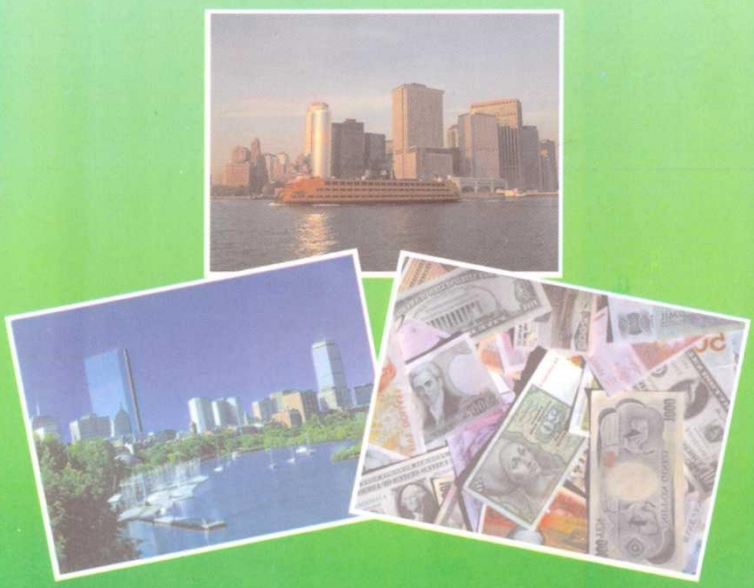
Ravshan Nurimbetov

MENEJMENT

AMALIY MASHQLAR



O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O‘RTA MAXSUS
TA‘LIM VAZIRLIGI

R.I.NURIMBETOV

MENEJMENT: AMALIY MASHQLAR

O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim vazirligi tomonidan oliy o‘quv yurtlari uchun o‘quv qo‘llanma sifatida tavsiya etilgan

«MUSIQA» nashriyoti
Toshkent
2007

65.9(2)-21
H901

Iqtisod fanlari doktori, professor **Sh. N Zaynutdinovning** umumiy tahriri ostida

Taqrizchilar: **Rahimova D.R. I.f.d, prof.**
– O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzu Davlat va jamiyat qurilishi akademiyasi "Menejment" kafedrasi mudiri
Davletov I.X I.f.n. dots.
– TAQI "Iqtisodiyot" kafedrasi dotsenti

Mazkur o'quv qo'llanma bakalavriyat yo'nalishi bo'yich olayotgan talabalarga mo'jallangan.

Unda menejmentning o'ziga xos xususiyatlari, va funksiyalari, boshqarish usullari, rahbarlik uslublari va mad ma'muriy-tashkiliy loyihalarni rejalashtirish, menejerlar va x faoliyatini tashkil etish va boshqa masalalar yoritilgan.

Qat'iy buyurtma

ISBN 978-9943-307-18-6

© O'zbekiston davlat konservatoriyasining "Musiqa" nashriyoti.

SO'Z BOSHI

Respublikamizda iqtisodiy islohotlarning samarali amalga oshirilishi uchun boshqarishning turli xil sohalarida ijobiy o'zgarishlarning bo'lishi juda muhimdir. Bozor munosabatlarining shakllanishi natijasida korxonalarni boshqarishda yangi zamonaviy talablar paydo bo'lmoqda. O'zbekiston iqtisodiyotining zamonaviy o'tish bosqichi tadbirkorlik faoliyatining rivojlanishi va turli xil mulkchilik shakllariga o'tish bilan tavsiflanadi. Bu o'z navbatida samarali boshqarishning zarurligini taqozo etmoqda.

Respublikamiz korxonalaridagi shakllanayotgan iqtisodiy erkinlik xodimlarning ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarishga hamda iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarning tajribalarini o'rganishga bo'lgan qiziqishlarini oshirmoqda. Zamonaviy korxonalarni boshqarish amaliyotida ko'pgina muammolar mavjud bo'lib, bularning ba'zilari korxona haqiqiy mulk egalari va boshqaruvchilar (menejerlar) o'zaro munosabatlaridagi o'zgarishlar bilan bog'liqdir. Sababi oldingi korxonaning bitta mulk egasi o'rniga bir nechtasi paydo bo'lmoqda. Korxona menejerlarining korxonaning yangi mulk egalari oldida javob berishlari, talab etiladigan vazifalarining doirasi tubdan o'zgardi.

Bu vazifalar nafaqat tashkilot va personalni boshqarish(bu o'z ahamiyatini yo'qotmagan bo'lsa ham), balki nomenklaturani, chiqarilgan mahsulot hajmini aniqlash va bozor imkoniyatlari va ehtiyojlarini hisobga olish bilan resurslarni(eng avvalo moliyaviy) izlash va jalb etish, mahsulotni sotishni ta'minlash, iste'molchi va ta'minotchilar bilan o'z vaqtida hisob-kitoblarni amalga oshirish, mahsulot sifatini va raqobatbardoshligini oshirish va boshqalardan iboratdir.

Hozirgi paytda respublikamiz korxonalarining iqtisodiy qiyinchiliklardan chiqish yo'llaridan biri – bu zamonaviy menejment nazariyasi va amaliyoti yutuqlaridan samarali foydalangan holda, tashkilot va korxonalarda respublikamizdagi va xorijdagi tajribalardan oqilona foydalanib, ishlab chiqarishni rejalashtirish va boshqarishning samaradorligini ta'minlashdir.

I BOB
MENEJER ISHINI TASHKIL ETISH ASOSLARI

1.1. Menejerning boshqaruvdagi roli va o'rni

Zamonaviy menejer deyilganda shaxsiy yondashuvi bilan qo'l ostidagilariga o'zining tajribasi asosida tadbirkorlik hamda ijodkorlik ruhini qo'llab-quvvatlovchi va yordam beruvchi shaxs tushuniladi.

Zamonaviy menejer bir necha ko'rinishda namoyon bo'ladi:

birinchidan, u jamoaga rahbarlik va hukmronlik qiluvchi boshqaruvchidir;

ikkinchidan, u yuqori professionalizm, ijobiy sifati va emotsiyalari bilan o'z avtoritetidan foydalangan holda qo'l ostidagilarini ergashtirishga qodir lider (yetakchi)dir;

uchinchidan, u ichki va tashqi nizolarni ijobiy hal qiluvchi, sheriklar va hukumat bilan aloqalarni o'rnatuvchi diplomatdir;

to'rtinchidan, u o'z jamoasini yaratishga qodir va uning rivojlanishini ta'minlovchi yuqori ma'naviy sifatga ega bo'lgan tarbiyachidir;

beshinchidan, u zamonaviy sharoitda ilm-fanning rolini anglovchi, kashfiyot yoki «nou-xau»ni ishlab chiqarishga tezda tatbiq qiluvchi va uni baholay oluvchi innovatordir;

oltinchidan, u yuqori madaniyatli, halol, har qanday munosabatlarda namunali o'z fe'l-atvorining qat'iyligi va shu bilan bir paytda mulohazali, har tomonlama qobiliyatga va chuqur bilimga ega bo'lgan oddiy odamdir.

Menejerning xulq-atvori boshqarish funksiyalari bilan o'zaro munosabatda quyidagicha mujassamlashishi mumkin:

- odamlar bilan ishlay oluvchi va hurmatga ega bo'luvch. tashkilotchi sifatida;
- muammoning mohiyatiga intiluvchi va unga yetuvchi g'oyalar generatori, uning ojizligi – tanqidni xush ko'rmasligi;
- to'liq energiyaga ega bo'lgan barcha topshiriqlarni nafaqat o'ziga oluvchi, shu bilan birga boshqalarni ham bu ishga ilhomlantiruvchi serg'ayrat inson;
- g'oyani ilgari suruvchi va uning kuchli hamda ojiz tomonlarini topuvchi, bajarilgan ishni baholay olish qobiliyatiga ega bo'lgan nazoratchi, analitik (fikr-mulohaza yuritishga usta odam), sifatni kafolatlovchi;

• odamlar o'rtasida yaxshi vositachi bo'lishi mumkin bo'lgan, hurmatga ega, ishning tashqi tomoni bilan qiziquvchi, foydani ko'zlovchi sifatida;

• nafaqat g'oyani ilgari suruvchi, balki uni amalga oshirish qobiliyatiga ega bo'lgan yaxshi ma'muriyatchi, bajaruvchi sifatida;

• hammaga yoquvchi, avvalo egasi yo'q o'rinni egallashga intilmaydigan, biroq eshitish va xursand qilish qobiliyatiga ega bo'lgan serg'ayrat kishi.

1.2. Menejerning ishbilarmonlik sifatlarini baholash

Menejerning ishbilarmonlik sifatlarini tahlil qilish uchun (1.2.1-jadval) ball orqali aniqlash usuli asosidagi modeldan foydalaniladi.

1.2.1-jadval

Ishbilarmonlik sifatlarining namoyon bo'lishini baholash shartlari

Baholanayotgan ishbilarmonlik sifatlarining namoyon bo'lishi	Ballar
Sifat yo'q	1
Sifat juda kam namoyon bo'ladi	2
Sifat kuchli ham emas, kuchsiz ham emas tarzida namoyon bo'ladi	3
Sifat tez-tez namoyon bo'ladi	4
Sifat tizimli(doimiy ravishda) tarzda namoyon bo'ladi	5

1. Ishbilarmonlik sifati (ma'lumoti, bilimi va tajribasi).

2. Qobiliyatlari (ma'lum ish turiga bo'lgan iqtidori, talanti, dohiyligi, qobiliyati).

3. Madaniyatlilik darajasi va aql-zakovatliligi, vijdoniyligi va halolliligi.

4. Fe'l-atvori (irodasi, faolligi, mustaqilligi, mas'uliyatliligi, tezkorligi, qo'l ostidagilarga bo'lgan g'amxo'rligi, tanqid qilishni bilishi, o'zining aybiarini tan olishligi).

5. Temperamentliligi (xolerik, sangvinik, flegmatik, melanxolik).

6. Qiziqishlarining yo'nalganligi (moddiy, ijtimoiy, ma'naviy).

7. Yosh chegarasi (yosh, o'rta, katta, qari).

8. Salomatligi (yaxshi, qoniqarli, yomon).

Menejerning ishbilarmonlik sifatlarining har bir ko'rsatkichining ahamiyatlilik darajasini avvalo ekspert yo'li bilan, keyinchalik esa o'rtacha salmog'i bo'yicha quyidagi formula bilan aniqlash mumkin:

$$K_m = \sum_{j=1}^{8} \sum_{i=1}^{N} \alpha_j \beta_{ij} / N$$

bu yerda K_m – menejer sifatini baholashning o'rtacha salmog'ini integral ko'rsatkichi (ballarda);

i=1,2,...,N- ekspertning tartib raqami;

j=1,2,... 8- baholanayotgan menejer sifatining raqami;

α– 10 balli tizim bo'yicha menejerning j-chi sifatining ahamiyati(har bir menejerlar guruhlari uchun alohida aniqlanadi);

$ß_i$-j-chi 5 balli tizim bo'yicha i ekspertlarining j –menejerning sifatini baholash.

Menejerning ishbilarmonlik sifatini baholash uchun kamida 5 ta kishidan iborat bo'lgan ekspertlar guruhi qatnashishi lozim. N=5 bo'yicha menejerning ishbilarmonlik sifatini baholashga misolni 1.2.2-jadvalda keltirib o'tamiz.

1.2.2-jadval

Menejerning ishbilarmonlik sifatini baholash

Ekspertlar	5-balli tizim bo'yicha menejerning 8 ta sifatini ekspert baholash							
	1	2	3	4	5	6	7	8
A	4	3	3	2	4	3	5	4
B	4	3	4	2	4	3	5	4
C	5	2	4	3	4	3	4	4
D	5	2	3	2	5	3	5	5
E	4	3	4	2	4	2	5	5
Ahamiyatliligi	10	7	4	8	3	3	6	8

Ushbu ko'rsatkichlar bo'yicha menejerning ishbilarmonlik sifatlarining integral ko'rsatkichlari quyidagilardan iborat:

$$K_m = (10(4+4+5+5+4)+7\ (3+3+2+2+3)+4\ (3+4+4+3+4)+ 8\ (2+2+3+2+2)+3\ (4+4+4+5+4)+3\ (3+3+3+3+2)+ 6\ (5+5+4+5+5)+8\ (4+4+4+5+5))/\ 5=896/5=179.$$

Ushbu ko'rsatkich raqiblarning o'xshash ko'rsatkichlari yoki chegaraviy (etalon) ahamiyatlari bilan taqqoslanadi.

Ko'rilayotgan sifatlar salmog'ining minimal ahamiyatining integral ko'rsatkichi 49 ga, o'rtachasi-147 va maksimal «a'lo» baholar bo'yicha – 245 ballga teng. Bizning misolimizda baholanayotgan menejerning ishbilarmonlik sifatlari o'rtacha darajadan bir muncha yuqoriroq va «qoniqarli» bahoga muvofiq keladi. Sifatlarni to'plash va bundan tashqari ularning ahamiyatliligi har bir guruh menejerlari va mutaxassislari uchun individual va o'ziga xosdir.

1.3. Menejerning ish vaqtini rejalashtirish

Korxona maqsadlariga erishish uchun qabul qilingan qarorlarning samaradorligi menejerning yuqorida sanab o'tilgan ishbilarmonlik sifatlariga va menejerning o'z ixtiyoridagi ish vaqtidan qanday to'g'ri foydalanishiga bog'liq bo'ladi. Vaqtdan oqilona foydalanish uchun uni maqsadga muvofiq rejalashtirish lozim. Rejalashtirish mavjud vaqtdan samarali va muvaffaqiyatli faoliyat (maksimal mezon) olib borishni ta'minlash yoki oldinga qo'yilgan maqsadga iloji boricha kam vaqt sarflari (minimal mezon) bilan erishishga undaydi.

Menejer o'z vaqtini qanchalik oqilona taqsimlasa o'zining kasbiy va shaxsiy manfaatlari uchun undan shuncha samarali foydalanadi. Rejalashtirish menejmentning qoida va vazifalarining tarkibiy qismi sifatida maqsadlarni amalga oshirishga tayyorgarlik vaqtini strukturalashtirish (tartiblashtirish)ni anglatadi. Ishni rejalashtirish orqali erishilgan bosh ustuvorlik shundan iboratki, bunda vaqtni oqilona rejalashtirish vaqtdan yutishga olib keladi. L. Zayvertning[1] fikricha, kimda-kim 10 minut davomida o'zining ish kunini doimiy ravishda rejalashtirsa, har kuni 2 soat vaqtini tejashi, shuningdek muhim vazifalardan ishonchli va yuqori darajada foydalanilishi mumkin. Ushbu mulohaza har qanday menejer uchun ham muhim qoida hisoblanadi.

Ish vaqtini rejalashtirishning ko'pgina usullari mavjud bo'lib, ulardan eng samaralisi – «Alp»lar usulidir.

1.3.1. «Alp» usuli orqali ish vaqtini rejalashtirish» bo'yicha ishbilarmonlik o'yini

Ishning maqsadi: «Alp» usulidan foydalangan holda ish vaqtini rejalashtirishni ishlab chiqarishning malaka va ko'nikmalariga ega bo'lish.

---

[1] Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках (советы деловых людям как эффективно использовать рабочее время). Перевод. М. 1995. 267 с.

Vazifalar:

- quyidagi tushunchalarni o'zlashtirish: menejer ishlarining funksiyalari va maqsadi, ish natijaviyligi va samaradorligi;

- ishbilarmonlik o'yinini o'tkazishning bosqichma-bosqich usuli va menejer ish vaqtini rejalashtirishda qo'llaniladigan usulning mohiyati bilan tanishish;

- ish kuni rejasini ishlab chiqish va ishlar natijalarini baholash.

Rejalashtirish maqsadni amalga oshirishga tayyorgarlik ko'rishini bildiradi. Bu munosabatlar orqali, shuningdek, maqsadli rejalar haqida gapirishadi. Ish vaqtini sarflashning aniq rejasini ishlab chiqish har qanday menejerga o'z mehnatini ustuvorliklar va kunning muhim vazifalariga urg'ular berish orqali oqilona joylashtirishga, qabul qilinadigan qarorlarning samaradorligining oshishiga va firmaning boshqarish tizimini tashkil etish darajasini oshirishga imkon beradi.

«Alp» usuli o'z ichiga besh bosqichni oladi:

- vazifalarni tuzish;

- oldinga qo'yilgan vazifalarning davomiyligini baholash;

- vaqtni rezervlashtirish (60:40 munosabatda);

-qarorlarni ustuvorligi va qayta taqsimlash bo'yicha qabul qilish;

- nazorat (bajarilmaganlik hisobi).

Vazifalarni tuzish

«Kunning rejasi» formulyar sarlavhalariga mos holda menejerning keyingi kun davomida nima qilishni xohlashi yoki haftalik (oylik) rejaning vazifalari:

- bajarishga ulgurilmagan vazifalar;

- qo'shilgan ish;

- bajarish zarur bo'lgan ishlar muddati;

- davriy paydo bo'lib turadigan vazifalar.

Ushbu «Kunning rejasi» xizmat daftarida faoliyat turlariga va sarlavhalariga mos keluvchi qisqartmalardan foydalanish tavsiya qilinadi:

K – tashrif buyuruvchilar, keluvchilarni qabul qilish;

T – boshqa xodimlarga ishlarni taqsimlash;

N – vazifalarning bajarilish jarayonini nazorat qilish;

J – vazifalarni bajarish jarayonida namoyon bo'ladi;

SK – safarlar (komandirovkalar);

YOI – yozuv ishlari, xizmat xatlari (diktovka);

T – telefondagi suhbatlashishlar;

O‘ – hujjatlarni o‘rganish (hisobotlar, gazetalar, direktiv tashkilotlar tomonidan quyi tashkilotlarga yuboriladigan farmoyishlar).

«Kunlik reja» uchun ishlab chiqilgan ish grafigi real bo‘lishi, ya’ni menejerning haqiqatda bajarish imkoniyati doirasidagi ishlar bilan chegaralangan bo‘lishi lozim.

Oldinga qo‘yilgan vazifalar davomiyligini baholash

Oldinga qo‘yilgan vazifalarning davomiyligini baholashda 1.3.1-jadvaldagi har bir vazifalarning qarama-qarshisida uni bajarish uchun *zarur bo‘lgan yaqin vaqtni* qo‘ying. Vaqtinchalik oraliqlarni jamlashtiring va mo‘ljallangan umumiy vaqtni aniqlang:

1.3.1-jadval

Oldinga qo‘yilgan vazifalar davomiyligini baholash

«Kunning rejasi»	Vaqt, soat
J – bozorni o‘rganish loyihasini tahlil etish	3,0
K- janob X (ekspert baholash)	2,0
SK-«BMV» sotuvchisiga (ushlanib qolgan avtomobillar)	1,5
YOI – janob Uga (xat)	0,5
T- janob Z bilan (EHM dasturi)	0,5
T- janob M bilan (sotuv statistikasi)	0,5
O‘- hujjatlarni o‘rganish (hisobotlar, sirkulyarlar, gazetlar va hokazolar)	1,5
T- janob G bilan (kechki yugurish)	0,5
Jami:	10,0

Vaqtni rezervlashtirish

Kun uchun reja tuzishda vaqtni rejalashtirishning asosiy qoidalariga rioya etish, ya’ni reja menejer ish vaqtining 60%dan ko‘p bo‘lmagan qismini qamrab olgan bo‘lishi va qolgan 40%ga yaqin vaqt kutilmagan ishlar uchun rezerv vaqt sifatida qoldirilishi lozim. Shunday qilib, 8 soatlik ish kunida rejalashtirilgan vaqt taxminan 5 soatni tashkil etishi kerak. Agarda jami vazifalar ro‘yxatini bajarish 60%dan ko‘proq ish vaqtini talab etsa, unda ustuvorliklar bo‘yicha belgilab ishlarni qayta *buyurish (taqsimlash) va ularga ajratilgan vaqtlarni qisqartirilgan holda*, ro‘yxatni ko‘rsatilgan parametrlargacha yetkazish zarur bo‘ladi. Topshirilmagan ishlarning qolganlarini keyingi kunga o‘tkazish yoki me’yordan ortiq ishlash hisobiga o‘chirish zarur.

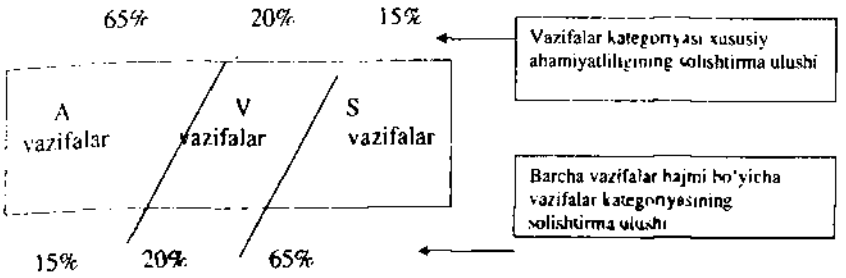
Qarorlar ustuvorliklarini qisqartirishlar va qayta topshirishlar bo'yicha qabul qilish

Ushbu bosqichning maqsadi vazifalarni ajratish uchun ajratilgan vaqtlarni 5-6 soatgacha qisqartirish hisoblanadi. Buning uchun quyidagi ishlarni bajarish ko'zda tutiladi:

1. Pareto tamoyili (80:20 munosabatdagi) bo'yicha ahamiyatli (muhim) va ahamiyatsiz vazifalar (ish)ni aniqlash. Ushbu qonuniyatni menejerning ish vaziyatida qo'llash shuni anglatadiki, ya'ni ish jarayonidagi birinchi 20% sarflangan vaqt (xarajat) bilan 80% natijaga (chiqarilgan mahsulotlar) erishadi, qolgan 80% sarflangan vaqt bilan erishilgan umumiy natijaning atigi 20%ni tashkil etadi. Bu tamoyillardan foydalanishni kundalik ishlarga qo'llaganda bu shuni anglatadiki, ya'ni avvalo, eng oson, qiziqarli yoki minimal xarajatlarni talab etuvchi ishlardan boshlash kerak emas, balki vazifalarga ularning mohiyati va muhimligiga qarab yondashish zarur. Agarda barcha vazifalar yakuniy natijaga muvofiq ularning ulushlari tahlil etiladigan va keyin A, V va S (AVS usuli) kategoriyalari bo'yicha taqsimlanadigan bo'lsa, Pareto tamoyilidan foydalangan holda ketma-ket qo'llash aniqlashtiriladi.

2. A,V,S usuli yordamida muhim vazifalar (ishlar) uchun bir xil ustuvorliklarni belgilash va ular bilan kunlik vazifalarning muvofiqligini aniqlashtirish (1.3.2-rasm). A,V,S tahlili tasdiqlangan tajriba bilan quyidagi 3 ta qonuniyatga asoslanadi.

- eng muhim vazifalar (A kategoriya) menejer band bo'ladigan jami vazifa va ishlarning taxminan 15%ni tashkil etadi. Ushbu vazifalarning xususiy ahamiyati (maqsadga erishish ma'nosida) 65%ni tashkil etadi;
- muhim vazifalar (V kategoriya) butun vazifalar hajmining 20%ni tashkil etgani holda ularning ahamiyati ham 20%ni tashkil qiladi;
- bir muncha ahamiyatsiz, ya'ni shoshilinch bo'lmagan ishlar (S kategoriya) aksincha vazifalar umumiy miqdorining 65%ni tashkil etadi va ularning umumiy firma(korxona) maqsadiga erishishdagi ahamiyati 15%ga to'g'ri keladi.



1.3.2-rasm. AVS tahlil qilish usuli

AVS tahlil usuli xulosalariga muvofiq ozgina harakatlar yordamida birinchi navbatda eng muhim ishlar (vazifalar) (A guruhlari)dan boshlash tavsiya etiladi. Buning natijasida ozgina harakatlar yordamida vazifani bajarishning umumiy qismining katta qismi ta'minlanadi. Muhimligi bo'yicha navbatdagi vazifalar (V guruhlar)ga ham jami natijalarning salmoqli ulushi to'g'ri keladi. Buning natijasida kamgina harakatlar yordamida vazifani bajarish umumiy qismining katta qismini ta'minlashadi. Va oxirgi bunday hollarga nisbatan ish vaqtining katta qismi talab etiladigan, lekin ancha ahamiyatsiz vazifalar (S guruhlar), umuman olganda, katta bo'lmagan natijalardan iborat bo'ladi.

3. Vaqtga bo'lgan ehtiyojni kalkulyatsiyalangan va zarur miqdordagi barcha ishlar (vazifa)ni bajarish uchun vaqtlarni qisqartirish.

4. Har bir vazifani uni qayta topshirish (taqsimlash) imkoniyatlari nuqtai nazari bo'yicha ko'rib chiqish .

Bizning misolda kun rejasining oxirgi varianti quyidagi ko'rinishga ega (1.3.3-jadval):

1.3.3-jadval

Kun rejasi

Vazifalar	Ustuvorliklar	Vaqt, soat	Qayta topshirish (vaqt soatlarda, kimga)
J bozorni o'rganish loyihasini tahlil etish	A	2,5	Janob K.ga 0,5 s. Janob L.ga 1,0 s.
K janob X (ekspert baholash)	A	2,5	
T janob M bilan (sotuv statistikasi)	V	0,0	Janob D.ga 0,5
YOI janob U.ga(xat)			
SK «BMV» sotuvchisiga (ushlanib qolgan avtomobillar)	V V	0,0 1,5	Kotibiga 0,5 s.

8. *Sizningcha menejer ish kuni davomida bajara olmagan eng muhim va ahamiyatsiz vazifalar bilan nima qilishi lozim?*

9. Vazifalarni taqsimlash nima? Taqsimlashning nomarkazlashtirish va markazlashtirishdan farqi nima?

10. B.X.Devid aytgandi: «Harakatlar davomiyligini ishlab chiqishda o'zi va boshqa kishilar uchun har xil sohadagi yangi mutaxassislarni va moddiy resurslarni jalb etish jarayonida rahbar o'z resurslarini taqsimlash variantlari orasida tanlash usullarini topishi zarur».

11. «Xorijiy delegatsiyani qabul qilishga tayyorgarlik ko'rish» vaziyati misolida rahbariyat tomonidan bo'ysunuvchilarga taqsimlangan *vazifalarni nazorat etishning yo'qligi xorijiy sheriklar bilan* o'tkaziladigan muzokaralar jarayoniga qanday ta'sir etishi mumkinligini tushuntirib bering.

12. Boshqarish sohasidagi o'z bilimlaringizdan firma rahbarining sizning kompaniyangizda qarorni qabul qilish jarayonini samaraliroq tashkil etish bo'yicha harakatlanish rejasini tuzish uchun foydalaning.

13. «Kelajakni ko'ra bilish – bu rahbar oldida turgan g'oyat katta muammolardan biridir». Sizningcha qanday usul va yo'llar bilan zamonaviy rahbar ushbu barcha vazifalarni bajarishi mumkin?

Ushbu tasdiqni siz qanday izohlay olasiz?

1.3.2.Tahlil uchun vaziyatlar

Sizningcha qanday usul va yo'llar bilan zamonaviy rahbar ushbu barcha vazifalarni bajarishi mumkin?

1-vaziyat

Menejer ega bo'lishi lozim bo'lgan o'zingizning shaxsiy va ishbilarmonlik sifatlar modelingizni ishlab chiqing va uni asoslab bering. Baholash usulidan (ekspert yo'li orqali) foydalangan holda o'zingizning ishbilarmonlik sifatlaringizni baholang. Baholashda bir *nechta ekspertlarning ko'rsatkichlaridan foydalaning* (ekspertlarning minimal miqdori-5 kishi). Tahlil natijalarini umumlashtiring.

2-vaziyat

O'z ish vaqtingizni «Alplar», «AVS» va 60:40 usullaridan foydalangan holda (menejer rioya qilishi lozim bo'lgan barcha talablardan kelib chiqqan holda) rejalashtiring, agarda ish kunining davomiyligi 9 soatni tashkil etadigan bo'lsa, xulosalarni asoslab bering.

O' hujjatlarni o'rganish (hisobotlar, sirkulyarlar, gazetlar va h.k.)	S	1,0	Kotibga 0,5 s.
T janob Z bilan(EHM dasturi)	S	0,0	Janob M.ga 0,5 s.
T janob G bilan (kechki yugurish)	S	0,0	0,5 s. ertaga
Jami:		6,0	4,0

Tugallanmagan ishlarni keyinga ko'chirish va nazorat qilish

Amaliyotda hamma vazifalarni bajarishning imkoni bo'lmasligi hamda barcha telefondagi suhbatlar amalga oshmasligi mumkin. Shuing uchun ularni keyingi kunga qoldirishga (ko'chirishga) to'g'ri keladi.

Agarda bitta ish ko'p marotaba ko'chirilsa, bu menejer uchun daxmazaga aylanadi va bunday holatda unda ikkita imkoniyat qoladi:

- uning uchun qat'iyatli turish va oxirigacha yetkazish;
- ushbu muammoni yechishdan voz kechish, ya'ni ba'zi bir holatlarda muammo o'z-o'zidan yechiladi.

Muhokama uchun savollar

1. Menejerning o'rni va roli nimadan iborat? Zamonaviy menejer qanday funksiyalarni bajaradi?

2. Menejerning ishbilarmonlik sifatlarini baholash usulini tushuntirib bering, qanday sifatlar baholanadi? Ekspert baholash usuli nima? Ushbu usulning sizga qanday ustuvorliklari va kamchiliklari ma'lum? Menejer sifatini baholashning yana qanday usullari ma'lum?

3. Nima uchun menejerning ish vaqtini rejalashtirish zarur? Navbatdagi ish kunini realashtirishning umumiy qoidalarida menejer qanday ustuvorlikka ega bo'ladi?

4. Ish kunini rejalashtirish usulini tushuntirib bering. «Alplar» usulining mohiyati va bosqichlarini izohlab bering.

5. Umumiy tarzda Pareto tamoyilining ko'rsatkichlarini sanab o'ting. Ushbu tamoyilni rahbarning ish holatiga qo'llash qanday tarzda amalga oshiriladi?

6. «AVS» usulining mohiyati nimadan iborat? Vazifalarning qanday kategoriyalari sizga ma'lum? Siz «Firma» maqsadiga erishishda vazifalar kategoriyasining xususiy muhimligining solishtirma ulushi va umumiy «Vazifa»larning hajmida vazifalar kategoriyasining solishtirma ulushini qanday tushunasiz?

7. Qanday maqsadda ish vaqti 60:40 nisbati ko'rinishida rejalashtiriladi?

3-vaziyat

Agarda ish kunining davomiyligi 8 soatni tashkil etsa, o'z ish vaqtingizni Pareto vaqt tamoyiliga (80:20 nisbatdagi) rioya qilgan holda rejalashtiring.

4-vaziyat

Qurilish tashkiloti bosh direktorining topshirig'i bo'yicha «Alplar» usulidan foydalangan holda, qo'yida sanab o'tilgan vaziyatlarni amalga oshirish bo'yicha rejani ishlab chiqing.

1. Korxona bo'limlari rahbarlarining O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat va jamiyat qurilishi akademiyasida malakalarini oshirishni va attestatsiya qilish jarayonini tashkil etish. Muddat – 01.05.2008 yilgacha.

2. Korxona xarajatlarini o'tgan yarim yillikka nisbatan 10%ga kamaytirishni ta'minlash. Muddat – 01.07.2008 yilgacha.

3. Korxona xodimlarining mehnatga layoqatsizligi tufayli yo'qotiladigan ish vaqtini 20%ga kamaytirish. Muddat – 01.07.2008 yilgacha.

4. Kalendar rejalashtirishni joriy etish hisobiga kranlar yuklamasini BMD(boshqarishning miqdoriy dasturi) bilan 15%ga oshirish (ikki smenali korxona ish rejimida). Muddat – 01.07.2008 yilgacha.

5. Mahsulotlarni iste'molchilarga jo'natish muddatlariga rioya qilish (jami jo'natilgan mahsulotlar hajmida o'z vaqtida jo'natilgan mahsulotlar ulushini 98 %gacha oshirish). Muddat – 01.01.2008 yilgacha.

6. Foydalaniladigan xom ashyo chiqindilarini 25 %ga kamaytirish. Muddat – 01.04.2008 yilgacha.

7. Chiqarilayotgan agregatlarda uzellar sifatini kompyuterda nazorat qilish tizimini o'rnatish. Muddat – 01.04.2008 yilgacha.

5-vaziyat

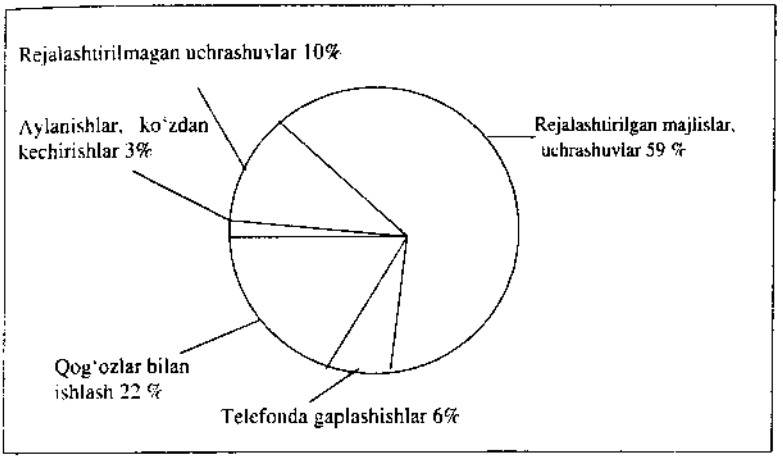
Menejerning ishbilarmonlik sifatlarini tahlil etishda siz quyidagi balli ekspert baholash usullar modifikatsiyasini qanday baholaysiz?

Ekspertlar savolnomalarni besh balli shkala bo'yicha menejer sifatlarini baholagan holda to'lg'azishadi. Keyinchalik har bir ekspert boshqa ekspertlarning hisobotlari yig'indisiga ega bo'ladi va qaytadan o'z bahosini ko'rib chiqadi. Agarda uning bahosi boshqa ekspertlarning baholaridan ancha farq qiladigan bo'lsa u bunday holda ushbu farqni tushuntirib beradi. Ushbu jarayon integratsion takrorlanishi mumkin.

Ekspertlarning anonimligi (noma'lumligi) shaxslararo ixtiloflardan qutulishga yordam beradi.

6-vaziyat

Henry Mintzbery 60-80 soatlik ish haftasi bo'yicha firma rahbarining ish vaqtini taqsimlash misolini (1.3.3-rasmda) keltiradi. Siz ushbu rahbarning ish vaqtidan foydalanish samaradorligini oshirish bo'yicha qanday tavsiyalar bera olasiz?



1.3.1- rasm. Firma rahbarining ish vaqtini taqsimlash

7-vaziyat

Tushunchalarni aniqlashtirishga harakat qiling:

- «taqsimlash» (kimga qancha vazifa topshirilgan);
- «javobgarlik» (avariyali vaziyatlar uchun qanday xodimlar javobgar hisoblanishadi va ishda aniqlangan xatolardan keyin qanday harakat qo'llanilgan).

1.3.4-jadvalda keltirilgan vaziyatlar uchun 3 va 4 ustunlarni to'lg'azing.

1.3.4-jadval

№	Vaziyat	«Taqsimlash»	«Javobgarlik»
1	2	3	4
1	Xodim ishga video magnitafonlarning platasini montaj qilish bo'yicha qabul qilingan. Tayyor mahsulotni nazorat qilish jarayonida bosma platalar montajidagi brak aniqlandi.		

2	Vrach-jarroh tibbiy hamshiraga o'tkaziladigan operatsiya jarayoni uchun qon qo'yishni tayyorlashni topshirdi. Bemor tibbiy hamshira noto'g'ri tanlangan qon guruhi sababli o'ldi.	
3	Muhandisning xatosi sababli ko'taruvchi mexanizmlarni ishlab chiqarish uchun buyurtma berilmadi va tayyor mahsulotni yuklash bo'yicha zavodning majburiyatlari o'z muddatida bajarilmadi.	

II BOB
BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISH

2.1. Qarorlarni qabul qilish jarayoni

Insonni, qachonki u tashkiliy qarorlarni qabul qilsa yoki ularni boshqa kishilar orqali amalga oshirsa, menejer deb atash mumkin. Qaror qabul qilish bu har qanday boshqaruv funksiyasining tarkibiy qismidir. Mas'uliyatli qarorlarni qabul qilishning zarurligi menejer maqsadlarini shakllantirishni va yutuqlariga erishishning barcha qirralarini qamrab oladi. Shuning uchun qaror qabul qilish tabiatini tushunish boshqaruv san'atida muvaffaqiyatga erishishni xohlovchi har bir kishi uchun g'oyat muhimdir.

Ushbu taqdim etilgan ishbilarmonlik vaziyatlari qarorni qabul qilish jarayoni algoritmini va boshqaruv qarorlarini tayyorlash va optimallashtirish usullarini o'rganishga yordam beradi. Muhokama qilish uchun quyidagi savollar taklif etiladi:

- muammolarni belgilash usullari;
- qarorlar variantlarini ishlab chiqish jarayoni;
- qarorni tanlash usullari;
- qarorlarni bajarishni tashkil etish.

Har bir vaziyatni yechishga 2.1.1-jadvalga o'xshagan holda rasmiylashtirish taklif etiladi.

Oxirgi qarorni qabul qilgandan keyin xulosalar chiqarish zarur.

2.1.1-jadval. Qarorlarni qabul qilish jarayonlari bosqichlarining mohiyati

Muammolar tavsifi	Muqobillar A_i	Chegaralanish	Mezonlar	Tanlash A_i
1	2	3	4	5
Xulosalar:				

2.1.1. «Kompyuterlar bozoridagi raqobat sharoitida boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish» bo'yicha ishbilarmonlik o'yini

1-vaziyat

Kompyuterlar bozorida oyiga 5 ming donagacha kompyuter sotilishi mumkin. Bozorda faoliyat olib boruvchi firmalar faqat 4 ming dona kompyuter sotishadi. Ko'zda tutilayotgan sotish hajmini oshirish

natijasida bu ko'rsatkich oyiga 4,2 ming birlikka etishi mumkin. Har bir kompyuterni sotishdan keladigan foyda 100 shartli birlikni tashkil etadi.

Sizning firmangiz esa televizorlarlar ishlab chiqaradi. Marketing tadqiqotlari ma'lumotlariga qaraganda ularni ishlab chiqarishni 400 birlikka oshirish mumkin. Bitta televizorni sotishdan foyda 200 shartli birlikni tashkil etadi. Sizdan foydaliroq qarorni tanlash talab etiladi: kompyuter ishlab chiqarishni qayta ixtisoslashtirish (bu chora-tadbirlar 30000 shartli birlikka tushadi) yoki televizorlarni ishlab chiqarishni kengaytirish (20000 shartli birlik xarajatlar miqdorida).

Sizning vazifangiz quyidagilardan iborat:

- qaror qabul qilish jarayonida e'tiborga olinadigan omillarni aniqlash;
- mumkin bo'lgan muqobil qarorlar ro'yxatining ahamiyatini aniqlash;
- foydalilik hisob-kitoblarini olib borish;
- bitta qarorni tanlash.

2-vaziyat

Sizning firmangiz oyiga 4000 dona kompyuter ishlab chiqaradi. Raqobatchilarga qarshi jiddiy turish uchun siz quyidagilardan birini tanlashingiz lozim:

1) mahsulot bahosini 10% ga pasaytirish. Unda sizning har bir kompyuterni sotishdan foydangiz 600 shartli birlikdan 400 shartli birlikkacha qisqaradi;

2) reklamani ko'paytirish va sotish bo'yicha tashkilotlarning tarmog'ini oshirish. Bunda mahsulot birligiga ketadigan reklama xarajatlari 200 shartli birlikdan 300 shartli birlikkacha, sotish xarajatlari esa 100 dan 240 shartli birlikkacha oshadi.

Sizning vazifangiz:

-qaror qabul qilish jarayonida e'tiborga olinadigan omillarni va mumkin bo'lgan muqobil qarorlar ro'yxatini aniqlash;

- daromadni hisoblash;
- yagona qarorni qabul qilish.

3-vaziyat

Raqobatchilar pozitsiyasining kuchayishi natijasida sizning firmangizda kompyuterni sotish bilan bog'liq qiyinchiliklar paydo bo'ldi.

Vazifalarni yechishning quyidagi variantlari mavjud:

1) oyiga kompyuterlarni ishlab chiqarishni 5000 donadan 4000 donagacha pasaytirish. Bunda sizning yo'qotishingiz 50 000 shartli birlikni tashkil etadi;

2) ishlab chiqarilayotgan kompyuterlar modelini takomillashtirish. Bunda daromadni yo'qotish 20 000 shartli belgini (modernizasiyalashdan) va 30000 shartli belgini (texnologiyalarga kiritilgan o'zgartirishlardan) tashkil etadi;

3) reklama kompaniyasini kuchaytirish. Bunda mahsulot birligiga ketadigan xarajatlar 8 shartli belgiga o'sadi.

Sizning vazifangiz quyidagilardan iborat:

-qaror qabul qilishga ta'sir etuvchi omillarni aniqlash;

-daromadni hisoblash;

-yakuniy qarorni tanlash;

-qarorni 2.1.1- jadval shaklida rasmiylashtirish;

-xulosalarni ifodalash.

2.1.2. «Mehmonxona biznesi sohasida boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish» bo'yicha ishbilarmonlik o'yini

1-vaziyat

Siz shaharda yangi mehmonxona qurishning maqsadga muvofiqligi bo'yicha qaror qabul qilishingiz lozim. Maqsadlarni tanlash va ma'lumotlarni yig'ish bo'yicha o'z harakatlaringizni izohlab bering.

2-vaziyat

1-vaziyatda keltirilgan *ma'lumotlar* va *yig'ilgan informatsiya*-lardan kelib chiqqan holda qaror qabul qilish uchun muqobil *tayyorlanish tahlilini* amalga oshirish.

3-vaziyat

Aytaylik qaror qabul qilishning *tayyorlanish* bosqichi jarayonida siz quyidagi *boshlang'ich* xulosaga keldingiz: eng yaxshi muqobil 50 nomerli lyuksga mo'ljallangan ***** mehmonxonani ochish hisoblanadi. Yakuniy qaror qabul qilish jarayonini tushuntirib bering.

4-vaziyat

Faraz qilaylik, siz tomoningizdan 50 nomerli lyuks ***** *mehmonxona* qurilishi to'g'risida yakuniy qaror qabul qilingan. Ushbu

qarorni amalga oshirish bo'yicha harakat faoliyatingizni aniqlang. Qarorni 2.1.1-jadval shaklida rasmiylashtiring.

Topshiriq:

Boshqarish jarayonining kengaytirilgan blok-sxemasini qaror qabul qilish jarayonini hisobga olgan holda tushuntirishlarni qo'yib to'lg'azishga harakat qiling.

2.1.3.Tahlil uchun vaziyatlar

1-vaziyat

Koinot aviakompaniyasi yo'lovchi va yuk aviatashuvlarni amalga oshiradi. Aviakompaniya tomonidan amalga oshiriladigan butun ishlarga javob beradigan prezident aviakompaniyani boshqaradi. Prezident huzurida shtabli vakolatga ega bo'lgan aviakompaniyaning tashqi aloqalar, strategik rejim va texnik siyosat bo'yicha har xil tuzilmalari faoliyat ko'rsatishadi.

Aviyakompaniyadagi marketing va moliya masalalariga marketing bo'yicha vitse-prezident va moliya bo'yicha vitse-prezidentlar javob berishadi. Samolyotlarni yozgi ekspluatatsiya qilish bo'yicha vitse-prezidentga yo'lovchilarni tashishni ta'minlovchi yozgi otryadlar bo'ysunadi. Tashishlarni tashkil etuvchi xizmat direktoriga yo'lovchilarga va yerdagi yuklarga xizmat ko'rsatishni ta'minlovchi xizmat bo'linmalari bo'ysunadi. Samolyotlarni texnik ekspluatatsiya qilish bo'yicha vitse-prezident samolyotlarning sozligiga va shunga muvofiq uchishlarning texnik xavfsizligiga javob beradi. Ishlab chiqarish dispetcherlik xizmati aviakompaniyaning barcha bo'linmalarining o'zaro harakatlarini muvofiqlashtirishni amalga oshiradi va yuklarni tashkil etish xizmati direktoriga bo'ysunadi.

Aviakompaniya tashkiliy tuzilmasining sxemasi 2.1.1- rasmda keltirilgan.

Keltirilgan tuzilmaga mos ravishda tashkilot kommunikatsiyalarining sxemasini tuzing. Vaziyatni yechish uchun quyidagilar zarur:

- ma'lumotlar oqimini aniqlash;
- yuqori ko'tariluvchi va pastlovchi kommunikatsiyalarni ajratish;
- gorizontal kommunikatsiyalarni bo'linmalar o'rtasida rasmiylashtirish;
- rahbar-bo'ysunuvchi kommunikatsiyasini o'rnatish;

• aviakompaniya prezidenti va marketing bo'yicha vitse-prezident o'rtasida informatsiyalar almashinuvining modelini tuzish;

• teskari aloqa zanjirini tuzish;

• aviakompaniyaning tashkiliy kommunikatsiyalarida qanday to'siqlar paydo bo'lishi mumkinligini aniqlash;

• tashqi muhit bilan marketing bo'yicha vitse-prezidentning kommunikatsion aloqalarini ajratish;

• bo'linmalar rahbarlarining kommunikatsion rolini aniqlash.

2-vaziyat

N shahrida avtomobil zavodi «X» markali dvigatel hajmi 2000 sm^2 bo'lgan yengil avtomobillarni ishlab chiqaradi. Shu bilan bir qatorda zavod yengil avtomobillar uchun tirkamalar ishlab chiqaradi u umumiy ishlab chiqarish hajmining 10%ni tashkil etadi. Mamlakat avtomobil bozorida bir xil sinfdagi ancha yuqori ehtiyoj xarakteriga ega bo'lgan ko'p miqdordagi import avtomobillarning paydo bo'lishi «X» avtomobiliga bo'lgan talabni 50%ga pasaytirdi va bu holat yana pasayishda davom etmoqda. Zavod o'zining ichki bozordagi monopol ahvolini yo'qotdi. Tayyor keragidan ortiq bo'lgan mahsulot bilan zavodning omborlari to'lib ketdi. Korxona rahbariyati mavjud bo'lgan holatdan chiqishning strategiya va taktikasini ishlab chiqish maqsadida tadqiqotlarni o'tkazishga qaror qildi.

Sotish va marketing bo'yicha vitse-prezidentga bo'ysunuvchi marketing xizmati tashkil etildi. Marketing tadqiqotlari natijasida quyidagi pozitsiyalar aniqlandi:

1. «X» markali avtomobilni kelgusida ishlab chiqarish va barqaror sotish bozorini ta'minlash uchun mahsulotning bahosini tushirish zarur.

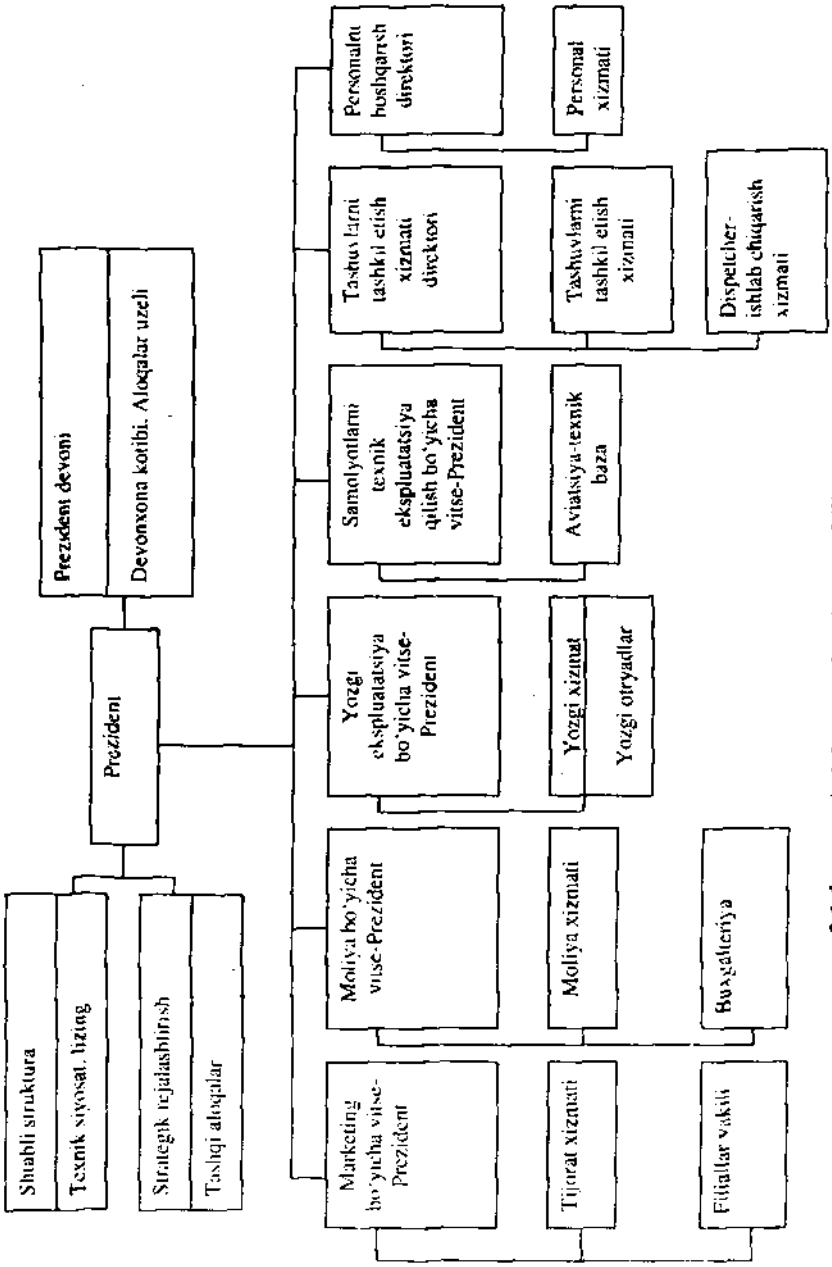
Bu vazifalar quyidagicha bajarilishi mumkin:

a) ancha arzon materiallardan detal va uzellarni unifikasiyalash, standartlashtirishlardan foydalangan holda ishlab chiqarish tannarxini pasaytirish (va shuningdek sotish bahosini pasaytirish orqali) bilan;

b) dolzarb raqobatbardosh ustuvorlikni amalga oshirish: ekspluatatsiya qilish jarayonida pasaygan yoqilg'i xarajatlarining dvigatel konstruksiyalarini modernizatsiyalash va tormoz tizimining almashishi hisobiga.

Taxminiy baholashlarga ko'ra ushbu chora-tadbirlar qo'shimcha 40 mlrd. shartli birlik miqdoridagi investitsiya bilan 1,5-2 mobaynida amalga oshirilishi mumkin. Ushbu tadbirlarni o'tkazishdan keyin

barqaror talab sharoitida ishlab chiqarish yukining hajmi zavod umumiy hajmining 50% ni tashkil etishi mumkin.



2.1.1-rasm. Aviakompaniyaning tashkiliy tuzilmasi

2. Oxirgi paytlarda dachalar qurilishining intensiv rivojlanishi munosabati bilan ichki bozorda dvigatel hajmi 2000 sm^3 gacha va yuk ko'tarish qobiliyati 1,5 tonnagacha bo'lgan yuk avtomobillariga bo'lgan talab oshdi. Ushbu sinf avtomabillariga bo'lgan talab tashqi bozorlarda ham oshgan. Hozirgi paytda mavjud bo'lgan baza asosida «U» yuk avtomobilini yaratish 0,5-1 yil(zavodda tajribaviy shakl mavjud)da amalga oshirilishi va buning uchun 70 mlrd. shartli birlik miqdoridagi investitsiya talab etiladi. Taxmin etilayotgan ishlab chiqarish hajmi zavod umumiy quvvatining 60%gacha yukini tashkil etishi mumkin

3. Hozirgi paytda avtomobil tirkamalari(pritseplari)ga bo'lgan ichki va tashqi talab qondirilgan. Tirkamalarni ishlab chiqarishni kengaytirish uchun investitsiyalashni tugatgandan boshlab bir yil davomida yangi quvvatlarni bosqichma-bosqich qurishga 10 mlrd. shartli birlik miqdoridagi investitsiya talab etiladi. Ishlab chiqarish quvvatlarining yuklamasi ishlab chiqarish umumiy quvvatining 30% hajmigacha rejalashtirilmoqda.

Zavod bankdan 5 yil muddatga 100 mlrd. shartli birlik miqdorida yiliga 20 bank foiz hisobi stavkasi bilan kredit olish imkoniyatiga ega.

Berilgan ma'lumotlar asosida zavodning mavjud vaziyatdan chiqish strategiyasini belgilang. Buning uchun quyidagi tadbirlarni bajarish talab etiladi.

1. Tashqi muhitni vaziyatli tahlil eting. Korxonaga bevosita va bilvosita ta'sir etivchi omillarni aniqlang.

2. Muoamoning qo'yilishini aniqlashtiring va uni yozma tarzda bayon eting.

3. Qo'yilgan masalani yechish uchun ma'lumotlarning yetarliligini aniqlang.

4. Zavodning ichki salohiyatini tahlil eting. Ishlab chiqarish uchun rejalashtirilayotgan va chiqarilayotgan mahsulot assortimentini aniqlang.

5. Yangi mahsulotni ishlab chiqarish uchun sharoit yaratish bo'yicha korxonaning maqsad va vazifalarini aniqlang.

6. Ishlab chiqarishni rejalashtirayotgan har bir turdagi mahsulot bo'yicha strategiyani (o'sish, tez o'sish,qisqarish) aniqlang.

