

ABDURASHID TO'XTABOYEV

MENEJER FAZILATLARI



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

Abdurashid To'xtaboyev

MENEJER FAZILATLARI

O'quv qo'llanma

*O'zbekiston Respublikasi oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi tomonidan
o'quv qo'llanma sifatida tavsiya etilgan*

TOSHKENT
«ABU MATBUOT-KONSALT» nashriyoti
2008

Taqrizchilar:

Yo.A. Abdullaev – O‘zbekistonda xizmat ko‘rsatgan fan arbobi, iqtisod fanlari doktori, professor;

M.A. Ikromov – iqtisod fanlari doktori, professor.

To‘xtaboyev, Abdurashid.

Menejer fazilatlarini. O‘quv qo‘l. / A. To‘xtaboyev; O‘zR oliy va o‘rta-maxsus ta‘lim vazirligi, O‘rta maxsus, kasb-hunar ta‘limi markazi. – Toshkent: «ABU MATBUOT-KONSALT», 2008. – 128 b.

Mazkur qo‘llanmada zamonaviy menejer faoliyatining asoslari, insonlarga ta‘sir o‘tkaza bilish san‘ati, vaqtni boshqara olish va notiqlik qoidalari, ishbilarmonlikning umumiy etiketi va milliy-madaniy xususiyatlari haqida so‘z yuritilgan.

Qo‘llanmada muallif tomonidan ilgari surilgan nazariy umumlashmalar va amaliy tavsiyalar menejerlar, ishbilarmonlar doirasi vakillari, tadbirkorlar hamda Oliy o‘quv yurtlarining bakalavriat 5340200 «Menejment» yo‘nalishi, magistratura 5A340201 «Menejment» (sohalar bo‘yicha) mutaxassisligi va o‘rta maxsus, kasb-hunar ta‘limining «Biznes va boshqaruv» (340000) soha yo‘nalishlari bo‘yicha ta‘lim olayotgan talabalarga «Menejment» fanlari majmuini o‘rganishda foydalanish uchun mo‘ljallangan.

Shuningdek, aspirantlar, boshqaruv san‘atini o‘zlashtiruvchilar hamda barcha qiziquvchilarga tavsiya etiladi.

BBK65.290-2

ISBN 978-9943-336-21-6



270073

© «ABU MATBUOT-KONSALT»
nashriyoti, 2008 yil.

KIRISH

Zamon talablariga javob beradigan fidoyi, izlanuvchan, yangilikka intiluvchan, tashabbuskor, kasbiy bilimlarga ega boshqaruv kadrlarini tayyorlash va ularning zaxirasini shakllantirish bugungi kunning dolzarb masalalaridandir.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimov ta’kidlaganidek: «Hozirgi zamon boshqaruv kadrlari, menejerlari yuqori kasbiy mahoratga ega bo‘libgina qolmay, balki har bir jihatdan ma’lumotli, o‘z sohalarining bilimdoni, tashabbuskor, topshirilgan ish uchun jon kuydiradigan, muammolarni hal qilishga ijodiy yondashadigan kishilar bo‘lishlari, eng muhimi esa, vatanimizning chinakam fidoyilari bo‘lishlari lozim».

Bozor munosabatlarini shakllantirish jarayoni korxonalar va tashkilotlarda zamonaviy menejment va marketing tizimlarini joriy etish, unga mos ravishda rahbarlik (menejerlik) sifatleri va ko‘nikmalarini shakllantirish hamda rivojlantirishni talab etmoqda.

Mazkur qo‘llanmada bugungi kun talablariga javob beradigan boshqaruv kadrlarini tayyorlash va ularda zamonaviy boshqarish ko‘nikmalarini hosil qilish maqsadida menejerlar, ishbilarmon doiralarda vakillari va tadbirkorlar uchun zamonaviy menejer qanday bo‘lishi zarurligi, uning odamlarga ta’sir o‘tkaza bilish san’ati, rahbarlik va sardorlik sifatleri, ularga ta’sir etuvchi omillar, tashabbuskorlik, yangilikka intiluvchanlik va tadbirkorlik xislatlarini takomillashtirish, vaqtni boshqara olish ko‘nikmalari, notiqlik qoidalari, ishbilarmonlikning umumiy etiketi hamda ularning ayrim mamlakatlardagi milliy-madaniy xususiyatlari haqida so‘z yuritilgan. Ushbu mavzuga oid testlar va mashqlar ham o‘rin olgan.

Hurmatli kitobxon, taqdim etilayotgan amaliy tavsiyalar va mashg‘ulotlar kamchiliklardan xoli bo‘lmasligi mumkin, shuning uchun qo‘llanma bo‘yicha bildiriladigan fikr va mulohazalar uchun muallif oldindan minnatdorchilik izhor etadi.

Qo‘llanmani tayyorlashda ba’zi ma’lumotlarni yig‘ish va qayta ishlashda bergan yordamlari uchun Andijon muhandislik-iqtisodiyot instituti katta o‘qituvchilari Alisher Eraliev va Baxtiyor Mamajonovga minnatdorchilik bildiraman.

Ushbu qo‘llanmani nashrga tayyorlash jarayonida o‘zlarining fikr-mulohazalari va amaliy takliflarini bergan, boshqaruvning turli jabhalarida katta tajribaga ega bo‘lgan O‘zbekiston Respublikasida xizmat ko‘rsatgan iqtisodchi Abdurafiq Ahadov, yuridik fanlari doktori, professor Akmal Saidov va No‘monjon Ahmadjonov hamda iqtisod fanlari nomzodlari Akramjon Karimov va Shavkatjon Teshaevlarga o‘z tashakkurimni izhor etaman.

QISQACHA TARIX

Boshqaruvning shakllanishi va rivojlanishi uzoq davom etib kelayotgan tarixiy jarayon hisoblansa-da, ammo u fan sifatida XIX asrning ikkinchi yarmidan XX asrning 50-yillarigacha bo'lgan shakllanish davrini o'z ichiga oladi. Boshqarish hozirga kelib inson bilimlarining o'ziga xos nazariy va amaliy asoslaridan biriga aylandi. U fan sifatida shakllanmasdan ilgari ham odamlar boshqarish faoliyati bilan shug'ullanganlar va bu davr boshqarishning amaliyot davri deb ataladi. Zero tashkilotlar qay darajada qadimiy bo'lsa, boshqarish amaliyoti ham shu darajada qadimiydir. Ma'lumki, insonlar guruhlarni tashkil etib yashagan davrlardayoq boshqaruvga ehtiyoj bo'lgan. Hozirgacha saqlanib kelayotgan tarixiy obidalarning yaratilishi turli kasb egalari o'rtasidagi o'zaro munosabatlar rasmiy tarzda shakllanganligi va ular ma'lum bir maqsad yo'nalishida boshqarilganligidan dalolat beradi. Qadimda va ayniqsa o'rta asrlarda shakllangan davlatlar va imperiyalar faoliyati murakkab tashkilotlarni boshqarish amaliyotidan darak beradi.

Boshqarish fan sifatida shakllangunga qadar amalga oshirilgan rahbarlik faoliyati asosan quyidagi belgilari bilan ajralib turadi:

- rahbarlar vorislik bo'yicha tanlangan;
- boshqarish rahbarlar tomonidan buyruq va tazyiq o'tkazish yo'li bilan amalga oshirilgan;
- tashkilot uchun muhim ahamiyatga ega bo'lgan boshqarish qarorlarini qabul qiluvchi odamlar kam bo'lgan;
- boshqarish faoliyatiga tegishli va tegishli bo'lmagan ishlar orasida nisbatan aniq chegaralar bo'lmagan;
- rahbarlar tashkilotlardan o'z shaxsiy manfaatlarini ko'zlagan holda, ko'proq boyluk orttirish yoki o'zining siyosiy hukmronligini kuchaytirish maqsadida foydalanganlar.

Demak, o'tmishda boshqarish faoliyatiga mehnatning alohida bir turi sifatida qaralmagan, mazkur faoliyatning usul va vositalari maxsus ishlab chiqilmagan.

Biroq, boshqarish fan sifatida shakllangunga qadar o'tgan davrlarda ham ushbu jarayonning tub mohiyati va mazmunini tushungan hamda amaliyotda qo'llagan, muvaffaqiyatli rahbarlik qilgan, o'z tajriba va nuqtai nazarlarini kelajak avlodga meros sifatida qoldirgan buyuk shaxslar

bo'lganki, ular faoliyatini o'rganish hozirgi zamon boshqarish fanining rivojlanishiga samarali ta'sir ko'rsatishi shubhasiz. Ana shunday sifatlariga ega shaxslardan biri Sohibqiron Amir Temurdir. Ushbu o'rinda uning «Temur tuzuklari» asari alohida ahamiyatga ega bo'lib, u orqali murakkab tashkiliy birikmalarni boshqarishning klassik (chiziqli) tizimini tahlil qilish mumkin. Sohibqironning boshqarish va rahbarlik fazilatlariga doir boy merosi tarixiy adabiyotlarda saqlanib qolgan. Masalan, Sohibqiron «Vazir tutish tuzugi»da quyidagilarni vasiyat qilib o'tgan. Unga ko'ra vazirlar ushbu to'rt sifatga ega bo'lishlari lozim: birinchisi – toza naslli; ikkinchisi – aql-farosatli; uchinchisi – sipohu raiyat ahvolidan xabardor, ularga nisbatan xushmuomalada bo'lish; to'rtinchisi – sabr-toqatli va tinchliksevar. Kimki shu to'rt sifatga ega bo'lsa, unday odamni vazirlik martabasiga loyiq kishi deb bilsinlar. Uni vazir yoki maslahatchi etib tayinlasinlar. Mamlakat ishlarini, sipoh va raiyat ixtiyorini unga topshirsinlar. Bunday vazirga to'rt imtiyoz: ishonch, e'tibor, ixtiyor va iqtidor berilsin.

Kamolotga erishgan vazir ulkim, davlat muomalalarini tartibga keltirib, mulkiy va moliyaviy ishlarni to'g'rilik bilan, asli-nasli tozaligini ko'rsatib, ajoyib tarzda bajaradi. Olgulik joyidan olib, bergulik yerga beradi. Ruhsat etuvchi va taqiqlovchi buyruqlarida uning asilligi va toza naslligi ko'rinib tursin. Dushmanlik va jabr-zulm qilmaydi. Xoh sipohdan, xoh raiyatdan bo'lsin, har kimning nomini yaxshi so'zlar bilan tilga oladi. Birovdan yomonlik axtarmaydi, aysalar eshitmaydi. Agar birovdan yomonlik ko'rgan bo'lsa, unga nisbatan shunday muomala qiladiki, u shaxs yomonligidan qaytadi. O'ziga yomonlik qilgan odamga nisbatan shunday yaxshilik qiladiki, u oldiga bosh egib keladi.

Qaysi vazir g'iybat gaplarni aytsa, uydirma gaplarga quloq solsa, jabr-zulm qilsa, o'ziga yoqmagan kishilarni yo'qotish payiga tushsa, uni vazirlikdan tushirish lozim. Nasli-yu zoti yomon, hasadchi, gina-kek saqlovchi, qora ko'ngilli kishilarga zinhor vazirlik lavozimi berilmasin. Buzuq, qora ko'ngilli, zoti past odam vazirlik qilsa, davlatu saltanat tez orada qulaydi.

Sohibqironning fikricha qaysi vazir soflik, to'g'rilik bilan vazirlik ishiga kirishib, davlatning moliya, mulkiya ishlarini diyonat, savob bilan, nafs buzuvchi qilmay, omonatga xiyonat etmay bajarar ekan, unday vazirni eng oliy martabalarga yetkazsinlar. Qaysi vazir buzuvchi qilib, yomonlik yo'li bilan mamlakat ishlarini yurgizar ekan, ko'p o'tmay unday saltanatdan xayru barakat ko'tariladi.

Dono vazir o'z o'rniga qarab, goh qattiqqo'llik, gohida esa muloyimlik bilan ish yuritadi. Bunday vazir ortiqcha qattiqqo'llik ham qilmaydi, ko'p muloyimlik bilan yumshab ham ketmaydi. Agar ko'p muloyimlik qilsa, dunyotalab, tamagir odamlar uni yutib yuboradilar. Agar ortiqcha qattiqqo'llik qilsa, undan qochadilar va unga boshqa murojaat qilmaydilar. Demak,

Tuzuklarda ta'kidlanishicha, dono vazir shuldirki, saltanat korxonasining ishlarini eng to'g'ri chorayu tadbirlar qo'llab, yaxshi anglagan holda amalga oshirib, davlatni tartib-intizomga keltiradi. Saltanat ishlarini sabr-toqat, chidam bilan ado etadi. Saltanat muammolarini o'z o'rnida qattiqqo'llik, o'z o'rnida muloyimlik bilan hal qiladi. Bu xildagi vazirni davlat sherigi deb bilsinlar, chunki davlatu saltanat uch narsa bilan: mulk, xazina va lashkar bilan tirikdir. Dono vazir bularning har uchalasini tadbirkorlik bilan yaxshi ahvolda, saranjom tutadi.

Amir Temur fikriga ko'ra jami yaxshi xulqlar sohibi bo'lgan vazir aziyat yetganda ham hech kimga ko'nglida gina-adovat saqlamaydi. Agar ginayu kek saqlab, dushmanlik qilarkan, bunday vazir munofiqdir. Unday vazirdan ehtiyot bo'lish kerak, chunki davlat dushmanlari bilan til biriktirib, xazinani va lashkarni xarob qiladi. Aqlli vazir ulki, bir qo'li bilan raiyatni, ikkinchi qo'li bilan esa sipohni tutadi. Sergaklik va ehtiyotkorlikni qo'ldan bermaydi. To'g'rilik va rostlik bilan muomalada bo'lib, har ishning oqibatini o'ylab ish tutadi. Davlat foydasini ko'zlagani uchun, birovga dushmanlik qilishni ko'ngliga keltirmaydi.

Tajribali, ishbilarmon va bilimdon vazir shunday bo'ladiki, mamlakat obodonligi, raiyat va sipohning tinch-farovonligi, xazina boyligini doim ko'zda tutadi. Davlat, saltanatga foyda keltiradigan ishlarni bajarishga tirishib harakat qiladi. Saltanatga zarar yetkazadigan xatarli ishlarni bartaraf qilishda molu jonini ayamaydi. Sipohu raiyatga tegishli muhim ishlarni yaxshilik yo'li bilan, to'g'ri tadbir ishlatib amalga oshiradi. Yaxshi xulqli vazir shulki, uning ezgu ishlari yomon fe'l-atvoridan ustunlik qiladi.

Aqlli, bilimdon va hushyor vazir shunday bo'lurki, bir to'g'ri tadbir qo'llab g'anim qo'shinini parokanda qilib yubora oladi, murosayu madora, xushmuomalalik bilan sipohni birlashtirib, dushman lashkarini o'ziga rom qiladi. Bunday vazir valine'matning soqchisi bo'lib, podshosining boshiga tushgan muhim va mushkul ishlarini tadbirkorlik va uzoqni ko'ra bilishi bilan osonlashtiradi. Agar saltanat ishlarida biror muammo tug'lsa, aqlu farosatini ishlatib, uni yechib yuboradi.

Yuqoridagilar hamda «Har bir voli o'zining qamchisi kabi ahamiyatga ega bo'lmasa, u to'ralik mansabiga loyiq emas», «Har qanday odam mening adolat devonimda panoh topgan ekan, gunohi bo'lsa, u holda gunohiga yarasha jazolansinlar», «Qaysi hokim hukmining ta'siri cho'p va kaltaklash ta'siridan kamroq bo'lsa, unday hokim hukumat yurgizishga yaroqsizdir», iboralari Amir Temurning rahbarlik lavozimiga alohida ahamiyat berganligini ko'rsatadi.

Shu bilan birga, Konfusiy (e.a. 551-479 y.y.), Pan-Gen (VIII-IX asr) hamda buyuk ajdodlarimizdan Xoja Samandar Baqo Termiziy, Alisher Navoiy, Abu Nasr Forobiy kabilarning merosini o'rganish natijasida o'sha davrlarda rahbarlik sohasida bugun ham dolzarb bo'lib turgan muammolarni hal etish yo'llari ko'rsatilganligining guvohi bo'ldik.

Masalan, Abu Nasr Forobiy «Fozil odamlar shahri» asarida hokim shu shahar aholisiga rahbarlik qiluvchi oqil kishi bo'lib, u tabiatan o'n ikkita fazilatni o'zida birlashtirgan bo'lishi zarurligini e'tirof etgan.

1. Fozillar shahri hokimi, avvalo, to'rt muchasi sog' bo'lib, o'ziga yuklangan vazifalarni bajarishida biror a'zosidagi nuqson xalal bermasligi lozim, aksincha, u sog'-salomatligi tufayli bu vazifalarni oson bajarishi lozim.

2. Bunday shahar hokimi tabiatan nozik farosatli bo'lib, suhbatdoshining so'zlarini, fikrlarini tez tushunib, tez ilg'ab olishi, shu sohada umumiy ahvol qandayligini ravshan tasavvur qila olishi zarur.

3. U anglagan, ko'rgan, eshitgan, idrok etgan narsalarni xotirasida to'la-to'kis saqlab qolishi, barcha tafsilotlarni unutmasligi zarur.

4. U zehni o'tkir, zukko bo'lib, har qanday narsaning bilinar-bilinmas alomatlarini va u alomatleri nimani anglatishini tez bilib, sezib olishi zarur.

5. U fikrini ravshan tushuntira olishi uchun chiroyli so'zlar bilan ifodalay bilishi zarur.

6. U (ustozlardan) ta'lim olishga, bilim, ma'rifatga havasli bo'lishi, o'qish, o'rganish jarayonida sira charchamaydigan, buning mashaqqatidan qochmaydigan bo'lishi zarur.

7. Taom yeyishda, ichimlikda, ayollarga yaqinlik qilishda o'zini tiya oladigan bo'lish, (qimor yoki boshqa) o'yinlardan zavq, huzur olishdan uzoq bo'lishi zarur.

8. U xaq va haqiqatni, odil va haqgo'y odamlarni sevadigan, yolg'onni va yolg'onchilarni yomon ko'radigan bo'lishi zarur.

9. U o'z qadrini biluvchi va nomus-oriyatli odam bo'lishi, pastkashliklardan yuqori turuvchi, tug'ma oliyhimmat bo'lishi, ulug', oliy ishlarga intilishi zarur.

10. Bu dunyo mollariga, dinor va dirhamlarga qiziqmaydigan (moldunyo ketidan quvmaydigan) bo'lishi zarur.

11. Tabiatan adolatparvar bo'lib, odamlarni sevadigan, istibdod va jabr-zulmni, mustabid va zolimlarni yomon ko'ruvchi, o'z odamlariga ham haqiqat qiluvchi, barchani adolatga chaqiruvchi, jabrlanganlarga madad beruvchi, barchaga yaxshilikni va o'zi suygan go'zalliklarni ravo ko'ruvchi bo'lishi zarur. O'zi haq ish oldida o'jarlik qilmay, odil ish tutgani holda har qanday haqsizlik va razolatlarga murosasiz bo'lishi zarur.

12. O'zi zarur deb hisoblagan chora-tadbirlarni amalga oshirishda qat'iyatli, sabotli, jur'atli, jasur bo'lishi, qo'rqqoqlik va hadiksirashlarga yo'l qo'ymasligi zarur.

Avvalgi hokim o'miga kelgan yangi rahbarda ham yuqorida aytilgan fazilatlar yoshlikdan shakllangan bo'lishi zarur va yana oltita fazilat hosil qilinishi zarur:

1. Donishmandlik.

2. Avvalgi hokimlar oʻrnatgan qonunlar va tartiblarni xotirada yaxshi saqlab qolish va ularga amal qilish uchun quvvai hofizaga ega boʻlish.

3. Agar avvalgi hokimlar davridan biror (yoki bir qancha) sohaga taalluqli qonun qolmagan boʻlsa, bunday qonunni oʻylab topish uchun ijod, ixtiro qilish quvvatiga ega boʻlish.

4. Hozirgi haqiqiy ahvolni tez payqab olish va kelgusida yuz beradigan, avvalgi hokimlar koʻzda tutmagan voqealarni oldindan koʻra bilish uchun bashoratgoʻylik xislatiga ega boʻlish. Bu xislat unga xalq farovonligini yaxshilash yoʻlida kerak boʻladi.

5. Avvalgi hokimlar oʻrnatgan qonunlarga, shuningdek, avvalgilardan ibrat olib, oʻzi chiqargan qonunlarga xalq amal qilishi uchun qizgʻin soʻzlash – notiqlik xislatiga ega boʻlish.

6. Zarur boʻlganda harb ishlariga mohirona rahbarlik qilish uchun yetarli jismoniy quvvatga ega boʻlish, ham jang qilish, ham sarkarda sifatida jangu jadalga rahbarlik qilish uchun harbiy sanʼatni yaxshi bilish.

Konfusiy gʻoyasiga binoan esa davlat oʻz hayotini piramida shaklida tashkil etishi lozim: jamiyatning toji – Osmon oʻgʻli – hukmdor, oraliqda esa martabali tabaqa, jamiyat asosida – xalq turadi. U davlat rahbarini Osmon oʻgʻli deb belgilagan. Buning uchun u, shak-shubhasiz, zarur salohiyatlarga ega boʻlmogʻi shart, deb bilgan. Konfusiy hukmron tabaqa va xalq oʻrtasidagi munosabatni quyidagi badiiy timsollarda ifodalaydi: birinchisi – «shamol», ikkinchisi – «maysa». Shamol esganida maysalar tebranib chayqalganiday martabali tabaqa xalqni harakatga keltiradi.

Allomaning butun diqqat-eʼtibori ana shu oraliqdagi ijrochi – martabali tabaqaga qaratilgan. Konfusiy taʼlimoti markazida «himmatli zot» turadi. Bu zot hukmron tabaqaning ideal namoyandasi boʻlib, u mazkur taʼlimot koʻmagida oʻzida jamiyat farovonligini taʼminlay oladigan olijanob fazilatlarini shakllantiradi.

Buyuk alloma «himmatli zot»larga xos beshta xislatni alohida qimmatli deb bilgan. Bu – burch, adolat, mardlik, taomil – odat va bilimdir.

Konfusiyning «Hikmatlar» asari oʻzida «himmatli zot»ning bunday fazilatlarini batafsil aks ettiradi. Yaʼni, unga koʻra «himmatli zot» oliy hukmdorga chuqur ehtiromli va xalqqa nisbatan muruvvatli, jamiyatdagi xizmati va burchini sidqidildan bajaruvchi, zamondoshlari oʻrtasida shon-shuhratga intiluvchi emas, balki kuch-qobiliyatini jamiyatdagi burchini oqlashga sarflash toʻgʻrisida koʻproq qaygʻuruvchi, urf-odat va anʼanalarni ixlos bilan bajaruvchi shaxsdir. U ohista va xotirjam, chehrasi samimiy, tabiatiga dagʻallik va fahmsizlik begona, kiyinishi ozoda va oʻziga munosib, axloqiy-ijtimoiy mezonlarni chuqur anglagan, boylik va martabani «taqdir inʼomi» deb bilib, ularga atayin intilmaydigan, xayru saxovatli, lekin isrofgar emas, halollik yoʻlida murosasiz va duch kelgan guruhga qoʻshilib ketuvchi emas.

Konfusiy bunday xislatlar sohibi bo'lgan shaxsni «go'zal inson» deb bilgan. Jamiyatni shunday shaxslar boshqarsa, uning farovonligi ta'minlanishini ta'kidlagan. Konfusiy «himmatli zot»ga «nobakor kimsa»ni zid qo'ygan. Bunday kimsa yaramas xatti-harakatlari bilan ajralib turadi: u o'z nafsining quli, burch nimaligini bilmaydi va oqibatda jamiyatda hukmron tartib-qoidalarni osonlik bilan buzadi. «Osmon idorasi»ni sezmaydi, martabali zotlar va donishmandlarga qalb ehtiromi yo'q, o'z qadr-qimmatini bilmaydi va tilanchilikdan o'zini tiya olmaydi. Shunday qilib, Konfusiy ta'limotida shaxsiy-axloqiy xususiyatlar chuqur ijtimoiy mohiyatli me'yorlarga aylantirilgan.

Konfusiy ta'limoti davlat va jamiyat hayotini uyushtirish va boshqarish nuqtai nazaridan umuminsoniy ahamiyatga ega bo'lib, shu boisdan falsafa tarixida «konfusiylik» va «neokonfusiylik» maktablarini vujudga keltirdi hamda hozirgacha o'z ahamiyatini yo'qotgani yo'q.

Alloma o'z ta'limotida «Himmatli zot»lar to'qqiz narsani muhim deb bilishi lozimligini ko'satib bergan: «qaraganingda – ko'ra ol; tinglaganingda – eshita ol; chehrangda samimiyat, qiyofangda esa o'zgalarga ehtirom bo'lsin; nutqingda – sadoqat, ishingda – shinavandalik bo'lsin; shubhalansang – albatta so'ra; tutaqqan payting – oqibatini o'yla; olayotganing – qarz ekanligini unutma».

Konfusiy «boshqaruvda beshta go'zal usulga astoydil amal qilish va to'rtta yaramas usuldan o'zini tiyish zarur»ligini isbotlab bergan. U beshta go'zal boshqaruv usulida: himmatli zotning muravvatli bo'lishini, biroq isrofgarchilikka yo'l qo'ymasligini; u ish paytida talabchan bo'lishini, biroq boshqalarda norozilik uyg'otmasligini; istak-xohishda ochko'zlikka berilmasligini; keng fe'lli, ammo takabbur bo'lmasligini; ulug'vor, ammo atrofdagilarga vajohat solmasligini ko'rsatib bergan.

Boshqarishning to'rt yaramas usulida esa: boshqalarni qonunni chetlab o'tib, o'zboshimchalarcha o'limga hukm etishni – shafqatsizlik; ishning natijasini ogohlantirmasdan talab etishni – zo'rvonlik; ish bajarilib, yakunlanishga yaqinlashib qolsa-da, shunga tegishli buyruqni hayallatib o'tirishni – qaroqchilik; mehnatga haq to'lashda xasislik qilishni – pastkashlik deb e'tirof etgan.

Yuqoridagilardan kelib chiqib, aytish joizki, uzoq o'tmishda ham kishilarni samarali boshqarish uchun ularga ta'sir qilishning bir qancha usullari mavjud bo'lgan. Lekin, bugun ham ayrim holatlarda turli xarakterdagi kishilarning xatti-harakatini bir maqsadga yo'naltirishda rahbar – menejer o'zini qanday tutishi kerak va ta'sir qilishning qanday usullaridan foydalanishi kerakligini belgilash boshqarish faoliyatidagi asosiy vazifalardan biri bo'lib qolmoqda.

ISTIQLOLIY FAZILATLAR

Mamlakatimiz mustaqillikka erishganidan keyin o'tgan davr mobaynida siyosiy, ijtimoiy va iqtisodiy sohalarida tub o'zgarishlarga erishildi. O'zbekiston o'z taraqqiyot yo'lida yangi ufqlar va maqsadlarga erishayotgan bir paytda, jamiyatimizning barcha sohalarida amalga oshirilayotgan islohotlar, eng avvalo, rahbar kadrlarning o'z vazifasini halol va malakali bajarishiga, qolaversa, fidoyiligiga bog'liq bo'lmoqda. O'zbekistonda boshqarish tizimini, jumladan, rahbar kadrlarni tanlash, tarbiyalash, ularni joy-joyiga qo'yish va yangilash sohasini isloh qilish va rivojlantirishning nazariy asoslari va amaliy yo'llari Prezident I. A. Karimovning asarlari, nutq va ma'ruzalarida atroflicha yoritib berilgan.

Ularda boshqaruv kadrlarini tanlash, joy-joyiga qo'yish, ularning malakasini oshirish va qayta tayyorlashga xizmat qiladigan mukammal tizimni shakllantirishga katta e'tibor qaratilgan. Buning boisi shundaki, boshqaruv kadrlari ommaning yetakchisi sifatida jamiyatni harakatga keltiradi, xalqning ijodiy kuchlarini, uning tashabbus va intilishini uyg'otadi, uning ijtimoiy-iqtisodiy, ma'naviy hayotini jonlantiradi. Qachonki rahbar har jihatdan mukammal va namuna bo'lsa, odamlarni ishonтира olsa, ularning boshini biriktirib, o'z ortidan ergashtira olsa, rivojlanish yanada jadallashadi.

Darhaqiqat, insoniyat sivilizasiyasining barcha davrlarida va har qanday tuzumda boshqaruv kadrlari ommaning yetakchisi hisoblangan. Uning bilimsizligi mafkuraviy qotib qolishga olib kelgan, xalqni qaramlikka solgan, uning taraqqiyoti esa xalq hayotini taraqqiy ettirgan. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimov ta'kidlaganidek: «Biz oldimizga qanday vazifa qo'ymaylik, qanday muammoni yechish zarurati tug'ilmasin, gap oxir-oqibat, baribir kadrlarga va yana kadr-larga borib taqalaveradi». Oldimizda turgan buyuk vazifalar, strategik maqsadlar, mavjud muammolarni hal etish masalalari kadrlar salohiyatiga, ularning bilimi, tajribasi, ko'nikma va malakasiga bevosita bog'liqdir.

Bugun ta'lim-tarbiya masalalariga davlat siyosatining ustuvor yo'nalishi sifatida qaralmoqda. Kadrlar tayyorlash bo'yicha qabul qilingan Milliy dasturning mazmun-mohiyati ham aynan ana shu maqsadga yo'naltirilgan. Unda shaxs, davlat va jamiyat, uzluksiz ta'lim, fan va ishlab chiqarishning bir-biri bilan uzviy hamkorligi, o'zaro aloqadorligi aks etgan.

Hozirgi kunga kelib davlat idoralari, biznes tarmoqlari va ijtimoiy sohalarini boshqarish bo'g'inlarida zamon talabiga javob beradigan boshqaruv kadrlarini tayyorlash va tarbiyalash masalasi eng dolzarb vazifalardan biridir.

