilishi o‘qituvchilikdagi ish tajribasi

yangi lavozimida albatta, muvaffaqiyat keltiradi, chet ellik mutaxassislar Bilan ishlash, koʻp shaharlarda boʻlishi va mutaxassislik boʻyicha malakasining oshishiga yordam beradi" deb hisobalrdi. Albatta, har qanday inson bir ishdan ikkinchi bir ishga oʻtish jarayonida koʻp narsalarni oʻylab, taroziga solib koʻradi.

Malohatning birinchi ish kuni Qoʻshma korxonaning Bosh direktori bilan suxbatdan boshlandi. Bosh direktor xodimlar boʻlimi boshligʻi (yaʼni Malohat) dan nimalar kutayotganini aytdi. Birinchi navbatda nimalar bilan shugʻullanishini tushuntirib berdi. Bular - mutaxassislik oʻsishini tashkil qilishi, ishga qabul qilishni va xodimlar sonini nazorat qilib borish, hamda kerakli xujjatlarni doimiy meʼyorda olib borish va nazorat qilib turish. Bir haftadan soʻng, Gʻarbiy Yevropa davlatidan kelgan bir mutaxassis xodimlarni boshqarish asoslari mavzusida uni bir kun oʻqitdi, oʻrgatdi. Malohat Yangi lavozimda ish boshladi va oʻrgana boshladi. Malohat oʻylaganiday vazifasi oson bulmay, ish koʻp va ogʻir edi, koʻp narsani oʻqishga va oʻrganishga toʻgʻri kelar edi. Oʻn soatli ish kuni, texnik masalalar boʻyicha uzoq davom etadigan majlislar (ularning koʻpini u tushunmasdi), xodimlarning koʻp savollariga javob berishlar, ularning ariza va takliflari, javoblari, qoʻshma korxonaning Yevropadagi boshqaruviga har oyda hisobot tayyorlash va boshqa masalalar. Bu ishlarni oʻz vaqtida sifatli qilib bajarish uchun vaqt kerak edi. Ana shu narsa Malohatga yetishmasdi. Yevropa boʻlimidan kelgan mutaxassisning takliflarini amaliyotda qoʻllash boʻyicha tadbirlarga, xatto, fikrlashga ham vaqti yetishmasdi. Natijada, tez orada, birinchi krizis xolat yuzaga keldi. Yevropalik hamkorlar bergan yoʻl-yoʻriq boʻyicha ish koʻrib, ish jarayonida qatnashmaydigan xodimlarni qisqartirish kerak degan masalani koʻtarib chikdi. Ishlab chiqarish boʻyicha direktor bu masala yuzasidan qattiq gapirib, xodimlar boʻlimi boshligʻini tajribasizlikda aybladi, qattiq xafa ham qildi. Malohat bu masalani qayta koʻtarmadi.

Bir oydan keyin uni bosh direktor huzuriga chaqirib, "Nima uchun Gʻarbdagi hamkor personal boʻyicha har oyda topshiriladigan hisobotni vaqtida olmadi"-deb soʻradi va tushuntirib berishni talab qildi. Malohat ish

koʻpligidan bu “narsa esimdan chiqibdi”,-deb javob berdi. Bir haftadan soʻng, yana bir hodisa yuz berdi. U ishdan har kungidan oldin ketib qoldi.Bosh direktor tezkor bir masala yuzasidan unga murojat qilsa, u ish joyda yoʻq. Bu voqeaning ertasiga bosh direktor uni huzuriga chaqirib “Xodimlar boʻlim boshligʻi sifatidagi ishingizdan qoniqmadim”-deb aytdi. Bir haftadan soʻng, Malohat “ishdan bushayman” deb ariza berdi.

Muhokama uchun savollar:

1. Malohatning xozirgi ish xolatini qanday tushuntirasiz, nima uchun u ishdan bushab ketmoqchi?
2. Xodimlar boʻlimi boshligʻining ish kunlari Malohat uylaganicha boʻldimi? Eng zarur mutaxassis sifatlari unda bormidi, bu lavozimda ishlash uchun qanday motivlar bor edi?
3. Qoʻshma korxona rahbari M.Axmedovani xodimlar boʻlimi boshligʻi lavozimiga qoʻyish qarorini qanday baholaysiz? Malohatning biografiyasidan kelib chiqib shunday qaror qabul qilishga asos bormidi? Qoʻshma korxona rahbariyati nimaga ehtiyot boʻlishi kerak edi?
4. Malohat uchun tashkil qilingan oʻqish unga kerakmidi?
5. Bosh direktor Malohatning arizasi bilan nima ish qilishi kerak?

GLOSSARIY

Moslashuv - bu yangi xodimning tashkilot muhitiga qo'shilishi, uning davomida ushbu muhit moslashuvi va o'zgarishi sodir bo'ladi.