7. Zavod tashkiliy tuzilmasining variantini taklif eting. Ishlab chiqariladigan mahsulot nomenklaturasining o'zgarishi munosabati bilan qanday yangi bo'linmalarni tashkil etish zarur.

8. Moddiy, moliyaviy va inson resurslarini nazorat etish bo'yicha nazorat tizimining variantini taklif eting.

9. Nazoratni (taxminiy, joriy) amalga oshirish shakllarini ro'yobga chiqarishni ko'rib chiqing.

10. Yakuniy xulosalarni jamlang.

2.2. Qaror qabul qilish usullari

Samarali qaror qabul qilish boshqarish funksiyalarini boshqarish uchun o'ta muhimdir. Menejerlarning boshqaruv ishidagi asosiy xatolari quyidagilardan iborat:

- qarorni erta qabul qilishi;
- qarorni kech qabul qilishi;
- qaror qabul qilishga umuman vaqti yetmasligi.

Qaror qabul qilishda xatoga yo'l qo'ymaslik – bu malakaning yuqori darajadaligidan dalolatdir. Lekin xatosiz ishlash qiyin. ba'zan, umuman, mumkin emas. Eng muhimi, asosiysida xatoga yo'l qo'ymaslik. Xodimlar va kasbdoshlar kichkina xatoni kechirishadi, lekin vaqt va mablag'larni yo'qotishni, faoliyatsizlikni, mas'uliyatsizlikni kechirishmaydi. Ba'zan so'rashadi «Boshqaruvchi va sichqonning orasidagi farq qanday?». «Sichqon qopqonga tushushdan qo'rqsa, boshqaruvchi hamisha tilidan qo'rqadi». Shuning uchun qaror qabul qilish jarayoni bu boshqarish nazariyasining markaziy nuqtasidir. Boshqaruv fani tashkilot samaradorligini rahbariyatning juda mushkul vaziyatlarda model va miqdoriy usullar yordamida asoslangan ob'yektiv qarorlar qabul qilish qobiliyatini oshirishga undaydi.

Biz maqsadga muvofiq foydalanish mumkin bo'lgan vaziyatlarni ko'rib chiqamiz:

1. Chiziqli dasturlash usuli (odatda, raqobatlashadigan iste'molchilar mavjudligida kamyob resurslarni taqsimlashning optimal usulini aniqlash uchun qo'llaniladi).

2. Qarorlarning matritsa usuli (aniq mezonlar bo'yicha bir necha muqobillardan eng yaxshisini tanlashda foydalaniladi).

2.2.1.Tahlil uchun vaziyatlar

1-vaziyat

Bosmaxona uchta resurs turlari – qog'oz, qizil va qora bo'yoqqa ega. U afishalarni 2 turda bosmadan chiqarishi mumkin. Afishaga ketadigan xarajatlar me'yori va bahosi 2.2.1-jadvalda keltirilgan.

Barcha bosilgan afishalarni sotishdan maksimal daromad keltiruvchi ishlab chiqarish rejasini tuzib chiqing.

2.2.1-jadval

Afisha	Ulgurji baho(ming so'm)	Donasiga ketadigan xarajatlar		
		Qog'oz	Qizil bo'yoq (g)	Qora bo'yoq (g)
1-xil	1	50	1,25	3
2-xil	2,5	40	5	5
Resurs zaxirasi	(kg)	200	12,5	15

2-vaziyat

Bosmaxona uchta resurs turlari – qog'oz, qizil va qora bo'yoqqa ega. U afishalarni 2 turda bosmadan chiqarishi mumkin. Afishaga ketadigan xarajatlar me'yori va bahosi 2.2.2-jadvalda keltirilgan.

Barcha bosilgan afishalarni *sotishdan maksimal daromad keltiruvchi ishlab chiqarish rejasini* tuzib chiqing.

2.2.2-jadval

Afisha	Ulgurji baho(ming so'm)	Donasiga ketadigan xarajatlar		
		Qog'oz	*Qizil bo'yoq* (g)	*Qora bo'yoq* (g)
1-xil	1,5	30	9	3
2-xil	1	30	3	5
Resurs zaxirasi	(kg)	90	18	10

3-vaziyat

Bosmaxona uchta resurs turlari – qog'oz, qizil va qora bo'yoqqa ega. U afishalarni 2 turda bosmadan chiqarishi mumkin. Afishaga ketadigan xarajatlar me'yori va bahosi 2.2.3-jadvalda keltirilgan.

Barcha bosilgan afishalarni sotishdan maksimal daromad keltiruvchi ishlab chiqarish rejasini tuzib chiqing.

2.2.3-jadval

Afisha	Ulgurji *baho(ming* so'm)	Donasiga ketadigan xarajatlar		
		Qog'oz	Qizil bo'yoq (g)	Qora bo'yoq (g)
1-xil	1,5	20	3	3
2-xil	2	30	0	9
Resurs zaxirasi	(kg)	90	12	18

4-vaziyat

Savdo agenti mijoz bilan uchrashish uchun boshqa shaharga borishni va buyurtmani yetkazish bo'yicha buyurtmani rasmiylashtirishni rejalashtirmoqda. Agent ushbu tashrifini amalga oshirish uchun transport turini – samolyot yoki poezdni tanlashi zarur. Qaror qabul qilish jarayoni o'z ichiga quyidagi holatlarni tahlil etishni qamrab oladi:

- «eshikdan eshikkacha» yo'lga sarflangan vaqt, poezdda yetib borish uchun 7 soat kerak bo'ladi, samolyot reysi bilan uchish vaqt xarajatlarini 2 soatgacha kamaytiradi(2.2.4-jadval);
- aviareys har daqiqada meteosharoit bo'yicha bekor qilinishi yoki boshqa vaqtga ko'chirilishi mumkin;
- poezdda borish uchun savdo agentining butun ish kuni ketadi, uning baholashi bo'yicha u bu vaqt mobaynida sotuv hajmini 1500 dollarga oshirishi mumkin;
- agentning bashorati bo'yicha faqat mijoz bilan shaxsiy kontakt tuzgan paytdagina rasmiylashtirilgan buyurtma summasi 3000 dollarni tashkil etadi;
- agarda aviakompaniyaning reysi bekor qilinsa yoki tuman sababli ko'chirilsa, mijozlarning shaxsiy tashrifini telefon qo'ng'irog'i bilan o'zgartirish mumkin. Bu o'zga shaharlik mijoz buyurtmasi summasining 500 dollargacha kamayishiga olib keladi, lekin savdo agentiga 1500 dollarlik boshqa buyurtmalarni amalga oshirish imkonini beradi.

2.2.4-jadval

Strategiya	Ob-havo ehtimolligi	Tuman (0,1)	Ochiq havo (0.9)
	1.Samolyot		
	2.Poezd		

2.2.2. Qaror qabul qilishda tashqi muhitning ta'siri

Tashkilot murakkab ob'yekt hisoblangani holda o'z navbatida yanada murakkabroq qismlardan iborat bo'lgan butunlikni tashkil etadi. Madomiki, kishilarning mavjud murakkabliklarda tashkil etilgan holdagi faoliyatlari natijasida boshqaruv qarorlari kishilar tomonidan qabul qilinadi va ularga ta'sir etadi. Bunda qaror qabul qilish jarayonida butun

bir turli xil omillarni (shu jumladan ko'pincha tashqi omillar katta ta'sir ko'rsatadi) hisobga olish zarur bo'ladi.

2.2.2.1.Tahlil uchun vaziyatlar

2.2.5-jadvalda keltirilgan 6 ta cheklanishlarni hisobga olgan holda «Kechqurun nima bilan shug'ullanish kerak?» qarorini qabul qiling.

1-vaziyat

2.2.5-jadval

№	Chegaralanish	Vaziyat						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Topshiriq bajarilgan	Yo'q	Ha	Ha	Ha	Ha	Yo'q	Ha
2	Ota-onalar uyda	Ha	Yo'q	Ha	Ha	Yo'q	Yo'q	Ha
3	Ob-havo yaxshi	Yo'q	Yo'q	Ha	Yo'q	Yo'q	Ha	Yo'q
4	Yangi musiqa yozuvlari bor	Ha	Ha	Yo'q	Yo'q	Ha	Yo'q	Yo'q
5	NN bilan munosabatlar o'rnatildi	Yo'q	Yo'q	Ha	Ha	Ha	Yo'q	Yo'q
6	Kinoteatrda yangi jangovar film	Ha	Yo'q	Yo'q	Ha	Yo'q	Yo'q	Yo'q

2.2.6-jadval bo'yicha har bir yettita kombinatsiyadan cheklanganligini to'lg'azing

2.2.6-jadval

№	Yechish variantlari	Vaziyat						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Uyda o'tirish va topshiriqni bajarish							
2	NN bilan sayr qilishga borish							
3	NN bilan kinoga borish							
4	NNni yangi musiqani eshitishga taklif etish							
5	Kassetani qayta yozish							
6	Divanda kitob o'qib yotish							

2-vaziyat

Qayta tashkil etilgan ko'rgazmaga ekskursovodlarni yig'ish talab etiladi. Har bir ekskursovod kuniga 4 ta ekskursiya o'tkazishi mumkin(har bir ekskursiya 25 ta kishidan iborat). Ko'rgazmaning kunlik xarajati 10 ming so'mni tashkil etadi. Ekskursovodlarning ish haqi

kuniga 5 ming so'mni tashkil etadi. Ko'rgazmaga kuniga 50,100, 150, 200, 250, 300 kishi tashrif buyurishi mumkin. Biletning narxi 500 so'm. Ko'rgazmada ishlash uchun qancha optimal miqdordagi ekskursovodlarni yig'ish lozim?

3-vaziyat

Teploxodda sayr qilishni tashkil etish borasida qaror qabul qilindi. Teploxod quyidagi 1,2,3,4 reysni amalga oshirishi mumkin. Bir vaqtning o'zida teploxodda 200 kishigacha yo'lovchilar joylashishi mumkin. Mavsum bo'yicha teploxodga ketadigan xarajat 40 mln. so'mni tashkil etadi (mavsum 90 kun). Bundan tashqari har bir reys 1250 shartli birlikni tashkil etadi. Biletning bahosi-10 shartli birlik. Xohlovchilar soni kechasiga 150,300,450,600, 750 kishini tashkil etishi mumkin. Qancha miqdordagi reyslarni tashkil etish talab etiladi?

Investitsion qarorlarni qabul qilish

Investitsion qarorlarni qabul qilishda hamisha aniqlik darajasiga taalluqli bo'lgan tavakkalchilik omilini hisobga olish zarur, chunki buning natijasida har bir loyihaning natijasini bashorat qilish mumkin. Pul mablag'larining muqobil qo'yilmalarini baholash va qaror qabul jarayonining har xil holatlarida ham rahbar aniq qarorga bog'liq bo'lgan natijalarni bashorat qila olishi zarur.

4-vaziyat

Oliy o'quv yurtida o'qish uchun to'lanadigan kontrakt narxi bugungi kunda taxminan 600 ming so'mni tashkil qiladi. Inflyatsiya sababli bu haq yiliga 10% ga oshishi mumkin. Oliy o'quv yurtida o'qish muddati 4 yil. OO'YU talabalarga 4 yil uchun 2.4 mln. so'mni to'lab jami o'quv muddatiga hisob-kitob qilishni taklif qiladi. Bu taklif tahsil oluvchiga foydalimi? Jamg'arma uchun bankning to'laydigan foiz miqdori esa. 12 %ni tashkil etadi. Talabaning hisobida ma'lum miqdordagi mablag' borligini e'tiborga olgan holda, variantlarni baholang (masalan, 3.6 mln. so'm).

5-vaziyat

Ikki loyihadan biriga sarmoya qo'yish taklifi kelib tushdi. 2.2.7-jadvalda keltirilgan shartlarni e'tiborga olgan holda, tanlangan loyihaning ustuvorligini baholang.

8-vaziyat

Ikkisidan faqat bittasi tanlanishi kerak bo'lgan investitsion loyihalar haqida ma'lumotlar (2.2.9-jadval) mavjud.

2.2.9-jadval

	A loyiha, doll.	V loyiha, doll.
Boshlang'ich investitsion xarajatlar	50 000	50 000
Foyda (yo'qotish):1-yil	25 000	10 000
2-yil	20 000	10 000
3-yil	15 000	14 000
4-yil	10 000	26 000
4-yil oxiriga kelib qayta sotish bo'yicha boholanayotgan narxi	10 000	10 000

2.2.9-jadvalga izoh:

1. Foyda amortizatsiyasi teng tarzda hisoblagandan so'ng ko'rsatilgan.
2. Kapital qiymati 10 %ni tashkil qiladi.
3. Yil oxirida 1 dollar bo'yicha olingan qiymat .

1-0,909
2-0,826
3-0,751
4-0,683
5-0,620

Har bir loyiha uchun hisoblang:

- o'rtacha investitsiyalangan kapital uchun o'rtacha yillik foyda me'yorini;
- qoplash muddatini;
- sof ishlab chiqarish narxini.

Keltirilgan 3 ta baholash usullarining qisqacha ijobiy tomonlarini tavsiflab bering.

Siz qaysi loyihani qabul qilishni tavsiya qilgan bo'lardingiz va sababini tushuntirib bering.

2.2.7-jadval

Investitsiyalar	5,5 mln so'm	8,0 mln so'm
Amalga oshirish muddati	3 yil	3 yil
Foiz stavkalari	10%	12%
1-yil oxiriga daromad	1 mln. so'm	2 mln. so'm
2-yil oxiriga daromad	2 mln. so'm	3 mln.so'm
3-yil oxiriga daromad	3 mln. so'm	4 mln. so'm

6-vaziyat

Agarda kredit miqdori kredit shartnomasiga, asosan, 1 mln so'mni, kelishuv stavkasi 130%ni, foizlarni tannarxga normativ qo'shish (130% Q3%) 133%ni, foyda solig'i 15%ni tashkil etsa, qisqa muddatli bank krediti qiymatini soliq tejami bilan birga hisoblang (so'mda va foizda).

7-vaziyat

May Company firmasi joriy yilda kapital qo'yilma smetasini tayyorlamoqda. Mashinalarni ko'proq samara beradiganiga almashtirish zaruriyati paydo bo'ldi. Vaziyatlar tahlili 2.2.8-jadvalda keltirilgan ko'rsatkichlar bo'yicha mehnat unumdorligining normal darajasida bajarilgan operatsiyalar haqida axborot beradi. Eski va yangi mashinalarning kutilayotgan tugatilish(likvidatsiya) qiymati 10 yildan keyin nulga teng, deb hisoblanadi. Eski mashina hozir 20 000 funt sterlingga sotilishi mumkin. *May Company* firmasi uchun kapital miqdori va eng kichik o'zini qoplash koeffitsenti 10%ni tashkil etadi. *May Company* firmasiga maslahat bering.

2.2.8-jadval

	Eski mashina funt. ster.	Yangi mashina funt. ster.
Boshlang'ich narxi	40 000	80 000
Qoldiq narxi	30 000	-
Hozirgi vaqtda baholanayotgan ekspluatatsiya muddati, yil	10 yil	10 yil
Yillik amortizatsiya	4000	8000
Yillik ish haqi	15 000	5000
Yillik materiallar uchun xarajatlar	350 000	345 000
Yillik energiya sarfi	2000	4500
Yillik texnik xizmat ko'rsatish	5000	7500

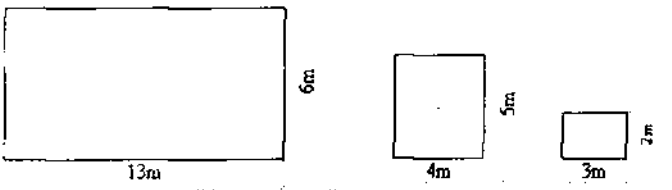
III BOB
MENEJMENTDAN MASALALAR VA MASHQLAR

3.1.Menejer qarori. Chiqindilardan avtomobillar

Ko'pgina turdagi tayyorlangan zamonaviy sanoat mahsulotlari, material bichimidan boshlanadi. Faqatgina kiyim – kechaklar va oyoq kiyimlar emas, hattoki, kemaning korpus detallari, avtomobil kuzovi, samolyot korpusi ham bichiladi. Gazlamayu terilar, qog'ozlaru oynalar, metallar va plastmassalar bichiladi. Lekin ular turli xilda bichilishi mumkin.

Oldimizda o'lchamlari 6x13 m dagi noyob material mavjud (3.1.1-rasm). Har bir shunaqa listdan, bir qancha 2 xil turdagi yarim mahsulot bichish kerak: A-yarim mahsulotning o'lchamlari 5x4m va B- yarim mahsulotning o'lchamlari 2x3m bo'lsin.

Masalaning qo'yilishi: 2 xildagi xom ashyodan kam miqdorda chiqindi chiqarib, ko'proq miqdorda yarim mahsulot olishdir. *Bundan tashqari, yarim mahsulotning* butligini ta'minlash kerak: bir mahsulotdagi A yarim mahsulot, 5 ta B yarim mahsulotga to'g'ri kelishi kerak.

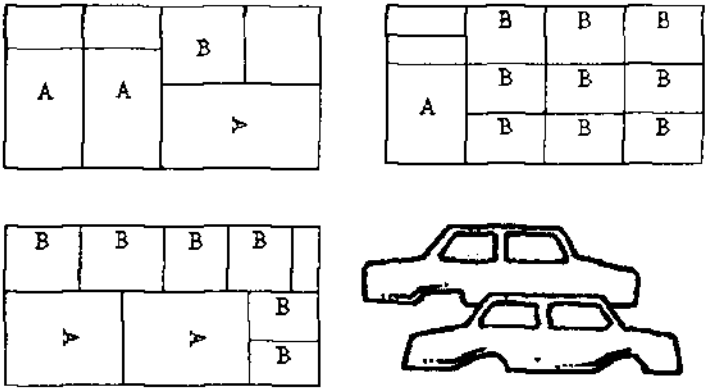


3.1.1-rasm. Masalaning bichimi

Bichimni qanday olish kerak? Qanaqa qaror qabul qilish kerak? Birinchi navbatda, talab qilinadigan yarim mahsulot bo'yicha listimizni bichish uchun kerak bo'ladigan hamma usullarni o'rnatib *olishimiz kerak. Bitta listdan iloji boricha ko'proq A- yarim mahsulot* olishdan boshlaymiz, ular B ga nisbatan kattaroq, buning uchun listga joy axtarish qiyinroq bo'ladi. Biroq ma'lum bo'lishicha, 3 tadan ortiq A yarim mahsulotni listga sig'dirib bichishning iloji yo'q. Shundan kelib chiqib, bichishning qulay tomonlarini ko'rib chiqamiz. Llistdan 3,2,1 ta A yarim mahsulotlarni olish bilan birga, ko'proq miqdorda, B yarim mahsulotlarni ham shu listning o'ziga joylashtirib bichishga harakat qilamiz. Har bir usulni raqamlar bilan belgilaymiz.

1-usul - 3 ta A yarim mahsulot va 1 ta B yarim mahsulot;
2-usul - 1ta A yarim mahsulot va 6 ta B yarim mahsulot;
3-usul - 1ta A yarim mahsulot va 9 ta B yarim mahsulot.

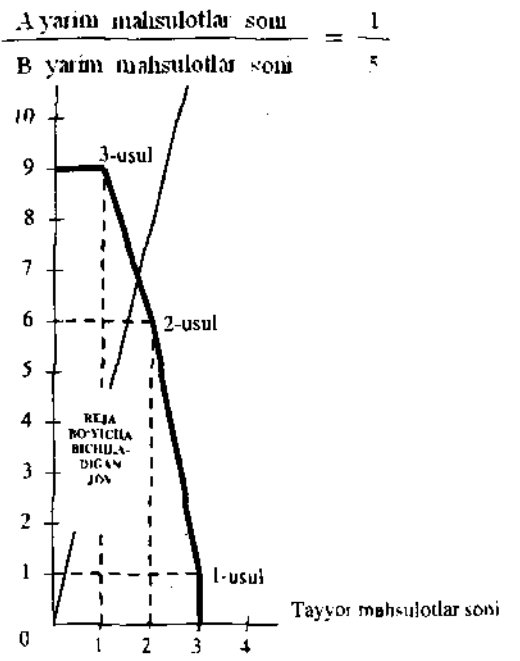
Ko'rinib turibdiki, bichilgan hamma shu usullardan listning qolgan qismi foydalanilmaydi va chiqindiga chiqib ketadi. 3.1.2-rasmda bu qism shtrixlab ko'rsatilgan.



3.1.2-rasm. Material bichish usullari

Materialni bichishdan, optimal (to'g'ri) reja tuzish uchun grafik chizamiz(3.1.3-rasm). X o'qi bo'yicha A yarim mahsulotlar sonini qo'yamiz. Y o'qi bo'yicha esa, B yarim mahsulotlar sonini qo'yamiz. Bunda har bir bichish usuliga grafikdagi o'zining nuqtasi to'g'ri keladi. Demak, «2-usul» 2 A yarim mahsulot va 6 B yarim mahsulotlarning kesishgan nuqtasida joylashgan. Nuqtalar-bichish usuli - rejada mumkin bo'lgan hudud chegarasini ko'rsatadi.

Yarim mahsulotni to'laligicha ta'minlash uchun rejaga qo'yilgan *hududni faqat OL o'qida joylashgan nuqta bilan chegaralash kerak*. U shunday maqsadda qurilganki, uning hamma .nuqtalari A va B yarim mahsulotlarning talab qilinayotgan nisbatiga mos keladi.



3.1.3- rasm. Material bichimining grafigi

Qaysi reja bo'yicha bichish bir muncha *ma'qulroq?*

Ko'rinib turibdiki, mos nuqta koordinata boshidan ancha uzoqda joylashgan, bu bilan esa yarim mahsulotlar soni juda ko'p bo'ladi. Ushbu reja OL o'q kesishmasida 2- va 3-usullarni birlashtiruvchi chiziqlar ma'qul bo'lgan rejalar chegarasidagi nuqtani beradi. U aynan eslatib o'tilgan usullar o'rtasida joylashgan. Shunday qilib, bichishning optimal rejasi yarim listlar 2-usul bo'yicha va qolgan yarimi 3-usul *bo'yicha bichiladi.*

Endi o'zimizning optimal rejamizni 200 dona listlarda sinab ko'ramiz. Yarim 100 dona listni «2-usulda» bichamiz va quyidagiga ega bo'lamiz:

100 x 2 = 200 A yarim mahsulot va 100 x 6 = 600 ta B yarim mahsulot; listning ikkinchi yarmini 3-usulda bichamiz va quyidagiga ega bo'lamiz: 100 x 1 = 100 ta A yarim mahsulot va 100x9=900 ta B yarim mahsulot. Hammasi bo'lib 300 ta A yarim mahsulot va 1500 ta B yarim mahsulot 1 ga 5 nisbatda *amalga oshiriladi. Nima uchun bu*

5-masala. Binoning qoldiq qiymati K_t =5 ming dollar E=0,1 da qaysi to'lov qatoriga bu qoldiq qiymat mos keladi?

Murakkab foizlar summasini hisoblash koeffitsienti quyidagi formula bo'yicha aniqlanadi:

$$K_t=K(1+E)^t-1/E$$

6-masala. Jamg'arma hisobiga har yili 1000 dollar miqdorida pul qo'yiladi. Ushbu summaga 8% belgilangan bo'lib, tq6 ga teng.

Inflyatsiyani hisobga olish bo'yicha misollar

Agarda kutilayotgan yillik o'rtacha inflyatsiya darajasi r bilan belgilansa, unda bahoning yillik indeksi 1+r ni tashkil etadi. Bunda t yil davomida taklif qilingan baho indeksi saqlangan holatda $(1+r)^t$ ga teng bo'ladi.

$$K_t=K_o(1+r)^t(1+r)^{-t}=K_o(1+E/1+r)^t$$

$(1+E)^t/(1+r)^{-t}$ ko'lami o'zida ko'paytuvchi o'sishni aks ettiradi.

Hisoblangan foizlar summasini quyidagi formula bo'yicha ifodalash mumkin:

$$K_E=K_e-K_o$$

Inflyatsiya summasini esa,

$$K_t=K_t.K_t=K_t.K_o(1+E)^t/(1+r)^t$$

7-masala. Ssuda summasi K=10 mln. so'm, kredit yiliga 5,5% bo'yicha taklif etilgan, inflyatsiya yiliga- 3 %.

Inflyatsiyani hisobga olgan holda ko'paytirilgan summaning belgilangan foiz summasini va inflyatsiya summasini 5 yil muddat bo'yicha aniqlang.

8-masala. Mijoz 1 yildan keyin 1 mln. so'm miqdorida pul olishi uchun bankka qancha summada pul qo'yishi kerak?

9-masala. 5 mln. so'mlik qarz bir oyga yiliga 130% bo'yicha berilgan bo'lsa, to'lov qiymati qanchaga teng bo'ladi?

10-masala. Yiliga 15,5% bo'yicha berilgan 1 mln.so'm miqdoridagi qarz 5 yildan keyin necha so'mni tashkil etadi.

11-masala. Masalan, tadbirkor stanok sotib olib undan 3 yil davomida foydalanishi natijasida ekspluatatsiya daromadi 650.000 so'mni tashkil etadi va bu yillar bo'yicha quyidagicha taqsimlanadi: birinchi yilda-150.000 so'mga; ikkinchi yilda-300.000 so'mga va uchinchi yilda 200.000 so'mga teng. Faraz qilaylik, bunda foiz stavkasi

8%ni tashkil etsin. Bunday holatda stanokning diskontlashgan narxi nechaga teng bo'ladi?

12-masala. Masalan, sotib olinadigan stanok 150 ming so'm turadi va 180 ming so'm miqdorida sof daromad keltiradi. Ikkinchi stanok esa, 170 ming so'm turadi va undan keladigan daromad yiliga 187 ming so'mni tashkil etadi. Investitsiyadan keladigan normalarni hisoblang va o'zaro taqqoslang?

13-masala. Korxona bankdan 1 million shartli pul birligi miqdorida 10 oyga 30% kredit stavkasi bo'yicha kredit oldi.

Kredit uchun qancha pul to'lash kerak bo'lishini aniqlang?

14-masala. Korxona 10 ming shartli pul miqdoridagi summani shoshilinch muddat sharti bilan 10 % (foizga foiz bilan to'lash sharti asosida) yillik stavka bilan pul qo'ydi.

Korxona ikki yildan keyin qancha pul oladi?

15-masala. 10000 so'mga teng bo'lgan pul miqdori 10 % yillik stavka sharti bilan necha yildan keyin 1 mln so'mga aylanadi (foizlarga foizlarni qo'shish bilan)?

16-masala. Menejer o'z ish vaqtining yarmini kabinetida o'tkazdi, keyin u korxonani aylanib chiqdi bunda uning korxonani aylanib chiqquniga qadar ketgan vaqtining yarmi qolgandi. Menejer o'z ish vaqtining qancha qismini korxonani aylanib chiqishga ketgazgan?

17-masala. Shaharda ayol tadbirkorlar erkak tadbirkorlarning uchdan bir qismini tashkil etadi.

Shaharda erkak tadbirkorlar umumiy tadbirkorlarning qancha qismini tashkil etadi?

18-masala. Mehnat jamoasining yig'ilishida kelmaganlar soni kelganlarning 20% ni tashkil etdi. Yig'ilishdan yana 10 kishining ketishi, kelmaganlar salmog'ini 30% ga yetkazdi.

Jami mehnat jamoasi a'zolarining soni qancha?

19-masala. Ishchi (foydali) uchrashuvda barcha qatnashchilar o'zaro 105 ta juft shartnomalar tuzildi va har biri alohida shartnoma tuzishdi.

Foydali uchrashuvda qancha qatnashchi bo'lgan? (avvalo ushbu masalani xayolda yechishga harakat qiling.)

20-masala. Mashhur Pifagordan so'rashdi, sizning muloqatingizda qancha o'quvchi qatnashadi? Pifagor javob beribdi: yarim o'quvchilar matematika o'rganadi, choragi-musiqani, yettidan bir qismi jim o'tiradi, yana uchta ayol bor.

Pifagorda nechta o'quvchi bo'lgan?

reja qolganlariga nisbatan afzal? Ushbu savolga quyidagi qiziqarli raqamlar javob beradi.

Faraz qilaylik, bichayotgan kishi qarorni asoslashning zamonaviy usullarini bilmaydi va hisob-kitobsiz ko'z uchida chamalab ko'radi. Shubhasiz, u bizning 200 ta listimizni 1 va 3 usullar bilan bichishga kirishadi. Taqqoslash imkoniyatiga ega bo'lish uchun optimal darajada rejani ko'z bilan chamalash kerak, sinab ko'ramiz, ya'ni 1-usulda 50 ta list bichildi. 3-usul bilan 150 ta list bichildi. Bundan quyidagilar hosil bo'ladi:

1-usul bo'yicha bichilgan 50 ta listlar – 50 x 3 = 150 A yarim mahsulotni va 50 x 1 = 50 ta B yarim mahsulotni beradi;

3-usul bo'yicha bichilgan 150 listlar- 150 x 1 = 150 ta A yarim mahsulotni va 150 x 9 = 1350 ta B yarim mahsulotni beradi.

Hammasi bo'lib, 300 ta A yarim mahsulot va 1400 ta B yarim mahsulot hosil bo'ladi.

100 ta B yarim mahsulot qayerga g'oyib bo'ldi? Axir optimal bichimda, ular 1500 ta. Ularni yomon reja «yeb qo'ydi». Ularning hammasi chiqindiga chiqib ketdi. Noyob material foydalanilmay qoldi.

Bunday vaziyatda oqilona bichim, hatto biznikidek oddiy masalada bo'lsa ham hammasi bo'lib, 200 list qirqiladi va noyob materialdan 600 m^2 tejaladi.

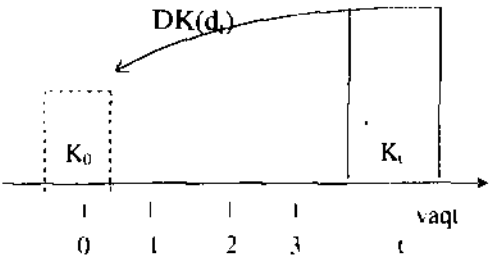
100 ta B yarim mahsulot x 2m x 3m = 600 m^2.

3.2. Masalalarning berilishi
Moliya-kredit hisob-kitobi bo'yicha masalalar

Moliya amaliyotida, ko'pincha, ko'paygan summaning oldingi holati olingan ssuda summasi bo'yicha K_o, ya'ni bir necha t vaqtdan so'ng to'lanishi lozim bo'lgan K_t summasini aniqlash holati uchrab turadi. Buni quyidagi formula bo'yicha aniqlash mumkin:

$$K_o = K_t(1+E)^{-t} \quad (1)$$

bu yerda $(1+E)^{-t}$ –t yil davomida ko'paygan diskontlashtirish:



3.2.1-rasm. Diskontlashtirish

1-masala. *Shartnoma tuzilganidan 5 yildan so'ng qarzdor 13069,6* so'm to'ladi. Kredit yiliga 5,5% qilib belgilangan. Qarzdor qancha summa olganini aniqlang.

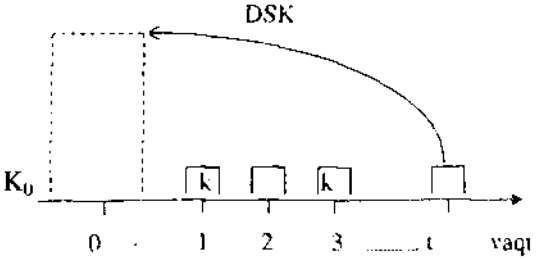
Diskontlashtirish summasi

Faraz qilaylik renta bo'yicha faoliyat olib boriladi, to'lovlar yillar bo'yicha bir xilda. Bu to'lovlarning naqd bahosi qancha? To'lov qatorining aylanishi «bir martalik to'lash hozir»da diskontlashtirish summasi quyidagi formula bo'yicha aniqlanadi:

$$K_0 = K(1+E)^t - 1/E(1+E)^t \quad (2)$$

bu yerda K-doimiy to'lov;

$(1+E)^t - 1/E(1+E)^t$ – diskontlashtirish summasi koeffitsienti.



3.2.2-rasm. Diskontlashtirish summasi

2-masala. Uy 5 yilga sotib olinadi yoki bo'lmasa ijaraga beriladi. Bunda K=5 ming dollar E=0,08

3-masala. Yer uchastkasi yiliga 1200 dollar daromad keltiradi. E=0,08 bo'yicha sof kapitallashgan foyda qancha? Ushbu foiz stavkasida uchastkaning naqd narxi qancha?

4-masala. Qarz K_0=60 ming birlikda t=10 yil; E=0,08

21-masala. Ishchilar jamoasining yig'ilishida kelmaganlar soni kelganlarning 20%ni tashkil etadi. Yig'ilishdan 20 kishining ketishi oqibatida bu foiz 30ga etib bordi. Ishchilar jamoasidagi a'zolar soni nechta?

22-masala. Suv havzasidan uyga 6 litr suv keltirish lozim. Sizda hajmi 4 va 9 litrli ikkita chelak bor. Chelaklarga xohlagancha suv solish, bir-biriga qaytadan quyish, to'kib yuborish mumkin, ammo faqat ish aytib o'tilgan hajmda foydalangan holda bajarilishi kerak(ushbu hajmlarni ko'z uchida aniqlashga ruxsat etilmaydi). Masala qanday yechiladi?

23-masala. Sizga ikki korxonadan xohlaganingizcha sarmoyangizni mablag' ko'rinishida qo'yishingiz taklif qilishmoqda. Shuni hisobga olish kerakki:

- birinchi sarmoyadan 0,5 ehtimollikda 1 mln so'm yo'qotishingiz mumkin.

- ikkinchisidan 0,3 ehtimollikda 2 mln. so'm. Qaysi biri eng kam tavakalli?

24-masala. Firma fuqarolarning mashinalarini o'g'irlashdan sug'urtalaydi. har bitta avtomobil qiymati 5 mln. pul birligiga to'g'ri keladi. Statistik ma'lumotlarga ko'ra, mashinalarni yiliga 0,05% ehtimollik bilan o'g'irlashadi. Firmaning sug'urtalashdan keladigan yillik daromadi 1 mln. pul birligi bo'lishi uchun yillik sug'urtalanishga qo'yiladigan mablag' qancha bo'lishi kerak? (Bunda ular taxminan yiliga o'rtacha 100 ta mashinani sug'urtalashadi).

25-masala. Oldingi masalaning sharti bilan hisoblaganda, firma yiliga ketadigan xarajatlarni hisobga olganda qancha foyda oladi va himoyalanish mukofotlariga firma yiliga 250 ming pul birligi ishlatsa va xarajatlar firmaning ish faoliyatiga yana 250 ming birligiga teng bo'ladi.

26-masala. Korxona haftasiga olti kunlik ish kunidan 5 kunlik ish kuniga o'tgan holda ish haqi o'zgarmasdan mehnat unumdorligi qanday o'zgarishi kerak, bunda oldingi oylik:

a) o'zgarmasligi uchun;

b) 10%ga pasayishi uchun;

v) 10%ga o'sishi uchun.

27-masala. Korxona yanvarda rejani 6%ga ko'proq bajardi, fevral va martda esa yana shuncha foizga oldingi oylarga qaraganda rejani ko'proq bajardi. O'rtacha oylik reja birinchi chorakda necha foizga ko'p bajarilgan?

28-masala. Temir yo'l vagonlaridan yashiklarni tushurishda 2 brigada qatnashmoqda, ularning umumiy ish haqi 1518 pul birligini tashkil qiladi. 5 kishidan tashkil topgan birinchi brigada 10 kun ishladi, 7 kishidan iborat ikkinchi brigada 4 kun ishladi. So'ng brigadalar birlashib yana besh kun ishlashdi. Har bir brigadadagi ishchilarning har biri qanchadan maosh ishlab topishdi?

29-masala. *Firma* buyurtmani 3 ta korxonaga bo'lib berdi. 1-korxona buyurtmaning 56%ni 4 oyda bajara oladi. 2-korxona buyurtmaning 95%ni 5 oyda bajara oladi. 3-korxonaning ishlab chiqarish quvvati birinchi va ikkinchi korxonalarnikiga teng. Agar 3 ta korxona birgalikda ishlasa buyurtma qancha vaqt ichida tayyor bo'ladi?

30-masala. Korxonaning yillik rejasi bo'yicha mahsulotning 25%ni 1 chorakda ishlab chiqarish mo'ljallanmoqda, korxona mahsulot ishlab chiqarishni II-chorakda bir yarim marotabaga oshirmoqchi, III-chorakda esa ishlab chiqarilgan mahsulotning o'rtacha qiymati I va II chorakda ishlab chiqarilgan mahsulotga teng bo'lishi va oxirgi IV chorakda 7000 ta mahsulot ishlab chiqarilishi lozim. Yillik rejada qancha miqdorda mahsulot ishlab chiqarish ko'zda tutilmoqda?

31-masala. Korxonaga 2280 birlikda mahsulot ishlab chiqarish uchun buyurtma berilgan. Bu mahsulot 3 ta sexda ishlab chiqarilishi mumkin, 1-sonli sex 1000 ta mahsulotni 10 kunda, 2-sonli sex 25 kunda, 3-sonli sex esa 20 kunda bajarish imkoniyatiga ega. Masala sharti quyidagicha:

1. Buyurtma ularning birgalikda ishlashi natijasida belgilangan muddatda bajarilishi uchun har bir sexga mahsulot hajmini qanchadan taqsimlash kerak?

2. Bu muddatning davomiyligi qancha bo'lishi lozim?

32-masala. Korxonada mahsulotni ishlab chiqarish rejasi yiliga 660 ming birlik mahsulotni tashkil etadi (har chorakda 165 mingtadan). I-chorakda korxonada reja to'lig'i bilan bajarilgan; II-chorakda reja 5 foizga ortiq bajarilgan; III-chorakda bajarilgan mahsulot II-chorakda bajarilganiga nisbatan 10 foizga ortiq va IV-chorakda esa III-chorakdagiga nisbatan 10 foizga ko'proq mahsulot ishlab chiqarilgan. Masala sharti quyidagicha: 1. Korxona rejani necha foiz ortig'i bilan bajargan? 2. Shunga muvofiq rejadan tashqari qancha mahsulot ishlab chiqarilgan?

33-masala. *Korxonada xodimlar tizimi tanlov asosida shakllangan.* Kelib tushgan arizalardan chiziqli rahbarlarni, funksional bo'lim rahbarlarini va ustalarni 3:7:15 ko'rinishida tanlash zarur bo'lgan. Lekin,

amalda chiziqli rahbarlar ham funksional rahbarlar ham mo'ljallanganidan 25 %ga ortiq chiqib, ustalar esa aksincha mo'ljallanganidan 25 %ga kam chiqishdi. Hammasi bo'lib 95 kishi ishga qabul qilingan.

Har bir mansab bo'yicha qancha xodim ishga qabul qilingan?

34-masala. *Yog'och mahsulotlarini qayta ishlab chiqaruvchi* kombinat zamonaviy usullarni qo'llash natijasida oldingi 600 m^3 o'rniga 500 m^3 xom ashyodan 25 komplekt mebel ko'p ishlab chiqaradigan bo'ldi. Buning natijasida oldin 2 ta komplekt mebelga ketadigan xom ashyo endi 3 ta komplektga yetadigan bo'ldi. Oldin va hozir bitta komplekt mebelga qancha xom ashyo sarf etiladi?

35-masala. Sizga qurilayotgan uyning uchinchi yoki oltinchi *qavatidan kvartira tanlashingizni taklif etishmoqda. Kvartiralar sifatini* taqqoslash natijasida quyidagini aniqlashingiz kerak, ya'ni 6 qavatgacha zina yo'lining uzunligi 3 qavatdagiga nisbatan qanchalik uzun (qavatlar o'rtasidagi tokchalar soni bir xilda)?

36-masala. Hovuzga ko'pgina karp baliqlarini qo'yib yuborishdi. O'ylang, qanday qilib baliqlarni hovuzdagi suvni chiqarmasdan sanash mumkin?

37-masala. *Nima ko'proq ehtimolli? Toshkentga kelganingizda* ko'zingizga ko'rinadigan birinchi odam bu sizning ushbu shaharda yashovchi yagona tanishingiz bo'lishi; Lotereyada 49 dan 6 nomerni topish? (Avvalo ushbu masalani xayolingizda yechishga harakat qiling)

38- masala. Faraz qilaylik, agarda bankka (yiliga 20%) pul qo'yilsa, bir yildan so'ng 12 000 pul birligi miqdoridagi pulni olish uchun qancha summa qo'yish kerak?

39-masala. Agarda zavodda *texnik qayta qurollanganlik* natijasida o'rtacha mehnat unumdorligi 20%ga oshishi natijasida 12000 birlik mahsulot ishlab chiqaradigan bo'lsa, bungacha qancha hajmdagi mahsulot ishlab chiqarilganligini aniqlash lozim?

40-masala. Aksiyadorlik jamiyati nominal narxi 100 so'm bo'lgan 1000 dona imtiyozli aksiyani muomalaga chiqardi. Yillik minimal divident aksiya emissiyasi bo'yicha nominalga nisbatan 25% qilib belgilangan. *Jamiyat har yili imtiyozli aksiya bo'yicha divident shaklida* to'laydigan summani aniqlang.

41-masala. Faraz qilaylik, bizda kelgusi besh yil uchun sof daromad bo'yicha baholanayotgan korxonaning ko'rsatkichlari mavjud.

1-yilda – 10,5 mln.so'm.

2-yilda – 10,7 mln so'm.

3-yilda – 9,5 mln.so'm.
4-yilda – 10,0 mln. so'm.
5-yilda – 10,5 mln. so'm.

Baholanayotgan korxonaning sof daromadini aniqlash talab etiladi. Ushbu ko'rsatkichlarni tahlil etishdan ko'rinib turibdiki, aniq ifodalangan tendensiya yo'q. Shunga muvofiq baholanayotgan korxona uchun yillik sof daromadni bashorat qilish uchun oddiy o'rtacha va o'rtacha solishtirma usuldan foydalanish mumkin.

42-masala. Quyidagi ma'lumotda analog (o'xshash) bir nechta korxonalar oxirgi vaqtlarda sotilgan (3.2.1-jadval).

3.2.1-jadval

Sotilgan analog-korxonalar to'g'risida ma'lumot

Korxona-analoglar	Sof daromad, mln. so'm	Korxonaning narxi, mln. so'm
№1	30	200
№2	35	300
№3	45	310
№4	55	320
№5	60	420
Baholanayotgan korxona	38	?

Jadvalda keltirilgan ma'lumotlardan foydalangan holda, baholanyotgan korxonaning bozor narxini toping.

43-masala. Baholanayotgan korxonani sotib olishda investorlar 60 foiz o'zlarining mablag'iga va qolgan 40 foizini kreditga olishdi.

Zayom kapitalning stavkasi 24 foizni. o'z mablag'larini kapitallashtirish stavkasi 20 foizni tashkil etadi.

Kapitallashtirishning umumiy summasini aniqlash lozim.

44-masala. Korxonada texnik qurollantirishni amalga oshirishgacha ishlab chiqarilayotgan tovar mahsulotning yillik hajmi 200 dona mahsulot(qiymat shaklida 200 mln.so'm)ni, uni ishlab chiqish va sotish xarajatlari 300 mln. so'mni tashkil etgan.

Korxonaning zararsizligini kamaytirish maqsadida ishlab chiqarishni texnik qayta qurollantirish amalga oshirildi. Uni amalga oshirish uchun 100 mln.so'm kapital qo'yilma ishlatildi. Loyihani amalga oshirgandan keyin ishlab chiqarish hajmi 20 foizga, 1 so'm tovar mahsulotga ketadigan xarajatlar 1,1 so'mni tashkil etdi.

Kapital qo'yilmalarning mutlaq samaradorligini hisoblash va xulosa qilish talab etiladi.

45-masala. Korxonada mahsulot raqobatbardoshligini ta'minlash uchun uning sifatini sezilarli darjada yaxshilash maqsadida qaror qabul qilindi. Ushbu chora-tadbirni amalga oshirish uchun 300 ming so'm miqdoridagi kapital qo'yilma talab etiladi. Bundan tashqari korxona bir muncha sifatli boshlang'ich xom ashyolarni sotib olishni va ishchilar malakasini oshirishni rejalashtirdi.

Ushbu qarorni iqtisodiy asoslash uchun boshlang'ich ma'lumotlar quyidagicha:

Bazaviy variant. Ishlab chiqarish hajmi (V)-100 000 dona, tayyorlanadigan bir birlik mahsulot tannarxi 12 so'm. Sotish bahosi (QQSsiz) 13 so'm.

Loyihaviy variant. Ishlab chiqarish hajmi-150 000 dona, tayyorlanadigan bir birlik mahsulot tannarxi 13 so'm. Sotish bahosi (QQSsiz) 15 so'm.

46-masala. 2 ta g'isht teruvchi 2 soatda 2 metr devorni terishadi. Agarda shunday bo'ladigan bo'lsa, nechta g'isht teruvchi 5 soat mobaynida 5 metrli devorni terishadi?

47-masala. Aksiyaning nominal bahosi 100 ming so'mga teng. Divident 20 ming so'm. Ssuda foizi yiliga-10% bo'lsa, aksiya kursi va 100 aksiyani sotishdan tushgan foydaning nima tengiligini toping.

48-masala. Qurilish blokining og'irligi 6,25 tonnani tashkil etadi. Barcha tomonlari 5 marta kichik bo'lgan aynan ushbu materialdan bo'lgan blok qancha og'irlikka ega bo'ladi?

49-masala. Namunaviy binoni qurishga 1-sonli qurilish korxonasi 3 yil vaqt ketkazadi, 2-sonli korxona 2 yil, 3-sonli korxona 4 yil va 4-sonli korxona esa 1 yil vaqt ketkazadi.

Agarda to'rtta korxona birlashib ishlashsa binoni qancha vaqtda qurib bitkazishadi?

50-masala. Agarda bir kvadrat bog' uchastkasining parametrlari 20%ga oshsa, uning maydonining hajmi qancha foizga ortadi?

51-masala. Xarajatlar matritsasi qismlariga mos ravishda xarajatlarni joylashtirib chiqing (3.2.3-rasm):

	Doimiy	O'zgaruvchi
Bevosita		
Bilvosita		

3.2.3-rasm.

- xom ashyo va materiallar;
- MBX ish haqi;
- asosiy ishlab chiqarish(kuchli) stanoklari uchun elektroenergiya;
- xalqaro telefon so'zlashuvlar;
- yarim tayyor mahsulotlar;
- telefon uchun har oylik to'lovlar;
- asosiy ishlab chiqarish stanoklarining amortizatsiyasi;
- binolarni ushlab turishi va ta'mirlash;
- isitish uchun issiqlik energiyasi.

52-masala. Tashkilot bir yil mobaynida mamlakat tashkilotlariga 50 dona ishlab chiqarish stanoklarini donasi 700 ming pul birligi narxda(sotish vaqtidagi bozor bahosi ham 700 ming pul birligi bo'lgan) va 5 ta stanoklarni donasi 460 ming pul birligida sotdi. Bitta stanokning tannarxi 480 ming pul birligini tashkil etadi.

Yalpi foyda va foydaga solinadigan soliqning miqdorini toping.

53-masala. 3.2.2–jadvalda yetishmayotgan ko'rsatkichlarni quyidagi formulalar yordamida to'ldiring:

- birinchi va ikkinchi choraklar uchun

$$F=N/F;$$

- ikkinchi chorak uchun

$$F=(X_{down}+F)/F;$$

- uchinchi chorak uchun

$$F=T-X_{o'zg}/F.$$

3.2.2-jadval

Ishlab chiqarish dastagi yordamida tashkilotning moliyaviy ko'rsatkichlari hisob-kitobi

Moliyaviy ko'rsatkichlar	I chorak	II chorak	III chorak	IV chorak
Sotishdan tushgan tushum(T): ming so'mda	18 879		28 224	32 457
o'zgarishi,% da				
O'zgaruvchi xarajatlar($X_{o'zg}$): ming so'm.	9649	12 543		16 567
o'zgarishi, %da				
O'rnini to'ldirgandan keyingi sotishdan tushgan natija $X_{o'zg}$				

Doimiy xarajatlar (X_{doim})	6251	6251	6253	
Foyda (F)		5749		9619
Ishlab chiqarish dastagining ta'sir qilish kuchi (F)				
Foydaning o'sishi, % da	-			

54-masala. "Mashinasozlikqurilish "Vimpel" zavodi" OAJining EA 230 rusumli mahsulotini ishlab chiqarishga ketkazadigan xarajatlari quyidagilarni tashkil etadi, ming so'mda:

- o'zgaruvchi - 4;
- doimiy -120.

Boshqa "Mashqurilish" OAJining xuddi shunday mahsulotni ishlab chiqarishga ketkazadigan xarajatlari quyidagilarni tashkil etadi, ming so'mda:

- o'zgaruvchi - 7;
- doimiy -50.

Ikkala tashkilot uchun ham sotish narxi bir xilda va u 12 ming so'mni tashkil etadi.

Aniqlang:

1) har bir korxona uchun "o'lik nuqtani";

2) foyda yoki zararni ishlab chiqarish hajmlari bo'yicha, donada:

3) 5, 10, 15, 20.

55-masala. Sanoat tashkiloti "A" rusumli mahsulotdan yiliga 20 ming dona ishlab chiqaradi.

Mahsulot birligiga ketadigan o'zgaruvchi xarajatlar 2 ming so'mni, doimiy xarajatlar jami hajmi uchun 26 000 ming so'mni tashkil etadi. Yiliga mahsulotni sotishdan tushgan tushum 75 000 ming so'm.

Aniqlang:

1) "A" rusumli mahsulotning butun hajmi va mahsulot birligini qoplash uchun qo'yilgan mablag'ni;

2) foydani, agarda mahsulotni ishlab chiqarish 5%ga oshsa;

3) 10 000 ming so'm miqdorida foyda olish uchun sotish kerak bo'lgan mahsulotlar birligi miqdori;

4) 10 000 ming so'm miqdorda foyda olish uchun "A" markali mahsulotdan 20 000 dona sotish bo'yicha zarur bo'lgan bahoni.

Barcha xarajatlarni qoplash uchun qancha miqdorda mahsulot sotish kerak?

56-masala. Sizga tonnasi 300 ming pul birligi bo'lgan 100 tonnalik tovarni xarid qilishni taklif etishmoqda. Tovarning tarkibida

vaqt o'tishi bilan bug'lanadigan suyulqlik(masalan bu tvorog, go'sht yoki bodring bo'lishi mumkin) mavjud. Shu narsa aniqlandiki, taroziga tortish bir oy oldin amalga oshirilgan. Shunda suyuqlik 99% (og'irlik bo'yicha)ni tashkil etishi aniqlangandi. Sizning talabingizga ko'ra sotib olish kuni takroriy taroziga tortish amalga oshiriladi, buning natijasida suyuqlik endilikda 96 % (og'irlik bo'yicha)ni tashkil etmoqda xolos.

Siz tovar uchun qancha pul to'lashingiz lozim?

57-masala. Sizning oldingizda ikkita olma bor. Birinchi olma ikkinchisidan ¼ ga katta, lekin 1,5 marta qimmatroq. Ulardan qaysi birini sotib olgan ma'qulroq (foydaliroq)? (Olmalarning sifatini bir xil deb hisoblaymiz).

58-masala. Sizga ikki xil razmerdagi tovuq tuxumidan bittasini tanlashni taklif etishmoqda. Birinchi tuxumning aylanasining uzunligi 15 sm, ikkinchisiniki 18 sm. Lekin ikkinchisi birinchisiga nisbatan bir yarim marta qimmatiroq.

Qaysi tuxum afzalroq?

59-masala. (Eyler masalasi). Ikkita dehqon ayol birgalikda bozorga 100 dona tuxum olib kelishdi, biriniki ikkinchisinikiga qaraganda ko'proq edi; ikkalasi ham bir xil summaga sotishdi. Ulardan biri ikkinchisiga: "Agarda menda sening tuxmlaring bo'lganida ularni 15 kreyserga sotardim", - dedi. Ikkinchisi javob berdi: "Sening tuxumlaring menda bo'lganida men ularni 6 kreyserga sotardim".

Ularning har birida qanchadan tuxumlar bo'lgan?

60-masala. Siz tovarning donasini 1000 so'mdan sotasiz. Tovar birligiga ketadigan xarajatlar 750 so'mni tashkil etadi.

Sizning foydangiz va foyda normangiz(rentabellik) nimaga teng?

61-masala. Buyumni ishlab chiqarishga sarflangan normal mehnat 500 norma-soat, haqiqiy sarflangan mehnat 420 soatni tashkil qilgan. Texnologiyalarni qo'llash natijasida normal mehnat sarfini 440 soatga pasaytirish rejalashtirilmoqda. (Rejada normani 110% bajarish sharti bilan). Buyumni ishlab chiqarish uchun mehnat unumdorligining necha foizga oshganligi aniqlangan. Normani bajarish bosqichlarini qanday o'zgartirish mumkin.

62-masala. Rejalashtirish davrida korxona roqobatbardoshligini oshirish maqsadida quyidagi chora-tadbirlarni amalga oshirish ko'zda tutilgan:

- yangi texnologiyalarni qo'llash natijasida sarflangan mehnat sig'imini 5 % ga pasaytirish;

- asosiy ishchilarning 15 foizi ishlaydigan eskirib qolgan stanoklarning bir qismini yangilash (stanoklarning mehnat unumdorligi 50% ga oshadi);

- ta'mir (tuzatish) ishlarini tashkil etishni markazlashtirish o'z navbatida tuzatish ishlaridagi ishchilarning sonini 120 dan 85 gacha qisqartirish;

- smenadagi ishchilarning vaqtni yo'qotishlarini 10% dan 5% gacha qisqartirish.

