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

SAMARQAND IQTISODIYOT VA SERVIS INSTITUTI

“BUXGALTERIYA HISOBI VA MENEJMENT” FAKULTETI

“MENEJMENT” KAFEDRASI

TASHKILIY HULQ
FANIDAN VAZIYATLI MASALALAR
TO‘PLAMI



SAMARQAND 2023

Tuzuvchi: “Menejment” kafedrasi PhD., d.v. Nasiba Akbarjonovna Usmanova

Taqrizchilar:

Z.O. Axrorov - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, Samarqand filiali “Moliya, soliq va bank ishi” kafedrasi dotsenti v.b., PhD.

R.J. Kurbanova - Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Real iqtisodiyot” kafedrasi PhD., dotsent.

Uslubiy ko‘rsatmada turli mavzudagi vaziyatli masalalar keltirilgan bo‘lib, ularni o‘quv mashg‘ulotlarida muhokama qilish talabalarda tashkiliy hulq va boshqaruv bo‘yicha amaliy vaziyatlarni tahlil qilish va zarur qarorlarni qabul qilish ko‘nikmalarini rivojlantirishga yordam beradi.

Uslubiy ko‘rsatma “Menejment” kafedrasining yig‘ilishida tasdiqlangan (2023 yil 20 oktyabr, 3a- sonli majlis bayoni)

Uslubiy ko‘rsatma Sam ISI o‘quv-uslubiy kengashi tomonidan ko‘rib chiqilgan va tavsiya qilingan.
“____” “_____” 2023 yil № ___-sonli bayonnoma

O‘quv uslubiy kengash raisi _____ T.Sharipov

MUNDARIJA

1. BOSHQARMADAGI NIZO 4

2. ZAVODNING YANGI MENEJERI 5

3. TASHKILOTGA KERAK BO‘LMAGAN A’LO DARAJADAGI MENEJER 7

4. AXBOROT TEXNOLOGIYALARI BO‘YICHA MALAKA OSHIRISH MUAMMOSI 9

5. KASBIY O‘SISHGA ZAMONAVIY YONDASHUV..... 10

6. MALAKA OSHIRISH DASTURI QANDAY BO‘LISHI KERAK 12

6. NAZARIY BILIM VA AMALIY TAJRIBADAGI NOMUVOFIQLIK..... 13

8. TASHKILOT IMIDJI – TELEFONDA CHIROYLI MUOMALA..... 16

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI..... 20

1. BOSHQARMADAGI NIZO

Firmaning injenerlik boshqarmasi 4 ta bo‘limdan iborat bo‘lib, bo‘lim boshliqlari boshqarma rahbariga bo‘ysunadi. Har bir bo‘lim shtatlar xajmiga ko‘ra farq qiladi: eng kichik bo‘limda 2 kishidan tortib (sanoat injenerligi bo‘limi) eng yirik bo‘limda 14 kishigacha (savdoni rivojlantirish bo‘limi). Qolgan har ikkila bo‘limda (jarayonlarni boshqarish va dizayn bo‘limlari) 8 kishidan faoliyat ko‘rsatadi.

Ko‘pincha resurslarni taqsimlashda bo‘limlar o‘rtasida raqobat vujudga keladi. Bu holda boshqarma raxbarining dizayn va sanoat injenerligi bo‘limlariga xayrihohligi haqidagi taxminiy xulosalar muammoni yanada chigallashtirmoqda. Bundan tashqari, muammoning murakkablashuviga boshqarma raxbariyati yig‘ilishlari davomida qaror qabul qilish jarayoni ovozga qo‘yish (to‘rt bo‘lim boshlig‘i va boshqarma raxbari o‘rtasidagi) asosida amalga oshirilishi ham sabab bo‘lmoqda.

Savdoni rivojlantirish va jarayonlarni boshqarish bo‘limlari boshliqlarining shikoyat qilishicha, qaror qabul qilishning mazkur jarayoni boshqarma raxbari boshchiligidagi koalitsiyaning vujudga kelishiga olib keladi.Chunki koalitsiyaning umumiy shtati bor yo‘g‘i 10 (8+2) kishini (dizayn va sanoat injenerligi bo‘limlari) tashkil etgani xolda boshqarmaning umumiy xodimlari soni 32 kishidan iborat.

Bu shikoyatlarga javoban dizayn va sanoat injenerligi bo‘limlari boshliqlari ularni ortiqcha asabiylashish va butun boshqarmaning umumiy maksadlarini tor doirada qarashda ayblashadi.