Moslashish - bu yangi xodimni tarkibga va mehnat sharoitlariga va ijtimoiy muhitga moslashtirish jarayoni.

Moslashuv - bu xodimning faoliyat va tashkilot bilan tanishishi va atrof-muhit talablariga muvofiq o'z xatti-harakatlarini o'zgartirishi.

Shaxsiy moslashuvchanlik - bu yangi xodimning ortiqcha neyropsik, intellektual va jismoniy harakatlarsiz tashkilot muhitiga muvaffaqiyatli qo'shilish qobiliyati.

Baholash - bu xodimlarni baholash va attestatsiyadan o'tkazish usuli bo'lib, unda ishtirokchilar guruhi ma'lum testlardan o'tadi: ishbilarmonlik o'yinlari, testlar, o'zini-o'zi taqdim etish, yozma ish va boshqalar. Qoida tariqasida, u ichki baholash uchun qo'llaniladi. o'rta va yuqori darajadagi menejerlar. Bu eng aniq va samarali deb hisoblanadi.

Autplacement – korxona va bir yoki bir nechta xodim o‘rtasidagi mehnat shartnomasini bekor qilishning yangi shakli, shu jumladan, ixtisoslashtirilgan bo‘linmalar tomonidan manfaatdor shaxslarga maqbul muddatlarda va eng qulay sharoitlarda ishga joylashishda yordam berish uchun foydalaniladigan usul va vositalar majmui. Ushbu bo'linmaning xizmatlari ishdan bo'shatilgan shaxs bilan shartnomani bekor qilgan kompaniya tomonidan to'lanadi. Tugatish shakli har qanday bo'lishi mumkin: rahbariyatning tashabbusi bilan, har ikki tomonning o'z iltimosiga binoan ishdan bo'shatish. Mustaqil uchinchi shaxs tomonidan mehnat shartnomasini bekor qilish tartibida ishtirok etish keskinlikni bartaraf etish va murosali yechim topish imkonini beradi.Shu maqsadda ko'pgina korxonalar o'zlarining mehnat shartnomalariga ishdan bo'shatilganlarga yangi ish topishda yordam berishni nazarda tutuvchi bandni kiritadilar.

Autstaffing - bu xodimlarni boshqarish vositalaridan biri bo'lib, kompaniyalarga xodimlarning rasmiy sonini o'zgartirmasdan xodimlar sonini tartibga solish imkonini beradi. U Rossiyada yaqinda paydo bo'ldi va

u bizning bozorimizga, tabiiyki, xalqaro kadrlar korporatsiyalarining filiallari tomonidan olib kelingan.

Xodimlarni autsorsing - bu xodimlarni boshqarish funktsiyalarini tashqi ekspertlarga topshirishdir. Hozirgi vaqtda tobora ko'proq kompaniyalar autsorsingdan faol foydalana boshladilar, kadrlar boshqaruvi funktsiyalarini ixtisoslashgan konsalting agentliklariga topshirdilar.

Xodimlarni attestatsiyadan o'tkazish - bu xodimning lavozimi, ish joyi va tashkilot madaniyati talablariga muvofiqlik darajasini belgilaydigan tartib. Yaxshilik (motiv tuzilishida) shaxsning ehtiyojlarini qondira oladigan hamma narsadir. Ichki mukofot ishning o'zidan keladi. Bu insonning mehnat jarayonida boshdan kechiradigan ijobiy his-tuyg'ulari (o'zini o'zi qadrlash, do'stlik, bajarilgan ishning ahamiyatini anglash).

Ichki trening - korxona (yoki korporativ o'quv markazlari) hududida ichki yoki tashqi o'qituvchilarni jalb qilgan holda o'tkaziladigan va muayyan tashkilotga xos muammolarni hal qilishga asoslangan kadrlar tayyorlash tizimi.

Tashqi mukofot - bu tashkilot tomonidan xodimga beriladigan barcha narsa (ish haqi, bonuslar, ko'tarilish, rasmiy maqom belgilari va boshqalar).

Samarali orientatsiya - bu yangi kelganning o'z maqomiga moslashuvidan iborat bo'lgan va uning hamkasblari bilan shaxslararo munosabatlarga qo'shilishi bilan belgilanadigan xodimning moslashuv jarayonidagi bosqich.

Disfunktsional ziddiyat - bu ishdan qoniqishning pasayishiga, guruhlar o'rtasidagi hamkorlikning zaiflashishiga va tashkilot samaradorligining pasayishiga olib keladigan nizo.