Agar korxonada 1400 ta ishchi band bo'lib, shulardan 60 foizi asosiy ishchilarni tashkil etsa, ushbu holatlarda mehnat unumdorligi qanday oshadi?

63-masala. 24 kishidan iborat brigada 1 oyda 23 ish kuni ishlab, 10 ming dona buyum ishlab chiqardi. Bunda ishlab chiqarish 120 foizga bajarilgan. Keyingi oyda mehnatni to'g'ri tashkil qilish natijasida mehnat unumdorligini 5%ga oshirish ko'zda tutilmoqda. O'tgan oyda buyum ishlab chiqarishga ketgan normativ va haqiqiy mehnat sarfini va keyingi oyda qancha buyum ishlab chiqarilishini va bunda buyumning rejalashtirilgan mehnat sarfi va ushbu ishlangan soatlar miqdorida me`yorlarning bajarilish foizini aniqlang.

64-masala. 3.2.3-jadvaldan foydalanib, absolyut va nisbiy ish haqi fondining ortiqcha sarflanishi (iqtisod qilinishi) xodimlar miqdori va o'rtacha ish haqining o'zgarishiga qanday ta'sir ko'rsatganini aniqlang.

3.2.3-jadval

Ko'rsatkichlar	Reja	Haqiqatda	Bajarilishi,%da
Mahsulot hajmi, ming so'm	150 000	157 000	105
Ish haqi fondi, ming so'm	2200	22 888	104
Ishlovchilar soni	2000	2040	102
O'rtacha yillik ish haqi, so'm	11 000	11 220	102

65-masala. Mahsulotni 10 mingdan 12 ming donagacha ishlab chiqarishdagi doimiy xarajatlar 2 mln. so'mni tashkil etgani holda, bitta buyumni ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lgan xarajatlar 800 so'mga teng.

10 ming, 11 ming va 12 ming dona mahsulot qanday narxlarda sotilsa, quyidagilarga erishish mumkinligini aniqlang:

a) faoliyat zararsizligiga;

b) 1 mln.so'm miqdorida foydani olishga.

3.3. Masalalarning javoblari

1-javob

Masalaning shartidan kelib chiqqan holda, masalaning javobini 1-formula bo'yicha topamiz:

$$K_o = 13069,6(1+0,055)^{-5}$$

$$K_o = 13069,6 \times 0,765134354 = 9999,9992 = 10000 \text{ so'm}$$

2-javob

Naqd pulda bugungi kundagi bahosi $K_o = K(1+0,08)^5 - 1/\ 0,08(1+0,08)^5$

$K_o = 5000 \times 3,9927 = 19963,9$ dollar 50 yildan ortiq davom etadigan renta odatda doimiy renta hisoblanadi.

$$T = \infty,\ K_0 = K/E \quad (3)$$

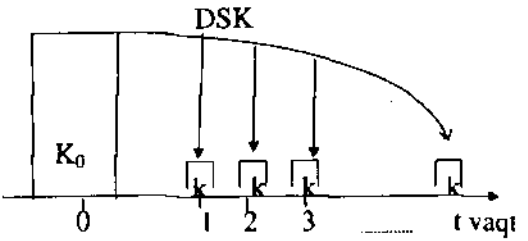
3-javob

$$K_0 = 1200/0,08 = 15000 \text{ dollar}$$

Annuntet

$$K = K_o\, E(1+E)^t/(1+E)^t - 1;$$

bu yerda $E(1+E)^t/(1+E)^t - 1 = K_{an}$ –annuntet koeffitsienti



3.3.1-rasm. Annuntet

4-javob

Foiz bilan to'lov K=-60000 x 0,1490=8940 pul birligiga teng

Qoldiq qiymatning taqsimlanishini hisoblash

Qoldiq taqsimlanish koeffitsienti K_{qtk} –bir martalik to'lovni taqsimlaydi K_t, ya'ni t yil («t yildan so'ng bir martalik» to'lov qatorida) davomida % ni hisobga olgandagi t yildan so'ng to'lanishi lozim bo'lgan $K = K_t E/(1+E)^t - 1$; bu yerda $E(1+E)^t/(1+E)^t - 1$-qoldiq qiymatni taqsimlash koeffitsienti ($K_{q\ tk}$)

5-javob

$$K=K_t\ K_{q=ik}=5000 \times 0{,}0627=313{,}5 \text{ dollar}$$

6-javob

$$K_t=1000(1+0{,}08)^t-1/0{,}08=1000 \times 7{,}3359;$$
$$K_t=7335{,}9 \text{ dollar}$$

7-javob

Inflyatsiyani hisobga olgandagi ko'paytirilgan summa teng:

$$K_t=10{,}000{,}000(1+0{,}055)^5 \times (1+0{,}03)^{-5}=11273952 \text{ so'm.}$$

Belgilangan foizlar summasi

$$K_E+10.000{,}000\ (1+0{,}055)^5-10{,}000{,}000=3069600 \text{ so'm.}$$

Inflyatsiya summasi

$$K_i=13069600-11273952=1795949 \text{ so'm.}$$

8-javob

Ushbu savolga javob berish uchun qo'yilmalar bo'yicha foiz stavkasini bilish lozim. Masalan, bank foiz stavkasini 5%ga teng deb faraz qilaylik. U paytda mijoz bankka x so'm qo'yishi lozim va bir yilga 5% hisobida yillik summa oladi yoki x(1+0,05) bu miqdor masala sharti bo'yicha 1 mln. so'mni tashkil etishi kerak. Bu yerdan dastlabki qo'yilmani topish mumkin, ya'ni x yillik 5% bilan mijozga 1 yildan so'ng 1 mln.so'm keltirgan. Bu tenglikni quyidagicha ko'rinishda ham yozish mumkin: x(1+0,05)=1000000.

$$X=\frac{1000000}{(1+0{,}05)}=952{,}4 \text{ ming so'm}$$

Natijada shu narsa ayon bo'ladiki, ya'ni 952,4 ming so'm diskont kattalikdir. Misolda ko'rilganidek, diskontlashgan narx % stavkasiga bog'liq bo'ladi. Masalan 1 mln.so'mdan 8% diskontlashgan summa quyidagicha bo'ladi.

$$U=\frac{1000000}{(1+0{,}08)}=925{,}9 \text{ ming so'm}$$

5% yillik diskontlashgan summada 1 mln.so'm 2 yilga qo'yilganda:

$$X=\frac{1000000}{(1+0{,}05)(1+0{,}05)}=907{,}0 \text{ ming so'm}$$

Boshqacha qilib aytganda, mijoz 2 yildan keyin 1 mln.so'm miqdorida pul olishi uchun 5% yillik bilan bankka 907000 so'm qo'yishi kerak bo'ladi.

Diskontlashtirish formulasi quyidagicha topiladi:

$$D_n = \frac{X}{(1+y)^T}$$

bu yerda: D_n-Diskontlashtirish narxi,

X-dastlabki summa (har xil bo'lishi mumkin);

U-foiz stavkasi;

T-vaqt davri, yillar.

Umumiy ko'rinishda (T) vaqt davomida uzoq bo'lsa, diskontlashtirish formulasi quyidagi ko'rinishda keltirilishi mumkin.

$$D_n = \frac{X}{(1+y)^n}$$

bu yerda: n-yillar, qo'yilmadan kutiladigan yillik daromadlar.

9-javob

$$R_p=5(1+30/360*1,3)=5,542 \text{ mln.so'm}$$

10-javob

Bu misol murakkab foiz stavkasi formulasi bo'yicha yechiladi. Bu formula quyidagicha:

$$F_n=P \times (1+r)^2$$

$$F_5=10^6 (1+0,155)^5=2055464,22 \text{ so'm}$$

11-javob

Masalaning shartidan kelib chiqib, bunday holatda stanokning diskontlashgan narxi quyidagiga teng bo'ladi.

$$D_n = \frac{150000}{1.08} + \frac{300000}{1.08^2} + \frac{200000}{1.08^3} = 554.687 \text{ so'm}$$

Investitsion masalani qabul qilish strategiyasi

$$D_n = \frac{X}{(1+y)^t} - \quad \text{(bunda t=1 yil)}$$

Yuqorida qayd etilganidek, diskont narxi(D_n) talab bahosi hisoblanadi(T_b), mutanosiblik sharoitida talab bahosi taklif bahosi (T_{takb})ga tengdir, ya'ni $T_b=T_{takb}$ bundan kelib chiqib:

$$T_{takb}=\frac{X}{(1+u)},\ T_{takb}(1+u)=x$$

bundan $(1+u)=x/T_{takb}$, yoki oxirida

$$u=\frac{X}{T_{takb}-1}=\frac{X-T_{takb}}{T_{takb}}=\frac{sof\ daromad-taklif\ bahosi}{taklif\ bahosi\ (sotish\ narxi)}=E$$

E- investitsiyadan kelgan norma hisoblanadi.

12-javob

Masala shartidan kelib chiqib, investitsiyadan kelgan normani hisoblaymiz.

$$E_1=\frac{180000}{150000}=1{,}2-1=0{,}2 \text{ yoki } 20\ \%$$

$$E_2=\frac{187000}{170000}-1=1{,}1-1=0{,}1 \text{ yoki } 10\%$$

13-javob

Kredit uchun to'lov(K_t) quyidagi formula bo'yicha hisob-kitob qilinadi:

$$K_t=K \times F \times M,$$

bu erda, K-Kredit summasi ko'lami, F-foiz stavkasi, M-kredit muddati, Mos qiymatlarni qo'yib quyidagilarni olamiz:

$$K_t=10^6 \times 0{,}3 \times 10=3 \text{ mln shartli pul birligi.}$$

14-javob

Qo'yilgan pulning to'lash hajmi K(foizlarga foizlarni qo'shish bilan) murakkab foizlar quyidagi formula bo'yicha topiladi:

$$K=H(1+F)^m$$

bu yerda H-qo'yilgan pul hajmi, F-foiz stavkasi, qo'yilgan pul muddati. Mos qiymatlarni qo'yib quyidagini olishimiz mumkin $K=10000 \times (1+0.1)^2 = 12100$ shartli pul birligi

15-javob

Murakkab foizlar formulasini qo'llab quyidagilarni olamiz.

$$10^6=10^4 \times (1+0,1)^m \text{ bunda, } M=48 \text{ yil}$$

16-javob

Menejer aylanishni boshlaganida ish vaqtining yarmi qolgan edi. Bu yarim uchta qismdan: ikkita – aylanish va bitta – kabinetda. Bunga muvofiq menejer aylanishga yarim vaqtning 2/3 qismini, ya'ni ish vaqtining 1/3 qismini sarflagan.

17-javob

Erkaklarning ulushini X deb belgilasak, quyidagicha yozish mumkin:

$$x + \frac{x}{3} = 1$$

bundan $x=\frac{3}{4}$ ga teng

18-javob

Yig'ilishda qatnashuvchilar sonini X deb belgilagan holda jamoa a'zolari sonini quyidagicha topish mumkin:

$$0,2x + 10=0,3 (x-10)$$

bunda x=130 kishi.

Jamoada jami 130+0,2 x 130=156 kishi

19-javob

Ishchi uchrashuvidagi qatnashchilar sonini x bilan belgilaymiz. Unda har bir qatnashchi bilan tuzilgan shartnoma x-1 ga teng (o'z-o'zi bilan shartnoma mustasno). Uchrashuvda jami x(x-1) shartnoma imzolanadi. Lekin ushbu shartnomalar juft (ikki qatnashuvchiga bir shartnoma) bo'lishi lozim.

Shuning uchun haqiqiy shartnoma ikki marta kam bo'ladi:

$$\frac{x(x-1)}{2} = 105$$

Shunga muvofiq bundan x=15 ga teng

20-javob

Pifagorning umumiy o'quvchilar sonini X deb qabul qilsak, masala shartini quyidagicha yechish mumkin:

$$X-(\frac{x}{2}+\frac{x}{4}+\frac{x}{7})=3 \quad \text{bu yerdan } x=28$$

21-javob

Majlisda ishtirok etayotganlar x deb qabul qilinsa, masala shartini shunday yozsa bo'ladi. $0,2+10=0,3(x-10)$. Bu yerdan $x=130$ kishi. Jamoada jami $130+0,2x130=156$ kishi.

22-javob

9 litrli chelakni suvga to'ldirish lozim va 2 marta 4 litrli chelak yordamida undan 8 litrli suvni to'kib tashlash kerak. Qolgan 1 litr suvni 4 litrli bo'sh chelakka to'kish kerak. Boshqatdan 9 litrli chelakni to'ldirib 3 litr suvni 4 litrli chelakka to'kish kerak. 9 litrli chelakda shunda 6 litr suv qoladi.

23-javob

Tavakkalchilik(R)ni hisoblash quyidagi empirik formula orqali aniqlanadi:

$$R=3,12R_{yuc}+\lg C_{yuc}$$

bu yerda: R_{yuc} –yutqazish ehtimoli,

S_{yuh} –yutqazish hajmi.

Birinchi investitsiya uchun: $R_1=3,12 \times 0,5+\lg 1=1,56$;

Ikkinchi investitsiya uchun: $R_2=3,12 \times 0,3+\lg 2=1,26$.

Bundan ko'rish mumkinki, ikkinchi investitsiya ancha kamroq tavakkalli.

24-javob

Yillik daromadni D deb sug'urta to'lovini esa T_s bilan belgilaymiz. Unda masala shartini quyidagicha yechish mumkin:

$$D=T_s \times 100 \times 5 \times 10^6 \times 5 \times 10^{-4}.$$

Bu yerdan $T_s=D+100 \times 5 \times 10^6 \times 5 \times 10^{-4}=12500$ pul birligiga teng

25-javob

Foydani $F=T_{sm}-X_{sf}=1000000-250000-250000=500$ ming pul birligi.

26-javob

1) Bunda kuniga mehnat unumdorligining kamayishi:

1/5-1/6=0,2-0,167=0,033, ish haftasida 0,033 x 6=0,198.

Shunga muvofiq mehnat unumdorligi 19,8%ga o'sishi lozim.

2) Kuniga mehnat unumdorligining pasayishi bunda quyidagiga teng: 1/5x0,90-1/6=0,013 ish haftasiga 0,013x6=0,078. Shunga muvofiq mehnat unumdorligi 7,8%ga o'sishi kerak.

3) Bunda kuniga mehnat unumdorligining pasayishi teng:

1/5 x 1,10-1/6=0,053, ish haftasiga 0,053 x 6=0,318. Shunga muvofiq mehnat unumdorligi 31,8%ga o'sishi lozim.

27-javob

Yanvar rejasi 100+6=106%ga bajarilgan;

Fevral rejasi 106+(106dan6%)=106+6,36=112,36%ga;

Mart rejasi 112,36+(112,36dan 6%)=112,36+6,74=119,1%.

Uch oy uchun reja 106+112,36+119,1=337,46%ga bajarilgan, bu esa chorak bo'yicha o'rtacha 337,46:3=112,49%ga bajarilgan.

28-javob

Birinchi brigada 5x10=50 kishi/kun ishlagan, ikkinchi brigada 7x4=28, brigadalar birlashib 12x5=60 kun ishlagan.

Jami ishlar 50+28+60=138 kishi/kun. Birinchi va ikkinchi brigadaning har bir ishchisining ish haqi kuniga 1518:138=11 pul birligiga teng. Shunga muvofiq birinchi brigadadagi har bir ishchi 11x(10+5)=165 pul birligi olishgan.

Ikkinchi brigadadagi har bir ishchi esa:

11x(4+5)=99 pul birligidan olishgan.

29 -javob

Birinchi korxona bir oyda buyurtmaning 56%/4=14%ni, ikkinchi korxona95%/5=19% ni, uchinchi korxona 14+19=33%ni bajaradi.

Uchala korxona birgalikda bir oyda 14+19+33=66% buyurtmani bajarishadi.

Demak, bundan ko'rinib turibdiki, uchala korxona butun buyurtma (100%)ni 100/66=1,5 oyda bajarishar ekan.

30-javob

Bunda yil uchun rejalashtirilgan mahsulot sonini x deb belgilasak masala sharti quyidagicha yoziladi:

$$0{,}2x+1{,}5x0{,}2x+\frac{0{,}2x+1{,}5x0{,}2x}{2}+700=x$$

bu yerda hisob-kitobdan keyin x = 112000 mahsulotga teng.

31-javob

Buyurtmaning barcha sexlarda bir vaqtda bajarilish muddatini aniqlashni masala sharti bo'yicha x belgisi bilan quyidagicha aniqlash mumkin:

$$\left(\frac{1000}{10}+\frac{1000}{25}+\frac{1000}{20}\right)x=2280.$$

bu yerdan xq12 kunga teng

Shunday qilib, 1-sonli sexda mahsulot ishlab chiqarish 100x12=1200 birlikka, 2-sonli sexda mahsulot ishlab chiqarish 40x12=480 birlikka, 3-sonli sexda mahsulot chiqarish 50x12=600 birlikka teng. Buyurtmani birgalikda bajarish muddati esa, 12 kunga teng.

32-javob

I-chorakda yillik rejaning 25%(1/4)bajarilgan. II-chorakda 25x1,05= 26,25%, III-chorakda-26,25x1,15=30,19%, IV-chorakda 30,19x1,25= 37,73%. Yil davomida yillik reja 119,17%ga bajarilgan. Rejaning ortig'i bilan bajarilishi 119,17-100=19,17%ni tashkil etadi.

Bu $\frac{660000}{100}$ x19,17=126522 mahsulot birligiga to'g'ri keladi.

33-javob

3:7:15 munosabat quyidagini anglatadi, ya'ni chiziqli rahbarlar 3/25 yoki 12 %ga teng bo'lishi, funksional rahbarlar 7/25 yoki 28%ga teng bo'lishi va ustalar 15/25 yoki 60% ga teng bo'lishi kerak. Amalda esa chiziqli rahbarlar 12%+(12%dan25%)=15%, funksional rahbarlar 28%+(28%dan 25%)=35%ni, ustalar 60%-(60%dan25%)=45%ni tashkil etishdi. Shunday qilib, yo'llangan xodimlarning umumiy foizi, 15+35+45= 95%ni tashkil etdi. Bu ishga qabul qilingan 95 kishiga tengdir.

Bu yerdan ishga qabul qilingan chiziqli rahbarlar 15, funksional rahbarlar-35 va ustalar-45 kishiga teng.

34-javob

Bir komplekt mebelga ketadigan xom ashyo sarflarining eskisini x deb, yangisini esa u deb belgilansa, masalaning shartini quyidagicha ifodalash mumkin:

$$\frac{500}{y}=\frac{600}{x}+25, \qquad (*)$$

$$3u=2x. \qquad (**)$$

2 ta noma'lum tenglamalar sistemasini yechib (**)dan $u=\frac{2}{3}x$

u ning o'rniga (*)ni qo'yib qisqartirish natijasida quyidagini olishimiz mumkin:

$$x^2-6x=0,\ x(x-6)=0.$$

Bundan $x_1=0$ (to'g'ri kelmaydi, ya'ni salbiy), $x_2=6$.

Shunga muvofiq, oldin bir komplekt mebelga $6m^3$ yog'och sarflangan bo'lsa, endilikda $u=2/3 \times 6=4m^3$ sarflanadi.

35-javob

3 qavatgacha tokchalar oralig'i 2 ta, 6 qavatgacha 5 ta. Shunga muvofiq, 5/2=2,5 ga ya'ni ikki yarim marta uzundir.

36-javob

Avvalo 100 ta karpni tutib ularni belgilab keyin yana suvga qo'yib yuborish kerak.

Bir qancha vaqt o'tgandan keyin, ya'ni baliqlar tinchlangandan so'ng yana 100ta karplarni tutish va ularning orasida qanchasi belgilanganligini sanash. Masalan, belgilangan baliqlar 4 tani tashkil etdi. Bu hovuzdagi baliqlarning 4 foizini belgilangan baliqlar tashkil etadi deganidir. Lekin ikkinchi tomondan biz bilamizki, belgilangan baliqlar 100 tani tashkil etadi. Shunga muvofiq, 100 ta baliq hovuzdagi umumiy baliqlarning 4% ni tashkil etadi.

Shunday qilib, 100% – bu

$$100\times\frac{100\%}{4\%}=2500 \text{ baliqqa teng.}$$

37-javob

1.Toshkentga kelishingiz bilan sizning ko'zingizga ko'rinadigan odam - bu sizning ushbu shaharda yashovchi yagona tanishingiz bo'lib, u quyidagiga teng:

1/ Toshkent aholisi=1/ 2,2 mln.

2. Lotereyada 49 dan 6 ta nomer topish ehtimolligi ehtimollar nazariyasi formulasiga muvofiq quyidagiga teng:

$$1/C^6_{49},$$

bu yerda C^6_{49}-49 elementlardan 6 bo'yicha hisoblashlar.

$$C^6_{49,}=\frac{49!}{6!(49-6)!} \approx 13{,}9 \text{ mln.}$$

Shunga muvofiq topish ehtimolligi, teng: 1/13,9 mln.
ya'ni, taxminan bir yarim marta kam.

38-javob

Masalada keltirilgan formal ko'rsatkichlardan foydalangan holda:
pulning boshlang'ich summasi — M_0;
pulning yakuniy summasi — m_1;
foiz stavkasi — R;
ular orasida mos ravishda yoziladi:

$$M_1=M_0 \times \left[1+\frac{R}{100}\right],$$

Modelning asosiy tenglamasidan talab etilayotgan kattalikni topamiz

$$M_0=\frac{M1}{\frac{100+R}{100}}\ \frac{\$12000}{1.2}=\$10000.$$

39-javob

Masalada keltirilgan kattaliklarni quyidagicha belgilagan holda:
boshlang'ich ishlab chiqarish— Q_0;
yakuniy ishlab chiqarish— Q_1;
mehnat unumdorligiing o'sish foizi — R;
va ular orasidagi(quyidagi o'rtacha mehnat unumdorligini aniqlab Q/L) munosabatni yozgan holda:

$$Q_1 q Q_0 \frac{I_1}{I_0}=Q_0\left[1+\frac{(L_1-L_0)}{L_0}\right]=Q_0\left(1+\frac{R}{100}\right)$$

Modelning asosiy tenglamasidan izlanayotgan kattalikni topamiz

$$Q_0=\frac{Q_1}{1+\frac{R}{100}}=\frac{12000}{1{,}2}=10000.$$

40-javob

Imtiyozli aksiya bo'yicha divident nominalga nisbatan foizlarda e'lon qilingan. Uning bitta aksiyaga bo'lgan qiymatini quyidagi formula bo'yicha topish mumkin:

$$D_{ia}=N \times r,$$

bu yerda, N-imtiyozli aksiyaning nominal qiymati;

r- nisbiy birliklarda to'lanadigan foiz stavkasi,

$$D_{ia}=N \times rq1000 \times 0,25=250 \text{ so'm}$$

Bunda barcha imtiyozli aksiyalar bo'yicha dividentlar quyidagicha bo'ladi:

$$D= 250 \times 1000=250000 \text{ so'm}$$

41-javob

1. Bashorat qilinayotgan yillik sof daromadni oddiy o'rtacha usul bilan aniqlaymiz:

$$\frac{10,5+10,7+9,5+10,0+10,5}{5} = \frac{51,2}{5} = 10,24 \text{ mln.so'm.}$$

2. Bashorat qilinayotgan yillik sof daromadni oddiy o'rtacha solishtirma usul bilan aniqlaymiz:

10,5 x 1= 10,5 mln. so'm.

10,7x 2=21,4 mln. so'm.

9,5 x 3=28,5 mln. so'm.

10,0 x 4=40,0 mln.so'm.

10,5 x 5=52,5 mln. so'm.

15 152,9 mln. so'm.

Bashorat qilinayotgan yillik sof daromad 152,9 : 15= 10.19 mln. so'mni tashkil etadi.

O'rtacha solishtirma usul bilan topilgan bashorat qilinayotgan yillik sof daromad ancha aniq hisoblanadi, ya'ni baholanayotgan korxonaning bashorat qilinayotgan yillik sof daromadi 10,19 mln. so'mni tashkil etadi.

42-javob

Ushbu misol bevosita kapitallashtirish usuli bo'yicha topiladi. Ushbu usulga, asosan, kapitallashish koeffitsienti(norma, yoki stavka, kapitallashish) quyidagicha ifodalanadi:

$$K_k = D/B_{kor.}$$

Bu yerda, D – yillik sof daromad; $B_{kor.}$ – korxonaning bahosi.

1. Sotilgan korxona-analog bo'yicha kapitallashish normasini aniqlaymiz.

№1 30/200=0,15.

№2 35/ 300=0,12.

№3 45/310=0,15.

№4 55/320=0,17.

№5 60/420=0,14.

2. Sotilgan korxona-analog bo'yicha kapitallashishning o'rtacha normasini aniqlaymiz.

0,15+0,12+0,15+0,17=0,14/ 5=0,146.

3. Baholanayotgan korxonaning bozor bahosini aniqlaymiz:

38:0,146= 260,3 mln.so'm.

43-javob

Mazkur misol investitsiya (o'z va qarz mablag'lari) bilan bog'liq usul orqali aniqlanadi. Investitsiya bilan bog'liq usul qachonki, kapitallashtirish koeffitsientini aniqlashda baholanayotgan korxonani sotib olishda o'z va zayom mablag'laridan foydalanilsa ishlatiladi.

Bunday vaziyatda kapitallashtirishning umumiy stavkasi bozor talablariga muvofiq holda o'z va zayom mablag'lari bo'yicha keladigan daromadga mos kelishi lozim. Aks holda kreditorlar qarz berishmaydi.

$$K_{umum}=K_z+K_{o'z},$$

Bu yerda, K_{umum} – kapitallashtirishning umumiy stavkasi;

K_z – zayomga olingan kapital stavkasi;

$K_{o'z}$ – o'z kapitali stavkasi;

$$K_z = \frac{Kredit\ bo'yicha\ yillik\ to'lovlar}{kredit\ summasi} * d_z;$$

$$K_{o'z} = \frac{O'zkapitalidan\ foydalanganlik\ uchun\ to'lov}{O'zkapitalining} * d_{o'z}.$$

Bu yerda, d_z – baholanayotgan korxonani sotib olishda zayom mablag'ining

ulushi;

$d_{o'z}=(1-d_z)$ – baholanayotgan korxonani sotib olishda o'z mablag'ining ulushi;

Yuqoridagi formulalardan foydalangan holda kapitallashtirishning umumiy summasi quyidagicha aniqlanadi:

$$K_{umum} = 0,6 \times 0,2 + 0,4 \times 0,24 + 0,096 = 0,216.$$

44-javob

Aniqlaymiz:

1) texnik qurollantirishni amalga oshirishgacha bo'lgan foyda (zarar)-200-300= -100 mln. so'm.(zarar);

2) texnik qurollantirishni amalga oshirgandan keyingi foyda (zarar)-200 x 1,2 x 1000-(200 x 1,2 x 1000 x 1,1)=240 000 -264 000=-24 000 mln. so'm.(zarar);

3) kapital qo'yilmaning mutlaq samaradorligi-
$$S=\frac{(T_1-T_2)V_2}{K}=\frac{(1500-1100)*240}{100000}=\frac{96000}{100000}=0,96;$$

4) kapital qo'yilmalarni qoplash muddati-
$$T_{qop}=\frac{T}{(T_1-T_2)V_2}=\frac{100000}{96000}=1,04 \text{ yil};$$

Bu yerda, T_1, T_2 – investitsiyani kiritishdan oldingi va keyingi mahsulot birligining tannarxi;

V_2–kapital qo'yilmalarni kiritgandan keyingi ishlab chiqarilgan mahsulot hajmi.

Shunday qilib, korxona zarar bilan ishlaydigan bo'lgan va shundayligicha qolgan, lekin texnik qayta qurollantirish natijasida zarar 100 mln.so'mdan 24 mln.so'mgacha pasaygan. Ushbu uslubiy yondashuvni, umuman, korxona rentabelli ishlab turgan holda, korxonaning ayrim tuzilmalarida qo'llasa bo'ladi.

45-javob

1. Agarda mazkur keltirilgan xarajatlarga asoslangan usul bo'yicha ushbu chora-tadbirning iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiqligi haqida xulosa qilinadigan bo'lsa, xulosa salbiy bo'ladi, sababi mahsulot tannarxi mahsulot sifatini oshirgandan keyin 12 so'mdan 13 so'mgacha oshgan. Agarda u quyidagi formula bo'yicha hisoblansa, hajmlar salbiy bo'ladi.

$$E=\frac{(T_1-T_2)V_2}{K} \text{ va } S=(T_1-T_2)V_2-E_nK,$$

Bu yerda, E_n – diskontlashtirish koeffitsienti normasi;

K – kapital qo'yilmalar.

2. Agarda hisob-kitob asosida foyda olinadigan bo'lsa, bu to'g'ri hisoblanadi, ya'ni natija bir xil ma'noli va ijobiy bo'lib, quyidagi hisob-kitoblar bilan tasdiqlanadi.

Loyihani amalga oshirgandan keyingi mahsulotni sotishdan tushgan foyda qiymati:

$$F=(B_2-T_2)V_2=(15-13)\ 150\ 000=300\ 000 \text{ so'm.}$$

Bu yerda, B – mahsulotni sotish bahosi

Kapital qo'yilmalarning mutlaq samaradorligi:

$$S=\frac{\Delta F}{K}=\frac{300000}{300000}=1.0.$$

Bu yerda, ΔF – investitsiyani kiritish hisobiga korxona foydasining o'sishi.

Qoplash muddati:

$$T_{qop.}=\frac{K}{\Delta F}=\frac{300000}{300000}=1 \text{ yil.}$$

Xulosa. Loyiha barcha parametrlari bo'yicha foydali.

46-javob

1-g'isht teruvchi 2 m devorni 4 soatda teradi, 1 metrni 2 soatda, 5 metrni 10 soatda teradi; 2-g'isht teruvchi 5 metrni 5 soatda teradi.

47-javob

1) aksiya kursi $K_a=\frac{D}{SF}$ formulasi bo'yicha topiladi.

Bu yerda, D-divident; SF-ssuda foizi.

$$K_a=\frac{20}{10} \times 100=200\ \%.$$

Bunda aksiyaning kurs bahosi 200 ming so'm.

Ta'sis foyda quyidagi formula bo'yicha topiladi: $TF=JB_k-JB_n$.

Bu yerda, JB_k va JB_n. – kurs va nominal baho bo'yicha jamiga mos kelishi

TF= 1000 x 200 – 1000 x 100 = 100 000 ming so'm= 100 mln. so'm.

48-javob

Kam blokning hajmi $5^3=125$ marta kichik bo'ladi. Shunga muvofiq u 6,25: 125= 50 kg ni tashkil etadi.

49-javob

Bir yilda qurilish tashkilotlarining binoni qurishdagi ulushini topamiz va barchasinikini qo'shib chiqamiz:

$$\frac{1}{3}+\frac{1}{2}+\frac{1}{4}+1=\frac{25}{12}\ \text{bino.}$$

Yuqoridagilardan kelib chiqib, bir yilda 365 kun borligini e'tiborga *olgan holda bir dona uyning necha kunda qurilishini hisoblaymiz:*

$$\frac{365x12}{25}=175\frac{1}{5}\ \text{kunda}$$

50-javob

Bog' uchastkasining tomonlari oshganigacha bo'lgan tomonini 1 deb olgan holda uning perimetri 4 ga teng bo'lsa, 1 ning maydonining 20%ga oshishi bilan uning tomonlarining ortishi ham 20%ga o'sib 1,2 ga teng bo'ladi. Maydon bundan kelib chiqqan holda $(1,2)^2=1,44$ ga teng bo'lib 44%ga oshadi.

51-javob

Xarajatlar quyidagicha taqsimlanadi:

	Doimiy	*O'zgaruvchi*
Bevosita	Asosiy ishlab chiqarish dastgohlarining amortizatsiyasi	Xomashyo va materiallar Asosiy ishlab chiqarish (kuchli dastgohlari uchun elektrenergiya; Yarim tayyor mahsulotlar
Bilvosita	MBX ish haqi; telefon uchun har oylik to'lovlar; Binolarni ushlab turish va ta'mirlash; Isitish uchun issiqlik energiyasi	Xalqaro telefon so'zlashuvlari

52-javob

50 dona dastgohlarni sotishdan tushgan tushum:

50 x 7 00= 35 000 ming pul birligi. Ularni sotishdan tushgan foyda:

35 000- 5833,3(QQS)- (480 x 50)=5166,7 pul birligi.

Modomiki, tashkilot 5 ta stanokni haqiqatdagi tannarxdan past bahoda sotgan; yalpi foydani to'g'rilash kerak:

5 x 700 –QQS – 5 x 480 = 3500-583,3-2400= 516,7 ming pul birligi.

Shunday qilib, yalpi foyda 5166,7 + 516.7=5683,4 ming pul birligini, foyda solig'i: 5683,4 x 10 %= 568,3 ming pul birligi.

53-javob

Ishlab chiqarish dastagi samarasi yordamida tashkilotning moliyaviy ko'rsatkichlari hisob-kitobi quyidagi javdvalda keltirilgan.

Moliyaviy ko'rsatkichlar	I chorak	II chorak	III chorak	IV chorak
Sotishdan tushgan tushum (T): ming so'mda o'zgarishi,% da	18 879 -	24 543 -	28 224 15	32 457 15
O'zgaruvchi xarajatlar ($X_{o'zg}$): ming so'm. o'zgarishi, %da	9649 -	12 543 30	14 424 15	16 567 15
O'rnini to'ldirgandan keyingi sotishdan tushgan natija $X_{o'zg}$ (N)	9230	12 000	13 800	15 870
Doimiy xarajatlar ($X_{doim.}$)	6251	6251	6251	6251
Foyda (F)	2979	5749	7549	9619
Ishlab chiqarish dastagining ta'sir qilish kuchi (*F*)	3, 098	2,08	1,82	1.64
Foydaning o'sishi, % da	-	+ 93	+31	+27

54-javob

"Rentabellik chegarasi" hisob-kitobi.

2. "O'lik nuqta"ni aniqlaymiz:

- "Mashinasozlikqurilish "Vimpel" zavodi" OAJ uchun $V=\frac{120}{12-4}=15$ dona;
- "Mashqurilish" OAJ uchun $V=\frac{50}{12-7}=10$ dona.

Demak, o'z xarajatlarini qoplashi uchun "Vimpel" zavodi EA 230 rusumli mahsulotdan 15 dona ishlab chiqarishi va "Mashqurilish" OAJ esa atigi 10 dona mazkur mahsulotni ishlab chiqarishi kerak bo'ladi.

2. Korxonalarning EA 230 rusumli mahsulotni ishlab chiqarishdagi ishlarining moliyaviy natijalari quyidagi jadvalda keltirilgan, ming so'mda.

Ishlab chiqarish hajmi(dona)	Xarajatlar			Sotishdan tushgan tushum	Foyda(zarar) (5us.-5 us.)
	Doimiy	O'zgaruvchi	2us. + 3 us.		
1	2	3	4	5	6
"Mashinasozlikqurilish "Vimpel" zavodi" OAJ					
5	120	20	140	60	-80
10	120	40	160	120	-40
15	120	60	180	180	0
20	120	80	200	240	40
"Mashqurilish" OAJ					
5	50	35	85	60	-25
10	50	70	120	120	0
15	50	105	155	180	25
20	50	140	190	240	50

55-javob

1. $N=T-X_{o'zg} = X_{doim.} + F$.

Barcha mahsulotlarning hajmiga ketadigan o'zgaruvchi xarajatlar 40 000 ming so'mni(20 000 x 2000) tashkil etadi.

Barcha chiqariladigan mahsulotlarni qoplash uchun qo'yilgan mablag' 35 000 ming so'mga(75 000-40 000), mahsulot birligini qoplash uchun qo'yilgan mablag' esa -1,75 ming so'mga (75 000 / 20 000 -2)) teng.

3. $F=\frac{N}{F}=\frac{T-X_{o'zg.}}{F}=\frac{X_{doim.}+F}{F}=\frac{35000}{9000}=3,88.$

Tushumning 5%ga oshishi natijasida foyda 19,4 %ga o'sadi (5% x 3,88) va 10 746 ming so'mni (9000 x 19,4 + 900) tashkil etadi.

4. $N = X_{doim.} + F$.

Tashkilot 10 000 ming so'm miqdorida foyda olishi uchun "A" rusumli mahsulotdan 20 572 dona ((26 000 + 10 000)/ 1,75) sotishi kerak

5. $T=X_{o'zg.} + X_{doim.} + F$.

20 000 donani sotish natijasida 10 000 ming so'm miqdoridagi foydani olish uchun mahsulot birligining bahosi 3,8 ming so'mni((40 000 + 26 000 + 10 000) / 20 000) tashkil etishi lozim.

Yechilishning aniqligini tekshirib ko'rish unchalik qiyinchilikni keltirib chiqarmaydi: 20 000 x 3,8 =40 000 + 26 000 + 10 000.

5. $N=X_{doim.}$, yoki $V=\frac{X_{doim.}}{B_{bir.}-X_{o'zg.bir.}}$.

Korxona 14 857 birlik mahsulotni sotish natijasida(26 000/ 1,75) zararsizlik nuqtasiga erishadi.

56-javob

Avvalo foizni va tovardagi quruq qoldiqni hisoblaymiz. Birinchi taroziga tortishda quruq qoldiq 1%ni tashkil etgan holda 1 tonna edi. Ikkinchi taroziga tortishda shunga muvofiq 4 %ni va 1 tonnani(quruq qoldiqning og'irligi o'zgarmaydi) tashkil etdi. Bizni qiziqtiruvchi butun tovarning (100%)og'irligining ikkinchi taroziga tortishdagisini(x) ma'lum proporsiya orqali topamiz.

4 % - 1 t.

100 % - x.

Bu yerdan x= 25 t. Ushbu tovar uchun quyidagi summani to'lash zarur:

25 t * 300 ming p.b.=7,5 mln. p.b.

57-javob

Ovqatdan oldingi zavqlanishda bizni olmaning o'lchami emas, balki uning hajmi qiziqtiradi. Sharlar hajmlarining nisbati kublar va ularning radiuslarlarining nisbatiga proporsionaldir. Bizning misolimizda ushbu nisbat quyidagiga teng:

$$\frac{\left(\frac{1}{4}\right)^3}{(1)^3} = \frac{125}{64} = 2.$$

Shunday qilib, birinchi olma hajmi bo'yicha ikkinchi olmadan taxminan 2 martaga katta. Narxi bo'yicha u 1,5 marta qimmatroq turadi. Shu tafayli ushbu olmani sotib olish foydalidir.

58-javob

57-misolni yechishdagi mulohazadan foydalangan holda, tuxumlar hajmining nisbatini tuzamiz: $\left(\frac{18}{15}\right)^3 = 1,73.$

Bundan ko'rinib turibdiki, ikkinchi tuxumni sotib olgan afzal.

Shuni aytish mumkinki, yuqoridagi ikkita oxirgi misolni yechishdagi fikrlar, xohlagan har qanday mevalar yoki shar shaklidagi sabzavotlarga yoki shunga yaqin shakllardagilar uchun ma'quldir: ular qanchalik katta bo'lishsa, shunchalik ma'qulroqdir.

59-javob

Faraz qilaylik, ikkinchi dehqon ayolining birinchisiga nisbatan K marta ko'p tuxumi bo'lgan. Shunday ekan, ular ikkalasi bir xil summaga sotishgan, qilingan taxmindan kelib chiqib aytish mumkinki, birinchisi tuxumni ikkinchisiga nisbatan K marta qimmatroqqa sotgan. Agarda sotishdan oldin ular tuxumlarni almashtirishganlarida birinchisida ikkinchisiga nisbatan K marta ko'p bo'lib, uni K marta arzonga sotgan bo'lardi. Bunda u ikkinchisiga nisbatan K x K=K^2 pulga ega bo'lardi.

Shundan kelib chiqib, ularning tushumlarining nisbatini aniqlash kerak:

$$K^2 : 1 = 15 : 6\frac{2}{3} = \frac{9}{4};$$

$$K = \sqrt{\frac{9}{4}} = \frac{3}{2}.$$

100 ta tuxumni 3:2 nisbat tarzida oladigan bo'lsak, birinchi dehqon ayolida 60 ta tuxum, ikkinchisida esa 40 ta tuxum bo'lganligi ma'lum bo'ladi.

60-javob

Foyda normasi(rentabellik) quyidagi formula bo'yicha aniqlanadi:

$$FNR = \frac{F}{X} \times 100\%,$$

Bu yerda. FNR – foyda normasi (rentabellik); F – foyda; X – xarajatlar.

F=1000 so'm-750 so'm=250 so'm.

$$FNR = \frac{250}{750} \times 100 = 33\%.$$

61-javob

Tadbirni amalga oshirgandan so'ng sarflangan mehnat 400 soatga pasayadi (420/1,1), natijada mehnat unumdorligi [(420/400)x100-100) 5% ga oshadi. Texnologiya qo'llanguncha normal ((500/420)x100) 119% ga bajarilar edi. Texnologiya qo'llanilgandan so'ng norma bajarilishi 9,2% ga pasaydi [(110/119)x100-100].

62-javob

Mehnat sig'imini 5%ga pasaytirish natijasida mehnat unumdorligi 5,2%ga o'sadi. (5x100) /(100-5)

Eskirib qolgan uskunalarni yangilash. asosiy ishchilarning mehnat unumdorligini 7,5% oshiradi. (50 x 0,15)

Uskunalarni tuzatish bilan band bo'lgan ishchilarning mehnat unumdorligi 41% ga oshadi. [(120/ 85) x 100-100]

Yordamchi ishchilar soni korxonada: 1400 x 0,4 = 560 ta kishini tashkil etadi.

Barcha yordamchi ishchilarning mehnat unumdorligi 8,78% ga oshadi [(120 x 41) / 560].

Asosiy va yordamchi ishchilarning mehnat unumdorligi: (5,1+7,5) x 0,6 +(8,78 x 0,4)=11 foizni tashkil etadi.

Ish vaqtidagi yo'qotishlarni kamaytirish natijasida (vaqtni tejash natijasida) barcha ishchilarning mehnat unumdorligi 5,5% ga oshadi [(10-5)/(100-10)] x 100.

63-javob

Buyumning haqiqiy mehnat sarfi (24 x 23 x 8)/ 10000=0,44 soat, me'yorlashtirilgan mehnat sarfi - 0,44 x 12=0,52 soat;

kelgusi oyda 10 000 x 1,05 = 10500 buyum ishlab chiqariladi;

rejalashtirilgan mehnat sarfi (24 x 23 x 8)/10500 = 0,42 soat;

norma 123 %ga bajariladi [(0,52/ 0,42) x 100].

64-javob

Absolyut ortiqcha sarflash 888 ming so'mni tashkil qiladi, shu jumladan:

1) ishchilar sonining ortishi sababli 440 ming so'm(2040-2000) x 11000= 440 000;
2) o'rtacha ish haqining oshishi sababli 44,8 ming so'm (11220-11000) x 2040 =448 800

Nisbiy tejash quyidagini tashkil qiladi:

1) ishchilar miqdorining kamayishi 660 ming so'mni [(2040-2000) x 1,05] x11000 =660 000;
2) o'rtacha ish haqini oshirish sababli 448,8 ming so'mni(11220-11000) x 2040= 448 800.

Barcha nisbiy tejash 660000-448800=211200 so'mni tashkil etdi.

65-javob

Sotuvning mumkin bo'lgan bahosi quyidagi jadvalda keltirilgan.

Ko'rsatkichlar, so'mda	Ishlab chiqarish hajmi, ming dona		
	10	11	12
Zararsizlik faoliyatidagi baho	1000	981,82	966,67
1 mln so'm foydadagi baho	1100	1072,73	1050

3.4. Menejmentdan mashqlar

Jadval va reja. Direktorning vazifasi

Jadval tuzish bilan bog'liq oddiy masala. direktorning vazifasi deb ataladi. Bu vazifaning mohiyati quyidagilarni o'z ichiga oladi.

Masalan, direktorning qabuliga bir nechta tashrif buyuruvchilar yoziladi. *Direktorning kotibi* ularni alfavit tartibi bo'yicha ro'yxatini tuzib, har bir talabgorning mo'ljallanayotgan qabul muddatini belgilab beradi. Ro'yxatdan o'tganlar familiyalarining bosh harfi bilan belgilanadi (3.4.1-jadval).

Jadvaldan ko'rinib turibdiki, direktor qabulni 2 soat=120 minut davomida olib boradi. Shuning uchun faqat 6 ta tashrif buyuruvchilar qabuli bilan chegaralanishga *to'g'ri keldi. Ushbu tuzilgan jadval eng* to'g'ri hisoblanadimi?

3.4.1-jadval

№	Familiyasi (bosh harfi)	Qabul qilish muddati, min	Kutish vaqti, min
1.	B	25	0
2.	D	15	25
3.	E	10	40
4.	K	5	50
5.	S	35	55
6.	T	30	90
Jami vaqt		120 min = 2 soat	260 min= 4 s 20 min

Umumiy qabul muddati nuqtai nazaridan, ixtiyoriy ketma-ketlikdagi tashrif buyuruvchilar bir xil ahamiyatga ega: qabul vaqtining *jami uning ixtiyoriy* ketma-ketligida o'zgarmaydi. Tartibda turib kutish nuqtai nazaridan-chi? Tashrif buyuruvchilar kutishining umumiy vaqtini, ya'ni jami qancha vaqt kutishini hisoblaymiz. Bizning alfavit bo'yicha ro'yxatimizda u 260 *minut* = 4 soatu 20 *minutni* tashkil etadi. Tushunarliki, ushbu vaqtni iloji boricha qisqartirish lozim: axir, kutilgan vaqt bu – bekorga o'tkazilgan vaqt-ku. Mana shuni bajarish mumkinku? Belgilangan jami qabul vaqtini saqlab qolgan holda, umumiy kutish vaqtini qisqartirish maqsadida, qabulni boshqacha ketma-ketlikka keltirsa bo'ladimi?

Ma'lum bo'lishicha, *shunaqa jadvalni tuzish mumkin ekan. Jadval* nazariyasi deb atalmish ilmiy menejment usullaridan birida, bu isbotlangan bo'lib, qabul davomiyligining o'sishi ketma-ketligida

tuzilgan jadvalda jami kutilgan vaqt summasi kamayadi. Shunday jadval tuzamiz (3.4.2-jadval).

Olingan optimal jadval jami kutish vaqtini 1 soat 10 minutga qisqartirishga imkon beradi. Bu esa vaqtincha muhim ahamiyat kasb etadi, demak, iqtisodiy samarani beradi.

Direktor vazifasi birgina qabulni boshqarishdan tashkil topmaydi. Axir bunday ko'rinishda dastgoh ishlari ketma-ketligi jadvalini yoki har xil detallar ustida boshqa jihozlar ketma-ketligi jadvalini tuzish mumkin. Bunda ishlov berish davomiyligi har xil bo'ladi va bunda jadvalni shunday ko'rinishda tuzish kerakki, ya'ni jami qayta ishlashga ketgan vaqt eng kam bo'lishi kerak (5-jadval).

3.4.2-jadval

№	Familiyasi (bosh harfi)	Qabul qilish muddati, min	Kutish vaqti, min
1.	K	5	0
2.	E	10	25
3.	D	15	40
4.	B	25	50
5.	T	30	55
6.	S	35	90
Jami vaqt		120 min = 2 soat	190 min = 3 s 10 min

Direktor vazifasini ba'zan bitta dastgohning vazifasi deb ham atashadi. Uning keyingi rivojlanishini 2 dastgohning vazifasi deb ataladi. Uning mohiyati nimadan iborat?

Detallar ketma-ketligida ikkita dastgohda ishlov beriladi. 6-jadvalda 10 ta detaldan har biri uchun ishlov berishning ketma-ketligi ko'rsatilgan. Bunda detallarni raqamlash va ularga ishlov berish ketma-ketligi ixtiyoriy olingan.

Hisob-kitoblarning ko'rsatishicha, hamma detallarga ishlov berish (2- datgohda) vaqti 118 minutni tashkil etadi. Bundan tashqari, Ichi berilgan detallarga ishlov berish vaqtini kutish 2-dastgohda 7 minutga teng va 2-dastgohning 5-detalga ishlov berish uchun bo'shashigacha kerak bo'ladigan kutish vaqti 11 minutga teng. Barcha detallarga 2 ta dastgohda ishlov berish kutish vaqtini hisobga olish bilan 136 minut davom etadi.

3.4.3-jadval

Detallarning raqami va ularga ishlov berish ketma-ketligi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1-dastgohda ishlov berishning davomiyligi, minut										
2-dastgohda ishlov berishning davomiyligi, minut										

Jadval nazariyasida ta'kidlanishicha, 2 dastgoh masalasida quyidagi qoidalarga tayangan holda kamroq kutish vaqti bilan ishlov berishning optimal ketma-ketligini ta'minlash uchun jadval tuzish lozim:

1) *dastgohlardan birida eng kam* ketma-ketlikda ishlangan detal tanlanadi; bizning misolimizda bu 9-raqamli detaldir.

2) tanlangan detal tartib boshida joylashtiriladi, agar kamroq muddatda ishlov berish 1 dastgohga yoki tartibning oxirida, agarda 2-dastgohga to'g'ri kelsa, bizning misolimizdagi 9-raqamli detal tartibning oxirida joylashtiriladi.

3) *jadval ustunida oldin joylangan* tanlangan detallar o'chiriladi.

4) dastgohlardan birida navbatdagi kamroq ishlov berish ketma-ketligida qolganlari ichidan detal tanlanadi. Bizning misolimizda bu 7-detal.

5) tanlangan detal, 2-qoidada ko'rsatilganidek, boshida yoki tartibning oxirida joylashtiriladi. Bizning misolimizda 7-detal, tartibning boshida *joylashtiriladi*.

6) Jadval ustuniga mos kelganlari o'chiriladi va hokazo. Natijada 2 ta stanokni ishlashining optimal jadvalini olish mumkin (3.4.4-jadval)

3.4.4-jadval

Ishlov berishning ketma-ketligi (tartib raqami bo'yicha)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Detallar raqami	7	2	6	10	1	8	3	5	4	19
1-dastgohda ishlov berishning davomiyligi, minut	2	3	4	6	7	9	12	20	14	19
2-dastgohda ishlov *berishning* davomiyligi, minut	20	13	16	13	18	15	9	8	5	1

Olingan optimal jadvalda, ishlov berishdagi kutish vaqtini 2 minutgacha qisqartiradi.(2 dastgoh boshida 1 stanok 7-detalga ishlov berguncha kutib turadi). Jami ishlov berish vaqti, haligi kutish vaqtini hisobga olish bilan 120 minutgacha qisqaradi, ya'ni 12 % ga.

Oddiy qoidaning tavsifini bilmay turib, bu masalani hattoki, malakali mutaxassis ham yecha olmasligini tushundik. Axir optimal jadvalga chiqish uchun uni bir qancha millionlab variantlar tartibidan tanlab olish kerak.

Bundan istalgan ishlar ketma-ketligi jadvalini tuzishda foydalanish mumkin, ketma-ketlikda bajarishni qo'llashda har xil texnik yoki tashkiliy ishlab chiqarish tizimini ishlatishda foydalanish mumkin.

1-mashq
Personalni to'g'ri tanlash

Eng yaxshi jadvalni tuzish haqida gapirib turib, amaliyot uchun zarur bo'lgan yana bir vazifa turini chetlab o'tib bo'lmaydi. Gap bu yerda *tayinlash vazifasi haqida* ketayapti.

Korxonaga ishga qabul qilish uchun bir qator nomzodlar bor. Ularning ro'yxati tuzilgan va so'rov yo'li orqali joylashtirilgan. Albatta bunda har bir nomzodning bo'sh o'rinlarga mosroq kelish darajalari e'tiborga olingan. Masalan, A nomzodning IV lavozimga mosligi II lavozimga nisbatan 2 marta yaxshiligi belgilangan; V ga nisbatan, B nomzodning I lavozimni egallashi 2 marta yomon va hokazo. Bunday tavsiflarga miqdoriy shakl berib, nomzodlarning turli lavozimlarga muvofiqlik jadvalini tuzish mumkin (3.4.5-jadval).

3.4.5-jadval

NOMZODLAR	LAVOZIMLAR				
	I	II	III	IV	V
A	10	20	50	40	60*
B	40*	20	30	10	80
V	80	50*	30	30	70
G	60	70	20*	10	40
D	50	70	60	10*	40

Lavozimga nomzodlarni tanlash qanday tartibda o'tkaziladi? Oldin eng oddiy yo'lni ko'rib chiqamiz.

Birinchi alfavit buyicha A nomzod V lavozimga hammadan ko'proq mos keladi. Ushbu lavozimni unga biriktirgan holda yoniga yulduzcha ko'rsatkichini qo'yamiz.

Keyingi nomzod B hammasidan ko'ra V lavozimga to'g'ri kelardi, lekin u allaqachon band. Shuning uchun uni o'ziga ko'proq mos keladigan qolgan lavozimlardan – I lavozimga yo'llaymiz va h.k.

Olingan shtatli jadvalni baholashni, mos keluvchi tayinlashlarni amalga oshirgan holda baholab jamlaymiz: 60+40+50+20+10=180

Bu jadval yaxshimi? Bunday savolga faqat optimal variantni bilgan holdagina javob berish mumkin. Ma'lumki, barcha mumkin bo'lgan variantlarning hamma imkoniyatlarini yaxlit saralash yo'li bilan uni olish, deyarli mumkin emas, sababi atigi 10 ta nomzod 10 ta lavozim bo'yicha taqsimlanadi, mumkin bo'lgan variantlar soni esa millionlardan iborat.

Hayriyatki, ilmiy usullarga asoslangan variantlarni ajratishga yo'naltirilgan usullar mavjud. Ushbu usullarni qo'llash quyidagi optimal shtat jadvaliga olib keladi(3.4.6-jadval).