Bugungi kun, boshqaruv kadrlaridan zamonaviy rahbar (menejer) ga xos bo'lmagan salbiy sifatlardan qutulishni, ijobiy fazilatlarni o'zida

shakllantirishni talab etmoqda. Ammo shunisi achinarliki, ularning malakasini oshirish va qayta tayyorlashda hali-hanuz ayrim boshqaruv kadrlari zamonaviy menejment va marketing asoslari, biznesni baholash, ilg'or xorijiy tajribalar, ilm-fan yutuqlarini muntazam kuzatib borish ko'nikmalarini yetarli darajada egallay olmayptilar. Jahon tajribasidan ma'lumki, rahbar (menejer)ning bilim saviyasi qanchalik past bo'lsa, kasbiy mahorati ham shunchalik past bo'ladi. Aksincha, rahbar (menejer)ning intellektual salohiyati qanchalik yuqori bo'lsa, uning ma'naviy-axloqiy jihatlari, tashkilotchilik, tadbirkorlik va tashabbuskorlik qobiliyatlari ham yuqori bo'ladi.

Mazkur sohada yana bir muhim va dolzarb masala – bu boshqarish faoliyatida qobiliyatli, iste'dodli va iqtidorli yoshlar bilan ishlash masalasidir. Xalqimiz bugun yoshlarga ishonmoqda, ularga umid ko'zi bilan qarayapti. Yoshlar bugun o'tmish va kelajak o'rtasidagi ishonchli va umidli ko'priklar vazifasini bajarishi kerak. Shuning uchun rahbarlik faoliyatiga layoqati bor yoshlarni izlab topish, ular bilan muntazam ishlash va kelajak uchun tayyorlash bugunning eng dolzarb masalasi bo'lib qolmoqda.

Boshqaruv kadrlari bilan ishlashda quyidagi masalaga alohida e'tibor qaratish muhim ahamiyat kasb etadi. Bugun boshqaruv kadrlarining ikki toifasi mavjud: turli mulk shaklidagi biznes sohalari rahbar (menejer)lari hamda davlat idoralari va tashkilotlari rahbarlari. Davlat tashkiloti rahbarlari davlat va xalq o'rtasida ko'priklar (bufer) vazifasini bajaradi. Ular davlatning ishongan vakilari hisoblanib, jamiyat manfaatlarining himoyachisi sifatida faoliyat olib boradilar. Biznes sohalari boshqaruv kadrlari esa shaxsiy, jamoa va jamiyat manfaatlarining mutanosibliigi, uyg'unligini ta'minlash bo'yicha faoliyat ko'rsatadilar.

Mazkur faoliyatlarni muvaffaqiyatli olib borish uchun boshqaruv kadrlaridan davlat siyosati, islohotlarning mazmun mohiyati, zamonaviy boshqaruv asoslari, bozor iqtisodiyoti ko'nikmalarini chuqur egallab borishi talab etiladi. Buning uchun boshqaruv kadrlariga o'z bilimlari, malaka va ko'nikmalarini muntazam oshirib borishlari uchun yetarli shart-sharoit yaratilishi lozim.

«Har qaysi inson buyuk kuch sohibidir. Faqat uni uyg'ota bilish kerak», degan edi davlatimiz rahbari. Ana shu jihatdan bugungi rahbar (menejer)lik mas'uliyati ancha murakkab. Boshqalardagi kuch-g'ayratni uyg'otish uchun, eng avvalo, rahbar (menejer)ning o'zi kuchli, g'ayratli, kerak bo'lsa qudratli bo'lishi shart. Rahbar (menejer)ning boshqalarga o'rnak bo'lishi muhim xususiyatlardan biri bo'lsa, yana biri o'z atrofida fidoyi insonlarni birlashtira olishidir. Bugungi rahbar (menejer) izlanuvchan, tadbirkor, qat'iyatli, kerak bo'lsa, qattiqqo'l bo'la olishi, davlat va xalq manfaati yo'lida fidoyi bo'lishi, boshqalarni ham shunga safarbar qila olishi zarur. Shu bilan birga, u xalq ruhiyatida ertangi kunga ishonch hissini uyg'ota bilishi lozim.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I. A. Karimovning 2002 yil fevral oyida bo'lib o'tgan Xalq deputatlari Surxondaryo viloyati Kengashida so'zlagan nutqi bugungi kun rahbarlarining professional lavozim talablariga asos bo'ldi. Nutqda rahbar – yetakchilarga xos jonini ham fido qilish, xalqqa sidqidildan xizmat qilish, odamlarni o'ziga jalb eta olish, kechirimli bo'lish, fayzli bo'lish, odamlarni birlashtirish, boshqarish, yuksak maqsadlar sari safarbar qilish, yonib yashash, uzoqni ko'ra bilish, yetakchi bo'lish, xalq bilan til topa bilish, el-yurt tashvishi bilan yashash, yangilikka intilish, o'z halovatidan voz kecha olish, boshlagan ishini oxiriga yetkazish, muammolarni vaqtida yechish haqida muttasil qayg'urish, qat'iyatlilik, kerak joyda qattiqo'llik, murosasizlik, ertangi kunga ishonch, odamlarni rozi qilish, ularga tarbiyachi, yetakchi bo'lish hamda g'amxo'rlik, mehribonlik qilish, talabchanlik, fidoyilik, xalqning dardini o'z dardi deb bilish, nojo'ya yo'llardan, xatti-harakatlardan qaytarish, sog'lom iqlim barpo etish kabi fazilatlar tilga olindi. Ayni vaqtda, oqsoqlik, mas'uliyatsizlik, beparvolik, suiiste'molchilik, rasmiyatchilik, xo'jako'rsinchilik, murosasozlik, jino-yatchilik, e'tiborsizlik, talabchanlik va fidoyilikning yetishmasligi, boqimandalik, loqaydlik va boshqa shu singari salbiy illatlar ham izohlab berildi.

Yuqorida keltirilgan ijobiy va salbiy xislatlarning har biri hayotda mavjud bo'lib bu xislatlar, o'zining aniq ta'rifiga va ko'rsatkichlariga ega. Darhaqiqat, bu – davrimizning eng asosiy vazifalaridan biri. Hozirgi rahbar «o'zi ham yonib, o'zgalarni ham yondirib yashashi kerak». Davr bugungi kun rahbaridan, yangi davr rahbaridan aynan shuni talab qilmoqda. Davr odamlarni o'zgartiradi, odamlarni saralaydi. Zero hamma ham rahbar bo'lib tug'ilavermaydi. Rahbarlik ilohiy fazilat, qolaversa, u tinimsiz izlanish, intilish, bilim va tajribaning mahsulidir.

MENEJER FAOLIYATINING ASOSLARI

Menejerning amaliy tomonlarini o'rganishdan avval unga oid asosiy tushunchalar, usul va vositalarni bilib olish maqsadga muvofiq bo'lib, ularning barchasi rahbar (menejer)lik faoliyatining mohiyatini to'g'ri tushinishga va uni muvaffaqiyatli amalga oshirishga yordam beradi.

Menejment o'zi nima? Menejer kim? – degan savollarga olimlar, mutaxassislar turlicha ta'riflar beradilar. Ba'zilar, menejment – boshqarish faoliyati bo'yicha rahbar kadrlar tayyorlovchi fan deyishsa, ba'zilar, menejment – boshqaruv faoliyatida insonlarni faollashtirish deya ta'rif berishadi. Ayrimlarning fikricha, «Menejment – bu tashkilotning orzu-niyatlariga erishishidagi mehnat va moddiy resurslarni aniq yo'nalishda ishlatilishi evaziga erishiladigan rejalashtirish, tashkil qilish, tartibga solish (muvofiqlashtirish) va nazorat qilish jarayonidir». Bu jarayonda rahbar (menejer) va boshqariluvchi xodimlar (guruhlar) qatnashadi. Rahbarlik –

bu menejning boshqaruv faoliyatidir. Ingliz tilining fundamental Oksford lug'atida «menejment» so'ziga – «Insonlarni o'zaro munosabatlarda bo'lish usullari, hokimiyat va boshqarish san'ati» deb ta'rif berilgan.

Fikrimizcha, menejment (boshqarish) – «o'zga kishilar mehnati, intellekti va xatti-harakatlari motivlaridan foydalangan holda ko'zlangan maqsadlarga erisha olishdir» degan mazmunda ta'riflansa maqsadga muvofiq bo'ladi.

Boshqarishning soha yoki fan sifatida rivojlanishi quyidagi savollarni o'rtaga ko'ndalang qilib qo'yadi: «nima uchun» va «nimaning oqibatida» tashkilotlar rivojlanib, ilgari ketadi yoki barbod bo'ladi? Bir qarashda muvaffaqiyatli bo'lib ko'ringan ishlar (faoliyatlar), aksincha bo'lib chiqadi, chunki har doim ham yaroqli, barcha kishilar uchun va holatlar bo'yicha bir xildagi yo'l-yo'riq hamda vositalarning bo'lishi mumkin emas.

Ma'lumki, tashkilotlar, firma va kompaniyalar hamda muassasalarning barchasi tashkilot hisoblanib ularning muvaffaqiyati va barbod bo'lish misollari bitta umumiy xususiyatga ega. Tashkilot esa menejerlar dunyosining asosini tashkil etadi va menejmentning mavjud bo'lish shartidir.

Menejerlar boshqarish faoliyati bilan shug'ullanuvchi, ya'ni bo'ysunuvchilarning bilimi, qobiliyatlari va xatti-harakatlari motivlaridan foydalangan holda tashkilotning oldiga qo'yilgan maqsadlariga erishishni uddalay oladigan, odamlar va turli ijtimoiy guruhlar o'rtasidagi ijtimoiy va iqtisodiy munosabatlarni muvofiqlashtirishga, ularning mehnatini tashkilot maqsadlari sari yo'naltirishga qodir, maxsus bilimlar majmuasi va tajribaga ega bo'lgan yuqori malakali mutaxassislar toifasidir.

Jamoaga rahbarlik qiluvchi shaxsning obro'si uning va unga ergashgan guruhning muvaffaqiyatini belgilovchi asosiy omil hisoblanadi. Rahbar (menejer) obro'si atrofda tilarning, ayniqsa, unga ergashuvchilarning ishonchi orqali ifodalanadi. Boshqalarning ishonchi esa quyidagilar asosida shakllanadi:

- xatti-harakatlarning tabiiyligi;
- muomalada erkinlik;
- atrofda tilarga nisbatan chuqur hurmat va ehtirom;
- o'zini va boshqalarni noqulay holatga solmaslik;
- imkoniyati boricha boshqalarni xafa qilmaslik;
- boshqalarning ishiga aralashmaslik;
- bo'lar-bo'lmasga (qiyinchiliklardan) nolimaslik;
- kamtarlik va arzimagan vaziyatlarda ko'zga tashlanmaslik;
- o'zining imkoniyatlarini haddan tashqari past baholamaslik, so'zini mazmunli, mantiqiy, asosli va qat'iy, lekin yumshoq shaklda ifodalash;
- nafaqat boshqalarni, o'zini ham hurmat qilish;
- boshqalarning (suhbatdoshning) so'zini bo'lmaslik va boshqalar.

Insonlararo munosabatlarni muvofiqlashtirish bilan bog‘liq ishlarga, asosan, tashkilot a‘zolarining munosabatlarini o‘zaro moslashtirish, har bir shaxs maqsadi va intilishlarini tashkilotning umumiy maqsadlari sari yo‘naltirish, kadrlarni tanlash, tayyorlash, joy-joyiga qo‘yish, tashkilotga nisbatan tashqi muhit o‘zgaruvchanligini hisobga olgan holda yuqori boshqarish mahkamalari, raqobatchilar, iste‘molchilar va hokazolar bilan muzokaralar olib borish, turli yig‘ilishlar va majlislarni o‘tkazish hamda ularda qatnashish kabi vazifalarni bajaradilar.

Umuman olganda rahbar (menejer)lik mezonini motivasiya jarayoni bilan belgilanadi.

Motivasiya – tashkilotning alohida xodimi yoki guruhini tashkilotning umumiy maqsadlari yo‘nalishidagi samarali faoliyatiga mos ravishda moddiy va ma‘naviy rag‘batlantirish jarayonidir. Xodimlar uchun eng muhimi ulardagi insoniylik xususiyatlarining qadrlanishi va haqqoniy baholanishidir. Qadrlash, baholash yoki taqdirlash deganda esa insonlar o‘zi uchun eng qimmatli narsani tushunadilar. Odamlar tashkilotning umumiy maqsadlari sari intilishlarida muvaffaqiyatni sezishlari, xizmat pog‘onalari bo‘yicha ko‘tarilish imkoniyatlari borligini bilishlari, atrofdagilar (ayniqsa, rahbarlar) tomonidan tan olinishi, mas‘uliyat, imkoniyatlarining ortishi kabilar muhim o‘rin tutadi. Odamlarning talablari va ehtiyojlari haqqoniy taqdirlanishini to‘g‘ri tushinishlari va qabul qilishlari o‘rtasidagi munosabatlarni o‘rganish va ular asosida tashkilotni boshqarish motivasiyaning asosini tashkil etadi.

Rahbarlik va guruhlar haqida tushuncha. Har qanday tashkilot faoliyatining samaradorligi va muvaffaqiyati ko‘p jihatdan shu tashkilotdagi insonlar guruhi, ularning samarali hamkorligi va o‘zaro munosabatlariga bog‘liqdir. Shu sababli rahbarlar guruhlarini o‘rganishlari zarur.

Guruh – bu o‘zlarini umumiy maqsadlariga ega bo‘lgan jamoa sifatida qabul qiladigan kishilarning har qanday yig‘indisi, boshqacha aytganda, shaxsiy maqsadlarning bir-biriga mos kelishidir.

Insonlar guruhlariga birlashishlarining asosiy sabablari quyidagicha:

- guruhga mansublik hissini qondirish;
- o‘zaro muloqotga muhtojlik;
- o‘zaro hamkorlikka muhtojlik;
- o‘zaro yordamga muhtojlik;
- umumiy ishga hissa qo‘shganlik tuyg‘usiga ega bo‘lish;
- o‘zaro yoqtirish yoki boshqalarni yoqtirmaslik kabilar.

Tashkilotlardagi guruhlarini boshqarish. Hozirgi vaqtda guruhlar rasmiy va norasmiy guruhlariga bo‘lib tasniflanadi. Rasmiy guruhlar ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatish jarayonini uyushtirish va amalga oshirish uchun rahbariyat tomonidan tashkil etiladi. Bu guruhlarining vazifasi mazkur tashkilotdagi mehnat taqsimotiga muvofiq muayyan ishlarni bajarishdan

iboratdir. Rasmiy guruhlar tashkiliy tuzilishi bilan ajralib turadi. Ular oldindan belgilangan vazifalar orqali amalga oshiriladi.

Tashkilotlarda shakllanadigan guruhlardan yana biri norasmiy guruhlardir. Bunday guruhlar ishlovchilarning o‘zaro samimiyati, do‘stona munosabatlari asosida biror-bir muayyan maqsadga erishish uchun ularning istagi bo‘yicha tashkil etiladi. Ayrim hollarda bunday guruhlar rahbardan norozi kishilar tomonidan tashkil etilishi ham mumkin. Bunday guruhlar barcha rasmiy guruhlar ichida mavjud bo‘lishi mumkin. Bunday guruhlarning ta’sir kuchi juda yuqori bo‘lib, muayyan sharoitlarda u ustunlik qilishi, hattoki rahbariyatning xatti-harakatlarini yo‘qqa chiqarishi ham hech gap emas.

Norasmiy guruhlarini tavsiflovchi asosiy xususiyatlar, bular: guruh ichida o‘rnatilgan ijtimoiy nazorat, o‘zgarishlarga qarshilik ko‘rsatish va norasmiy yetakchi (sardor)larning mavjudligidir.

Guruh ichida o‘rnatilgan xulq-atvor me‘yorlari uning a‘zolarini nazorat qilish imkonini beradi. Agarda bu ijtimoiy me‘yorlar tashkilot maqsadlariga zid bo‘lsa, tashkilotning o‘z maqsadlariga erishishi qiyinlashadi. Norasmiy guruhlariga xos bo‘lgan yana bir xususiyat – ularning har qanday o‘zgarishlarga qarshilik ko‘rsatishi. Buning sababi ularning kelgusi faoliyatiga tahdid yoki xavf-xatar tug‘ilishi mumkinligidadir.

Norasmiy yetakchi – bu rasmiy rahbar bo‘lmagan shaxs hisoblanib, u o‘zining shaxsiy fazilatlari, kasb mahorati yoki boshqa xislatlari bilan jamoada obro‘-e‘tibor qozongan bo‘ladi va uning xulq-atvoriga jiddiy ta’sir ko‘rsata oladi.

Norasmiy guruhda hamkasblarga yordam ko‘rsatish yoki ulardan yordam olish imkoniyatlari ko‘proq bo‘ladi, shu sababli tashkilotga yangi kelgan xodimlar ham bunday guruhlarda qatnashishga intiladilar.

Tashkilot rahbari norasmiy guruhlarining ta’sirini bilgani holda ularni samarali boshqarishga harakat qilishi kerak. Buning uchun u norasmiy guruhni tan olishi, o‘zgarishlarga qarshilikni kamaytirish uchun guruhni qarorlar qabul qilishda ishtirok etishga jalb etishi, mish-mishlarning oldini olish uchun zarur va yetarli axborotga ega bo‘lish imkoniyatini yaratishi zarur.

Rahbarlikda hokimiyat. Tashkilotlarda rahbarning asosiy faoliyati odamlar bilan ishlashdan iboratdir. Rahbar jamoa oldiga qo‘yilgan maqsadlarni son va sifat ko‘rsatkichlari bo‘yicha bajarishi uchun xodimlarning bilimi, kasbi, intilishlari va xulq-atvoridan maqsadga muvofiq foydalana bilishi va ularni bir oqimga yo‘naltira olish qobiliyatiga ega bo‘lishi kerak.

Tashkilot faoliyati natijalariga rahbarning ta’siri juda kattadir. Yaxshi tashkilotchining muhim sifatlaridan biri uning mehnatni xodimlar orasida ularning tajribasi, qobiliyati, shaxsiy xislatlarini hisobga olgan holda taqsimlay bilishidadir. Talabchanlik, ya’ni berilgan topshiriqning bajarilishini o‘z vaqtida nazorat qilish va talab qilish ham tashkilotchi rahbarning muhim

sifatlari jumlasiga kiradi. Shu bilan birga o'z qo'l ostidagi xodimlarni tarbiyalash rahbarning doimiy diqqat markazida bo'lishi kerak. Har bir rahbar muntazam ravishda xo'jalik, tashkilotchilik va tarbiyaviy ishlarni birga qo'shib olib borishi zarur. Rahbar jamoa a'zolarini tarbiyalashda birinchi navbatda, tartib-intizomni yo'lga qo'yishi lozim. Bu masalada uning o'zi xodimlariga o'rnak bo'lishi kerak.

Rahbarlar faoliyati serqirra va turli-tumandir. Ularning mehnatini faqat aqliy mehnat desak, yetarli bo'lmaydi. Rahbar har xil ma'muriy-tashkiliy yechimlarni qidirish jarayonida muhandis-texnik xodimlar, ixtirochilar bilan birga ijodiy mehnat bilan ham shug'ullanadi va bu ishlarni ketma-ket emas, balki parallel ravishda amalga oshiradi.

Rahbarning ma'muriy-tashkiliy va tarbiyaviy faoliyati bilan bog'liq bo'lgan ishlarni olti turga bo'lish mumkin: tashkilotchi, tarbiyachi, boshqaruvchi, muvofiqlashtiruvchi, nazoratchi va baholovchi. Tashkilotchi samarali boshqarish va rahbarlik vazifalarini muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun rahbarlar xodimlarga umumiy maqsadlar yo'lida ta'sir ko'rsatish bilishlari, hukm o'tkaza olishlari zarur. Buning uchun ular ta'sir o'tkazish va hokimiyatning yo'llari va vositalarini chuqur o'rganishlari lozimdir. Zero rahbarlikning asosini bo'ysunuvchilarga ta'sir o'tkaza olish imkoniyati tashkil etadi.

Ta'sir – bu bir rahbarning bo'ysunuvchilarning xatti-harakatlari, xulq-atvori, munosabatlari va hokazolarida o'zgarish sodir etuvchi har qanday xatti-harakatidir. Ta'sir ko'rsatish usul va vositalari turlichadir: imkoniyatdan foydalanish, ishoradan tortib, tazyiq o'tkazishgacha. Samarali boshqarish uchun rahbar ta'sir etish mexanizmlari va o'z hukmini o'tkazishni bilishi zarur.

Hokimiyat (hukm o'tkazish) – bu boshqalarning xatti-harakatlari va xulq-atvoriga ta'sir eta olish imkoniyati.

Boshqarishda hokimiyatning zarurligi shundan kelib chiqadiki, rahbar faoliyati o'zining ta'sir o'tkazish zanjiri doirasida va undan tashqari ko'pgina odamlarga bog'liq bo'ladi. Shuning uchun unga rasmiy vakolatlarga qo'shimcha ravishda hokimiyat hamda undan mos holda foydalanish imkoniyati zarur. Sosiolog olim Robert Birstedning ta'kidlashicha: «hokimiyat har bir tashkilotning orqasida turadi va uning strukturasi ushlab turadi. Hokimiyatsiz tashkilot ham, tartib ham yo'qdir».

Hokimiyat turli xil ko'rinishlarda bo'lishi mumkin. Ularning besh asosiy shakli mavjud bo'lib, ular quyidagilar:

1. Majburlash va qo'rqqitishga asoslangan hokimiyat (bo'ysunuvchi rahbarning jazo bera olishini sezib turadi);
2. Taqdirlashga asoslangan hokimiyat (bo'ysunuvchi rahbarning uning biror talabini qondirishiga ishonadi);
3. Ekspert hokimlik (rahbar maxsus bilimlarga ega bo'lganligi uchun bo'ysunuvchining biror talabi qondirilishiga ishonchi bor);

4. Qonuniy yoki an'anaviy hokimlik (rahbarning buyruqlar berishga na'atli xuquqi borligi va uni bajarish o'zining burchi ekanligini bo'ysunuvchi biladi);

5. Ibratli hokimlik (rahbarning shaxsiy sifatleri shunday o'ziga tortadiki, bo'ysunuvchi ham unga o'xshashni xohlaydi). Bunday hokimlik menejment nazariyasida «xarizma» deb ataladi.

Xarizma – sardorning shaxsiy sifatleri kuchi yoki qobiliyatlariga asoslangan hokimlikdir.

Xarizmatik shaxslar (sardorlar)ning tavsiflari:

- energiya almashinuvining yuqoriligi;
- salobatlilik (tashqi ko'rinishi);
- xarakterining mustaqilligi;
- ritorik qobiliyatlarining zo'rliigi (so'zamolligi va yaxshi muloqot qila olishi);
- o'zini joyiga qo'ya olishi (o'zini tuta bilishi);
- o'zining shaxsiyatidan mag'rurlana olishi va boshqalar.

Hukm o'tkazishning yana bir turini alohida aytib o'tish zarurki, bu hontirish va ishtirok etishga asoslangan hokimiyatdir.

Bu turdagi hukm o'tkazish vositalaridan rasmiy rahbar ham, norasmiy sardor ham foydalanishi mumkin. Ushbu hokimiyat turlarining barchasida obyektiv va salbiy tomonlar mavjud bo'lib, ulardan foydalanish boshqaruv vaziyatiga bog'liqdir.

Tashkilotning o'z maqsadlariga erishish yo'nalishidagi faoliyatini samarali boshqarish uchun rahbar sardorlik xislatlariga ega bo'lishi zarur. Sardorlik – bu odamlar va guruhlarini o'z maqsadlariga erishish yo'lida tashkilga undovchi ta'sir o'tkaza olish qobiliyatidir.

Samarali boshqaruv va samarali sardorlik – bir narsa emas. Shu sababli sardor bo'lish va samarali sardorlik qilish uchun nimalar zarur degan savol boshqaruv ilmidagi muhim masalalardan biri hisoblanadi. Boshqarish xattidagi harakatlarini o'rganish bilan shug'ullanuvchi olimlar samarali sardorlikning muhim xususiyatli omillarini aniqlashga uch xil nuqtai nazardan yondashadilar, ular:

- shaxsiy xislatlar nuqtai nazaridan yondashish;
- xulq-atvorli yondashish;
- vaziyatli yondashish.

Shaxsiy xislatlar nuqtai nazaridan yondashishga asosan, sardor buyuk xislatlarga xos shaxsiy xislatlarga ega bo'lishi zarur. Bular yuqori bilim, ixtirokorlik, olatlilik, haqqoniylik, faollik, tashabbuskorlik, ishonchlilik, mas'uliyatlilik. Lekin o'tkazilgan tadqiqotlar barcha yirik sardorlarning shaxsiy xislatlarini umumlashtirib, ularni yagona bir tasnifga, ya'ni har bir sardor

xos shaxsiy xislatlar yig'indisiga keltira olmadi. Turli vaziyatlarda rahbarlar turli xil shaxsiy xislatlarini namoyon qilganlar.

Sardorlikni tushunishga xulq-atvorli yondashuvga asosan sardorlik rahbarning shaxsiy xislatlari bilan emas, balki uning bo'ysunuvchilarga nisbatan xulq-atvori va o'zini tutishi bilan belgilanadi. Ushbu yondashuvning boshqaruv ilmiga qo'shgan asosiy hissasi – u rahbarlik uslublarini turkumlashga asos soldi. Lekin, shu bilan birga, bu yondashuvning asosiy kamchiligi shundaki, unga ko'ra rahbarlikning yagona eng ma'qul (optimal) uslubi mavjud deb hisoblanishidir.

Hozirgi zamon sardorlik nazariyasida vaziyatli yondashuvga alohida e'tibor qaratilmoqda. Bunga ko'ra, rahbarning u yoki bu shaxsiy xislatlarini, u yoki bu xulq-atvori va o'zini tutishini namoyon qilishi aniq (konkret) vaziyatga bog'liqdir. Bunday yondashuv yuqoridagi ikkala yondashuvlarni to'ldirib, mukammallashtiradi.

Rahbar (menejer)ning o'z faoliyatida boshqaruv usullari va uslublarini bilishi va ulardan oqilona foydalana olishi muhim ahamiyatga ega. Ular boshqaruvning negizi bo'lmish xodimlar va ayrim olingan guruhlar (jamoalar) faoliyatini samarali tashkil etish va tartibga solishning ta'sirchan yo'llari hisoblanadi. Boshqaruv usullari asosini ta'sir o'tkazish mexanizmi tashkil etadi. Xodimlar xatti-harakatini tartibga soluvchi barcha ta'sir o'tkazish yo'llarini ikki guruhga bo'lish mumkin:

- passiv ta'sir o'tkazish mexanizmlari, xodimlarga bevosita ta'sir etmaydigan, lekin jamoa faoliyatini tartibga soluvchi me'yoriy qoidalar, boshqacha aytganda, yaratilgan sharoitlar majmui;
- jamoaga va aniq xodimga faol ta'sir o'tkazish mexanizmlari, ya'ni ular faoliyatiga bevosita ta'sir etadigan yo'llar va usullar majmui.

Shunday qilib, boshqaruv usullari deganda boshqarish ob'ektiga ayrim xodim, guruh yoki jamoaning ma'lum manfaatlarini hisobga olgan holda maqsadga muvofiq ravishda ta'sir o'tkazishning yo'l-yo'riqlari majmuasi tushuniladi.

Boshqaruvda ta'sir o'tkazish usullari tizimi o'zining xarakteriga ko'ra uchga bo'linadi:

- iqtisodiy usullar;
- tashkiliy-farmoyish usullari;
- ijtimoiy-psixologik usullar.

Boshqaruvda qo'llaniladigan barcha usullar o'zaro uzviy bog'liq bo'lib, ular bir-birini to'ldiradi.

Tashkilotga rahbarlik qilishda ana shu usullarning hammasi o'zaro bog'langan bo'lib, ular muayyan nisbatda amalga oshirilishi lozim.

Iqtisodiy usullar deganda xodimlarning moddiy manfaatlarini hisobga olgan holda ta'sir o'tkazishning yo'l-yo'riqlari majmuasi tushuniladi. Bu usullar tizimi xodimlar va jamoalarning moddiy manfaatlariga asoslangan

bo'lib, ular har bir xodim, jamoa va jamiyat manfaatlarining bir-biri bilan uzviy bog'lanishiga imkon yaratadi. Boshqarishning iqtisodiy usullarida ta'sir ko'rsatish asosan iqtisodiy dastaklar yordamida amalga oshiriladi.

Boshqarishning iqtisodiy usullari, yuqorida ta'kidlanganidek, moddiy manfaatlardan foydalanishga asoslanadi. Har qanday jamiyatning iqtisodiy munosabatlari, avvalo, moddiy manfaatlarda namoyon bo'ladi. Ushbu manfaatlar uch xil bo'ladi:

- jamiyat manfaatlari;
- jamoa manfaatlari;
- shaxsiy manfaatlar.

Manfaatlar o'rtasidagi uyg'unlik va mutanosiblikni ta'minlash ma'lum ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlarga muvofiq keladigan munosabatlarni o'rnatishni talab qiladi. Shu bilan birga, iqtisodiy usullardan shunday foydalanish zarurki, bunda butun jamoa va undagi har bir xodimning manfaatlari jamiyat manfaatlari bilan uyg'unlashib ketishi ta'minlansin, ayrim xodim yoki jamoa manfaati yo'lida amalga oshiriladigan tadbirlar jamiyat uchun ham foydali bo'lsin.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida jamiyat manfaatlarini ta'minlash boshqaruvning quyidagi iqtisodiy usullariga bevosita bog'liq bo'ladi:

- xo'jalik yurituvchi sub'ektlarga erkinlik va mustaqillik berish;
- oqilona xo'jalik yuritish shakllarini ishlab chiqish va joriy qilish;
- soliq va kredit bo'yicha imtiyozlar berish;
- shartnomaviy munosabatlarni mustahkamlash va ularning rolini oshirish;
- moliya-kredit munosabatlarini takomillashtirish;
- bozor munosabatlari mexanizmalari bo'lgan baho, soliq, rentabellik, raqobat va boshqalar.

Bu usullardan samarali foydalanish kishilarning shaxsiy va jamoaviy manfaatlarini oshirish orqali ta'minlanadi. Ushbu maqsadga erishishda moddiy rag'batlantirish mexanizmi katta ahamiyat kasb etadi. Mazkur mexanizmning oqilona ishlashiga zamon talablariga to'la javob beradigan ish xaqi to'lash, mukofotlash va jarima belgilash tizimini shakllantirish orqaligina erishish mumkin bo'ladi.