Dublikat - stajyor o'zi almashtirishi kerak bo'lgan shaxs bilan bevosita ishlaydi. Murabbiy stajyorni tayyorlash uchun javobgardir. Samaradorlik ko'p jihatdan murabbiyning shaxsiy fazilatlariga bog'liq.

Ishdan bo'shatish bo'yicha taqiqlar (cheklovlar) - bu ma'lum bir doiradagi (xodimlar toifalari) ishdan bo'shatilgan taqdirda kafolatlar va imtiyozlar beruvchi huquqiy norma.

Ish haqini indeksatsiya qilish - bu iqtisodiyotdagi o'rtacha narxlar darajasining (odatda iste'mol narxlari) o'zgarishiga (inflyatsiya darajasi) qarab ish haqini tuzatish tizimi. Bu narx o'sishining inertsiya omilidir.

Yo'riqnoma - bu to'g'ridan-to'g'ri ish joyida ishlash texnikasini tushuntirish va namoyish qilish. Buni uzoq vaqt davomida ushbu funktsiyalarni bajarayotgan xodim yoki maxsus o'qitilgan xodim amalga oshirishi mumkin.

Xodimlar lavozimlarining malaka ma'lumotnomasi (QD) me'yoriy hujjat bo'lib, menejerlar va mutaxassislarni bajarayotgan ishlarning murakkabligi va funktsiyalariga ko'ra farqlash imkonini beradi.

Mansab - bu rasmiy va kasbiy o'sish bilan bog'liq bo'lgan ish sohasidagi shaxsning ongli pozitsiyasi va xatti-harakati natijasidir.

Karyera - bu martaba pog'onasida bosqichma-bosqich ko'tarilish, xodimning faoliyati bilan bog'liq ko'nikmalar, qobiliyatlar, malaka va ish haqining o'zgarishi.

Karyera jadvali - bu tashkilotdagi (va undan tashqarida) kasbiy va ish o'rinlari ro'yxati bo'lib, tashkilotda ma'lum bir pozitsiyani egallash uchun mutaxassisning optimal rivojlanishini qayd etadi. Karyera jadvali - bu mutaxassis kerakli bilimlarni olish va ma'lum bir joyda samarali ishlash uchun zarur ko'nikmalarni egallash uchun bosib o'tishi kerak bo'lgan yo'lning rasmiylashtirilgan tasviridir.

Keys usuli (keys-stadi, vaziyatlar usuli) - real iqtisodiy va ijtimoiy vaziyatlarning tavsifidan foydalanadigan o'qitish usuli (inglizcha vaziyatdan - "case").

Vaziyat (holat) deganda kompaniyadagi aniq real vaziyatning yozma tavsifi tushuniladi, masalan, ta'lim tarixi, tashkilotning tashkiliy shakllanishi, uning rivojlanishi, biznes natijalari. Talabalardan vaziyatni tahlil qilish, muammolarning mohiyatini tushunish, mumkin bo'lgan echimlarni taklif qilish va eng yaxshisini tanlash taklif etiladi.

Nizo - bu sub'ektlar o'rtasidagi o'zaro ta'sirning rivojlanish jarayoni, ularning manfaatlari va qiymat yo'nalishlaridagi farqlar bo'yicha. U qarama-qarshilik (harbiy) bosqichdan boshlanadi va kommunikativ

(boshqaruv) bosqich bilan tugaydi. Shunday qilib, konfliktni qarama-qarshilikdan muloqotgacha bo'lgan sub'ektlar o'rtasidagi o'zaro ta'sirning rivojlanish jarayoni sifatida ham aniqlash mumkin.

Nizoli vaziyat - bu nizoning ma'lum bir vaqt oralig'ida rivojlanishi. Shaxsiy konflikt - bu shaxsning nizolarga tayyorligi, uning nizolarning rivojlanishidagi ishtiroki darajasi.

Konfliktdagi inqiroz - bu sub'ektlar o'rtasidagi nizolarning o'zaro ta'siri jarayonidagi kechikish davri (mojaroning uch bosqichidan birida yuzaga keladigan psevdofaza) - fazadan bosqichga progressiv o'tish bo'lmagan sub'ektlar o'rtasidagi o'zaro ta'sir. (masalan, bir fazada uzoq kechikish, halokatli fiksatsiya, fazaning turg'unligi yoki hatto oldingi bosqichga qaytish).

HR menejeri - bu xodimlar bilan ishlashning butun tsiklini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan bilim, ko'nikma va ko'nikmalarga ega bo'lgan mutaxassis: mehnat bozorini o'rganish va kadrlarni yollashdan tortib, nafaqaga chiqish va ishdan bo'shatishgacha.

Xodimlarni boshqarish (xodimlarni boshqarish, inson resurslari) - bu kadrlar siyosatini ishlab chiqish va amalga oshirish va xodimlar bilan ishlashni o'z ichiga olgan boshqaruv faoliyati sohasi.