Muhokama uchun savollar

1. Bu nizo qanday turdagi nizoga kiradi, javobingizni asoslab bering.

2. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda rahbar tutgan yo‘lni to‘g‘ri deb hisoblaysizmi?

3. Siz boshqa tashkilot raxbarisiz va bu boshqarmaga mazkur muammoni hal etish uchun taklif etilgansiz. Boshqarma rahbari yuqoridagi holatda qanday yechim qabul qilishi kerakligi haqida o‘z fikringizni bildiring.

2. ZAVODNING YANGI MENEJERI

Baxodir Shavkatov Urganchdagi “Assal” zavodiga direktor o‘rinbosari qilib tayinlanguncha “Shodlik” kompaniyasida ishlar edi. Mana, nihoyat, unga mansab pillapoyalaridan oldinga ko‘tarilish imkoniyati berildi. U faoliyatini boshlayotgan tashkilotda byudjet taqchilligi va mahsulot ishlab chiqarish hajmining qisqarishi bilan bog‘liq muammolar mavjudligi sababli uni zavod direktori o‘rinbosari qilib tayinlash bilan birga “zavod faoliyatini yaxshilash” topshirig‘i ham berildi.

Baxodir tabiatan qattiqqo‘l va hokimiyatga intiluvchan shaxslar xilidan edi. U muammolarni yechishning eng yaxshi yo‘li - qabul qilingan qarorlarni amalga oshirishda nazoratni kuchaytirish va lavozim bilan bog‘liq vakolatlar asosida hukmronlikdan ko‘proq foydalanishda deb bilardi.

Zavoddagi shlab chiqarish jarayonini o‘rganib chiqqandan so‘ng, u har bir bo‘limning byudjetini 5 %ga qisqartirishga qaror qildi. Bir

haftadan keyin esa Baxodir kelgusi oygacha har bir bo‘lim ishlab chiqarish maxsuldorligini 10 %ga oshirishi kerak degan talabni qo‘ydi. Ikkinchi oyning oxirida u talablarni bajara olmagan bo‘lim boshliqlaridan uch kishini ishdan bo‘shatdi. Qolgan beshta bo‘limning boshliqlari o‘z hohishlariga ko‘ra ishdan ketdilar. Baxodir zavodda o‘zining barcha talablarini bajarishga majbur qilar, hech qanday e’tiroz yoki cheklanishlarga o‘rin yo‘q edi.

Oradan biroz vaqt o‘tgach, Baxodirning urinishlari juda yuqori natija bera boshladi. Mahsuldorlikda birdaniga o‘sish kuzatildi va u belgilangan me’yorlardan 7%ga oshdi. Bir oy ichida zavodda byudjet taqchilligiga ham barham berildi. Zavodning yillik hisoboti shu darajada yuqori ko‘rsatkichlarni aks ettirgan ediki, natijada Baxodir ikkinchi yilning oxirida Toshkentdagi bosh idoraga ma’muriyatdagi yuqori lavozimlardan biriga tavsiya etildi.

Shavkatov Toshkentga ketgandan so‘ng bir oy o‘tar o‘tmas, Urganchdagi zavodda maxsuldorlik me’yordagidan 15%ga tushib ketdi, byudjet taqchilligi muammosi yanada keskinlashdi.

Muhokama uchun savollar

1. Baxodir qo‘llagan tashkiliy xulq modelini va u tashkilotda yaratgan iqlimni izohlab bering.
2. Nima sababdan Shavkatov zavoddan ketgach, mahsuldorlik birdaniga tushib ketdi?
3. Agar siz Shavkatovning Toshkentdagi boshlig‘i bo‘lganingizda, u qo‘llagan usul haqida nima degan bo‘lar edingiz. Sizningcha, Baxodir bunga qanday javob bergan bo‘lar edi?

3. TASHKILOTGA KERAK BO‘LMAGAN A’LO DARAJADAGI MENEJER

Ikrom Nabiyev menejment bo‘yicha mutaxassis bo‘lib, institutda o‘qib yurgan chog‘idayoq eng yaxshi talaba sifatida tanilgan edi. O‘qishni tugatgach, u poyafzal fabrikasiga ishga kirdi, o‘zini har tomonlama yetuk va qobiliyatli xodim sifatida namoyon etdi. Boshqaruvchilik qobiliyati va tashkilotdagi obrusi tufayli 2 oy xorijga malaka oshirishga borib keldi. Uning uchinchi yilda yirik bo‘lim - sport poyafzallari ishlab chiqarish bo‘limiga boshliq etib tayinlanishi hech kimni ajablantirmadi (bo‘limning oldingi boshlig‘i Voxidov nafaqaga chiqqan edi).