3.4.6-jadval

Nomzodlar	Lavozimlar				
	I	II	III	IV	V
A				*	
B					*
V	*				
G		*			
D			*		

Mazkur jadvalning sifatini baholash: 40+80+80+70+60=330.

U shuni ko'satadiki, ya'ni optimal jadval mavhumlikdan ko'ra, deyarli 2 marta yaxshi ekan.

Boshqarish qarorlarini ishlab chiqishning yana bir samarali usullaridan biri-to'rsimon rejalashtirishdir.

2-mashq
Baholash o'yini

Boshqaruv maydonida ishlaydigan zamonaviy menejer "ishga yo'naltirilganlik - odamga yo'naltirilganlik" uchun bajaruvchilar bilan o'zaro kelishuvga erishishi muhim ahamiyat kasb etadi. Shu sababli talabgorning boshqaruv lavozimini egallashini baholashda unda mazkur

fenomenning mavjudligini aniqlashga yordam beradigan usullardan foydalaniladi. Shunday usullardan biri bu "Kema halokati" vaziyatli o'yini hisoblanadi.

Zarur bo'lgan vaqt 2 soat.

Zarur bo'ladigan materiallar: qog'oz, lineyka, qalam.

Jarayon. Ko'rsatma o'qib eshittiriladi.

"Siz Tinch okeanining janubiy qismida harakatsiz (yonayotgan) bo'lgan yaxtadasiz". Buning natijasida yaxta cho'kmoqda. Navigatsion anjomlarning buzilganligi sababli yaxtaning aniq koordinatlarini aniqlashning iloji yo'q. Turgan joy eng yaqin yerning janubiy g'arbidan taxminan ming mil uzoqlikda.

Ekipaj suvga mustahkam arqonli puflanadigan solni tushurishga ulgurdi. Solda hammasi bo'lib quyidagi 15 predmet bor:

1. Sekstant(burchak o'lchash asbobi).
2. Soqol olish uchun oyna.
3. Suv to'lg'azilgan kanistra.
4. Moskitlarga qarshi bet-qo'lga tutiladigan to'r.
5. Bir quti armiya ratsioni (ma'lum muddatga beriladigan oziq-ovqat).
6. Tinch okenining xaritasi.
7. Dam beriladigan yostiq.
8. Yoqilg'i to'lg'azilgan kanistra.
9. Mo'jazgina tranzistorli priemnik.
10. Akulalarni qo'rqitish uchun poroshok.
11. Faner listi($10m^2$).
12. Quvvati 80 foizli 1 shisha roma.
13. 10 metrlik neylondan bo'lgan ip.
14. Ikki quti shokolad.
15. Baliqchilik anjomlari.

Qutuluvchilar o'zlarining cho'ntaklaridan bir pachka sigaret, bir quti gugurt, 100 amerika dollarini topishdi.

Zarur: 15 ta sanab o'tilgan predmetlarni yashab qolish uchun ularning ahamiyatidan kelib chiqib turkumlash. Eng muhim predmetga 1 raqamini, 2-ga va boshqalariga ham o'n beshgacha muhimligiga qarab raqam qo'yib chiqing (predmetlarning ro'yxati sinalayotganlarga tarqatiladi).

1-topshiriq. Har kim vazifani mustaqil bajaradi. Vaqt – 15 minut.

2-topshiriq. Muammoni guruh bilan yechish. Vaqt – 50 minut.

Maqsadga erishishga kelishish uchun, guruh yagona fikrga kelishga harakat qilishi lozim. Bitta kelishuvga erishish oson emas, yoki bo'lmasa odatda har qanday baholash hamma tomonidan ham to'liq ma'qullanmaydi.

Guruh hammaning rozi bo'lishiga, hech bo'lmaganda bir qismi qo'llaydigan shunday baholashni tanlashga harakat qilishi lozim.

Shundan keyin guruh 15 ta predmetni muhimligiga qarab ajratadi. Bunda natijani etalon bilan taqqoslash kerak.

O'yin qatnashuvchilarini baholash tartibi

1. Ekspertlar individual ahamiyatiga qarab ajratish (ranjirlashtirish)ni s guruhniki va etalondagi bilan taqqoslaydi. Sinalayotgan ishtirokchining individual qobiliyatlari to'g'risida xulosalar chiqariladi.

2. Bunda ekspertlar fikran quyidagi savollarga javob berishadi:

- Guruhda kelishuvga erishishga nima xalaqit qildi?
- Liderlikning qanday belgilari aniqlandi?
- Kim faollik ko'rsatdi va kim sust harakat qildi?
- Kim o'zining ustunligini namoyon qildi?
- Nimaga N. ta'sir ko'rsatdi?
- Guruhda ahvol qanaqa edi?
- Sinalayotganlar o'zining fikrini o'tkazish uchun qanday xatti-harakatlarni qo'lladi?
- N. Muvaffaqiyatga erishdimi?

3. Har bir sinalayotgan ishtirokchiga uning kelishuvga erishishga moyilligi to'g'risida xulosa tuziladi.

Xulosa qilishda ikki jihatga diqqatni qaratish lozim:

-baholash markazlarining usullari biznesmenlar tomonidan qo'llab-quvvatlanganidan keyin kishilarning deyarli barcha ishlab chiqarish va hayot sohalariga tarqatiladi;

-ushbu usul keng tarqalganiga qaramasdan baholash tizimida zarurligi isbotlanmagan. Ishbilarmonlar ushbu usulni ma'qqulashadi, u qandaydir darajada ularning tadqiqotchilardan ko'proq aniqlikdagi ko'rsatma yoki hattoki formula yordamida menejerlarni tanlash va joy-joyiga qo'yishida yordam beradi.

Yuqorida bayon etilganlardan shu narsa ma'lum bo'ladiki, baholash markazlarining usullaridan foydalanish natijasida yuqori natijalarga faqatgina, qachonki mashqlarni baholashda qo'llanilayotganlar test diagnostikasi uslubiyatiga asoslansagina erishish

mumkin. Ushbu diagnostikaning asoslari yillar davomida sinovdan o'tgan va shu sababli baholanadigan instrumentlarni baholash uchun sinov vazifasini o'tashi mumkin. Shubhasiz, faqatgina puxta tayyorgarlik ko'rilgan baholash mashqlarigina ishning muvaffaqiyatini ta'minlaydi.

Muammoni aniqlashtirish uchun savollar:

1. Shaxsni baholash tamoyillarining mohiyati nimadan iborat?
2. Nimalarga asoslanib insonlar ruhiy va ijtimoiy-ruhiy turlarga bo'linadi?
3. Baholash suhbatini qanday qilib takomillashtirish mumkin?
4. Ruhiy testlar nimani baholaydi?
5. Baholash markazlari protsedurlarining mohiyati nimadan iborat?
6. Baholash suhbatlari, testlar va baholash o'yinlarining ko'rsatkichlari o'zaro qanday nisbatda bo'ladi?

3-mashq
Xulq-atvor

Sizning oldingizda semantik (so'z ma'nosiga qarab) differensiallangan shakldagi quyidagi baholash listi mavjud:

7 6 5 4 3 2 1	
1.Xushmuomalalilik	Qo'pollik
2. Prinsipiallik	Betayinlik
3. Rahmdillik	Loqaydlik
4. Batartiblik	Tartibsizlik
5. Mehnatsevarlik	Erinchoqlik
6. Tashabbuskorlik	Tashabbussizlik
7.O'z-o'zini tanqid qilish	O'zini yuqori tutish
8. Altruizm	Egoizm
9. O'ziga ishonish	O'ziga ishonmaslik tuyg'usi
10. Ozodalik	Isqirtlik
11. Tejamkorlik	Me'yoridan ortiq sarflovchi
12. Iste'mol qilishda o'rtamiyonalik	Pul topishga mukkasidan ketish

Quyidagi ishlarni bajaring:

Ballar shkalasi bo'yicha mos keluvchi nuqtalarni qo'yib differensialning har bir qatori bo'yicha o'zingizning yoki baholanayotgan shaxs xulqining qirralari koordinatlarini aniqlang. Shundan keyin butun chiziqning barcha nuqtalarini birlashtirasiz va

xarakterning yo'nalishini olasiz. Bunda 7 ballar(shkalaning chap qismi) yuqori ifodalangan ma'naviyat qirralarini anglatadi.

Xulqni baholang. Ballarning maksimal summasi 84ni beradi. Uyg'unlashgan guruhda faoliyat yuritish uchun jami ballar yig'indisi 48 yuqori bo'lsa maqbul hisoblanadi.

4. *Munosabatlarning to'rtta turi to'g'risida xulosa qiling.* Buning uchun seksiyalar bo'yicha olingan ballarni hisoblab chiqing: odamlarga bo'lgan munosabatda – 1, 2, 3; ishga munosabatda – 4, 5, 6; o'ziga bo'lgan munosabatda – 7, 8, 9; narsalarga bo'lgan munosabatda – 10, 11, 12.

Boshqa kishilardan shaklni to'lg'azishlarini so'rang. Ikkita baholashning ko'rsatkichlarini taqqoslang. Xulosalar chiqaring.

4-mashq.
Kirishuvchanlik qobiliyatlarini baholash
(guruh bilan ishlash)

Bajariladigan ishlar tartibi:

1. O'qish (ishchi) guruhi oldida rag'batlantiruvchi matn (ilovaga qarang) **o'qib eshittiriladi. Rahbar «Ma'lumotni diqqat bilan tinglab, "Nimaga bu qilinadi?" savoliga javob berish kerakligini ta'kidlaydi.**

2. Guruh 5-6 tadan iborat qo'mitalarga bo'linadi. Har bir qo'mitaga rais tanlanadi.

3. Guruhlarda qilinadigan ishlar:

a) har bir qatnashuvchi vaziyatni baholaydi va mustaqil ravishda "Nimaga?" savoliga javob beradi. Javoblar alohida listga yoziladi. Ular diskret shaklda(bir-ikki so'z)tuzilishi kerak. Har biri kamida 3 tadan javob beradi;

b) rais listlarni javoblari bilan yig'ishtirib oladi, ularni guruhlarning a'zolari oldiga taxlaydi va muhokama qilishni boshlaydi;

v) muhokama natijasida har bir guruhdan 3-4 tadan javoblar tanlab olinadi.

4. Qo'mitalar raislarining guruhiy ishlarining natijalari to'g'risidagi ma'ruzalari.

5. Guruhiy ishlarning rahbarlari va taklif etilgan ekspertlar har bir qatnashuvchini mazkur shkala bo'yicha baholashadi.

Ilova:

1. Rag'batlantiruvchi matn.
2. Guruh ishi qatnashuvchisini baholash shkalasi.

Guruh ishini olib borish uchun rag'batlantiruvchi matn:

Taniqli iqtisodchining fikr-mulohazasi(gazetadagi maqola):

"Biz xorijiy dallollarga aroqning bir shishasini bir dollardan sotamiz, ular esa o'zlarining iste'molchilariga uni 8-12 dollardan sotishadi. Darvoqe, aroq Amerika va Kanadadan sotib olingan bug'doydan ham ishlab chiqariladi. Shunday qilib, biz bug'doyni sotib olamiz, aroqni sotamiz va keyin hech narsa olmaymiz. Men hammasini tushunaman, lekin buni tushuna olmayman!

Ha albatta, ushbu be'mani holatni tugatish uchun qo'shimcha qilaman, ya'ni bizning aroqlarimizni Qo'shma Shtatlarda bizga turli tuman ichimliklar uchun poroshoklarni yetkazib berish huquqini olishgan firmalar monopol ravishda sotishadi. Va biz valyutaga o'zimizning ishlab chiqarishimizni rivojlantirish o'rniga, yana o'zimizning arog'imizni foydali sotish huquqidan voz kechgan holda to'laymiz. Yoki bo'lmasa oltin bilan to'laymiz. Biz o'zi nima qilayapmiz! Biz o'z qarzlarimizni oltin yombi(slitka)lar bilan to'layapmiz! Nimaga ushbu yombilar qayta ishlanmaydi? Bizda qayta ishlash yo'q... Yoki neft. Uni xorijga jo'natamiz, o'zimizda esa moylash yog'lari yo'qligi sababli, yana xorijdan valyutaga sotib olamiz. Neftni sotishdan olgan valyutaga biz shu paytgacha neftni qayta ishlaydigan zavodni o'n marta qursak bo'lardi".

Yuqorida bayon etilgan nuqtai nazar to'g'risida o'ylab ko'rib "Nimaga bu qilinadi(qilingan)?" savoliga uchta javob tayyorlash kerak.

Baholash tartibi:

1. Har bir qatorda mos keladigan ball(belgi qo'yiladi) belgilanadi.
2. Barcha belgilarni birlashtirish natijasida kommunikativlik qobiliyatlarining grafigi tuziladi.

Guruhiy ishlash qatnashuvchilarini baholash shkalasi

F.I.Sh._____ sana_____		
1. Ishontirishni bilish	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Ishontira bilmaslik
2. Hamkorlikda ishlashga bo'lgan qobiliyat	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Hamkorlikda ishlashga noqobillik
3. Yangi vaziyatga moslashish	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Moslasha olmaslik
4. O'z-o'zini nazorat qilish	9 8 7 6 5 4 3 2 1	O'zini ushlay olmaslik
5. Yaxshi gapira olish	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Yaxshi gapira olmaslik

6. Shaxsiy "lug'atning" rivojlanishi	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Lug'atning rivojlanmaganligi
7. Suhbatdoshni eshitishni bilish	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Suhbatdoshni eshitishni bilmaslik
8. Ijodiy fikrlashga bo'lgan qobiliyat	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Ijodiy fikrlashga qobiliyatsizlik
9. O'z xulosalarini isbotlashni bilish	9 8 7 6 5 4 3 2 1	O'z xulosalarini isbotlashni bilmaslik
10. Maqbul xulq-atvorli	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Nomaqbul xulq-atvorli

Ballarning umumiy yig'indisi hisob-kitob qilinadi. Natija 40 dan kam bo'lishi past qobiliyatni ko'rsatadi; 70 dan yuqori bo'lishi yuqori qobiliyatdan dalolat beradi.

3.5. Menejment amaliyoti: o'z shaxsiy tajribangizda sinab ko'ring

1-mashq

Menejment amaliyoti: o'z shaxsiy tajribangizda sinab ko'ring

X nazariyasi yoki Y nazariyasi?

Quyida menejerning o'z qo'l ostimdagilarga munosabatining turli xil turlari keltirilgan. Har bir tasdiqni diqqat bilan o'qing va o'zingizning shunday tarzda harakat qilishingizga rozi/noroziligingizni baholang. 4 va 10 punktlarning teskari shkala bo'yicha baholanishiga e'tibor bering.

1 "Hamisha shunday qilaman"	1 "Odatda shunday qilaman"	1 "Odatda bunday qilamayman"	1 "Hech qachon bunday qilmayman"
1.Qo'l ostimdagilarni o'z ishlarini yaxshi bajarishlari uchun hamisha kuzatib boraman			
1	2	3	4
2.O'z rejalarimdan kelib chiqib qo'l ostimdagilarga maqsad va vazifalarni qo'yaman			
1	2	3	4
3.Nazorat choralarini qo'l ostimdagilar ish vazifalarini bajarishlari uchun qo'llayman			
1	2	3	4
4.Qo'l ostimdagilarni mustaqil ravishda ishning maqsad va vazifalarini aniqlashlariga undayman			
4	3	2	1

5.Har bir qo'l ostimdagiga ishlash rejasi berilishini kuzataman			
1	2	3	4
6.Har kuni qo'l ostimdagilarga qandaydir yordam kerak bo'lib qolishi mumkinligini tekshiraman			
1	2	3	4
7.Vazifalarni bajarishning sekinlashgani to'g'risida xabar topsam darhol ishga kirishaman			
1	2	3	4
8.Zarur hollarda ish grafigiga rioya qilishni talab etaman			
1	2	3	4
9.Ish holatidan xabardor bo'lish maqsadida tez-tez majlislar o'tkazib turaman			
1	2	3	4
10.Qo'l ostimdagilarning mustaqil qaror qabul qilishlariga ruxsat beraman			
4	3	2	1

Ballarni hisoblash:

O'z yiqqan ballaringizni shkala tagida keltirilganlar bo'yicha qo'shing va jami baholashni belgilang. Endi yuqoridagi (2.3 jadval) jadvalga qaytib X va Y nazariyasi taxminlariga qayting. X nazariyachini to'liq qo'llab-quvvatlaydigan kishi 10 ball yig'adi; kimda kim Y nazariyasi g'oyalarini to'liq qo'llasa-40 ball yig'adi. X nazariyasi hozirgi zamon mehnat sharoitlariga to'g'ri kelmaydi. Siz o'z holatingizni X-Y shkalasi bo'yicha aniqladingizmi? U sizning dolzarb yoki kelgusidagi boshqaruv sifatlaringizni baholashingiz bilan mos keladimi?

2-mashq
Sizning tashkilotingiz ahloqiy jihatdan qanchalik darajada rivojlangan?

Quyida keltirilgan har bir savolga sizning tashkilotingizdagi holatga ko'proq mos keladigan javobni bering.

	Qo'shilaman				Qo'shilmayman
1. Menejment kompaniyaning hamma xodimlari uchun optimal bo'lgan qarorlarni qabul qiladi	1	2	3	4	5
2. Biz hamisha boshqa odamlarning manfaatlariga qanday rioya qilish kerakligi haqida o'ylaymiz	1	2	3	4	5
3. Xodimlar eng avvalo kasbiy axloqning qonun va tamoyillariga rioya etishlari lozim	1	2	3	4	5

4. Qarorlarning ustuvorliklarini tahlil etishda menejerlar uchun ularning qonunga mos kelishi muhim hisoblanadi	1	2	3	4	5
5. Tashkilotda unda qabul qilingan tartib-qoidalarga va ko'rsatmalarga rioya qilish joriy etilgan	1	2	3	4	5
6. Xodimlar kompaniyaning siyosatini to'la qo'lab-quvvatlashadi	1	2	3	4	5
7. Bu kompaniyada xodimlarlar o'zlari bilgancha harakat qilishadi	5	4	3	2	1
8. Xodimlar oqibati nima bo'lishiga qaramasdan, kompaniya manfaatlariga mos keladigan har qanday harakatalarni qo'llashi mumkin	5	4	3	2	1
9. Bu kompaniyada xodimlar axloq to'g'risidagi shaxsiy tushunchalari bo'yicha faoliyat olib borishadi	1	2	3	4	5
10. Kompaniyaning har bir xodimi nima "yaxshi" va "nima" yomonligini mustaqil ravishda aniqlashadi.	1	2	3	4	5

Ballar yig'indisi:

Savollar tashkilotdagi axloqiy muhitning turli xil tavsiflarini o'zida aks ettiradi. 1- va 2-savollar odamlar to'g'risida qayg'urishni, 3- va 4-savollar qonunlarga rioya qilishni, 5 va 6 savollar ichki tartib-qoidalarga rioya qilishni, 7- va 8-savollar samaradorlikni, moliyaviy ko'rsatkichlarning ahamiyatini, 9- va 10-savollar xodimlarning mustaqilligini baholaydi.

7- va 8-savollarning teskari tartibda baholanishiga e'tibor bering. Jami ballar yig'indisi 40 dan yuqori bo'lsa, tashkilotda ijobiy axloqiy muhitning mavjudligini anglatadi; 30-40 ballar axloqiy muhitning o'rtachadan yuqoriligini; 20-30 ballar axloqiy muhitning o'rtachadan pastligini; 20 balldan kami tashkilotda axloqiy masalalarda ahvolning yomonligidan dalolat beradi.

Javoblarni tahlil eting va o'zingizning tashkilotingizda axloqiy muhitni yaxshilash uchun nimalarni qilish kerakligi to'g'risida o'ylab ko'ring. Boshqa talabalar bilan birgalikda kelajakda siz ishlaydigan tashkilotda axloqni qanday qilib rivojlantirish mumkinligini muhokama qiling.

3-mashq
Liderlik uslubini aniqlang: vazifaga yoki odamlarga mo'ljal olish

Ba'zi bir rahbarlar global muammolarni yechish ustida ishlashadi, ikkinchi darajali ishlarning bajarilishini qo'l ostidagilarga topshirishadi. Boshqalari muhim detallarga o'z diqqat-e'tiborlarini qaratgan holda, qo'l ostidagilarni buyruq va farmoyishlarni kutishga undaydi. Vaziyatdan kelib chiqqan holda, har ikkala yondashuv ham samarali bo'lishi mumkin. Bu yerda vaziyatni va zarur bo'lgan yondashuvni aniqlash lozim. Ushbu test o'zingizning rahbarlik uslubingizni anglashingizga yordam beradi: siz vazifaga(V) yoki odamlar(O)ga mo'ljal olgandirsiz. Bu yondashuvlar bir-birini istisno qilmaydi, bir kishida har xil tip yoki har ikkalasiga ham mo'ljal olish darajasi past va yuqori bo'lishi mumkin.

Quyida rahbar xulq-atvorining elementlari va ularni qo'llash variantlarining takrorlanishi sanab o'tilgan: D – doimo, T – tez-tez, B – ba'zan, K – kam, H – hech qachon. Har bir vaziyat bo'yicha sizning xulq-atvoringizga mos keluvchi javob variantini belgilang.

1. Guruh vakillari kabi faoliyat yuritishni ma'qullayman (DTBKH).
2. Me'yoridan yuqori ishlashni ma'qqulayman (DTBKH).
3. Odamlarga ishni bajarishlarida to'liq erkinlik berishni qo'llab-quvvatlayman (DTBKH).
4. Standart protseduralardan foydalanishni ma'qullayman (DTBKH).
5. Xodimlarga ularning o'zlariga ma'qul xatti-harakat qilishlariga imkon beraman (DTBKH).
6. G'oliblarni taqdirlayman (DTBKH).
7. Guruh nomidan gapirishni ma'qul ko'raman (DTBKH).
8. Odamlarni rag'batlantirishni, qo'shimcha harakatlarni qo'llab quvvatlayman (DTBKH).
9. O'z g'oyalarimni guruhda sinab ko'rishni xush ko'raman (DTBKH).
10. Xodimlarimga ishni o'zlariga ma'qul deb hisoblagan holda bajarishlariga ruxsat etaman (DTBKH).
11. Lavozimda o'sish uchun tinimsiz ishlashga tayyorman (DTBKH).
12. To'xtashlar va o'zgarib turishlarga sabr bilan yondashaman (DTBKH).

13. Boshqalar oldida guruh nomidan gapirishni ma'qul ko'raman (DTBKH).

14. Tez sur'atlarda ishlashni ma'qullayman (DTBKH).

15. Xodimlarga erkin faoliyat yuritishi uchun imkon berishni ma'qullayman (DTBKH).

16. Jamoada kelib chiqqan nizolarni tinchlantirishni ma'qullayman (DTBKH).

17. Barcha ikir-chikirlarga e'tibor qarataman (DTBKH).

18. Guruhlarni umumiy yig'ilishlarda tavsiya qilishni afzal ko'raman (DTBKH).

19. Xodimlarga erkin faoliyat yuritishiga imkon berishni yoqtirmayman (DTBKH).

20. Nimani va qanday qilish lozimligini o'zim hal qilishni xush ko'raman (DTBKH).

21. Xodimlarimni ishlash unumdorligini oshirishga undashni xush ko'raman (DTBKH).

22. Ba'zi xodimlarga o'z vakolatlarimning bir qismini berishim mumkin (DTBKH).

23. Odatda, oldindan men o'ylaganimdek bo'ladi (DTBKH).

24. Yuqori darajali tashabbuslarga yo'l beraman (DTBKH).

25. Xodimlar oldiga aniq vazifalarni qo'yishni xush ko'raman (DTBKH).

26. O'zgarishlar kiritishga tayyorman (DTBKH).

27. Xodimlarga zarur paytlarda ko'proq ishlashni buyuraman (DTBKH).

28. Guruh a'zolari to'g'ri qarorni tanlashadi deb hisoblayman (DTBKH).

29. Ishni bajarish grafigini tuzishni xush ko'raman (DTBKH).

30. O'zimning xatti-harakatlarimni tushuntirmayman (DTBKH).

31. Boshqalarni g'oyalarim ishning foydasi uchunligiga ishontiraman (DTBKH).

32. Guruhga o'zining xususiy sur'atlarida ishlashiga imkon beraman (DTBKH).

33. Guruhni yangi marralarga, yuqori natijalarga undayman (DTBKH).

34. Guruh bilan maslahatlashmasdan ishlashni ma'qul ko'raman (DTBKH).

35. Guruhni zaruriyat bo'lganda tartib-qoidalarga va farmoyishlarga rioya qilishlariga undayman (DTBKH).

V_____ O ____

Jamini yig'ish:

1. 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35 raqamlarini aylanaga olib belgilang.
2. Agarda siz K (kam) va H (hech qachon) harflarini belgilagan bo'lsangiz 1 raqamini aylana bilan belgilagan nomerlar oldiga qo'yib chiqing.
3. Agarda siz D (doimo) va T (tez-tez) harflarini belgilagan bo'lsangiz aylana bilan belgilamagan nomerlar oldiga ham 1 raqamini qo'yib chiqing.
4. Siz tomoningizdan 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35 aylanaga olingan raqamlar oldiga 1 qo'yib chiqing.
5. Aylana bilan belgilangan 1 raqamining sonini hisoblab chiqing. Olingan summa – odamlar to'g'risidagi sizning qayqurishingizning ko'rsatkichi. Uni savolnomaning oxirida O (odamlar) harfi yoniga yozib qo'ying.
6. Aylana bilan belgilanmagan 1 harfi raqamlari sonini hisoblang. Olingan summa – sizning vazifaga yo'naltirilganligingizning ko'rsatkichi. Uni savolnomaning oxirida V (vazifa) harfining yoniga yozib qo'ying.

4-mashq
Mehnat unumdorligiga sizning yondashuvingiz

Namunaviy ish vaziyatlari bo'yicha keltirilgan quyidagi barcha savollarga nisbatan o'zingizning munosabatlaringizdan kelib chiqib javob bering. Har bir savol bo'yicha sizning munosabatingiz ko'proq mos keladigan raqamni aylana bilan belgilang.

		Mutlaqo qo'shilaman qo'shilmayman				To'la
1	Odatda men eski muammolarga yangicha yondashuvlarni topishga harakat qilaman	1	2	3	4	5
2	Meni ish tartibi qanoatlantirayotgan bo'lsa, men uni o'zgartirish to'g'risida o'ylamayman	5	4	3	2	1
3	Men nimanidir yaxshilash borasidagi "harakat"ni, hattoki	1	2	3	4	5

	natijasi salbiy bo'lsa ham taqdirlanishi zarurligiga umuman shubha qilmayman					
4	Ishni 30%ga yaxshilaydigan bitta takomillashtirish, "narxi" 1 % lik 30 ta ratsionalizatorlik takliflaridan yaxshidir	5	4	3	2	1
5	Odatda men qandaydir o'zgarishlar qilishga erishgan hamkasblarimni tabriklayman	1	2	3	4	5
6	Odatda men atrofdagilarga o'zimning ko'rinishim bilan vazifani bajarishim uchun yolg'iz qolishim zarurligiga tushuntirish beraman	5	4	3	2	1
7	Men bir vaqtning o'zida bir nechta takomillashtirish dasturlarida qatnashaman	1	2	3	4	5
8	Agada g'oya mening uchun muhim bo'ladigan bo'lsa, men yaxshi tinglovchi bo'lishga harakat qilaman	5	4	3	2	1
9	Men noodatiy usullarni va g'oyalarni taklif etishga harakat qilaman	1	2	3	4	5
10	Agarda muvaffaqiyatsizlik oqibatida menda muammolar kelib chiqadigan holatlar bo'lishi mumkin bo'lsa, men riskli qarorlardan bosh tortaman	5	4	3	2	1

Umumiy ball:_____

Baholashning mazkur shkalasi – sizning unumdorlikka xuddi "samaradorlik" yoki "to'xtovsiz takomillashtirish"ga bo'lgan munosabatingizning o'lchovidir. Ba'zan samaradorlik tashkilotning barqaror tashqi muhitda ishlashi natijasida oddiygina o'zgarishlardan voz kechish bilan maksimallashishi ham mumkin. To'xtovsiz takomillashtirishga asoslangan yondashuvning mohiyati, unumdorlikni oshirish imkoniyatining hamisha mavjudligi va sizning ishni yaxshilab borish javobgarligini o'z bo'yningizga olishingizni bildiradi. Bunday yondashuv bir-biriga yaqin bo'lgan o'zgarishlar qabul qilingan kompaniyalar sifati to'g'risida tashvishlanadiganlar uchun o'rinlidir.

40 yoki undan yuqori ball shuni anglatadiki, siz unumdorlikni oshirish uchun ma'suliyatni o'z bo'yningizga olasiz va doimo o'zgarishlar borasida tashabbus ko'rsatasiz. 20 yoki undan kam ball barqaror tashqi muhit sharoitida samaradorlikni oshirish orqali o'z hissangizni qo'shishingizni anglatadi. Tashkilot va xodimlar nuqtai nazari bo'yicha to'xtovsiz takomillashtirish tushunchasi bilan samaradorlikka yo'naltirilgan "roziman" va "qarshiman" fikrlarini muhokama qiling.

5-mashq

Quyidagi "Shaxsiy yutuqlarim va muvaffaqiyatsizlikka uchraganlarim" nomli kartogrammani tuzing va tegishli tahliliy xulosalarni yozing:

1.

№	Hayotim(ish)dagi salmoqli yutuqlarim	Qanday bilimlarim tufayli shularga erishdim
1. 2. 3.		

2.

№	Hayotim(ish)dagi tez-tez takrorlanib turadigan muvaffaqiyatsizliklarim	Qanday bilimlarga ega bo'lmaganimdan shunday muvaffaqiyatsizliklarga duch keldim
1. 2. 3.		

6-mashq

Kichik korxona uchun strategiya ishlab chiqamiz

Taklif etilayotgan mashq yakka tarzda yoki guruhlarda bajariladi. O'zingiz (yoki guruh a'zolari)ga yaxshi tanish bo'lgan mahalliy kompaniyalardan birini tanlang. Quyidagi beshta xatti-harakatni bajaring.

1-xatti-harakat. SWOT tahlilni amalga oshiring.

Kuchli tomonlari:

_____

_____

_____

_____

Imkoniyatlari:

Ojiz tomonlari:

Tahdidlar:

2-xatti-harakat. Firmaning joriy strategiyasini qisqacha bayon eting.

3-xatti-harakat. Sizning fikringizcha, kompaniyaning erishishi kerak bo'lgan maqsadini aniqlang, harakatlarini birlashtiring. Kompaniyaning ikki yilga mo'ljallangan harakat strategiyasini taklif eting.

4-xatti-harakat. Strategiyangizning qanday joriy etilishini bayon eting.

5-xatti-harakat. Ushbu mashqdan siz nimani o'rgandingiz?

7-mashq
Rivojlanish jarayoni anketasi

Rivojlanish jarayoni anketasi

1. Rivojlanish rejasi

F.I.Sh._____Sana_____

Lavozimi_____

Bo'lim/bo'linma_____

Sizning rivojlanishingizdan maqsad nima? Lavozim talablarini, tashkilot to'g'risidagi bilimlaringizni, asosiy bilim va ko'nikmalaringizni, salbiy shaxsiy omillarni va boshqa qo'shimcha ma'lumotlarni ko'rsatib o'ting. Agarda liderning ushbu belgilari bitta trening yoki o'qish chora-tadbirlari davomida rivojlanadigan bo'lsa, bir nechta variantlarni ko'rsatib o'tish mumkin. Ushbu har bir liderlik sifatlarining rivojlanishi sizning aniq lavozimda yutuqqa erishishingizni ta'minlashini tushuntirib bering.

Qanday usullar bilan o'qish (ko'rsatma berish, shaxsiy kuzatish, trening dasturlari, turli xil to'garaklarda va kengashlarda qatnashish) amalga oshiriladi?

O'qish jarayonida sizga qanday qo'llab-quvvatlash lozimligini yozing.

Siz tomoningizdan ma'lum darajadagi rivojlanish (aniq loyihani, kishini, guruhni aytib o'ting) maqsadiga erishish natijasida egallangan ko'nikmalaringiz qayerda qo'llanilishini ko'rsatib o'ting.

Ma'lum bir rivojlanish maqsadiga erishishingiz natijasida egallagan yangi bilim va ko'nikmalaringizni qo'llash uchun sizga qanday qo'llab-quvvatlashlar kerakligini tariflang.

Rivojlanish rejasi (agarda bo'lsa) qanday tarzda oraliq jarayon bilan birgalikda amalga oshiriladi? Menejer yoki murabbiy bilan navbatdagi uchrashuv qachon bo'lishi kerak?

Oxirgi rivojlanish maqsadiga erishishning sanasini ko'rsating va o'qish jarayonining qay tarzda hujjatlashtirilishini ta'riflang.

2. Rivojlanish natijalari

O'qish jarayonida qanday bilim va ko'nikmalarga ega bo'lganingizni tahlil qiling. Agarda *rivojlanish maqsadiga erishilmagan* bo'lsa, *buning sabablarini* sanab o'ting.

Siz tomoningizdan egallangan yangi ko'nikmalarning, tajribalarning xatti-harakatlar va shablonlardan qanday foydalanishingizni tahlil eting. Agarda *rivojlanish maqsadiga erishilmagan* bo'lsa, *buning sabablarini* sanab o'ting.

Siz o'zingizning bilim va ko'nikmalaringizning yoki xulq-atvoringizning o'zgarganligini sezdingizmi?

Yangi bilim va ko'nikmalarni, o'zini tutish usullarini qo'llash mumkin bo'lgan bir nechta sohalarni keltirib o'ting.

Qanday qo'shimcha bilim va ko'nikmalarga erishdingiz?

Sizning rivojlanish jarayoningizni qay tarzda oshirish mumkin edi?

Rivojlanish(agarda shunaqalar bo'lsa) jarayonida rahbarlik yoki menejment mohiyati to'g'risida qanday umumiy bilimlarga ega bo'ldingiz?

3.6. O'z-o'zini tekshirish uchun savollar

1-mashq
O'zini sinash uchun savollar

Faraz qilaylik, Siz o'z tashkilotingizdagi (darvoqe, agarda gap burchakda joylashgan do'koncha yoki pivo bari, mahalliy kimyoviy tozlash yoki hattoki katta firma to'g'risida ketgan holatda ham ushbu masala deyarli o'zgarmaydi) energiyaning iste'mol qilinishini nazorat qilishni istaysiz. Siz har kuni hisoblagichning ko'rsatkichini hisoblaysiz va uni yilning ushbu vaqti uchun kutilayotgan o'rtacha xarajatlar bilan haqiqatdagi energiya sarfini taqqoslaysiz.

Faraz qilaylik, kutilayotgan xarajat 500 kW ni tashkil etadi. Bunday holatda sezilarli o'zgarish sodir bo'ladimi?

Haqiqatdagi energiya sarflari

505 kW·soat (=+1%)

525 kW·soat (=+5%)

550 kW·soat (=+10%)

505(+1%)dan ko'proq va 550(+10%)

Aytish qiyin

(10 minut)

Yuqorida keltirilgan variantlardan qaysi birining energiyani iste'mol qilishda sezilarli darajada farq etishini tasdiqlashning iloji yo'q, sababi siz qisman iste'mol qilishdagi to'satdan farqlanishni hisoblashingiz lozim, bundan tashqari eng muhimi sizning jami biznesingizga nisbatan elektorenergiyaning narxi qanchalik muhim hisoblanishi ustida o'ylab ko'rishingiz mumkin. Agarda sizning barcha xarajatlaringizdan 30% elektr energiyaga ketadigan bo'lsa, iste'mol qilishning 1% ga oshishi tashkilotning jami xarajatiga sezilarli ta'sir etadi. Boshqa tomondan, agarda elektr energiyaning qiymati sizning jami xarajatlaringizning 5%ni tashkil etadigan bo'lsa, 4-5% atrofida energiya iste'mol qilishning oshishi bu tashkilot uchun sezilarsiz deb hisoblanishi mumkin.

2-mashq
Mustaqil tahlil etish

Faraz qilaylik, siz uy parrandalarini qayta ishlaydigan fabrikaning menejerisiz. Kurkalar katta qutilarga, jo'jalar esa kichkina qutilarga joylangan. Qutilarning haftalik zaxirasi, odatda, 5000 funt atrofida, lekin hech kimni real *xarajatlarning ushbu raqamga yaqin* bo'lishi xavotirga solmaydi. *Lekin bu kuni sizga o'tgan haftada idishlarga ketgan sarf-*

xarajatlarning 5850 funtni tashkil etganligini ma'lum qilishmoqda. Idishlarga sarf-xarajatlarning oshishini keltirib chiqargan uchta sababni keltiring.

Idishlar qiymatining "me'yoridagi"ga yoki odatdagi miqdorga nisbatan oshishi bu o'z navbatida mutlaqo turli xil sabablardan kelib chiqqan bo'lishi mumkin:

Qutilar narxining oshganligi bo'lishi mumkin.

Qutilarni bungacha bir muncha qimmatroq materiallardan tayyorlash boshlangan bo'lishi mumkin.

Hafta mobaynida kurkalarni joylashtirishga ko'proq miqdorda qutilarni ishlatib, jo'jalarni joylashtirishga kamroq ishlatilgan, darvoqe kurkalarni sotish hajmi oshgan va jo'jalarniki pasaygan bo'lishi mumkin.

Ko'pgina qutilar buzilgan yoki singan.

Ko'pgina qutilar o'g'irlangan.

Farqlanish nima sababdan kelib chiqqan degan savolga to'g'ri javob olishning muhimligi quyidagi keltirilgan ikkita savolga javob berishda keltirilgandir:

Mazkur muammoni yechishga kim javob beradi?

Muammoni yechish uchun nima qilish kerak?

3-mashq

Siz qo'l ostingizda 10 sotuvchisi bo'lgan sotuv bo'yicha menejersiz. Sotuvchilar mamlakatning keng hududi uchun javob berishadi va ular o'zlari qilgan xarajatlari uchun kompensatsiya olishlari, shuningdek, keyingi hafta uchun asosiy ko'rsatmalarni olishlari va siz bilan o'tgan hafta natijalarini muhokama qilishlari uchun siz ular bilan faqat jumaning o'rtasida uchrashasiz. Ularning ishi har haftada ikkita yangi xaridorni topishdan iborat. Agarda ular haftasiga ikkita xaridordan ko'p topishsa, ular vositachilik haqqini olishadi.

Agarda siz sotuvchilaringizning ustidan umumiy nazoratni o'rnatmoqchi bo'lsangiz, ular o'zlarining qayerda bo'lganliklari va nima qilishganliklari to'g'risida sizga soat to'qqizdan to beshgacha har soatda qo'ng'iroq qilib turishlarini talab etishingiz mumkin. Agarda siz shunaqa qiladigan bo'lsangiz, ular bunda kam hajmda ishlar bajarishadi va siz umuman ishlay olmaysiz. Bu yutiqsiz o'yin bo'ladi, ya'ni bunda hech kim yutmaydi. Va hattoki shunday holatda ham siz ularning telefon qo'ng'iroqlari orasida ichmasliklariga va uxlamasliklariga to'la ishona olmaysiz.

Samarali nazorat chegarasi menejerning personallariga qanchalik ishonishiga bog'liqdir. Agarda ishonch bo'lmasa, unda nazorat juda qattiq; agarda ma'lum darajadagi ishonch bo'lsa nazorat soddalashadi. O'ziga shunday savol berish yaxshi samara beradi: agarda tashkilotda ishlaydiganlar o'rtasida o'zaro ishonch bo'lmasa, bu tashkilotning faoliyat yuritishi uchun yaxshi asos hisoblanadimi?

Bularning barchasi sotuvchilardan ofisga doimiy ravishda qo'ng'iroq qilib turmasliklarini talab qilish uchun maslahat tariqasida aytiladi. Ko'pgina kompaniyalarda har yarim kunda bir marta ofisga qo'ng'iroq qilib turish joriy qilingan. Bu yerda maqsad nazorat qilish emas, lekin bu ish tizimining bir qismi hisoblanadi, ya'ni bu buyurtmachilardan qaysi birining keyingi kunda kelishini aniqlashning yagona yo'li hisoblanadi. Sizning sotuvchilaringizning kun davomida qanday ishlashi, ko'pincha, ishonch predmetida qoladi. Agarda ular naqd pullar bilan ishlashadigan bo'lishsa, ishonch bu doirada bo'lmasligi kerak. Ishonch doirasiga nafaqat naqd pullarni, balki boshqa qadriyatlarni ham kiritish xavfli bo'lib, bu o'z navbatida yo'qotishlarga olib kelishi mumkin.

4-mashq

3-ustundagi har bir atamaga 4-ustundan mos ta'rif(javob)ni tanlang va 1-ustundagi tegishli raqamlar ro'parasiga, ya`ni 2-ustunga harflarni yozib chiqing.

T/r	Tanlangan javoblar	Boshqaruv usullari	Javob variantlari
1		Tizimli yondashuv	a) boshqariluvchi ob'yekt tarkibiy qismlarga bo'lib o'rganiladi b) boshqarish jarayonida boshqariluvchi ob'yektga nisbatan namunaviy tajribadan o'tgan usullar qo'llaniladi v) boshqariluvchi ob'yekt boshqa ob'yektlar bilan o'zaro bog'lanishda va aloqadorlikda qaraladi g) boshqariluvchi ob'yekt vaziyatli, kompleksli, tarkibiy yondashuvlarni birgalikda qo'llash yordamida boshqariladi d) boshqarish maqsadida turli anketali so'rovlar, suhbatlar, testlar, infratuzilmaviy tahlillar o'tkaziladi
2		Kompleksli yondashuvda	
3		Sotsiologik kuzatuv usulida	
4		Eksperiment (tajriba) usulida	
5		Tarkibiy yondashuvda	

6		Kuzatish usulida	e) boshqariluvchi ob'yekt yaxlit tizim tarzida olib qaraladi j) boshqariluvchi ob'yektni boshqarish bo'yicha turli chizma, grafik, sxemalar qo'llaniladi z) boshqariluvchi ob'yekt to'g'risidagi ma'lumotlar rejali, ilmiy uyushtirilgan asosda to'planadi k) boshqariluvchi ob'yekt konkret sharoitdagi ichki va tashqi vaziyatiga qarab boshqarishning maqbul uslubi qo'llaniladi l) optimal qaror qabul qilish maqsadida matematik uslublar va hisoblash mashinalarni keng miqyosda qo'llaniladi
7		Vaziyatli yondashuvda	
8		Integratsion yondashuvda	
9		Iqtisodiy-matematik usulda	
10		Moliyalashtirish usulida	

Natijani birgalashib muhokama qiling.

5-mashq

Quyida qayd qilingan usullarning qaysi biri boshqarishning qaysi bir funksiyasini bajarishda qo'llaniladi:

1)	loyihalash	13)	buxgalteriya hisobi
2)	prognozlash	14)	reglamentlash
3)	buyruq chiqarish	15)	ekstrapolyatsiya
4)	regression tahlil	16)	ish haqini takomillashtirish
5)	tezkor hisob	17)	statistika usuli
6)	modellashtirish	18)	Delfa usuli
7)	normalash	19)	motivlashtirish usuli
8)	qaror qilish	20)	qo'llanma chiqarish
9)	ma'naviy rag'bat	21)	aqliy hujum
10)	ko'rsatma berish	22)	omilli tahlil
11)	kadrlarni to'g'ri tanlash	23)	yuqori lavozimlarga tayinlash
12)	foyda taqsimotida qatnashish	24)	farmoyish berish
		25)	maqsadlar shajarasi

Boshqotirmani yechish uchun raqamlar ro'parasidagi usullarni boshqaruvning tegishli funktsiyalari guruhiga taqsimlab, quyidagi jadvalning 2,4,6 va 8-ustunlariga yozib chiqing.

T/r	Rejalashtirish	T/r	Tashkil etish	T/r	Nazorat	T/r	Rag'batlantirish
1	2	3	4	5	6	7	8
1		1		1		1	
2		2		2		2	
3	Ekstrapolyatsiya	3	Qaror qilish	3		3	
4		4				4	
5		5				5	
6		6				6	Motivlashtirish
7		7					
8		8					
Jami-25							

Eslatma: 25 usulning 8 rejalashtirish chog'ida, 8 boshqarishning tashkiliy jarayonida, 3 nazorat funksiyasini bajarishda va 6 boshqarishning rag'batlantirish funksiyasini bajarishda qo'llaniladi.

6-mashq

Chap ustunda keltirilganganlarga taalluqli bo'lgan o'ng ustundagi tariflar(ifodalar)ni tanlang.

1. Foydani rejalashtirish	A. Ishlab chiqarish hajmining o'zgarishiga nisbatan mutanosib ravishda o'zgaradi
2. Foydani rejalashtirishning analitik usuli	B. Rejaviy foydaga ta`sir qiluvchi alohida omillarning ta'sirini aniqlashga imkon beradi
3. O'zgaruvchi xarajatlar	V. Sotishdan tushgan tushumning o'zgarishi natijasida foydaning necha foizga o'zgarishini ko'rsatadi
4. Ishlab chiqarish richagi	G. Tashkilotning xo'jalik faoliyatini rejalashtirish va baholashning asosiy moliyaviy ko'rsatkichlaridan biri
5. "O'lik nuqta"	D. Ushbu ko'rsatkich bilan sotuvlar hajmi miqdori foydaning tashkil etilishini ta`minlaydi
6. Relevant xarajatlar	E. Sotilgan mahsulot, ko'rsatilgan xizmatlar uchun tashkilotning hisob raqamiga tushadigan pul mablag'lari summasi
7. Tushum	J. Ma`lum bir sotuvlar hajmida o'zining holatini o'zgartirmaydigan xarajatlar

8. Narx	Z. Yalpi foyda tarkibiga kiradi, lekin ishlab chiqarish va mahsulotni sotish bilan bevosita bog'liq emas.
9. Foyda	I. Pulda ifodalangan tovarning qiymatini miqdoriy baholash
10. Amalga oshmagan daromadlar	K. Tashkilotning moliyaviy va moddiy resurslaridan bir muncha samarali va tejamli foydalanishi asosida foydaning optimal hajmini aniqlash

7-mashq

A. Vakolatlarning qaysi bir turi ma'muriy apparat vazifalarining qaysi bir turiga ko'proq mos tushishi to'g'risidagi fikringizni bildirish maqsadida quyidagi 3.6.1-jadvalning tegishli qator va ustunlariga "+" ishorasini qo'yib chiqing.

3.6.1-jadval

№	Ma'muriy apparat (shtab) vazifalari	Vakolat turlari		
		tavsiyali vakolatlar	funksional vakolatlar	kelishib olish zarur bo'lgan vakolatlar
1.	Strategik rejalashtirish			+
2.	Marketing, bozorni tadqiq qilish			
3.	Buxgalteriya hisobi			
4.	Audit			
5.	Huquqiy himoya	+		
6.	Moliya			
7.	Xodimlar bilan munosabatlar		+	
8.	Jamoatchilik bilan aloqa			
9.	Ma'muriy xo'jalik xizmati			

B. Korxonangizda rahbar lavozimida ishlayotganlar qanday vakolatlarga ega? Quyidagi 3.6.2-jadvalni to'ldiring.

3.6.2-jadval

Korxona miqyosidagi vakolatlar

№	Lavozimlar	Vakolatlar
1.	Korxona boshlig'i	
2.	Bosh buxgalter	
3.	Bosh muhandis	
4.	Reja va moliya bo'limi boshlig'i	

5.	Marketing bo'limi boshlig'i	
6.	Yurist	
7.	Taftish komissiyasining a'zosi va h.k.	

8-mashq

Mamlakat va mahalliy hududlar rahbarlariga qanday vakolatlar berilganligini teranroq anglash uchun 3.6.3-jadvalni to'ldiring.

3.6.3-jadval

Davlatni va mahalliy hududlarni boshqarishdagi vakolatlar

№	Lavozimlar	Konstitutsiyadagi moddalarga binoan	Vakolatlar
1.	O'zbekiston Respublikasi Prezidenti		
2.	Oliy Majlis		
3.	Mahalliy xalq deputatlari kengashlari		
4.	Hokimlar		
5.	O'zini-o'zi boshqarish organlari (fuqarolarning yig'ini)		
6.	Rais (oqsoqol)		

IV BOB
TOPSHIRIQLAR VA TESTLAR

4.1. Topshiriqlar

1-topshiriq

Qanday tashkiliy tuzilmalar uchun qaysi bir rahbarlik uslubi va ta'sir turi qanday vaqtda samaraliroq bo'lishini aniqlang. Ular xodim turi va uning mansabdagi majburiyatlari bilan qanday bog'liq. Amaliy misollarni keltiring.

Rahbarlik uslublari va ta'sir turlarini taqqoslash

Rahbarning bo'ysunuvchilari bilan o'zaro munosabatlari parametrlari	Boshqarish(rahbarlik) uslublari		
	Avtoritar (Avtokratik)	Demokratik	Liberal
Qaror qabul qilish usullari	Rahbar barcha masalalarni yolg'iz o'zi yechadi	Qarorni qabul qilish oldidan jamoa bilan maslahatlashadi yoki jamoaviy qaror qabul qiladi	Yuqori rahbardan ko'rsatma kutadi yoki guruh qaroriga yoki xodimlar yig'ilishi qaroriga bo'ysunadi
Qarorni bajaruvchilar-gacha yetkazishda	Buyuradi, farmoyish beradi	Qo'l ostidagilar tomonidan taklif etilganlarini ma'qullaydi, yuklaydi	So'raydi, ba`zan iltimos qiladi
Javobgarlikni taqsimlashda	O'ziga oladi yoki aniq bajaruvchiga yuklaydi	Javobgarlikni vakolat va topshiriqlar bilan birga taqsimlaydi	O'zidan har qanday javobgarlikni soqit qiladi
Tashabbusga bo'lgan munosabati	Batomom qarshi chiqadi	Ish manfaatidan kelib chiqqan holda rag'batlantiradi va foydalanadi	Tashabbusni qo'l ostidagilarga topshiradi
Kadrni tanlashga bo'lgan munosabati	Yuqori darajadagi malakali va fikr yurtadigan kadr-lardan qo'rqadi va ulardan qutilish yo'llarini izlaydi	Ishbilarmon, bilimdon va keng dunyoqarashli xodimlarni tanlaydi	Kadrlarni tanlash bilan shug'ullanmaydi
O'z shaxsiy bilimlaridagi	Haddan tashqari o'zini yuqori	Doimiy ravishda o'rganadi.	O'z bilimlarini to'ldiradi, qo'l

kamchiliklarga bo'lgan munosabati	qo'yadi	tanqidni hisobga oladi, qo'l ostidagilarining o'qishini qo'llab-quvvatlaydi	ostidagilarni qo'llab-quvvatlaydi
Muloqot uslubi	Qattiq rasmiy	Do'stona muloqot qiladi	Muloqot qilishdan qo'rqadi, qo'l ostidagilar bilan faqat ularning tashabbuslari borasida sovuqqongina muloqotda bo'ladi
Qo'l ostidagilar bilan munosabatdagi xarakteri	Kayfiyatiga qarab muomala qiladi	Teng. yuqori darajada o'zini nazorat qilgan holda. xayrixoh andishali	Talabchan emas, muloyim, ba'zan kam ishonadi
Intizomga munosabati	Qattiq, rasmiy tartib-intizom tarafdori	O'ylagan tartib intizomi. odamlarga differensial yondashadi	Rasmiy tartib-intizomni ta'minlay olmagan holda uni talab etadi
Qo'l ostidagilarga ma'naviy ta'sir etishga munosabati	Jazolash asosiy ta'sir etish usuli, rag'batlantirish ba'zi birlarini	Doimo rag'batlantirishning har xil turlaridan foydalanadi	Rag'batlantirishni jazolashga qaraganda ko'proq qo'llaydi

2-topshiriq

Har bir inson o'z hayotini va kelajagini rejalashtirishi lozim. Busiz uning harakati o'z ma'nosini va maqsadga yo'naltirilganligini yo'qotadi. Bozor iqtisodiyoti rivojlangan davlatlarda hayotiy reja maktab davridayoq tuziladi. Bizda, hozircha, bunga o'xshagan rejalashtirish paydo bo'lganicha yo'q. Shu bilan birga hayotiy rejani baholash judayam qiyin. Bu asosan rahbar va menejerlarga juda ham kerakdir. O'zingiz uchun yaxshilab har tomonlama o'ylagan holda bajarilishi lozim bo'lgan ishlaringizni va hayotiy rejangizni tuzishga harakat qiling. Shunda siz shubhasiz ko'p narsalarga erishasiz. Quyida shunga o'xshash reja keltirilgan.

HAYOTIY REJA

Sizning fe'l-atvoringizning ba'zi bir qirralari va kelajakda yashashingizda maqsad:

Kelajak haqidagi tasavvurlaringiz va asosiy maqsadingiz

Siz tanimagan odamga o'zingizni qanday tasvirlab bergan bo'lardingiz?

Do'stlaringiz siz haqingizda xuddi o'zingizga aytganidek qilib ta'riflasharmidi?

Sizga ko'proq o'z ta'sirini o'tkazgan uchta insonni qayd eting:

1.
2.
3.

Ularning har birining ta'sir qilish yo'nalishini aniqlang:

1.
2.
3.

O'zingiz yoqtirgan jamoat faoliyat turlarini va xobbingizni sanab o'ting:

1.
2.
3.

O'zingiz yoqtirgan uchta mashg'ulot turini sanab o'ting:

1.
2.
3.

O'zingiz yoqtirmagan uchta mashg'ulot turini sanab o'ting:

1.
2.
3.

O'z hayotingizning umumiy maqsadini qisqacha tasvirlab bering:

1._____

2._____

3._____

Shaxs sifatida sizga tashqi muhitning ta'sir etishi

Dunyoda yoki yaqin atrofda bo'layotgan qanday hodisalar sizni xavotirga soladi?