Shaxsiy ish - bu xodim, uning ma'lumoti, mehnat faoliyati, oilaviy ahvoli va boshqalar to'g'risidagi ma'lumotlarni o'z ichiga olgan hujjatlar to'plami.

Lokaut (ishchilarni ommaviy joylashtirish) - rahbariyat ishchilarni o'z ish joylariga qo'yishdan bosh tortganda yoki agar ular taklif qilingan mehnat shartlarini qabul qilishga rozi bo'lmasa, korxonani yopsa, mehnat mojarosi. Ish tashlashdan farqli o'laroq, lokavt ish tashlash tahdidining oldini olish uchun qo'llaniladi.

Xodimlarni rag'batlantirish usullari - bu xodimlarni samarali mehnat qilishga undaydigan va xodimlarning motivatsion zaxiralaridan to'liqroq foydalanishga imkon beradigan usullar va usullar to'plami.

Eng kam ish haqi - bu tadbirkorlar qonuniy ravishda xodimlarga ish soati uchun to'laydigan eng past ish haqi (uning stavkasi).

Mehnat motivatsiyasi (xodim nuqtai nazaridan) - bu xodimning mehnat orqali ehtiyojlarini qondirish (ma'lum imtiyozlarni olish) istagi.

Mehnat motivatsiyasi (rahbar lavozimidan) - bu shaxsiy maqsadlarga va tashkilot maqsadlariga erishish uchun o'zini va boshqalarni harakatga undash jarayoni.

Xodimlarni yo'naltirish - bu moslashish bosqichi bo'lib, u yangi xodimlarni sharoitlar, mehnatni tashkil etish va haq to'lash to'g'risida xabardor qilishni va ish joyi bilan tanishishni o'z ichiga oladi.

Umumiy rivojlanish - bu odamlar o'rtasida umumiy qadriyatlarni rivojlantirish, martaba ko'tarilishi, shaxsiy potentsialni to'liq ochib berish va tashkilotga hissa qo'shish qobiliyatini oshirish bo'yicha tadbirlar to'plamiga tushadi.

Kasbiy rivojlanish xodimlarni yangi ishlab chiqarish funktsiyalarini bajarish, yuqori lavozimlarni egallash va zamonaviy muammolarni hal qilishga tayyorlashdan iborat. Kasbiy tayyorgarlik natijasida lavozim talablari va haqiqiy shaxsning fazilatlari o'rtasidagi farqni kamaytirish mumkin.

Malaka oshirish - bu asosiy ma'lumotni olgandan keyin o'qitish. Uning maqsadi kasbiy bilimlarni saqlash va takomillashtirish, uni chuqurlashtirish, darajasini oshirish va yuqori lavozim talablariga muvofiqlashtirish; yangi ko'nikmalarni mustahkamlash, mavjud kasb bo'yicha o'zlashtirishning o'sishi.

Xodimlar - bu nafaqat mehnat funktsiyalarini bajaruvchi, balki muloqot, e'tirof va hurmatga bo'lgan ijtimoiy ehtiyojlarning tashuvchisi hisoblangan vaqtinchalik ishchilar, stajyorlar, yarim kunlik ishchilar bilan bir qatorda tashkilotning xodimlari.

Xodimlarni bo'shatishni rejalashtirish - xodimlarni rejalashtirish jarayonida muhim bo'lgan tadbirlar; malakali kadrlarni tashqi mehnat bozoriga o'tkazishdan qochish imkonini beradi, bu tashkilotning o'ziga zarar etkazishi va ketayotgan shaxs uchun ijtimoiy qiyinchiliklarni keltirib chiqarishi mumkin.

Ishbilarmonlik martabasini rejalashtirish - xodimni tashkilotga qabul qilingan paytdan boshlab va kutilgan ishdan bo'shatish bilan yakunlangan lavozimlar yoki ish o'rinlari tizimi orqali gorizontal va vertikal ko'tarilish rejasini tuzish.

Ehtiyoj - bu shaxsning madaniy turmush tarzi va shaxsiyatiga qarab o'ziga xos shaklga ega bo'lgan ehtiyoj.

Professionogramma - faoliyat tavsifi va uning tashkilotdagi (korxona, muassasa) o'rnini ifodalovchi hujjat.

Kasbiy tahlil - bu faoliyatni iloji boricha to'liq tavsiflovchi asosiy vazifalarni, natijalarni, jarayonlarni va o'zaro ta'sir shakllarini aniqlash, ijrochi ishini tahlil qilish. Kasbiy tahlil - bu kasbning xodimga qo'yiladigan talablarini, uning imkoniyatlari va qobiliyatlarini belgilash usuli.