Ikrom juda ko‘p xorijiy korxonalar tajribasi, boshqaruvning nazariy jihatlari bilan yaqindan tanishib chiqqan edi. Undan oldingi boshliq Voxidovning xizmat xonasi 4 kavatli binoning eng yuqori kavatida joylashgan bo‘lib, u har kuni ko‘rsatmalarni kotibasi orqali pastda joylashgan sexlarga yetkazar edi. Ikromda u avtokrat raxbar sifatida taasurot qoldirgan edi, chunki Voxidov yuqoridan turib qaror qabul qilar, ko‘p vaqtini do‘stlari bilan uzundan-uzoq tushliklarda o‘tkazar edi.

Ikrom birinchi navbatda bu tartibni yo‘qotishga ahd qildi. U o‘z xizmat xonasini ishlab chiqarish sexlari joylashgan 2-qavatga ko‘chirdi. Xonasining doimo ochiq eshigi orqali barcha ishlab chiqarish xonalari ko‘rinib turar va u koridorda yurgan har bir xodimni kuzata olardi. Ikrom hech qachon bir o‘zi tushlik qilmas, 1100-1400gacha ishlab chiqarish jarayonlarini kuzatar, ishchilar bilan mulokotda bo‘lar edi. O‘zi o‘rgangan ilg‘or xorijiy firmalar tajribasiga

asoslanib, u bo‘limda “ishchilar orasida maxsuldorlikni o‘rganuvchi”, “haftaning eng yaxshi taklifi” “ekologiya” va “ishchilar bilan ma’muriyat o‘rtasidagi aloqa” kabi bir nechta tashabbuskor guruhlarni tashkil etdi. Bo‘limdagi 20 yillik ish stajiga ega bo‘lgan ishchilar boshliqning bu harakatlaridan hayron bo‘lar, turli tashabbus guruhlariga istar-istamas qo‘shilar edilar. Bu guruhlar har hafta yig‘ilish o‘tkazib turishi rejalashtirilgan bo‘lib, Ikrom ularga qo‘ldan kelgan barcha yordamini ko‘rsatishini aytdi.

Dastlabki kunlardanoq tashabbuskor guruhlarning faoliyati juda sust bordi. Ishni faollashtirish uchun Ikrom guruh a’zolarini faoliyatga undashning turli usullarini qo‘llar, guruhlar taklif etgan yaxshi g‘oyalarni doskaga yozib quyar yoki xodimlarga yozma shaklda yetkazar edi. U ishchilar bilan yaqin munosabatda bo‘lishga intilar, shu maqsadda bo‘limdagi har bir ishchining nomini yodlab olishga harakat qilar edi.

Bu tadbirlar, keyinchalik aniq bo‘lishicha, ko‘pchilik ishchilarning sabr kosasini to‘ldirishda so‘ngi tomchi bo‘ldi. Ikrom o‘z yangiliklarining samarasini “Ma’muriyat bilan aloqa” qo‘mitasining 4-yig‘ilishida qo‘mitaning barcha a’zolari iste’foga chiqqanidan so‘ng ko‘urdi. Ulardan biri “kechirasizu, o‘rtoq Nabiyev, lekin biz uchun boshqaruvning turli nozik tomonlarini o‘rganishdan ko‘ra, poyafzal ishlab chiqarish osonroq. Bizlardan ko‘pchilik tez orada nafaqaga chiqadi. Bizga boshqaruvchi bo‘lishning hojati yo‘q” dedi.

Hayratga tushgan Ikrom o‘zi bilan yaqin munosabatda bo‘lgan ishchilar bilan gaplashib ko‘rishga qaror qildi.Ha, tasdiqlashdi ular, bu

o‘zgarishlar bizlarga salbiy ta’sir etmoqda. Ular Ikromni hurmat qilishgani uchungina uning ustidan yuqoriga arz qilishmagan edi. Ular Voxidov davridagidek, eskichasiga ishlashni ma’qul ko‘rishar edi. Albatta, Voxidov ularga kam ko‘rinish berar, lekin shu bilan birga hech qachon bu tarzda ularga “halaqit” bermas edi. Voxidov o‘z ishi uchun javob berar, ishchilar ham o‘z ishini bajarar edilar.