Boshqarishning iqtisodiy usullariga:

- biznesni rejalashtirish va istiqbolni belgilash;
- baho mexanizmi;
- moliya-kredit mexanizmi (soliq va soliqqa tortish, foizlar siyosati, pul aylanishini tartibga solish va boshqalar);
- xo'jalik yuritish mexanizmi (xo'jalik shartnomalari, foydani taqsimlash mexanizmi, mulk munosabatlari va boshqalar);

- moddiy rag‘batlantirish mexanizmi (ish xaqi to‘lash, mukofotlash va jarima solishni tashkil etish) va boshqalar kiradi.

Boshqaruvda qo‘llaniladigan usullarning asosiy vazifasi har bir sohada, tashkilotda jamoa va xodimlarni belgilangan maqsadlarga erishishda oqilona hamda uddaburonlik bilan faoliyat yuritishga undashdir. Masalan, biznesni rejalashtirish, dastur ishlash va istiqbollarni belgilash boshqarish usuli sifatida tashkilotdagi xodimlarning moddiy manfaatlari miqdorini oldindan ifodalaydi va samarali ishlash orqali ularni ta‘minlashga hamda yaxshilashga qaratiladi. Iqtisodiy usullar bozor munosabatlari sharoitida eng samarali va maqsadga muvofiq usullar hisoblanadi.

Tashkiliy-farmoyish usullari – xodimlar va bo‘g‘inlar (zvenolar) o‘rtasidagi ob‘ektiv mavjud munosabatlarni hisobga olgan holda ta‘sir o‘tkazish yo‘l-yo‘riqlari majmuasidir. Bu usullar belgilangan maqsadga erishish uchun rahbarning bo‘ysunuvchiga, yuqori pog‘onaning quyi pog‘onaga to‘g‘ridan to‘g‘ri ta‘sir o‘tkazishini ifodalaydi hamda boshqarish ob‘ektining tuzilishi va faoliyat tartib-qoidalarini belgilaydi. Tashkiliy–farmoyish (ma‘muriy) usullari boshqarish tizimida muhim o‘rin egallaydi va o‘z ichiga ko‘proq rasmiy vakolatlar orasidagi munosabatlarga asosan ichki tartib-qoidalar, bo‘yruqlar va ko‘rsatmalarga rioya qilishni oladi. Bu usullarga:

- boshqarish ma‘muriyati strukturasi (tuzilishini) shakllantirish;
- boshqaruv bo‘g‘inlari funksiyalarini belgilash;
- kadrlarni to‘g‘ri tanlash, joy-joyiga qo‘yish, yangilash va malakasini oshirish tamoyillarini ishlab chiqish;
- bo‘limlar va xodimlarning huquq, burch va javobgarliklarini belgilash;
- vakolatlarni ishlab chiqish va to‘g‘ri taqsimlash;
- turli nizomlar (tashkilot va bo‘limlar, moddiy rag‘batlantirish, ichki tartib-qoidalar to‘g‘risidagi va hokozolar) ishlab chiqish;
- lavozim va boshqa yo‘riqnomalar joriy qilish;
- qarorlar, buyruqlar, farmoyishlar va ko‘rsatmalar tayyorlash hamda ularni joylarga yetkazish va ijrosi bo‘yicha monitoring yuritish;
- topshiriqlar va ko‘rsatmalar berish hamda ularning bajarilishini nazorat qilish kabilar kiradi.

Tashkiliy-farmoyish usullari yuqori organlar (rahbarlar) xukmronligiga va quyi bo‘g‘in (xodimlar)ning so‘zsiz bo‘ysunishiga asoslanadi. Shuning uchun ham ular ma‘muriy usullar deb yuritiladi. Boshqarish ma‘muriyati tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyati bilan bog‘liq va barchaning bajarishi shart bo‘lgan tartib-qoidalarni ishlab chiqadi hamda ishlarni tartibga solish bo‘yicha farmoyishlar beradi.

Shunday qilib, mazkur usullar boshqarish tizimida ob'ektiv ravishda mavjud bo'lishi zarur o'zaro munosabatlar va aloqalarni shakllantiradi va har qanday tashkilotda:

- tashkiliy barqarorlik;
- o'zaro mutanosiblik;
- tartib-intizom;
- uzluksizlikni ta'minlaydi.

Shular hisobiga ushbu usullar ma'lum jihatdan tashkilotda hamkorlik va hamjihatlikni ta'minlab, jamoada ijtimoiy-psixologik muhitni mustahkamlashga ko'maklashadi. Tashkiliy-farmoyish usullari boshqaruv bo'g'inlarining o'zaro birligini ta'minlaydi hamda boshqaruvdagi ob'ektiv munosabatlarni aks ettiradi.

Ijtimoiy-psixologik usullarning asosiy maqsadi jamoada sog'lom muhitni yaratishdan iborat bo'ladi. Boshqacha qilib aytganda, ijtimoiy-psixologik usullar jamoalarni, ulardagi muhitni va har bir xodimning shaxsiy xususiyatlarini o'rganish, bilish orqali ta'sir o'tkazish usullaridir.

Ijtimoiy-psixologik usullar insonlar yoki guruhlar o'rtasidagi munosabatlarni muvofiqlashtirish, shaxsiy ta'sir, o'rnak va shu kabilarni o'z ichiga oladi.

O'z mohiyatiga ko'ra mazkur usullar jamoaning shakllanish va yuksalish jarayoniga, kishilarning ongiga hamda ularning ma'naviy manfaatlariga umumjamiyat manfaatlarini hisobga olgan holda ta'sir qiluvchi vositalar va yo'l-yo'riqlarning majmuidir.

Boshqarishning ijtimoiy-psixologik usullari quyidagi masalalarni hal qilishga qaratilgan:

1. Kishilarning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari – dunyoqarashlari, xarakterlari, manfaatlari, qobiliyatlari, harakatlari va hokazolarni hisobga olgan xolda jamoalarni shakllantirish. Buning natijasida jamoada hamkorlik va hamjixatlik ruhida ishlash uchun qulay shart-sharoitlar yaratiladi.

2. Jamoada tashkiliy madaniyatni shakllantirish, chunonchi, tashkilot qadriyatlarini tizimi, namunali an'analar va milliy urf-odatlarini joriy qilish.

3. Kishilarda ijtimoiy rivojlanish, intilish va tashabbusni rag'batlantirish, ularning umumiy bilim va malaka darajasi ortishi hamda madaniy, ma'naviy va ma'rifiy jihatdan o'sishini ta'minlaydi.

4. Kishilarning madaniy va maishiy ehtiyojlarini qondirish, ya'ni, uy-joylar, bolalar bog'chalari, klublar, profilaktoriylar, sport inshootlari va hokazolarga bo'lgan talablarini qondirish.

5. Odamlarning o'z mehnat faoliyatidan, tanlangan mutaxassisligi va kasbidan qoniqishlari uchun shart-sharoitlarni vujudga keltiradi.

Ijtimoiy-psixologik usullar o'z mazmuniga ko'ra jamoaning shakllanish va rivojlanish jarayoni, kishilarning ruhiy holati va ma'naviy

manfaatlarini hisobga olgan holda ta'sir o'tkazish usullari majmuidir. Boshqarish sosiologiyasi kishilarning ishlab chiqarish omillari bilan o'zaro aloqasi, jamoani ijtimoiy rivojlantirishni rejalashtirish, mehnat jamoasini shakllantirish, xodimlarning ishlab chiqarish hamda ijodiy faoliyatini oshirish kabilarni o'z ichiga oladi. Boshqarish psixologiyasi – bu boshqarish munosabatlarida inson ruhiy holatining ob'ektiv qoidalarini o'rganishdir. Insonlarning psixologik xususiyatlari ularning faoliyatiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Bu ta'sirning darajasi va uning namoyon bo'lish shakllari faoliyatning o'ziga xos xususiyatlariga qarab turlicha bo'lishi mumkin. Boshqarish faoliyati – bu, asosan, odamlar bilan ishlashdir. Shu sababli u inson psixologiyasiga alohida talablar qo'yadi va ko'p jihatdan odamlarning shaxsiy psixologik xususiyatlariga bog'liq bo'ladi. Bunda aks ta'sir ham mavjud. Chunonchi, inson psixikasining namoyon bo'lishi va rivojlanishi boshqarish bilan bog'liq ta'sirlar tufayli sodir bo'ladi. Shuning uchun boshqaruv psixologiyasi kadrlarni tanlashda, ularni joy-joyiga qo'yishda, topshiriqlar, funksiyalar va vakolatlarni taqsimlashda, xodimlarni rag'batlantirish va intizomni mustahkamlashda qo'llaniladi.

Bu usullar kishilar o'rtasidagi ijtimoiy-psixologik munosabatlarga ta'sir ko'rsatishga qaratilgan. Ijtimoiy usullarga quyidagilar kiradi:

1. Ijtimoiy me'yorlash yo'llari:

- ichki tartib-qoidalar;
- jamoat tashkilotlarining nizomi;
- ishchi sharafiga kodeksi;
- ishlab chiqarish odobi qoidalari;
- ishtirokchiga ta'sir etish shakllari.

2. Ijtimoiy-siyosiy (tarbiyaviy) usullar:

- siyosiy targ'ibot olib borish;
- jamoa a'zolarini tarbiyalash va ishlantirish;
- ma'muriy faoliyatni nazorat qilish;
- kishilarni boshqarishga jalb qilish.

3. Ijtimoiy tartibga solish usullari:

- shartnomalar, o'zaro majburiyatlar;
- ma'naviy talab va manfaatlarini qondirish navbati (tartibi) va boshqalar.

4. Ma'naviy rag'batlantirish usullari ikki xil bo'ladi: jamoaviy va shaxsiy ma'naviy rag'batlantirish. Bularga:

- «Faxriy yorliqlar» bilan mukofotlash;
- faxriy unvonlarga tavsiya etish;
- orden va medallarga tavsiya etish;
- minnatdorlik izhor qilish;
- qo'shimcha ijtimoiy imtiyozlar berish va hokozolar kiradi.

5. Psixologik usullarga quyidagilar kiradi:

- kichik guruh va jamoalarni shakllantirish;
- mehnatni insonparvarlashtirish (gumanizasiyalash);
- psixologik rag‘batlantirish;
- kasb-malaka bo‘yicha tanlash va o‘qitish;
- kasbga bo‘lgan manfaatni ta‘minlash (bu xodimlarda mehnat faoliyatiga ichki qiziqish uyg‘otadi);
- xodimlarni bajarayotgan ishiga psixologik mos kelishi bo‘yicha tanlash.

Rahbarlik uslublari bir tomondan boshqaruv jarayonida rahbar tomonidan foydalaniladigan xatti-harakatlar, yo‘l-yo‘riqlar va alohida harakatlarning xususiyatli tomonlari bo‘lsa, ikkinchi tomondan uning o‘ziga xos bo‘lgan (doimiy) xulq-atvori, bo‘ysunuvchilarga bo‘lgan munosabati, qarorlar qabul qilishga va masalalarni hal qilishga yondashishlari tushuniladi.

Rahbar shaxsi orqali aniqlanadigan turli uslublar quyidagi omillar asosida shakllanishi mumkin:

- rahbarning ishga bo‘lgan jonkuyarligi;
- rahbarning odamlarga bo‘lgan g‘amxo‘rliqi.

Bunday rahbarlik uslublari quyidagi ko‘rinishlarda bo‘lishi mumkin.

Rahbarning ishga jonkuyarligi, odamlarga g‘amxo‘rliqi ham yetarli darajada bo‘lmasa, bunday holatda natija o‘ta darajada past bo‘ladi. Jamoa-ning ma‘naviy ruhiyati ham shunga yarasha past bo‘ladi. Bunday uslubda rahbar faqatgina juda zarur bo‘lgan ishlarni bajarishga minimal kuch sarflaydi, xolos, ya‘ni u juda kam zo‘riqish bilan ishlaydi («qobiliyatsiz» uslub).

Rahbar asosiy e‘tiborni ishga qaratadi, odamlarga esa kam g‘amxo‘rlik qiladi. Bunda ish unumi yetarli darajada yuqori bo‘lishi mumkin. Ammo odamlar o‘z faoliyatidan qoniqmaydilar. Natijada juda ko‘p muammolar tug‘ilishi shubhasizdir («qattiq» uslub).

Rahbar tomonidan xodimlarga juda katta e‘tibor qaratiladi, bunda ahil jamoa shakllanadi, ya‘ni «yagona oila» barpo bo‘ladi, biroq bunda tashkilot manfaatlari ikkinchi darajali bo‘lib qoladi («bir tomonlama» uslub).

Rahbar xodimlarga ishonch bildirish va hurmat asosida ularning barchasini yuqori ish unumiga va belgilangan maqsadga erishishga yo‘naltiradi. Bu uslubda xodimlarning erkinligi, mustaqilligi va ishga mas‘uliyati rivojlanadi hamda jamoada «yagona oila» ruhi shakllanadi («progressiv» uslub).

Rahbar jamoada qoniqarli ma‘naviy-ruhiy holatni ham, yuqori ish unumiga erishishni ham oqilona ta‘minlaydi («oqil» uslub).

Rahbar shaxsiy sifatlari orqali aniqlanadigan rahbarlik uslubi xususiyatlari quyidagi to‘rtta belgi asosida amalga oshirilishi mumkin:

- rahbar faoliyatining natijaga yo‘naltirilganligi;

- motivasiya qilish yo‘llari;
- bo‘ysunuvchilarni boshqarishga jalb qilish;
- talabchanlik.

Rahbarning shaxsi orqali aniqlanadigan uslublarga avtoritar, demokratik va liberal uslublar kiradi.

Rahbarlikning avtoritar uslubida:

1. Faqat natija muhim.
2. So‘zsiz bo‘ysunishga asoslangan motivasiya.
3. Bo‘ysunuvchilar boshqarishga jalb etilmaydi.
4. Qat‘iy talabchanlik.

Rahbarlikning demokratik uslubida:

1. Natija ham, unga erishish yo‘llari ham muhim.
2. Ijtimoiy-psixologik va moddiy ehtiyojlardan foydalanishga asoslangan motivasiya (undash, qiziqtirish).

3. Bo‘ysunuvchilar boshqarishga faol va keng jalb etiladi.

4. Talabchanlikni ishonch bildirish bilan bog‘liq holda olib borish.

Rahbarlikning liberal uslubida:

1. Natija muhim emas.
2. Motivasiyaning amalda yo‘qligi.
3. Bo‘ysunuvchilar xo‘jako‘rsinga boshqarishga jalb etiladilar.
4. Talabchanlikning sustligi.

Avtoritar uslub moddiy taqchillik holatida va eng yuqori ehtiyojlar rivojlanmagan guruhda hamda ekstremal holatlarda o‘zini oqlaydi. Ushbu uslubda rahbar qo‘l ostidagilarining faoliyati uchun javobgarlikni o‘z zimmasiga to‘liq oladi. Hamma mavjud axborotlarni o‘zi orqali o‘tkazishga harakat qiladi. Jamoa a‘zolarining bevosita muloqotda bo‘lishini chegaralab qo‘yadi. Tanqidni ko‘tara olmaydi, lekin o‘zi tanqid qilishni yaxshi ko‘radi. Bunday rahbar odatda ko‘p gapirishni yoqtirmaydi, lekin bo‘ysunuvchilari bilan muomalada bo‘lganda uning rahbarlik g‘ururi balandligi sezilib turadi.

Demokratik uslubni xodimlarning natijaga erishishga, tashabbuskorlikka va mas‘uliyatni his etishga manfaatdor bo‘lgan hollarda qo‘llash maqsadga muvofiq bo‘ladi. Bunday rahbarlik turida rahbar o‘z faoliyatini guruhidagi jamoa a‘zolariga tayangan holda olib boradi. Faoliyat uchun javobgarlik bo‘ysunuvchilar orasida taqsimlanadi. Jamoa a‘zolarining bir-biri bilan bevosita munosabatlarini rag‘batlantirish bilan birgalikda rahbar bo‘ysunuvchilarning bildirgan fikrlariga quloq soladi, ular bilan maslahatlashadi, ijobiy tomonlarini inobatga oladi, ilg‘orlarni mukofotlaydi. Bunday uslub bo‘ysunuvchilarning shaxsiy tashabbusi, ijodiy faoliyatini rivojlantiradi va jamoada o‘rtoqlik va ishchan muhitni yaratadi. Bu faqat jamoadagi sharoitga ta‘sir ko‘rsatibgina qolmay, balki uning ish natijalariga ham bevosita ijobiy ta‘sir ko‘rsatadi.

Liberal uslubning qo'llanilishi guruh oldiga qo'yilgan maqsadlar aniqlanmaganidan va uning boshqaruv jarayonida tutgan o'rni noaniqligidan darak beradi. Bunda rahbar faollik ko'rsatmaydi, u faqat axborot manbai bo'lib xizmat qiladi yoki uni o'zi yig'adi, ishlab chiqarish va xo'jalik masalalarini muhokama qilish rasmiy xarakterga ega bo'ladi, ishda o'zini-o'zi tanqid qilish holati yuz bermaydi. Bunday rahbarlar tashqaridan ko'rsatiladigan ta'sirga moyilligi bilan ko'zga tashlanib turadi. Bunda u yoki bu masalalarni bajarish ayrim bo'ysunuvchilarning xohishiga bog'liq bo'ladi.

Rahbarlikning samarali uslubi quyidagi omillarni hisobga olgan holda aniqlanadi:

- rahbarning shaxsiy psixologik xususiyatlari;
- bo'ysunuvchilarning ehtiyojlari va manfaatlari;
- xodimlarning malaka darajalari va javobgarlik hissi;
- ma'muriyat faoliyatiga ta'sir etuvchi ichki va tashqi omillar.

Hozirgi zamon rahbaridan yuqoridagi rahbarlik uslublarini maqsadga muvofiq qo'llay olish talab etiladi. Rahbarlik uslublarini takomillashtirish bo'yicha quyidagi tavsiyalarni berish mumkin:

1. Qadr-qimmatlarni belgilab berish va shaxsiy maqsadlarni ishlab chiqish.
2. Shaxsiy rivojlanish bosqichlari va joriy faoliyatni rejalashtirish.
3. Erishilgan natijalarni muntazam tahlil qilish.
4. Kommunikativ qobiliyatlarni rivojlantirish: eshitish, o'qish, gapirish, yozish.
5. Kishilarni tushunishni o'rganish va kuzatuvchanlikni rivojlantirish.
6. Har kuni fikrlashga vaqt topish, fikrlarni muntazam yozib borish.
7. Boshqa soha kishilari bilan muloqotni kengaytirish.
8. Bosh masalaga e'tibor qaratishni o'rganish.
9. Dadil, sabotli va matonatli bo'lish.
10. Muntazam imkoniyatlarni izlash va tashabbus ko'rsatish.

1. Rahbar (menejer) qanday bo'lishi kerak?

Fidoi, jonkuyar, halol va ma'naviy-ahloqiy jihatdan pokiza.

Malakali, har jihatdan ma'lumotli, o'z sohasining bilimdoni, tadbirkor va o'z ishining ustasi.

O'ta mas'uliyatli, talabchan, qat'iyatli, e'tiborli va kechirimli.

Tavakkal qiluvchi, tashabbuskor, yangilikka intiluvchi va uni his eta oluvchi.

Sezgir va harakatchan.

Yuqori ish qobiliyatiga ega va sog'lom bo'lish.

2. Rahbar (menejer)lik ko‘rinishlari

1. Kuchli	Ijobyi: – vazmin, stresslarga bardoshli, fidoyi, bosh vazifaga yo‘naltirilgan, qat‘iyatli va talabchan, mas‘uliyatli, o‘zi tanlagan yo‘lni qattiq turib himoyalovchi, kechirimli va mehribon.
2. Ishonchli	– kamtarin, jonkuyar, mehnatsevarligi va yuqori malakasi bilan ajralib turadi, odamlarni o‘ziga ergashtira oladi, yangilikka sezgir va undan qo‘rqmaydi, qaror qabul qilishda mustaqil, tadbirkor, o‘z raqobatchilaridan o‘zib ketuvchi (ildam yuruvchi).
3. O‘z ishining ustasi	– jamoaning qadriga yetuvchi, murojaatlarda o‘ta sodda, chehrasi yorug‘, yangi g‘oyalarga ega bo‘lgan, ishbilarmon, o‘z qobiliyatlarini amalda qo‘llay oladigan va odamlarni qiziqtirishda mohir.
1. «Daho»	Salbiy: – doimo «ko‘kragiga» uruvchi, bekordan bekorga shovqin qilishni yaxshi ko‘ruvchi, doimo yuqoriroq lavozimni ko‘zlab turuvchi, hech qanday e‘tirozni qabul qila olmaydigan, tanqidni ko‘tara olmaydigan (pisand qilmaydigan), zo‘r kostyumlarda yurishni yaxshi ko‘radigan.
2. Safsataboz	– xatti-harakatlari bilan dahoni eslatadi, o‘z qobiliyatlarini ortiqcha baholaydi, yetarli malakaga ega emas va cho‘rtkesarlik yetishmaydi, o‘ziga zeb beruvchi, va‘daboz, unga ishonganlarni aldovchi, tug‘ma safsataboz.
3. Ustomon	– faqat natijaga intiluvchi, barcha huquqlarga egalik qiluvchi va mas‘uliyatdan qochuvchi, imkoniyatlar bilan hisoblashmaydigan, mansabparast, maqtanchoq va xushomadgo‘y, doimo «kulib» tura-digan, o‘z manfaatlarini barcha narsadan ustun qo‘yuvchi.

3. Burch, vakolatlar va qobiliyatlar

Qaror qabul qilishda:	1. Tadbirkor	Tashkilot faoliyatida ijobiy o‘zgarishlarni amalga oshiradi.
	2. Tartibga soluvchi	Nostandart holatlarni tartibga solish bo‘yicha tadbirlar ishlab chiqadi va joriy qiladi.
	3. Taqsimlovchi	Kim qancha resurs olishini hal qiladi.
	4. Muvofiqlashtiruvchi	Tashkilot bo‘g‘inlari faoliyatini tashkil qiladi, uyushtiradi va ularning o‘zaro munosabatlarini muvofiqlashtiradi.

Axborot almashinuvida:	5. Yig'uvchi (jamlovchi)	Axborotlarni to'playdi, tizimlaydi, tahlil qiladi va qayta ishlaydi.
	6. Taqsimlovchi	Bo'ysunuvchilarga resurslar va axborotlarni taqsimlaydi.
	7. Xabardor qiluvchi	Tashqi muhitdan ma'lumotlar oladi va unga axborot beradi.
Xodimlar bilan ishlashda:	8. Tanlovchi	Kadrlarni tanlaydi, tarbiyalaydi, joy-joyiga qo'yadi va ularni o'qitishni muvofiqlashtiradi.
	9. Rahbarlik qiluvchi	Maqsadlarga erishish bo'yicha bo'ysunuvchilarni rag'batlantiradi. Jamoada sog'lom muhit shakllantiradi va uni mustahkamlaydi. Tashkilot nomidan ish ko'radi.
Taqdim etishda:	10. Kelishtiruvchi	Tashqi aloqalarni rivojlantiradi. O'z harakatlarini yuqori rahbariyat bilan muhokama qiladi va kelishadi. Nizoli holatlarning oldini oladi.
	11. Kafolatlovchi	Hujjatlarni imzolaydi. Jamoaning huquqlari va qonuniy manfaatlarini ta'minlaydi.
	12. Ishtirokchi	Kengash va turli yig'ilishlar, jamoaning tantana va marosimlarida ishtirok qiladi.
Aqliy qobiliyatlari:	Baholash va voqelikni oldindan sezish qobiliyati, ijobiy tafakkuri, majmuaviy fikr yuritishi, tahliliy fikrlashi.	
Ijtimoiy qobiliyatlari:	Dunyovarashi, kirishuvchanligi, e'tiqod kuchi, sabotliligi, hamkorlik qila olishi, odamlarni bilishi.	
Ishga munosabati:	Qiziqishlari, muvaffaqiyatga intilishi, moslashuvchanligi, ishonchlilik, talabchanligi, qat'iyligi.	
Imkoniyatlari:	Vazifalarni bajara olishi, rejalashtira olishi, uyushqoqligi, qaror qabul qilishda tashabbus ko'rsatishi, tavakkalchilikka tayyorligi, yangilik va texnologiyalarni boshqarishni bilishi.	

4. Rahbar (menejer)ning zaruriy sifatlari

Jasurlik	– muvaffaqiyatsizlikdan qo'rqish va ehtiyotkor bo'lish yutuqlarga erishishni qiyinlashtiradi.
Sabr-toqatlilik (chidamlilik)	– birdaniga yutuqqa erishish mumkin emas. Sabr va chidam bilan qiyinchiliklarni yengib o'tish maqsadga erishishning muhim kalitidir.

Ijobiy hasad	– qoniqmaslik ruhi do‘stona va hamjihatlik asosida bo‘lishi lozim.
Sog‘lom shubha	– sog‘lom shubha mas‘uliyatli qarorlar qabul qilishga yo‘naltiradi.
Kamtarinlik	– kamtarin kishi o‘zini atrofdagilarning bir qismi (bo‘lagi) sifatida ko‘radi.
Samimiylilik	– o‘ziga bo‘lgan ishonchning negizi hisoblanadi. O‘z yolg‘oniga ishongan kishi juda katta ziyon keltiradi.
Rahmdillik	– ezgulik va odamlarga xizmat qilish, boshqalarga hayrixohlik kishining shaxsiy energiyasini kuchaytiradi.

5. Siz ishbilarmon bo‘lishni xohlasangiz

(AQShning olti nafar prezidentiga maslahatchi bo‘lgan
M.Baruxa tavsiyalari)

- Tashkilotchi shaxsga har doim muvaffaqiyat qozonishga cheksiz imkoniyatlar mavjud.
- Boshqaruvda muvaffaqiyatga erishish uchun alohida qobiliyat kerak. Agarda siz unga erishmoqchi bo‘lsangiz, o‘zingizni faqat ishga yo‘naltirmog‘ingiz darkor.
- Har kim qo‘lidan keladigan ishni qilmog‘i lozim.
- Doimo boshqalarning xatolaridan o‘rganing.
- Muvaffaqiyatga erishish uchun siz u haqda doimo o‘ylashingiz lozim – ovqatlanayotganda, sayr qilayotganda, hatto kechasi ham.
- Siz xato qildingiz. Ko‘nglingiz cho‘kmasin. Qoqilgan joyingizdan yangidan boshlang. Oldinga intiling.
- Agar sizda biror g‘oya paydo bo‘lsa, uni muntazam o‘ylab, rivojlantiring va maqsadga erishmaguncha to‘xtamang.
- Siz o‘zingiz va qobiliyatlaringizni o‘rganib, tekshirib boring.
- Agarda sizni chalishsa, darhol turing va yiqilgan otingizga qaytadan minib oling.
- Agarda joyingizda turib qolgan bo‘lsangiz, harakat yo‘nalishingizni o‘ylab, tanlab olish va o‘zgartirish uchun yetarli darajada moslashuvchan bo‘ling.
- O‘zingizni men hamma narsani qila olaman, deb ishontiring, doimo g‘olib bo‘ling.

6. Mansabdan (lavozimdan) bo'shab ketmaslikning 10 ta qoidasi

- Odamlar bilan muloqotda xushmuomala, iltifotli, dilkash va yoqimli bo'ling.
- Muntazam imkoniyat qidiring. Chet tillarini o'rganing. Sohangiz bo'yicha jahon ishbilarmon doiralarida mavjud holatlarni bilishga harakat qiling. Siz tengi yo'q xodimsiz.
- Bugungi ishni ertaga qo'ymang. Ish vaqti Siz uchun chegara bo'lmasin. Agarda Sizni ish vaqtdan oldin yoki keyin ko'rishsa, bu e'tiborsiz qolmaydi.
- Boshqalar bilmaydigan va qila olmaydigan ishlarni bilishga hamda qila olishga intiling.
- Doimo o'z malakangizni oshirib boring.
- Olijanob xatti-harakatlar qilishga intiling. Tashkilotning tang holatlarida o'z vaqtingiz va joningizni berishga tayyor turing.
- O'z arxivningizni shakllantiring. Tegishli axborotlarni – kerakli odamlarning manzillari, telefonlari va boshqa ma'lumotlarni yozib boring.
- Kompyuterni o'rganing.
- Doimo ish bilan band bo'ling. Mavjud barcha chora-tadbirlarni ishga solib tashkilotingiz muvaffaqiyatini ta'minlashga intiling.
- Har doim «Ha» deyishni o'rganing. Hamma narsalarni bilish va qilishga intiling. Salohiyatingiz yetmaydigan ishlarni qilishga tavakkal qiling. Ishdan ketishning eng qisqa yo'li – «Bu mening ishim emas» deyishdir.

7. Rahbar (menejer)ning 13 ta «o'nглаb bo'lmas xatosi»

1. Shaxsiy javobgarlikdan qochish.
2. Xodimlar malakasini oshirishga qarshilik qilish.
3. Rag'batlantirish o'rniga ish natijalarini tekshirish.
4. Xodimlar faoliyatini baholashda o'ta prinsipial bo'lish.
5. Natijaning muhimligini esdan chiqarish.
6. Barcha xodimlarga bir xilda rahbarlik qilish.
7. E'tiborni maqsadga emas, muammoga qaratish.
8. Do'st emas, boshliq bo'lish.
9. Imtiyoz va yengilliklardan foydalanish.
10. Tanqidni «bo'g'ish».
11. Tashabbus uchun jazolash.
12. Aytilgan vaqtga kechikib borish.
13. Va'daning ustidan chiqmaslik.

8. Menejer muvaffaqiyatsizligining besh sababi

1. Ish haqini orttirishga haddan tashqari harakat qilish.
2. Mansab cho'qqisiga haddan tashqari intilish (mansabparastlik).
3. O'ziga o'ta zeb berish.
4. Boshqalardan ajralmoq (yakkalanmoq). «Inson ko'p narsalarsiz yashashi mumkin, lekin insonlarsiz emas». (Chesterfield)
5. His-tuyg'ular va o'y-xayollarni yashirish.

9. Siz va nizo

Avvalo:

1. Nizoning ta'sir doirasini aniqlang.
2. Bahonani sababdan ajrata biling.
3. Nizoda odamlarning sub'ektiv vajlarini belgilang.
4. Nizo oqibatlarini baholay oling.
5. Nizoning dinamik rivojini baholang.