1._____

2._____

3._____

Sizning atrofingizda bo'layotgan qanday o'zgarishlar hayotingizga ta'sir o'tkazishi mumkin?

1._____

2._____

3._____

O'zingizning asosiy kuchli tomonlaringizni sanab o'ting:

1._____

2._____

3._____

O'zingizning asosiy ojiz tomonlaringizni sanab o'ting:

1._____

2._____

3._____

Hayotingizda sodir bo'lgan bir necha omadsizliklaringizni sanab o'ting:

1._____

2._____

3._____

Nimaga siz ushbu holatlarda o'zingizni omaddan yiroqda edim deb hisoblaysiz?

1._____

2._____

3._____

Bugun ushbu omadsizliklar sizning hayotingizga xalaqit bermoqdami?

_____

_____

_____

Sizning ishingiz qanaqa?

Xizmat faoliyatingizda oldinga qo'ygan maqsadlaringizni muhimligi (birdan sakkizgacha) bo'yicha joylashtirib chiqing:

_____ rahbarning umidini ro'yobga chiqarish;

_____ obro' va ahvol;

_____ ertangi kunga bo'lgan ishonch;

_____ mustaqil fikrlash va harakat qilish imkoniyati;

_____ ancha yuqori ish haqi, imtiyozning oshishi yoki shunga o'xshash jihatlar;

_____ sizning bajaruvchanligingizning rahbariyat tomonidan tan olinishi;

_____ xizmatda o'sish;

_____ shaxsiy o'sish va rivojlanish.

Ishingizda nima sizga ko'proq yoqadi?

1._____

2._____

3._____

Sizning fikringizcha, o'zingizning salohiyatingizdan qanchalik foydalanasiz?

_____

_____

_____

Kelajak haqidagi tasavvurlaringiz?

Qisqacha tarzda o'zingizning hayotingizni yana besh yildan keyin qanday ko'rishni xohlashingizni yozing.

Siz qayerda bo'lishni xohlaysiz?

Ushbu bo'limdagi qatorlarni to'lg'azishga samimiy yondashing. Chunki oldingizda hayotingiz va ishingiz bilan bog'liq bo'lgan maqsadlarga erishishga yordam beradigan maqsadlar (masalalar-qadamlar) mavjud.

A. Ma'naviy sohada: yana besh yildan keyin

_____

_____

_____

keyingi yilda

_____

_____

_____

B. Xizmat-martabada (holat) yana besh yildan keyin:

keyingi yilda

V. Oilada: yana besh yildan keyin

keyingi yilda

G. Sog'liq(vazn, ba'zi bir sport turi bilan shug'ullanish).
yana besh yildan keyin

keyingi yilda

D. Moliyaviy ahvol(daromad xususiy kapital): yana besh yildan keyin

keyingi yilda

E. Bo'sh vaqtda(dam olish, xobbi, ta'til): yana besh yildan keyin

keyingi yilda

J. Boshqalar: yana besh yildan keyin

keyingi yilda

Hayotiy rejani amalga oshirish

A. Maqsadga erishish uchun siz qanday tayyorgarlik ko'rayapsiz?

B. Keyingi va yana besh yildan keyin ko'zlagan maqsadingizga erishishingiz uchun yaqin oylarda amalga oshirishingiz lozim bo'lgan to'rtta tadbirlarni sanab o'ting.

1.
2.
3.
4.

V. Maqsadga erishish yo'lida sizga xalaqit beradigan to'rtta narsani sanab o'ting:

1.
2.
3.
4.

G. Sizga o'z salohiyatingizdan to'la foydalangan holda yana besh yildan keyin mo'ljallagan maqsadingizga erishishingiz uchun kimning yordami zarur?

1.
2.
3.

Maqsadga erishish yo'lida harakat qilishni boshlash uchun ushbu ishchi dasturdan foydalaning.

Maqsad

Maqsad aniq, baholash mumkin bo'lgan va belgilangan ma'lum vaqtlar oralig'ida joylashtirilishi lozim.

Strategiya

Qanaqa qadamlar zarur? Qachon boshlaysiz? Nima qilasiz? O'z harakatlaringizni katta bo'lmagan bosqichlarga bo'lib chiqing:

3-topshiriq

1932-yilda Yaponiyada elektrotexnika va elektronika ishlab chiqarish sohasida dunyoda birinchilardan hisoblanuvchi «Massusita elektrik industrial Ko Ltd» kompaniyasi tashkil etilgan. Boshqa mamlakatlardagi kabi O'zbekistonda ham ushbu kompaniya o'zining «Texniks» va «Panasonik» savdo belgilari bilan taniqlidir.

Kompaniya asoschisi Komoske Masusita menejment asosiy qoidalarining maqsadlarini shakllantirgan bo'lib, ular quyidagilardan iborat edi:

-ayyorlik qilmay, rostgo'y bo'l;

-o'z joyingda xo'jayin bo'l;

-o'tgan kun bilan yashama, o'z bilimlaringni doimo takomillashtirib bor;

-atrofdagilarga hurmat va e'tibor bilan boq;

-har doim tashqi muhitni yodda tut, uning rivojlanib borish qonuniyatlariga moslashib bor;

-boringa va olayotganinga shukur qil, biz hamma narsani jamiyatdan qarzga olamiz:

- o'zinga bitta savolni berishdan charchama; "Kimga ishlayapman?" javobi bitta –jamiyat uchun.

Savollar

1. Menejmentning ijtimoiy yo'nalishi nimada namoyon bo'ladi?

2. Menejmentda qanday qilib shaxsiy va umumiy manfaatlarni uyg'unlashtirish mumkin?

3. Komoske Masusitaning nuqtai nazari bo'yicha menejmentning asosiy qoidalarini kengaytirishga harakat qilib ular sonini o'ntagacha yetkazing.

4-topshiriq

Menejment klassikasi o'zida menejment mohiyati va uning bizn uchun ahamiyatini qisqa tavsiflovchi muhim iboralarni namoyon etadi.

Bu esa o'z mohiyatiga ko'ra, samarali menejment tamoyillaridu Quyida amerikaning «Jeneral Motors» va «IBM» kompaniyalar faoliyatida qo'llaniladigan ba'zi tamoyillardan misollar keltirilgan:

-boshliq xatolarga qarab o'rganishni o'ziga ep ko'rmaydi;

-siz o'zingiz xohlaganingizcha maynavozchilik qilishingiz mumki va sizga buni to'g'irlashingiz uchun imkoniyat beriladi. Lekin odamlarni boshqarishda maynavozchilik qilsangiz, tamom bo'ldim, deyavering. Hammasi oddiy: «yoki yuqori darajali ish(faoliyat), yoki siz bilan xayrlashishga to'g'ri keladi»;

-«biznesimizning yuksalishi menejerlarimizning fidoyiligi va iste'dodlari bilan uzviy bog'liqdir. Foyda aql bor tomonga oqadi».

Savollar

1. Siz yuqorida keltirilgan fikrlarga qo'shilasizmi?

2. O'zbekiston menejmenti amaliyotini hisobga olgan holda, yuqorida keltirilgan iboralarga sitqidildan izoh berishga harakat qiling?

5-topshiriq

Sherik mijoz bilan ishlashning eng yaxshi usuli qaysi? Bu savol har bir menejerga beriladi. Bunda quyidagi takliflarni qo'llash mumkin.

1. *Suhbat chog'ida ishonch bildiruvchi muhit yaratish.*

2. Sherigidan, muammo haqida batafsil ma'lumot berishni so'rash. Bu taraflar nuqtai-nazarini aniq-ravshan aniqlashga yordam beradi.

3. Kelib chiqqan vaziyatni anglash uchun, suhbat chog'ida esda qoladigan qisqa xulosalar qilish orqali sherigiga yordam berish.

4. Muammoning har tomonlama yoritilishi uchun, sherigini ijodiy muhokamalar qilishga yo'naltirish.

5. Kelib chiqqan vaziyat yechimini kechga qoldirib bo'lmasligini tushuntirish, bu sherigingizni siz bilan qanchalik hamkorlik qilishga ishtiyoqi borligini bilishga yordam beradi.

6. Boshqa mavjud yechimlar qatori muammoni hal qilishning yo'llarini bayon etish. Bu holda sherigingiz mustaqil ravishda uslubni tanlaydi, aniqrog'i siz taklif qilgan uslubni.

Savollar

1. Sizningcha berilgan takliflardan qaysi biri naf keltiradi?

2. Ish yuzasidan olib borilayotgan muzokaralarda, ularning ravnaqi uchun yana qaysi takliflarni kiritishingiz mumkin?

6-topshiriq

Xorij iqtisodiy adabiyotlarida qaysi bir sohada faoliyat ko'rsatishdan qa'tiy nazar menejer faoliyatida quyidagi 5 ta asosiy yo'nalish mavjud degan fikrlar bayon etilgan. Ularning natijasi tashkilotning rivoji va barqarorligini ta'minlovchi resurslar integratsiyasi hisoblanadi:

birinchidan, menejer o'z oldiga maqsad qo'yadi. Ushbu maqsadlarga erishish uchun aniq vazifalar va ularni hal etish yo'llarini aniqlaydi;

ikkinchidan, menejer ularni bajarish uchun firmani tizim sifatida tashkil qiladi. U maqsadga erishishda zarur bo'lgan faoliyat turlari, yechimlarini tahlil qiladi, so'ngra muammolarni topadi, masalalar qo'yadi, muammo va masalalarni guruhlaydi va ularning bajarilishini aniq xodimlarga topshiradi.

uchinchidan, firma doirasida mehnat boshqaruvi va aloqa yo'lini nazorat qilib turadi. U turli xil uslublar, kadrlar masalalari(mehnat to'lovi, rag'batlantrish, ta'minlash va b.), shuningdek xodimlarning hayoti va mehnat unumdorligini oshiruvchi bir qancha masalalarni yechish orqali ma'lum bir ish-faoliyatga mas'ul bo'lgan xodimlarni bir jamoaga birlashtiradi. Bunda menejer qo'l ostidagilar, boshliqlar va hamkasblari bilan doimiy bog'lanishda bo'ladi.

To'rtinchidan, menejer nazorat tizimini yaratadi. U butun tashkilotga shu bilan bir qatorda ma'lum bir xodim ishiga qaratilgan ko'rsatkichlarni nazarda tutgan holda o'lchov birliklarini aniqlab boradi. U erishilgan natijalarni tahlil qiladi va baholaydi, shu bilan bir qatorda ular haqida rahbarga, qo'l ostidagilar va hamkasblariga ma'lumot beradi.

Beshinchidan, tashkilot a'zolarining "xizmat pillapoyasi" bo'ylab ko'tarilishlariga yordam beruvchi sharoitlarni yaratish orqali menejer xodimlarning ish-faoliyatda martabasining o'sishiga yordam beradi.

Savollar

1. Yuqorida zamonaviy menejer faoliyatining barcha asosiy (birlamchi) jihatlari hisobga olinganmi?

2. Sizning fikringizcha, menejer faoliyatining umumiy tavsifining yanada to'liqroq bo'lishi uchun yana nimalarni kiritish lozim?

3. Menejer ishining qaysi jihatlari birlamchi (ustuvor) hisoblanadi.

4. O'zbekiston sharoitida menejer faoliyatining qaysi jihatlarini qayd qilgan bo'lardingiz? Bu jihatlar nimaga asoslanadi ?

7-topshiriq

Jamiyat odob normasida mavjud bo'lgan "etika" (odob-axloq) va "haqiqat" tushunchalariga zid bo'ladigan qarorlar qabul qilinishi mumkin bo'lgan vaziyatlarda, menejer qiyin ahvolga tushadi, lekin ushbu qarorlar tadbirkorlik faoliyatida qabul qilinadi.

Har bir vaziyatni o'rganib chiqib xulosa qiling va uni izohlab bering.

1. Faraz qilaylik, siz dunyodagi eng katta tamaki ishlab chiqaruvchi firmalardan birining menejerisiz, firmaning dunyo bo'ylab bir qancha fabrikalari mavjud. Unda katta hajmdagi savdo operatsiyalari amalga oshiriladi. Sizda MDH – davlatlaridan biriga fabrika ochish imkoniyati bor. Bir tomondan yangi fabrikani qurish, yangi ish joylarini yaratadi va ushbu hududdagi ishsizlik masalasini hal qiladi. Ikkinchi tomondan esa sizning fabrikangizga katta daromad keltiradi. Katta hajmli tamaki mahsulotini ishlab chiqarish bilan shug'ullangansiz, lekin tamaki chekish saraton (rak) kasaliga olib kelishiga unchalik ishonmagansiz. Bir necha kun ilgari qo'lingizga tamaki chekishning ankologik kasalliklarga olib kelishligi haqidagi tadqiqot materiallari tushib qoldi.

Qanday xulosa qilasiz? Yangi shartnomaga imzo chekasizmi, yo'qmi? Nima uchun?

2. Siz uy jihoz texnikasini ishlab chiqaruvchi firmada marketing bo'yicha menejersiz, firmada narxi baland bo'lgan bir necha tadqiqotlar evaziga ishlab chiqarilayotgan mahsulotlardan biri bo'lgan – chang yutgichni takomillashtirishga harakat qilindi. Chang yutgich hamon havoni ionizatsiya qilmayapti, garchi tadqiqotning maqsadi ham shu edi. Shuning uchun ham chang yutgichning yangi turi, takomillashgan yangilik bo'lmaydi. Bilasizki, mahsulot qadog'iga yozilgan "Takomillashtirilgan yangi mahsulot" yozuvi, shuningdek ommaviy axborot vositalarida qilingan reklama ushbu mahsulotning tez sotilishiga olib keladi.

Siz qanday xulosaga kelasiz? Shunday yozuvning yozilishiga rozi bo'lasizmi yoki yo'qmi? Nima uchun?

3. Siz kompyuter uchun dastur ishlab chiqaradigan firma menejerisiz. Tadqiqot jarayonlaridan birida siz raqib firmada ish boshlovchi bo'lib ishlagan yoshgina ayol (yigit) bilan tanishib qoldingiz. Noma'lum sabablarga ko'ra u o'z lavozimidan bo'shatilgan edi va oldin ishlagan firmaga e'tirozi bor edi. Siz unga g'amxo'rlik qilishingiz yoki g'amxo'rlikni qabul qilishingiz mumkin. Aks holda uni ishga olaman

deb va'da berishingiz mumkin. Alami shunchalik kuchliki, raqib firma rejalari to'g'risida bajonidil aytib beradi.

Siz u yoki bu usulni qo'llaysizmi? Nima uchun?

4. Siz avtomobil savdosi bilan shug'ullanuvchi kompaniya menejerisiz. Kompaniyaning keng doiradagi dilerlik aloqalari mavjud. Eng muhim hisoblangan sotuv xududida ish olib boruvchi dilerning oilasida tushunmovchilik sodir bo'ldi. Ish ajralishgacha borayapti, lekin diler ajrashish jarayonini to'xtatmoqchi va rafiqasining fikrini o'zgartirmoqchi. Ushbu dilerlik firmangizdagi eng mahoratli va mahsulotni ko'p sotuvchi dilerlardan biri. U oilasini tiklay oladimi va hayoti bir yo'nalishga tushib ketadimi. Hozirda esa sotuvning katta qismi qo'ldan boy berilayapti. Siz menejer sifatida ushbu dilerni unga berilgan sotuv huquqidan mahrum qilishingiz va o'rniga boshqani olishingiz mumkin.

Qanday yo'l tutasiz?

5. Siz muzlatgich ishlab chiqaruvchi firma menejerisiz. Yaqinda sizga raqib firma o'zi ishlab chiqaradigan muzlatgichlariga yangilik kiritgan, bu xususiyat sizning mahsulotingizda yo'q, lekin ushbu yangi xususiyat sotuv darajasiga ta'sir qiladi. Misol uchun, endi "No FROST" muzlatgichlarida mahsulotlarni nafaqat vakuum idishlarda, balki oddiy xolda saqlasa bo'ladi, ularning qurib qolishidan qo'rqmasa ham bo'laveradi. Har yili o'tkazilayotgan maxsus ko'rgazmaga raqib firma o'z dilerlarini taklif qiladi va kiritilgan yangi xususiyat va unga qanday erishganligi to'g'risida gap ochadi. Siz yangi xususiyat to'g'risida ma'lumot olish uchun yangi diler ko'rinishida o'z xodimingizni yuborishingiz mumkin.

Siz shunday qila olasizmi? Nima uchun?

6. Siz taniqli firma menejerisiz va boshqa kompaniya bilan katta hajmli sotuv shartnomasini tuzmoqchisiz. Hamkorlik davrida shu narsa ma'lum bo'ladiki mijoz kompaniya xodimi o'ziga ish qidirmoqda. Uni ishga olish ishtiyoqingiz yo'q, lekin agar bu imkoniyat haqida unga ma'lum qilsangiz u buyurtmani faqat sizga beradi.

Siz qanday yo'l tutasiz? Nima uchun?

7. Siz marketing menejerisiz va mijozlardan raqib firma mahsulotlariga bo'lgan fikrlarini bilmoqchisiz. Ma'lumot olish uchun so'rovnomasi mavjud bo'lgan "Marketing va bozor konyunkturasi instituti nomidan ish olib borishingiz mumkin.

Siz shunday so'rovnomani o'tkazasizmi? Nima uchun?

8. Siz personal bo'yicha menejersiz. Firmangizga, savdo agenti bo'lib ishlamoqchi bo'lgan yosh mahoratli ayol ish izlab keldi. Uning malaka darajasi, ushbu lavozimga o'zini taklif qilgan erkaklarning malaka darajasidan ancha yuqori. Lekin uni ishga olishingiz, oldin oralarida ayol kishi bo'lmagan savdo agentlari tomonidan salbiy qabul qilinishi, shuningdek firmaning e'tiborli mijozlarini ranjitishi mumkin.

Ushbu ayolni ishga olasizmi? Nima uchun?

9. Siz sayohat firmasi menejerisiz. Oldingizga Yunonistonda dam olmoqchi bo'lgan bir ayol keldi. Isroildagi O'lik dengiziga esa sayohat avjida. Ayolning qon bosimi yuqori. Nafas yo'llarida muammo bor. Bilasizki xafaqon kasalligi bor kishilarga O'lik dengiziga borish *mumkin emas.*

Nima qilasiz?

10. Siz soch parvarishi uchun mo'ljallangan mahsulot ishlab chiqaruvchi firma menejerisiz. Firma sochni bir marotaba yuvgandayoq qazg'oqni ketgazadigan shampun ishlab chiqarishga kirishgan. Lekin marketing mutaxassisi shampun etiketkasiga, sochni yuvganda shampundan ikki marotaba foydalanish lozimligini ko'rsatib o'tish zarurligini taklif qiladi. Mijoz qo'shimcha samara (ta'sir) olmaydi, lekin shampun ikki barobar tez sotiladi, shu tarzda sotuv hajmi oshadi.

Siz qanday yo'l tutasiz? Nima uchun?

8-topshiriq

AQShda kichik biznes sohasini boshqarish bo'yicha yosh menejerlarga yordam berish maqsadida sobiq menejerlar va tadbirkorlar guruhi tomonidan tayyorlangan broshyura nashrdan chiqqan.

Agarda siz menejer bo'lishni xohlasangiz ushbu broshyuradan olingan anketadagi savollarga «ha» yoki «yo'q» deb ob'yektiv javob berishga harakat qiling.

O'z-o'zini tahlil etish

1. Siz tabiatan lidermisiz?
2. Mustaqil qaror qabul qilishni sevasizmi?
3. Sizga boshqalar qaror qabul qilishda maslahat so'rab murojaat qilishadimi?
4. Sizga raqobat yoqadimi?
5. Sizda iroda kuchi va shaxsiy tartib intizom bormi?
6. Kelajakni rejalashtirasizmi?
7. Kishilar bilan ish qilish sizga yoqadimi?

8. Siz ular bilan kelisha olasizmi?

9. Siz o'zingizning xususiy biznesingizni ochib kuniga 12-14 soatdan, haftasiga olti kun, hattoki yakshanba va bayram kunlari ham ishlashingiz mumkinligini tasavvur qila olasizmi?

10. Shunday yuklamani va ish grafigini ko'tarishga sizning jismoniy kuchingiz yetadimi?

11. Sizda shunday yuklamaga bardosh beradigan iroda kuchi yetarlimi?

12. Agarda sizdan korxonangiz oyoqqa turib olgunicha o'zingizning «hayotiy standartingiz»ni vaqtincha o'zgartirish talab etilsa bunga tayyormisiz?

13. Oilangiz siz bilan ushbu qiyinchiliklarni birga yengishga tayyormi?

14. Siz o'z mablag'laringizdan ajralishga tayyormisiz?

Sizning bilim va tajribangiz

1. Ishingizni samarali olib borish uchun sizga qanday asosiy bilimlar zarur?

2. Ushbu bilimlarga egamisiz?

3. Xodimlarni yollashda nomzodlar qobiliyatlarining ushbu lavozimiga loyiq yoki loyiq emasligini aniqlay olasizmi?

4. Qachondir siz rahbarlik lavozimlarida ishlaganmisiz?

5. Siz qachonlardir boshlashga tayyorgarlik ko'rayotgan ishlaringizga o'xshagan ishlarni bajarganmisiz?

6. Siz maktabda biznesni o'rganganmisiz?

7. Agarda sizda o'zingiz ishlaydigan ishingiz uchun zarur bo'lgan bilim yetishmasa, talab etiladigan bilimlarga ega bo'lguningizgacha o'z rejalaringizni amalga oshirishdan vaqtincha voz kechishga tayyormisiz?

Natijalarni baholash

Agarda savollarning ko'pchilik qismiga «ha» deb javob bergan bo'lsangiz, menejment cho'qqilari uchun sizga yo'l ochiq.

9-topshiriq

Menejmet bo'yicha taniqli amerikalik olim Piter Druker menejerlar ishini tahlil etish natijasida ularning asosiy omadsizliklarini aniqlagan:

Menejerlarning ishdagi asosiy omadsizliklari (Piter Druker fikri bo'yicha)	Ularni yo'qotish yo'llari
Xodimlarning ishga bo'lgan qiziqishga nisbatan yuqori ish haqi olishga va boshqa moddiy rag'batga intilishi	

Tashqi atributlarga, hukmronlik belgilariga intilishi (uy, kabinet, avtomobil) O'z bo'ysunuvchilarining manfaatlari hisobiga o'z martabasi, ahvoli to'g'risida qayg'urish, boshqalar xizmatlarini o'ziniki qilish Xodimlardan o'z ehtirosi, fikr va mulohazlarini yashirishi	

P.Druker fikrini baholang:

1. Ushbu omadsizliklarni yo'qotish yo'llarini topishga harakat *qiling va jadvalning o'ng tomonida ko'rsatib o'ting.*

2. O'z takliflaringizni tahlil eting va ulardan bir muncha muhim bo'lganlarini aniqlang.

3. O'zbekiston sharoitida ularni amalga oshirish qanchalik haqiqatga yaqin. O'zbekiston menejerlarida bu borada qanday qiyinchiliklar bo'lishi mumkin, ularni qanday hal qilsa bo'ladi?

10-topshiriq

Biznesmen etiketi o'z ichiga kamida quyidagilarni oladi:

- tanishish va tanishtirish qoidalarini;
- ishbilarmonlik muzokaralarini va aloqalarini olib borish qoidalarini;
- tashqi ko'rinish bo'yicha umum qabul qilingan talablarni, ya'ni gapirish, o'zini tutish, kiyinish madaniyati va boshqalarni;
- xizmat hujjatlarini rasmiylashtirish tartibi.

Savollar

1. Sizning fikringizcha zamonaviy biznesda etiketning roli qanaqa?
2. Yuqorida ta'kidlangan tushunchalardan qaysi biri aynan «biznesmen etiketi»ga taalluqli?
3. Qanday etiketlar O'zbekiston amaliyoti va mentalitetiga mos keladi?

11-topshiriq

Menejment amaliyotida odamlarni boshqarishning ikkita usuli mavjud: to'g'ridan to'g'ri hukumronlik qilish orqali yoki undan chekinish orqali.

Savollar

1. Siz firma xodimlarini boshqarishning qanday usulini ma'qul deb hisoblaysiz: bo'ysunuvchilarga buyurish yoki ular bilan maslahatlashish, u yoki boshqa muammoni qanday yechish samarali? O'z nuqtai

nazaringizni va qaysi bir usulni tanlaganingizning sababini tushuntirib bering.

2. Norasmiy boshqarishning direktiv boshqarish bilan taqqoslagandagi ustuvorligini nimada ko'rasiz?

12-topshiriq

Menejment tarixi o'zida buyuk menejerlar nomlarini mujassamlashtirgan. Bu odamlar o'zlarining tug'ma qobiliyatlari, iste'dolari va serg'ayratliklari bilan kompaniyalarni tashkil etishlari va boshqarishlari natijasida katta natijalarga erishishgan.

Shunday menejerlardan biri Li Yakkoka hisoblanadi. U «Ford» avtomobil qurilishi kompaniyasini boshqarishi natijasida uning rivojlanishiga katta hissa qo'shgan. Lekin keyinchalik ushbu korxona rahbari Genri Ford tomonidan assosiz ishdan bo'shatilgan. Sababi Genri Ford o'zining yonida bunday kuchli va hurmatga ega bo'lgan shaxsning bo'lishini xohlamagan.

Li Yakkoka o'zining ishdan haydalishi sababli qattiq qayg'uga botadi va faqat bir qancha vaqt o'tgandan keyingina «Kraysler» kompaniyasiga rahbarlik qilish taklifini qabul etadi.

O'sha paytlarda bu kompaniyaning moliyaviy-iqtisodiy ahvoli judayam tang ahvolda bo'lib, barcha ko'rsatkichlar bo'yicha AQShning avtomobil bozorida o'zining asosiy raqobatchilari bo'lgan «Jeneral Motorz» va «Ford» firmalaridan orqada bo'lgan.

Katta tajribaga, tug'ma qobiliyatga, serg'ayratlilik va boshqa zamonaviy menejer sifatlariga ega bo'lgan Li Yakkoka umidsiz bo'lgan ishga qabul etiladi. U ishga kirishganidan boshlab zarur bo'lgan moliyaviy mablag'larni izlash, ishlab chiqarish bo'linmalari bilan kompaniyaning sotuv xizmatlarining o'zaro faoliyatlarini kuchaytirish, ish ustidan nazorat o'rnatish kabi ishlab chiqarishni boshqarish tizimini takomillashtirish bo'yicha chora-tadbirlar amalga oshiradi.

Li Yakkoka kompaniya ahvoli barqarorlashgunicha, ya'ni bir necha oydan keyin «Kreysler» kompaniyasi haqiqatdan ham o'zini o'nglab olib avtomobil bozorida yana o'zining mustahkam o'rnini egallaydi, bungacha o'ziga u ramziy tarzdagi 1 dollarli ish haqini belgilagan.

Savollar

1. «Kreysler» kompaniyasining ahvolini barqarorlashtirishda Li Yakkokaning menejer sifatidagi xizmatini nimada ko'rasiz?

2. Siz Li Yakkokaning o'ziga ramziy tarzda belgilagan ish haqi qanday baholaysiz:

- chiroyli xatti-harakat;
- yetarli darajada o'ylanmagan qaror;
-menejerning yaxshi hisoblab qo'yilgan qadami.

O'z javoblaringizni isbotlang.

13-topshiriq

Menejerning muhim vazifasi jamoaning ijodiy salohiyatidan maksimal darajada foydalanishga erishish hisoblanadi. Buning uchun menejer quyidagilarni qilishi mumkin:

1. Xodimlarga ma'qul keladigan ishlarni taklif qilishi.
2. Jamoa bilan yig'ilish o'tkazishi va firma ishlari bo'yicha maslahatlashishi.
3. Jamoada firmaning faoliyatiga xalaqit bermaydigan norasmiy guruhlarni saqlashi.
4. Xodimning ijtimoiy faolligi uchun sharoit yaratishi.
5. Xodimlarga ancha muhim ijodiy ishlarni taklif etishi.
6. Erishilgan natijalar bilan ularga mos keluvchi teskari aloqalarni ta'minlashi.
7. Har bir xodimning barcha ijobiy yutuqlarini taqdirlashi va baholashi.
8. Bo'ysunuvchilarni firma maqsadini belgilashga va qaror qabul qilishga jalb etishi.
9. Bo'ysunuvchilarga o'z huquq va vakolatlarining bir qismini berishi.
10. Tashabbuskor bo'ysunuvchilarning xizmat pillapoyasi bo'yicha ko'tarilishini ta'minlashi.
11. Xodimlarning kompetentligini oshirish maqsadida tayyorlash va qayta tayyorlashni doimiy ravishda tashkil etishi.
12. Bo'ysunuvchilarga ularning salohiyatini rivojlantirish uchun imkoniyatlar ochishi.
13. Xodimlarga ulardan o'zining jami imkoniyatlarini ishga solishini talab etadigan murakkab va mas'uliyatli ishni taklif etishi.
14. Bo'ysunuvchilarda ishga ijodiy yondashishni doimo rivojlantirib borishi.

Savollar

1. Bo'ysunuvchilarning ishdagi ijodiy samaradorliklarini oshirish bo'yicha menejerning qanday harakatlarini asosiy deb hisoblaysiz va nima uchun?

2. Sizning fikringizcha bo'ysunuvchilarning mehnat unumdorligi va faolligini oshirishga erishish uchun menejer yana qanday chora-tadbirlarni qo'llashi mumkin?

14-topshiriq

Tahlillarning ko'rsatishicha korxonalar amaliyotiga taalluqli bo'lgan kadrlar siyosatidagi odatiy xatoliklarga quyidagilar kiradi:

- ishga qabul qilingan xodimning korxona tartib-qoidalari bilan tanishish jarayonlarida(xodim yollangan paytida, odatda, o'zini jamoadan ajralganday sezadi);
- xodim istiqbolini yo'qqa chiqaruvchi martabani rejalashtirish;
- yetarli darajadagi informatsiyaga ega bo'lmaganligi sababli xodim o'z manfaatlarini korxona manfaatlari bilan birga bog'lamaydi;
- xodim tashabbusini «muzlatuvchi» javobgarlik hissi;
- xodimning o'z tassavurlarini, e'tirozlarini aytishi va uni qanoatlantiruvchi javobni olishiga imkon beradigan kommunikatsiyaning yo'qligi.

Savollar

1. Sizning fikringizcha, yana qanday odatiy xatoliklar va kamchiliklar bugungi O'zbekistonda inson resurslarini boshqarish amaliyoti uchun taalluqli?

2. Agarda siz O'zbekiston firmalaridan biriga kadrlar bo'yicha menejer qilib tayinlangan bo'lganingizda personalni boshqarishda qanday yangiliklarni qo'llagan bo'lardingiz?

15-topshiriq

«Paradiz» mehmonxonasi 46 ta mehmonga mo'ljallangan 23 ta xonaga ega. Mehmonxonada mehmonxona sohibasi Meri Kollinzdan tashqari yana 30 ta kishi ishlashadi. Bir necha yil oldin eski pansion haqida, ya'ni uning asosida tashkil etilgan mehmonxona to'g'risida turizm bo'yicha chiqarilgan hech bir qo'llanmada tilga olinmagan. Endilikda esa «Paradiz» mehmonxonasini o'z klassidagi eng zo'r mehmonxonalardan biri deb bilishadi.

Mehmonxona narxining bir muncha yuqori bo'lishiga qaramasdan unda hamisha mehmonlar bo'lishadi.

Yil mobaynida otel mehmonlar bilan 80 % atrofida band bo'ladi. Bu mehmonxona biznesi uchun yaxshi ko'rsatkich hisoblanadi.

Ishda Meri quyidagi bir necha tamoyillarga asoslangan holda o' rahbarligini amalga oshiradi:

- narxiga mos ravishda xizmat ko'rsatish;
- xodimlarning o'zlari bajarayotgan ishlariga bo'lgan manfaat *dorligini ta'minlash;*
- tashrifchilar haqida qayg'urish.

Mijozlarning xohish va istaklarini hamda kelgusida ularga xizmat ko'rsatishini oshirish uchun mehmonlardan savolnomani to'lg'azish so'raladi. Unda mehmonxona to'g'risidagi taassurotlarini, shu jumladan, xizmat ko'rsatishning tashkil etilganligi va oziq-ovqat sifati to'g'risidagi fikrlari so'ralgan.

O'zingizni maslahatchi rolida tasavvur qiling va quyidagi operatsiyalarni bajaring:

1. Ushbu har bir yo'nalish bo'yicha anketaning savollarini shakllantirishga harakat qiling.
2. Mehmonxonaga tashrif buyuruvchilarning savolnomani to'lg'azishlari uchun rag'batlantirish tizimini taklif eting.
3. Mehmonxona xodimlarining xizmat ko'rsatish sifatini oshirishga bo'lgan qiziqishlarini qanday oshirish mumkin?

16-topshiriq

Menejer ishini baholashda uning jamoada korporativ madaniyatini o'ziga xos fikrlar(dunyoqarashlar)ini shakllantirishga bo'lgan qobiliyati, ya'ni ishbilarmonlik va umuminsoniy muammolarni yechishda xodimlarni birlashtirishi muhim rol o'ynaydi.

Korporativ madaniyat, eng avvalo, inson ehtiyojini qondirish uchun zaruriy sharoitni yaratishga asoslanadi.

Korporativ madaniyatning asosiy tamoyillari:

- shaxsiy tashabbusni rivojlantirish;
- bajariladigan ish uchun javobgarlikni imkoniyat darajasida rag'batlantirish;
- insonga *shaxs sifatida hurmat bilan qarash.*

Korporativ madaniyatni yaratishning turli xil yo'llari:

- u yoki bu muammo bo'yicha jamoada turli xil nuqtai nazarlarning bo'lishini rag'batlantirish va qo'llab-quvvatlash;
- inson munosabatlarining yuqori darajadaligi, vazifalarni jamoaviy yechishga intilish;

- xodimlarning bajarayotgan ishlari uchun javobgarliklarining oshishini ta'minlash maqsadida o'z rahbari vakolatlarining bir qismini olishi;

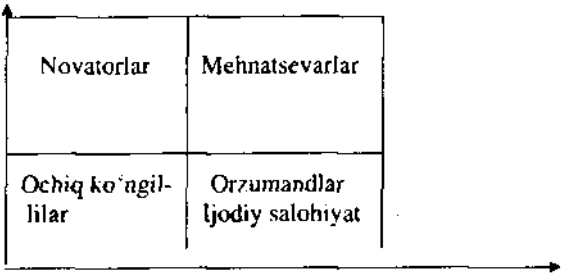
- turli xil faoliyat sohalarida yangiliklar manbaini o'zida namoyon etadigan fikrlashning nostandart shakli.

Lekin jamoani boshqarish bo'yicha real faoliyatda menejer korporativ madaniyatni yaratish bo'yicha uning imkoniyatlarini cheklovchi bir necha mavjud bo'lgan ob'yektiv holatlar bilan to'qnashadi. Ularga quyidagilarni kiritish mumkin:

1. Muhim shaxsiy sifatlarni shakllantiradigan, korporativ madaniyatga kam ta'sir ko'rsatadigan va tezda moslashuvchan, ya'ni jamoada ijodiy salohiyati va ishlash qobiliyati bilan ajaralib turadigan xodimlarning mavjudligi.

Keltirilgan sxemada har xil shaxsiy imkoniyatlarga ega bo'lgan xodimlarning asosiy turlari ko'rsatilgan:

Bajariladigan ishlar hajmi



2. Aniqlash mumkin bo'lgan (yo'qotish tartibi bo'yicha) shaxsning tug'ma ruhiy ustovorliklarini quyidagicha aniqlash mumkin:

a) shaxsiy; b) guruhiy; v) jamoatchilik.

Savollar

1. Korporativ madaniyatni yaratish bo'yicha menejer tomonidan boshqarilayotgan jamoada yuqorida ta'kidlangan ob'yektiv cheklanishlar sharoitida uning kompleks harakatlari qanday bo'lishi kerak?

2. O'zbekistonda korporativ madaniyatning o'ziga xos xususiyatlari bormi? Agarda bor bo'lsa mos keluvchi misollarni keltirib o'ting.

17-topshiriq

Mutaxassislarning fikricha menejerning kadrlar bilan ishlashi quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- menejerning firma xodimlarining fikrlari va ularning erishgan natijalari bilan tanishishga qiziqishini ifoda etishi;

- xodim o'z fikrini qo'rqmasdan ayta olishi mumkin bo'lgan holat yaratishi;

- firma ichidagi kommunikatsiyani yaxshilashi;

- muammoli sohalarni aniqlash va ixtiloflarni yechish uchun kuchlarni yo'naltirishi;

- informatsiyani tezkor (operativ) yangilash va mehnat bo'yicha ko'rsatkichlar bazasini dolzarblashtirishi;

- kooperatsiyalash va hamkorlik muhitini yaxshilashga erishishi;

- mehnatni tashkil etishi va boshqarishni takomillashtirishning yo'nalishini aniqlashi;

-personalni korporativ vazifalarni yechishga jalb etish va firmaning iqtisodiy yutuqlari uchun javobgarlik hissini qo'llab-quvvatlashi.

Savollar

1. Sizning o'ylashingizcha bu yerda kadrlar menejmenti faoliyatining barcha asosiy yo'nalishlari ko'rsatilganmi yoki nimadir qoldirilganmi (oxirgisini aniqlashtiring)?

2. O'zbekiston amaliyotiga taqqoslaganda kompaniyaning inson resurslarini boshqarishda qanday o'ziga xos holatlariga asosiy e'tiborni qaratish talab etiladi?

18-topshiriq

Menejer o'z faoliyatini quyidagi so'rovnoma yordamida tahlil qilishi mumkin.

1. Men informatsiyani qayerdan olaman?

2. Qanday informatsiyani men o'z tashkilotimning bo'linmalari ichida tarqataman?

3. Mening faoliyatim yig'ilgan informatsiyaga mos keladimi?

4. Men o'z tashkilotimdan qanday o'zgarishlarni talab etishim mumkin?

5. Men o'z bo'ysunuvchilarimning taklifini baholash imkoniyatiga ega darajada informatsiya bilan ta'minlanganmanmi?

6. Men o'z tashkilotimning kelajakdagi yo'nalishini qanday tasavvur etaman?

7. Mening rahbarlik uslubimga bo'ysunuvchilar qanday munosabatda bo'lishadi?

8. Qanday tashqi aloqalarni qo'llab-quvvatlayman?

9. Ish vaqtini ma'lum tizimga muvofiq ravishda taqsimlaymanmi yoki ayni vaqtdagi talablarga qarab ish olib boramanmi?

10. Juda ham ko'p ishni o'zimga yuklab qo'ymaymanmi?

11. Juda ham yuqoridan harakat qilmaymanmi?

12. Mening faolligim yuqori darajadagi muammolarni yechishga qaratilganmi?

13. Men o'z faoliyatimda turli vositalardan me'yorida foydalanamanmi?

14. Men o'z shaxsiy huquq va majburiyatlarimni qanday bayon etaman?

Savollar

1. Menejmentda siz nimaga erishishishingiz mumkin va aksincha, *nima uchun*?

2. O'z faoliyatingiz samaradorligining oshishi uchun qo'shimcha zaxiralarni nimada ko'rasiz?

19-topshiriq

O'z-o'zining shaxsiy va ishbilarmonlik sifatlarini baholash

Moslashuvchan avtomatlashtirilgan ishlab chiqarish uchastkasi 10 balli tizim bo'yicha uchastka uchun bir muncha ilg'or, past hisoblanuvchi xodimning (ishlovchilar tarkibidan) va menejerning shaxsiy hamda ishbilarmonlik sifatlari baholanadi. Baholashning natijalari 4.1.1-jadvalda keltirilgan.

4.1.1-jadval

Sifatlarning *nomi*	Baho		
	Bir muncha yuqoriroq xodim	Bir muncha pastroq xodim	O'zi(rahbar)
Ishbilarmonlik sifatlari			
1. Mehnatsevarligi	8	5	6
2. Tashabbuskorligi	4	5	5
3. Batartibligi	6	3	5
4. Professionalizm	9	5	5
5. Tashkil etilganlik	6	3	7
6. Javobgarlik	7	4	6

7.	Intizomlilik	7	4	6
	O'rtacha bali	6.7	4,1	5,7
	Shaxsiy sifatlar			
1.	Ochiq ko'ngillik	5	4	6
2.	Adolatparvarlik	5	4	6
3.	Kommunikabellik	5	4	7
4.	O'z so'zida tura olishlik	5	3	5
5.	Vazminlik	5	3	5
6.	Intellekt	5	4	5
7.	Halollik	6	3	6
8.	Sog'liq	6	5	5
	O'rtacha bali	5,2	4,1	5,6
	Jami o'rtacha bali	5,9	4,1	5,6

Izoh. 0 – sifatning umuman yo'qligi. 10 – sifat rivojining yuqori darajasi.

Menejer o'zini baholash natijasida o'z xulq-atvorini stixiyali tarzda emas, balki o'zini anglagan holda boshqarish va o'z-o'zini tarbiyalash bilan shug'ullanishi mumkin. Rahbar yana «yomon» xodimlarining ijobiy xislatlarini va «yaxshilar»dagi yetishmovchiliklarni ko'ra olishi lozim. Agarda rahbarning yakuniy baholarining ahamiyati bir muncha yaxshiroq va yomonroq hamkasblar orasidagi o'rtacha baholarga yaqin bo'lsa, u holda uni shartli ravishda samarali rahbar tarkibiga qo'shish mumkin, ya'ni u jamoa a'zolarining bir muncha samarali ishlashiga imkon beruvchi jamoani qutblashtirmaydi.

1. Siz ustaning baholashi to'g'risida nimani ayta olishingiz mumkin? U xodimning ijobiy tomonlarini va kamchiliklarini baholashni biladimi?
2. Uni samarali rahbar deb bo'ladimi?
3. Misol asosida o'zingiz va xodimlaringizning shaxsiy va ishbilarmonlik sifatlarini ob'yektiv baholashga harakat qiling. Siz qanday sifatlarni ko'proq qadrlaysiz? Sizning baholaringiz turli xilmi yoki siz qandaydir doimiy raqamlarda ishlaysizmi?

20-topshiriq

Personalni boshqarish bo'yicha xalqaro markazning bosh direktorii personalni boshqarish sohasi bo'yicha ixtisoslashgan maslahat kompaniyasiga murojaat etdi.

O'zining uch yillik faoliyati davomida markaz sobiq uchta hamkasblar birlashuvidan o'nlab kasbiy ta'lim dasturlarini amalga oshiruvchi yirik o'quv muassasiga aylandi. Markazda 15 ta shtat instruktorlar va 5 ta texnik xodimlar ishlashadi. Markaz bosh direktori, shuningdek davriy ravishda bir martalik kontrakt asosida tashqaridan o'qituvchilarni taklif qiladi. Markaz rahbarlarni moliya, buxgalteriya hisobi va strategik boshqaruv bo'yicha barcha xohlovchilar uchun umumiy kursni, shuningdek, tashkilotlar buyutmalari bo'yicha maxsus dasturlarni ishlab chiqqan holda ta'lim olib boradi. Oxirgi kelganlar hisobiga markaz umumiy ish hajmining 70 foizi to'g'ri keladi.

Markaz bosh direktorining fikriga ko'ra, tashkilot rivojlanishining boshlang'ich davridagi "kompaniya oila" (har bir kishi hamma uchun kuchining boricha harakat qilgan) mafkurasi tugadi. Markaz norasmiy tashkilot chegarasidan chiqib ketgan va har bir xodim ishini rasmiy baholash tizimiga ehtiyoj sezadi.

Muhokama uchun savollar

1. Markaz oldida personalni boshqarish sohasida qanday maqsadlar turibdi?
2. Bosh direktorga xodimlar ishini baholashning qanday tizimini taklif etgan bo'lardingiz?

21- topshiriq

Ko'p millatli korporatsiyaning Yevropa shtab kvartirasining inson resurslari bo'limi xodimlaridan ularning attestatsiya jarayoniga bo'lgan munosabatlarini bilish maqsadida shtab – kvartirada an'anaviy shakldagi, ya'ni rahbar bilan har yilgi attestatsiya suhbati, baholash va rivojlanish rejasi bo'yicha maxsus shakllarni to'ldirish, attestatsiya bahosiga mos holda bazaviy okladni oshirish kabi savollar bo'yicha anonim so'rov o'tkazdi. Xodimlarning fikrini to'plash yetarli darajada qiyin kechdi, chunki ulardan ko'pchiligi ish vaqti fondining ko'p qismini xududiy filiallarda o'tkazishadi va kam hollarda markaziy ofisga

kelishadi. Jami 154 ta xodimlarga tarqatilgan anketalardan atiga 70 tasi qaytib keldi.

O'tkazilgan so'rov quyidagi natijalarni berdi:

- 65 % xodimlar ular ishini baholash usuli sifatida attestatsiyadan qoniqishmaydi;

- 50 % xodimlar, rahbarlar ularning ishini ob'yektiv baholay olishmaydi, chunki bunga zarur bo'lgan ma'lumotlarga ular to'la ega emas, deb hisoblashadi;

- 45 % xodimlar, attestatsiya suhbati, bu faqat rasmiyatchilik, oldindan qaror qabul qilingan bo'ladi, deb hisoblashadi;

- 12 % xodimlar ularning rahbarlari, umuman, suhbat o'tkazmasligi va faqatgina oldindan to'lg'azilgan varaqqa (shaklga) qo'l qo'yishni so'rashdi, deb ta'kidlashadi;

- 68 % xodimlar attestatsiya natijalaridan nima maqsadda foydalanishini, masalan okladni oshishini sezmaydi;

- 75 % rahbarlar attestatsiya o'tkazishga va unga tayyorgarlik ko'rishga vaqtlarining yetishmasliklari haqida shikoyat qilishgan;

- 25 % rahbarlar attestatsiyalanuvchini tanqid qilish zarur bo'lgan paytlarda va attestatsiya baholarini e'lon qilishda doimo qiyinchiliklarga duch kelishlarini tan olishgan.

Muhokama uchun savollar

1. So'rovni o'tkazish natijalari nimadan dalolat beradi?
2. Jamoadagi murakkablashgan vaziyatlarning sabablari nimada?
3. Siz korporatsiya shtab – kvartirasining inson resurslarini boshqarish bo'limiga personalni baholash tizimini takomillashtirish bo'yicha qanday choralarni qo'llashni tavsiya qilgan bo'lardingiz?

22-topshiriq
Boshqaruv qarorlari

Qarorni qabul qilish jarayoni oltita asosiy bosqichlarni o'z ichiga qamrab oladi: qarorni qabul qilishga ehtiyojni anglash; sabablarni aniqlash, qarorlar variantlarini ishlab chiqish; yaxshiroq qarorni tanlash; qarorni amalga oshirish, shuningdek, natijalarni baholash va teskari aloqa. "Britaniya ensiklopediyasi" bilan bo'lgan vaziyatda shunday holat kuzatilgan. birinchi bosqichda ehtiyojni anglash aniq tuzilgan kompaniya

sinish arfasida bo'lgan. Muammolarning sabablni aniqlash jarayonida *kompaniyaning yangi egalari kitob sotuvchilarni majburlab shavqatsiz* menejment madaniyatini asosiy omil, deb belgilashdi. Natijada yangi mahsulotni ishlab chiqishda ko'pgina nizolar kelib chiqib asoslanmagan tarzda elektron formatlardan foydalanishga qaror qilindi. Birinchi qarorlardan biri kompaniya rahbari Djeykoba Safri o'z lavozimidan bo'shatildi. Kompaniyaning yangi menejerlari muqobil yo'llarni topish bilan shug'ullanib nashrni jonlantirish maqsadida nomini "Britannika" bilan atashadigan bo'lishdi. Birinchi qadam ensiklopediyani o'zgartirilgan va arzon holda kompakt-disklarda, avvalo maktablar uchun mo'ljallangan tarzda yaratish va Britannisa.som. web-saytini ochish bilan boshlandi. Saytdan foydalanuvchilarga nafaqat ensiklopediyadagi maqolalar berib borilar, balki tanlangan mavzu bo'yicha boshqa veb-saytlarga yo'llanmalar ko'rsatilardi. Keyin yangi raqamli mahsulotlarni ishlab chiqish bo'yicha bo'linma yaratildi. Uning menejerlari kelajakning global seti simsiz Internetga o'z diqqat-e'tiborlarini qaratishdi. Asosiy maqsad "Britannika" savdo belgisini simsiz "to'rda" ma'lumotlarning yetakchi manbaiga aylantirish. Variantlar o'rganib chiqilgandan so'ng, boshqa simsiz kirish xizmatlarini yetkazuvchilar bilan kuchlarni birlashtirishga, shuningdek, "Britannik" kontentni boshqa W-saytlar bilan litsenziyalashtirishga qaror qilindi. Amaliyot shuni ko'rsatdiki, internet-kompaniya bunday takliflarni hamkorlikda ijobiy tarzda qabul etadi. Mazkur qarorlar kompaniyaning "raqamli relslar"ga o'tishiga yordam berdi, lekin afsuski, hozircha rahbariyat xohlagan pulni topishning iloji bo'lmayapti. Hozirgi paytda "Britannika"ning menejerlari faoliyat yuritishning yangi variantlarini izlashmoqda.

Savollar

1. *Siz bitta yuridik firmaning ishbilarmon va juda band bo'lgan* sherigisiz. Sizning tajribali kotibangiz doimiy bosh og'rig'idan, *uyqusizlik va tomoq qurishidan arz qiladi. Uning fikricha,* ofisning havosi juda yomon u sizdan nimadir qilishingizni istaydi. Siz bunga qanday munosabatda bo'lasiz?
2. Nima uchun qarorni qabul qilish menejer ishi samaradorligining asosi hisoblanadi?
3. Tavakkalchilik va noaniqlikni ifodalovchi vaziyat nimasi bilan farq etishini tushuntirib bering? Siz bunday vaziyatlarda qaror

qabul qilish jarayoni xususiyatlarini qanday tasvirlagan bo'lardingiz?

4. O'zingiz oxirgi yarim yillikda qabul qilgan xohlagan uchta qaroringizni tahlil eting. Shulardan qaysi birlari mo'ljallangan, qaysi birlari mo'ljallanmagan?
5. Nima uchun ko'pgina qarorlar yakka qabul qilinmasdan, guruhlarda qabul qilinadi?
6. Vruma-Djago Modeli bo'yicha qaror qabul qilishning beshta uslubi mavjud. Sizningcha menejer qaysi qaror qabul qilish usulini tanlashi lozim?
7. Qaror qabul qilishning ma'muriy va siyosiy modellarining asosiy farqlari nimalardan iborat?
8. Qaror qabul qilishda kompyuter texnologiyalaridan foydalanishning mumkin bo'lgan ustuvoriklarini va kamchiliklarini ayting.
9. Tashkilotda qaror qabul qilishda intuitsiyaga asoslanib qaror qabul qilishni ma'qullaysizmi? Qaror qabul qilishda intuitiv va ratsional yondashuvlarni birlashtirish mumkinmi?
10. Sizningcha, riskka xohish va qaror qabul qilishga o'qitishdek hamda an'anaviy qaror qabul qilish jarayonining olti bosqichdan iborat bo'lgan zamonaviy yondashuvlari bir-birini inkor etmaydimi (9.2 rasmga qarang). Muhokama qiling.
11. Qabul qilinadigan qarorlarning sifatini yaxshilashda konstruktiv nizolarning roli qanaqa?

23-topshiriq

Gementos Mexisanos (Gemex) yuz yildan buyon faoliyat yuritayotgan firma hisoblanadi. Uning rivojlanishiga yangi texnologiyalarni qo'llash asos bo'lib xizmat qilgan. Nobarqaror va murakkab sharoitda raqobatbardoshlikni oshirish uchun kompaniya rahbariyati menejmentda va texnologiyalarda innovatsiyalarni amalga oshirishdi. Yangi yondashuvning asosiy elementi vazifasini bunda informatsion infratuzilma o'tadi. Gemexning barcha yuk tashuvchilari global pozitsiya tizimi GPS bilan ta'minlangan. Korporativ informatsiya tizimida har kuni buyurtmalar, ishlab chiqarish grafiklari, yo'llardagi tiqilinchlar, ob-havo sharoiti va hokazolar to'g'risidagi informatsiyalar yangilanib turiladi. Lekin bundanda muhim omil kompaniya menejerlari va xodimlarining o'z majburiyatlariga bo'lgan munosabatidir. Barcha haydovchilar va dispetcherlar ikki yil mobaynida o'rta ma'lumot olish

maqsadida har hafta o'quv kurslariga qatnashishdi. Kompaniyada doimiy asosda xaridorlarga xizmat ko'rsatish sifati masalalari va kompyuter savodxonligi bo'yicha o'qishlar olib borildi. Gemexda personalni o'qitish va rivojlantirish uchun hammasi bo'lib 8% dan kam bo'lmagan ish vaqti ajratiladi. Qattiq egiluvchan bo'lmagan qoidalar bekor qilindi, xodimlarda muammolarni aniqlash va yechish bo'yicha ko'proq erkinliklar va majburiyatlar paydo bo'ldi.

Va mana natija: Gemexning har bir yuk tashuvchisi o'zida haqiqatda boshqariladigan inson, haqiqiy biznesmen kabi fikrlaydigan mustaqil biznes-birlikni namoyon etishadi. "Yetkazib berish oynasi" uch soatdan 20 minutgacha qisqardi, lekin menejerlar ushbu ko'rsatkichni ham yana ikki martagacha qisqartirishmoqchi. Gemexning Gvadalaxaredagi direktor taqsimlovchi Fransisko Prezaning aytishicha: "Oldinlari ular o'zlarini oddiy haydovchi deb hisoblashardi. Sementni kim bo'lsa shu tashishi mumkin-ku... Endilikda bizning xodimlarimiz raqobatchilarimiz bajarisha olmaydigan xizmatlarni ko'rsatishayotganliklarini bilishadi". Gemex kompyuter texnologiyalarini va xodimlarning aqliy qobiliyatlarini ochuvchi yangi menejment yondashuvini birlashtirgan holda sement sanoatida inqilobni amalga oshirdi. Gemex xodimlari doimo ish joylarida, kurslarda va boshqa tashkilotlarda o'qishadi. Tabiiyki, Gemexning raqobatchilaridan hech biri bunday tez va ustalik bilan ehtiyojlarni oldindan anglash, muammolarni yechish va innovatsiyalarni joriy qilishga muvaffaq bo'la olmaydi.