“Uzoq vaqt davomida bir xil tarzda ishlagandan keyin - dedi ishchilardan biri, - ishimizning mazmuni va tarkibini o‘zgartirishga bizda hohish yo‘q”.

Muhokama uchun savollar

1. Kaysi omillar Ikrom uchun oxirgi paytda bo‘limda o‘zgarishlar tufayli vujudga kelgan muammolar haqida ogohlantiruvchi belgi bo‘lib xizmat qilishi kerak edi?
2. Ikrom o‘z “islohotlari”ni xodimlarning salbiy munosabatlarisiz o‘tkazishi mumkin edimi? Mumkin bo‘lsa, qay tarzda?

4. AXBOROT TEXNOLOGIYALARI BO‘YICHA MALAKA OSHIRISH MUAMMOSI

Inson resurslari bo‘yicha direktor o‘rinbosari A. Abdullayev ikki kun oldin shaxsiy kompyuter sotib oldi. U ikki kishi kompyuterni qanday ishlatish kerak, deb bosh kotirayapdi. Kompyuter bilan qo‘shib berilgan hujjatlardan ko‘rinib turibdiki, unda MS Word matn redaktori, Lotus dasturi va axborotlar bazasini taxlil qilish “Personal bo‘yicha direktor” tizimi bor, lekin Abdullayev kompyuter ,ilan ishlamagani uchun nima qilishni bilmaydi. U “Zarafshon”

gazetasining kechagi sonida ikkita e’lon ko‘rib qoldi. Ularning mazmuni quyidagicha:

1.Universitet kompyuterni bilmaydiganlar uchun besh kunlik kurs tashkil qilayapdi. O‘qish narxi 80 ming sum;

2. Kompyuterlarni hususiy o‘qitish va o‘rgatish. Bir soat uchun 2 ming so‘m.

Axborot texnologiyalari bo‘limi boshlig‘i N.Ermatov o‘zining yordamini taklif qildi, lekin A.Abdullayev “Personal bo‘yicha direktor” axborot bazasini tahlil qilish tizimi bilan tanish emasligini aytdi. A.Abdullayevning qo‘lida 5 kishi ishlaydi, ular ham shunday kompyuter olishgan, lekin unda ishlashni bilmaydi.

Muhokama uchun savollar

1. Aytib o‘tilgan holatda mutaxassislik o‘qishini qanday tashkil qilish kerak?
2. Qanday xolatda kam harajat bilan asosiy maqsadga erishish mumkin?
3. Kompyuter bo‘yicha mutaxassislik o‘qishining dasturi qanday bo‘lishi kerak?
4. A.Abdullayev nima qilishi kerak?

5. KASBIY O‘SISHGA ZAMONAVIY YONDASHUV

“Saturn” savdo-sotiq firmasining xodimlar bo‘yicha direktori T.Axmedov inson resurslarini boshqarish mavzusida bo‘lgan seminardan ko‘p yangi zamonaviy fikrlar eshitib qaytdi. Bularni hayotga tadbiq qilmoqchi bo‘ldi. “Amal pillapoyalarini rejalash va

o‘stirish (rivojlantirish)” mavzusi uni ko‘proq qiziqtirdi va bu to‘g‘risida “Saturn” ning bosh direktoriga so‘zlab berdi. U ham bu masala bilan qiziqib qoldi va T.Axmedovdan “Saturn” ning yuqori lavozimlarida ishlaydigan rahbar xodimlari uchun maxsus mashg‘ulot o‘tkazishga tayyorgarlik ko‘rishni iltimos qildi. Firmaning 3 ta katta do‘konlari bo‘lib, shaharning turli joylarida joylashgan. Axmedov 2 haftadan so‘ng firmaning 12 ta yuqori lavozim raxbarlari bilan bir kunlik mashgulot seminar o‘tkazdi. Bosh direktorning o‘zi oxirgi minutda bu seminarda qatnashmaslikka qaror qildi. O‘z qo‘l ostidagilar o‘zlarini bemalol tutsin degan maqsadda qatnashmadi.