Harakat qiling:

1. Nizodan chiqib ketishga. E'tiborni boshqa tarafga qaratishga.
2. Vaziyatni yumshatishga. Hech bo'lmasa joriy (bir lahzalik) kelishuvga erishing.
3. Nizoning adovatga aylanishidan saqlaning.
4. Ilojsiz hollarda nizoni hokimlik (hukmronlik) usuli bilan hal qiling.

Yodda tuting:

1. Nizoning ta'sir doirasini kengaytirmang.
2. Qulay yechimlarni taklif qiling.
3. Man etilgan shakllarni qo'llamang.
4. Shikoyatlar sonini qisqartiring.
5. Ikkinchi darajali masalalarni ham har kuni hal qiling.
6. Shaxsiyatga tegadigan so'zlardan nariroq yuring.

Nizo kelib chiqishining asosiy sabablari:

1. Qo'pollik, beandishalik.
2. Iltifotsizlik, hurmatsizlik. O'zini tuta bilmaslik.
3. Ko'rolmaslik, hasad qilish.
4. Huquq, burch va vakolatlarni noto'g'ri taqsimlash. Rag'batlantirishda va yutuqlarni bo'lishishda adolatsizlikka yo'l qo'yish.

10. Sizni yangi ishga nomzod sifatida taklif qilishdi

Suhbatdan oldin:

- Berilishi mumkin bo'lgan savollar va ularga aniq javoblarni o'ylab qo'ying.
- Suhbatdoshingizga doimo javob bera olmaydigan savollarni o'ylab qo'ying.
- O'zingiz haqingizdagi ma'lumotlarni tayyorlab qo'ying.
- Kelish vaqtingizni belgilangan vaqtdan 5–10 minut oldinga rejalashtirib qo'ying.
- Suhbatdoshingizning ismi va otasining ismini aniqlab, eslab qoling.
- O'ta modaga berilib kiyingandan ko'ra konservativ kiyingan afzal.

Suhbat davomida:

- Suhbatdoshingiz o'zini qanday tanishtirgan bo'lsa, siz ham o'zingizni unga shu tarzda tanishtiring.
- Qanoat va optimizmni saqlang.
- O'zingizni erkin tuting.
- Albatta, suhbatdoshingiz ko'ziga qarab, aniq gapirishga harakat qiling.
- Taklif qilishsa ham chekmang.
- Javobdan qochmang.
- Tashabbusni suhbatdoshingizga qo'yib bering.
- Suhbatni kerakli mavzuga burish imkoniyatini qo'ldan boy bermang.
- Bir xil javoblardan o'zingizni tiying va ko'p gapirishdan ehtiyot bo'ling.

Suhbatdan so'ng:

- Suhbatdoshingizga e'tibori uchun minnatdorlik bildiring.
- Taklif etilayotgan ish joyining yaxshi va yomon tomonlariga ob'ektiv baho bering.
- O'z javoblaringiz va berilayotgan savollarni ob'ektiv baholang.

Sizni qiziqtiradi:

- ko'tarilish imkoniyati
- xizmat martabasi
- «korxonada yuzi»
- oylik maosh, ish haqi
- amaldagi muammolar
- amaldagi burchlar
- vakolat majburiyatlari
- jamoadagi muhit

Sizni baholashda:

- qiziquvchanligingiz
- etukligingiz
- professionalligingiz (o'z kasbingizning ustasi ekanligingiz)
- mantiqiy fikrlashingiz
- ishtiyoqingiz
- g'ayratliligingiz
- axborotga chanqoqligingiz
- kirishuvchanligingiz e'tiborga olinadi.

11. Do'stlar orttiring

Buning uchun:

1. Boshqa odamlar bilan samimiy qiziqing.
2. Kulib turing (shunga harakat qiling).
3. Yaxshi tinglovchi bo'ling.
4. Suhbatdoshingizning ismini yodda tuting.

Suhbat davomida:

1. Muloqotni suhbatdoshingizning yaxshi tomonlari, xizmatlarini maqtash va e'tirof etishdan boshlang.
2. Suhbatdoshingizni qiziqtirgan narsalar haqida gapiring.
3. Suhbatdoshingizga masalaning muhimligini uqtiring.
4. O'zгалar xatolarini bilvosita ko'rsatishga harakat qiling.
5. Nufuzini saqlash imkonini bering.
6. Odamlar haqida yaxshi fikrlar shakllantirishga harakat qiling.
7. Siz taklif qilayotgan narsani odamlar bajonidil bajarishlariga erishing.
8. Buyruq berish o'rniga savollar bering.
9. Taqdirlashga intiling.
10. O'z xatolaringiz haqida ham eslatib o'ting.

Yodda tuting:

1. Qildan qiyiq axtarmang.
2. Takalluf qila biling.
3. E'tibor ko'rsating.
4. Insonlarni o'zgartirishga urinmang.
5. Samimiy minnatdorchilik bildiring.

12. Siz muammoni muhokama qilmoqchisiz

1. Ishtirokchilar va muhokama mavzusini aniq belgilang.
2. E'tiboringizni vaziyatga emas, manfaatlarga qaratting.

3. Hal qilishdan avval imkoniyatlarni aniqlab oling.
4. Ob'ektiv vaziyatlardan natija chiqarishga urining.

Sizning qoidalarinigiz:

- Muhokama ishtirokchilari insonlar ekanligini unutmang.
- Ba'zida o'zingizni ularning o'rniga qo'yib ko'ring.
- O'zingizning ehtiyotkorligingizdan kelib chiqib, xulosa qilmang.
- Sizning muammolarinigiz boshqalarning aybi bilan kelib chiqmaganligini yodda tuting.
- Asosiy e'tiborni natijaga qarating.
- Hammaga vaziyatni baholashga imkon bering.
- O'zingizni va o'zgalarning hissiyotlarini sezing.
- Eshiting va tinglayotganingizni ko'rsating.

Muhokama davomida:

- Muammoning muhimligini ko'rsating.
- Manfaatlar muammoning bir qismi ekanligi to'g'risidagi fikrni shakllantiring.
- Obyektiv mezonlarga tayaning.
- Maqsaddan chetga og'ib ketmang.
- Muammoning ahamiyatini pasaytirmang.
- Nuqtai nazarlarning har xilligiga e'tiborni mujassamlashtirmang.
- Qiyin paytlarda o'zingizni yo'qotmang.
- O'z manfaatlarinigizni ishonch bilan himoya qiling.
- Faol bo'ling.
- Eng muhim masalalardan boshlang.
- Ishtirokchining nuqtai nazariga hujum qilmang, uning orqasida nima turganiga e'tibor qarating.
- Tanqiddan qochmang, uni ko'makchiga aylantiring.
- O'zingizga bo'layotgan hamlani muammoga qaratilayotgan hamlaga aylantiring.
- Ta'kidlardan (isbotlardan) emas, savollardan foydalaning.
- Sukut saqlash – asossiz hujumga qarshi eng yaxshi qurol.

13. O'z ishingizni tashkil qilishni biling

Uch xil yomonlik, ya'ni xato qilish, adashib qolishdan qo'rqish, harakatsizlikdan eng kichigi birinchisidir.

Vaqt rejalashtirishga qancha ko'p sarflansa, u ko'payib boraveradi.

Hordiqsiz mehnat – bu sharaf emas, balki o'z vaqtini muvaffaqiyatsiz rejalashtirganlik uchun jazodir.

Kunning tartibli taqsimoti, har qanday oqilona tizim singari, muvaffaqiyatga erishish yo'lini qisqartiradi.

Ko'p odamlar o'z vaqtining qanday sarflanayotganligini aniq bilishmaydi.

Quyidagi qoidalarga rioya qiling:

- Ishlar o'rtasida bo'linmang (turli ishlarni bir vaqtning o'zida bajarishga urinmang).
- Kun oxirida ertangi kun uchun ish rejasi tuzing.
- Muammo va maqsadlarni aniq belgilang.
- Orzu va fantaziya qilishni o'rganing.
- Hayotda bir xillikdan qoching.
- Ikkinchi darajali ishlarga bog'lanib qolmang.
- Kamroq asabiylashing. «Jahl bu qisqa muddatli aqlsizlikdir» (Gorasiy).
- Istiqboldagi asosiy maqsadlarni belgilab yuring.

Shaxsiy kartotekalarni yuriting

- g'oya, fikrlarni erinmay yozib boring.
- Telefon ma'lumotnomasini alfavit va tashkilotlar bo'yicha yuriting.
- Bibliografiya tashkil etishni biling.
- Xotira uchun ma'lumotlarni yig'ib boring.
- Professional iqtibos (sitata)larning, ya'ni kasbingiz va sohangiz bo'yicha chiqayotgan yangiliklarning eng zarur bo'lganlarini yozib boring.
- Ushbu yoki boshqa shaklda ish rejasini (jadvallar, grafiklar) muntazam belgilab boring.

Ishlar rejasi	Maqsadlar			
	Haftalik	Haftalik	Oylik	Yillik
Joriy				
	Oylik			

14. Siz qabulni olib borayapsiz

1. Vaqtiniz haqida suhbatdoshingizni ogohlantiring.
2. Suhbatdoshingizning so'zlariga asoslanib, vaziyatni tasavvur qiling.
3. Keskin va qat'iy mulohazalar bildirishdan o'zingizni tiying.
4. O'z nuqtai nazaringizni batafsil va ishonch bilan bildiring.
5. O'z fikringizni mantiqiy tartibda ifodalang.
6. Ovozingizni ko'tarmasdan, aniq va lo'nda gapiring.
7. E'tirozlar bildirilganda, tanqidiy xulosa chiqarib oling.

8. Fakt va fikrlar o'rtasidagi farqlarni qat'iy belgilang.
9. Savollarni aniq va bir xil ma'noda shakllantiring.
10. Muhokamani aniq qaror bilan yakunlang.
11. Ishlarni to'plamang. Darhol farmoyishlar bering.
12. Suhbatdoshingiz uchun uning ishi eng muhim ekanligini esda tuting.

15. Siz yig'ilishdasiz

Yig'ilish – jamoa ongini qaror qabul qilishga jalb etishdan iboratdir. U faqat zarur vaziyatlardagina chaqirilishi lozim.

Yig'ilish turlari.

Maqsadiga ko'ra:

- qaror qabul qilish;
- fikr almashish;
- axborotlarni eshitish;
- joriy masalalar muhokamasi.

Olib borilish shakli bo'yicha:

- diktatorlik;
- avtokratik;
- demokratik;
- munozarali.

Yig'ilishgacha:

- yig'ilishni tayyorlash va reja tuzish;
- zaruriy materiallarni oldindan tayyorlash va tarqatish;
- ko'rilayotgan masalaga taalluqli fikrlarigina taklif etish.

Yig'ilish davomida:

- belgilangan vaqtda boshlash;
- yagona tartibni ishlab chiqish;
- shaxsiy hujumlardan xoli bo'lish;
- yig'ilish maqsadini har bir odamga yetkazish.

Yig'ilish elementlari:

- kun tartibini muhokama qilish;
- ishlash tartibini muhokama qilish;
- muammoni aniqlash;
- muammoni tahlil qilish;
- muqobilliklarni izlash;
- muqobilliklarni baholash;
- qaror qabul qilish.

Yig'ilishdan keyin:

- bayonnomani tayyorlash;

- farmoyishlarni tayyorlash;
- ma'lumotlarni yetkazish.

Yig'ilish ishtirokchilari xususiyatlari:

<p>Raislik qiluvchi «qo'rqituvchi», «chalkashtiruvchi», «tazyiqchi va chalg'ituvchi» bo'lmasligi kerak.</p>	<p>Tinglovchilar orasida «Indamaslar (ma'qullovchilar)» «Tajovuzkorlar» «G'iybatchi va chalg'ituvchilar» «Bilag'onlar» «O'ta ishchanlar» «Befarqlar (eng orqa joylarda o'tiradiganlar)» bo'lishi mumkinligini yoddan chiqarmaslik kerak.</p>
---	---

16. Siz minbardasiz

Nutq tushunarli, qisqa va aniq bo'lishi kerak.

Nutq so'zlaganda:

- ko'rgazmali materiallardan foydalanish – eng samarali usuldir;
- tayyorlagan materiallaringizni o'qib chiqing;
- mikrofon yodingizdan chiqmasin;
- so'zingizni birdan boshlamang. Sizni ko'rib olishlari uchun imkoniyat bering (psixologik pauza qiling);
 - nutqingizdagi tavsiyalar mazmundor bo'lishi yodingizdan ko'tarilmasin, so'zlarni buzib gapirmang;
 - navbatchi bo'lib qolgan jumalardan foydalanmang;
 - auditoriya diqqatini o'zingizga qarating;
 - psixologik pauza sodda va sinalgan usul;
 - zaruriy fikrlarni qaytarish, imo-ishora yoki ohang yordamida urg'u bering;
 - raqamli materiallarni haddan tashqari ko'p ishlatmang;
 - chekinishlar orqali tinglovchilarga pauza bering.

So'zlash usulini tanlayotganingizda quyidagilar yodingizdan chiqmasin:

- baland ovozda so'zlangan nutq tinglovchilarda siz o'z fikrlaringizni majburiy ravishda ularga singdirmoqchi bo'layotgandek taassurot qoldiradi;
- past ovozda nutq esa tinglash uchun xalaqit beradi va qo'shimcha savollarning kelib chiqishiga sabab bo'ladi;
- juda sekin so'zlangan nutq siz ataylab vaqtni cho'zayapsiz degan fikrni shakllantiradi;

– shoshqaloqlik bilan soʻzlangan nutq siz auditoriyani hurmat qilma-
yotgandek taassurot qoldiradi.

Yodingizda tuting! Tinglovchi sizni doimo baholaydi:

- Minbarda oʻzingizni qanday tutyapsiz?
- Qanday kiyingansiz?
- Qanday soʻzlayapsiz?
- Nima haqida soʻzlayotganingizni bilasizmi?

17. Siz muzokaradasiz

Muzokara – faoliyatning oʻziga xos turi boʻlib, oʻzining tahliliga, oʻrinda va qonuniyatlariga ega. Bunda muammo birgalikda tahlil qilinadi va yechiladi.

Muzokaraning maqsadi – ikki tarafni qoniqtiruvchi yechimni topishdan iborat.

Muzokaralarda muvaffaqiyatga mantiqiy fikrlash orqaligina erishiladi:

– Sherigingizning qanday fikrlayotganini tushunishga harakat qiling. Zero u ham muzokaraga tayorlangan.

– Uning fikrlarida yetishmayotgan faktlarni aniqlang. Uning mantiqiy bogʻlanishida qolib ketgan boʻgʻinlarni toping.

– Oʻz yondashuvlaringizni kuchaytiruvchi va asoslovchi faktlarni aniqlang.

– Muzokarani barqaror olib boring, oʻz fikrlaringizni unga majburan singdirishga urinmang.

– Fikrlaringizni qisqa va aniq bering.

– Faol boʻling, lekin «quduqni suv chiqqunga qadar kavlash» zarurligi yodingizdan chiqmasin.

– Muzokaralarda vaqtincha tajanglik, fikrlar qarama-qarshiligi, toʻsiqlar, kelishmovchiliklar boʻlishi mumkin. Bu holda realist boʻling, oʻzingizni yoʻqotmang, muvaffaqiyat yoʻlini izlang.

– Sherigingizning yondashuvlarini mustahkamlovchi faktlarni aniq koʻrsatmang. Agar fikrlar qarama-qarshiligi muhim boʻlmasa, ularga ahamiyat bermang.

– Yodda tuting: gʻoya gavhardan qimmat turadi.

Muzokaralar muvaffaqiyati ularga oldindan tayyorlanishdadir.

Sherigingizni oldindan oʻrganing. Uning kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlang.

– Oʻz yondashuvingizni hamkoringiz yondashuvi bilan yaqinlashtirish yoʻllarini izlang.

– Arzimas narsalarda yon berib, asosiy maqsadni himoya qiling.

– Muvaffaqiyat variantlarini belgilang.

- Pauzalar tayyorlang.
- Muzokaralar olib borishni tashkil etish bo'yicha tayyorgarlik ko'ring.
- Muzokaralar rejasini tuzing. Uni kun tartibidagi eng dolzarb masalalardan boshlang, qarama-qarshiliklar bo'lmagan savollarni muhokama qiling va asosiy maqsaddan yiroqlashmang.

INSONLARGA TA'SIR O'TKAZA BILISH SAN'ATI

Insonlarga ta'sir o'tkaza olasizmi?

Bu savolga beradigan javobingiz sizdagi jamoani boshqara olish, xizmatchilarga majburiyatni yuklay bilish, o'z g'oyalaringizni «yuqoridagilar»ga yetkazish, o'z hamkoringiz yoki xaridorni ishontirishda muhim ahamiyat kasb etadigan tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanishga bo'lgan qobiliyatingizni aniqlab beradi. Quyidagi test savollariga javob berish orqali o'z mahoratingizni sinab ko'rishingizni maslahat beramiz.

1. Yaxshi kiyinadigan va har qanday sharoitda o'zini tuta biladigan kishilar asabingizga tegadimi?
2. O'zingizni biror aktyor yoki siyosiy arbob o'rnida tasavvur eta olasizmi?
3. O'z ichki hissiyotlaringiz to'g'risida o'zgalar bilan suhbatlasha olasizmi?
4. Sizga nisbatan qilingan hurmatsizlikka javob qaytarishga shoshilasizmi?
5. Siz uchun muhim hisoblangan sohada boshqa kishilarning erishgan yutuqlari kayfiyatingiz buzilishiga sabab bo'la oladimi?
6. O'z imkoniyatlaringizni atrofda qilish maqsadida o'zingiz uchun juda qiyin bo'lgan vazifalarni ham bajarishga kirishasizmi?
7. O'z ishingizda yuqori natijalarga erishish yo'lida barcha narsadan voz kecha olasizmi?
8. Do'stlaringiz doirasini o'zgartirmaslikka intilasizmi?
9. Har qanday ish, hattoki dam olish ham qat'iy tartib asosida amalga oshiriladigan hayot tarzi sizga yoqadimi?
10. Xonangizni qayta jihozlash yoki mebel o'rmini almashtirish sizga yoqadimi?
11. Eski masalalarni yangi usulda yechib ko'rishga urinasizmi?
12. O'ziga bino qo'ygan, dimog'dor kishilarning asabiga tegishdan huzurlanasizmi?
13. Boshlig'ingiz yoki boshqa taniqli kishilarning nohaq ekanliklarini isbotlashga urinasizmi?

To'plagan ballaringizni quyidagi tizim asosida hisoblab chiqing: birinchi, sakkizinchi, to'qqizinchi savollarga berilgan «yo'q» javobining har biri uchun bir ball qo'shiladi, «ha» javobi uchun esa ball hisoblanmaydi, qolgan har bir savolga bergan ijobiy javobingizga bir ball hisoblang. Agar siz 7 va undan ortiq ball to'plagan bo'lsangiz, bilingki, siz boshqalarga nisbatan o'z ta'sirini o'tkaza oladigan kishisiz. Sizda atrofingizdagilarni o'zingizning haqligingizga ishontira olish qobiliyati bor. Biroq juda agressivlashib ketishdan ehtiyot bo'ling. Agar 6 va undan kam ball to'plagan bo'lsangiz, demak qanchalar haq bo'lishingizga qaramay, boshqalarni ishontirish siz uchun qiyin kechadi. Siz kishilar bilan bo'ladigan o'z muloqotlaringiz uslublarini mukammallashtirish haqida o'ylashingiz kerak.

1. Insonlarga ta'sir o'tkazish omillari

Tasavvur qiling! Restoranga tashrif buyurgan mijozlarga ofisiant iltifot bilan joy ko'rsatyapti. Biroq joylar turlicha – o'ta shinam va uncha qulay bo'lmagan joylar. Ofisiant joy ko'rsatayotganda mijozdagi qaysi xislatlarni inobatga oladi? Nega u ba'zi mijozlarni shinam, boshqalarini esa uncha qulay bo'lmagan joylarga joylashtiradi?

1. Tashqi ko'rinishi. Bilamizki kiyimlaringizga qarab kutib oladilar. Shuning uchun o'zga kishilarga o'z ta'siringizni o'tkazishni istasangiz, kiyinish madaniyatiga alohida e'tibor bering. Tadbirkor kishilar shuni yodda tutishlari kerakki, kiyim insonning madaniyati va turmushining farovonligi, qolaversa, uning jamiyatda tutgan o'rnidan darak beruvchi belgidir.

2. O'zini tutishi. Nutq ravonligi va uning ohangi, kishining o'ziga bo'lgan ishonchi ham katta ahamiyatga ega. Agar o'zingizga bo'lgan ishonchingiz yetarli darajada bo'lmasa, buning sabablarini aniqlashga harakat qiling. Atrofingizdagi kishilarning qiyin holatdan qanday qilib chiqib ketayotganliklariga e'tibor bering. Bu ma'lum bilimlarga ega bo'lishingizga yordam beradi.

3. Manfaat. Kishining boshqalarga ta'sir o'tkaza olish darajasi bevosita uning o'zgalarni rag'batlantira bilishi yoki jazo choralarini qo'llash imkoniyatlari bilan bog'liqdir. Agar siz rahbar bo'lsangiz, demak o'zgalarni rag'batlantirish yoki jazolash uchun Sizda bir qancha imkoniyatlar bor: ish haqini kamaytirish yoki oshirish, mukofotlash, ma'naviy taqdirlash, yuqori mansabga ko'tarish yoki mansabga pasaytirish, ishdan bo'shatish va h.k. Manfaat omilini nafaqat «boshliq-xodim» munosabatlarida, balki kishilarga ta'sir o'tkazish kerak bo'lgan barcha holatlarda va o'z joyida ishlatishni bilish lozim. Siz hamisha o'z manfaatlaringizni aniq bilgan holda harakat qilishingiz kerak.

Rahbarning asosiy vazifasi – bu qo'l ostidagi ishchi-xodimlar energiyasini ezgu maqsadlar tomonga yo'naltirishdan iborat. Ma'lum faoliyatga undash

jarayoni rag'batlantirish deb ataladi. Rag'batlantirish – negiz, boshqaruvning yadrosidir.

Ishchi-xodimlar faoliyatini rag'batlantirishning asosiy omillaridan biri mukofotlashdir. Ishchi-xodimlarni rag'batlantirish olayotgan ish xaqi miqdori hamda yashash sharoitini belgilovchi boshqa bir qancha omillar (bo'sh vaqt, uy, bepul davolanish, farzandini bepul bog'chaga joylashtirish imkoniyati va hokazo) bilan bog'liqdir. Bu omillarning asosiy qismiga rahbar bevosita ta'sir eta oladi. Demak, u o'z ishchi-xodimlarini rag'batlantirishni tartibga solishi mumkin.

4. Shaxsiy munosabatlar. Taniqli tadbirkorlardan bo'lmish Charlz Shvab bir yilda 1 mln. dollar moyana olar edi (bir kunda 3 ming dollardan ziyodroq). Taniqliligi jihatdan Shvabdan qolishmaydigan, biroq boshqa sohada faoliyat yurituvchi – Deyl Karnegi o'ziga shunday savol berdi: «Nima uchun Shvabga bu qadar yuqori maosh to'laydilar?», «Nima, Shvab ulug' iste'dod sohibimi? Yo'q. Yoki po'lat ishlab chiqarish sohasida boshqalardan ko'proq bilimga egami? Safsata. Shaxsan Charlz Shvabning o'zi, qo'l ostida po'lat ishlab chiqarish sohasida unga nisbatan ko'proq bilimga ega kishilar ishlashi haqida menga gapirib berdi». Karnegi nihoyat o'z savoliga javob topdi: «Shvabning ta'kidlashicha, unga bunday maoshni kishilar bilan unumli munosabatda bo'la olganligi uchun to'lashgan». Odamlar bilan munosabatda bo'lish uchun kuniga 3 ming dollar! Demak, muomala madaniyatini o'rganish kapitalni unumli joylashtirish bilan barobar ekan.

Deyl Karnegi kishilarning o'zaro munosabatlariga bag'ishlangan bir qancha qiziqarli kitoblar yozgan. Ulardan birida o'zga kishilarga ta'sir o'tkazish haqida foydali maslahatlar beriladi. Bu kitob «Do'st orttirish va kishilarga ta'sir o'tkazish haqida» deb nomlanadi. Ushbu kitobdan olingan ko'chirmalar quyida keltirilgan. Karnegi tavsiyalarini o'qib chiqing, yodda saqlang va amalda qo'llashga urinib ko'ring. Bu sizga hayotingizni tubdan o'zgartirish imkonini beradi.

2. Deyl Karnegining «Do'st orttirish va kishilarga ta'sir o'tkazish haqida» nomli kitobidan ko'chirmalar

Odamlar bilan bo'ladigan munosabatlarning asosiy uslublari:

1. Odamlar bilan munosabatga kirishar ekansiz, faqat aql bilan ish ko'radigan emas, balki his-tuyg'uga beriluvchi, ma'lum holatlarda taajjublanuvchi va o'z yutuqlari bilan mag'rurlanuvchi, shuhratparast mavjudot bilan munosabatda ekanligingizni unutmang. Inson tabiati shunday ajoyibki, u hammani ayblashi mumkin, faqat o'zini emas. Yuzta holatning to'qson to'qqiztasida, qanchalar aybdor bo'lmasinlar, odamlar o'zlarini aybsiz deb biladilar. Bu masalada tanqiddan foyda yo'q. Sababi tanqid ostiga olingan kishi o'zini himoya qilishga, ya'ni o'zini oqlashga harakat qiladi. Tanqid

kishining g'ururiga qattiq botishi bilan xavflidir. Chunki kishi g'ururiga tegish uning xafa bo'lishiga sabab bo'ladi. Insonlarni muhokama qilish o'rniga ular nega boshqacha emas, aynan shunday yo'l tutishlarini tushunishga harakat qiling. Bu tanqid qilishdan ko'ra foydaliroq va qiziqarliroq. Shunday qilsak atrofdagilarni tushunishimiz, sabr-toqatli bo'lishimiz va o'zimizda xayrixohlik ruhini tarbiyalashimiz mumkin.

2. Insonning bitta xohishidan bo'lak barcha istaklarini qondirish mumkin. Ovqatlanish yoki uxlash bilan bab-barobar qudratga ega bo'lgan bitta istak juda kam hollarda qondiriladi. Bu istak Freyd talqinida «buyuk shaxs bo'lish istagi» bo'lsa, Dyum uni «ahamiyatli shaxs bo'lish istagi» deb ataydi. Insonni azoblovchi qondirilmas chanqoq ham ana shu. Bu chanqoqni qondira olgan o'shal noyob shaxs odamlar qalblari ustidan hukmronlik qila oladi va «bunday kishining o'limi tobut yasovchini ham ranjitadi». Shunday ekan, keling, o'z yutuq va istaklarimiz haqida o'ylashni bas qilsak-da, o'zga kishilarning ijobiy tomonlarini baholashga harakat qilsak. Lablarimizdan uchib chiqmasdanoq xushomadga barham bersak. O'z fikringizni ochiqchasi va bevosita kishining o'ziga ayting. Odamlarning u yoki bu harakatlarini baholar ekansiz, hamisha qalbingizga quloq soling va, ta'bir joiz bo'lsa, maqtovingizni ayamang. Ana shundagina Sizning so'zlaringizni bir umr xotiralarida saqlaydilar, takror va takror tilga oladilar.

3. O'z xohishlarimiz haqida gapirishning ne hojati bor. Axir bu bolalarga xos fazilat. Bema'nilik. Albatta, Siz istagingizdagi narsaga erishishni xohlaysiz. Sizni faqat shu qiziqtiradi. Biroq Sizning istagingiz bilan boshqalarning ishi yo'q. Biz barchamiz shundaymiz: o'z istagimiz amalga oshishini xohlaymiz. Shuning uchun o'zga kishilarga ta'sir o'tkazishning yagona usuli – bu uning xohishlari haqida gapirish va ularga qanday erishish mumkinligini o'rgatish. G. A. Overstir so'zlarini yodda saqlang: «Avvalo suhbatdoshingizni biror narsani istashga majbur qiling. Buni amalga oshira olgan kishi dunyoga hukmron bo'ladi, uddalay olmagan esa yolg'izlikka mahkumdur».

Insonlar qalbini zabt etishning olti qoidasi:

1. O'zga kishilarga bo'lgan qiziqishingiz samimiy bo'lsin. Shunday qilsangiz o'z xislatlaringizga mahliyo qilib, ikki yil mobaynida topgan do'stlaringizdan ko'ra ko'proq miqdordagi do'stni ikki oy mobaynida orttirishingiz mumkin.

2. Tabassum qiling. Qadimgi xitoyliklarda siz ham, men ham qalpog'imiz ichiga joylashtirib olsak arziydigan bir naql bo'lgan. Unda shunday deyiladi:

«Tabassum qila bilmagan kishi do'kondor bo'la olmaydi».

3. Kishining ismi qaysi tilda yangrashidan qat'i nazar, eng shirin va eng qadrli ohang ekanligini doim yodda saqlang. Aynan shuning uchun siyosat va biznesda kishi ismi-sharifini yodda saqlash qobiliyati muhim ahamiyat kasb etadi.

4. Agar suhbatdosh bo'lishni istasangiz, eng avvalo, e'tiborli tinglovchi bo'ling. Suhbatdoshingiz bajonidil javob berishi mumkin bo'lgan savollar tashlang. Suhbatdoshingizga erishgan yutuqlari haqida gapirish imkonini bering. Shuni hamisha yodda tutingki, siz bilan suhbatlashayotgan kishiga o'z istagi, orzu va muammolari siznikidan ko'ra yuz chandon muhimroqdir.

5. Suhbatdoshingiz uchun qiziqarli bo'lgan mavzuda gapiring. Bu inson qalbidan joy olishning eng oson usuli.

6. Suhbatdoshingiz ongiga uning muhim va o'ziga xos kishi ekanligini singdiring. Bunda sizdan o'ta samimiy bo'lish talab etiladi. Bilamizki, har bir inson dunyoni o'z ko'zlari bilan ko'radi va albatta, o'z dunyosida o'zini boshqalardan muhimroq shaxs deb hisoblaydi. Shunday ekan, o'z suhbatdoshingizni uning ongi mahsuli bo'lmish o'sha dunyosi muhim ahamiyatga ega ekanligini tan oling va bu haqda unga gapiring. Ana shundagina o'z suhbatdoshingiz yuragiga to'g'ri yo'l topgan bo'lasiz.