Savollar

1. Biz nimaga menejment tarixini o'rganamiz?

2. Menejment nazariyasi va amaliyotiga ijtimoiy kuchlar qanday ta'sir ko'rsatadi?

3. Ish(o'qish)dagi shaxsiy tajribangizga asoslangan holda ilmiy menejment va byurokratiyaning bir nechta tamoyillarini qo'llashni ifodalab bering. Siz nima deb o'ylaysiz, ushbu tavsiflar tashkilotlarda doimo qatnashadimi? Muhokama qiling.

4. Menejment bo'yicha bitta professor samarali boshqarishning asosi bo'lib, eng avvalo hozirgini, kiyin o'tmishni va faqat undan keyin kelajakni bilish hisoblanadi, deb ta'kidlagandi. Siz ushbu fikrga qo'shilasizmi?

5. Tashkilotda o'qitiladigan uchta tavsiflardan qaysi biri sizga ko'proq yoqadi: Sizga qaysi biriga moslashish hammasidan qiyinroq kechadi?

6. Tashkilotlarda yangi texnologiyalar har qachongidan ham faolroq joriy etilmoqda. Sizning fikringizcha nima ustuvor hisoblanadi: tashkilotning inson elementlarini boshqarish yoki texnologiyalarni boshqarish? Muhokama qiling.

7. Xulq-atvor yondashuvining mohiyati nimadan iborat? U menejmentdagi ilgariroq paydo bo'lgan yondashuvlardan qaysi jihatlari bilan farq qiladi?

9. Siz nima deb hisoblaysiz, menejment nazariyasi hamisha tabiiy fanlar(matematika, fizika, kimyo, amaliy psixologiya) kabi aniq bo'ladimi?

10. Ko'pgina tijorat kompaniyalari sinib ketishmoqda, ko'plari esa zo'rg'a faoliyat olib borishmoqda. Hozirgi paytda tijorat sohasida karyera qilishga intilsa bo'ladimi va nima uchun?

4.2. Menejment amaliyoti: axloqiy dilltema (ikkilanish)

1-topshiriq

"O'z xohishi bilan" sahovat qilish

Reni Vashington kollejini tugatganidan so'ng uni *Standol* korporatsiyasiga ishga taklif etishganidan xursand edi. Kompaniyaning atrof-muhitni muhofaza etish tadbirlarida jonkuyar xodim sifatida o'zini ko'rsatishidan tashqari, turli fuqaroviy va madaniy ijtimoiy tadbirlarda faol qatnashib katta obro' qozondi. "Yordamga qo'l uzatish" nomli beg'araz tadbirlar boshlanganligi e'lon qilinganida miss R.Vashington volonterlikka yozildi. Lekin, tez o'zining qaroridan afsuslandi.

Volonterlarni muvofiqlashtiruvchi firmaning har bir xodimidan pulni qaytarib olmaslik sharti bilan berish kutilayotganligi to'g'risida eslatma oldi. Renining ishi aynan mablag'larni yig'ishdan iborat edi. Eslatmada ta'kidlanishicha, muvofiqlashtiruvchilar bir qancha summada pul yig'ishlari lozim, agarda ular vazifalarni bajarisha olishmasa, yetmagan summani o'z yonlaridan to'lashlari lozim. Xodimlardan badal to'lashlari to'g'risida so'ralganda R.Vashington hayotiy qiyinchiliklar to'g'risida juda ko'p gaplarni eshitdi. Rahbariyat esa, undan sahiylik qilishni xohlashmayotgan hamkasblariga tazyiq o'tkazishni tavsiya qilishdi. Asta-sekin uning g'ururi va loyiha to'g'risidagi xursandchiliklari so'na boshladi.

Reni o'ylanib qoldi. Standol xodimlarida ushbu "rahmdillik"ni keltirib chiqargan nafratlanish va asabiylashish, xayr-sahovat egasining faol obro'si kerakmikin. Rahbariyat tomonidan bosimning yo'qligi sababli ular katta miqdordagi pullarni sadaqa qilishmagandir? Reni

tizimni o'zgartirish to'g'risida tasavvurlar paydo bo'ldi, lekin Standoldagi karyerasidan shubhalanib tashabbus ko'rsatmaslikka qaror qildi.

Siz nima qilgan bo'lardingiz?

1. Tilamchilik qilib kompaniyaning xodimlarini "yomon odam" holatiga qo'yadigan mablag'ni yig'ishning an'anaviy usulini qo'llab-quvvatlaysizmi?

2. Siz o'z xohishingiz bilan "reja" va "amalda"gi farqlarni o'z yoningizdan to'lashdan bosh tortgan holda o'z xohishi bilan to'laydigan badallarni yig'armidingiz. Agarda rahbariyat norozi bo'ladigan bo'lsa, matbuotning «majburiy" homiylik tajribasidan foydalangan bo'larmidingiz.

Mablag'larni yig'ish tizimini o'zgartirishni taklif etgan bo'larmidingiz: homiylik qilish yuqoridan belgilangan tarzda emas, o'z xohishiga binoan bo'lishi lozim.

2-topshiriq

Hisob-kitob natijalarini qalbakilashtirish kerakmikin?

Sara Makintosh yaqindan boshlab yirik telekommunikatsiya kompaniyasi hisoblanadigan Misro Phoneda ishlay boshladi. Unga mijozlarga xizmat ko'rsatish qoidalarini o'rgatish bo'yicha keng ko'lamli loyihani amalga oshirish topshirildi. Dasturni Sarining yangi rahbari, kadrlar bo'limi boshlig'i Kristina Koul taklif etdi. Kompaniyada shunaqa gaplar yuribdiki, ya'ni ushbu loyiha orqali Kristina o'zining reputatsiyasini oshirishni va uzoq kutilgan lavozimda o'sishni kutayapti. Bozor kurash borgan sari murakkablashmoqda, shu sababli strategiya Misro Phone yuqori darajadagi servis ko'rsatishni talab etmoqda. Bu kompaniyada, asosan mijozlar bilan bevosita aloqalar o'rnatiladigan joylarda eng zo'r kishilar ishlashini bildiradi. Kristina tomonidan tavsiya qilingan dastur bo'yicha xizmat ko'rsatish tizimidagi 3 ming kishining har biri haftalik o'qish kurslarini o'tishi lozim. Loyihaning qiymati taxminan – 40 mln.$.

Dasturni kompaniyaning shtatli bir guruh xodimlari Kristina rahbarligida ishlab chiqishdi. Lekin ularning amalga oshirishlariga vaqtlari yo'q, shu sababli yuqori malakali loyiha menejeri kerak bo'lib qoldi. Sara o'zining sakkiz yillik tajribasi bo'yicha moliya sohasidagi bilimlari va tashkiliy xulq-atvori bilan boshqalarga nisbatan ushbu hisob-kitobni amalga oshirish uchun eng ma'qul nomzoddir. Lekin taklif etilayotgan dasturni sinchkovlik bilan o'rganish natijasida Sara boshqa

barcha hisob-kitoblarga asoslangan boshlang'ich hisob-kitoblarda bir nechta noaniqliklarni aniqladi. O'zining xavotirlarini guruhning kordinatori Denom Sotalomga aytib berdi. U Kristinaning moliyaviy bashoratlarni qanday olganligi to'g'risida qanchalik ko'p gapirsa, Sara shunchalik mazkur dasturning bir nechta jiddiy kamchiliklardan holi emasligiga ishonch hosil qila boshladi. Uning aniqlashicha. 40 mln.dollarlik mablag' faqat har biri kishini 20 soatdan o'qitishga ketarkan, xolos, hamma kutganidek 40 soatlik o'qitishga emas. Yana shuncha xarajatlar bilan!

Sara dasturning "Misro Phone"ga kelguniga qadar ishlab chiqilgan bo'lsa ham, hujjatlar yakuniga o'zining imzosi qo'yilishini bilardi. U Kristinaga aniqlangan yetishmovchiliklar va kelib chiqishi mumkin bo'lgan vaziyatlar to'g'risida gapirib berganda, asabiy holatda stolga qalamini urib, Saraning gapini bo'lib, stoldan yarim egilgan holda va sekin: "Sara yana bir marta qayta hisoblab chiqing va u 40mln.dollar byudjet bo'yicha har bir xodimning 40 soatdan o'qishini ta'minlaydigan bo'lsin" - dedi. Sara bunga: "Buning iloji yo'q, deb o'ylayman. Buning uchun yoki dastur bo'yicha o'qiydiganlarning sonini qisqartirish kerak yoki bo'lmasa, xarajatlarni ko'paytirish kerak..." deb javob berdi. Kristina mug'ombirona kulish va sovuq ko'zlar bilan uning gapini buzib ikkinchi marta: "Menimcha siz, meni tushunmayapsiz shekilli. Kartaga juda ko'p narsa qo'yilgan. Yana bir marta qayta hisoblang". Kutilmagan holatdan Sara turgan joyida qotib qoldi. Unga natijalarni soxtalashtirish buyurilmoqda. Havotirlik uning ko'nglida xuddi yumaloqlangan qordek oshib bordi. Uni nima qilishi kerak?

Siz nima qilgan bo'lardingiz?

1. Yana bir marta "Qayta hisob-kitob qilarmidingiz". Kristina va uning sheriklari loyihaga ko'p vaqtlarini sarflashgan va sen ularning qoidalariga o'ynashingni kutishmoqda. Sen guruhning ishini chippakka chiqarishni istamaysan. Bundan tashqari, sen uchun bu eng katta o'zingni ko'rsatish imkoniyatidir.

2. O'zingizning qarashlaringizga sodiq qolgan holda natijalarni soxtalashtirishdan bosh tortarmidingiz. Kristinaga me'yoridan ortiq ishlashga tayyor holda boshqa muqobil variantlarni ishlab chiqishni aytgan bo'larmidingiz. Ushbu byudjet doirasida mijoz bilan bevosita aloqada bo'lgan xodimlarning ko'proq ta'lim olishini, qolganlarni esa kamroq oladigan qilish mumkin.

3. Guruhning boshqa barcha a'zolariga hamrnasi to'g'risida aytarmidingiz? Agarda ular Kristina tomonida bo'lishsa, ijorchi direktorga va direktorlar kengashiga bu haqda aytarmidingiz.

3-topshiriq
Boshliq kerak

Karen Louri Illinoys shtatidagi kichkina shahardagi ijtimoiy ta'minot agentligining menejeri. U qo'l ostidagilarining o'z kasbini o'rganayotganliklarini va ishda o'z salohiyatidan qanchalik darajada foydalanayotganligini kuzatib borardi. Agentlikda katta klerk bo'yicha vakansiya (kamdan-kam, umuman aytganda tasodifan) ochilganida Karen tezda ushbu o'ringa Sharlotta Xaynsni tavsiya qilishga qaror qildi. Sharlotta agentlikda 17 yildan buyon ishlardi va o'zini haqiqiy lider sifatida ko'rsata oldi. U yangi lavozimda xuddi oldingidek, qo'l ostidagilarining shaxsiy muammolariga katta e'tibor qaratib, oldin qanday ishlagan bo'lsa, shunday qattiq ishlab bir nechta zamonaviy usullardan foydalana boshladiki, bu o'z navbatida nafaqat bo'limni, balki butun agentlikni jipslashtirdi.

Lekin fuqarolarning davlat xizmati boshqarmasida yangi lavozimga talabgorlar uchun tanlov o'tkazishga qaror qilindi. Haqqoniy o'tkazish maqsadida tanlov ochiq tarzda bo'ladigan bo'ldi. Unda har qanday xohlovchi, shu jumladan agentlik xodimlari qatnashishi mumkin edi. Boshqarma a'zolarining fikricha lavozimni test natijalari bo'yicha kim ko'p ball to'plasa o'sha egallashi lozim. Lekin baribir oxirgi so'z agentlik menejeri K.Louri tomonidan aytilishi lozim.

Yangi joyda o'zini ajoyib tarzda namoyon etgan Sharlotta tanlovda agentlikning barcha xodimlari qatnashadiganligini bilib juda hijolat chekdi. Test natijalaridan keyin u battaroq hijolat bo'ldi. Sharlotta nomzodlar ro'yxati ichida o'n ikkinchi o'rinda, birinchi o'rinda esa uning o'zi klerklik lavozimga tavsiya qilgan ayol turardi. Boshqarma a'zolari Karenga g'olib ayolning lavozimini oshirishini uqtirishiyapti, lekin menejer test natijalariga asoslanib shunday qarorni qabul qilishga shubhalanayapti.

Siz nima qilgan bo'lardingiz?

1. Testning natijalarini inkor etgan bo'larmidingiz? Sharlotta o'zini ijobiy tarzda namoyon eta oldi va xizmat pog'onasi bo'yicha o'sishga loyiq.

2. Siz eng ko'p ball to'plagan nomzodni lavozimga tayinlagan bo'larmidingiz? Boshqarmada o'zingga dushmanlar orttirishning keragi yo'q, bundan tashqari test nomzodlarni tanlashning ob`yektiv usulidir.
3. Siz xodimlarni motivlashtirishni va agentlik faoliyati tamoyillarini bilishini va rahbarlik ishlari tajribasini aniqlash kabi mezonlarni ko'proq o'zida mujassamlashtirgan testlarni taklif etgan bo'larmidingiz?

4-topshiriq
"Butun umrga do'stmi?"

Prissilla Denis hamisha o'z ishini sevardi. U kichkina bolalar uchun o'yinchoqlar ishlab chiqaradigan unchalik katta bo'lmagan «Smallworld» kompaniyasining prezidenti bo'lib ishlaydi. Prissilla ona sifatida ham xavfsiz va yuqori sifatli bo'lgan o'yinchoqlarni yaratish lozimligini tushunadi va qo'llab-quvvatlaydi. O'tgan yilning oxirida «Smallworld» kompaniyasining dizaynerlari yangi o'yinchoq – kichkinagina, gapiradigan ayiqchani ishlab chiqishdi. Yangi yaratilgan ayiqchani Binni deb atashdi. Ayiqcha yumshoq jigarrang bo'lgan sun'iy mo'ynadan qilingan bo'lib, o'rnatilgan mexanizm bo'yicha u 50 tagacha qo'shiqqa o'ynardi. Yangi ishlanmani sinab ko'rish uchun kompaniya 50 ta ayiqchani ishlab chiqib ularni bolalar bog'chalari va yaslilarga tarqatishdi. Natijalar kutilganidan ham yuqori bo'ldi: ko'pgina bog'chalar o'yinchoqning bolalar qalbidan tezda joy olganligi to'g'risida xabarlar berishdi.

«Smallworld» rahbariyati 1 ming dona ayiqchalarni ishlab chiqarishni va "Butun umrga do'st" marketing slogani o'ylab topishdi. Ayiqcha bozorda xuddi bolalar ko'p yillar davomida undan ajralisha olmaydiganday, balki xotirasida butun umr saqlanib qoladiganday tarzda tez sotila boshlandi. Birinchi partiya bir hafta ichida sotib bo'lindi, shu sababli navbatdagi partiyani 25 ming dona qilib chiqarishga kelishildi. Shu yerda bitta muammo aniqlandi. Dizaynerlar va menejerlar yangilikning muvaffaqiyat qozonishi mumkinligidan shodlanib, asosiy e'tiborlarini uning tashqi ko'rinishi va sifatiga qaratishib, ishlab chiqarish masalalariga yetarli darajada e'tibor qaratishmagan ekan. Shu narsa ma'lum bo'ldiki, Binnini ishlab chiqarish kompaniyasi uchun o'ylagandan ko'ra, ancha qimmatga tushar ekan. Tabiiy mo'ynadan ishlab chiqarilgan bitta ayiqchaning tannarxi 4,98$ ga, agarda su'niy sintetik mo'ynadan foydalanilsa 2,75 $gacha pasayadi, lekin... tabiiy

mo'yna kamida sakkiz yil mobaynida eskirmaydi, sintetik arzon mo'yna esa atigi sakkiz oygacha chidaydi.

Shu yerda shoshilinch xabar bo'ldi. «Smallworld» menejerlari ikkita variantni ko'rishmoqda: yoki tannarxning oshishiga rozi bo'lish kerak, yoki arzon va ishonchsiz sintetik mo'ynadan foydalanish lozim. Ba'zi birlar bolalarning aynan bitta o'yinchoqni bir necha oy emas, bir haftadan ham ko'p o'ynamasliklari sababli, qo'rqmasdan bemalol su'niy mexdan foydalanish mumkinligi to'g'risida fikrlar bildirishdi. Qolgan, shu jumladan ishlab chiqarish menejerlari bu sifatli mahsulotlar ishlab chiqaruvchi kompaniyaning obro'siga jiddiy putur yetkazishini ta'kidlashdi. "Sakkiz oydan keyin bizni noroziliklar oqimi qamrab oladi, biz arzon versiyani ishlab chiqarishga rozi bo'lgan kunni la'natlaymiz", - deb ta'kidladi bitta menejer. Uni ishlab chiqarish bo'yicha vitse-prezident qo'llab-quvvatlab, quyidagicha savol berdi: "Biz nima qilamiz uni "Sakkiz oyga do'st" sloganiga o'zgartiramizmi?». Marketing va sotish bo'yicha menejerlar jon-jahdi bilan qarama-qarshi nuqtai nazarni asoslashdi. Ularning asosiy dalili «Smallworld» kompaniyasi ishlanma uchun shundoq ham katta mablag' kiritgan. "Agarda biz ishlab chiqarishni to'xtatsak, yoki ayiqchani tabiiy mexdan qiladigan bo'lsak, barchamiz hech vaqosiz qolamiz. Ularning tashqi ko'rinishi bir xildir. Men su'niy mo'ynadan foydalanilsa hech kim hech qachon buning farqini anglamasligiga ishonaman, – dedi sotuv bo'yicha menejer.

Oxirgi qarorni Prissilla qabul qilishi kerak. U tushunadiki, «Smallworld» kompaniyasi ishlab chiqarish xarajatlarini oshirishga bormaydi, lekin kompaniya obro'siga putur yetkazishga borishi mumkinmi? Bundan tashqari agarda u sotuv bo'yicha menejerning taklifiga rozi bo'lsa o'z qizining ko'ziga qanday qaraydi?

Siz nima qilgan bo'lardingiz?

1. Su'niy mo'ynada qolardingiz, lekin marketing kompaniyasini o'zgartirardingiz va xaridorlarga ishlab chiqarish texnologiyasining o'zgarganligi to'g'risida xabar berardingiz.
2. Su'niy mexda qolardingiz va nima bo'lishini ko'rardingiz. Kompaniya hech qanaqa qarshilik qilmaydi, ko'pchilik xaridorlar haqiqatdan ham su'niy mo'ynaning juda tez eskirishini qayerdan bilishadi.

3. Tannarxning oshishiga rozi bo'lardingiz. Bu birinchidan to'g'ri, ikkinchidan esa kompaniyaning obro'si uchun tavakkalchilik qilib bo'lmaydi.

4.3. Testlar

4.3.1. Menejerga test

Ilm va san'atning farqini kimdir chuqur his qiladi, agar, ilm-odat hisoblansa, demak, san'at – odatning hissiyoti. Hissiyot – bu ko'p yillik mehnat bilan rivojlanadi. Menejerning qobiliyati to'g'risida gapiradigan bo'lsak, boshqaruvchi qanday sifatlarga ega bo'lishi kerak? U korxonani muvaffaqiyatli boshqara oladimi? Mavjud imkoniyatlardan samarali foydalana oladimi kabi ko'pgina savollarga javob berishi lozim. Ular shunchalik ko'pki, ulardan ko'p tomli kitoblarni nashr qilish mumkin. Quyida unchalik ma'lum bo'lmagan, lekin bizning ko'z oldimizda rahbarning asosiy sifatlarini ko'rsatuvchi test bilan chegaralanamiz. Shunday qilib, testlar:

1-test

Siz menejermisiz?

Savollarga diqqat-e'tibor bilan javob bering. To'g'ri javobingizdan, sizning boshqaruvchi bo'la olish qobiliyatingiz aniqlanadi.

1. Boshqaruvchi bo'lishga xohishingiz bormi?
2. Agar siz kartochkangizni uyda qoldirgan bo'lsangiz, avtobusga, tramvayga bilet sotib olasizmi?
3. 7ga ko'paytirish jadvalini puxta eslaysizmi?
4. Tungi bosqinchilar sizni bezovta qiladimi?
5. Jinoyat kodeksi bilan qiziqqanmisiz?
6. Patagoniyada bo'lganmisiz?
7. Qanaqa bo'lsa ham, biror bir madhiya kuyini va matnini yoddan eslaysizmi?
8. O'tgan umringizga achinasizmi?
9. Yomon rahbardan, yomon ishchilarni afzal ko'rasizmi?
10. Qachonlardir boshqarganmisiz?
11. Yomg'ir oldidan bo'g'inlaringizning og'riganini sezganmisiz?
12. Sariq sochlimiz?

Testning javobi

1) 1-, 7- va 9- savollarga ijobiy javoblar, siz mehnatsevar, vaqtida maqsad sari intilasiz. Boshliq fikri, siz uchun har doim jamoa fikridan

afzal. Hamma narsadan ko'ra, biror bir murakkab ishni bajarishdan yoki uni muhokama qilishdan oldin, siz o'zingizni ko'rsata olasiz.

2) 7- va 8-savollarga *ijobiy javob* va 1- va 10-savollarga *qoniqarsiz javob* (salbiy); sizning xarakteringiz lirik, muloyim; o'zingizga taalluqli bo'lmagan joyga suqulishni xohlamaysiz. Har doim hamkasblaringiz bilan birga bo'lishni afzal ko'rasiz. Sizga ko'proq yakka holda faoliyat ko'rsatish mos tushadi.

3) 5-savolga ijobiy javob va 2- , 3- va 9-savollarga salbiy javoblar; siz jasur, qat'iyatli, lekin odamlar sizning g'ashingizga tegadi. Sizning haqiqiy layoqatingiz – hayvonot uyidagi yo'lbarslarga qarashishdir.

4) 1- va 12-savollarga ijobiy javob va 9- va 10-savollarga salbiy javoblar; siz, xususan, qarama-qarshi jinsdagi kishilarga yoqasiz. Biroq jamoangiz sizni yaxshi ko'ra olmaydi. Bizning maslahatimiz ochiq turdagi tanlov majburiyatidan va xususan yashirincha saylanishdan qoching.

5) 3-, 5- va 9-savollarga ijobiy javob va 2-savolga salbiy javob; sizda tug'ma rahbarlik qobiliyati bor. Siz uchun qonun qiyin va oxirigacha hal qilinmagan. Sizning joyingiz-kichik korxonaning boshlig'i bo'lish (katta maosh bilan).

6) 1-savolga ijobiy javob va 3- va 10-savollarga salbiy javoblar; sizda liderlikning shakllanmagan qirralari ko'rinadi. Biroq malaka va ko'nikma yetishmaydi. Hozircha muloyim rafiqangizni, oilangizni boshqarishingiz mumkin.

7) 1- va 11-savollarga ijobiy javob va 2-10 savollarga salbiy javoblar; siz mustaqil va tashabbuskor, oldindan ko'ra olish qobiliyatiga egasiz. Lotareya o'ynash sizga tavsiya qilinadi.

8) 1- va 4-savollarga ijobiy javob va 3-, 5- va 10-savollarga salbiy javoblar; siz shunchalik topqir va aqillisizki, aniq ishlardan qocha olasiz. Sizga testni qo'llash bilan, menejerlarni kelgusida tarbiyalashni va ularni saralashni ishonish mumkin.

Testning barcha savollariga bergan to'g'ri javoblaringiz, sizning soxta, qoniqarsiz xarakterga ega ekanligingizni ko'rsatadi. 6-savolga berilgan har qanday javob, hech narsani bildirmaydi. 1-savolga berilgan har qanday javob esa, havas qilgan kresloga yo'lni yopadi: boshliq bo'lish uchun, xohlamagan kishilarga, xuddi shuningdek, bunga qiyinchilik bilan erishayotganlarga ham o'rin yo'q.

Rahbarlik yo'llanmasini qo'lga kiritish uchun, qanday qilib testni yechish kerak? Qaysi savollarga va qanday javob berish kerak?

Sizning qarashingizdagi yechim, shundan iboratki, qaysi savolda siz shu berilgan test, boshqalarga o'xshab jiddiy emas deb o'yladingiz.

Agar birinchi savoldan so'ng, yutuq hissi paydo bo'lgan bo'lsa, sizning rahbarlik vazifasiga to'liq haqqingiz bor siz yumor hissiga egasiz, bu esa bugungi kunda boshqalarga nisbatan muhimroq.

Agar ikkinchi savoldan keyin jilmaysangiz chorak savollarda ha ham, boshqaruvchi bo'lishga imkoniyatingiz bor. O'zingizning qobiliyatingizni charxlab, hazillarni qabul qilishni o'rganishingiz kerak. Masalan, yaqin o'tgan iqtisodiy prognozlarni o'qib o'tish kerak.

Kimki oxirigacha jiddiy javob izlagan bo'lsa, amaliy jihatdan ishonchsizdir (5-12savollar).

Testlarni ko'paytirish, bizda gohida yoppasiga xarakterni keltirib chiqaradi. Shunga qaramasdan, oddiy sog'lom fikr shuni ko'rsatadiki, hamma vaziyatlarda va barcha odamlar uchun bir xilda kerakli testlarni ishlab chiqish amrimaholdir. Bu o'rinda mutaxassisning fikrini keltirib o'tish joizdir. «Test dasturlarini ishlab chiqish ko'p mehnatni talab qilmaydi. Umumiy tizimni qabul qilishdan ko'ra, har bir aniq jarayon uchun testning har kim uchun alohidaligiga amal qilish maqsadga muvofiqdir». Ish hali bu haqda emas, ya'ni, test bo'lajak boshqaruvchining shaxsiy sifatiga noto'g'ri ta'sir qiladi yoki boshqa fazilat unda haqiqatdan ham mujassam bo'lishi mumkin. Lekin uni boshqaruvchi deyish mumkinmi? Qayerda kerak bo'lsa, sharoitga va qanday talab qilinishiga qarab, o'zini ko'rsata oladimi. Bu o'rinda, 1-jahon urushi vaqtidagi mashhur sarkarda marshal Ferdinand Foshaning xarbiy san'at to'g'risidagi gapini eslash joizdir: «Uning mohiyati yetarlicha oddiy, lekin baxtga qarshi uni hayotga tadbiq qilish qiyin».

Boshqaruvchining yaxshi fazilatlarini namoyon qilishi, qiyin va chigal vaziyatlarda o'zini tutish xislatlarini tanlashi uchun, har xil zamonlarda va har xil davlatlarda yashab o'tgan rahbarlar, tadbirkorlar va umuman aqlli odamlar tomonidan ishlab chiqilgan qator oddiy qoidalarni tavsiya qilish mumkin.

2-test
Biznesda katta muvaffaqiyatga erishish

1. Siz do'stingizga sovg'a olishingiz kerak:
a) nima qilsangiz qilasiz, lekin u xohlagan sovg'ani xarid qilasiz.
b) harakat qilasiz, lekin bunga ko'p vaqt ketkazmaysiz.
v) nima ololsangiz o'shani xarid qilasiz.
2. Har doimgi vazifangizni bajarganda:
a) ularni tezroq tugatishga harakat qilasiz.

b) ularni yaxshiroq bajarishga, qandaydir o'zgacha qilishga harakat qilasiz.

v) ularga qandaydir o'zgartirish kiritishga qarshi emassiz, sizga bunga faqat qo'shimcha vaqt kerak bo'lmasa.

3. Ishda siz:

a) oqilona tashabbuskorsiz.

b) bor kuchingizni ishlatasiz.

v) faqat kerakli ishlarni bajarasiz.

4. Agarda siz mehmondorchilikka borgan joyingizda piyolani sindirib qo'ysangiz:

a) to o'rniga o'rin piyola olib bermaguningizcha tinchlanmaysiz.

b) agar uy bekasi judayam achinsa, siz tomondan keltirilgan zararni to'lashni taklif qilasiz.

v) qizarib uyalib uzurlar so'raysiz.

5. Shaxmat bo'yicha raqib tanlashda siz:

a) o'zingizdan ko'ra kuchliroq raqib tanlaysiz.

b) o'zingiz yuta oladigan raqibni tanlaysiz.

v) sport ustasidan boshqasiga rozi emassiz.

6. O'ylagan maqsadingizga yetishib siz:

a) shu zahotiyoq keyingi maqsad haqida o'ylaysiz.

b) faqat shu haqida o'ylaysiz.

v) erishilgan maqsaddan uzoq vaqt zavqlanasiz va yangi istiqbollar haqida erinibgina hayol qilasiz.

7. Siz o'z kuchingiz bilan uyingizni ta'mir qilmoqchisiz, lekin hammasi o'ylaganingizday chiqmayapti.

a) do'stlaringiz yoki qarindoshlaringizga murojaat qilasiz.

b) qiyinchilik bilan bo'lsa ham bu ishning uddasidan o'zingiz chiqasiz.

v) dastlabki fikringizdan kechasiz.

8. Siz uzoq vaqt mobaynida arxideya o'stirdingiz, lekin u so'lib qoldi.

a) yana 2 ta tuvak arxideya sotib olib, hammasini boshidan boshlaysiz.

b) keyingi gal oson o'sadigan gul olasiz.

v) o'ylagan niyatingizdan voz kechasiz.

Baholash:

Savol/ Javoblar	1	2	3	4	5	6	7	8
A	2	0	1	2	2	2	2	2
B	1	2	2	1	0	0	1	1
V	0	1	0	0	1	1	0	0

Baholash:

11-ball: Mana kimga omad kulib boqadi! Sizning shioringiz: «So'qmoqli yo'llardan yulduzlarga!»

Erishgan yutuqlaringiz sizning ozgina yengil nafas olishingizga yordam beradi, mag'lubiyatlar esa aksincha, sizni tetik bo'lishga undaydi. Siz ko'p narsa bilan mag'rurlanishingiz mumkin. Nimaga qo'l ursangiz shu narsani albatta yaxshi qilishga intilasiz. Sizni ko'p insonlar hurmat qilishadi, lekin ba'zi bir xillari esa yoqtirishmaydi.

6-10 ball: Hamma odamiylik fazilatlar sizga xos. Siz omadsizlikdan xafa bo'lishingiz ham mumkin. Bugun siz bo'shashgan va erinchoq bo'lishingiz mumkin, ertaga esa kuch quvvatli bo'lishingiz hech gap emas. Siz omadga intilasiz, lekin hayol bilan emas ko'proq harakat qilishingiz lozim. Siz o'ylagan yutuqlaringiz bilan ham qoniqishingiz mumkin.

0-5 ball: Odamlar bilan yaxshi munosabatda bo'lish sizga, taniqli bo'lishdan ko'ra afzalroqdir. Siz ajralib turishga harakat qilmaysiz, osoyishtalik va himoyalanganlik siz uchun hamma narsadan afzalroq. Balki siz, bekor mag'lubiyatlaringizni yengilmas deb o'ylaysiz. O'zingizga bo'lgan ko'proq ishonch sizga xalaqit bermaydi.

3-test

1. Siz o'rtog'ingizdan oylikdan oldin qarzga pul oldingiz, lekin o'z vaqtida oylik olmadingiz. Siz nima qilasiz?

a) boshqa odamdan qarz olib turib, o'rtog'ingizga berib yuborasiz.

b) undan kutib turishini iltimos qilasiz.

v) u sizga o'zi eslatmaguncha siz hech nima qilmaysiz.

2. Siz ozgina kech qolayotgan insonni kutyapsiz, shu payt siznikiga eski tanishingiz kelib qoldi va sizni hordiq chiqarishga taklif qilayapti. Siz nima qilardingiz?

a) rahmat aytib yo'q derdingiz.

b) siz bilan kutib turishini so'raysiz.

v) taklifini hoziroq qabul qilasiz.

3. Bu xususiyatlardan qaysi biri sizga ko'proq yoqadi?

a) og'ir-bosiqlik.

b) har taraflama boy inson.

v) maqsadli.

4. Siz tanishingizdan qiziq kitob olib turdingiz, lekin aytilgan vaqtgacha o'qiy olmadingiz. Siz nima qilasiz?

a) butun kecha o'qiysiz.

b) uzr surab, yana bir necha kunga iltimos qilasiz.

v) tanishingiz kitob to'g'risida eslamaydi degan umidda kitobni o'zingizda qoldirasiz.

5. Mana o'n minut bo'ldiki, siz kelishilgan uchrashuvga chiqishi kerak bo'lgan insonni kutayapsiz. Siz nima qilasiz?

a) yana bir oz kutasiz, siz ham ba'zi paytlarda kech qolasiz-ku, axir.

b) xafa bo'lib ketib qolasiz.

v) uyiga telefon qilib nima bo'lganini so'raysiz.

6. Sizning uyingizga to'satdan do'stlaringiz kelib, kecha bazmini siznikida o'tkazishni taklif etishadi, lekin ertalabgacha siz bir ishni tugatib qo'yishingiz shart. Siz nima qilasiz?

a) ishni chetga surib qo'yasiz.

b) do'stlardan uzr so'rab, ularning taklifini rad etasiz.

v) mehmonlarni qabul qilib, ishni kechasi bitirib qo'yasiz.

Ballarni hisoblash

Savol/ javoblar	1	2	3	4	5	6
A	5	8	4	4	1	1
B	2	4	1	2	3	5
V	1	1	8	1	5	2

11 va undan kam ball: Siz o'zingizni balki ishonchli inson deb hisoblarsiz. Bu sifatni siz amalda uddalay olishingiz judayam qiyin. Onda-sonda o'zingizga artistlik mahoratini ruxsat etishingiz va o'zingizni erkin his etishingiz, siz bilan aloqada bo'lgan odamlarga juda ko'p tashvish keltiradi.

12-25 ballgacha: Odamlar sizning yordamingizga muhtoj bo'lganda, siz qiyinchiliklarni yengib o'tishga ham tayyor bo'lganda, sizning tanishlaringiz sizning yordamingizdan foydalanishda qanchalik tavakkalchilik qilayotganlarini biladilar. Siz boshqalardan xronometrning punktualligini va jamg'arma banklarining ishonchliligini talab qilganingizdek, boshqalar ham sizning qandaydir majburiyatsizligingizni kechirishga tayyorlar.

26 va undan ortiq ballgacha: Siz balki shunday odamlar tarkibiga *mansubdirsizki, siz hamma narsani ko'ra bilganingiz sababli, siz uchun* noqulay sharoitlar mavjud emas. Siz bilan ish yuritish yoqimli, kim sizni chuqur o'rgangan bo'lsa, buni qadrlaydi.

4-test

1. Sizning o'ylashingizcha pul topishning oson yo'li – bu?

a) ko'p ishlamoq, hamma narsadan xabardor bo'lmoq, tavvakkal qilmoq, albatta naqd pullarni ishga tikmoq;

b) boy tog'adan yordam kutmoq, qimor o'yinidan yoki lotereyadan katta yutuq olishga harakat qilib ko'rmoq;

v) asta-sekin, qadamma-qadam, shoshilmasdan, tavakalchilik qilmasdan va siyosatga aralashmasdan martabaga ko'tarilish.

2. Sizning fikringizcha xorijiy millionerlar yaxshigina ishni bajarishdan qancha foyda oladilar?

a) 1 mln. dollar atrofida;

b) 10 mln. dollargacha;

v) 10 mln. dollardan ko'proq.

3. *Quyida keltirilgan tasdiqlarning qaysi biriga qo'shilasiz?*

a) inson qanchalik ko'p pul ishlasa, u shunchalik o'zining ishidan huzur halovat oladi;

b) pul – bu hokimiyat:

v) boylikka ega bo'lmoq, bu boshqalarning havasini keltirmoq va bu sizni quvontiradi.

4. Siz pullaringizni yo'qotib qo'ymasligingiz uchun hech qanday kafolati bo'lmagan qandaydir tadbirga pul tikarmidingiz?

a) ha;

b) unchalik ko'p bo'lmagan(sinishga olib kelmaydigan);

v) yo'q.

5. Siz muttahamlik, aldash va jismoniy zo'rlash bilan pul undirib olishga qanday qaraysiz?

a) kerakli organlarga xabar berishga shoshilasiz;

b) o'zingizning kuchingiz bilan hal etasiz;

v) pul berasiz.

6. Qimor o'yinlarida qatnashasizmi? Ippodromga yoki boshqa joylarga katta pul qo'yasizmi?

a) ha;

b) ha, faqat «ortiqcha» pul bo'lsa;

v) yo'q.

7. Siz nima deb o'ylaysiz quyida sanab o'tilgan kasb egalaridan qay birlarining boy bo'lishlariga imkoniyatlari katta?

a) aktyor, rassom, jurnalist, injener, geolog;

b) advokat, shifokor, siyosatshunos, qo'shiqchi, malakali usta;

v) ishbilarmon, firma direktori, bankir.

8. Siz do'stlar bilan bo'ladigan tadbirkorlik aloqalariga qanday qaraysiz?

a) ishonchli do'stimga qarz berib turishim mumkin. Ishonamanki, u ham menga kerakli vaqtda shunday qiladi.

b) do'stlik bilan pul o'z yo'liga.

v) kerakli vaqtda qarz olaman, o'zim esa bermayman mening shiorim – shu.

9. Bu savolga iloji boricha aniqroq javob bering: agarda siz millioner bo'lib qolsangiz hayolingizda shu bilan zavqlanib o'zingizni, endi men oliy tabaqadaman deb o'ylaysizmi?

a) shubhasiz;

b)o'zimning bundan huzurlanayotganligimni faqat menga ishonmaganlarga va menga balanddan qaraganlarga namoyon qilaman;

v) yo'q.

10. Siz o'zingizning ortiqcha millionlaringizni qayerga ishlatgan bo'lardingiz?

a) ko'chmas mulk yoki o'zga mulkka, san'at asarlariga;

b) aksiya va qimmatbaho qog'ozlarga;

v) xotinim(erim) qanday hal qilsa, shunday qilaman.

11. Agarda o'z hisobingizda 20 million so'mga ega bo'lsangiz, siz o'z moliyaviy ahvolingizni yanada yaxshilash bo'yicha faol harakat qilasizmi?

a) bo'lishi mumkin, faqat yangi ishdan yaxshi foyda kelishi aniq bo'lsa;

b) albatta;

v) bo'ldi, yetarli, jonga tegdi, deysiz.

Natijalarni baholash

Savolga berilgan javoblar ballanadi

Savol / Javob	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
A	6	0	6	0	6	0	0	3	0	3	3
B	0	3	3	6	3	3	3	6	3	6	6
V	3	6	0	3	0	6	6	0	6	0	0

21 ballgacha: Ishbilarmonlarni sog'lom va mahkam iskanjaga olmish siz uchun begona. Tijorat va ishbilarmonlik qobiliyatini siz yuzaki tasavvur qilasiz. Iqtisodiyot va adliya qonunchiligidan juda uzoqdasiz. Vaholanki, bitta xohishning o'zi kam. Buning uchun kuchli intilish, qobiliyat, o'tkir aql-idrok va talabchanlik talab qilinadi. Sizga maslahat boshqa yo'nalish bo'yicha harakat qiling, balki siz o'zingizning nimaga qodirligingizni haligacha aniq bilmassiz. Balki siz o'zingizda sezmagan yoki boshqa iste'dod qirralarini toparsiz. Qaysi bir iste'dod orqali millioner bo'lmasangiz ham taniqli va moddiy jihatdan ta'minlangan inson bo'lishingiz mumkin.

22dan 45 ballgacha: Siz millioner bo'lishingiz mumkin, ammo buning uchun sizdan katta mehnat va kuchli intilishlar talab qilinadi. Moliyaviy va boshqa olib sotishlardan ehtiyot bo'ling. O'z faoliyatingizda oson yo'llarni qidirmang. Yaxshisi siz hozir firmaning boshqaruv apparatiga ishga kiring yoki sherik bo'ling. Faqat vaqt o'tishi bilan tajribaga ega bo'lgan holda ruhingizni tushirmasdan biznesda muvaffaqiyatga erishishingiz mumkin. Lekin, hayotda eng yuqoriga chiqmasangiz ham kambag'al bo'lmasligingiz aniq.

45 balldan yuqori. Sizning millioner bo'lishingiz uchun hamma shart-sharoitlar mavjud. Dunyoqarashingiz, qobiliyatingiz va ishbilarmonligingiz sizga katta imkoniyatlar yaratadi. Shuni aytish kerakki, siz judayam intiluvchan, konyukturaga yaxshi mo'ljal olgan, moliyaviy va tijorat operatsiyalarining mutaxassisisiz, hech qachon o'ylamasdan tavakkalchilikka bormaysiz. Faqat o'z hayotiy tamoyillaringizni «pul-pul uchun» degan shubhali formulaga ayirbantirmang. Shuni yaxshi bilingki, boyligingiz sizni insoniy sifatlardan mahrum etmasin va yaqin do'stlaringiz bilan munosabatlaringizga putur yetkazmasin.

5-test

Inson shaxsiy xususiyatlarini menejer kasbining asosiy qirralariga mos kelishini aniqlash uchun quyidagi savollarga «ha» yoki «yo'q» deb javoblarni bering.

1. Sizda shaxsiy ish boshlashga, ya'ni tadbirkor bo'lishga, o'zingizga ishlash bilan birga boshqalar uchun ham kuchingizning boricha ishlash, dam olish kunlari ham ishlashga va hokazolarga xohishingiz bormi?

2. Hayotda uchraydigan har qanday o'zgarishlarga qaramasdan, zarur bo'lgan qat'iyatli, o'z qaroridan qaytmaydigan energiya va irodaga egamisiz?

3. Yetarli darajadagi, aniqlikdagi ma'lumotga ega bo'lmasangiz va tushunmasangiz, ammo katta yutuq bo'lishi ehtimoli bor bo'lgan katta ishga qo'shilishga rozi bo'larmidingiz?

4. Maoshi o'rtacha kafolatlangan ishingiz bo'la turib, daromadi katta, lekin ishonchsizroq bo'lgan ishga qo'l urasizmi?

5. Yangi g'oyalarni. konsepsiyalarni, asosan eng kutilmagan o'zgarishlarni yaxshi ko'rasizmi?

6. Hamisha foyda keltiradigan ilg'or g'oyalarni doimo o'ylab topishga qodirmisiz?

7. O'zingizni xatarli ishlarda sinab ko'rishni istaysizmi?

8. Ayni paytda o'zingizda bo'lmagan miqdordagi pulni garovga olishga qodirmisiz?

9. Agarda boshqa maoshi kattaroq ish bo'lib qolishiga kafolat bo'lmasa, sizni unchalik qonoatlantirmaydigan ishni rad etasizmi?

10. Yangi g'oyalarni taklif qila olasizmi, agarda ularga rahbaringizning qarashi noaniq bo'lsa?

11.Mustaqil xarakterga egamisiz?

12. Siz katta zaxiradagi hayotiy energiyaga egamisiz?

13. Asabga tegadigan o'tkir his-hayajonli hodisalarni yaxshi ko'rasizmi?

14. Siz ishda ko'p harakatlar talab etiladigan yo'llardan borasizmi?

15. Agarda sizda qimor o'yinini o'ynashga to'g'ri kelsa, eng yuqori stavkalisini ma'qul ko'rasizmi?

16. Katta hayotiy o'zgarishlardan o'zingizni himoya qilasizmi?

Natijalarni baholash

Ijobiy javoblar qanchaligini hisoblab chiqing, agarda ijobiy javoblar 13 va undan ko'p bo'lsa, tadbirkorlikda o'zingizni sinab ko'rishingiz mumkin.

6-test

Liderlik bo'yicha («siz kim: kapitan yoki oddiy xodim?»)

1. «Do'stlik» siz uchun-bu:

a) hamkorlik;

b) qo'llab-quvvatlash;

v) altruizm(beg'araz g'amxo'rlik qilish).

2. Haqiqiy rassom (artist) hammadan birinchi nimaga ega bo'lishi kerak.

a) iste'dodga;

b) qarorga, ju`ratga;

v) tayyorgarlikka.

3. Siz bazmda, ko'pincha, o'zingizni qanday his etasiz?

a) «xo'roz»;

b) «tovuq»;

v) «jo'ja».

4. Agar siz geometrik figura bo'lganingizda, quyidagilarning qaysi biri bo'lishni istardingiz:

a) silindr;

b) aylana;

v) kub.

5. Sizga bir ayol (erkak) yoqsa siz:

a) birinchi bo'lib qadam bosasiz;

b) uning boshlashini, kelishini kutasiz;

v) kichkina qadamlar qo'yasiz.

6. Siz kutilmagan hodisaga to'qnashdingiz (faqat ruldagina emas).

a) tormoz bosasiz;

b) tezlikni oshirasiz;

v) o'zingizni yo'qotib qo'yasiz.

7. Agarda katta zalda odamlar orasida gapirishingizga to'g'ri kelsa sizningcha:

a) sizni eshitishmayapti;

b) tanqid qilasiz;

v) hijolat chekasiz.

8. Ekspeditsiyaga o'rtoqlardan qandaylarini olish kerak:

a) kuchlilarini;

b) aqllilarini;

v) tajribalilarini.

9. To'g'risini aytsak, Zolushka:

a) bechora qiz bo'lgan;

b) ayyor-mansabparast;

v) mahmadona.

10. Siz o'z hayotningizni qanday tasavvur etasiz?

a) shaxmat o'yini;

b) boks matchi;

v) pokkerdagi o'yin.

Natijalarni baholash

Savollarga berilgan javoblar ballanadi:

Savol / Javob	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2
B	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1
V	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3

16-ballgacha. Siz jamiyatda «oddiy» bir insonsiz. Siz boshqalarni juda hurmat qilasiz va o'z nuqsonlaringizni o'z yaqinlaringizning nuqsonlari bilan solishtirasiz va shu sababli siz boshqalar ustidan bo'yruq berolmaysiz va raqobat qila olmaysiz, chunki buning uchun boshqalarning qiyinchiliklarini yutib, hazm qilishingiz kerak bo'ladi.

Agar siz *rahbar bo'lmasdan o'zingizni yaxshi his etsangiz*, atrofda sodir bo'layotgan voqealardan chetroqda bo'ling. Aslida bu unchalik ham yomon emas, chunki bu holat sizga ancha osoyishtalik tug'diradi.

17-23 ballgacha. Jamiyatda siz – zobit (ofitser) siz. Bu ancha noqulay bir daraja. Ikki olov o'rtasida. Siz xizmatingizda biror bir qarorni juda qiynalib qabul qilasiz. To'g'rimi? Siz ozgina «Kapitan» boshliq va ozgina oddiy fuqarosiz. Sizning biror bir narsani tan olishingiz juda qiyin. Sizning vajlaringiz judayam aqlli va dono hamda ular faqat sizning shaxsiy tajribangizga asoslangan.

24 balldan ortiq. Siz kapitansiz. Siz yoshligingizdan qachonki jamoat ishlari to'g'risida gap ketsa, birinchi bo'lib, o'z yordamingizni boshqalarga taklif qilib kelgansiz, to'g'rimi? Yoshingiz ulg'aygan sari sizning boshqa odamlarga bo'lgan ta'siringiz kun sari oshgan. Agar siz shaxsiyatparast bo'lsangiz va o'zingizni yaxshi do'st (dugona) yoki maslahatchi, yoki boshqalarning fikriga qo'shiladigan qilib ko'rsata olsangiz, siz doimo barchaning diqqat markazida bo'lasiz.

7-test

Sizning qaror qabul qilish uslubingiz qanaqa?

Quyida keltirilgan savollarga o'zingizga ma`qulroq keladigan bitta javobni bering. Siz ishda yoki o'qishda shunga o'xshagan yoki boshqacha vaziyat sodir bo'lganda o'zingizni odatda qanday tutishingiz to'g'risida o'ylab ko'ring va hayolingizga birinchi kelgan variantni belgilang. Ushbu testda "to'g'ri" va "noto'g'ri" javoblar yo'q.

1. Ish(o'qish)da men uchun hammasidan afzali:

a) amaliy natijalar;
b) eng ma'qul qaror;
v) ijodiy yondashuvlar yoki g'oyalar;
g) yaxshi mehnat sharoiti.

2. Menga yoqadigan ish:
a) texnik, aniq belgilangan vazifalar;
b) bir muncha turli-tumanroq;
v) erkin va ijodiy faoliyat yuritishimga imkon beradigan;
g) boshqa kishilar bilan yaqin hamkorlik qiladigan.

3. Barchasidan ko'ra menga ko'proq birga ishlash yoqadigan kishilar:
a) serharakat va ambitsion;
b) malakali va batartib;
v) yangi g'oyalarni qo'llab-quvvatlaydigan;
g) yoqimtoy va ishonuvchi.

4. Menda muammo sodir bo'lsa, odatda:
a) oldingi samarali qarorlarga suyanaman;
b) vaziyatni sinchkoslik bilan tahlil etaman;
v) turli xil ijodiy yondashuvlarni ko'rib chiqaman;
g) boshqalarning maslahatiga murojaat qilaman.

5. Men asosan yaxshi:
a) sana va dalillarni eslayman;
b) murakkab masalalarni yechaman;
v) muqobil yechimlarni topaman;
g) jamaoga kirishib ketaman.

6. Qachonki vaqtim kam bo'lsa, men:
a) tezda qaror qabul qilaman va ularni tezda bajaraman;
b) mavjud reja va ustuvorliklarni qo'llab-quvvatlayman;
v) shoshilmayman, shoshilib ishlashdan voz kechaman;
g) boshqa kishilardan yordam va qo'llab-quvvatlashlarini so'rayman.

7. Odamlar davrasida, men odatda:
a) atrofdagilar bilan gaplashaman;
b) boshqalarning gaplari to'g'risida fikr yuritaman;
v) kuzataman;
g) suhbatni eshitaman.

8. Odamlarning o'ylashicha men:
a) vajohatli;
b) batartib;

v) ijodiy;
g) qo'llab-quvvatlovchi.

9. Hammasidan ko'ra menga ko'proq yoqadi:
a) javobgarlik ishlardan uzoqroq yurish yoqadi;
b) zerikarli ishni bajarish yoqadi;
v) tartib-qoidalarga rioya qilish yoqadi;
g) menga e'tiroz qilishganda yoqadi.

10. Odatda men qabul qiladigan qarorlar:
a) to'g'ridan-to'g'ri va amaliy;
b) tizimli yoki mavhum;
v) keng va moslashuvchandir;
g) boshqa kishilarning ehtiyojlarini e'tiborga oladigan.

Ballarni hisoblash. Keltirilgan savollar sizning qaror qabul qilish uslubingizni baholashning imkonini beradi.

a javoblar miqdori- sizning direktiv uslubingizning bahosi.
b javoblar miqdori-sizning analitik uslubingizning bahosi.
v javoblar miqdori-sizning kontseptual uslubingizning bahosi.
g javoblar miqdori-sizning fe'l-atvor uslubingizning bahosi.

Qarorni qabul qilishning qaysi bir uslubi sizda kuchli? Siz hayron qoldingizmi yoki natija sizning taxminlaringizni tasdiqladimi?

8-test

Menejment amaliyoti: o'z shaxsiy tajribangizda sinab ko'ring

Sizning byudjetingiz nazorat ostidami?

Siz oliy o'quv yurti talabasi ekansiz, albatta, ma'lum bir qiymatdagi moliyaviy mablag'larni nazorat qilasiz. Siz shaxsiy byudjetingizni qanday boshqaradigan bo'lsangiz u kelajakda kompaniya byudjetini shunday boshqarishingiz uchun indikator vazifasini o'tashi mumkin. Ushbu testda keltirilgan tasdiqlar byudjetlashtirishga turlicha yondashishni anglatadi.

Agarda qaysidir tasdiq sizga bevosita taalluqli bo'lmasa, siz shunga o'xshash vaziyatda qanday yo'l tutishingizni o'ylab ko'ring.

1. Men pulni olishim bilan bir pasda barchasini ishlatib yuboraman. (Ha/Yo'q)
2. Har bir hafta(oy, semestr) boshida bo'ladigan xarajatlarni yozib chiqaman. (Ha/Yo'q)
3. Hafta(oy)ning oxirida menda hech qachon ortiqcha pul qolmaydi. (Ha/Yo'q)

4. Men o'zimning xarajatlarimni doimo to'lab boraman, lekin ko'ngilxushliklar uchun hech qachon ortiqcha pul qolmaydi. (Ha/Yo'q)
5. Hozir men hech qanaqa pul yig'mayman: o'qishni tugatganimdanoq pul yig'ishni boshlayman (Ha/Yo'q)
6. Men o'zimning barcha xarajatlarimni to'lashga qodir emasman. (Ha/Yo'q)
7. Mening kredit kartochkam bor, lekin men hech qachon kreditdan foydalanmayman (Ha/Yo'q)
8. Kredit kartochkasi bankdan pulni qarzga olish uchun yaratilgan. (Ha/Yo'q)
9. Har hafta restoranga, kinoga va boshqa ko'ngilxushliklarga qanchalik pul sarflashimni bilaman. (Ha/Yo'q)
10. Men barcha xaridlar uchun naqd pul to'layman. (Ha/Yo'q)
11. Men nimanidir sotib oladigan bo'lsam, yaxshi narsani bir muncha arzonroq narxda sotib olishga harakat qilaman. (Ha/Yo'q)
12. Men do'stlarimga hamisha qarz berib turaman, bunda o'zim qiynalib qoladigan bo'lsam ham. (Ha/Yo'q)
13. Men do'stlarimdan qarzga hech qachon pul olmayman. (Ha/Yo'q)
14. Men har oyda o'zimga zarur bo'lgan narsalar uchun pul yig'ib boraman. (Ha/Yo'q)

Javobi:

2, 9, 10, 13 va 14 tasdiqlarga "ha" javoblari berilsa bir muncha byudjetlashtirish yondashuviga mos keladi. 4, 5, 7 va 11 tasdiqlarga ijobiy javob berilsa yetarli darajada rivojlangan yondashuvga mos keladi. 1, 3, 6, 8 va 12 tasdiqlarga "ha" javobi berilgan bo'lsa byudjetlashtirish bo'yicha sizning ko'nikmalaringiz juda past. Agarda siz haqiqatdan javob bergan bo'lsangiz uchala kategoriyadan har birida javoblaringiz bo'ladi. Siz nimani yaxshilashingiz mumkinligi to'g'risida o'ylab ko'ring.