Seminar “ura-ura” bilan juda qizg‘in o‘tdi. Rahbar xodimlar faol qatnashib, ko‘p savollar berib, va amalni o‘stirish (rivojlantirish) mavzusida qiziqarli munozaralar yuzaga keldi.

Bosh direktor seminar ertasiga buyruq chiqardi: “Bir hafta ichida rahbar xodimlar amalni o‘stirish (rivojlantirish) rejasini ishlab chiqib, firmaning xodimlar bo‘yicha direktori T. Axmedovga topshirsinlar”.

Axmedov ko‘rsatilgan muddatda 2 ta reja oldi. Keyingi 2 hafta ichida yana 4 ta reja oldi. Boshqa raxbar xodimlar “Ertaga topshiramiz” deganlaricha hech qanday reja tuzmadilar va topshirmadilar. Lekin topshirilgan rejalarning mazmuni Axmedovni kayfiyatini buzdi, chunki ular bir xil mazmunda edi va bir punktdan iborat bo‘lib, uning mazmuni shunday edi: “ishlab turgan lavozimimda malakamni oshirishni hohlayman”.

Muhokama uchun savollar

1. T.Axmedov bunday mazmundagi natijaga erishishiga sabab nima?
2. U qanday yo‘l tutishi kerak edi?
3. Bunday holatda nima ish qilishimiz kerak?

6. MALAKA OSHIRISH DASTURI QANDAY BO‘LISHI KERAK

Biznes maktab xodimlarinig malakasini oshirish dasturini to‘g‘ri tanlash yaxshi natija beradi. Ko‘p millatli farmatsevtika kompaniyasining MDH (hamdustlik mamlakatlari) bo‘yicha hududiy direktori Toshkent oliy o‘quv yurtlaridan birining o‘qituvchilarini taklif qildi, hamda hududiy rahbarlar o‘qitish dasturini tayyorlashga buyurtma berdi. Direktorning fikricha, rahbarlar bu dasturlarni o‘rganganlaridan so‘ng, o‘z vazifalarini, masalalarini va qilinishi kerak bo‘lgan ishlarini, hududdagi tashkilotlarni boshqarish usullarini o‘rganib, hayotga tadbiq qiladilar. Bunday tashkilotlarda 3 tadan 5 tagacha rahbar xodimlar ishlab, kompaniya ularning saviyasini ko‘tarishga harakat qiladi. Direktorning so‘ziga qaraganda, 20 ta tashkilot rahbarlaridan faqat ikkitasi G‘arbiy Yevropa davlatlarida mutaxassislik bo‘yicha o‘qishda bo‘lganlar, qolganlari esa “ish o‘rinlarida ko‘rsatmalar” olganlar. Ularning ko‘pchiligi kompaniyada 1 yildan kam vaqt ichida ishlayapdi, lekin ularning amal pog‘onalari turli-tuman (injener-mexanikdan to shifokor jarrohgacha).

Muhokama uchun savollar

1. Oliy o‘quv yurti o‘qituvchilari xodimlar uchun malaka oshirish dasturini nimadan boshlash kerak?

2. O‘qitish dasturini tayyorlash va hayotga tadbiq qilish jarayonini qanday ketma-ketlik bilan bajarilishini ko‘rsating.

3. Bu o‘qitish dasturining samaradorligini qanday baholash mumkin?

4. Bu dastur uchun qaysi o‘qitish usuli to‘g‘ri keladi?

6. NAZARIY BILIM VA AMALIY TAJRIBADAGI NOMUVOFIQLIK

Axmedova Malohat Toshkent Davlat Milliy Universitetini psixologiya fakultetini bitirib, aspiranturaga kiradi va o‘qishni muvaffaqiyatli tamomlaydi. “Mehnat jamoalaridagi shaxslar orasidagi nizolarni yechishning an’anaviy bo‘lmagan usullari” mavzusida nomzodlik dissertatsiyasini yoqlaydi. Toshkentdagi oliy o‘quv yurtlaridan birida 10 yil o‘qituvchi bo‘lib, dotsent lavozimida ishlaydi, keyin Psixologik yordam berish markaziga maslaxatchi lavozimiga ishga o‘tadi. 3 yil davomida Malohat har xil oilalardan chiqib kelgan og‘ir, tarbiyasi buzuq bolalarga amaliy yordam ko‘rsatadi. Maktab, oila va tashkilotlarda bo‘lib, u yerdagi turli-tuman mojoralarni, nizolarni yechishda o‘z maslahatlarini berib boradi. Malohatga bu ish juda ham yoqar edi, chunki o‘qigan va olgan nazariy bilimlarini amaliyotda qo‘llar edi, qizikarli odamlar bilan uchrashardi, ayniqsa yosh bolalarga yordam berish uni quvontirar edi. Lekin oladigan oyligi juda kam bo‘lib, zo‘rg‘ga kun kurar edi. Anna shu kunlarning