Insonlarga haqoratlersiz hamda ularda o'zingizga nisbatan nafrat hissini uyg'otmay ta'sir o'tkazish imkoniyatini beruvchi to'qqiz qoida:

1. O'z so'zingizni suhbatdoshingiz obro'-e'tiborini tan olgan holda maqtovlardan boshlang. Agar suhbatni shunday boshlasangiz, siz gapirmoqchi bo'lgan mavzu unga yoqmasa-da, sizni e'tibor bilan eshitadi.

2. Yo'l qo'ygan xatolarini kishining betiga aytmang, balki payti kelganda yotig'i bilan tushuntiring.

3. Suhbatdoshingizni tanqid qilishdan avval o'z xatolaringiz haqida gap oching. Agar o'zingiz ham farishta emasligingizni bildirgan holda unga xato va kamchiliklari to'g'risida gapirsangiz, buni to'g'ri qabul qilishi ehtimoli bir muncha oshadi.

4. Suhbatdoshingizga «shunday qilishing kerak» deb emas, «balki bunday qilish kerakdir?» deya savol ohangida murojaat eting. Bu uslub suhbatdoshingizni siz bilan hamkorlik qilishga chorlaydi. Buyruq hech qachon va hech kimga yoqmagani.

5. Insonlarga o'z nufuzlarini saqlash imkonini bering. Suhbatdoshingizga siz tomondan bo'ladigan ozgina e'tibor, ikki og'iz shirin so'z, qalbidagi kechinmalarni tushunib yetish uning yuragini tirnayotgan dardni birmuncha yengillashtiradi.

6. Barchani erishgan har qanday yutuqlari bilan qutlang va omad tilang. O'z qutlovingizni yetkazishda saxiy va samimiy bo'ling.

7. Insonlarga o'zgarishlari uchun imkon bering. Va albatta, ular buni oqlashga harakat qiladilar. Agar inson xarakteriga oid ma'lum xususiyatlarni o'zgartirmoqchi bo'lsangiz, bu xususiyatlarni uning noyob xislatlari deb hisoblagan holda munosabatda bo'ling.

8. Rag'batlantirish usulidan foydalaning. Insonlarda Siz ko'rib turgan kamchiliklarni tuzatish uchun uni to'g'rilash mumkin, deb tasavvur qiling. Ana shunda kamchilikka yo'l qo'ygan kishini ham bunga ishontira olasiz.

O'z rag'batlaringizda samimiy bo'ling: suhbatdoshingizni muammolari o'zi o'ylagandek murakkab emasligiga, bu muammolarni hal qilish uchun unda tug'ma iste'dod borligi va astoydil xohlasa ularni bemalol hal qila olishi mumkinligiga ishontering. Agar shunday qilsangiz u mavjud muammolarini bor kuchi va irodasi bilan hal etishga kirishadi.

9. Shunday qilingki, insonlar sizning taklifingizni bajarishdan mamnun bo'lsinlar.

Insonlarni o'z fikringizga og'dirish imkonini beruvchi o'n ikki qoida:

1. O'nta holatning to'qqiztasida bahs har bir ishtirokchining o'z fikrlari to'g'riligiga bo'lgan ishonchi birmuncha oshishi bilan yakunlanadi. Dunyoda bahsda g'olib kelishning yagona usuli mavjud – bu bahsning kelib chiqishiga yo'l qo'ymaslikdir. Xuddi yer silkinishidan yoki zaharli ilondan qochgandek, bahsdan ham uzoqroq yuring.

2. Suhbatdoshingiz fikriga hurmat bilan qarang. Unga hech qachon nohaq ekanligini gapirmang.

3. Agar o'zingiz nohaq bo'lsangiz buni tezda tan oling. Bu usul hayratlanarli natijalar berishi bilan bir qatorda, xoh ishonib, xoh ishonmang, ma'lum holatlarda undan foydalanish, kishining hadeb o'zini himoya qilishga urinishidan ko'ra yoqimliroqdir.

4. Avval boshidanoq do'stona munosabatlarga shaylaning. Agar suhbatdoshingiz yuragida sizga nisbatan norozilik yoki nafrat hissi bo'lsa, uni o'z fikringizga og'diraman deb xomtama bo'lmang. Shuning uchun biror kishi siz ilgari surayotgan g'oyaga qo'shilishini xohlasangiz, eng avvalo, siz unga do'st ekanligingizga uni ishontering.

5. Shunday qilingki, suhbatdoshingiz sizning g'oyangizni inkor eta olmasin. Suhbatni mavjud qarama-qarshiliklarni tahlil qilish bilan boshlamagan ma'qul. Aksincha, suhbat boshida fikrlar mos tushadigan holatlar haqida to'xtalib o'ting va suhbat davomida buni bir necha marta takroran ta'kidlang. Uning inkor javob qilish imkoniyatini qisqartiring.

6. Suhbat davomida suhbatdoshingiz ko'proq gapirsin. Uning gapini bo'lmang. Gapirishga bemalol qo'yib bering.

7. Suhbatdoshingiz ushbu g'oyani o'z tafakkuri mahsuli deb bilaqolsin. Hech bir insonga biror narsani majburan xarid qilish yoqmaganidek, nima qilishi kerakligini belgilab berishlari ham yoqmaydi. Bizga o'zimiz yoqtirgan mahsulotni xarid qilish yoki o'z istagimizga ko'ra faoliyat yuritishimiz hamisha yoqimli.

8. Har qanday holatga suhbatdoshingiz nazari bilan qarashga astoydil harakat qiling. Shunda u nega boshqacha emas, aynan shu fikrda ekanligi sabablarini tushunishingiz mumkin. Bu sabablarni o'rganishingiz uning harakati sirlarini bilib olishingizga yordam beradi.

9. O‘zgalarning fikr va istaklariga hamdardlik bilan munosabatda bo‘ling. Ertaga siz uchrashadigan kishilarning 75 foizi hamdardlikka zorlar. O‘z hamdardligingiz bilan ularning muhabbatlarini qozonishingiz mumkin.

10. O‘z g‘oyalaringizni jamiyat manfaatlari va ma‘naviyati bilan hamo-hanglashtirgan holda yetkazishga harakat qiling. Ezgu maqsadli g‘oyalarni inson juda tez anglab oladi. Bunday g‘oyani qayta-qayta ta‘kidlashning hojati yo‘q.

11. O‘z g‘oyalaringizni go‘zal qilib yetkazishga harakat qiling. Biz yorqin samaralar davrida yashayapmiz. Haqiqatni oddiy so‘zlar bilan yetkazib berishning o‘zi kamlik qiladi. Haqiqatni jonlantirib, qiziqarli, dramatik tarzda yetkazish lozim. Daromadli reklamadan foydalanishni o‘rganishingiz kerak.

12. Kishilardagi yuksaklikka intilish istagidan unumli foydalaning. Ularni hamkorlikka chaqiring. Bu ruhan kuchli insonlarga ta‘sir o‘tkazishning eng to‘g‘ri usulidir.

3. Aqliy hujum

Qo‘lingizning bir yengil harakati bilan, sizga qarshi chiqqanlar siz taraf bo‘lishadi. Kiprikaringizni bir qoqishingiz bilan hamma sizga quloq soladi. Bu ertak va xayollar emas, bu insonlar ichki dunyosiga ta‘sir qilish texnologiyasi to‘g‘risidagi fan. Unda singdirish, ta‘sir qilish, so‘zamollik, energoamaliyot va imidjologiya usullari qo‘llaniladi. Insonlarga ta‘sir ko‘rsatishning oddiy usullarini bilsangiz har qanday holatda yutib chiqasiz.

1-holat

Siz o‘zingizning zo‘r g‘oyangizni «sotish» uchun hamkorlik qilgani uchrashuvga bordingiz. Lekin unga sizning mantiqiy isbotlaringiz va rom etuvchi qilib tasvirlagan kelajagingiz ta‘sir etmayapti. Hamkoringiz fikringizni qabul qilishi uchun nima qilish kerak?

«Moslashish va ergashtirish» texnologiyasi.

Sizning maqsadingiz – hamkoringiz holatiga moslashib olish. Buning uchun u bilan emosional kontakt tuzish kerak: uning holatiga kiring, imo-ishoralardan nusxa oling, bir xil kiyinishga harakat qiling. Bu holatda siz uning egizagiga aylanasiz. Endi passiv holatdan aktiv holatga o‘tish kerak: ovozingizni pasaytiring, sekinroq so‘zlang. Agar hamkoringiz sizning xatti-harakatingizni takrorlasa, «moslashish» muvaffaqiyatli amalga oshmoqda. Endi bemalol o‘z fikringizni ayting, hamkoringiz siz tarafga o‘tdi.

Eslatma: Suhbatni buyruq ohangida tugating, xuddi hamkor sizning fikringizni qabul qilganidek. (Masalan, juda soz, Ibrohim Mo‘minovich. Ertaga ertalab ofisingizni ta‘mirlash uchun zaruriy rekonstruksiya rejasini

olasiz. Ibrohim Mo'minovich boshini irg'itadi, Sizning ta'sir doirangizga o'ynayotganini ham anglamaydi.) Sizning ichki o'z-o'zingizga ishonchingiz hamkoringiz Sizning foydangizga qaror qabul qilishi uchun turtki bo'ladi.

2-holat

Sizni juda katta kelishuv kutmoqda. Lekin xalq naqliga asosan «Ishon, lekin tekshir», «Etti o'lchab bir kes» maqoliga amal qilib, siz hamkoringizning samimiyligini tekshirmoqchisiz. Qanday qilib oldingizdagi kishi haqiqiy ishbilarmon yoki uchiga chiqqan «olg'ir» ekanligini aniqlash mumkin?

Fitna («Provokasiya») texnologiyasi.

O'zingizni uning barcha so'zlariga ishonayotgandek tuting. «Yaxshi, men sizning fikringizni qabul qildim», – deng va uni kuzating:

– agar u samimiy hamkorlikni boshlasa, u haqiqiy ishbilarmon – shartnoma tuzsa bo'ladi;

– agar hissiz va sovuqqon yuz ifodasini saqlab tursa, sizning oldingizda «olg'ir». Lekin «toshbaqasifat» (o'z qobig'iga ega) odamlar o'z his-tuyg'ularini yashira oladilar.

Eslatma: hamkorning hayajonlanishini uning ko'zlarini tez-tez artishidan, jag' va burnini ishqab qo'yishidan bilsa bo'ladi. Chunki inson yolg'on gapirganida aynan shu joylardagi nervlar taranglashar ekan.

3-holat

Rahbar sizni xonasiga chorlamoqda. Uning asabiy xatti-harakatlaridan sizni noxushlik kutayotganini sezmoqdasiz. Xuddi shunday ham bo'ldi: rahbaringiz o'z vaqtida topshirilmagan hisobot va talay kamchiliklar uchun sizni urishmoqda. Takliflaringiz va masalani hal qilishga qaratilgan harakatingizga umuman e'tibor bermayapti. Qanday qilib uni o'ziga keltirish va o'zingizning asablaringizni saqlab qolishingiz mumkin?

«Mehr buluti» texnologiyasi.

Ko'p axborot nafaqat so'zlar, balki imo-ishoralar bilan uzatiladi. Shuning uchun u to'g'risida yaxshi fikrlarni o'ylang. O'z-o'ziga singdirish quyidagicha bo'lishi mumkin: «Siz hozir menga ovozingizni ko'tarmoqdasiz, lekin siz eng yaxshi odamsiz, sizga eng yaxshi tilaklar bildiram». Bu fikrni o'zingizga shu darajada singdiringki, sizdan chiqayotgan mehr uni bulut kabi o'rab olsin. Agar siz barchasini to'g'ri qilgan bo'lsangiz, u so'zining yarmida ovozini pasaytiradi. Bu yaxshi. Chunki uning miyasi impulslaringizni qabul qildi va sizning do'st ekanligingizni angladi. Agressiya (qarshilik) so'ndi, u endi sizning fikringizni qabul qiladi.

Eslatma: O'z his-tuyg'ularingiz yuzingizda tabassum shaklida namoyon bo'lishiga yo'l qo'ymang. Siz tinchlantirmoqchi bo'lgan inson fikran «ustimdan kulayapti» degan xayolga boradi.

4-holat

Ahvolingiz tang. Hamkoringiz kelmadi. Kiyinishingizga e'tiroz bildirishdi. Ataylab qilinganidek, rahbaringizga aqliy hujumni tashkil etish zarur bo'lib qoldi. Qanday qilib o'zingizni bosib olishingiz mumkin?

«Yoqimli xayollar» texnologiyasi.

Hayotingizdagi eng baxtli bo'lgan daqiqalarni eslang. U kimgadir dengizdagi hordiq, ishxonadagi faoliyat yoki birinchi muhabbat bo'lishi mumkin. Xayolingizda ushbu holatni tasavvur eting, borlig'ingiz bilan o'sha davrga qayting. Lekin «qaytib kelish»ni yodingizda tuting. «Emosional» zaryad sizni o'zingizni bosishga, to'la quvvat bilan ishlashga ko'mak beradi. Bu texnologiyani aktyor va yozuvchilar qo'llashadi. Ular shu darajada boshqa holatga o'tadilarki, jismlarida biologik o'zgarishlar bo'ladi: qon bosimlari oshadi, yuraklari tezroq uradi, isitmalari ko'tariladi.

Eslatma 1. Tasavvur etishda eshitish, ko'rish va sezishni bir vaqtda amalga oshiring.

Eslatma 2. O'zingizga tashqaridan qaramang, balki real faoliyatdagi shaxs sifatida tasavvur eting.

5-holat

Siz sherigingiz bilan hamkorlikda ishlaysiz. Lekin qaror qabul qilishga fursat yetganda, oqqush, qisqichbaqa va cho'rtanni eslatasizlar. Ammo arava hamon joyida. Sizlar qanday qilib umumiy bir to'xtamga kelishingiz mumkin?

«Sehrli so'zlar» texnologiyasi.

Aksariyat hollarda insonlar tashqi dunyoni bir xil qabul qilmasliklari sababli bir-birlarini tushunmaydilar. Hamkoringiz qanday fikrlashiga qarab uni o'z tarafingizga og'dirib olishingiz mumkin. Ba'zilar suratlar (vizuallar), boshqalar tovushlar (audiallar), uchinchilari his qilish orqali (kinestetik) fikrlashadi. Uning qaysi turga bo'ysunishini bilmocqi bo'lsangiz, so'zlariga quloq soling.

Vizuallar baland ovozda, tez so'zlaydi. Bunday insonlarga «Siz ko'rib turganingizdek, masalani hal qilish yo'li», «buni yana bir bor ko'rib chiqing», «yaqindan olib ko'rsak» kabi so'zlarni ishlatib.

Audiallar sekin va mayin so'zlashadi. So'zlashganda ruchkani yoki oyog'ini bir maromda taqillatadi. Ularga «bunday deyish ham mumkin», «buni eshitmagan ma'qul», «ajoyib yangraydi» degan iboralarni so'zlash darkor.

Kinestetik sekin va o'ylanib gapiradi, pastga va yon-atrofqa qaraydi.

Agar sizga shunday hamkor duch kelgan bo'lsa «bir daqiqa to'xtab turing», «siz xaqlicingizni his qilayapman», «sovuq hisob-kitoblar», «achchiq haqiqat» iboralarini ishlatib.

Eslatma: Hamkoringizni, ayniqsa, u o'ylanib turganda diqqat bilan kuzating hamda uning kimligini aniqlab, moslashib oling.

6-holat

Hamkasblaringiz hech narsadan hech narsa yo'q siz bilan sovuqqonlik bilan muomala qilishni boshlashdi. O'zingiz to'g'ringizda orqavarotdan nobop so'zlar eshitmoqdasiz, kotiba g'alati qarab qo'ymoqda. Siz qandaydir xufyona kelishuvning jabrlanuvchisiga aylanganingizni sezmoqdasiz. Bu b'rinda bunday «o'rgimchak uya»dan qanday qutulish mumkin?

«Antiintrigan» texnologiyasi.

1. Hech qachon mish-mishlarni tarqatgan odamni qidirmang.
2. Sizga mish-mishlarni yetkazishayotganda hazilga oling.
3. Yangiliklarni so'zlayotganlarga katta qiziqish bildirmang.
4. Hamma bilan bir xil muomalada bo'ling, hech narsa bo'lmagandek yuravering.

5. Psixologik «xaspo'shlashni» amalga oshiring. Ular bilan birga ishlash nasib etganidan va ularning mahoratidan g'ururlanib so'zlang. G'alamisligi javobsiz qolganda u o'z-o'zidan chekinadi.

Xullas, boshqalarga ta'sir o'tkazishni o'rganing, aks holda sizga boshqalar ta'sir etadi.

VAQTNI BOSHQARISH

Qanday qilib o'z vaqtingizni boshqarishingiz mumkin?

Ko'p rahbar (menejer)lar kuni bilan kechgacha ishlashadi, lekin samarasi ko'rinmaydi. Aksariyat holatlarda hordiqsiz ish yuqori baholanadi. Lekin bu ish vaqti noto'g'ri rejalashtirilganligi uchun jazodir. Vaqtdan yuqori samara olish uchun unga tanqidiy ko'z bilan qarash kerak. «Men o'z vaqtimdan eng samarali usulda foydalanmagandirman? Buni biror kimsa bajarsa bo'lmasmidi?» degan savolni berib turish maqsadga muvofiqdir. Ko'p xodimlar nima uchun ayni bir vazifani bajarayotganligini bilmasdan ishga sho'ng'ib ketishadi. Bunda ish jarayoni maqsadga aylanib qoladi. O'zini-o'zi va faoliyatini tashkil qilib olgan xodimlar esa oxirgi maqsadni hech qachon yoddan chiqarmaydilar.

Ish vaqtining paradokslaridan biri shuki, biz uni rejalashtirsak, u ko'payib boraveradi. Bir soat vaqtni samarali rejalashtirishga sarflash uch-to'rt soat vaqtni tejashga olib keladi. Ish kunining oxirida qilingan ishlarni tahlil qilish uchun 10-15 minut vaqt sarflagan menejer ertasi kuni bir soat vaqtni yutadi.

Uy ishlarini oila a'zolari bilan rejalashtirish maqsadga muvofiq. Turmush o'rtog'ingiz va farzandlaringiz o'zlari yordam beradi deb o'ylamang.

Ko'p odamlar ulardan talab qilingan ishlarnigina bajaradilar. Ish vaqtini rejalashtirishda quyidagi savollarga javob berish zarur:

1. Nimaga erishdim?
2. Nimaga erishmoqchiman?
3. Qanday erishaman?

1-savol holatni baholaydi;

2-savol maqsadni aniqlaydi;

3-savol maqsad sari faoliyat rejasini belgilaydi.

Nimaga erishdim degan savolga javob topish uchun oldin vaqtdan qanday foydalanayotganimizni aniqlashimiz kerak. Bu esa kelajakda uni qanday sarflash zarurligini aniqlab beradi. Aksariyat odamlar o'z vaqtdan qanday foydalanayotganini bilishmaydi. Ish vaqti byudjetining tahliliga bag'ishlangan har qanday tadqiqot menejerlarga ish vaqti yetishmayotganligi to'g'risida axborotni shakllantiradi va ularni hayratga soladi. Ish vaqti sarfi jurnalini tutish vaqtni tahlil qilishning eng samarali usullaridan biridir. O'z faoliyatingizni har 15 minutda yozib yuring. Shunda siz faoliyatingizdagi birlamchi ishlarni aniqlaysiz. Zarurni nozaruridan ajratasiz. Bunday tahlil sizning vaqt o'g'rilaringizni aniqlashga yordam beradi.

Maqsad va yo'nalishlarni aniqlamasdan turib ish vaqtdan samarali foydalanish mumkinmi? Yo'q!

Hayot va ishda aniq maqsad hal qiluvchi yo'lni aniqlaydi. Maqsadlarni butun bir hayotingizga, har kuningizga, har soatga qo'yish kerak. Uyda va ishda eng zarur ishlaringizni yozib yuring, qog'ozga yozilmagan reja va ish xayolparastlikdir. Ish kuni oxirida kelgusi kun qiladigan ishlaringizni yozib qo'ying. Bu ro'yxat qiladigan zarur ishlaringiz yoddan chiqishining oldini oladi. Mutaxassislarning ta'kidlashicha, 80% vaqtni menejerlar arzimans narsalarga sarflashadi, 20% vaqtga esa 80% samara to'g'ri keladi. Shuning uchun zarur ishlarga alohida e'tibor qaratish kerak. Ular quyidagilarga guruhlanadi:

- eng zarur ishlar, ularni darhol bajarish kerak;
- unchalik zarur bo'lmagan ishlar, ularni vaqt topganda bajarish kerak;
- zarur bo'lmagan ishlar talab qilingan davrgacha to'xtatib turish mumkin bo'lgan ishlardir.

Agar shunda ham stol tortmasi qog'ozlar bilan liq to'la bo'lsa, ularni tashlab yuborish kerak. Buning uchun «eng zarur» va «eng tez» bajarilishi kerak bo'lgan ishlar o'rtasidagi chegaralarni aniqlab, qog'ozlarni tartibga solish zarur. Tadqiqotlarga asosan 80% qog'ozlardagi yumushlarni birinchi tartibga solishdayoq hal qilsa bo'ladi. Lekin o'rtacha menejer faqat 20%i ni hal qiladi, 60%i yana tortmaga joylanadi yoki «Ochilmaydigan papka»ga joylanib, uyga olib ketiladi.

O'zingizning ish va yozuv stolingizni, ish xonangizni, uyingizni to'g'ri tashkil qiling. Buni vaqtdan muvaffaqiyatli foydalanish mezoni sifatida

qo'llang. Ishni analogik tartibda taqsimlang, bema'ni vaqt sarfidan qoching. Farzandlaringizga sarflanadigan vaqtdan samarali foydalaning, bu vaqtda bog' va hovlidagi yumushlarni birgalikda bajaring. Bunday faoliyat davrida kelgusi kunga rejalar tuzing, axborot va yangiliklar to'g'risida oila a'zolaringiz bilan suhbatlashing.

1. Muloqot chog'ida

Rahbarlar va nafaqat ular o'zlarining qimmatli vaqtlarini va kuchg'ayratlarini telefonda gaplashish, ko'psoatli majlislar, kelib-ketib turuvchilar bilan suhbat va shunga o'xshash turli xildagi muloqot jarayonlariga sarf qiladilar. Vaqtni yutib yuboruvchi bunday jarayonlar sizgagina emas, balki atrofingizdagilarga ham xavflidir.

Agar faoliyatingiz o'zingiz ishlayotgan tashkilotga tashrif buyuruvchilar bilan muomalada bo'lish yoki telefon qo'ng'iroqlariga javob berish kabi vazifalarni talab qilsa, Sizda bir qator muammolar paydo bo'lishi muqarrar:

- Tashrif buyurgan suhbatdoshingiz doimiy ravishda uning muammolarini Siz hal qilib berishingizni xohlaydi va natijada unikidan ham muhimroq bo'lgan muammolaringiz keyingi o'ringa surilib qoladi.
- Kelib-ketib turuvchilar sizni tez-tez chalg'itishi oqibatida e'tiboringizni bir joyga jamlashingiz qiyin.
- Sizning yumshoq tabiatigingiz yoki o'ta muloyimligingiz suhbat uchun aniq bir vaqtni belgilab ololmasligingizga sabab bo'ladi va buning oqibatida suhbatlar uchun ish vaqtingizning katta qismini sarf qilib qo'yasiz. Agar o'zingiz shunday suhbatlar shaydosi bo'lsangiz bilingki, Sizning o'zingiz boshqalarning qadrlil vaqtini behuda band etasiz.

Tanish holat. Shunday emasmi?

Ko'pchilik «ha» deb javob qaytarsa kerak.

Agar shunday bo'lsa, avvalambor, keldi-ketdi, telefon qo'ng'iroqlaridan xoli bo'lgan ma'lum vaqt davomida tinchlanishingiz va mavjud strategik muammolar to'g'risida o'ylashingiz hamda ish kuningizni rejalashtirib olishingizni maslahat beramiz.

2. Mehmonlar

Endi nihoyatda ko'p gapiruvchi va ezma mehmonlar bilan (balki o'zimizning intizomsizligimiz bilan hamdir?) qanday kurashish to'g'risida batafsil to'xtalsak.

1. Kotibangizga (agar u bor bo'lsa, albatta) uchrashuv vaqtini nazorat qilib turishini buyuring. Deylik, uchrashuv boshlangach, 10 daqiqadan

so'ng, kotibangiz yoningizga kirib boshqa tadbirga borishingiz haqida ma'lum qilsin. Bu esa suhbatdoshingizni to'xtatish imkoniyatini beradi. Xuddi shu vazifani xonadosh hamkasbingiz ham bajarishi mumkin.

2. Qabul soatini belgilab qo'ying. Agar tashrif buyurgan mehmon siz bilan qaysi mavzuda suhbatlashmoqchi ekanligini aytib qo'ysa yanada yaxshi bo'ladi. Chunki siz uchrashuvga qadar:

- muhokama qilinishi kerak bo'lgan muammoning turli yechimlari to'g'risida;
- suhbat o'tkazish sharoiti (masalan, suhbatni ko'p vaqt sarf qilmaydigan ravishda rejalashtirish mumkin) to'g'risida avvaldan o'ylab olish imkoniyatiga ega bo'lasiz.

3. Uchrashuv boshidayoq uning qancha davom etishini belgilab oling «Men sizga faqat 10 daqiqa vaqt ajrata olaman».

4. Kichik muammolarni muhokama qilish uchun hamkasblaringiz va qo'lingizda ishlovchi xizmatchilar bilan tez-tez uchrashib turing (masalan, ularning xonalarida, oshxonada). Natijada oldingizga «bir daqiqaga» kirish uchun sabablar kamayadi.

5. Siz o'zingiz hamkasblaringiz va sizga bo'ysunuvchi ishchi-xizmatchilar oldiga borib turing va ularning hayotidan, oilasidan, faoliyatidan xabardor bo'ling. «Birozdan so'ng o'zim yana kelaman» degan iborani ishlatib:

- ish jarayoningiz buzilmasligi;
- suhbatdoshingiz xonangizda ko'p qolib ketmasligi (uni chiqarib yuborish qiyin);
- begona xonadan o'zingiz xohlaganda chiqib keta olish imkoniyati (chunki suhbat sizning nazoratingizda bo'ladi);
- bir yo'la hamkasblar va xizmatchilarni hurmat qilishingizni bildirish;
- bu vaqt davomida suhbatdoshingiz siz bilan hal qilmoqchi bo'lgan muammoni o'zi hal qilishi mumkinligi va boshqa bir qator afzalliklarga ega bo'lish uchun.

3. Telefon muloqoti

Vaqtning ko'p oluvchi keyingi holat – bu telefon orqali muloqotlardir.

Afsuski, telefon vaqtini tejash uchun xizmat qiluvchi vosita bo'lishi bilan birga, ayni vaqtda uning ko'p sarflanishiga ham sabab bo'lmoqda. Bu kishining intizomsizligi, o'ta qiziquvchanligi, suhbatdan bosh torta olmasligi yoki suhbatga vaqtida nuqta qo'ya olmasligi bilan bog'liq bo'lishi mumkin.

1. Ushbu muammoni hal qilishda kotibaning tutgan o'rni ahamiyatlidir. Kotiba mavjud muammolarni bir qadar osonlashtirishi mumkin (bu qaysidir

ma'noda uning majburiyati hamdir), ya'ni tasodifiy suhbatdoshlarga tushuntirish (yanglish qo'ng'iroqlar), kerakli suhbatdoshlarga qo'ng'iroq qilish va hokazolar.

2. Telefon go'shagini ko'tarishdan avval suhbat uchun reja tuzib oling. Ushbu reja suhbat davomida biror masalani tushirib qoldirmaslik va suhbatni o'zingizga ma'qul holda olib borishingizga yordam beradi.

3. Suhbatni «bezovta qilayotganim uchun uzr, uch daqiqa vaqtingizni olaman, xolos» degan so'zlar bilan boshlagan ma'qul. Bu suhbatdoshingizda sizning tadbirli ekanligingiz to'g'risida fikr uyg'otadi.

4. Suhbatga yakun yasay biling. Buni, albatta, ma'lum usulda va xushmuomalalik bilan amalga oshirish lozim. Agar bu ham ish bermasa, go'shakni o'z jumlangizni yakuniga yetkazmay qo'yib qo'ying (go'yoki bu liniyadagi nosozlik bo'lsin) – buni ataylab qildi deya hech kim sizdan shubha ham qilmaydi.

5. Qarshi qo'ng'iroqlar usulidan foydalaning («o'zim sizga qo'ng'iroq qilaman»). Bu bilan siz suhbatni o'zingizga ma'qul vaqtda o'tkazish imkoniyatiga ega bo'lasiz. Suhbatdoshingiz o'z fikrini qisqa va aniq ifodalashi uchun unga uzoq suhbatlarga vaqti yo'q paytda, deylik, tushlikdan oldin qo'ng'iroq qilishingiz mumkin.

4. Elektron pochta

Zamonaviy informasion texnologiyalardan foydalanuvchilar vaqtning unumsiz sarf bo'lishiga elektron pochta ham sababchi bo'layotganligini anglashlari mumkin. Chunki u orqali Sizga zarur bo'lgan ma'lumotlar bilan bir qatorda, kerak bo'lmagan ma'lumotlar ham keladi. Ularni o'rganib chiqish uchun esa ko'p vaqt sarflanadi. Bundan tashqari, ko'p hamkasblaringiz rasmiy talabnomalaringizga javob qaytarmaydilar va ularga javob olish uchun bevosita uchrashishga to'g'ri keladi. Ba'zi bir kishilar esa o'z talabnomalariga kelishi kerak bo'lgan javobni yoki yangi xabarni kutish «kasalligi»ga chalinadilar va oqibatda o'z vazifalarini bajarishda fikrlarini jamlay olmaydilar. Iqtisodiy tadqiqotlar markazi jamoasi ushbu nomaqbul holat bilan kurashishda o'zining bir qancha foydali maslahatlarini tavsiya etadi:

1. Pochtangizni aniq belgilangan vaqtda, deylik, bir kunda uch marotaba yoki har ikki soatda ko'rib chiqing.

2. Kerak bo'lmagan ma'lumotlarni ushlab turmang. Xalaqit qilmasligi uchun ularni o'chirib tashlang.

3. Ma'lumotlarni turlariga ajratib papkalarga joylang. Bu ulardan foydalanishda va ularni saqlashda qo'l keladi. Aytgandek, turlarga (nomlanish bo'yicha, mavzusi bo'yicha va h.k.) avtomatik tarzda ajratuvchi mexanizm mavjud – uni ishga tushirish kifoya.