Tahlil qilinadigan xotira turi fikrlash, idrok etishning o'ziga xos xususiyatlari, ko'rish maydonining kengligi, reaktsiya tezligi, temperament, qaror qabul qilish tezligi, qo'zg'aluvchanlik va boshqalar. Kasbiy moslashuv kasbni, uning nozik tomonlarini, zarur ko'nikmalarini va mehnat texnikasini faol egallashdan iborat. Bunga maxsus kurslar yoki murabbiyning tayinlanishi kabi turli xil o'qitish shakllari yordam beradi.

Psixofiziologik moslashuv - bu mehnat sharoitlariga, mehnat va dam olish tartibiga va boshqalarga moslashish. Bu hech qanday qiyinchilik tug'dirmaydi, juda tez davom etadi va insonning sog'lig'iga, uning tabiiy reaktsiyalariga va ushbu shartlarning xususiyatlariga bog'liq. Biroq, baxtsiz hodisalarning aksariyati ishning birinchi kunlarida aniq ish etishmasligi tufayli sodir bo'ladi.

Tarmoq bo'limlari boshliqlari (tarmoqli boshqaruv) o'zlarining boshqaruv funktsiyalarini bajarish jarayonida xodimlar bilan ishlashning aniq funktsiyalarini amalga oshiradigan amaliy menejerlardir.

Kadrlarni rivojlantirish - bu barcha xodimlarga munosib daromad olish va martaba ko'tarilishi uchun teng imkoniyatlarni ta'minlash, shaxsiy potentsialni to'liq ochish va tashkilot ishlariga hissa qo'shish qobiliyatini oshirish, xodimlarni yangi ishlab chiqarish vazifalarini bajarishga tayyorlashga qaratilgan chora-tadbirlar majmui. funktsiyalari.

Xodimlarning rotatsiyasi (kadrlar rotatsiyasi) - bu xodimning kompaniyaning bir bo'linmasidan boshqasiga o'tishi, bir lavozimdan ikkinchisiga o'tishi, ba'zan hatto faoliyat sohasini to'liq o'zgartirishgacha.

Rotatsiya (kasbga o'qitish usuli sifatida) - tinglovchilarni ishlab chiqarish jarayonining barcha bosqichlari bilan tanishtirish uchun bo'limdan bo'limga harakatlanishi. Stajyor har bir bo'limda bir necha oy o'tkazishi mumkin. Bu uning tajribasini oshiradi va o'ziga yoqadigan ishni topishga yordam beradi.

Ijtimoiy-psixologik moslashuv - bu jamoa va uning me'yorlariga, boshqaruv va hamkasblarga, iqtisodiy sharoitlarga moslashish. Bu katta qiyinchiliklar bilan bog'liq bo'lishi mumkin, ular tez muvaffaqiyatga umidsizlikni o'z ichiga oladi; nazariy bilim va ko'rsatmalarning ahamiyatini oshirib yuborish va odamlarning jonli muloqoti va amaliy tajribasining ahamiyatini kam baholash.

Mehnatni rag'batlantirish - bu shaxsga uning mehnat faoliyatiga ta'sir qilish uchun rag'batlantirishni maqsadli qo'llash; Bu tashqi rag'batlantiruvchi kuchlar orqali insonning ish xatti-harakatiga ta'sir qiladi.

Rag'batlantirish (lotincha stimuldan, so'zma-so'z tarjima qilingan, dangasa hayvonni rag'batlantirish uchun ishlatiladigan o'tkir tayoq deb tarjima qilinadi) - bu harakatga turtki bo'lib, uning sababi ehtiyojlarni qondirish shakli sifatida qiziqishdir.

Xodimlarni barqarorlashtirish - bu kelishilgan tashkiliy va shaxsiy manfaatlar birligi asosida erishilgan tashkilot xodimlari tarkibining doimiyligi.

Tarif va malaka tavsiflari - me'yoriy hujjatda nazarda tutilgan mehnat majburiyatlari, kasbiy bilim darajasi, mehnat ko'nikmalari, tajriba, ko'nikmalar tavsifi.

Kadrlar almashinuvi - bu xodimning ish joyidan (mehnat sharoitlari, yashash sharoitlari va boshqalar) noroziligi va tashkilotning ushbu xodimdan noroziligi (uning intizomi, uzrli sabablarsiz muntazam ravishda o'z vazifalarini bajarmasligi va boshqalar) natijasida yuzaga keladigan mehnat harakati.

Mehnat daftarchasi xodimning mehnat faoliyati va ish staji to'g'risidagi asosiy hujjatdir.

Xodimlarni boshqarish - bu tashkilotga xodimlarni jalb qilish, ularni rivojlantirish, oqilona foydalanish va o'z vaqtida ozod qilishni ta'minlaydigan ilmiy fan, o'quv predmeti va kasbiy faoliyat.