birida bir dugonasi uni “Qo‘shma korxonaning xodimlar bilan ishlash bo‘limi boshlig‘i” lavozimiga ishga taklif qildi, oyligi Markazda olayotgan oyligidan 10 barobar ko‘p edi. Albatta, Malohat bu ish bilan juda kiziqib qoldi. Qo‘shma korxona rahbarlari bilan suhbatdan ham o‘tdi, ularning taklifiga rozi bo‘lib, bu yerga ishga o‘tdi. Uni faqat u yerdagi kata maosh qiziqtiribgina qolmasdi. U “Psixologiyani va ingliz tilini bilishi, insonlar Bilan yaxshi muomala qila bilishi o‘qituvchilikdagi ish tajribasi yangi lavozimida albatta, muvaffaqiyat keltiradi, chet ellik mutaxassislar Bilan ishlash, ko‘p shaharlarda bo‘lishi va mutaxassislik bo‘yicha malakasining oshishiga yordam beradi” deb hisobalrdi. Albatta, har qanday inson bir ishdan ikkinchi bir ishga o‘tish jarayonida ko‘p narsalarni o‘ylab, taroziga solib ko‘radi.

Malohatning birinchi ish kuni Qo‘shma korxonaning Bosh direktori bilan suxbatdan boshlandi. Bosh direktor xodimlar bo‘limi boshlig‘i (ya’ni Malohat) dan nimalar kutayotganini aytdi. Birinchi navbatda nimalar bilan shug‘ullanishini tushuntirib berdi. Bular - mutaxassislik o‘sishini tashkil qilishi, ishga qabul qilishni va xodimlar sonini nazorat qilib borish, hamda kerakli xujjatlarni doimiy me’yorda olib borish va nazorat qilib turish. Bir haftadan so‘ng, G‘arbiy Yevropa davlatidan kelgan bir mutaxassis xodimlarni boshqarish asoslari mavzusida uni bir kun o‘qitdi, o‘rgatdi. Malohat Yangi lavozimda ish boshladi va o‘rgana boshladi. Malohat o‘ylaganiday vazifasi oson bulmay, ish ko‘p va og‘ir edi, ko‘p narsani o‘qishga va o‘rganishga to‘g‘ri kelar edi. O‘n soatli ish kuni, texnik masalalar bo‘yicha uzoq davom etadigan majlislar (ularning ko‘pini u

tushunmasdi), xodimlarning koʻp savollariga javob berishlar, ularning ariza va takliflari, javoblari, qoʻshma korxonaning Yevropadagi boshqaruviga har oyda hisobot tayyorlash va boshqa masalalar. Bu ishlarni oʻz vaqtida sifatli qilib bajarish uchun vaqt kerak edi. Ana shu narsa Malohatga yetishmasdi. Yevropa boʻlimidan kelgan mutaxassisning takliflarini amaliyotda qoʻllash boʻyicha tadbirlarga, xatto, fikrlashga ham vaqti yetishmasdi. Natijada, tez orada, birinchi krizis xolat yuzaga keldi. Yevropalik hamkorlar bergan yoʻl-yoʻriq boʻyicha ish koʻrib, ish jarayonida qatnashmaydigan xodimlarni qisqartirish kerak degan masalani koʻtarib chikdi. Ishlab chiqarish boʻyicha direktor bu masala yuzasidan qattiq gapirib, xodimlar boʻlimi boshligʻini tajribasizlikda aybladi, qattiq xafa ham qildi. Malohat bu masalani qayta koʻtarmadi. Bir oydan keyin uni bosh direktor huzuriga chaqirib, “Nima uchun Gʻarbdagi hamkor personal boʻyicha har oyda topshiriladigan hisobotni vaqtida olmadi”-deb soʻradi va tushuntirib berishni talab qildi. Malohat ish koʻpligidan bu “narsa esimdan chiqibdi”-deb javob berdi. Bir haftadan soʻng, yana bir hodisa yuz berdi. U ishdan har kungidan oldin ketib qoldi.Bosh direktor tezkor bir masala yuzasidan unga murojat qilsa, u ish joyda yoʻq. Bu voqeaning ertasiga bosh direktor uni huzuriga chaqirib “Xodimlar boʻlim boshligʻi sifatidagi ishingizdan qoniqmadim”-deb aytdi. Bir haftadan soʻng, Malohat “ishdan bushayman” deb ariza berdi.