4. Kerak bo‘lmagan ma’lumotlarga blokirator qo‘yish mumkin.

5. Adresatni javob qaytarishga «shoshilinch», «ikki soat davomida javob berishingizni so‘rayman» va shu kabi yozuvlar yordamida undash mumkin.

6. Adresat bilan oldindan maktublar tizimini kelishib olish mumkin (masalan, undov belgisi bilan jo‘natilgan maktubni shoshilinch ko‘rib chiqish va javob qaytarish kerak va h.k.).

7. O‘zlari jo‘natgan maktubga javob kutish bilan «kasallangan»larga esa pochmani ochib bir nechta oyna bilan ishlaganda qo‘llaniladigan tugib qo‘yish amalidan foydalanishlarini tavsiya qilamiz. Bunda pochta ekranning pastki qismidan joy oladi va unga yangi ma’lumot kelib tushsa vaqt ko‘rsatkichi yonida belgi paydo bo‘ladi. Shunday qilib, yangi xabar kelganini bilish uchun monitor burchagiga nazar tashlash kifoya bo‘ladi. Agar yangi xabar kelib tushishini qandaydir ohang bilan bog‘lasangiz ishingiz yanada osonlashadi.

5. Rasmiy xatlar

Rasmiy xat.

Biznesda eng asosiy narsa vaqt hisoblanadi. Shuning uchun rasmiy xatlar qisqa, aniq va tushunarli bo‘lishi lozim.

Ba’zi hollarda rasmiy xatlar o‘z ichiga bir necha mavzuni qamrab oladi. Agarda bir xatning ichida bir nechta savol bo‘lsa, ularni ma’no jihatidan ajratib olish yoki raqamlab chiqish maqsadga muvofiq.

Eng yaxshisi – rasmiy xat har doim bitta savolga yoki axborotga javobni o‘z ichiga qamrab olishi kerak. Bu holda xat aniq va qisqa bo‘ladi.

O‘z hamkoriga xat yozishda nimalarga e’tibor berish kerak:

- zamonaviy orgtexnikaga. Husnixatingiz orqali yozilgan xatlar faqat shaxsiy yozishmalarga xos bo‘lishi darkor;
- firma emblemasi, nomi, pochta manzili va telefon raqami, bank rekvizitlari bor maxsus blankka ega bo‘lish;
- iloji boricha firma konvertini ishlatgan ma’qul;
- jo‘natilgan xatlarning, albatta, nusxasini qoldirishingiz kerak.

Xatning tuzilishi.

Xatning boshlanishi konvertning o‘ng burchagida yozilgan manzildan boshlanadi.

Chap tomonda esa xat jo‘natilgan kun, oy, yil to‘liq ko‘rsatiladi. Undan pastda chap tomondan boshlab murojaat yoziladi. Xatning boshlanishida xat egasining familiyasi yoziladi. Familiyani ism-sharifsiz ko‘rsatish mumkin.

Xatning bir necha qatori mavzuning qisqacha mazmuniga qaratiladi. Agarda xat biron-bir aniq odamga yozilgan bo‘lsa, u odatda «samimiyat bilan» deb tugatiladi. Boshqa turdagi xatlarda esa familiya qo‘yilmaydi, tashkilotning nomiga bo‘limning nomi ham qo‘shib qo‘yiladi. Ismsiz xat

yozish taklif qilinmaydi. Ismsiz xat yozmoqchi bo'lsangiz tashkilotning «Rahbariga» deb yozing, tashkilot rahbarining ism-shariflarini ko'rsatmasangiz ham bo'ladi.

Xatni muloyim so'zlar bilan tugatish maqsadga muvofiq.

Xatga tezroq javob olmoqchi bo'lsangiz, «Umid qilamanki, birinchi imkoniyatdayoq bizga javob qaytarasiz» deb yozib qo'yish kerak.

Xatni yozib bo'lgandan so'ng uning tagida ismi sharifingiz, imzo, pastroqda esa korxonaning nomi va egallab turgan lavozimingiz ko'rsatiladi. Agarda reklama darajasidagi xat bo'lsa, ism va imzo qo'yilmaydi.

Eng asosiy shartlardan biri xat konvertga bemalol sig'ishi kerak.

Xatda hamma hollarda, albatta, tashkilotingiz manzili bo'lishi lozim.

Xatlarda eng yaqin kishingizni tabriklamoqchi, hamdardlik yoki minnatdorchilik bildirmoqchi bo'lsangiz, uni qo'lda yozgan ma'qulroq.

Xatni jo'natishdan oldin xatolarini tekshirib oling.

Xatni «Men» so'zidan boshlash maqsadga muvofiq emas.

Postskriptumlar (P.S.) imzodan so'ng yoziladi.

Rasmiy xatlarda tabriknomalar ishlatilmaydi. Telegramma jo'natish mumkin.

Sizga ishonib yozilgan har qanday xatga tezroq javob yozib jo'natishingiz shart. Agarda xatga tez orada javob bera olmasangiz, u haqda uzringizni aytib qo'yishingiz lozim.

Tabriklarga esa qisqa qilib javob qaytariladi.

Xatlarda uzr so'rashga to'g'ri kelib qolsa, albatta, qo'l bilan yoziladi.

Hamdardlik, albatta, qo'l bilan yoziladi, aks holda, telegramma jo'nating.

Har bir xat yozilishida qog'ozning chap tomonidan bir xil kenglikdagi joy qoldiriladi.

6. Faksalar

Faksalar uchun asosiy talab, u qisqa yozilishi kerak. Fakslarni bir necha bor o'qib chiqish lozim. Faksda bir xil fikr ikki marta qaytarilmasligi kerak.

Faksning eng yaxshi varianti – bir varaqqa sig'ishi hamda mashinkada yozilishidir.

Faksni ikki marta jo'natish maqsadga muvofiq emas, balki telefon orqali faksning qanday holatda chiqqanligi haqida so'ragan ma'qul.

Faksni jo'natish uchun quyidagilar kerak:

1. Jo'natmoqchi bo'layotgan hujjatni tayyorlash. Hujjatlar rasmiy xat talabalariga javob berishi kerak.

2. Siz bilan bog'lanish uchun o'z faks nomeringizni qo'yishni unutmang.

3. Hamkoringizning faks nomeri, shahar va uning kodi, firma nomi, familiya va ismi qo'yilishi kerak.

4. Rasmiy qog'ozlarda, albatta, mas'ul shaxsning imzosi va muhr bo'lishi shart.

7. Bo'ysunuvchilar vaqtini boshqarish

Rahbar nafaqat o'zining, balki qo'l ostidagi xodimlar vaqtini ham boshqara bilishi shart. Bunda rahbar qo'l ostidagi xodimlarda xuddi uniki kabi vaqt kushandalari borligini va ba'zida uning o'zi ham xodimlarning vaqtlari behuda sarf bo'lishiga sababchi bo'layotganini tushuna bilishi kerak.

Ba'zida shunday holatlar bo'ladi, rahbar o'z xodimlarini arzimagan sabablar bilan bezovta qiladi.

Bularning barchasini qanday bartaraf etish mumkin?

1. Xodimlaringizga aniq topshiriqlar bering. Kerak bo'lsa o'z bilim va tavsiyalaringsizni ayamang. Topshiriqni bajarishi kerak bo'lgan xodim undan nima talab qilinayotganini to'liq tushunib olganiga iqrор bo'ling va bajarish uchun aniq bir sanani belgilab bering – bular uchun vaqtni ayamasklik kerak.

2. Bo'ysunuvchilarni kutishga majbur qilmang. Bunday kuttirishlar, birinchidan, vaqt behuda sarf bo'lishiga olib kelsa, ikkinchidan, xizmatchingizda sizga nisbatan nafrat uyg'otishi mumkin.

3. Ayni vaqtda ish jarayoni bilan bevosita band xodim va xizmatchilaringizni bezovta qilmaslikka harakat qiling. Agar bezovta qilsangiz, birinchidan, ish sur'ati pasayadi va uni tiklash uchun vaqt kerak bo'ladi. Ikkinchidan, xizmatchingiz buni hurmatsizlik sifatida qabul qilishi ham mumkin.

4. Biror xizmatchingizni suhbatga chaqirishdan avval unga suhbat mavzusini ayting. Bu esa uning suhbatga tayyorlanishi va suhbat davomida kamroq asabiylashishiga yordam beradi.

5. Vaqtdan to'g'ri foydalanish va o'z vazifasini unumli rejalashtirish bo'yicha xizmatchilaringizga namuna bo'ling.

6. Quyidagi holatlarga e'tibor bergan holda butun tashkilot yoki bo'limingiz tarkibini optimallashtirish haqida o'ylab ko'ring:

- Sizda mavjud axborot kanallarining ish unumdorligi qanday?
- Qaror qabul qilish mexanizmini yaxshilashga xizmat qiluvchi qanday imkoniyatlar mavjud (qaror qabul qilishda xodim va xizmatchilar ishtirokini faollashtirish ham shunday imkoniyatlar jumlasiga kiradi)?
- Qanday qilib rasmiyatchilikni kamaytirish mumkin?
- Hojati bo'lmagan vazifalarni qisqartirish kerakdir balki (hisobot tayyorlash, uzundan-uzoq majlislar va h. k.)?

- Ba'zi bir yumushlarni bajarishda ortiqcha ovoragarchilik, ya'ni takrorlanishlar bo'lmayaptimikan?

Faoliyatni taqsimlash boshqalar faolligi, aql-idroki, tajribasi va ularga bo'lgan ishonchni oshiradi. Menejer xodimlarni o'qitish va faoliyatini asoslashga kundalik ishlarni bajarishdan ko'ra ko'proq e'tibor berishi kerak. Buning uchun xodimlarga eng quyi pog'ona imkoniyatlarni inobatga olgan holda ish buyurish kerak. Ishni taqsimlash xodimning mazkur faoliyatni mustaqil bajarishi degani emas. Bunda xodimni nazorat qilish, faoliyatni tushuntirish zarur. Doimo yordam, maslahat berish, o'qitish kerak. Nazoratsiz qoldirmaslik, hisobotni talab qilish zarur. Agar natijalar yaxshi bo'lsa, taqdirlash kerak. Hech qachon buyurgan ishingizni qaytarib olib o'zingiz bajarmasligingiz kerak. Uyda ham faoliyatni xuddi shunday taqsimlash zarur.

8. Majlislar

Endi majlislarga sarflanayotgan vaqt haqida to'xtalsak. Bir tajribali administrator (ma'mur): «Men har haftaning dushanba kunlari rahbariyat o'tkazadigan majlislar davomida vaqtimizni behuda sarf qilamiz deb bilaman. Biz hech qachon nega yig'ilayotganimizni, suhbat qaysi mavzuda borishini bilmaymiz va shuning uchun ham majlis qachon tamom bo'lishini tasavvur qila olmaymiz. Faqat bir narsani, har dushanba uchrashishimizni aniq bilamiz, xolos. Bunday majlislar nega o'tkazilishini tushuna olmayman va bu mening asabimga tegadi» deydi.

Majlislar unumsiz o'tkazilishining o'ziga xos sabablarini ko'rib chiqsak:

- kerak bo'lmagan majlislarning o'tkazilish sabablaridan biri rahbarning mustaqil qaror qabul qilishga ishtiyoqi yo'qligi (majburiyatni o'z zimmasiga olishni xohlamaydi) yoki uning suhbatlashishga bo'lgan ehtiyoji bo'lishi mumkin;
- qatnashchilar kun tartibi bilan tanish bo'lmashliklari (demak, ular ko'rilishi kerak bo'lgan masalalarni oldindan o'rganib chiqmaganlar);
- majlisda ko'rilayotgan muammoni hal qilishda ishtiroki talab etilmaydigan kishilarning majlisda ishtirok etishlari, birinchidan, ularning vaqtlari behuda ketishiga, ikkinchidan, majlisni boshqarish jarayoni murakkablashishiga sabab bo'ladi;
- majlis maqsadining aniq emasligi, uni o'tkazish rejasining yo'qligi;
- majlis o'tkazish uchun tanlangan joyning noqulayligi (e'tiborni buzuvchi shovqin borligi, texnik vositalarning yo'qligi, xodimlarning ish joylaridan uzoqdaligi va h.k.);

- majlis vaqtini aniq belgilamaslik va oqibatda majlisning uzoq choʻzilib ketishi;
- kun tartibidan chetlashish;
- asosiy muammolarni koʻrsata bilmaslik oqibatida ish jarayonida hal boʻlishi mumkin boʻlgan mayda masalalarning koʻrib chiqilishi;
- ishtirokchilarni eshita bilmaslik. Bunda aytib oʻtilgan qimmatli gʻoyalarni nazardan chetda qolib ketadi.

Yuqorida aytib oʻtilganlar asosida majlislar oʻtkazish samarasini oshirishga xizmat qiladigan qoidalarni ishlab chiqish mumkin.

1. Muammolarni majlislarsiz hal qilish toʻgʻrisida oʻylab koʻring:

- balki qarorni oʻzingiz qabul qilarsiz yoki bu masalani boshqa biror kishiga ishonib topshirish mumkindir;
- odamlarni yigʻish oʻrniga balki masalani telefon yoki xat orqali muhokama qilish mumkindir.

2. Majlis qatnashchilari sonini iloji boricha qisqartiring.

3. Kun tartibini majlis maqsadini aniq ifodalagan holda tuzib chiqing.

4. Majlis ishtirokchilariga majlis kun tartibini oldindan tarqating.

5. Majlis kun tartibi muhokamasi uchun yetarli vaqt va asosiy masalalarni aniq belgilab oling.

6. Majlisni hamisha belgilangan vaqtda boshlang. Bu xizmatchilarda intizomni mustahkamlaydi va majburiyat hissini oshiradi.

7. Biror kishiga vaqtni nazorat qilish va majlis bayonnomasini yozib borishni topshiring. Yoddan chiqarmaslik uchun barcha aytilgan gʻoyalarni yozib boring.

8. Kun tartibiga qattiq amal qiling va muhokamalar ketma-ketligini buzming.

9. Muammo muhokama etib boʻlingach, xulosalar qiling va aniq shaxslarga topshiriqlar yuklang. Keyinchalik esa ushbu topshiriqlar bajarilishini nazorat qilishni unutming.

10. Kun tartibini muhimroq boʻlgan masalalar bilan boshlang. Shunday qilsangiz ularni yechib ulgurish imkoniyati tugʻiladi. Yana bir afzallik – majlis qatnashchilari bu masalalarni hali fikrlari chalkashmasdan, eʼtibor bilan tahlil qiladilar.

Bir necha maslahat!

Menejerlarga vaqt yetishmasligining asosiy sababi – ular oʻz rejalarini tuzmaydilar. Shu sababli ularga ishni rejalashtirish bilan sarflangan vaqtdan yuqori samara olishlari mumkinligini tushuntirish zarur. Menejerlar zarur ishlardan koʻra tez bajarilishi kerak boʻlgan ishlarni afzal koʻrishadi va kelajakda muvaffaqiyatsizlikka uchrashadi.

Kech qolganlarni kutib majlisni ochmaslik – kelganlarni jazolab, kelmaganlarni taqdirlash bilan teng. Taassufki, bu safar vaqtida kelganlar

kelasi safar kech qoladi, kech qolganlar esa yanada kechroq kelishadi. Menejerlar vakolatlarni bo'ysunuvchilarga ishonmaganliklari sababli taqsimlamaydilar.

Lekin bo'ysunuvchilar faqat tajribasi va ko'nikmalari orqaligina rahbar ishonchiga kirishlari mumkin. Menejerlar qog'ozlarni esdan chiqarmaslik uchun stol ustida qoldiradilar. Lekin vaqt o'tishi bilan bu qog'ozlar o'z ahamiyatini yo'qotadi yoki yo'qoladi. Menejer qancha ko'p ishxonada qolsa, shuncha ko'p charchaydi va qilinishi kerak bo'lgan ishlari ortib boradi. Ularning aksariyati operativlik va samarani chalkashtirib yuborishadi. Ularni ishni bajarish tartibi tartibli ish bajarishdan ko'ra ko'proq qiziqtiradi.

O'z vaqtingizni tejashning asosiy yo'li rejani hayotga tatbiq etishdir. Juda ko'p insonlar nima zarurligini bilishadi, lekin sustkashlik qilishadi.

Asosiy ishni kun tartibi tuzishdan boshlang. Zarur ishlaringizni bir soat tartibga solish qo'shimcha vaqtni paydo qiladi. Muvaffaqiyatga erishgan xodimlar o'z fikrlarini mujassamlashtira olganlar, barcha ishni bir martada yakunlaganlar.

Xat, hisobot, ma'ruza yozishdan oldin barcha ma'lumotlarni to'plang. Barcha hujjatlarga faqat bir marta e'tibor qaratish siz uchun qoida bo'lsin. Xat o'qiyotganda javobini xayolingizdan o'tkazing. Mushohada qilish zarur bo'lsa g'oyalarni yozing. Bo'ysunuvchilaringizning fikrini so'rang. Shuningdek, punktual, qisqa va lo'nda bo'ling. Ko'p gap ko'p sarflangan vaqtdir. Vaqtida so'zlab, vaqtida jim turing.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, tinglangan narsaning uchdan ikki qismi darhol yoddan chiqadi. Boshqalar vaqtiga e'tiborli bo'ling. Tashrif buyuruvchilar tez-tez oldingizga qatnashlariga barham bering. Uchrashmoqchi bo'lgan sherigingiz bilan oldindan vaqtni belgilang. Bitta suhbat uchun bir necha masalani toping.

Majlis o'tkazmoqchi bo'lsangiz oldindan majlis kun tartibini tarqating. Majlisda reglamentga qattiq rioya qiling. Telefonda suhbat vaqtidan samarali foydalaning, kerakli ma'lumotlarni yozib oling.

So'zga chiqqanda o'zingizni tanishtiring va tezda muhokama qilina-yotgan masalaga o'ting. Samarasiz o'qishdan o'zingizni tiying.

Ma'muriyat va kotiba sizga referat hamda rezyumelar tayyorlasin. Xat, hisobot va boshqa ma'lumotlarni faqat bir marta o'qing va javob yozing. Unchalik zarur bo'lmagan qog'ozlarni tanaffusda va yo'lda o'qing. Ishlar bilan band bo'lsangiz eshikni qulflab oling.

Xodimlaringizni sizga ma'lum vaqtda murojaat qilishga o'rgating. Bu jarayonni tartibga soling. Ish kuni oxirida bajarilgan ishlarni tahlil qiling, ertasi kuni sizning vaqtingizni o'g'irlashlariga yo'l qo'ymang va ertangi kun rejasini tuzing.

NOTIQLIK QOIDALARI

Ayrim notiqalar ritorika qoidalarining ushbu bosqichiga yetarli e'tibor bermaydilar. Oqibatda auditoriya oldida so'zlangan nutq o'z ta'sirchanligini yo'qotadi.

Har bir so'zga chiqishga alohida e'tibor berish kerak. Bu tayyorgarlikka ertalab nonushta qilayotganda yoki ishga ketayotganda emas, balki alohida vaqt ajratish kerak. Har bir nutqqa 20-25 minut sarflash zarur. Bu vaqt materiallar to'plash, tahlil qilish, ularni jamlash, qisqa tezislar va reja tuzishga sarflanadi. Mavzu tanlanganidan keyin uning maqsadi aniq belgilab olinishi kerak. Bu uning hajmi, mazmunini aniqlash va materiallarni tanlashga yordam beradi. Materiallar nafaqat yangi faktlarga boy, balki qiziqarli, barchani hayajonlantiradigan va o'ziga xos xususiyatga ega bo'lishi kerak.

Materiallar yetarlicha to'planganidan keyin reja tuzishga kirishish mumkin. Rejaning maqsadi – nutqning ixchamligi, mantiqiy ketma-ketligi va bog'liqligini ta'minlash. Rejani tayyorlashda auditoriya tarkibiga e'tibor berish kerak. Nutqingiz mazmunini avvaldan gapirmasligingiz zarur, aks holda fikrlarning qaytarilishidan qochib, ayrim faktlarning o'tkazib yuborishingiz mumkin.

Reja tayyor bo'lganidan keyin tezis yoki matn tayyorlash kerak. Matn yozish «yosh» notiqalarga nutqning ixchamligi va shaklini saqlab qolishga yordam beradi. Notiqning malakasi va tajribasi ortib borgan sari matn o'rniga tezis va keyinchalik oddiy belgilar ham yetarli bo'ladi.

Matn yoki tezislaringiz tayyor bo'lganidan keyin, albatta xayoliy auditoriya oldida so'zlashni mashq qilishingiz kerak. Nutqingizni magnitofonda eshitish, agar iloji bo'lsa videomagnitofonda ko'rish, u yerdagi mavjud kamchiliklarni bartaraf qilishingizga katta yordam beradi. Bu usul AQSh, Fransiya, Germaniya va Yaponiyada keng tarqalgan.

Tezisini qalin kartochkalarga yoki qog'ozlarga yozish, qatorlar orasidagi intervalni katta qo'yish, asosiy ma'lumot va tayanch so'zlarni rangli qilib yozish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Jamoa oldida chiqib so'z boshlagan tajribasiz notiq, odatda, quyidagi sabablarga ko'ra o'zini noqulay sezadi:

- notiqlik ko'nikmalarining yo'qligi;
- nutqning maqsadi va unga yetish yo'llarini tushunmasligi;
- malakasining yetishmasligidan qo'rqishi;
- auditoriya salbiy baho beradi, deb o'ylashi;
- tashqi ko'rinishi, o'zini tuta bilishi va gapirishida kamchiliklarni his qilishi;
- avvalgi chiqishlarini eslashi.

Bunday hislarni nutq so'zlashga tayyorgarlik ko'rishni yaxshilash, xotira va e'tiborni mashq qildirish, o'ziga to'g'ri baho berishni shakllantirish orqali

yo'qotish mumkin. So'zga chiquvchi yozgan matndan chiqib ketganida, «nima deyman»ning o'rniga «qanday ta'sir qilay» degan vazifani o'z oldiga qo'ygandagina yuqoridagi kamchiliklardan qutuladi. Demak, yutuqqa erishish materialni to'la bilishni taqozo etadi.

Notiq auditoriyaga yoqishga harakat qilishi kerak, bu ortiqcha hasham emas, balki professional vazifadir. Buning uchun notiq attraksiya va fassinasiyaning psixologik mexanizmlaridan foydalanishi tavsiya etiladi. Attraksiya deganda notiq o'zining tashqi ko'rinishi bilan auditoriyaning diqqatini o'ziga qaratishi tushuniladi. Fassinasiya deganda esa notiqning auditoriyani so'zlar yordamida o'ziga rom etishi tushuniladi. Qadimgi Yunonistonda fassinasiya keng ommalashgan bo'lib, buyuk Siseron shunday degan edi: «Agar badavlat – zodagon notiqlik san'atini egallamas ekan, uning obro'yi oddiy qulning obro'yidan baland bo'lmaydi». Notiq ushbu tavsiyaga amal qilgandagina auditoriyaga nutq mazmunini to'la yetkazish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Auditoriyaning moyilligiga erishishda quyidagi omillar muhim o'rin tutadi:

1. Tashqi ko'rinish.

Bu notiqning auditoriyada yurish-turishi, xatti-harakatlari, kiyinishi va tashqi qiyofasidan tashkil topadi. Birinchi taassurot boshlang'ich 90 sekundda shakllanadi. Notiq qanday kishi ekanligi bilan emas, uni atrofdagilar qanday qabul qilganligi bilan baholanadi. Imo-ishora, jestlar ham ortiqcha yoki kam bo'lmasligi kerak. Agar ular kam bo'lsa, auditoriya sizni o'zini erkin his qilmayotgan deb, aloqa yaxshi o'rnatilmaydi. Auditoriyada u yoqdan bu yoqqa yurmang, tribuna yoki stolga jon-jahdingiz bilan yopishmang. Auditoriya oldida raqsga tushishga o'xshash harakatlar, stol yoki tribunani barmoqlaringiz bilan taqillatishingiz sizning hayajoningizni bildiradi, bu holat auditoriyaga ham ko'chishi mumkin.

Hammaga ma'lumki, ovoz rahbarlarning boshqarishdagi asosiy vositalaridan biridir. Gapirganingizda ovozingizdan ishonch va qat'iyatlilik sezilib tursin. So'zlarni aniq talaffuz qilish lozim, ularni qisqartirib, ma'nosiga zarar yetkazmaslik kerak. Shuningdek, so'zlarni aniq aytish talab qilinadi. Ayrim notiqalar «haligi», «narsa», «o'shani» degan mavhum – navbatchi so'zlarni ishlatadilar. Bu esa auditoriyaning diqqat-e'tiborini o'sha mavhum so'zlarning o'rniga kerakli so'zlarni qo'yishga majbur qiladi. Natijada ular asosiy mavzudan chetda qolib, toliqib qoladilar.

Yaxshi jaranglab eshitilayotgan ovoz eshituvchining nerv sistemasiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Hayotiy tajribalardan shu narsa ma'lumki, biz o'zimiz anglamagan holda notiqning tashqi ko'rinishidagi kamchiliklarni unutib boramiz, lekin yomon, yoqimsiz ovozni va tushunish qiyin bo'lgan gaplarni unutmamaymiz. Chunki ular doimiy ravishda butun nutq davomida bizning asabimizga ta'sir qilib turadi. Bundan shunday xulosa kelib chiqadiki,

yaxshi ovoz bilan tashqi ko‘rinishdagi kamchiliklarni tekislash mumkin, lekin yoqimli tashqi ko‘rinish bilan yomon ovozni tekislab bo‘lmaydi.

Yuqoridagi kamchiliklarga yo‘l qo‘ymaslik uchun notiq so‘zga chiqishdan oldin o‘z ovozin o‘ziga bo‘ysundirib olishi kerak. Aks holda o‘rinsiz pauzalar qilishga majbur bo‘ladi. Bunday nutq ritorikada «yirtiq-yamoq nutq» deb ataladi. Buning asosiy sababi notiqning og‘iz bo‘shlig‘i qurib qolishidir. Buning oldini olish uchun nimalar qilishimiz kerak? Asosiy omillardan biri – nafas olish mexanizmidir. Nafas olishda ishtirik etuvchi diafragma va nafas chiqarishda ishtirok etuvchi qorinning press muskullaridan to‘g‘ri foydalanish orqali ovozning davomiyligini ta‘minlash mumkin. Nutq davomida notiq sezdirmasdan yengil nafas olishni o‘rganishi kerak. Eng optimal usul – burun bilan nafas olish. Og‘iz bilan nafas olganda og‘iz qurib qolib nutqqa salbiy ta‘sir ko‘rsatadi. Bunday paytlarda notiq til uchini birozgina tishlashi kifoya. Buning natijasida og‘iz bo‘shlig‘ida so‘lak ajralib chiqadi va nutqni bemalol davom ettirish mumkin bo‘ladi.

Nutq davomida ovozni bir maromda ushlab turishning yana bir usuli – gavnani to‘g‘ri va qattiq ushlab turish hamda qo‘l, yelka va artikulyasiya a‘zolari – tomoq, kekirdak va pastki jag‘larning erkin va bo‘sh bo‘lishiga erishish kerak. Quyida ovozni sozlashning oddiy usullari tavsiya qilinadi:

- «iliq nafas chiqarish» – buning uchun xuddi qishdagidek harakat qiling;
- bir xil ohangda gapirmang, ovozingizni pastlatib va balandlatib turing;
- muhim axborotni aytganingizdan keyin kattaroq pauza bering. Bu auditoriyaga uni ongida qayta ishlashga imkon beradi.

2. Auditoriya bilan aloqa o‘rnatish va saqlab turish.

Nutqni boshlash oldidan 15–20 sekund psixologik pauza zarur, aks holda aloqa o‘rnatish qiyin bo‘ladi.

Ko‘zlar orqali aloqa ham muhim rol o‘ynaydi. Suhbat davomida vaqtning 65 foizdan kam bo‘lmagan qismida ko‘z aloqasining ta‘minlanishi ikki tomonning o‘zaro qiziqishini orttiradi, ko‘z aloqasi vaqtining 30 foizdan kamligi ikki tomonning bir-biriga qiziqishi kamligini bildiradi. Auditoriyada birorta shaxsga yoki guruhga qarab nutq so‘zlash maqsadga muvofiq. Lekin butun e‘tiborni o‘sha guruhga qaratish mumkin emas. Auditoriyani bir nechta guruhlarga bo‘lib olib, ularning har biriga navbati bilan e‘tibor qaratib turish kerak.

Nutqni notiqlik tajribangiz kamligi yoki ushbu mavzuga ob‘ektiv sabablarga ko‘ra yaxshi tayyorgarlik ko‘rolmaganingiz haqida axborot berishdan boshlamang.

Nutqingiz juda yaxshi chiqsa ham sizga a‘lo baho bermaydilar, nari borsa: «Birinchi safar uchun yomon emas» deyдилar.

Nutq salomlashishdan boshlangani ma'qul. Agar tinglovchilar bilan avval ham uchrashgan bo'lsangiz, ularga o'z minnatdorchiligingizni bildiring va ularni maqtashga harakat qiling.

Nutq so'zlayotganingizda tabassumdan foydalaning. Ular turlicha bo'lishi mumkin, ya'ni – minnatdorchilik tabassumi, tushunish tabassumi, xursandchilik tabassumi, ma'qullash tabassumi va h.k.

3. Hech qachon o'zingizning auditoriyadan ustun ekanligingizni ko'rsatishga o'rinmang.

Bu harakatingizga qarama-qarshi qurol qilib, Sizing xato va kamchiliklaringizni topishga harakat qiladilar.

Agar ma'ruza davomida sizga e'tiroz bildirishsa, quyidagi yo'llar bilan ularning ta'sirini pasaytirishingiz mumkin:

- e'tirozlarga e'tibor bermang;
- unga qarama-qarshi savol bering;
- «e'tirozingiz uchun minnatdorman, men unga keyinroq albatta qaytaman», deb uni keyinroqqa suring;
- e'tirozni silliqlashtiring, ya'ni «Ayrim shaxslardan shunday e'tiroz bo'lishini kutgan edim, lekin o'ylaymanki, qolganlar ma'ruzamni oxirigacha eshitishni xohlaydilar»;
- «ha, lekin» taktikasini qo'llang, ya'ni «umuman olganda siz haqsiz, lekin ayrim ko'rsatkichlarga e'tibor berishingizni so'rayman»;
- agar birortasi «qaytaring», «qaerdan eshitgansiz» degan so'zlarni ko'p marotaba aytib, Sizga e'tiroz bildirsa, biroz sukut saqlab, so'ngra: «Fikrimni davom ettirsam maylimi?» deb undan ruxsat so'rang.