Mansabni boshqarish - tashkilotning kadrlar xizmati tomonidan uning maqsadlari, ehtiyojlari, imkoniyatlari, qobiliyatlari, moyilliklari, shuningdek maqsadlari, ehtiyojlari, imkoniyatlaridan kelib chiqqan holda xodimning martaba o'sishini rejalashtirish, rag'batlantirish va nazorat qilish bo'yicha amalga oshiriladigan faoliyat. va tashkilotning ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlari

Ishdan bo'shatish - ma'muriyat-ish beruvchi va xodim o'rtasidagi mehnat shartnomasini (shartnomani) bekor qilish, bu xodimning tashabbusi bilan, shartnoma muddati tugagandan so'ng, tomonlarning kelishuvi bilan, ma'muriyat tashabbusi bilan, sud hukmi qonuniy kuchga kirgandan keyin kasaba uyushma organining iltimosiga binoan xodimning pensiyaga chiqishi bilan bog'liq.

Funktsionallik - bu moslashish jarayoni tugaydigan bosqich, u ishlab chiqarish va shaxslararo muammolarni bosqichma-bosqich bartaraf etish va barqaror ishlashga o'tish bilan tavsiflanadi; Qoida tariqasida, moslashish jarayonining o'z-o'zidan rivojlanishi bilan bu bosqich 1 - 1,5 yillik ishdan keyin sodir bo'ladi. Moslashuv jarayoni tartibga solinsa, samarali faoliyat bosqichi bir necha oy ichida sodir bo'lishi mumkin.

Narx (motiv tarkibida) mehnat harakatini amalga oshirish bilan bog'liq moddiy va ma'naviy xususiyatga ega xarajatlardir.

Qadriyat yo'nalishlari - bu hayot davomida ishlab chiqilgan g'oyalar bo'lib, ular ehtiyojlarga qarab prognozlanadi, ularni ierarxiya qiladi va qadriyatlarni shakllantiradi.

Inson resurslari - bu nafaqat xodimlarning kasbiy va shaxsiy xususiyatlaridan oqilona foydalanish nuqtai nazaridan idrok etiladigan va baholanadigan tashkilot xodimlari, balki ushbu xususiyatlarni tashkilot manfaatlarida rivojlantirish va uning ehtiyojlarini qondirish nuqtai

nazaridan. xodimlarning ish joyidagi bilim, ta'lim, mustaqillik va ijodkorlik uchun.

Ishbilarmonlik karerasining bosqichlari - bu o'z maqsadlariga erishish yo'lidagi har qanday faoliyat sohasidagi xodimning mehnat hayotining segmentlari.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi T.: Uzbekiston, 2023.
2. Mirziyoyev Sh.M. Tanqidiy taxlil, katiy tartib-iitizom va shaxsiy javobgarlik - har bir rahbar faoliyatining kundalik koidasi bo‘lishi kerak. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2016-yil yakunlari va 2017-yil istiqbollariga bag‘ishlangan majlisidagi Uzbekiston Respublikasi Prezidentining nutki. // Xalk so‘zi gazetasi. 201 7 yil 16-yanvar, №11.
3. Mirziyoyev Sh.M. Erkin va farovon demokratik O‘zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. Toshkent, “O‘zbekiston” NMIU, 2017. – 29 b.
4. Mirziyoyev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta’minlash yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. “O‘zbekiston” NMIU, 2017. – 47 b.
5. Mirziyoyev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. “O‘zbekiston” NMIU, 2017. – 485 b.
6. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 7-fevraldagi “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida” gi PF-4947-sonli Farmoni. O‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to‘plami, 2017-y., 6-son, 70-modda.
7. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3- изд.- СПб Питер, 2009,- 608с.
8. Веснин В.Р. Менеджмент в схемах и определениях: Учебное пособие. - М.: Проспект, 2009. - 120 с.
9. Кане М.М., Иванов Б.В., Корешков В.Н, Схиртладзе А.Г. Системы, методи и инструменты менеджмента качества: Учебник для вузов / Под ред. М.М. Кане. - СПб.: Питер, 2009. - 560 с.
10. Жоҳн W. Hewстром, К.н.В. Давис Организатионал беҳавиор. Ҳуман беҳавиор ин тҳе woркпласэ. 2000.
11. Usmanova N.A., Tashkiliy hulq o‘quv qo‘llanma. SamISI., 2023 yil.
12. Usmanova N.A., Tashkiliy hulq fanidan masalalar to‘plami. SamISI., 2023 yil.