Muhokama uchun savollar

1. Malohatning xozirgi ish xolatini qanday tushuntirasiz, nima uchun u ishdan bushab ketmoqchi?

2. Xodimlar bo‘limi boshlig‘ining ish kunlari Malohat uylaganicha bo‘ldimi? Eng zarur mutaxassis sifatlari unda bormidi, bu lavozimda ishlash uchun qanday motivlar bor edi?

3. Qo‘shma korxona rahbari M.Axmedovani xodimlar bo‘limi boshlig‘i lavozimiga qo‘yish qarorini qanday baholaysiz? Malohatning biografiyasidan kelib chiqib shunday qaror qabul qilishga asos bormidi? Qo‘shma korxona rahbariyati nimaga ehtiyot bo‘lishi kerak edi?

4. Malohat uchun tashkil qilingan o‘qish unga kerakmidi?

5. Bosh direktor Malohatning arizasi bilan nima ish qilishi kerak?

8. TASHKILOT IMIDJI – TELEFONDA CHIROYLI MUOMALA

Quyida bir qancha jumlalar keltirildi. Bular sizning tashkilotingiz xodimlari, mijozlaringiz bilan bo‘lgan muloqotda gapirishdi. Agar Siz mijozda ko‘rsatilgan jumla ijobiy fikr qoldirdi deb o‘ylasangiz “I”, agar salbiy fikr koldirdi deb uylasangiz “S” harflari bilan belgilab chiqing:

1. Assalomu – alaykum. Bu “Paxtabank”mi? Telefonda Abdullayev Asqar. Sizga qanday yordam berishim mumkin?

2. Kechirasiz, bu mening ishimga kirmaydi. Siz kredit bo‘limiga qo‘ng‘iroqk qiling.

3. Assalomu– alaykum, bu “Paxta” bankimi?

4. Boshliq chiqib ketdilar. Ularga biror narsa aytib qo‘yaymi?

5. Qo‘ng‘girog‘ingiz uchun raxmat, qo‘ng‘iroq qilib turing.

6. Kechirasiz, men bu bo‘limda ishlamayman, shuning uchun Sizga yordam beraolmayman.

7. Assalomu–alaykum tashkilot bo‘limi.

8. Bizning xodimimiz Sizga telefon qilmagan, men biror narsa deyishim qiyin. Siz Yana unga telefon qilib ko‘rmadingizmi?

9. Kechirasiz, men Sizni kutishga majbur qildim. Sizga qanday yordam beray?

10. Men Sizni tushunaman, Menimcha, xodimlardan biri xato kilibdi. Men hammasini tekshirib ko‘raman. Sizga yana qanday yordam qilishim mumkin?

11. Xo‘p, Siz kimni kutayapsiz?

12. Anvar Axmedovich, kechiring, albatta, xujjatlarni ushlab qolganim uchun? Men ularni yuborishga harakat qilaman.

13. Raxmat. Iloji bo‘lsa, men Sizga telefon qilaman.

14. Bizning imkoniyatlarimizga va qurbilarimizga ishonmaysizmi? Men tushunaman. Sizni telefoningizni kutaman. Qo‘ng‘iroq qilganingiz uchun, raxmat.

15. Bu qanday sodir bo‘ldi, gapirib bering.

16. Qo‘ng‘iroq qilganingiz uchun raxmat. Sizning ishlaringiz qalay.

17. Ha, bu men. Men Sizga noxush xabar aytmoqchiman.

18. Marhamat, kechirasiz. Men boshqa shahardan telefonogramma olayapman. Sizga 10 minutdan keyin qo‘ng‘iroq qilsam maylimi?