Nutq ravon bo'lishi kerak. Jumalar ham qisqa bo'lishi lozim. Nutqda maqollar, aforizmlardan foydalanish auditoriyaning e'tiborini saqlab qolishingizga yordam beradi.

Lekin e'tibor susayishining ob'ektiv va sub'ektiv sabablari mavjud.

Ob'ektiv sabablarga quyidagilar kiradi:

- tajribadan ma'lumki, so'zlash tezligi va uni idrok etish tezligi o'rtasida nomutanosiblik mavjud, ya'ni kishi bir minutda 125 ta so'z gapiradi, lekin uning miyasi shu vaqt ichida 400 ta so'zni qayta ishlay oladi. Demak, har minutning 60 foizida miya bo'sh qoladi va bu vakuumni boshqa fikrlar egallaydi;
- kishi e'tibori hajmining chegaralanganligi, ya'ni 4–5 ob'ekt;
- uchrashuv joyi;
- e'tiborning tabiiy susayishi, ya'ni auditoriyaning birinchi e'tibor krizisi 15–20 minutdan keyin yuz beradi, ikkinchisi esa 30–35 minutdan keyin.

Ritorika qoidalarini, asosan, uch bosqichga bo'lish mumkin:

- ritorika ko'nikmalariga dastlabki tayyorgarlik;

- soʻzga chiqishga bevosita tayyorgarlik koʻrish;
- soʻzga chiqayotgan vaqtda oʻzini tuta bilish.

I bosqichda quyidagilarni amalga oshirish mumkin:

- maʼlum xayoliy auditoriya oldida chiqib soʻzlashni mashq qilish;
- kasbiy faoliyatingizda ishlatiladigan alohida atama va tushunchalar (dastlabki) izohini aniqlab olish;
- oʻzingizning chiqishingiz aks etgan audio va video yozuvlarini tahlil qilish va h.k.

II bosqich oʻta muhim hisoblanib, nutqning muvaffaqiyatli chiqishini taʼminlaydi. Koʻpchilik hollarda vaqtning kamligi yoki oʻziga ortiqcha ishonganlik oqibatida bu bosqichga eʼtibor berilmaydi. Auditoriyaning tayyorgarlik darajasi, nutqqa ajratilgan vaqt va mavzuga qarab quyidagi soʻzga chiqish strukturasi tavsifiya qilish mumkin:

- kirish, mavzuning qisqacha mazmuni;
- koʻrib chiqilayotgan muammoning qisqacha tarixi;
- muammoning rivojlanish tendensiyasi;
- muammoni hal qilishda erishilgan ijobiy va salbiy natijalar;
- muammoni hal etish boʻyicha takliflar;
- xulosa.

Tayyorgarlik koʻrish davomida sizning chiqishingiz ogʻzaki yoki yozma shaklda ekanligi muhim ahamiyatga ega. Ogʻzaki nutq bir qancha ustunliklarga ega:

- soʻzlar ohangining turlicha ekanligi;
- nutqning alohida eʼtiborga molik tomonlarini ajratib koʻrsatish;
- dialogdan foydalanish va h.k.

III bosqich nutq davomida, avvaldan tayyorlab qoʻyilgan rejani amalga oshirish, zarur boʻlgan hollarda auditoriyaning xatti-harakatiga qarab oʻzgartirish kiritish, tayyorgarlik paytida belgilab qoʻyilgan iboralarni alohida ohang bilan talaffuz etish. Nutq jarayonida tinglovchilar eʼtiborini chalgʻitadigan harakatlar qilmaslik zarur. Notiqning xatti-harakati, tabiiyki, koʻrib chiqilayotgan muammoga mos kelishi va auditoriyani qiziqitira bilishi kerak. Auditoriya tarkibiga qarab qoʻllanilayotgan atamalarga izoh berish yoki bermaslikni ajrata bilish zarur. Agar statistik maʼlumotlar yetarli boʻlsa, ularni sanab oʻtish maqsadga muvofiq emas, chunki raqamlardan koʻp foydalanish auditoriyani zeriktirib qoʻyadi, sizga boʻlgan eʼtiborni susaytiradi. Natijada muhim boʻlgan maʼlumotlar eʼtibordan chetda qoladi.

Yuqorida bayon etilganlarga yakun yasab, aytish mumkinki, notiqlik sanʼatini yaxshi egallagandagina, rahbar-xodim oʻz zimmasiga yuklangan boshqarish vazifasini maqsadga muvofiq amalga oshirishi mumkin, bu esa, oʻz navbatida, tashkilotning samarali faoliyatini taʼminlaydi.

Agar sizga nutq jarayonida xalaqit berishsa quyidagi iboralarni qoʻllash joiz emas:

1. «Agar siz meni chalgʻitmoqchi boʻlsangiz» (Sizni allaqachon chalgʻitib boʻlishdi).

2. «Sizning tanqidingiz nojoiz».

3. «Avval oʻylang, keyin baqiring».

4. «Xalaqit bermang».

Javobning namunali usuli:

1. Shunday javob berish kerakki, soʻrayotgan odamni noqulay ahvolga qoʻyib, uni oʻylantirib, hayron qoldirish kerak.

2. Eshituvchilar savol yoki tanqidni baholashlari uchun ularni qaytarish zarur.

3. Tanqid yoki uni aniqroq ifodalashni soʻrash lozim.

4. Soʻrovchidan aniq maʼlumotlarni soʻrash joiz.

5. Javob berayotganda «ha, lekin» iboralarini ishlatish kerak. Masalan, sizning fikringizga qoʻshilaman, lekin... yoki Siz xaqsiz, lekin shu bilan birga...

6. «Bunday savolni men ham koʻzda tutgandim, lekin men davom ettirsam yaxshi boʻlur edi» kabi soʻzlar bilan chalgʻituvchi (provokasion) savollarni neytrallashtirish lozim.

7. «Chalgʻimaylik. Biz uchun hozir asosiy masala...» kabi dialektik usullarni qoʻllash kerak.

8. Soʻroqqa tutuvchiga keyingi nutqqacha sabr qilib turishini uqtirish lozim.

Xalaqit beruvchidan «bu holatda uning oʻzi qanday ish tutgan boʻlur edi» deb soʻrash kerak. Eng yaxshisi:

- muloyimlik chegarasidan oʻtmaslik;
- butun auditoriyaga ahamiyat berish;
- «savol uchun tashakkur» jumlasini ishlatish;
- munozaraga vaqt ketkazmaslik kerak.

ISHBILARMONLIK ETIKASI

«Ishbilarmonlik etikasi» tushunchasining mohiyati

Mamlakatimiz mustaqillikka erishgach, turli xorijiy davlatlar bilan siyosiy, ijtimoiy-iqtisodiy aloqalar oʻrnatildi. Oʻzbekiston xalqi, uning turli tabaqalari vakillari hozirda jahon boʻylab halqaro qoidalar asosida erkin harakat qilish huquqiga ega boʻldi. Ayniqsa, korxonalararo, tarmoqlar va majmualararo aloqalar rivoj topmoqda.

Respublikamizda ilgʻor texnologiyalarga asoslangan minglab qoʻshma korxonalar barpo qilindi va ular muvaffaqiyatli faoliyat yuritmoqda. Mamlakatda xorijiy investorlarga hamda turli koʻlamdagi ishbilarmonlar,

tadbirkorlarga keng yo‘l va imkoniyatlar yaratib berilgan. Hozirda o‘zbek ishbiarmon doiralari faoliyatida jahonning rivojlangan mamlakatlaridagi yirik, o‘rta va kichik biznes namoyandalari bilan ijtimoiy-iqtisodiy aloqalarni yanada rivojlantirish eng dolzarb vazifa bo‘lib qolmoqda.

Shu bilan birga, Prezident I. A. Karimov ta’kidlaganidek: «Jahon hamjamiyatining mustaqil O‘zbekistonni tan olishi, davlatimizning keng tashqi siyosiy va tashqi iqtisodiy faoliyati o‘zbek xalqining ma’naviy qadriyatlari va imkoniyatlari tiklanishiga, o‘zini boshqa xalqlar oilasidagi to‘la huquqli millat sifatida anglab yetishiga yanada kuch baxsh etdi. Keng miqyosdagi xalqaro aloqalar jahon madaniyatini yanada chuqurroq bilish, umuminsoniy qadriyatlardan bahramand bo‘lish uchun qulay zamin yaratdi. Ayni mahalda o‘zbek xalqining turli faoliyat sohalaridagi iste’dodi rivojlanishiga, uning tadbirkorlik va kirishimlilik, bir necha chet tillarni tez o‘rganib olish kabi noyob fazilatlarini to‘la-to‘kis ro‘yobga chiqishiga imkon berdi. Ana shu aloqalar tufayli milliy mehmonnavozlik va saxovat an’analari yanada rivojlandi».

Mana shunday qulay sharoitda xalqaro miqyosda qabul qilingan ishbiarmonlikning etik me’yorlarini bilish, ularning ayrim olingan mamlakat doirasidagi xususiyatlarini qo‘llay olish bugungi kunda muhim ahamiyat kasb etmoqda.

«Etika» tushunchasi qadimgi yunon «ethos» (etos) so‘zidan olingan bo‘lib, bizning tariximizda «Ilmi ravish», «Ilmi axloq», «Axloq ilmi», «Odobnoma» singari iboralar bilan atab kelingan. Hozirda ayrim olimlar mazkur iborani «Axloqshunoslik» deb ham atamoqdalar. G‘arb mamlakatlarida esa ushbu tushuncha «Etika» nomi bilan mashhur. Ushbu bo‘lim xalqaro miqyosda qabul qilingan odob va axloq me’yorlariga bag‘ishlanganligi uchun yuqoridagi tushunchani «etika», «etiket» iboralari bilan nomlashni maqsadga muvofiq deb hisobladik.

Ishbiarmonlik etikasi – bu biznesda va ishbiarmonlik aloqalarida belgilab qo‘yilgan xatti-harakatlar tartibi va qoidalaridir.

Agarda etiketni belgilab qo‘yilgan xatti-harakatlar qoidasi deb tushunilsa, u umum qabul qilingan usullar yordamida xatolarni bartaraf etish yoki oldini olishga yordam beradi. Shuning uchun ishbiarmon kishi etiketini jamiyatda insonlararo munosabatlarni tushunishga ko‘maklashuvchi qonun-qoidalarni shakllantirish deb ta’riflash mumkin.

Etiket – imidjni shakllantirishdagi muhim vosita yoki qurollardan biri hisoblanadi. Zamonaviy biznesda firmaning tashqi qiyofasi, ya’ni obro‘-e’tiboriga katta ahamiyat beriladi. Etiketga e’tibor bermaydiganlar ko‘p narsani yo‘qotadilar. Etiketga e’tibori kuchli bo‘lganlarda esa unumdorlik yuqori bo‘ladi. Chiroyli xatti-harakatlar va yaxshi muomala qilish har doim foyda keltiradi.

Etiketga e'tibori kuchli bo'lganlar bilan hamkorlik qilish anchagina oson bo'ladi. Bugungi kunda butun dunyoda mazkur masala ish faoliyatining asosiy me'yoriga aylangan. Chunki etiket o'zining hayotiyliigi tufayli ishbilarmonlik aloqalarini kuchaytiruvchi qulay psixologik muhit yaratadi.

1. Tashqi ko'rinish

Ishbilarmon kishining kiyimi.

Ishbilarmon kishining hozirda eng keng tarqalgan va tan olingan kiyimi kostyum hisoblanadi. O'zaro munosabatlarda, eng avvalo, odamning qanday kiyinishiga qarashadi. Biz tanishayotgan odam to'g'risidagi birinchi taassurot xotirada uzoq qoladi. Shuning uchun o'z tashqi ko'rinishiga e'tiborsiz bo'lgan odam katta xato qiladi.

Masalan: Chiroyli va orasta kiyina bilish – ishda yuqori tashkilotchilikdan darak beruvchi, o'zining va birovning vaqtini qadrllovchi odamning xususiyati hisoblanadi. O'ziga e'tiborsizlik – bu parishonxotirlik va palapartishlikning o'zginasidir.

Quyida did bilan kostyum kiyishning belgilari keltirilgan:

Kostyum	Ko'ylak	Galstuk	Oyoq kiyim	Paypoq
Kul rang	Oq, havorang, pushti, qaymoq-rang	Turli ranglarda	Qora	Galstuk rangida
To'q ko'k	Oq, och-pushti, qaymoqrang	Qora-qizil	Qora	Qora, to'q qora-qizil
To'q havorang	Oq, qaymoqrang	Kulrang, qora-qizil	Qora, to'q jigarrang	Kulrang, to'q qora-qizil
To'q zangori	Qaymoqrang, och pushti	Qizil-yashil-jigarrang	Jigarrang	Jigarrang
Qumrang	Och-havorang, pushti	To'q havorang	Och jigarrang	Oq havorang
Jigarrang	Oq, pushti, nos rang, qaymoqrang	Zangori, to'q qora-qizil, qora-qizil	Och jigarrang (koferang), qizil jigarrang	To'q qora-qizil
Qora	Oq	Kumushrang, qora-qizil	Qora	To'q kulrang, to'q siyohrang

Kostyum kiyish qoidalari:

- Hech qachon kostyum bilan sport oyoq kiyimi kiyman. Bular o'zining mohiyatiga ko'ra bir-biriga mos emas.

- Kostyum-shim kiyib sport sumkasi olib yurmang, qog'oz va boshqa narsalarni diplomatda, portfelda yoki papkada olib yuring. Iloji boricha papka va kostyumning rangi bir xil bo'lishi kerak.
- Kostyum kiysangiz, albatta, galstuk taqing. Galstuk kostyum uchun zarurdir. Ishbilarmonlik kostyumini esa galstuksiz kiymaydilar. Faqatgina sport uslubidagi pidjaklarni futbolka ustidan kiyish mumkin. Biroq bunday pidjaklar ishbilarmon kiyimi hisoblanmaydi.
- Kostyum bilan kiyiladigan ko'ylak yenglari uzun bo'lishi kerak. Ko'ylak manjetlari kostyum yengidan 1,5–2 sm. chiqib tursa, maqsadga muvofiq bo'ladi. Ko'ylakda ko'krak cho'ntaklari bo'lmagani ma'qul.
- Galstukning uch qismi tashqi tomondan ko'zga tashlanmasligi kerak.
- Ish vaqtida kiyimingiz bilan ajralib turmang. Ko'zga tashlanmaydigan kostyum kiyish doimiy munosabatlarda yaxshi tarbiya belgisi hisoblanadi:
 - juda ham och rangli kostyumlar kiymang, eng ko'p tarqalgan ranglar to'q ko'k va to'q kulrang hisoblanadi;
 - rang-barang yoki qora ko'ylak kiymang;
 - galstuklar ham ko'zga tashlanuvchan rangda bo'lmasin;
 - paypoq to'q rangda bo'lishi kerak.
- Agarda Siz tufli yoki ko'ylak tanlashni bilmasangiz, oq ko'ylak va qora tufli tanlaganingiz ma'qul.
- Galstuk uchining pastki qismi kamar to'qimasiga tegib turgani ma'qul.
- Galstuk kengligi kostyum yoqasining kengligiga mutanosib bo'lishi kerak.
- Galstuk kostyumdan ochroq yoki ko'ylakdan to'qroq bo'lishi kerak.

Bir nechta oddiy maslahat:

1. Och rangli kostyumlarni kunduzi, to'q rangli kostyumlarni esa kechqurun kiygan ma'qul.
2. Rasmiy uchrashuvlarda kostyumning tugmalari qadalgan bo'lishi kerak. Kostyumning tugmalarini faqatgina kechki ovqat yoki teatrdagi kreslodagi tugmani qadab olish kerak.
3. Kostyum, oyoq kiyimi va paypoqlar doimo toza hamda kiyishga tayyor holda bo'lsin.
4. Kostyum qulay bo'lishi lozim.
5. Har doim ham modaning orqasidan quvmang.
6. Yoningizda doim ikkita dastro'mol bo'lsin. Birinchisi (ishchi) shim cho'ntagida turadi, ikkinchisi har doim toza bo'lib, kostyumning ichki cho'ntagida turishi lozim.

7. Kapalaksimon galstuk yirik bayramlarga, qora kostyum bilan taqiladi.

8. Kechki marosimlarga kiyiladigan kostyumlarga tabiiy yoki sun'iy ipaklardan tayyorlangan galstukni taqqan ma'qul.

Agarda galstuk sifatli materialdan tayyorlangan bo'lsa, u yechib olinayotgan paytda bog'langan joyidan bo'shatiladi, agarda oddiy materialdan tayyorlangan bo'lsa uning bog'langan qismini yechmasdan, halqani kengaytirish orqali boshdan chiqarib olinadi.

2. Imo-ishora va xatti-harakatlar

O'zini tuta bilish – atrofda kishilarga hurmat bildirishning kiyinishda orastalik, muloqotda xushmuomalalik, odobli va andishali bo'lish kabi usullaridan biridir. O'zini tuta bilishda odatlarning o'rni juda katta bo'lib, ular insonning qadr-qimmatini, sha'nini belgilaydi yoki uning eng yaxshi xislatlari yo'q bo'lishiga olib keladi.

Ba'zan inson o'zini notabiiy tutadi va natijada oldingi holatiga ko'ra ko'proq narsani yo'qotadi. O'zini tabiiy tutish ishbilarmon kishining asosiy xislatlaridan biri bo'lib, o'zini notabiiy tutish chetdan ko'proq bilinadi. Imo-ishora va xatti-harakatlar imidjning tarkibiy qismi hisoblanadi. Ko'pincha aynan imo-ishoralar insonning o'zi xohlamagan holda uning kayfiyatini ko'rsatib qo'yadi.

Xatti-harakatlar tez va keskin bo'lmasligi kerak. Suhbat vaqtida ko'zlarni uzoq vaqt yerga qadab olish yoki bo'shshagan holatda o'tirish yaramaydi. Dam olish soatlarida bo'shshash mumkin, biroq ish vaqtida rahbar o'zini tuta bilishi shart.

Agarda siz yoshi katta odamlar davrasida bo'lsangiz, o'zingizni hushyor, kamgap va kamsuqum tuting, muomalada odobli bo'ling.

Yurishingiz tetik bo'lsin. Shu bilan birga, qo'llarni keng siltash va katta qadam tashlash ham yarashmaydi. Eng yaxshi odat tik yurish va o'rtacha tezlikda harakat qilishdir.

Stulda o'tirganda uning chekkasiga o'tirmaslik, chayqalmaslik hamda unga suyanmaslik kerak.

O'tirayotganda va turayotganda shovqin chiqarmasdan, stulni polda sudramasdan, uni orqa qismini ushlagan holda ohista ko'tarib siljitish kerak.

Oyoqlarni tez-tez almashtirish, stulni quchoqlab olish va oyoqni ko'tarib qo'yish odobsizlik belgisidir. Bu suhbatni davom ettirishni xohlamaslikning belgisi sifatida qabul qilinishi mumkin.

Suhbatlashayotganda oldinga egilmasdan, orqaga o'zini tashlamasdan to'g'ri o'tirish kerak.

Ayollar uchun eng qulay yoki mos o'tirish holati: ikkala tizza bir joyda bo'lishi, bitta tovon ikkinchisining oldiga qo'yilgan yoki yaqin qo'yilgan bo'lishi kerak. Muloqot jarayonida sochni qo'l bilan to'g'rilash yoki boshni qashish zerikish alomati deb qabul qilinadi.

Qo'llarni ko'krak oldida bir-birining ustiga qo'yish noqulay hisoblanmaydi. Biroq bu harakat suhbatdosh tomonidan suhbatni to'xtatish yoki norozilik alomati sifatida qabul qilinishi ham mumkin. Yelkaning ko'tarilishi yoki boshni qisib o'tirish zo'riqishdan darak berib, gaplashishni xohlamaslik belgisi hisoblanadi.

Suhbatdoshni o'ziga qaratish yoki uning diqqatini jalb etish uchun boshni bir oz yonga egish kerak. Boshning bir oz egilishi diqqat bilan eshitayotganlikni bildiradi.

Suhbat davomida vaqtni cho'zish uchun atayin qilinayotgandek harakatlardan (sigaret chekish, ko'zoynakni artish) saqlanish kerak. Ular javobdan qochish belgisi bo'lib ko'rinishi mumkin.

Agarda ayol kishi mashinaga o'tirsa, avval o'rindiqqa o'tirishi, so'ngra oyoqlarini kirgizishi kerak. Mashinadan tushayotganda esa avval oyoqlarni chiqarishi, so'ngra o'zi chiqishi kerak.

3. Telefon orqali so'zlashuv

Biznesda eng oddiy munosabat bu telefon orqali suhbat hisoblanadi. Lekin unday emas. Telefon orqali suhbat ham rasmiy xat va fakslardagi kabi qisqa, aniq va tushunarli bo'lishi kerak.

Birinchi bo'lib kim qo'ng'iroq qilsa, o'sha shaxs o'zini tanishtirishdan boshlaydi. Agarda telefonni boshqa shaxs olsa, unda o'zingizni tanishtirishingiz shart emas. U bilan so'rashib, sizga kerakli odamni chaqirib berishini iltimos qilishingiz yetarli. Agarda u ish joyida yo'q bo'lsa, qachon kelishini so'rab yoki biron narsa aytib qo'yishni iltimos qilib suhbatni tugatishingiz mumkin. Agarda uzoq vaqt hech kim javob bermasa, unda telefon go'shagini qo'yib qo'ying.

Qo'ng'iroq qilganingizda telefon go'shagini siz tanimagan odam olsa, kim bilan gaplashayotganingiz haqida so'rashingiz shart emas. Balki telefon nomerini to'g'ri terganingiz haqida so'rasangiz kifoya qiladi.

Xodimingiz yoki kotibangizdan kerakli joyga qo'ng'iroq qilishni va kerakli odam bilan bog'lab berishni so'rashingiz mumkin.

Agarda hamkasbingizni telefonda so'rashsa, kim qo'ng'iroq qilayotganini so'rashingiz mumkin emas.

Agarda siz qo'ng'iroq qilishda birinchi bor adashgan bo'lsangiz, ikkinchisida, albatta, siz tergan raqamning haqiqatan o'sha ekanligini so'rab oling.

Agarda siz juda ham band bo'lsangiz, oldindan kotibangizga javob berib qo'yishini iltimos qiling yoki telefoningizni uzib qo'ying.

Birinchi bo'lib qo'ng'iroq qilgan odam suhbatni tugatadi.

Yuqoridagilar bilan bir qatorda quyidagilarni yodda tutish lozim:

1) Gaplashishdan oldin:

- gaplashish zarurmi?
- muloqotning maqsadi;
- qo'l ostingizda qalam, qog'oz va kalendar bo'lsin;
- muhim muloqot ko'zda tutilsa, reja tayyorlab oling;
- suhbatdoshingizning ish tartibini yodda tuting.

2) Gaplashish vaqtida:

- o'zingizni tanishtiring;
- faqat go'shakka gapiring;
- so'zlaringizda aniqlik bo'lsin;
- xotirjam gapiring;
- noma'qul so'zlardan ehtiyot bo'ling;
- suhbatdoshingizning so'zini bo'lmang;
- keskin e'tiroz bildirmang;
- diqqat bilan eshiting;
- tegishli va zaruriy narsalarni yozib boring.

3) Muloqot qilish tartibi:

- boshlang'ich bosqich (o'zaro munosabatlar muhitini yaratadi, suhbatdoshning holatini aniqlashga imkon beradi);
- asosiy bosqich (muammolarni tushuntirish, iltimoslarni bildirish);
- yordamchi bosqich (muammolar, iltimoslar va shartlarni muhokama qilish);
- yakuniy bosqich (natijalar, xatti-harakatlar va muddatlarni aniqlash);
- suhbatni yakunlash (minnatdorlik bildirish, xayrlashish).

4) Suhbatdan so'ng:

- natijalarni yozib olish;
- va'da qilingan narsalarni yozib olish;
- natijalarni baholash.

Shu bilan birga, quyidagilarga e'tibor qarating:

- agarda siz yomon eshitayotgan bo'lsangiz, bu suhbatdoshingiz ham sizni yomon eshitmoqda, degani emas;
- hamkasbingizga o'rinsiz gaplar bilan qo'ng'iroq qilishadi, deb hisoblamang;
- telefon orqali gaplashish qiymati bu – faqat telefon kompaniyasining to'lovi degani emas.

4. Restoranda o'zini tutish odobi

Restorandagi xatti-harakatlaringiz ma'lum qoidalarga bo'ysunishi lozim.

Misol uchun, agarda siz ayol kishi bilan restoranga bormoqchi bo'lsangiz, erkak kishi joy tayyorlaydi.

Agarda uchrashuv oldindan belgilangan bo'lsa, erkak kishi ertaroq kelishi hamda oldindan kiyim yechish joyiga kiyimini yechib, ofisiantdan buyurtma qilingan stol qaerdaligi haqida so'rashi kerak. Bu harakatlarni ayol kishi kelguncha bajarish lozim. Shundan so'ng siz ayol kishini kutib olib, kiyimini yechishga yordam berib, uni zalga boshlaysiz.

Zalga kirishdan oldin oynaga qarashni unutmang.

Oyna oldida, albatta, sochingiz holatiga, kiyimingizga e'tibor berish lozim, hatto erkaklar ham. Sochdagi va kiyimdagi nuqson-kamchiliklar alohida joyda to'g'rilanadi.

Zalga birinchi bo'lib erkak kishi kiradi, undan so'ng ayol.

Agarda ayol kishi oldin kirgan bo'lsa, erkak kishi tezroq yurib, stolni ko'rsatadi va ayol kishiga stulga o'tirishida yordam beradi.

Eng qulay joylar, odatda, zalga qaragan devor oldi yoki kirish tomonga qaragan zalning o'rtasi hisoblanadi.

Erkak kishi ayol kishi o'tirgandan so'ng o'tiradi.

Agarda tanishlaringiz sizni o'zlari o'tirgan stolga taklif qilishmasa, ularning stoliga o'tirmagan ma'qul. Sizni stolga taklif qilishsa, taklif uchun minnatdorchilik bildirib, boshqa stolga o'tiring.

Agar notanish odamlar yoniga o'tirib qolsangiz, ular bilan tanishish zarur emas. So'rashib, yoqimli ishtaha tilasangiz kifoya.

Menyuni erkak kishi ayol kishiga taklif qiladi yoki o'qib beradi. Guruh bo'lib kelsangiz bir kishi o'qiydi va hamma o'ziga alohida taom tanlaydi.

Ofisiantni baqirib chaqirish, stolga vilka bilan urish, qoshiq yoki pichoq bilan bokalga urib chaqirish, biror narsa deb gapirish odobdan emas. Yaxshisi, ofisiantning yaqinlashishini kutib, imo-ishora orqali u sizga kerakligini bildirganingiz ma'qul.

Stolda o'tirib sochni tarash, qo'shiq aytish, hushtak chalish mumkin emas, qo'lingizga tushgan narsani o'ynab o'tirish yaramaydi.

Qo'shni stoldagilar bilan suhbatlashib o'tirish ham to'g'ri kelmaydi. Agarda ularda ishingiz bo'lsa, qisqa daqiqaga oldiga o'tishingiz mumkin. Yoningizdan tanishlaringiz o'tib ketayotgan bo'lsa, o'rningizdan turmasdan salomlashib qo'ysangiz kifoya. Agarda suhbatga kirishib ketadigan bo'lsangiz, turib gaplashganingiz ma'qul.

Restoranda menyudan tashqari boshqa narsa o'qimang.

Agarda siz ayol kishi bilan kelgan bo'lsangiz va stol katta bo'lsa, ayol kishi o'ng tomonda o'tiradi, agar kichik stol bo'lsa ro'parangizda o'tiradi.

Katta guruh (kompaniya)larda mehmonlar qiziqishiga hamda yoshiga qarab o'tirganlari ma'qul.

Agarda siz do'stlaringiz bilan hamroh ayolsiz kelgan bo'lsangiz, sizdan o'ng tomonda o'tirgan ayollarga e'tibor bering. Raqsga tushayotganda hamma ayollarni taklif qilishingiz mumkin. Notanish ayolni raqsga taklif qiladigan bo'lsangiz, uni ikki martadan ortiq taklif qilmang.

Raq tushayotgan paytda sigaret chekish man etiladi. Gaplashishingiz mumkin, ammo u ham shart emas. Agarda siz raqsga taklif qilmoqchi bo'lgan ayol hamrohi bilan kelgan bo'lsa, oldin uning hamrohidan raqsga tushishga ruxsat berishini so'rashni unutmang.

Restorandan ketish taklifini birinchi bo'lib tashkilotchi bildiradi.

Hamma tanovul qilib bo'lgandan keyin hisob-kitob qilinadi.

Hisob-kitob qilinayotganda quyidagi qoidalarga amal qilinadi:

– agarda restoranga borish fikri bitta odamdan chiqqan bo'lsa, hisobni u to'laydi;

– erkak kishi taklif qilingan ayol kishiga ham pul to'laydi, lekin ayol kishi o'ziga to'lashi ham mumkin;

– agarda restoranga borish jamoa fikri bilan tashkil qilingan bo'lsa, oldindan hamma narsani kelishib olgan ma'qul yoki hamma o'z-o'ziga to'lashi mumkin.

Hisob-kitob qilingandan so'ng tortishishga yo'l qo'ymang, bu nojo'ya odat hisoblanadi.

Talab qilingan summa hisob keltirilgan tarelkaga qo'yiladi. Pul to'layotganingizda o'zingizga e'tiborni jalb qilmang, bu siz tomondan qilingan noto'g'ri xatti-harakat hisoblanadi.

Erkak kishi ayolning kiyinishiga yordam berishi kerak.

Ayolni uyiga kuzatib qo'ying.

Hech qachon ayolga chap qo'lingizni taklif qilmang.

5. Stol atrofida o'zini tutish odobi

Stol atrofida o'tirganda yaxshi, oddiy narsalar haqida gapirish lozim, so'zlashish davomida jiddiy masalalarga to'xtalmang, bunda ko'proq ishtahani ochadigan mavzularda gapirgan ma'qulroq.