13. O. Pardayev. Menejment. [Darslik].– T.: “Fan va texnologiyalar nashriyot-matbaa uyi”, 2022. – 348 b.
14. Алавердов, А.Р. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Моск. финансово- промишленний ун-т «Синергия», 2013.
15. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг. – 10-изд. – СПб.: Питер, 2010.
16. Базаров, Т.Й. Управление персоналом [Текст]: практикум / Т.Й. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
17. Басаков, М.И. Как правилно подготовит приказ [Текст] / М.И. Басаков. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 152 с.
18. Бичин, В.Б. Организация и нормирование труда [Текст]: учебное пособие. Гриф УМО ВУЗов России. Серия – Висшее образование / В.Б. Бичин. – М.: Инфра-М, 2015.
19. Волгин, Н.А. Кейс-стади в подготовке экономистов и менеджеров [Текст]: учебник для вузов / Н.А. Волгин, Й.Г. Одегов, О.Н. Волгина. – М.: Издателско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2004.
20. Веснин, В.Р. Основи управления [Текст]: учебник для бакалавров / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015.
21. Воронина, Л.И. Управление персоналом: сборник практических заданий и ситуатсий по темам курса [Текст] / Л.И. Воронина. – Екатеринбург; Институт управления и предпринимателства, 2008. – 58 с.
22. Генкин, Б.М. Основи организатсии труда [Текст]: учебное пособие / Б.М. Генкин, В.М. Свистунов. – М.: Норма, 2014.
23. Генкин, Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промишленних предприятиях [Текст]: учебник для вузов. – 5-э изд., изм. и доп., / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2013.
24. Демушина, О.Н. Антикризисное управление персоналом [Текст]: учебное пособие / О.Н. Демушина. – Волгоград: Изд-во

Волгоградского филиала ФГБОУ ВПО РАНХиГС, 2012.

25. Егорова, А.С. Этика делових отношений [Текст] / А.С. Егорова. – М.: Олма Медиа Групп, 2013. – 64 с.

26. Кибанов, А.Й. Управление персоналом организатсии [Текст]: учебник / А.Й. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2014.

27. Кибанов, А.Й. Мотивация и стимулирование трудовой деятелности [Текст]: учебник. Серия – Висшее образование / А.Й. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2015.

28. Ленская, И.Й. Организационная культура государственной и муниципалной служби в регионе: монография [Текст] / И.Й. Ленская, Н.С. Субочев. – Волгоград: Изд-во Волгоградского филиала ФГБОУ ВПО РАНХиГС, 2013.

29. Ленская, И.Й. Кейс-стади как метод реализатсии федералних государственних образователних стандартов третего поколения [Текст] / И.Й. Ленская; Актуалние вопроси преподавания в висшей школе: внутривузовская науч.-метод. конф. (2013; Волгоград): Ведомственная научно-методическая конференция «Актуалние вопроси преподавания в висшей школе», 26 сентября 2013 г.: [материали]. – Волгоград: Изд-во ФГОУ ВПО ВАГС, 2013. – 288 с. (С. 74).

30. Лукичёва, Л.И. Управление персоналом: учебное пособие по спетсиалности «Менеджмент организатсии» [Текст] / Л.И. Лукичёва; под ред. Й.П. Анискина. – 9-е изд., испр. – М.: Изд-во Омега-Л, 2014.

31. Организация, нормирование и регламентация труда персонала [Текст]: уч.-практ. пос. / Под ред. А.Й. Кибанова. – М.: Проспект, 2015.

32. Одегов, Й.Г. Управление персоналом [Текст]: учебник для бакалавров, для студентов висших учебних заведений, обучаюшихся по экономическим направлениям и спетсиалностям / Й.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2014.

33. Организация, нормирование и регламентация труда персонала [Текст]: уч.-практ. пос. / Под ред. А.Й. Кибанова. – М.: Проспект, 2015.

34. Прокофева, Т.В. Психология управления персоналом [Текст]: учеб. пособие / Т.В. Прокофева. – Волгоград: Изд-во ВАГС, 2010.

35. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организатсии [Текст]: учебник / В.П. Пугачев. – М., 2007.

36. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В.А. Спивак. – СПб., 2000. – С. 253.

37. Субочев, Н.С. Государственная служба и кадровая политика [Текст]: учебное пособие / Н.С. Субочев. – Волгоград, 2011.

38. Управление персоналом [Текст]: учебник / Под ред. А.И.Турчинов. – М.: Изд-во РАГС, 2008.

39. Управление персоналом организатсии [Текст] / Под ред. А.Й. Кибанова. – М., 2011.

40. Управление персоналом [Текст]: практикум / Под ред. А.Й. Кибанова и Л.В. Ивановской. – М.: Изд-во «Экзамен» 2012.

41. Шекшня, С.В. Как эффективно управлят свободними людми: Коучинг / С.В. Шекшня. – М.: Алпина Паблишера, 2011.