19. Anvar Axmedovich hali tushlik qilayapdi.

20. Qo‘ng‘iroq uchun raxmat. Sizdek odamni, doim eshitishga shaymiz va mushtoqmiz.

21. Ushlab qolganim uchun kechirasiz. Uzr, bizda hamma band, shuning uchun telefonni olmayapmiz.

22. Anvar Axmedovich shifokorga ketdi. Kun oxirida kelsa kerak.

23. Assalomu – alaykum, “Paxta” banki, telefonda navbatchi – ekspeditor Abdullayev, eshitaman.

24. Siz nohaqsiz. Lekin bizning bankimiz aksiyasi haqida nima deysiz?

25. Kechirasiz. Men chaqiruv bo‘yicha ketayapman. Ertaga ertalab soat 10 da qo‘ng‘iroqlashamiz. Men Sizga telefon qilaman. Telefoningiz uchun raxmat.

Test javoblarini tekshirish.

Har bir javobni quyidagi test javobi Bilan solishtirib chiqing va hisoblab ko‘ring. Nechta javob to‘g‘ri kelmadi.

Test javobi:

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

Baholangiz: Agar 3 tadan ortiq javoblar bir-biriga to‘g‘ri kelmasa, bu sizning telefonda gaplashish san’ati bilan yaxshi tanish emasligingizni ko‘rsatadi. Siz o‘zingiz ustida ko‘proq ishlashingiz, notiqlik san’ati va nutq madaniyatini rivojlantirishingiz lozim.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. Yo‘ldoshev N.Q., Boltabayev M.R., Toshxodjayev M.M. Tashkiliy hulq.

Darslik.-T.:TDIU, 2017.-358 b.

2. 2.Yulchiyev R. Tashkiliy tarbiya: qo‘llanma. -T.: Tafakkur bo‘stoni, 2012. -

335 b.

3. Nazarov M. “Boshkaruv hulqi”. O‘quv ko‘llanma.-T.: TDIU, 2010.- 228 b.

4. Shodmonov I., G‘ofurov U. Iktisodiyot nazariyasi. -T.: Fan va texnologiya, 2005. -784 b.

5. Sharifxodjayev M. Menejment. Darslik.-T.: O‘kituvchi, 2002.- 464 b.

6. Ekonomicheskaya teoriya.: Uchebnik. /I.K.Stankovskaya, I.A.Streles. 3-ye izd., ispr. - M.: “Eksmo”, 2009. - 448 s.

7. Mirziyov Sh.M. Tanqidiy taxlil, katiy tartib-iitizom va shaxsiy javobgarlik - har bir rahbar faoliyatining kundalik koidasi bo‘lishi kerak. Uzbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2016-yil yakunlari va 2017-yil istiqbollariga bag‘ishlangan majlisidagi Uzbekiston Respublikasi Prezidentining nutki. // Xalk so‘zi gazetasi. 201 7 yil 16-yanvar, №11.

8. Mirziyoyev Sh.M. Erkin va farovon demokratik O‘zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. Toshkent, “O‘zbekiston” NMIU, 2017. – 29 b.

9. Mirziyoyev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta’minlash yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. “O‘zbekiston” NMIU, 2017. – 47 b.

10. Mirziyoyev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. “O‘zbekiston” NMIU, 2017. – 485 b.

11. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 7-fevraldagi “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida” gi PF-4947-sonli Farmoni. O‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to‘plami, 2017-y., 6-son, 70-modda.

12. Uzbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi T.: Uzbekiston, 2014. - 46 b.

13. Meskon M.X. i dr. Osnovi menedjmenta. 3- ye izdaniye: Per. s angl.- M.YUOO “I.D. Vilyame”, 2008,- 672 s.

14. Gluxov V.V. Menedjment: Uchebnik. 3- izd.- SPb Piter, 2009,- 608s.

15. Vesnin V.R. Menedjment v sxemax i opredeleniyax: Uchebnoye posobiye. - M.: Prospekt, 2009. - 120 s.

16. Kane M.M., Ivanov B.V., Koreshkov V.N, Sxirtladze A.G. Sistemы, metodы i instrumentы menedjmenta kachestva: Uchebnik dlya vuzov / Pod red. M.M. Kane. - SPb.: Piter, 2009. - 560 s.

Qog‘oz bichimi A5, 60x84 1/16, Ofset qog‘ozi.
“Times New Roman” garniturasi.
Nashr bosma tabog‘i 1,37
Buyurtma № 0143A. Adadi 35 nusxa

Samarqand iqtisodiyot va servis institutining matbaa bo‘limida chop etildi.
LICENSE № 025316.
REESTR № X-119112.
Manzil: Samarqand shahar, Shoxrux ko’chasi 60-uy.