9-test

Menejment amaliyoti: o'z shaxsiy tajribangizda sinab ko'ring

Moslashuvchanlik yoki qatiylik?

O'zingiz ta'lim olayotgan oliy o'quv yurti xodimi(dekan yoki kotiba)dan intervyu oling. Undan quyida keltirilgan o'n uchta savolga o'zining ishi va tashkiliy sharoitlari to'g'risida javob berishini so'rang.

	Mutlaqo qo'shilaman				Mutlaqo qo'shilmayman
1.Sizning ishingizni bir xildagi ish sifatida ko'rish mumkinmi?	5	4	3	2	1
2.Sizning bajaradigan vazifalaringizning kattagina qismi belgilangan qoidalardan kelib chiqadimi?	5	4	3	2	1
3.Sizning ishingiz tartib-qoidalardan mustasno holda turli xilligi va qismanligi bilan farq etadimi?	1	2	3	4	5
4.Rahbar bilan munosabat ko'rsatma va tartib-qoidalar orqali emas, balki maslahat va ma'lumot berish shaklida amalga oshiriladi	1	2	3	4	5
5.Sizga ishda kasbdoshlaringiz va rahbariyat yordam berishadimi?	1	2	3	4	5
6.Sizning ish vazifalaringiz va majburiyatlaringiz bilan bog'liq bo'lmagan kishilar bilan juda kam hollarda fikr va informatsiya almashasizmi?	5	4	3	2	1
7.Sizning ishingizga taalluqli bo'lgan qarorlarni rahbariyat qabul qiladimi?	5	4	3	2	1
8.Sizning darajangizdagi xodimlar, odatda, o'zining kundalik ish vazifalarini mustaqil ravishda amalga oshirishadimi?	1	2	3	4	5
9.Vakolat chiziqlari aniq va ravshanmi?	5	4	3	2	1
10.Rahbarlik uslubi avtoritarlikka qaraganda ko'proq demokratik tavsifga egami?	1	2	3	4	5
11.Har bir xodim lavozim ko'rsatmalari bo'yicha ishlashadimi?	1	2	3	4	5
13.Lavozim ko'rsatmalari to'plamidan xohlagan paytda foydalanish mumkin.	5	4	3	2	1
Ballarning umumiy summasi					

52 va undan yuqori ballar: inson tez-tez nobarqaror atrof-muhit, kam seriyali ishlab chiqarish texnologiyasi va tashkiliy

moslashuvchanlik bilan birlashadigan organik tuzilmali tashkilotda ishlaydi. Ushbu tuzilmada ishlaydigan kishilar nisbatan keng huquqlarga egadirlar. Ushbu yo'nalish bo'yicha ko'pgina zamonaviy tashkilotlar rivojlanmoqda.

26 va undan kam ballar: 26 ball yoki undan kam to'plagan kishilar mexanik yoki "qattiq" boshqaruvdan foydalanadigan va funksional ixtisoslashgan an'anaviy tuzilmadan tashkil topgan tashkilotda ishlashadi. Bunday tashkilotlarga barqaror atrof-muhit va bir turdagi texnologiya yoki yoppasiga ishlab chiqarish taalluqli. Bunday tuzilmada ishlaydigan xodimlar o'zlarining huquqlarining cheklanganliklarini sezishadi.

Egiluvchan va qattiq tuzilma bo'yicha barcha "ha" va "qarshi" javoblarni muhokama qiling. Sizning suhbatdoshingiz ishlaydigan tashkilot tuzilmasi tashqi muhitiga, hajmiga, strategik maqsad va texnologiyalar tabiatiga mos keladimi? Tuzilmani o'zgartirish tashkilot faoliyati samaradorligini oshirishga olib keladimi?

10-test

Menejment amaliyoti: o'z shaxsiy tajribangizda sinab ko'ring

Siz o'zgalarga nisbatan qanchalik bardoshlisiz?

Har bir taklif etilayotgan savollardan o'zingiz uchun eng ma'qul bo'lgan javobni tanlang.

1. Sizning ko'pchilik do'stlaringiz...

a) juda sizga o'xshash;

b) sizdan va bir-birlaridan keskin farq qilishadi;

v) nimasidir bilan sizga o'xshashadi, nimasi bilandir farq qilishadi.

2. Agarda kimdir siz ma'qullamaydigan xatti-harakat qilsa, siz...

a) shu odam bilan munosabatni to'xtatasiz;

b) o'z fikringizni aytasiz, lekin munosabatlaringizni buzmaysiz;

v) o'zingizga aytasiz, ya'ni bu prinsipial ahamiyat kasb etmaydi va o'zingizni odatdagidek tutasiz.

3. Siz hammasidan ko'ra qaysi sifatni e'zozlaysiz?

a) mehribonlik;

b) ob'yektivlik;

v) bo'ysinish;

4. Nizo chiqib qolganda siz..

a) boshqalar dunyoga sizning ko'zingiz bilan qarashlari uchun barcha imkoniyatlarni qilasiz;

b) o‘z nuqtai nazaringizda faol turasiz, lekin dallilar tugaganda janjallashishni to‘xtatasiz;

v) o‘z his tuyg‘ularingizni o‘zingizda ushlaysiz.

5. Ma’lum darajada emotsional muammolari bo‘lgan kishini ishga qabul qilasizmi?

a) yo‘q;

b) ha, faqat uni to‘liq o‘zini to‘g‘irlash sharti bilan;

v) ha, agarda u ishni bajarash uchun mos kelsa;

6. O‘z xohishingiz bilan sizning nuqtai nazaringiz bo‘yicha unchalik ma’qul bo‘lmagan mualliflarning materiallarini o‘qishingizga to‘g‘ri kelib turadimi?

a) hech qachon;

b) ba’zan;

v) tez-tez.

7. Qariya kishilarga sizning munosabatingiz...

a) sabr bilan;

b) asabiy;

v) har xilda.

8. “ “Yaxshi” va “yomon” tushunchalar” vaziyatga, joyga va holatga” bog‘liq degan tasdiqqa qo‘shilasizmi?

a) to‘la qo‘shilaman;

b) qandaydir darajada qo‘shilaman;

v) butunlay qo‘shilmayman.

9. Siz boshqa irq vakili bilan turmush qurushga tayyormisiz?

a) ha;

b) yo‘q;

v) to‘g‘risini aytganda yo‘q.

10. Kichik yoshdagi bolalarga sizning munosabatingiz...

a) chidam bilan;

b) asabiylashgan holda;

v) har xilda.

11. Boshqa odamlarning qiliqlari sizning joningizga tegadimi?

a) tez-tez;

b) hech qachon;

v) faqat ba’zi holatlarda.

12. Tartib-intizom(ozodalik, o‘zini tutish, ovqatlanish va hokazolar)ga rioya qilinadigan oilada yashashda...

a) tezda moslashasiz;

b) o‘zingizni noqulay sezasiz va jahlingiz chiqadi;

v) moslashasiz, lekin ko'p chiday olmaysiz.

13. Siz qaysi tasdiq bilan ko'proq darajada rozisiz?

a) boshqalarni muhokama qilish yaramaydi, boshqa kishining motivlarini to'liq tushunish hech kimning qo'lidan kelmaydi;

b) odamlar o'zining hatti-xarakatiga javob berishi kerak va oqibatini hisobga olishi lozim;

v) "yaxshi" va "yomon"ga bo'lishda motiv va harakatlarni e'tiborga olish lozim.

Endi har bir savol bo'yicha o'z ballingizni va ballar summasini aniqlang:

Savol	"a" javob	"b" javob	"v" javob
1	4	0	2
2	4	2	0
3	0	2	4
4	4	2	0
5	4	2	0
6	4	2	0
7	0	4	2
8	0	2	4
9	0	4	2
10	0	4	2
11	4	0	2
12	0	4	2
13	0	4	2

Natija:_____

0-10 ballar: agarda siz 10 balldan ko'p bo'lmagan ball yiqqan bo'lsangiz, siz juda sabr-bardoshli kishisiz. Har xil muammolarni osongina yechasiz.

11-24 ballar: siz sabr-bardoshli kishisiz, va atrofdagilar ham shunday fikrda. Turli-tumanlik siz uchun jiddiy muammolarni keltirib chiqarmaydi. Lekin, ehtimol ba'zi bir masalalarda liberallik boshqalariga qaraganda kamroq tolerantlikni keltirib chiqaradi, masalan buni qariyalar bilan muloqatlarda yoki erkaklar va ayollarning ijtimoiy roliga bo'lgan munosabatlarda kuzatish mumkin.

25-38 ballar: siz boshqa kishilarga nisbatan ancha sabrsizdirsiz. Siz odamlarga bo'lgan munosabatda nimasi bilandir sizga o'xshamagan tolerantlik ustida ishlashingiz lozim. Past darajadagi chidamlilik ishbilarmonlik va shaxsiy munosabatlarga salbiy ta'sir etishi mumkin.

39-52 ballar: siz turli-tumanlikka mutlaqo sabrsiz kishisiz. Faqatgina sizning hurmatingizni xuddi sizning o'zingizdek kishi

qozonishi mumkin. Zamonaviy ishbilarmonlik olamida sizning sabrsizligingiz bir qancha qiyinchiliklarni keltirib chiqarishi mumkin.

11-test
"Katta beshlik" xarakter xususiyati

Har bir kishi o'ziga xos xarakterga ega. Lekin ba'zi bir umumiy xislatlar mavjud. Quyida keltirilgan iboralar xarakterning turli xislatlarini va shaxsiy xulq-atvorni tavsiflaydi. Ushbu tasdiqlardan qay biri 1 dan 5 gacha (1-mutlaqo taalluqli emas, 5-mutlaqo mos keladi) bo'lgan shkala bo'yicha qanday darajada sizga taalluqli. O'zingizning qanday bo'lishingizni xohlagan holatda emas, qanday bo'lsangiz shundayligicha baholang. Ushbu testda to'g'ri va noto'g'ri javoblar yo'q.

_____ 1. Men mehribon va rahmdilman.
_____ 2. Men o'zimni tez-tez tanqid qilaman.
_____ 3. Odatda men kompaniyaning qoq markazida bo'laman.
_____ 4. Men batartib va mulohazaliman.
_____ 5. Men boy tasavvurga egaman.
_____ 6. Men diqqatimni ikir-chikirlarga qarataman.
_____ 7. Boshqa kishilar orasida men o'zimni yaxshi sezaman.
_____ 8. Siyosiy saylovlarda men, odatda, liberal nomzodlarga ovoz beraman.
_____ 9. Menda har bir kishi uchun yaxshi so'z topiladi.
_____ 10. Men tez-tez boshqalarga xavas qilaman.
_____ 11. Men ko'p gapiradigan kishiman.
_____ 12. Menga san'at juda yoqadi.
_____ 13. Men temperamentliman.
_____ 14. Men hech qachon hech kimni haqoratlamayman.
_____ 15. Men mashq qilishga hamisha tayyorman.

Ballarni hisoblash. 3-, 7- va 11-tasdiqlar ekstrovertlik bilan bog'liq xislatlarni ifodalaydi, 1-, 9- va 14-tasdiqlar roziliklka moyillikni ifodalaydi, 4-, 6- va 15-sof vijdonlikni ifodalaydi, 2-, 10- va 13-nevrotizm (past emotsional barqarorlik)ni ifodalaydi, 5-, 8- va 12-yangi g'oya va tajribalar uchun ochiqlikni ifodalaydi. Sizning qaysi qirralaringiz ko'proq ifodalangan? Qiziqarli bo'lishi uchun o'zingizning javoblaringizni boshqa talabalarning javoblari bilan taqqoslang.

12-test

Siz uchun nima motivlashtiruvchi omil bo'ladi?

Quyida keltirilgan tasdiqlardan qaysi birlari sizga ko'proq darajada ma'qul kelishini tanlagan holda belgilang(1-umuman ma'qullamayman; 5-to'la qo'llab-quvvatlayman). Sizning joriy ish vazifangiz yoki oldingi ish tajribangizdan kelib chiqqan holda javob bering.

1. Men o'zimning ishlash samaradorligimni oldingi ishimga nisbatan oshirishga intilaman	1	2	3	4	5
2. Menga musobaqalashish holati va g'alaba nashidasi juda ham yoqadi	1	2	3	4	5
3. Men, ko'pincha, ishga taalluqli bo'lmagan mavzularda suhbatlashaman	1	2	3	4	5
4. Murakkab vazifalarni yechish menga huzr-halovat bag'ishlaydi	1	2	3	4	5
5. Men javobgarlik hissidan huzr-halovat qilaman	1	2	3	4	5
6. Meni hamma sevishini xohlayman	1	2	3	4	5
7. Navbatdagi vazifani yechish bilan o'zimga erishishimni bilishimni istayman	1	2	3	4	5
8. Men xatti-harakati yoqmagan odamlar bilan chiqisha olmayman	1	2	3	4	5
9. Men xodimlar bilan yaqin aloqa qurishga moyilman	1	2	3	4	5
10. Menga o'z oldimga real maqsadlarni qo'yish va unga erishish yoqadi	1	2	3	4	5
11. Menga boshqa odamlarga ta'sir qilish va o'zimga ma'qul bo'lgan holatda ishlatish yoqadi	1	2	3	4	5
12. Menga turli jamoalarning qismi bo'lishim yoqadi	1	2	3	4	5
13. Men murakkab vazifani bajarganimdan so'ng nihoyatda huzurlanaman	1	2	3	4	5
14. Men, ko'pincha, atrofimda bo'layotgan voqealar ustidan nazorat o'rnatishni ta'minlashga harakat qilaman	1	2	3	4	5
15. Menga bitta o'zim ishlagandan ko'ra jamoada ishlash yoqadi	1	2	3	4	5

Javob:

O'zingizning eng katta ehtiyojlaringizni aniqlashingiz va ketma-ketlikda siz uchun motivlashtiruvchi omil bo'lib nima xizmat qilishini bilish uchun 1 dan 5gacha bo'lgan raqamlar bilan mos keluvchi tasdiqlarni belgilab kiriting.

Muvaffaqiyatdagi ehtiyoj	Hokimiyatdagi ehtiyoj	Taalluqlilikdagi ehtiyoj
1._____	2._____	3._____
4._____	5._____	6._____
7._____	8._____	9._____
10._____	11._____	12._____
13._____	14._____	15._____
Jami _____	_____	_____

Har bir ustundagi ballarni qo'shing. Ularning har biridagilarining yig'indisi 5 dan 20 ballgacha bo'ladi. Sizning eng katta ehtiyojingiz umumiy balli katta bo'lgani hisoblanadi.

13-test
Balki siz xarizmatik rahbardirsiz?

Ko'rsatma. Quyidagi ro'yxatda keltirilgan tasdiqlarda rahbarlik funksiyalarini bajarish jarayonida kelib chiqishi mumkin bo'lgan xatti-*harakatlarning reaksiyalari namoyon qilingan.* Har bir tasdiqni diqqat bilan o'qing va u qay darajada sizning xulq-atvoringizga to'g'ri kelishini aniqlang. Mos kelgan ballni belgilang.

5-juda katta darajada;

4-sezilarli darajada;

3- o'rtacha darajada;

2-sezilarsiz darajada;

1-kam darajada yoki umuman mos kelmaydi.

Tasdiq					
1. Men boshqa odamlar fikriga juda diqqat bilan munosabatda bo'laman	1	2	3	4	5
2. *Men o'z fikrlarimni aniq ifodalashni* bilaman	1	2	3	4	5
3. Men ishonchni oqlayman	1	2	3	4	5
4. Men atrofdagilar to'g'risida qayg'urayotganimni namoyon eta olaman	1	2	3	4	5
5. *Men omadsizlikdan qochish uchun* me'yoridan tashqari harakatlar *qilmayman*	1	2	3	4	5
6. Men o'zgalar ishiga ko'proq ma'no bag'ishlashga harakat qilaman	1	2	3	4	5
7. *Men asosiysida bir* to'xtamga kelishga harakat qilaman	1	2	3	4	5
8. Men, ko'pincha, noodatiy shaklda o'z fikrlarimni aniq bayon qilishni bilaman	1	2	3	4	5
9. *Men o'z majburiyatlarimga jiddiy yondashaman*	1	2	3	4	5

10. Men o'zimni juda hurmat qilaman	1	2	3	4	5
11. Men yanglishilgan riskni o'zimga olib huzur qilaman	1	2	3	4	5
12. Men boshqalarning o'zini kompetentli his etishiga yordam beraman	1	2	3	4	5
13. Men aniq belgilangan ustuvorliklarga egaman	1	2	3	4	5
14. Men atrofdagilarning fikrlarini bilishga qiziqaman	1	2	3	4	5
15. Aniq ravshan pozitsiyani egallagan holda, kam holatlardagina o'z qarorimni o'zgartiraman	1	2	3	4	5
16. Men o'zimning va o'zgalarning kuchli jihatlariga mo'ljal olaman	1	2	3	4	5
17. Men murakkab loyihalarni bajarishda katta ishtiyoq bilan ishlayman	1	2	3	4	5
18. Men odamlarga ularning barchasi bir jamoaning a'zolari ekanliklarini uqtirishga harakat qilaman	1	2	3	4	5
19. Men odamlarni o'zim muhim deb hisoblagan masalalar bo'yicha bir to'xtamga kelishiga majburlay olaman	1	2	3	4	5
20. Men odamlarga o'zimning pozitsiyam to'g'risida ochiqchasiga gapiraman	1	2	3	4	5
21. Men jamoadagi o'z o'rnimni aniq bilaman	1	2	3	4	5
22. Men xatolardan o'rganaman; xatolarga nisbatan munosabatim halokatga qaragandek emas, balki foydali tajriba kabi	1	2	3	4	5
23. Men barcha voqealardan xabardor bo'lib turishni xush ko'raman	1	2	3	4	5

Javobi:

Mazkur anketa menejerning rahbarlik funksiyalarini, shuningdek, turli xil vaziyatlarda kelib chiqishi mumkin bo'lgan ehtirosli reaksiyalarni bajarishida foydalanadigan xatti-harakatlarini sizning nuqtai nazaringiz bo'yicha barcha oltita asosiy xulq-atvor shablonlari orqali aniqlashning imkonini beradi. Jami ballar yigindisi 4 dan 20 gacha bo'lishi mumkin. Har bir savol siz foydalanadigan u yoki bo'shqa shablonni aniqlaydi yoki u bo'shqa fikr-mulohazani keltirib chiqaradi. Sizning ballingiz qanchalik yuqori bo'lsa, bu sizning xarizmangizning shunchalik yuqoriligini anglatadi.

1. Indeks. Diqqat-e'tiborga asoslangan menejment (1,7,13,19-tasdiqlar). Sizning umumiy ballingiz_____. Siz asosiy diqqat-e'tiboringizni ish jarayonida muloqotda bo'ladigan odamlarga qaratasiz. Siz mazkur tasdiqlarda esga solinadigan asosiy holatlarga o'z e'tiboringizni qaratasiz va boshqa kishilarning ham shunday qilishlariga

harakat qilasiz. Siz odamlarning nima aynan birinchi darajali ahamiyat kasb etishini aniq bilishlarini istaysiz.

2. Indeks. Fikr-mulohazaga asoslangan menejment (2, 8, 14- va 20-tasdiqlar). Sizning umumiy ballingiz_____. Mazkur tasdiqlar yig'indisi sizning shaxslararo muloqotdagi konikmalaringizning, xususan sizning o'z fikrlaringizni, hattoki, buning uchun mutlaqo yangi usullarni o'ylab topishga to'g'ri kelsa ham boshqalarga yetkazishga qaratilganligini anglatadi.

3. Indeks. Ishonchga asoslangan menejment (3, 9, 15, 21-tasdiqlar). Sizning umumiy ballingiz_____. Asosiy omil-atrofdagilarning sizga qanchalik ishonishlarini, ya'ni bergan va'dalaringizni bajarishga harakat qilishingizni, o'z fikringizni tez-tez o'zgartirmasligingizni va hamisha o'z nuqtai nazaringizda turishingizni anglatadi.

4. Indeks. Shaxslararo munosabatlarga asoslangan menejment (4, 10, 16, 22). Sizning umumiy ballingiz_____. Mazkur indeks sizning o'zingizga va umuman atrofdagilarga bo'lgan munosabatingizni, ya'ni, sizning umuman olganda qanchalik darajada odamlarga va ularning fikrlariga bo'lgan munosabatingizni, shuningdek, atrofdagilarning fikri sizni qanchalik tashvishga so'lishini aks ettiradi.

5. Indeks. Tavakkalchilikka asoslangan menejment (5, 11, 17, 23). Sizning umumiy ballingiz_____. O'zlari bajarayotgan ishlarga juda chuqur kirishib ketadigan, faoliyatlarining natijalari bo'yicha katta javobgarliklarni o'z boyinlariga oladigan va ishlar chappasiga ketgan taqdirda ham o'zini qandaydir qilib himoya qilish to'g'risida kam qayg'uradigan samarali xarizmatik rahbarlardir.

6. Indeks. Mulohazaga asoslangan menejment (6, 12, 18, 24-tasdiqlar). Sizning umumiy ballingiz_____. Xarizmatik rahbarlar hamisha odamlarda ma'lum bir fikrlarni paydo qilishga intilishadi. Atrofdagilar ularning ishlarining ko'proq ahamiyat kasb etayotganligini va ularning o'z xatti-harakatlarining xojayinlari va o'z ishlarinining ustalari ekanligi sezishadi. Odamlar o'zlarining hamkasblari va xodimlari bilan umumiy hamnafaslikni sezishadi.

14-test

Siz mijozning ehtiyojini qondirish uchun bir to'xtamga qanchalik kelgansiz?

Ko'rsatma. Quyida keltirilgan tasdiqlarni o'qing va sizning vaziyatingizga ko'proq to'g'ri keladiganini belgilang.

1. Mutlaqo qo'shilmayman
2. Qo'shilmayman
3. Ishonmayman
4. Roziman
5. Unchalik ham rozi emasman

1. Men o'z tashkilotimning barcha asosiy mijozlarini bilaman	1	2	3	4	5
2. Men ishimning mijozga qanchalik ta'sir qilishini bilaman	1	2	3	4	5
3. Mening ishim xaridorlar uchun qiymat yaratadi.	1	2	3	4	5
4. Agarda mijozlar bilan ishlashda yuqori natijalarga erishsam meni taqdirlashadi	1	2	3	4	5
5. O'z ishimning sifat va samaradorligini mijozning qoniqqanlik darajasi bilan baholayman	1	2	3	4	5
6. Men mijoz hamisha haq deb hisoblayman	1	2	3	4	5
7. Men mijozlarimizning nima istashlarini bilaman	1	2	3	4	5
8. Men hamisha mijozlardan ularning kelajakdagi rejalari haqida so'rayman	1	2	3	4	5

Javobi:

Olingan ballarni qo'shing va test bo'yicha olingan natijalarni quyidagi tarzda izohlang.

32-40: Siz o'z mijozlaringizning ehtiyojlarini qondirishga juda kuchli bel bog'lagansiz.

24-31: Siz o'z mijozlaringizning ehtiyojlarini bilasiz, lekin siz ularning ehtiyojlarini qondirishga bo'lgan e'tiboringizni yanada kuchaytirishingiz lozim.

24dan kam: Siz o'z mijozlaringiz to'g'risida ko'proq o'ylashingiz va qayg'urishingiz lozim.

15-test
O'zingizni baxtli qila olasizmi?

Ushbu test bir guruh amerikalik ruhshunoslar va sotsiologlar tomonidan tuzilgan. U sizning hayotga bo'lgan munosabatingizni aniqlashga yordam beradi. Faqat, javoblarni tanlashda – ballarga test oxiridagi natijalarga qarab mo'ljal olmang. Shundagina Siz o'zingizga ob'ektiv baho bergan bo'lasiz. Aks holda Siz o'zingizni o'zingiz aldagan bo'lasiz.

N	Savollar va javoblar	Ball
1.	**Qanday tushlar ko'rasiz?**	
	a) qo'rqinchli, vahimali;	1
	b) g'ira-shira, aniq bo'lmagan, mavhum;	4
	c) quvonchli;	3
	d) shahvatga oid.	5
2.	**Ertalab uyg'onib eng avvalo nima haqida o'ylaysiz?**	
	a) ob-havo qanday bo'lishni;	2
	b) sevimli ishimni;	5
	c) o'zimga yoqmagan ishimni;	2
	d) sevgan kishimni;	4
	e) o'zimga yoqmagan kishini.	2
3.	**Odatda qanday nonushta qilasiz?**	
	a) dasturxon tuzatish uchun ancha vaqt sarflayman;	5
	b) nonushta ustida to'yib uxlay olmaganim haqida javrayman;	2
	c) gaplashib o'tirishni yoqtiraman;	3
	d) ko'pincha, kech turganim uchun doim shoshilib ovqatlanaman.	1
4.	**Gazeta o'qiyotganingizda avvalo namalarga e'tibor berasiz?**	
	a) siyosiy va iqtisodiy yangiliklarga;	2
	b) sportga oid xabarlarga;	1
	c) madaniyat xabarlariga.	4
5.	**Birorta favqulodda hodisa haqida xabar o'qib qolsangiz, birinchi navbatda hayolingizga nimalar keladi?**	
	a) e'tibor bermayman;	3
	b) xuddi shunday voqea bizda ham sodir bo'lmasa edi deya xavotirlanaman;	1
	c) huquq-targ'ibot idoralari tartib o'rnata olmayotganidan jahlim chiqadi;	2
	d) hayotda shunday voqealar ham sodir bo'ladi-da, deya o'zimni tinchlantiraman.	0
6.	**Notanish kishini uchratganingizda o'zingizni qanday tutasiz?**	
	a) darrov unga ishona qolaman;	5
	b) u menga nima haqida gapirishini kutaman;	1

	c) uni qiziqish bilan kuzataman; d) uni kuzatib, o'zimcha xulosaga *kelaman*.	3 3
7.	**Biror kishining sizga tikilib qarayotganini sezsangiz (teatrda, ko'chada, kinoda) unga qanday munosabatda bo'lasiz?** a) eng avvalo men qiziq ko'rinyapman, shekilli, deb o'ylayman; b) menga bu yoqadi; c) birorta vitrina yoniga kelib, o'zimga razm.solaman; *d) bunga e'tibor bermayman.*	 1 5 2 4
8.	**Siz notanish shaharda kimningdir manzilini *qidiryapsiz...*** a) taksi kira qilaman; b) notanish odamlardan so'rayman; c) *manzilni* o'zim topishga harakat qilaman; d) topa olmasam-a, deya havotirga tushaman.	 1 5 3 2
9.	**Ish kunini qanday fikrlar bilan boshlaysiz?** a) Ish kunim inumli bo'lishiga ishonaman; b) Ish vaqti tezroq tugashini kutaman; c) Ishxonada tanishlar bilan uchrashib, suhbatlashishni yoqtiraman; d) Ish kuni birorta ko'ngilsizlikka duchor bo'lmasam edi, deya havotirlanaman.	 5 2 3 2
10.	**O'yinda yutqazib qo'ydingiz...** a) omadim kelmadi, deya xafa bo'laman; b) yutgunimcha o'ynayveraman; c) o'yin bo'lgandan keyin kimdir yutqazishi ham kerak-da, deya o'ylayman; d) yutish yo'llarini qidiraman.	 2 1 5 3
11.	**Dasturxonga o'tirganingizda oldingizga mazali taomni qo'yishdi...** a) ishtaha bilan uni tushira boshlayman; b) uni yeb semirib ketmasmikinman, deb o'ylayman; c) *vijdonim g'imirlab tursayam, uni paqqos yeyman;* d) oshqozonimga botmasmikan, deb o'ylayman.	 5 2 3 1

12.	**O'zingiz yoqtirgan odam bilan orangizdan gap qochdi...**	
	a) oxirigacha janjallashib qolmasmikinman, deb o'ylayman;	1
	b) ortiqcha ahamiyat bermayman;	2
	c) *tezda yarashib ketsak kerak*, deb o'ylayman;	5
	d) urushib ham turish kerak-da, deb fikr qilaman.	4
13.	***Vannaxonada o'z qomatingizni ko'rib:***	
	a) juda mukammal bo'lmasa ham qomatin yomon emas, degan fikrga kelaman;	5
	b) *ortiqcha yog'larni tashlashim, buning uchun ancha* mehnat qilishim kerak, deya o'ylayman;	2
	c) hammanikiga o'xshagan qomatim bor-da, nimasi bilan *maqtanaman*, deb o'ylayman;	3
	d) gimnastika bilan shug'ullanishim kerak, degan fikrga kelaman.	2
14.	**Sevgi bobida qandaysiz?**	
	a) vaqtinchalik bo'lsa ham ko'ngilxushlik qilib qolay deyman;	3
	b) mening erkalashlarim unga yoqarmikan, deb o'yga tolaman;	2
	c) nimadandir doim hadikda yuraman;	1
	d) hech narsani o'ylamayman, o'zimni yaxshi sezaman.	5
15.	**Tibbiyot ko'rigidan o'tib, endi uning natijasini kutayapsiz...**	
	a) jiddiyroq kasalim yo'qmikin, deya xavotirlanaman;	2
	b) shifokorlar baribir to'g'ri so'zni aytmaydi, deb o'ylayman;	1
	c) o'zimda kasallik sezmasam, nimadan xavotirlanaman;	4
	d) achchiq bo'lsa ham haqiqatni ertaroq bilganim yaxshi deb o'ylayman.	3
16.	**Har kuni odamlar bilan muloqotda bo'lganda...**	
	a) sharoitga qarab, ko'ngilxushlik bilan sovuqqina so'rashaman;	5
	b) ko'pincha, notanish odamlar bilan qanday munosabatda bo'lishni bilmayman;	2
	c) mening xatti-harakatlarimni boshqalar qanday baholasharkin, deb ularni diqqat bilan kuzataman;	3
	ko'pincha, ulardan o'zim zo'rroqligimga ishonaman.	4

17.	**Uzoq muddatli safarga qanday tayyorgarlik ko'rasiz?** a) hamma narsaning aniq hisob-kitobini chiqaraman; b) hech qanday ko'ngilsiz voqea sodir bo'lmasligiga ishonaman; c) hammasi vaqt-soati bilan o'tib ketadi, deb ortiqcha tashvishlanmayman; d) jo'nab ketgunimcha halovatim yo'qoladi.	 2 1 4 3
18.	**Qanday gullarni yoqtirasiz?** a) qizil; b) sarg'ish; c) zangori; d) ko'k.	 3 1 2 4
19.	**Birorta qarorga kelishdan oldin nimaga ishonasiz?** a) hamma narsa omadga, baxtga bog'liq, deb hisoblayman; b) o'zimga ishonaman; c) o'z imkoniyatlarimni xolis baholay olaman; d) har-xil irimlarga ishonaman; e) peshonaga yozilgani bo'ladi-da, deb o'ylayman.	 4 2 5 3 1
20.	**Sizda tanlash huququ bo'lsa nimani tanlardingiz?** a) katta merosni; b) kasb-korda katta muvaffaqiyatlarga erishishni; c) ilmda, san'atda muhim katta yutuqlarga erishishni; d) yaxshi odam uchratib uni sevib qolishni.	 3 1 5 4

Natijalar:

35 ballgacha

Siz tuzalishi qiyin bo'lgan, umidsiz jonsiz. Chorasini ko'ring.

36-47 ball

Ba'zan hayotga umid ko'zi bilan qarasangiz-da, aslida tushkun kayfiyatdagi odamsiz. Hayotga quvonch bilan qarashga o'rganing.

48-60 ball

Siz hayotga tirik ko'z bilan boqasiz. Shunday bo'lsa-da, gohida tushkunlikdan chiqa olmaysiz.

61-75 ball
Siz hayotga tirik, dadil qaraysiz. Har qanday sharoitda ham dunyoga *umid bilan* boqasiz

76-90 ball
Siz hayotga umid, kelajakka ishonch ruhi bilan tug'ilgansiz. Barakalla. Ammo bu hislatlaringiz ba'zan o'z xatolaringizni tuzatishga xalaqit beradi.

91 va undan yuqori ball
Bu endi kelajakka umid, ishonch ko'zi bilan qarash emas, balki kechirasiz, yengiltaklikdir.

16-test
Intellektual trening

A. Rahbarlik faoliyatingizning samarasi qay darajada ekanligini bilasizmi? Quyidagi test savollariga javob bersangiz, buni bilib olasiz. Buning uchun "ha" yoki "yo'q" ustunlarning tegishli qatori ro'parasiga "+" ishorasini qo'yib chiqing.

№	Savollar	"Ha"	"Yo'q"
1	Kasbingiz sohasidagi yangi texnologiyani, yutuqlarni o'z faoliyatingizda qo'llashga harakat qilasizmi?		
2	Boshqa kishilar bilan hamkorlik qilishga harakat qilasizmi?		
3	Siz xodimlaringiz bilan muloqotda bo'lganingizda aniq va muloyimmisiz?		
4	U yoki bu qaror majburan qabul qilinganligi sabablarini tushuntirasizmi?		
5	Qo'l ostingizdagi xodimlaringiz sizga ishonadimi?		
6	Maqsad, uni bajarish muddatlari, usullari, mas'uliyatli tomonlarini muhokama qilish jarayoniga topshiriqni bajaruvchilarning barchasini jalb qilasizmi?		
7	Taklif beruvchi yoki kamchiliklarini ko'rsatuvchi tashabbuskor xodimlaringizni rag'batlantirasizmi?		
8	Sizni taniydigan va siz bilan muloqotda bo'ladiganlarning barchasining nomini eslab qolasizmi?		
9	Ko'zlangan maqsadni amalga oshirish uchun o'z xodimlaringizga erkinlik berasizmi?		
10	Topshiriqlarning bajarilishini nazorat qilib borasizmi?		
11	Qo'l ostingizda ishlayotganlarga yordam berasizmi yoki faqat ular iltimos qilgan taqdirdami?		

12	Qoyilmaqom qilib bajargan ishi uchun xodimlaringizga minnatdorchilik bildirasizmi?		
13	Kishilarning yaxshi fazilatlarini topishga harakat qilasizmi?		
14	Qo'l ostingizda ishlayotgan har bir xodimning imkoniyatidan qay darajada samarali foydalanishingizni bilasizmi?		
15	Qo'l ostingizda ishlayotgan xodimlarning qiziqishi va intilishlarini bilasizmi?		
16	Diqqat bilan tinglay olasizmi?		
17	Xodimingizga uning o'rtoqlari oldida minnatdorchiligingizni bildirasizmi?		
18	Xodimlaringizga, xoli holda (yakka o'ziga) tanbeh berasizmi?		
19	Yuqori bo'g'in rahbariga taqdim etgan ma'ruzangizda o'z jamoangiz ishini maqtaysizmi?		
20	Qo'l ostingizda ishlaydiganlarga ishonasizmi?		
21	Ma'muriy va boshqaruv kanallari orqali olgan axborotning barchasini qo'l ostingizda ishlaydiganlarga berishga moyilmisiz?		
22	Tarmoq, korxonaning maqsadlaridan kelib chiqqan holda xodimlaringizga mehnatining rolini tushuntirasizmi?		
23	O'zingizga ham, xodimlaringizga ham ishlarni rejalashtirishga vaqt qoldirasizmi?		
24	Hech bo'lmaganda oldindan bir yil uchun tuzilgan o'z-o'zini takomillashtirish rejasi bormi?		
25	Vaqt talabiga javob beruvchi kadrlar malakasini oshirish rejasi mavjudmi?		
26	Maxsus adabiyotlarni doimo o'qib borasizmi?		
27	Mutaxassisligingiz bo'yicha maxsus adabiyotga boymisiz?		
28	Sog'ligingiz va ish qobiliyatingiz tashvishini o'ylab borasizmi?		
29	Murakkab, ammo juda qiziqarli ishni bajarishni xush ko'rasizmi?		
30	Xodimlaringiz faoliyatini yaxshilash borasida ular bilan samarali suhbatlar olib borasizmi?		
31	Xodimni ishga qabul qilishda ulardagi qaysi fazilatlar, sifatlarga e'tibor berishni bilasizmi?		
32	Qo'l ostingizdagi xodimlarning muammolari, savollari va imkoniyatlariga javob berishga doimo tayyor turasizmi?		
33	Qo'l ostingizdagi xodimlarni muayyan masofada ushlaysizmi?		
34	Qo'l ostingizdagilarga har doim hurmat bilan munosabatda bo'lasizmi?		
35	Siz o'zingizga ishonasizmi?		
36	O'zingizning kuchli va bo'sh tomonlaringizni yaxshi bilasizmi?		

37	Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda o'ziga xos noyob, tashabbusli usullarni tez-tez qo'llaysizmi?	
38	Maxsus kurs va seminarlarda malakangizni tez-tez oshirib turasizmi?	
39	Kishilar bilan munosabatda va o'zingizning yurish-turishingizda epchilmisiz?	
40	Rahbarlikdagi samaradorlikni oshirish maqsadida o'zingizning rahbarlik usulingizni o'zgartirishga tayyormisiz?	

"Ha" va "yo'q" javoblar sonini hisoblang va natijani chiqaring.

Barcha keltirilgan savollar muvaffaqiyatli rahbarlik qilish mezoniga mo'ljallangan savollardir. Modomiki shunday ekan, 40 ta savol ham "ha" javobga mos tushadi.

40 ta "ha" – bu eng yuqori samarali va bekamu ko'st boshqaruv potensialidir. Ma'lumki, har qanday mukammallik – bu eng yuqori mezon, unga hech qachon to'liq erishib bo'lmaydi. Agar siz o'zingizni yaxshi, oqil rahbar ekanligingizni ko'rsatmoqchi bo'lsangiz, Siz bu savollarga befarq yondoshmaysiz.

Hamma gap sizning necha marta va aynan qaysi savollarga "yo'q" deb javob berishingizda. Bu sizning eng bo'sh tomoningiz.

Xo'sh "ha" va "yo'q"larning qanday nisbati talabchanligingizga bog'liq?

Eng oqil boshqaruv samarasi 33 va undan ortiq "ha" javob bilan izohlanadi. Agar 33 ta kam "ha" javob bo'lsa, demak boshqarish samarangiz "qoniqarsiz" deb baholanadi,

B. Korxonada boshqaruv samarasini baholash uchun quyidagi test savollariga javob bering. Faqat o'zingizga maqbul bo'lgan bitta javobni tanlang.

№	Savollar va javoblar	Ball
1	**Agar xodimlardan ularning burchi to'g'risida so'roq qilinsa, u holda qanday xulosaga kelish mumkin?**	
	A. Shundan ma'lum bo'ldiki, ular o'zlarining burchlarini taxmin darajasida bilishadi.	2
	B. Shunday xulosaga kelish mumkinki, burchi aksariyat majburiy holat sharoitidan, boshqalar yoki bo'limlarning pala-partish ishidan yuzaga keladi.	0
	V. Xodimlar o'z burchlarini yaxshi bilishadi. Hattoki ular o'z burchlar doirasiga kirmaydigan ishlarni ham bajarishadi.	7
	G. Shunday ham bo'ladiki, burchini bajara turib, o'sha burchning nima, qanaqaligini aytolmaydi.	5
	D. Burch sohasida "tayinlash, boshqaga oshirish qonuni" amal qiladi. Ko'pgina ishlar, shu sababli, turli xil usullarda bir xodim zimmasidan ikkinchi xodim zimmasiga o'tadi. Bunday hol tushunmovchilikka va nizoning kelib chiqishiga sabab bo'ladi.	0
2	**Lavozimlar to'g'risidagi qo'llanma (nizom)lar sizda qanday holatda?**	
	A. Lavozimlar to'g'risidagi qo'llanma o'z holicha, burch to'g'risidagi qo'llanma o'z holicha amalda. Bu har ikki qo'llanmani muvofiqlashtirish lozim deb o'ylayman. Shundagina lavozim to'g'risidagi qo'llanma boshqarish uchun amaliy qurolga aylanadi.	0
	B. Lavozim to'g'risidagi qo'llanmani hech qachon boshqarishning muhim va jiddiy quroli deb *hisoblamaganman. U ko'proq tekshiruvchilar uchun* mo'ljallangan. Har bir xodimning aniq burchi va huquqini buyumga o'xshab qo'llanmalar sandig'iga joylab yoki saranjomlab bo'lmaydi.	0
	V. Xodimlarning bajaradigan ishlari va burchlarining o'zgarib turishiga qarab lavozimlar to'g'risidagi qo'llanmalarga ham vaqti-vaqti bilan aniqliklar kiritilib boriladi.	10
	G. Bizda asosiy e'tibor ishga emas, balki lavozim to'g'risidagi qo'llanmaning turli bandlarini muhokama qilishga, ya'ni unga nimadir qo'shish yoki undan nimanidir olib tashlashga qaratilgan. Ya'ni ish o'ringa vaqtni behuda o'tkazib safsata sotish bilan band bo'ladilar.	0

3	**U yoki bu hujjatni izlash zaruriyati tug'ilsa, u holda hodimlaringiz o'zini qanday tutishadi?**	
	A. Barcha bor hujjat (tez tikgich, papka)larni, to'zigan qog'ozlarni titkilab so'ralgan hujjatni izlashadi. Albatta bunday zo'r va matonat bilan qilingan harakat o'z samarasini beradi.	3 10
	B. Hujjatni o'sha zamonoq topishadi va taqdim etishadi.	
	V. Ko'p hollarda shunday ham bo'lishi mumkin. Juda ko'p izlab, yuzlab qog'ozlarni ag'dar-to'ntar qilib hujjatni topa olishmaydi. Ma'lum vaqt o'tgandan so'ng hujjat endi kerak bo'lmay qolganda qaysi bir hodim tomonidan u topiladi: Hujjatning topilish "quvonchi" siz uchun yangilik emas.	0
	G. Har birimiz juda ko'p hujjatlar bilan ishlaymiz. Barchasi uchun alohida e'tibor ajratish amalda juda qiyin. Shu sababli, ayrim bedarak (izsiz) yo'qolgan hujjat – bu tabiiy hol deb qaraladi.	0
	D. Hujjatni izlay boshlanishi bilan, barcha xodimlar uni tartiblashtirish, bir tizimga solish zarurligini bir og'izdan aytishadi. Hujjat topilishi bilan to keyingi izlash zarurligicha bunday bir ovozda qo'llab-quvvatlash yana so'nadi-yu qo'yadi.	0
4	**Farmoyishli hujjatlaringiz (buyruq, ko'rsatma, farmoyish va *hokazo)larning bajaruvchanligining nazorat qilinish darajasi* qay holatda?**	
	A. Mening fikrimcha: mavjud nazorat tizimi tezkor va aks aloqalarni ta'minlamaydi. Bu esa boshqarishning ko'pgina masalalarini muvaffaqiyat bilan bajarishga imkon bermaydi.	3
	B. Farmoyishli hujjatlardagi tadbirlarning ijrosi doimo nazorat qilib turiladi, shunday bo'lsa-da, bu ularning o'z vaqtida va yaxshi sifatli bajarilishini ta'minlamaydi.	10
	V. Xodimlarning o'z burchlarini his etishini va ularning o'z ma'suliyatini sezdiruvchi aniq nazorat tizimi amal qiladi.	0
	G. Bajaruvchanlikni nazorat qilish tizimini joriy qilish istagi bor. Ehtimol u nimanidir beradi. Ammo bu narsa maxsus malakali xodimlarni, alohida xonani, boringki EHMni talab qiladi. Bular murakkab-ku. Shuning uchun ham buni qayta-qayta o'ylash kerak, yetti o'lchab bir kesish kerak.	0
	Bajaruvchanlikni nazorat qilish hech qanday tayyorgarliksiz –onda-sonda olib boriladi. Aniq va puxta tizim yo'q.	0

5.	**Buyruqlar, farmoyishlar, ko'rsatmalar berish oqimi qay holatda? Ularning bajarilishi-chi?**	
	A. Ular shunchalik ko'pki, ularni bajarish faqat taziyq ostida, zo'rlash orqali amalga oshiriladi.	0
	B. Buyruq va farmoyishlarni chiqarish o'z yo'li bilan ish esa o'z yo'li bilan boradi. Kim uchun va nima uchun bu buyruqlar va farmoyishlar chiqariladi, mutlaqo tushunarli emas.	0
	V. Faqat eng zarur, ularsiz ish yuritish mumkin bo'lmaydigan buyruq va farmoyishlar chiqariladi.	10
	G. Chiqariladigan buyruq va farmoyishlar na vaqt, na moddiy va moliyaviy, na mehnat resurslari bilan bog'langan bo'ladi, shu sababli, ularning ko'pchiligi real kuchga ega bo'lmaydi. Hisobot bo'yicha esa hammasi joyida. Qog'ozda xohlagan narsani bajarish mumkin.	0
6.	**Shaxsiy ishingizni rejalashtirishingiz qay ahvolda?**	
	A. Bizda har bir xodim haftalik ishini rejalashtirib boradi. Bu rejalar maxsus papkalarda saqlanadi. Amalda-chi, amalda: rejalar o'z-ozicha har bir xodim joriy vaziyatga qarab ish tutadi.	0
	B. Shaxsiy ishni rejalashtirish bizning xohishimizga bog'liq. Dastlab rahbariyat bir hafta uchun tuzilgan rejani talab qiladi. So'ngra u rejalar to'g'risida unutiladi va ularsiz ish olib boriladi. Shunday hollar ham bo'ladi: bir oylab haftalik ishlarsiz ishlanadi, so'ngra favqulodda tekshirishda tekshiruvchilar oldida "oppoq" bo'lib ko'rinmoq uchun o'tib ketgan haftalik sanalar tuzib qo'yiladi.	3
	V. Bizning rahbar haftalik rejalarga shunchalik katta e'tiborliki, butun faoliyatimiz asosan tadbirlarni rejalashtirishdan iborat bo'ladi. Zarur topshiriqlar hovliqish bilan bajariladi. Bu yerda tushunarsiz hol vujudga keladi: rejalar tuziladi, ammo ish ko'ngildagidek emas.	0
	G. Bizning rahbarning ish uslubi quyidagicha: bo'lim oldiga qo'yilgan vazifalar yaxshi sifatli va o'z vaqtida bajarilishi kerak. Har bir xodim o'zining burchiga binoan qaysi ishni qachon bajarilishi lozimligini biladi, shundan kelib chiqqan holda haftalik ishini belgilaydi. Bunday mo'ljallar bizlar uchun " ish rejasi" degan baland parvozli so'zlar emas.	10

7.	**Sizlarda rahbar topshirig'i qanday bajariladi?**	
	A. Xodimlar topshiriqni "bir qulog'idan kiradi, unisidan chiqib ketadi" qabilida qabul qilishadi. Faqat rahbar noroziligi paydo bo'lgan topshiriqlargina bajariladi.	0
	B. Aksariyat ko'pchilik topshiriqlar muddatida bajarilmaydi. Xodimlar ko'p hollarda go'yo "topshiriqni bajarish arafasida" yoki topshiriq bajariladi "taktikasini" tutishadi. Topshiriq ertaga bajariladi desa-da, uni bajarishga hatto kirishmagan bo'ladi.	0
	V. Xodimlarda bajaruvchanlik xususiyati juda yuqori, rahbarlarning topshiriq va vazifalari aniq va o'z vaqtida bajariladi.	10
	G. Bizning xodimlar topshiriq va vazifalarni bajarishda mustaqillikka ega emas. Topshiriq beruvchi mas'ullarni doimo "turtib" turishiga, ularga berilgan vazifalarni bajarishlari yuzasidan ko'rsatmalar berishga ko'p vaqt ajratadi. Bu bilan rahbar o'zi uchun samarasiz ish topib turadi.	2
8.	**Siz ishlab turgan joyda o'tkazilgan majlis yoki kengash xususida sizda qanday taassurot qoldi?**	
	A. Bizda majlis va kengashlar nisbatan kamroq o'tkaziladi. Tayyorgarlikning yaxshiligi evaziga ular, odatda saboqli, aniq va qisqa muddatda o'tkaziladi.	10
	B. Bizda majlis va kengashlar tez-tez o'tkaziladi. Ular ishchan o'tmaydi, ko'p vaqtni egallaydi, ularning samarasi juda past, garchi ularda ko'pdan-ko'p choralar, ya'ni "ish kuchaytirilsin", "e'tibor berilsin", "mas'uliyat va javobgarlik oshirilsin", "ishdagi kamchiliklar ko'rsatilsin" kabi da'vatlar bo'lsa-da.	0
	V. O'tkaziladigan majlis va kengashlar ko'p ham, oz ham emas. Bu rahbarning xohishiga bog'liq. U majlislar asosan qattiq koyish va tanbeh bilan o'tadi. Hissiyot ustuvorlik qiladi. Xodimlar bunday majlis va kengashlardan turli yo'llar va sabablar bilan qochishga intilishadi.	0
	G. Bizdagi majlis va kengashlar sirtdan maqul va jiddiyga o'xshaydi. Chiroyli yozishadi, o'zgartirishadi va isbotlashga harakat qilishadi. Chiroyli, hatto ko'rkam qarorlar qabul qilinsa-da, ular odatda chala bajariladi yoki umuman e'tibordan chetda qoladi. Bunday uddaburonlik go'yo hammani qoniqtiradi.	0

9.	**Boshqaruv tizimida eng ko'p hodisalardan biri vaqtni "o'g'irlash" yoki bekor o'tkazish hisoblanadi. Quyida qayd qilinayotgan pala-partish omillarda qaysi biri sizning eng ko'p vaqtingizni oladi?**	
	A. Bizda vaqtni eng ko'p o'girlaydigan narsa – bu kutish. Rahbar qabulida hujjatlarda, viza yoki imzo qo'yishda oshxonada navbatni kutish kabilarga juda ko'p vaqt ketadi.	0
	B. Bizda majlis va kengashlar haddan tashqari juda ko'p vaqtni o'g'irlaydi va majlis, kengashlarning salobatliligi ulardagi qatnashuvchilarning soni va majlislarning davomliligi bilan belgilanadi.	0
	V. Bizning tizimda vaqt kamdan-kam vaqt o'g'irlansa-da, bunday hollar juda tez-tez takrorlanib turadi. Daqiqalar va soatlar turli ma'lumotlarni rasmiylashtirishga, bino yoki xona kalitini izlashga xatti-harakatlardagi nomutanosibliklarni tuzatish kabi yumushlarga ketib qoladi. Aniq va tushunarli gapirmaslik ham qimmatli vaqtni "yeb" qo'yadi.	0
	G. Bizlarda ham vaqtni o'g'irlanishi bor. Ammo, ularni "o'g'irlangan" vaqt deyish qiyin. Saronjomsizlik va sustkashlik tufayli ko'p vaqt yo'qotiladi.	10
10.	**Boshqaruvni takomollashtirish borasida sizda ishlar qanday yo'lga qo'yilgan?**	
	A. Qayta tashkil etishning keti ko'rinmaydi. Uning birinchisini tugatmasdan yana yangisi chiqib qoladi va hokazo.	0
	B. Bizda hodimlar ogohki: boshqarishni tashkil qilish to'g'risida gap borar va u boshlanar ekan, albatta ish murakkablashadi va uning hajmi ko'payadi. Bu ishlamayotgan eski boshqaruv usuliga yangi, ko'p samara barmaydigan usulning qo'shilishi evaziga sodir bo'ladi.	3
	V. Boshqaruvni takomillashtirish juda katta tadbirlarni o'tkazish orqali amalga oshirilmasa-da, yilma-yil qandaydir samarali o'zgarishlar yuz beradi. Bu ishni yengillashtiradi, uni samarali qiladi.	8
	G. Bo'limlar bo'ylab doimo tashvishli ilmiy xodimlar yurishadi. Ular nimalarnidir o'rganishadi. Rahbarlar uchun hisobotlarni tayyorlashadi. Tavsiyalar beriladi. Ammo ularning barchasi javonlarga tushadi. Bizda hamma narsa eskiligicha qoladi: bizlar ishlaymiz, ilmiy xodimlar esa o'rganishadi, yozishadi, hisoblab tayyorlashadi, pirovardida tavsiyalar kitob javonlariga tushadi.	1

	D. Bizda boshqarishni takomillashtirishning yaxshi perspektiv (istiqbolli) rejasi ishlab chiqilgan. Bu rejalar doimo takomillashtirilib boriladi, istiqbol esa yana va yana uzoq muddatga cho'ziltiriladi. Bu esa go'yo xodimlar perspektiva bilan zo'r qiziqishadiyu, biroq boshqarishni takomillashtirish bo'yicha kundalik, beorom tadbirlar hech kimni qiziqtirmaydi degan xulosaga olib keladi.	1

Endi belgilagan ballaringizni yig'ing va o'zingizning bahoingiz bilan tanishing.

95 ball

Bu boshqaruvning eng yuqori samarali ekanligini ko'rsatadi. Keyingi vazifa shunday darajani saqlash va davom ettirishdir. Sizning uyushqoqligingiz va tajribangiz maqtovga arziguli va uni yozish maqsadga muvofiqdir. Xususan, bunday samaradorlikni qaysi usullar va vositalar bilan qo'lga kiritganingiz hammani qiziqtiradi. Buni o'rganish ko'plarga naf keltirishi tabiiy.