42. Лайкер, Дж. Корпоративная культура Тоёта: Уроки для других компаний [Текст] / Дж. Лайкер, М. Хосеус. – М.: Алпина Паблишер, 2011.

43. Ленская, И.Й. Стабилизация трудового коллектива как фактор имиджа организатсии [Текст] / И.Й. Ленская // Имидж в стратегии инновационного развития регионов России: всероссийская науч.-практ. конф. (2014; Волгоград): Всероссийская научно- практическая конференция «Имидж в стратегии инновационного развития регионов России», 19-21 июня 2014 г.: [материали]. Волгоград: Изд-во ФГОУ ВПО ВАГС, 2014. 314 с. (С. 326)

44. Рудавина, Е.Р. Книга директора по персоналу. Практические рекомендатсии [Текст] / Е.Р. Рудавина, В.В. Екомасов. – СПб.: Питер, 2009.

45. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании [Текст]: учеб. пособие / Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2011.

46. Соломанидина, Т.О. Кадровая безопасност компании [Текст] /

Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2011.

47. Субочев, Н.С. Организационная культура гражданской службы и социалное развитие региона: социологическое исследование [Текст]: монография / Субочев Н.С. – Волгоград: Изд-во ФГОУ ВПО ВАГС, 2006.

48. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э. Шейн. – «Питер», 2002.

49. Якокка, Ли. Карера менеджера [Текст] / Ли. Якокка. – М., 2009.

50. Описание электронних ресурсов и ресурсов удаленного доступа Алферова Й.И. Стабилизация персонала в организатсии [Электронний ресурс] / Й.И. Алферова

51. // Современние исследования социалних проблем (электронний научний журнал). – 2012. – №8(16). – Режим доступа: www.сисп.нкрас.ру, свободний. – Загл. с экрана.

52. Архангелский Г. Тайм-менеджмент позволяет виделит время на главное в жизни // Корпоративний менеджмент. 2008. УРЛ: ҳттп://www.убо.ру/артислес/?сат=118&пуб=1037 (дата обрашения: 20.02.2013)

53. Базаров Т.Й., Рибкин И.В., Пиркова Т.С. Управленческие команди и их формирование // БооК. 2013. УРЛ: www.спт21.ру/олд/боок1/ 5упрком.ҳтм. (дата обрашения: 20.02.2013)

54. Белов, М.Н. Социалние технологии управления стабилизатсией трудового коллектива в культурно-развлекателних организациях: автореф. дис. канд. социол. наук: 22.00.08.

55. Развитие командного стиля, как метода повишения эффективности организатсии // Пандиа.ру Энциклопедия знаний. 2013. УРЛ: ҳттп://www.пандиа.ру/техт/77/151/6411.пҳп (дата обрашения: 17.03.2013)

56. Рогожина, А. Снижение текучести кадров за счет внедрения системи адаптатсии и обучения производственного персонала [Электронний ресурс] / А. Рогожина // Кадровик.ру. – 2011. – №7.

57. Скриптунова, Е.А. Управление человеческим потенциалом [Электронний ресурс] / Е.А. Скриптунова // Аксима. – 2010. – №2 (22) апрель. – Режим доступа: ҳттп://www.ахима- сонсульт.ру/стати-04-10-метод-расчет-индекса-вовл-персонала.ҳтмл, свободний. – Загл. с экрана.
58. Социологический словар – Мир словарей [Электронний ресурс]. –Режим доступа:ҳттп://мирсловареи.сом/сонтент_сос/инструментариж-сосиологического-исследованижа-1007.ҳтмл, свободний (дата обрашения 27.05.14).
59. www.gov.uz – O‘zbekiston Respublikasi xukumat portali.
60. www.lex.uz – O‘zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi.
61. www.ziyonet.uz – Axborot ta'lim portali.
62. https://libgen.lc – Bepul elektron o‘quv adabiyotlar manbaasi.
63. https://open.umn.edu – Bepul elektron o‘quv adabiyotlar manbaasi.

USMANOVA N.A., ABDUVOHIDOVA G.A.

“INSON RESURSLARI MENEJMENTI" FANIDAN AMALIY MASHG‘ULOT UCHUN USLUBIY QO‘LLANMA

2025 yilda chop etildi.
Qog‘oz bichimi A5, 60x84 1/16, Ofset qog‘ozi.
“Times New Roman” garniturasi.
Nashr bosma tabog`i 10.75
Buyurtma № 0007B/24. Adadi 25 nusxa

Samarqand iqtisodiyot va servis institutining matbaa bo`limida chop etildi.
LICENSE № 025316.
REESTR № X-119112.
Manzil: Samarqand shahar, Shoxrux ko`chasi 60-uy.