80-94 ball

Garchi ayrim kamchiliklardan holi bo'lmasa-da, boshqarishni samarali tashkil qilishda yaxshi natijalarga erishgansiz. Kamchiliklarni yo'qotishga harakat qilishni davom ettirish kerak. Agar shundoq qilmasdan hushyorlikni boy bersangiz yana yangi kamchiliklar vujudga kela boshlaydi va boshqaruv samaradorligiga erishish qiyin. Ammo erishilgan bunday darajani barqaror ushlab turish ham murakkabdir.

70-79 ball

Bu darajadagi boshqaruv o'rtacha darajadan yuqori bo'lsa-da, uni yuqori samarali deyish qiyin. Bu darajani o'tish darajasi desa bo'ladi. U goh ko'tarilishi, goh pasayishi mumkin. Hammasi sizning boshqarishni tashkil qilishdagi mas'uliyatingizga, tashkilotchiligingizga bog'liq.

50-69 ball

Bu boshqaruv darajasi o'rtachadan past yoki biroz yuqoridir. Agar bunday holat sizni bezovta qilsa, unda siz mavjud kamchiliklarni tez yo'qotasiz. Boshqaruvning lozim takomillashuviga erishmasdan turib, yuqori samaradorlikka umid bog'lash qiyin.

50 ball

Bunday hol sizdagi boshqaruv samaradorligining va tashkilotchiligingizning xarob holga tushganligidan dalolat beradi. Bu yerda ko'proq tartibsizlik to'g'risida gap boradi, chunki ijobiydan ko'ra ko'proq salbiy jihatlar ustuvorlikka ega. Boshqaruv sizda juda bo'sh tashkiliy asosga ega. Bu degan so'z sizda vaqt juda ko'p behuda sarflanadi. Bu esa ortiqcha kuch va asabni sarflashni talab qiladi. Siz zudlik bilan boshqarishning ishonchli va ilmiy asosini yaratishga kirishishingiz lozim. Aks holda sizning inqirozga duch kelishingiz hech gap emas.

4.3.2. Ziyraklikni aniqlash uchun testlar

1-test. Giperinflyatsiya inflyatsiyadan nimasi bilan farq qiladi?

2-test. Foydali muloqotlar vaqtida nafaqat o'zingizning soatingizga qarab qo'yish, *balki suhbatdoshingizning* bu borada *nima* qilayotganligini ham kuzatib borish tavsiya etiladi.

Nima uchun?

3-test. Yer o'lchovchi o'zaro bir-biriga perpendikulyar chiziqli bo'lgan xohlagan shakldagi uchastkani 4 ta teng qismlarga bo'lishini ta'kidlayapti.

Shunday bo'lishi mumkinmi?

4-test. Ikkita avtomobil orasidagi avto poyga juda g'alati shartlarda o'tkazildi: finishga oxirgi kelgan avtomobil yutadi. Mashinalar xuddi toshbaqaning yurganidek harakatlanardi, poygachilarning har biri raqibidan quvib o'tishdan qo'rqardi.

Avtomobillarning finishga yetib borishlari uchun poygachilar nima qilishlari kerak?

5-test. Vijdoniylikda eng asosiysi nima?

6-test. Masalaning qanday yechimi eng keraklisi hisoblanadi?

7-test. Agarda siz o'ylashdan charchagan bo'lsangiz nima qilish kerak?

8-test. Menejer o'zining ish kuni 26 soatdan iborat bo'lishi uchun uni qanday tashkil etishi mumkin?

9-test. Inson gapirishni taxminan 2 yoshida o'rganadi. *U* "gapirish qismi" bo'yicha butun qolgan umrida nima qiladi?

10-test. "Bugun men ertalab nahorda ikkita tuxum yedim". *Ushbu jumlaning fikran noaniqligini toping.*

11-test. (G.Yu.Ayzenkning masalasi). Pakana osmono'par binoning 28-qavatida yashaydi. Ertalab u birinchi qavatgacha liftda

tushadi va ishga ketadi. Kechqurun ishdan qaytib u liftda faqat 10 qavatgacha ko'tariladi, keyin o'zi yashaydigan 28-qavatgacha piyoda ketadi. Buni nima bilan tushuntirish mumkin? (Javob berish uchun barcha kerakli bo'lgan ma'lumotlardan foydalanish lozim).

12-test. Agarda karta o'yini yurishmayotgan bo'lsa, nimani alamashtirish kerak?

13- test. Ishda qanday qilib, hammasidan xavfsizroq uxlash mumkin?

14- test. Agarda siz muhim yangilik yaratgan bo'lsangiz nima qilish kerak?

15-test. Uning oxirgi so'zi bunday bo'lgandi: "Hamma menga qarshi!" Bu nima bo'lishi mumkin?

16-test. Menejer kasbi meni bir lahza... kelishigacha uxlashga o'rgatdi. Nimaga?

17-test. Qayerda aniq yovuz fikr yo'q?

18.-test. Sahovat peshali badalining asosiy natijasi qanaqa?

19-test. "Insonga xatolashish xos narsa"ning oqibati qanaqa?

20-test. Inkor etishning eng yoqimsiz formulasi qanaqa?

21-test. Issiq kunlardan bir kuni 3 ta o'rtoq salqin ichimlik ichishmoqchi bo'lishdi. Ular 10 p.b.dan yig'ishib 25 p.b. turadigan bir shisha limonad sotib olishdi. Qolgan 5 p.b qaytimidan ularning har biri 1 p.b.dan olishdi, qolgan 2 p.b. tilamchiga berishdi. Uyga qaytishayotib ular o'zlarining xarajatlarini hisoblashdi: har biri 9 p.b.dan (10 p.b. berib, 1 p.b.ni qaytarib olishgan); hammasi bo'lib 9 x 3 = 27 p.b. sarflangan.

1 pul birligi qayoqqa yo'qolgan, axir boshida hammasi bo'lib 30 pul birligini tashkil etardi-ku?

22-test. Abissinii hukumdori (hozir bu davlat Efiopiya deb ataladi) Negus o'tgan asrning 30-yillarida o'z huzuriga yirik amerika iqtisodchisini taklif etib undan xonovayron bo'lgan mamlakatning iqtisodiyotini tiklashga yordam berishini so'radi. Iqtisodchi amaliyotda o'zini yaxshi ko'rsata olgan shved tajribasidan foydalanishni tavsiya qildi. Negus chuqur sermulohazalik bilan uning taklifini rad etdi.

Negus nima deb aytgan?

23-test. Ish haqini 11 ta minglik kupyurda, 11 ta yuzlikda va 11 ta 1 so'mlikda berishdi.

Ish haqi nimaga teng? (Og'zaki yeching).

24-test. Mening holatimning yarmi siznikining uchdan biriga teng. Bizlardan qay birimiz boymiz va necha martaga?

25-test. Tarvuzni 4 qismga ajratish uchun necha marta o'rtasidan teng bo'lish kerak? Ikki marta. Murakkabroq masalani ko'rib chiqamiz. Yer shari necha marta o'rtasidan teng bo'linsa va natijada oxirgi bo'lishdagi yarimlarning o'lchami atom diametriga mos kelishi uchun *qancha bo'lishni amalga oshirish kerak?*

4.3.3. Ziyraklikni aniqlash bo'yicha testlarning javoblari

1- javob. Giperinflyatsiyada topilgan qopchiqni cho'ntakka solib.

2-javob. Birinchidan, suhbatdoshingizning soatiga qaray boshlayotganligini sezmasdan qolmaslik – bu muloqotni tugatish kerakligi to'g'risidagi birinchi signaldir. Ikkinchidan, sherik muloqot vaqtida soatini yechgan holda o'rnidan turib soatining to'xtab qolmaganligi tekshirish uchun qulog'i yonida uni silkilayotgan paytda to'g'ri munosabatda bo'lish uchun.

3-javob. Mumkin. Bu uchun maxsus teorema mavjud. Amalda ushbu masalani yechish murakkab hisob-kitoblarni talab etadi.

4-javob. Haydovchilar mashinalarini almashishlari kerak.

5-javob. Uni ifodalay olish.

6-javob. Faqat sizda nima bo'lsa, o'sha.

7-javob. Xulosaga o'tish.

8-javob. 1 soat oldin turishi va 1 soat oldin uxlashi lozim.

9-javob. Jim bo'lishni o'rganishni.

10-javob. Birinchi tuxumni och qoringa yeb bo'linganidanoq, ikkinchisining ham och qoringa yeyilganligini gapirish mumkin emas.

11-javob. Pakananing qo'li faqat 10-qavatning tugmasigacha yetadi.

12-javob. Sheriklarni.

13-javob. Ochiq ko'zlar bilan.

14-javob. Mos keladigan davrni topish.

15-javob. U o'ziga qarshi harakat yo'nalishida ketayotgandi.

16-javob. Rahbar kelgunigacha.

17-javob. Qayerda aniq ahmoqlik bor bo'lsa, o'sha joyda.

18-javob. YAna bir marta qilishni so'rash.

19-javob. Qilingan xatolar boshqalarga ag'dariladi.

20-javob. "Qoldiramiz".

21-javob. 1 p.b. hech qayoqqa yo'qolmagan. 27 p.b.ga 2 ni emas, balki 3 p.b.ni qo'shish lozim

22-javob. Negus aytgan: "G'oya yaxshi, lekin men shuncha shvedlarni qayerdan olaman?"

23-javob. 11 000 + 1100+11=12 111 so'm.

24-javob. Agarda mening holatimni birlikda qabul qiladigan bo'lsak, uning yarmi(1/2) sizning 1/3 ga teng. Shunga muvofiq sizning holatingiz $\frac{1}{2} \times 3 = 1\frac{1}{2}$ ga teng. Ya'ni siz mendan 1,5 martaga boysiz.

25-javob. Hammasi bo'lib taxminan 160 ta bo'lish. Mana shunga yaqin hisob-kitob. Atomning diametri taxminan 10^{-8} sm.ga teng. Yerning diametri 12,5 x 10^{8} = sm. Hajmlarning o'zaro nisbati bunda taxminan 10^{48} ni tashkil etadi. Lekin $10^{48} \approx 2^{160}$ (bundan kelib chiqib, $10^{3} \approx 2^{10}$).

Oxirgi raqam aynan 160 martaga teng bo'lgan o'rnasidan teng qilib bo'lishlarning soniga mos keladi, bunda Yer atom hajmigacha bo'linadi.

XULOSA

Ma'lumki, har qanday ijtimoiy mehnat jarayoni xoh u kichik, xoh katta doirada bo'lsin boshqaruvni talab etadi. Kimdir xodimlar oldiga aniq maqsadlar qo'yishi, vazifalarni taqsimlashi, uning bajarilishini nazorat qilishi, kishilarni mehnat qilishga undashi, ularning harakatini muvofiqlashtirishi lozim.

Bugungi kunda ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda amaliyotda o'zini oqlagan, xorijda va vatanimizda sinalgan usul va uslublardan foydalanish zarur. Buning uchun har bir rahbar-menejer o'zining qo'l ostidagi xodimlar mehnatini to'la-to'kis o'zlashtirmog'i lozim. Menejerlar ma'muriy-xo'jalik rahbarligi sohasida ma'lum mustaqillikka ega bo'lib, bugungi kunda ularning roli ortib bormoqda. Sababi, hozirgi bozor munosabatlari sharoitida ishlab chiqarishni tashkil etish, mahsulotning sotilishini ta'minlashda ularning xizmati beqiyos.

Zamonaviy menejer mutaxassislarni tayyorlash o'z navbatida doimo o'zgarib turuvchi dunyodagi ijtimoiy-iqtisodiy o'zgarishlarni oldindan bashorat qila oladigan, o'zining shaxsiy strategiyasini ishlab chiqa oladigan, to'g'ri qaror qabul qiladigan va unga javob bera oladigan kuchli shaxsni shakllantirishga qaratilgan bo'lmog'i lozim.

Talaba-menejerlarning boshqaruv sohasi bo'yicha nazariy va amaliy bilim va ko'nikmalarini rivojlantirishda boshqaruv faoliyati bo'yicha amaliy vaziyatlar, mashqlar, masalalar va testlar muhim ahamiyat kasb etadi.

LUG'AT

Avizo (ital. aviso) – bank, tijorat amaliyotida hisob-kitob harakatlarining bajarilganligi to'g'risidagi rasmiy xabarnoma. Bir kontragent tomonidan ikkinchisiga jo'natiladi, a)yordamida banklar o'z mijozlarini hisob varaqalari bo'yicha kirim va kredit qaydlari, hisob varaqasidagi qoldiq mablag'lar, pul o'tkazmalarini to'lash, chek talabnomasi akkreditiv ochish va b)harakatlar to'g'risidagi xabardor qiladi. Tovar jo'natuvchi (sotuvchi) tomonidan tovarni qabul qiluvchi (xaridor)ga tovar jo'natilgani haqidagi xat ham avizo deb yuritiladi.

Akkreditiv (lot. accredo – ishonaman) – pul hisob-kitob hujjati; bank majburiyati. 1)Tomonlar o'rtasida tuzilgan shartnomaga asosan amalga oshiriladigan hisob-kitob turi bo'lib, unga ko'ra qarz beruvchi (kreditor) belgilangan muddatlarda, kelishilgan shartlar asosida kelishuvda ko'rsatilgan bank orqali o'ziga tegishli to'lovni olib turadi; 2)jamg'arma bankining aholiga ko'rsatiladigan xizmat turlaridan biri; bank bo'limining tegishli bir shaxsga ma'lum miqdordagi so'mlarga beradigan buyrug'i, maxsus blank vositasida amalga oshiriladi. Bulardan tashqari akkreditiv turli shaxslarda joylashgan korxona (birlashma)larning mulkiy munosabatlarida, halqaro hisob-kitoblarda (ayniqsa, mamlakatlararo eksport-import munosabatlarida) keng qo'llaniladi.

Akkreditiv hisob-kitoblar – tovarlar va xizmatlar uchun naqd pulsiz *akkreditivlar bilan hisob-kitob qilish shakli. Odatda turli shaharlarda* joylashgan banklar o'rtasida amalga oshiriladi. Tovar yetkazib beruvchi bankdan boshqa shahardagi xaridorning o'ziga xizmat ko'rsatiladigan bankka saqlashga qo'ygan aktivlari hisobidan pul mablag'lari oladi.

Aktsept (lot. acceptus – rozilik berilgan) – 1)pul, hisob-kitob, tovar hujjatlarni yoki tovar haqini to'lashga rozilik yoki to'lashga kafillik; 2)taklif etilgan shartlarda shartnoma tuzishga rozilik. Aktsept yetkazib berilgan tovarlar va ichki hamda halqaro tovar-pul muomalasida ko'rsatilgan xizmat uchun haq to'lash shakllaridan biri sifatida keng qo'llaniladi; 3)veksel, chek va boshqa qimmatbaho qog'ozlar, shuningdek tovar hujjatlari bo'yicha hisob-kitob shakli.

Aktsiz (fr. accise) – keng iste'mol tovarlari, eng muhim xom-ashyolariga bevosita solinadigan soliq turi. Muayyan tovar narxiga, ko'rsatilgan xizmat haqiga qo'shiladi.

Alpari (ital. al pari, alla pari – teng, barobar) – qimmatbaho qog'ozlar birja kursining yoki valyuta bozor kursining nominal (paritet)ga mos kelishi.

Alternativ buyruq, muqobil buyruq – muayyan qimmatbaho qog'ozlarni cheklangan narxda sotib olish yoki sotish haqidagi buyruq.

Annuitet (fr. annuite – yillik badal) – uzoq muddatli davlat qarzi, turlaridan biri, asosiy qarzni unga to'lanadigan protsenti bilan asta-sekin qaytarish imkoniyati hisobga olingan holda, har yili kreditorga ma'lum daromad keltiradi.

Audit (lot. audite – eshitmoq) – xo'jalik faoliyatini tekshirish, taftish qilish, tahlil qilish.

Bazis baho – 1)umuman tovarlar va ularning ayrim guruhlari bo'yicha savdoda (eksport va import) baholar indeksini aniqlash uchun ishlatiladigan asos. BMT davriy iqtisodiy nashrlarida, halqaro va milliy tashqi savdo statistikada chop etiladi. Hozirgi sharoitda BMT statistikasida baza sifatida 1980-yilning eksport baholaridan foydalaniladi; 2)muayyan mahsulotning tashqi savdo bahosini aniqlashda namuna sifatida olingan va qayd qilingan, ma'lum sifatlarga ega bo'lgan buyum bahosi.

Bankrotlik (ita). bancarotta – aynan, singan kursi), sinish – fuqaro, korxona, firma yoki bankning mablag' yetishmasligidan o'z majburiyatlari bo'yicha qarzlarni to'lashga qurbi yetmasligi. Bankrotlikka uchrashning sabablari tovar ishlab chiqarishda qiymat qonunining amal qilishi, raqobat va inflyatsiya bilan belgilanadi. Korxonaning bankrot deb e'lon qilinishi unga nisbatan qator sanatsiyalash tadbirlarini amalga oshirishni, unga har tomonlama yordam ko'rsatishni ko'zda tutadi. Bozor sharoitida davlat tomonidan bankrot korxonalar va ahvollarini yaxshilab olish uchun ko'mak tarzida bir qator tadbirlar ko'riladi. Bankrot deb e'lon qilingan korxonalar,

asosan, shu korxona jamoa a'zolariga ijaraga berilish yoki boshqa korxonalarga sotilishi, ular bilan birlashib ketishi mumkin.

Barter, barter kelishuvi (ingl. barter – tovar ayirboshlash) – pulsiz bevosita tovar ayrboshlash. Ko'proq rivojlanmagan tovar ayirboshlash. Ko'proq rivojlanmagan tovar munosabatlari davri uchun xos bo'lgan kelishuv. Hozirgi zamon barter kelishuvining aniq shakllari – valyutasiz ayirboshlash, kompensatsiyali kelishuvlar, turli xil kliringlar. Barter hozirgi sharoitda aholini iste'mol mollari bilan ta'minlashda muhim ahamiyatga ega bo'lmoqda.

Barter bitimi – kelishuvga binoan muvozanatli, lekin pulsiz tovar ayirboshlash haqidagi shartnoma. Barter bitimi tashqi savdoda ko'proq qo'llaniladi. Keyingi yillarda mamlakat ichida hamda korxonalar o'rtasida keng tarqaldi. Barter bitimiga binoan kelishilgan tomonlar o'z tovarlarini ma'lum narxda baholaydilar. Bu narx ayirboshlashning tengma-teng bo'lishini, boj sarf-harajatlarini hisobga oladi. Teng barovarlik tovarlarni jahon bozori narxlariga ko'ra ayirboshlash orqali ta'minalanadi. Bir tomon ikkinchisiga qarzdor bo'lib qolsa, u o'z qarzini valyuta bilan emas balki tovarlar bilan uzadi. Valyuta taqchil bo'lsa yoki unga ishonch kam bo'lsa barter bitimi qo'llanadi. Bunday bitimga, asosan, savdo qilganda valyuta talab qilinmaydi, bir vaqtning o'zida eksport va import muomalalari amalga oshadi, ular yuzasidan hisob-kitob darhol kechiktirilmay yetkaziladi. Barter bitimlari ikki tomonlama yoki ko'p tomonlama bo'lishi mumkin.

Biznes (ingl. bisuness) – daromad keltiradigan yoki boshqa narx beradigan xo'jalik faoliyati (kasb-kor, mashg'ulot); sohibkorlik – tijorat ishlari bilan shug'ullanish, pul topish maqsadida biror ish bilan band bo'lish. Biznes tovar ishlab chiqarish va uni sotish, xizmat ko'rsatish, transport va boshqa sohalardagi faoliyatdir. Biznes xo'jalik yuritish ko'lamiga qarab yirik, o'rta va mayda turlarga bo'linadi. Yirik biznesga asosan ishlab chiqarishda 500 dan ortiq kishi band bo'lgan, o'rta biznesga 20-500 kishi band bo'lgan korxona (firma)lar, mayda biznesga 10-20 va undan kam kishi ishlaydigan korxonalar kiradi. Yirik va o'rta biznesga asosan yirik ishlab chiqarish, ko'p sonli tovarlar chiqaradigan, mexanizatsiyalashgan va avtomatlashtirilgan sohalar kiradi. Mayda biznes qishloq xo'jaligi, aholiga xizmat ko'rsatish sohalarida keng tarqalgan. Mayda biznes sharoitga tez moslashuvchanligi bilan ajralib

turadi, chunki uning faoliyati katta mablag‘ talab qilmaydi va kichik mablag‘ni tez topish mumkin. Mayda biznes samarali bo‘lganidan keng tarqaladi, ayniqsa, yirik biznes uchun qulay bo‘lmagan sohalarda avj oladi.

Bozor – sotuvchi bilan xaridor o‘rtasidagi tovarni pulga ayirboshlash munosabati; Tovarlar oldi-sotti munosabatlari, tovar ishlab chiqarish, tovar ayirboshlash va pul muomalasi qonunlariga binoan amalga oshiriladi. Bozorda ikki jarayon amalga oshadi: biri tovarlarni sotish, bunda tovar pulga almashadi, ya’ni P-T jarayoni amalga oshadi. Ayirboshlash ixtiyoriy va erkin shakllangan narxlarda olib boriladi. Ayirboshlash ob’yektining moddiy shakli jihatidan olganida iste’mol tovarlari va xizmatlar, ishlab chiqarish vositalari, investitsiya, qimmatli qog‘ozlar, ilmiy g‘oyalar, texnikaviy ishlanmalar va mehnat (ish kuchi) bozorlari mavjud. Ayirboshlash miqyosi jihatidan mahalliy, hududiy, milliy va jahon bozori, ichki va tashqi bozorlar bor (q. Jahon bozori, Milliy bozor, Regional bozor). Tovarlarning chetdan kelishiga qarab ochiq bozor, yopiq bozor (ichki bozor) singari turlari uchraydi. Oldi-sotti miqdori, ya’ni tovar oboroti hajmining o‘zgarishiga qarab kengayuvchi bozor va torayuvchi bozorga bo‘linadi. Amal qilish xarakteri jihatidan bozor uch xil bo‘ladi: tartibsiz (stixiyali), rejali tashkil etilgan va nihoyat, boshqariladigan bozor. Stixiyali bozordan tartibli, rejali tashkil etilgan bozor madaniylashgan jamiyatga xos. Hozir hech bir mamlakatda stixiyali bozor xukmron emas, aksincha boshqariladigan bozor yetakchi mavqega ega. Bozor iqtisodiyotiga o‘tishga qadar ayrim mamlakatlarda asosiy bo‘lmasa-da, stixiyali bozor mavjud, sanoat mollarining chayqov bozori va dehqon bozori uning ko‘rinishlaridir.

Bozor muvozanati – bozordagi talab va taklifning miqdoran va tarkiban bir-biriga muvofiq kelishi. Bozor muvozanatini ta’minlashning asosiy yo‘llari: tovar ishlab chiqarishni talab darajasiga yetkazish orqali bozorni to‘ydirish; yetarli tovarlar zaxirasini barpo etish; talabgir tovarlar narxini oshirish, o‘tmay turgan tovarlar narxini pasaytirish; eksport va importni ortishi yoki kamayishi; aholi daromadlarining tovarlar yoki xizmatlar ko‘payishiga qarab ortib borishi; mehnat unumdorligining ish haqiga nisbatan tezroq o‘sishi. Bozor muvozanati ma’rifatli jamiyatda bozorni tartibga solish orqali ta’minlanadi.

Bozor muhofazasi – milliy bozorni yoki ayrim tovarlar bozorining davlatning eksport-importni tartibga soluvchi tadbirlari vositasida himoya qilinishi. Bozor muhofazasi chetdan tovar keltirishni cheklash, taqiqlash yoki boj to'lovini oshirish orqali amalga oshadi. Muayyan davlatning bozor muhofazasini bartaraf etish uchun boshqa davlatlar o'z territoriyasida shu mamlakatdan chiqarilgan tovarlarga boj to'lovini oshirib, o'z raqibini yon bosishga majbur qiladi. Shu sababli boj to'lovlari o'zgarib turadi. Bozor muhofazasini chetlab o'tishning muhim yo'li ilgari tovar chiqarilgan mamlakatga kapital chiqarib, muayyan tovarni o'sha yerning o'zida yaratish va sotish hisoblanadi. Masalan, Yaponiya avtomobil firmalari o'z tovarlarini AQSHga kiritish yo'lidagi yuqori boj to'lovlariga chap berish uchun AQSHda o'z zavodlarini qurib, chiqaqilgan avtomobilni shu yerning o'zida sotadi.

Bozor iqtisodi – bu shunday iqtisodki, unda faqat iste'molchi, resurslarni yetkazib beruvchi va xususiy firmalar o'zlarini qarorlari asosida resurslar taqsimlanadi; resusrlarni joylash masalasini faqat bozordagi talab va taklif asosida belgilovchi iqtisodiy tizim.

Boshqaruv bo'g'ini – o'zini-o'zi idora qiluvchi tashkiliy idora.

Boshqaruv vazifalari – u yoki bu ob'yekt bilan rahbarlik qilishni tashkil qilishdagi faoliyat turidir.

Muvofiqlashtirish vazifalari – firmaning maqsadiga binoan ko'p sonli reja bajaruvchilarni o'zaro muvofiqlashtirilgan harakatga keltirish.

Rejalashtirish vazifalari – firma menejerlik korpusining ishi, firma maqsadlarini belgilash va ularga erishish yo'l va vositalarini aniqlash bilan bog'liq.

Tashkilot vazifasi – firmaning mo'tadil ishlashini ta'minlashga yo'naltirilgan boshqaruv xodimlarining faoliyat turidir.

Nazorat vazifasi – rahbariyatning rejani bajarilishi, masalalar yechilishining haqiqiy holati haqida axborot olshi jarayonidir.

Boshqaruv jarayoni – harakatlarning tarkibi va to'planish bo'lib, tuzilish ta'siri fazo va vaqt bo'yicha shakllanishi, boshqaruv tizimining vazifalanishi.

Boshqaruvning klassik maktabi – umumiy printsiplarni aniqlshning ilk bosqichlarida yuzaga kelgan boshqaruvga ularni tashkilotda foydali ishlatishiga asoslangan yondashuvdir. Klassik maktabning nazariyachilari ushbu biznesning asosiy vazifalarini aniqlash orqali tashkil qilishning yaxshi tizimini izlab topish mumkin deb faraz qilganlar.

Boshqaruv me'yori – rahbarning samarali boshqarish mumkin bo'lgan tobelar soni.

Boshqaruv saviyasi – boshqaruv zinasi ma'lum bosqichga ega bo'lgan bo'limlar guruhi.

Boshqaruvni tashkil etish – boshqaruv tarkibini belgilovchi tashkiliy qoidalar majmuasi.

Boshqaruv tizimi – 1.boshqaruvchi tizimni boshqariluvchi tizimga ko'rsatadigan o'zaro bir-biri bilan bog'liq harakatlar birlashmasi. 2.boshqaruv vazifalari va huquqlari guruhlangan bo'g'inlar birlashmasi va ta'sir ko'rsatish uchun zarur bo'lgan bo'g'inlar orasidagi aloqalar.

Broker (ing. broker), makler – fond, tovar, valyuta birjalarida oldi-sotdi bitimlari tuzishda vositachilik (dallolchilik) qiladigan ayrim shaxs yoki firma. Ular fond va tovar birjalarida, valyuta, sug'urta bozorlarida sotuvchilar hamda xaridorlar (mijozlar) o'rtasida oldi-sotdi qilishga yordam beradi. Brokerlar odatda mijoz topshirig'iga ko'ra va uning hisobiga ish yuritadi, kafolat beruvchi hisobiga o'z nomidan savdo bitimlari tuzishi ham mumkin. Vositachilik bitimlari, asosan, brokerlik idoralari, firmalar yoki ularning filiallari orqali rasmiylashtiriladi. Vositachilik qilgani uchun tomonlarning kelishuviga ko'ra yoki birja qo'mitasi joriy etgan taksa (qat'iy baho)ga muvofiq, oldi-sotdining muayyan foizi miqdorida qarz (brokeraj) oladi. Yirik brokerlik idoralari xaridorga qarz berishda banklar bilan hamkorlik qiladi, ayrim hollarda o'zlari kreditor bo'ladilar, bitimlar bajarilishiga kafillikni ham o'z gardanlariga oladilar. Katta broker –fotbroker deb ataladi.

Veksel bo'yicha kafillik – q. Aval.

Venchur korxonalar – kichik biznesni bir turi, ilmiy-muhandislik ishlari, yangi texnika, texnologiya, tovar namunalarini yaratish, ishlab chiqarishni boshqarish, tijorat ishlarining tashkil etish usullarini ishlab chiqarish va amaliyotga joriy etish, yirik firmalar va davlat ijara kontrakti buyurtmalarini bajarish. Ular tarkibida tijoratda vositachi bo'lgan korxonalar ham bo'ladi. Venchur korxonalar texnikaning yangi yo'nalishlarida ish ko'rib, fan-texnika taraqqiyotiga hissa qo'shadi.

Venchur moliyalashtirish – vositachi korxona va tashkilotlar yordamida moliyaviy mablag' topib ishlatish. Vositachi firmalar mablag'ga muhtoj korxonalarga puldor sherik yoki qarz olish manbaini topib beradi. Venchur moliyalashtirish yuz berganda vositachi o'z xizmati uchun haq oladi. MDHda ham har xil vositachi firmalar tashkil topmoqda.

Vositachilar, dallollar – yuk tashish, saqlash, sug'urta, tovarlar sotish, ularni xarid qilish, qarz puli topib berish, shuningdek, ishsizlarni ish bilan ta'minlash kabi sohalarda muomala ishlarini amalga oshiradigan alohida shaxslar hamda muassasalar, o'z hisobidan ish ko'radigan, ishlab chiqarish – iste'mol zanjirida mustaqil bo'g'in hisoblangan savdogarlardan farq qilib, vositachilar kafolatchi hisobida ish ko'radilar va evaziga ulardan mukofot oladilar. Vositachilar vaqtincha ishsizlarni ijtimoiy foydali mehnatga jalb etishda ham muhim ahamiyatga ega.

Garov – pul qarz oluvchi uni qaytarib berishi kafolatiga qo'yilgan mulk. Qarz to'lanmasa, mulk qarz beruvchi ixtiyoriga o'tadi.

Giperinflyatsiya – haddan tashqari inflyatsiya, narxning shiddat bilan o'sishi, pul qadrining g'oyat tez pasayishi. Giperinflyatsiyaning yana bir muhim belgisi korxonalar, tashkilotlar va aholi nima qilib bo'lsa ham tovar sotib olsih mumkin bo'lgan, qadri yuqori pul-valyuta yig'a boshlaydi. Giperinflyatsiya sharoitida narh-navoni mutlaqo tartibga solib bo'lmaydi, barter avj oladi, pul o'z vazifalarini bajarmay qo'yadi. Giperinflyatsiya iqtisodiy halokat demakdir. Uning oldini olsih uchun shoshilinch holda inflyatsiyaga qarshi choralar ko'riladi.

Grant – ilmiy tadqiqot, tajriba-konstruktorlik ishlarini o'tkazishda davlat tomonidan moliyalashtiriladigan buyurtma.

Debitor (lot. debitor – qarzdor) – korxona, tashkilot yohud mahkamadan pul yoki mulk qarzi bo'lgan yuridik yoki jismoniy shaxs. Qarz bergan tomon **kreditor** deb yuritiladi.

Debitorlik qarzi – o'zaro xo'jalik aloqalarini olib boruvchi korxona, tashkilotlarning bir-biridan qarzi. Korxona debitorlik qarzi muddatida qaytariladigan va to'lash muddati o'tib ketgan qarzdan iborat. O'z vaqtida undirib olinmagan debitorlik qarzi uni bergan korxonaning zarariga qo'shib yoziladi. Debitorlik qarzini o'z vaqtida to'lash bozor iqtisodiyotidagi moliyaviy intizomning muhim talabidir.

Devalvatsiya (lot. de – old qo'shimcha, bu o'rinda pasaymoq ma'nosini va lot. valeo – qiymat) – milliy pul birligi kursining chet el valyutalariga nisbatan rasmiy tartibda davlat tomonidan pasaytirilishi; mamlakat savdo va to'lov balansining keskin yomonlashuvi, valyuta rezervining holdan toyishi; halqaro valyuta bozorlarida milliy valyuta kursining pasayishi bilan bog'liq holda yuz beradi. 1978-yilgacha valyutalarning rasmiy qiymati ularning oltin ta'minotini taqqoslash orqali aniqlanar ekan. Devalvatsiya ilgari pul birligi tartibidagi oltin hissasini kamaytirish yo'li bilan amalga oshirilgan bo'lsa, endi xalqaro kelishuvga muvofiq barcha qadri yuqori valyutalardagi oltin nisbatlari bekor qilingandan keyin pul birligi kursining u yoki bu chet el valyutasiga (odatda AQSH dollari, Germaniya markasi, ingliz funt sterlingi va boshqalar) nisbatan pasaytirilishi yo'li bilan amalga oshiriladigan bo'ladi.

Demping (ing. dumping – tashlash) – tashqari bozorni egallash uchun tovarni ishlab chiqarish xarajatlaridan past baholarda chetga eksport qilish; tovarlarni tashqi bozorda ichki bozorga nisbatan arzon bahoda sotish: tashqi bozor uchun kurash; raqobatchini sindirsh vositalaridan hisoblanadi. Ko'rilgan zarar ichki bozorda yuqori narhlarda sotilgan tovardan olingan foyda, davlat byudjeti hisobiga qoplanadi. Tariflar va savdo bo'yicha bosh kelishuv (GATT) 1967-yili xalqaro antidemping kodeksini qabul qildi. Bu kodeksda demping holatini aniqlash va isbotlash tartib-qoidalari, importer mamlakat firmalari tomonidan demping natijasida shu turdagi tovarni ishlab chiqaradigan eksporter

mamlakatlarda yetkazilgan zararni to'lash yo'llari ko'zda tutuilgan. GATTda 1993-yilda antidemping komiteti tashkil etildi.

Denominatsiya (lot. denomination – nomini o'zgartirish) – eski pulning qadri yuqori qilib belgilangan, ammo nomi eskicha qolgan yangi pulga ma'lum nisbatda almashtirish va shu nisbatga qarab narhlarni ham o'zgartirish. Mamlakatdagi pul muomalasini tartibga solish tadbirlaridan biri, pul qadri pasayishini to'xtatib qolish yoki susaytirish orqali pul *tizimini sog'lomlashtirish maqsadida amalga oshiriladi. 1960-yilda* Fransiyada o'tkazilgan denominatsiya paytida eski frank yangi frankka 100:1 almashtirilgan. Sobiq SSSRda 1947 va 1961-yilgi pul islohotlarida pul 10:1 nisbatda almashtirilgan, lekin 1947-yili narxlar pulni almashtirish nisbatiga qarab o'zgartirilmagan, 1961-yilda esa tovarlar narxi ham 10 marta pasaytirilgan.

Denonsatsiya – shartnomadan voz kechish: shartnoma muddati tugaguniga qadar tomonlarning biridan shartnomani bekor qilish to'g'risidagi yozma xabarnoma bo'lmasa, shartnoma o'z kuchida qoladi.

Departamentalizatsiya – o'xshash vazifalarini yoki asosiy ish turlarini boshqaruv tashkilotkariga guruhlash.

Depozitlar (lot. depositum – omonat, asrab qo'yilgan) – 1)bank va omonat kassalarga qo'yilgan omonatlar; 2)mijozlarning bankka muayyan talablarini tasdiqlovchi, bank daftaridagi yozuvlar; 3)kredit muassasalariga saqlash uchun qimmatbaho qog'ozlar (aktsiya va obligasilar); 4)bojxona muassalariga boj va bojxona yig'imlari tarzidagi to'lovlar uchun olingan-berilgan badallar; 5)sud va ma'muriy muassalarga da'voni va sudga kelishini ta'minlash maqsadida o'tkaziladigan pul badallari.

Defitsit (lot. defisit – yetishmaydi), taqchillik (tovarlar hamda xizmatlar taqchilligi) – xalq iste'mol mollari va xizmatlarning aholi talab-ehtiyojlarini qondirish uchun yetishmasligi, ularni yetarli darajadą ishlab chiqarmaslik, shuningdek, kam turda bo'lishi. Defitsit tovarlarning vaqtincha emas, balki muhim ravishda, surunkali yetishmay qolishi (yana q. Tovarlar taqchilligi).

Deflyatsiya (lot. deflatio – puflamoq) – inflyatsiya davrida chiqarilgan muomaladagi ortiqcha qog'oz pulni kamaytirish, davlat tomonidan muomaladagi pul miqdorini kamaytirishga qaratilgan moliya va pul kredit tadbirlari; soliqlarni oshirish, qimmatbaho qog'ozlar sotish, tovar narxlari darajasini pasaytirish, tashqi savdoni jonlantirish, banklar uchot stavkasini oshirish, omonatlar o'sishini rag'batlantirish va boshqalar qo'llaniladi. Statistik jihatdan deflyatsiya muomaladagi pul massasi umumiy hajmining yalpi mahsulot, tovar muomalasi va pulli xizmatlar qiymatlari yig'indisiga nisbati bilan ifodalanadi.

Diversifikatsiya (lot. diversificatio – o'zgarish, xilma-xil taraqqiyot) – korxonalarning faoliyati sohalari va ishlab chiqaradigan mahsulotlar turining kengayishi, yangilanib turishi. Ilgari bir sohada ixtisoslashgan firmalarning (sanoat, qishloq xo'jaligi, transport, moliya va hokazo) boshqa ishlab chiqarish tarmoqlari, xizmat ko'rsatish sohalariga kirib borishini, ular xo'jalik faoliyat sohalarining va imkoniyatlarining kengayishini bildiradi. Diversifikatsiya natijasida turli tuman tovarlar ishlab chiqarilgan, xizmat ko'rsatish hamda ilmiy tadqiqot va ishlanmalar bilan band bo'lgan agrosanoat kompleksi, o'rmon sanoat kompleksi kabi, ammo hamisha ham texnologik jihatdan o'zaro bog'lanmagan keng tarmoqli komplekslar vujudga keladi.

Divident (lot. dividentus – taqsimlanadigan) – aktsioner jamiyat foydasining aktsiya egasiga tegadigan, binobarin, uning daromadiga aylangan qismi. Har yili foyda aktsionerlik o'rtasida (soliqlar to'lanib, ishlab chiqarishni rivojlantirish uchun ajratmalar chiqarilib, rezervlar to'ldirgach, obligatsiyalar bo'yica prosentlar va direktorlarga beriladigan mukofotlar ham to'langandan so'ng) ularning qo'lidagi aktsiya miqdori va turiga qarab taqsimlanadi. Taqsimlanadigan hissa divident massasi deyiladi. Divident stavkasi esa aktsionerlar aktsiyalar nominal qiymatlariga ko'ra protsentlarda ifodalangan daromadi. Divident miqdori oddiy aktsiya bo'yicha jamiyatning o'sha yilda ko'rgan foydasiga bog'liq; imtiyozli aktsiyalarning divident miqdori aktsiyalarning nominal qiymatiga qat'iy protsent stavkasi miqdorida oldindan belgilanadi. Eng yuqori divident olinganda ba'zan ularning bir qismi qo'shimcha chiqarilgan bepul aktsiyalar tarzida aktsionerlarga to'lanadi. Dividentning eng ko'p qismini qo'lida aktsiyalarning asosiy hissasini toplagan kishilar va korporatsiyalar oladilar.

Diskaunt – tovarlar narxi va muomala xarajatlarini kamaytirish yo'nalishida faoliyat ko'rsatadigan chakana savdo korxonasi. Buning uchun do'konlarni oddiy uskunalar bilan jihozlash, cheklangan tovar turlarini sotishga chiqarish, tovar zaxiralarini ko'p to'plamaslikka rioya qilinadi.

Diskont (ing. discount, ital. sconto – hisoblamoq) – 1) banklar tomonidan vekselni muddatidan ilgari qaytarib sotib olish (veksel hisobi); 2)vekselni qayta olgani uchun bank undiradigan protsent; 3)tovar narxi (mas., sifati standartga to'g'ri kelmaganda), birja va valyuta bitimlarida valyuta narxidan tashlama.

Dotatsiya (lot. dotatio – hadya, ehson) – davlat yoki mahalliy byudjetdan qaytarib bermaslik sharti bilan mablag' ajratish; iqtisodiyotga byudjet orqali ta'sir etish vositalaridan biri. Faoliyati umumdavlat ahamiyatiga molik, lekin o'z daromadi bilan xarajatlarini qoplay olmaydigan korxona va tashkilotlarga davlat dotatsiya bilan madad beradi. Dotatsiya umumiy va maqsadli bo'ladi. Umumiy dotatsiya ajratilganda mablag' mahalliy byudjetlarga beriladi, uni ishlatish mahalliy hokimiyat ixtiyorida va unga markaz aralashmaydi. Maqsadli dotatsiya berilganda uni mo'ljallangan maqsad uchun sarflash majburiy va buni davlat nazorat qiladi.

Korporatsiya – bir necha korxonalar, firmalarning birlashuvi. Yuridik tilda jismoniy shaxslarni birgalikda faoliyat ko'rsatish uchun birlashuvi. Korporatsiya bu katta va ulkan firmalardir. Hozirgi vaqtda ular bozor iqtisodi taraqqiyot topgan davlatlar ishlab chiqarishini barcha sohalarida ustuvor holatini egallaydilar. Menejment yoki boshqaruv faoliyati bozor iqtisodi sharoitida amalda firma va korporatsiyalarda amalga oshiriladi.

Menejment – bozor iqtisodida va ishlab chiqarishga iqtisodiy erkin bo'g'ini uchun zarur bo'lgan boshqaruv turidir va o'zini egiluvchan, tadbirkor iqtisodiy boshqaruv tizimi deb faraz qiluvchi, o'z vaqtida qayta tashkil bo'lish, bozor talabiga ziyraklik bilan ahamiyat berish, raqobat, kurash sharoitiga va ijtimoiy taraqqiyot omillari qobiliyatiga ega. Menejment boshqaruvni aniq shartlarini yangilik kirituvchi ishlab chiqarishlar ish loyihalarini va taraqqiyot strategiyasini har tomonlama tahlil qilishni talab qiladi.

Menejmentning tashkiliy tarkibi – firmani maqsadga erishishi uchun zaruriy vazifalarni ta'min etuvchi boshqaruv idoralarini birlashmasi orasida hukm suruvchi tizim.

Vazifaviy tarkib – boshqaruvni elementlariga (bo'limlarga) bo'linish natijasi bo'lib, ularni har biri boshqaruvda aniq vazifaga egaligi, ya'ni , ma'lum vazifani bajarishi.

Venchur tarkibi – loyiha tarkibini zamonaviy o'zgartirilgan turi bo'lib, "tavakkalchilik biznesi" bilan bog'liqdir. Belgilangan qoidaga binoan biznesdagi tavakkalli yangiliklar, ya'ni butkul yangi texnologiyalarni, tovarlarni, xizmatlarni yaratish bilan bog'liq.

Divizional mahsulot tarkibi – u yoki bu mahsulot bilan to'la shug'ullanuvchi boshqaruv bo'limlarini yaratish. Bu kabi mahsulot ishlab chiqarish va sotish uchun huquqni bitta rahbarga berilishi.

Ierarxik tarkib – tashkiliy tarkib bo'lib, ko'p saviyali boshqaruvi bilan tavsiflanadi va unga ko'p bo'lmagan hajmda har bir saviyadagi boshqaruvdir.

Iste'molchiga mo'ljallangan divizional tarkib – u bir necha bo'limlardan tarkib topgan bo'lib, ularning har biri ma'lum toifadagi iste'molchi uchun ishlaydi.

Konglomerat tarkibi – unda firmaning bo'limlari turli belgilar bilan tuzilgan bo'lib, masalan, bittasida vazifaviy tarkib ishlatilsa, boshqasida hudud belgisi bo'yicha divizional tarkib, uchinchisida esa matrikli tarkib ishlatiladi.

Loyihaviy – vazifaviy bo'linmalar ichidagi aniq masalalarni yechish uchun bunyod etiladigan vaqtinchalik tashkilot. Uning a'zolari – murakkab loyihani amalga oshirish uchun to'plangan yuqori malakali turli sohalarga mansub mutaxassislardir.

Matritsali tarkib – matritsa (reshotka) turidagi katakchlardan tashkil topgan tarkibdir. U o'zini ikki turdagi departamentalizatsiyasini birlashmasi deb biladi: vazifa va mahsulot bo'yicha.

Mexanik tarkib – an'anaviy byurokratik tashkilot shakli, u organik yoki ko'nikish tarkiblarini qarama-qarshisi.

Muntazam tarkib – xizmatchilarni yoki bo'limlarni bitta rahbarga to'g'ridan-to'g'ri, bevosita bo'ysunishi va boshqaruvni barcha vazifalarini bitta qo'lda to'planishi.

Muntazam shtabli tarkib – bu shunday tarkibki, unda firma rahbarida maxsus ekspert xodimlariga muhtojlik seziladi. Bular rahbar qoshidagi – maslahatchialr, referentlar, yuridik xizmatchialr, marketing bo'yicha izlanuvchi mutaxassislar, mehnatni himoyalash xizmatlari, erkin nazorat idoralari bo'lishi mumkin.

Nomarkazlashgan tashkilot – tashkiliy tarkib, uning doirasida qaror qabul qilish huquqi quyi boshqaruv tarkiblarigacha berilishi mumkin.

Organik tarkib – oddiy, egiluvchan tarkib bo'lib, axborot tarmog'iga ega, kamroq shakllangandir. Organik tarkiblarga boshqaruv nomarkazlashgandir.

Printsiplar – hulq qoidasi, me'yori, ulardan har qanday faoliyat turida foydalaniladi, shu jumladan boshqaruvda ham.

Regionalli divizional tarkib – unga katta bo'lmagan (2-3 ta) saviyaga ega tarkib va bitta rahbarga bo'ysunuvchi katta sondagi xizmatchilar.

Strategiya – maqsadlarga erishish yo'lidagi umumiy tomonlama tuzilgan reja.

Tadbirkorlik faoliyati – bu qandaydir moddiy boylikka to'la yoki qisman egalik qiladigan va uni o'zining biznesi uchun ishlatadigan chaqqon va tashabbuskor odamning ma'naviy faoliyatidir.

Tarkib – tizilish bir butun sifatida tavsiflovchi, elementlar birlashmasi orasidagi aloqalar va munosabatlardir.

Firma – iqtisodiy va yuridik erkinlikka ega ho'jalik yurituvchi sub'yekt. Firma to'la xo'jalik hisobiga ishlaydi va o'zining nomiga ega. Firma faoliyati barcha turdagi mulkka egalik shakllari, ya'ni xususiy, shirkat,

davlat jamoat tashkilotlari, milliy va xorijiy yuridik shaxslar mulki asosida amalga oshiriladi.

Huquqqa vakil bo'lish – biror masalani hal qilish bo'yicha boshqaruv huquqini quyi saviyalariga berish.

Xulqiy (bixeyvioristik) fani maktabi – markazida inson omili bo'lgan maqsadli yondashuv, u o'z ichiga ish jarayonidagi, odamlar orasidagi munosabatlarni ham oladi.

Yapon sifat to'garaklari – ish brigada shaklida bo'lib, unda hamma mahsulot chiqarishgagina emas, balki uning sifati yuqori iste'mol hususiyatiga ham bo'ysundirilgan. Guruhlarda tez-tez jamoa bo'lib ishni yaxshi bajarish haqida muhokamalar olib boriladi, uning barcha a'zolarini ixtirochilik tashabbuslari rag'batlantiradi. Bu kabi maslahatlashuvlar faqat ish vaqtida o'tkazilmasdan, balki dam olish vaqtlarida ham o'tkaziladi, bu esa ular orasida do'stlik munosabatlarini mustahkamlaydi.

ADABIYOTLAR

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. T., «O'zbekiston», 1998.

2. Karimov I.A. Ozod va obod Vatan, erkin va farovon hayot – pirovard maqsadimiz. T.8. T., «O'zbekiston», 2000.

3. Karimov I.A. Vatan ravnaqi uchun har birimiz mas'ulmiz. T.9 T., «O'zbekiston», 2001.

4. Абрютина М.С. Экономика предприятия: Учебник. М., Издательство «Дело и Сервис», 2004.

5. Абчук В.А. Лекции по менеджменту: Решение. Предвидение. Риск. Спб., «Союз», 1999.

6. Байхем, Уильям, С., Смит, Одри, Б., Пизи, Метью, Дж. Воспитай своево лидера. Как находить, развивать и удерживать талантливых руководителей. Пер. с анг. М., Издательский дом «Уильямс», 2002.

7. Дафт Р. Менеджмент. 6-е. Пер. с англ. СПб., Питер, 2004. (Серия «Классика MBA»).

8. Добротовский И.А. Менеджмент. Эффективные технологии. Учебное пособие. М., Издательство «ПРИОР», 2002.

9. Мардас А.Н., Мардас О.А. Организационный менеджмент. СП., Питер, 2003.

10. Менеджмент: практические ситуации, деловые игры, упражнения. Под ред. Страховой О.А. СПб., Питер, 2001.

11. Мескон М. и др. Основы менеджмента. М., Дело ЛТД. 1995.

12. Менеджмент. Учебник, под.ред. М.М.Максимова, А.В.Игнатевой. М., Банки и биржи. ЮНИТИ. 1998.

13. Милгром П. Экономика, организация и менеджмент. В 2 т. Т., 1-Пер. с англ. СПб., 1999.

14. Олдкорн Р. Основы менеджмента. Учебник. Пер. с англ. Предисл. К русск. изд. д.е.н., проф. Голубкова Е.П. М., Издательство «Финпресс», 1999.

15. Робинс, Стивен, П., Коултер, Мери. Менеджмент, 6-е издания. Пер. с англ. М., Издательский дом «Уильямс», 2004. Парал. тит.анг.

16. Сергеев И.В., Веретиннокова И.И. Экономика организаций (предприятий): учеб. Под ред. И.В. Сергеева. 3-е изд., перераб. и доп. М., Тк Велби, Издательство «Проспект», 2006.

17. Скляренко В.К., Прудников В.М. Экономика Предприятия. Учебник. М., «ИНФРА», 2006.

18. Старик Д.Е. Как рассчитать эффективность инвестиций. М. АО Финстатинформ. 1996.

19. Управление организаций: Практикум. Под. ред. А.П.Поршнева. М., «ИНФРА», 2003. (Серия «Высшее образование»).

20. Уткин Е.А. и др. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент». Учеб. пособие. М., Ф и статистика, 1999.

21. Sharifxo'jayev M.,Abdullayev Y.Menejment: Darslik. Toshkent, "O'qituvchi", 2001.

MUNDARIJA

SO'Z BOSHI.....3

I BOB. MENEJER ISHINI TASHKIL ETISH ASOSLARI.....4
1.1. Menejerning boshqaruvdagi roli va o'rni..... 4
1.2. Menejerning ishbilarmonlik sifatlarini baholash..... 5
1.3. Menejerning ish vaqtini rejalashtirish.....7
1.3.1. «Alp» usuli orqali ish vaqtini rejalashtirish» bo'yicha ishbilarmonlik o'yini.....7
1.3.2. Tahlil uchun vaziyatlar.....13

II BOB. BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISH.....17
2.1. Qarorlarni qabul qilish jarayoni.....17
2.1.1. «Kompyuterlar bozoridagi raqobat sharoitida boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish» bo'yicha ishbilarmonlik o'yini.....17
2.1.2. «Mehmonxona biznesi sohasida boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish» bo'yicha ishbilarmonlik o'yini.....19
2.1.3. Tahlil uchun vaziyatlar.....20
2.2. Qaror qabul qilish usullari.....24
2.2.1. Tahlil uchun vaziyatlar.....24
2.2.2. Qaror qabul qilishda tashqi muhitning ta'siri.....26
2.2.2.1. Tahlil uchun vaziyatlar.....27

III BOB. MENEJMENTDAN MASALALAR VA MASHQLAR...31
3.1. Menejer qarori. Chiqindilardan avtomobillar.....31
3.2. Masalalarning berilishi.....34
3.3. Masalalarning javoblari.....47
3.4. Menejmentdan mashqlar.....67
3.5. Menejment amaliyoti: o'z shaxsiy tajribangizda sinab ko'ring.....77
3.6. O'z-o'zini tekshirish uchun savollar.....87

IV BOB. TOPSHIRIQLAR VA TESTLAR.....94
4.1. Menejmentdan topshiriqlar.....94
4.2. Menejment amaliyoti: ahloqiy dillema (ikkilanish).....122
4.3. Testlar.....128
4.3.1.Menejerga test.....128
4.3.2. Ziyraklikni aniqlash uchun testlar.....166
4.3.3. Ziyraklikni aniqlash bo'yicha testlarning javoblari.....168

XULOSA.....170
ILOVA. LUG'AT.....171

ADABIYOTLAR.....185

RAVSHAN NURIMBETOV

MENEJMENT: AMALIY MASHQLAR

Oliy o'quv yurtlari uchun o'quv qo'llanma

Nashr uchun mas'ul *Z.Jo'rayev*
Muharrirlar *M.Po'latov, M.Xolbekova*
Sahifalovchi va rassom *M.Zokirova*

AB № 53

"MUSIQA" nashriyoti. Toshkent, B.Zokirov ko'chasi, 1.

Bosishga ruxsat etildi. 24.07.2007. Ofset usulida chop etildi.
Ofset qog'oz. Bichimi 60x90 $^{1}/_{16}$. Shartli bosma tabog'i 12,0.
Nashr bosma tabog'i 12,2. Adadi 500 nusxa.
Bahosi shartnoma asosida.

«Ren-POLIGRAF» bosmaxonasida chop etildi.
Toshkent, Muqimiy, 178.
Buyurtma №807.