Suhbatlashish davomida ovqat yoki ichimlikning narxi haqida to'xtalmang.

Yoningizdagi suhbatdoshingizning qulog'iga pichirlab gapirish madaniyatsizlik hisoblanadi.

Stol atrofida suhbatlashayotganingizda faqat yoningizdagi sherigingiz bilangina emas, balki sizga yaqin o'tirganlar bilan ham suhbatlashish lozim. Har bir suhbatni ovqatlanishga xalaqit bermaydigan tarzda olib borish lozim.

Yoningizdagi qo'shningizdan keyin o'tirgan odamga gapirmoqchi bo'lsangiz, uning orqa tomonidan turib gapiring. U bilan suhbatingiz uzoq davom etmasligi, qisqa va lo'nda hamda hazil so'zlardan iborat bo'lishi mumkin.

Sherigingizni turtib e'tiborini qaratishga harakat qilmang.

Agarda suhbatdoshingiz oldida aksirishingizga to'g'ri kelib qolsa, yuzingizni o'girib, sekinroq aksirishga harakat qiling va albatta uzr so'rashni unutmang. Agarda sheriklaringizdan biri aksirsa, e'tibor bermang, «sog' bo'ling!» deb aytish ham shart emas.

Agarda qo'shnilar bilan gaplashmoqchi bo'lsangiz, qolganlarga orqangizni o'girmang.

Ovqat yemasligingiz sabablarini aytib o'tirishning hojati yo'q, faqatgina yemasligingizni aytasangiz bas.

Qadah so'zi yoki biron-bir so'z aytmoqchi bo'lsangiz, buning uchun eng qulay vaqt ovqatlanish orasidagi tanaffus hamda hech kim ovqat yemayotgan paytdir. Gapirayotgan gapingiz uzoq davom etmasligi va zerikarli bo'lmasligi kerak. Gapirmoqchi bo'lgan odam o'midan turib sekin-asta ryumkasini taqillatadi, bu bilan o'tirganlarning e'tiborini o'ziga qaratadi. Nutqni qadah so'zi bilan tugatadi.

So'z boshlashdan oldin hamma ryumkalarni to'ldirib olishini iltimos qilsa ham bo'ladi.

Birov gapirayotganda yonidagi sherigi bilan gaplashib o'tirish hurmatsizlikka kiradi. Nutqni e'tibor bilan tinglash kerak.

6. Ovqatlanish etiketi

Hamma narsa to'g'ri o'tirishdan boshlanadi. Stulga doim to'g'ri o'tirish lozim. Sizning tanangiz bilan stol oralig'idagi masofaga kaftingiz sig'ishi kerak. Stolni faqat ovqatlar orasidagi tanaffusda va ovqatlar berish tugagandan so'ng orqaroqqa surish mumkin va shundagina o'zaro suhbatlar olib borilsa bo'ladi.

Kuldonni stol ustiga chiqarib bo'lmaydi, hatto sigaret chekayotganingizda va chekishga qulaylik paydo bo'lsa ham.

Ko'ylagingiz iflos bo'lib kolmasligi uchun salfetka tizzaga qo'yib olinadi.

Ovqatdan so'ng salfetka bilan avval lablarni, so'ng barmoqlarni artish kerak.

Suyuq ovqatlarni chuqur idishda yoki maxsus bulon idishida berish mumkin.

Ovqat sovishi uchun uni puflamay, soviguncha sabr qilish lozim.

Sho'rvani oxirigacha ichish uchun chap qo'l bilan tarelkani qiyalatsa bo'ladi.

Bulon chashkalarida berilgan birinchi ovqat desert qoshig'i bilan ichiladi, ovqatlanish vaqtida chashka chap qo'l bilan ushlab turiladi.

Bulon va sho'rva pyuresi avval qoshiqda yeyiladi, so'ng oddiy chashkadan ichilgandek ichish mumkin.

Ovqatlanish vaqtida pichoqni o'ng qo'lda, vilkani chap qo'lda ushlab kerak.

Birdaniga go'shtni bir necha bo'lakka bo'lib bo'lmaydi, chunki go'sht sovib, mazasiz bo'lib qoladi.

Go'sht kesilgan pichoqda tuz olish yoki ishlatgan anjomlaringizda umumiy tarelkadan ovqat olish mumkin emas.

Agarda ovqatlanish davomida ichimlik ichish kerak bo'lib qolsa, pichoq va vilkani o'z joyiga qo'yish kerak.

Pichoqni o'ng tomonga, vilkani chap tomonga qo'yish lozim.

Ovqatni yeb bo'lgandan keyin pichoq va vilka tarelkaga qo'yiladi.

Agarda sizdan biron anjomni olib berishni iltimos qilishsa, pichoq, vilka, qoshiqni ushlaydigan tomonini oldinga qilib o'rtasidan (neytral joyidan) ushlab uzatiladi.

Qovurilgan tovuq go'shtini qo'l bilan yesa ham bo'ladi. Qush go'shtidan tayyorlangan ovqatlar pichoq va vilka yordamida yeyiladi.

Issiq baliq maxsus asboblardan bilan yeyiladi. Baliq o'ng qo'ldagi vilka yordamida tanovul qilinadi va chap qo'ldagi non bo'lagi bunga yordam beradi. Baliq qiltanoqlari tarelkaning bir chekkasiga to'planadi.

Kichik idishdagi salatlar katta idishga olmasdan yeyiladi.

Kattaroq idishlarda tortilgan salatlar uchun mo'ljallangan maxsus idishlarga qoshiq yoki vilka yordamida olib yeyiladi.

Buterbrodlar ba'zi hollarda pichoq yoki vilka bilan tanovul qilinadi.

Mevalarni butun holicha tishlab yeyish madaniyatsizlikka kiradi. Mevaning avval po'chog'ini archib bir necha bo'lakka ajratib, o'rtasidagi urug'lari olib tashlanib, so'ng yeyiladi. Sabrsizlik bilan birinchi bo'lib sizga ovqat berishlarini so'ramang.

Ichimlik ichmoqchi bo'lsangiz ryumkangizni ichimlik quyayotgan sherigingizga o'ng qo'lingizning katta barmog'i, o'rta va ko'rsatkich barmoqlarida ushlab uzating. Stakanda to'kilishi mumkin bo'lgan vino yoki suvni qoldirib bo'lmaydi.

Turayotganingizda salftkani yig'ishtirish shart emas. Ovqatdan so'ng birdaniga turib ketish to'g'ri emas, hech bo'lmasa ketishdan oldin yarim soat o'tirish kerak.

7. Ayrim mamlakatlardagi munosabatlar etiketi

Mamlakatimizning jahon hamjamiyatiga intensiv ravishda integrtasiyalashuvi jarayonida xalqaro ishbilarmon doiralarida qabul qilingan umumiy etiket me'yorlarini egallash bilan bir qatorda, ayrim xalqlar va mamlakatlarga

xos bo'lgan ushbu sohadagi xususiyatlarni bilish o'zbek ishbilarmon doiralari, rahbar (menejer)lari uchun muhim ahamiyat kasb etmoqda. Shuning uchun quyida turli mamlakatlardagi ana shu xususiyatlarning ayrim tomonlari keltirilgan.

AQSH

Murojaatlarda: «mister» (erkak kishiga nisbatan), «miss» (turmushga chiqmagan xotin-qizlarga nisbatan), «missis» (turmush qurgan ayollarga nisbatan).

Aniqlik: amerikaliklar uchun vaqt bu pul demakdir. 5 daqiqadan ortiqcha kechikish e'tiborsizlik deb tushuniladi. Uchrashuvlar uchun aniq vaqt belgilanadi.

Kiyinish: Rasmiy uchrashuvlarda klassik uslubdagi kiyimlarni afzal ko'radilar. Ba'zi hollarda o'zlariga kiyinishda erkinlik berishlari mumkin. Hamkorlarini ular xohlagan kiyimda qabul qiladilar.

So'zlashuv taomili: vaqtni cho'zishni yoqtirishmaydi, tezda aniq maqsadga o'tishadi. Agarda uchrashuv foydali ekanini sezishsa, birinchi uchrashuvdayoq shartnoma tuzishadi. Avval bosh masalalarni kelishib olib, shartnomaning qismlarini keyingi uchrashuvlarda hal etishadi. Muzokaralarda amerikaliklar sabrsiz bo'lishadi, ammo nizo kelib chiqishiga yo'l qo'ymaydilar. Ish olib borish bosqichlarini kelishib olishsa, har bir bosqichni bajarish muddatini aniqlab oladilar. Muzokara olib borishda suhbatdoshdan 70–75 sm masofada turib gaplashadilar. Stol atrofida muzokaralar olib borishni yoqtirishmaydi.

Sovg'alar: amerikaliklar sovg'alarni yoqtirishadi, lekin qimmatbaholarini emas. Suvenirnlarni esa inkor etishmaydi.

Suhbatlarning borishi: ish haqida, oilaviy muammolar haqida gapirishni yoqtirishadi. Siyosat esa ular uchun ikkinchi darajali hisoblanadi.

Takliflar: restoranlarga, sport musobaqalariga, shahardan tashqaridagi sayohatlarga taklif qilishni yoqtirishadi. O'tirishlarda o'zlarini erkin his qiladilar. Spirtli ichimliklarni ichishsa, ozgina sho'xlik qilishadi, ammo jinoyat kodeksini esdan chiqarishmaydi.

Fransiya

Murojaatlarda: «mese» (erkak kishiga nisbatan), «madam» (turmush qurgan ayollarga nisbatan), «madmuazel» (turmushga chiqmagan xotin-qizlarga nisbatan)).

Aniqlik: fransuzlar aniq belgilangan vaqtda kelishni yoqtirishadi, ammo hamkorlari oldindan uzr so'rab 15–20 daqiqaga kechikib kelishsa, xafa bo'lmaydilar.

Kiyinish: erkaklar klassik uslubdagi kiyimni afzal ko'rishadi, ayrim paytlarda chiroyli ko'ylak kiyib yengil kurtkalarda ham paydo bo'lishadi.

Ayollar marosimlar uchun kiyiladigan ko'ylaklarda kelishadi, qizlar esa kiyinishda erkinlikni afzal ko'radilar.

So'zlashuv taomili: fransuzlar o'z ishining ustasi bo'lgan suhbatdoshlarni yoqtirishadi. Chet tillardagi so'zlarni ishlatganlarni yoqtirishmaydi. Fransuzlar ichida fransuz tilini yaxshi bilgan odam katta obro'ga ega bo'ladi.

Sovg'alar: unchalik qimmat bo'lmagan sovg'alar va suvenirlar ishga yordam berishi mumkin.

Suhbatlarning borishi: fransuzlar o'zlarining diqqatga sazovor joylarini yaxshi ko'radilar va ular haqida soatlab gapirishdan zerikmaydilar. Ularni soliqlar, ishsizlik va kundalik muammolar qo'proq qiziqtiradi.

Takliflar: biror joyga borishga taklifni ular xursandlik bilan qabul qilishadi. Yaxshi vinosi bor kafe va restoranlarga borish ularning jonu dili.

Buyuk Britaniya

Murojaatlarda: «mister», «miss», «missis». Majlis yoki yig'inda «Xonimlar va janoblar» deb murojaat qilish qabul qilingan. Lekin bunda «Buyuk Britaniya» va «Angliya» so'zlarini chalkashtirish mumkin emas.

Aniqlik: inglizlar vaqtning qadriga yetishsa-da, lekin hamkorining arzimas kechikishini tushunishadi.

Kiyinish: erkaklar klassik uslubdagi kiyimlarni afzal ko'radilar. Ayollar erkin kiyinishadi, lekin axloq chegarasidan chiqmaydilar. Qizlar ham shu qoidaga bo'ysunadilar.

So'zlashuv taomili: angliyalik ishbilarmonlar vaqtni qadrlaydilar, o'z hamkorlarini hurmat qilishadi, qaror qabul qilishni ham cho'zmaydilar, lekin sababsiz shoshilmaydilar. Inglizlar shartnomalarni yaxshi aniqlab va bo'lajak natijalarni bilgandan so'ng imzolashga harakat qiladilar. Ular o'z hamkorlariga ishonch bilan qarashadi va ularga ham shunday munosabatda bo'lganlarni hurmat qilishadi.

Sovg'alar: suvenirlarni yoqtirishadi. Gul va kitoblarga ham yo'q demaydilar. Ammo sovg'alarga juda ehtiyotkorlik bilan qarashadi.

Suhbatlarning borishi: Buyuk Britaniyaning tarixi va uning O'zbekiston bilan aloqasi haqida eslashni yoqtirishadi. Kundalik muammolar haqida suhbatlashishni yoqtirishadi. Lekin siyosiy mavzuga ham qarshilik bildirmaydilar.

Takliflar: Inglizlarda shunday maqol bor: «Mening uyim – mening qasrim». Shuning uchun uyga taklif qilishlarini kutmang. Agar sizni o'z uylariga taklif qilishsa, demak siz ularga yoqdim deb hisoblayvering. Siz ham taklifga javoban ularni zo'r restoranga taklif qilishingiz mumkin.

Polsha

Murojaatlarda: «pan» (erkak kishiga nisbatan), «pani» (ayol kishiga nisbatan). Yaxshi tanish bo'lgan hamkorlarga «sen»lab muomala qilishadi. Siz deganda xafa bo'lishadi.

Aniqlik: ish yuzasidan, rasmiy uchrashuvlarda 5 daqiqadan ortiq kechikishlarni qabul qilishmaydi.

Kiyinish: erkaklar kostyum kiyishadi. Ayollar bejirim kiyimlar kiyishni ma'qul ko'rishadi.

Sovg'alar: agar sizni kechki ovqatga uyga taklif qilishgan bo'lsa, uy bekasi uchun guldasta va bolalar uchun shirinliklar olishni unutmang. Polshada, odatda, tug'ilgan kunlarini nishonlamaydilar.

Suhbatlarning borishi: hamkoringizning ayoli go'zalligi haqidagi an'anaviy maqtovlar, Polshaning rivojlanish yo'lidagi yutuqlari haqidagi suhbatlarni yoqtiradilar.

Takliflar: Shahar tashqarisidagi restoran, qadimiy qasrlar va muzeylar sizning e'tiboringizga havola qilinadi.

Shvetsiya

Murojaatlarda: «janob» (xerk), «xonim» (frau), yaxshi tanish bo'lgan hamkorlarni esa ismi bilan chaqirishadi va «sen»lab munosabatda bo'lishadi («dyu» deb talaffuz qilishadi).

Aniqlik: ozgina kechikish ham hamkorlikka putur yetkazishi mumkin.

Kiyinish: ayollar uchun kostyum yoki pidjak, erkaklar uchun kostyum.

So'zlashuv taomili: shvesiyalik ishbiarmonlar ishlarni qoyillatib qo'yishni yoqtirishadi. Aniq va dolzarb dalillar rasmiy muzokaralarni olib borishga va shartnomalarni tuzishga yordam beradi.

Sovg'alar: Shvesiyada spirtli ichimliklar qimmat bo'lganligi sababli hamkoringiz spirtli ichimlik sovg'a qilsangiz xursand bo'ladi. Albatta, toza mahsulot bo'lishi shart.

Takliflar: eng zarur muzokaralar tushlik vaqtida ham bo'lib o'tishi mumkin. Shvedlar mehmonlarning sabr-qanoatli, qo'li ochiqligini yoqtirishadi.

Avstriya

Murojaatlarda: «xerr» (erkak kishiga nisbatan), «frau» (turmush qurgan ayollarga nisbatan), «froyleyn» (turmushga chiqmagan xotin-qizlarga nisbatan).

Aniqlik: Avstriyaliklar ham germaniyaliklardek aniqlikka amal qilishadi. Faqat Avstriyaning janubiy qismidagina sizning 15 daqiqa kechikishingizni kechirishlari mumkin.

Kiyinish: ish yuzasidan bo'lgan uchrashuvlarda rasmiy kiyimlar kiyishadi.

Soʻzlashuv taomili: avstriyaliklar oʻz biznesini diqqat-eʼtibor bilan olib boradilar va hamkasblaridan ham shuni talab qiladilar. Oldindan tayyorlanmaslik faqat jiddiy boʻlmagan hollardagina boʻlishi mumkin. Katta muammolar oldindan tayyorlangan va hujjatlashtirilgan boʻlishi shart.

Sovgʻalar: suvenirni yoqtirishadi. Agar siz bir shisha yaxshi vino albatta, uy bekasiga guldasta olib borsangiz, uy egasi sizdan xursand boʻladi.

Suhbatlarning borishi: shahar arxitekturasiga tegishli maqtoqli soʻzlar va davlat yodgorliklari yaxshi saqlanganligi haqidagi suhbatlar.

Takliflar: Siz mahalliy oshxona va kafeteriyalar bilan tanishdingiz. Avstriyaliklar oʻz qandolatchilari tayyorlagan pishiriqlarni yoqtirishadi va albatta, siz ularni maqtashingiz lozim.

Agarda konsertga taklif qilishsa – yaxshi munosabat belgisi. Dastlabki ish yuzasidan boʻlgan uchrashuvlar shahar tashqarisidagi uyda yoki restoranda boʻlishi mumkin. Avstriyaliklar yaxshi vino yoki aroqni afzal koʻradilar. Ularning didiga qarab ish tuting.

Italiya

Murojaatlarda: odatda, suhbat vaqtida suhbatdoshining familiyasini aytishmaydi, sinor (erkak kishiga nisbatan), sinora (turmush qurgan ayollarga nisbatan), sinorita (turmushga chiqmagan xotin-qizlarga nisbatan) deb murojaat qilishadi. Institutni tamomlagandan soʻng har bir odamga avtomatik ravishda «doktor», «doktoressa» deb murojaat qilishadi.

Aniqlik: umuman, aniqlikni yoqtirishadi, ayniqsa, Shimoliy Italiyada juda qadrlashadi.

Kiyinish: erkaklar uchun elegant kostyum. Ayollar uchun kechki koʻylaklar.

Soʻzlashuv taomili: hamkoringiz taklifini tez qabul qilmaslik kerak. Bahslashishni, tortishishni yoqtirishadi, oʻz mahoratingizni va bilimdonligingizni namoyon qiling.

Sovgʻalar: agar siz hamkoringiz va uning oilasi bilan yaxshi tanish boʻlsangiz, bolalari uchun arzimagan sovgʻalar sizning ili munosabatlaringizni bildiradi.

Suhbatlarning borishi: suhbat davomida Italiya hayotiga, ovqatlari va madaniyatiga tegishli maqtoqli soʻzlarni aytishni unutmang. Italiyaliklar futbolni yoqtirishadi. Italiya modasi haqidagi suhbat munosabatdagi sovuqlikni yumshatishi mumkin.

Takliflar: kunduzgi ikki-uchsoatlik tushlik vaqtida biznes muammolaringiz xaqida eshitadilar, shartnomangizni bajarishga qabul qiladilar. Kechki uchrashuvlar, masalan operaga tashrif va uning soʻngida kechki ovqatni birga qilish yaxshi munosabat belgisidir.

Germaniya

Murojaatlarda: «xerr» (erkak kishiga nisbatan), «frau» (turmush qurgan ayollarga nisbatan), «froyleyn» (turmushga chiqmagan xotin-qizlarga nisbatan).

Aniqlik: nemislarning hamma narsani o'z vaqtida bajarishlari tillarda doston. Besh minutdan ortiq kech qolsangiz telefon orqali kechikishingiz sababini aytib qo'yishingiz lozim.

Kiyinish: yozda erkaklar kostyumsiz ham yurishlari mumkin. Lekin albatta oq ko'ylak va galstuk bo'lishi shart.

So'zlashuv taomili: o'z hamkoringizga jiddiy va ishonchli ishingiz haqida so'zlab berishingiz va oldindan alohida tayyorlab qo'yilgan papkalaridagi hujjatlar bilan ularni tasdiqlashingiz kerak.

Sovg'alar: suvenirlarni yoqtirishadi. Bolalar uchun hech qanday o'yinchoq olmasligingiz kerak (o'yinchoqlar matosi xavfsizlik standartlariga javob bermasligi mumkin).

Suhbatlarning borishi: nemislar o'z bekamu ko'stlikka erishgan ekologiyasi haqida eslash, ko'chalarning tozaligi, go'zalligi va tabiatining orastaligi haqida suhbatlashishni yoqtirishadi. G'arblik nemislar sharqiy yerlarni o'z yelkalariga olganligi to'g'risida achinish bildirishlarini yoqtirmaydilar. Sharqliklar esa Germaniya birlashganidan ke-yingi og'ir iqtisodiy ahvol haqidagi suhbatni maroq bilan eshitishadi.

Takliflar: sizni kaloriyali restoranga taklif qilishni unutmaydilar. Sizni yana birshubetga (pivo ichadigan joy) shahar tashqarisida joylashgan o'rmonga taklif qilishadi. Pivoning hamma navlaridan ichmang. Supermarketda faqat o'zingizning pulingizga ishonang. Sherigingizdan hatto bir necha soatga bo'lsa ham pul so'rashga harakat qilmang, aloqalarga putur yetishi mumkin.

Yaponiya

Murojaatlarda: suhbat vaqtida yaponlar suhbatdoshining unvonini aytib chaqirishadi, xoh u boshliq bo'lsin yoki mehmon. Bizning ishbilarmonlarimiz suhbatdoshining familiyasiga «San» qo'shimchasini qo'shib murojaat qilishlari lozim. Bu muloyimlik belgisidir. Masalan: «Sato-san».

Kiyinish: Yaponiya ishbilarmonlari asosan kostyum kiyishadi.

So'zlashuv taomili: Bu jarayon Yaponiyada juda ko'p shartlardan tashkil topgan. Buni tushunib olish qiyin. Shuning uchun asosiy narsalarni bilib olish kerak: qo'l berib salomlashish Yaponiyada odat tusiga kirmagan. Ayollar bilan qo'l uzatib salomlashishni aqlga bovar qilmaydigan narsa deb tushunishadi. Kelishuvlar vaqtida yaponiyaliklar qisqa ogohlantirishlar berishi mumkin. Suhbatni o'zlari boshlashni xohlamaydilar. Muloyimlikni qadrlashadi. Odatda ular «yo'q» deyishmaydi. Yaponlar uchun kamgaplik oltinga teng. Suhbat davomida yaponlar boshini egib «xay» so'zini ko'p

ishlatishadi: tarjimasi «ha». Lekin bu rozi ekanligidan dalolat emas. Bu e'tibor belgisi bo'lib, sizni eshitayotganligini bildiradi.

Sovg'alar: yaponiyaliklar odatda birinchi uchrashuvda qandaydir suvenir yoki biror sovg'a berishadi, bu suhbat boshlanishini bildiradi. Sovg'a sifatida unchalik qimmat bo'lmagan biror-bir narsa berishadi. Shunday narsani u suhbatdoshidan ham kutadi.

Suhbatning borishi: yaponiyaliklar birinchi uchragan odamga ko'nglini ochmaydilar. Ular quyidagi mavzular haqida suhbatlashishadi: siyosat, din, hayot muammolari, ish, moliyaviy ishlar, shaxsiy muammolar.

Takliflar: restoranga taklifni ular yaxshi qabul qilishadi. Yaponiyaliklar mehmonlarni shaharning diqqatga sazovor joylari bilan tanishtirishni yoqtirishadi.

Arab davlatlari

Murojaatlarda: Arab davlatlari shunchalik buyuk va xilma-xilki, ularga biron-bir ta'rif berish qiyin. Har qanday vaziyatda ham ular uch xil qatlamga bo'linadilar: janoblarga, kambag'allarga va o'rta qatlamga. Odatda, vaziyatga karab «Janob» deb chaqirsangiz adashmaysiz.

Aniqlik: arablarda aniqlik nisbiy tushuncha. Rasmiy uchrashuvlarda kechikishlarga ahamiyat berilmaydi. Lekin Angliya va fransiyaliklar bilan hamkorlik qilgan va tajribaga ega bo'lgan kishilar yevropaliklardagidek yo'l tutadilar.

Kiyinish: rasmiy uchrashuvlarga ishbilarmonlar yevropacha rusumdagi kostyumlar kiyishadi. Mansabdor shaxslar milliy kiyimlarni kiyishni afzal ko'rishadi. Ayollar iloji boricha yopiq kiyinishadi.

So'zlashuv taomili: arablar bilan suhbatlashish vaqtida oradagi masofa 35–40 sm bo'ladi. Ish yuzasidan hamkorlikni hurmat qilishadi, majburiyatlarni bajarishadi. Arab mamlakatlarida suhbatlashishning o'ziga xos qonun-qoidalari mavjud, bu qonun-qoidalarni hurmat qilish kerak. Rasmiy uchrashuvlarda asosiy mavzuga o'tishdan oldin, bir necha odatiy gaplarni aytadilar va ularga javob olishni istaydilar (salomlashishga o'xshagan). Boshqa narsalar Yevropadagidek kechadi.

Sovg'alar: sovg'alarni qabul qilishadi va qaytarishga harakat qilishadi.

Suhbatlarning borishi: biznes haqida suhbatlashishni yoqtirishadi, shuningdek, o'z shaharlaridagi yodgorliklar haqida hamda diniy mavzularni ham chetlab o'tmaydilar. Arablar turli xil dinlarga sabrli bo'lishadi.

Takliflar: har qanday takliflarga yo'q demaydilar.

Lotin Amerikasi

Murojaatlarda: «sinor» (erkak kishiga nisbatan), «sinora» (turmush qurgan ayollarga nisbatan), «Sinorita» (turmushga chiqmagan xotin-qizlarga nisbatan).

Aniqlik: lotin amerikaliklar kechikishlarga unchalik e'tibor berishmaydi. Agar siz 30–40 daqiqaga kech qolsangiz ham bu ularni unchalik hayratlantirmaydi.

Kiyinish: ishbilarmonlar havoning issiqligiga qaramay uchrashuvlarga kostyumda kelishni afzal ko'rishadi.

So'zlashuv taomili: lotin amerikaliklar bilan suhbat vaqtida uzoqlashmasligingiz lozim. Ish yuzasidan bo'lgan savollarga ob-havo, tabiat va taassurotlar haqidagi 5 minutlik suhbatdan so'ng o'tishingiz kerak. Kelishuvlarni qorong'ida o'tkazmang, vaqtni va suhbatni cho'zishga harakat qiling. Bu odatlarni ular yaxshilik belgisi deb tushunishadi. Shartnomalarni imzolash vaqtida lotin amerikaliklar eng kichik detallarni ham e'tiborga oladilar. Noroziliklarni ham ular tinch va tushungan holda qabul qilishadi. Ular odatda birinchi uchrashuvdayoq shartnomalar tuzishmaydi. Bir necha uchrashuvlardan keyin tuzishni afzal ko'rishadi.

Sovg'alar: qimmat bo'lmagan sovg'alarni juda ham yoqtirishadi.

Suhbatlarning borishi: Ular o'z davlatlarida joylashgan diqqatga sazovor joylar haqida suhbatlashishni yoqtirishadi. Siyosatga unchalik qiziqishmaydi.

Takliflar: takliflardan odatda voz kechishmaydi.

Xulosa qilib aytganda, olijanoblik faqatgina bilimda emas, balki bir-birini tushunishdadir. Bu xatti-harakatlardagi eng kichik detallardan iborat: madaniyatli salomlashish, hurmat bilan bahslashish, stol atrofida o'zini tuta bilish, boshqalarga bildirmasdan yordam berish, tabiatni va atrof-muhitni asrash, yomon so'zlarni gapirmaslik va boshqalar. Shu bilan birga, odamlarga va atrof-muhitga sabr-toqat bilan munosabatda bo'lish ham olijanoblikdir.

Yaxshi xulq-atvor negizida odamlarga xalaqit bermaslik, «hamma yaxshi yashasin» degan niyat yotadi. Inson o'zida xulq-atvorni emas, balki uni belgilovchi omillarni tarbiya qilishi lozim. O'zining dunyosiga, jamiyatga, tabiatga va o'tmishga e'tibor bilan qarashi kerak.

BOSHQARISH FAOLIYATINI TAKOMILLASHTIRISH BO'YICHA MASHQLAR

1. Qadriyatlarga munosabatingiz

«Qadriyatlar – nima yaxshi-yu, nima yomon ekanligini ajratib beruvchi narsadir».

1. Savdo kompaniyasining vakili, tovar ishlab chiqaruvchi kompaniyaning bayrami munosabati bilan bergan sovg'asini olishi mumkinmi?

- a) ha;
- b) yo'q;
- d) kichikroq bo'lsa olishi mumkin.

2. Aksiyalaringiz uchun 250,0 ming so‘m dividend oldingiz, uni daromad to‘g‘risidagi deklarasiyaga kiritgan bo‘larmidingiz?

- a) yo‘q;
- b) ha;
- d) yarmini ko‘rsatar edim.

3. Ish yuzasidan taksidan foydalandingiz, kira haqini kompaniyadan olasizmi?

- a) ha;
- b) yo‘q;
- d) har doim ham emas.

4. Restoranda kompaniya hisobidan uyushtirilgan ziyofatga noyob, qimmat taomlarni buyurtirgan bo‘larmidingiz?

- a) ha;
- b) yo‘q;
- d) ayrim hollarda.

5. Kompaniyaning nusxa ko‘paytirish apparatidan shaxsiy maqsadlarinigizda foydalangan bo‘larmidingiz?

- a) ha;
- b) yo‘q;
- d) ayrim hollarda.

6. Kompaniyaga qarashli kabinetdan bejirim kuldonni uyingizga olib ketarmidingiz?

- a) ha;
- b) yo‘q;
- d) ayrim hollarda.

7. Kompaniyaga qarashli avtomashinadan shaxsiy maqsadlarda foydalanarmidingiz?

- a) ha;
- b) yo‘q;
- d) ayrim hollarda.

8. Xorijga xizmat safariga ketayotib, 1-klass salonida ketasizmi yoki farqi yo‘qmi?

- a) ekonom-klass;
- b) 1-klass;
- d) farqi yo‘q.

Natijalarni baholash:

- a) ga – 3 ball b) ga – 5 ball d) ga – 4 ball

To‘plagan ballaringizni jamlang:

24–29 ball. Sizning qadriyatlarinigiz ateistik dunyoqarashga ega bo‘lgan, ma‘lumoti o‘rtacha darajadagi ishchi yoki xodimning qadriyatlariga mos keladi.

30–35 ball. Siz kompaniya va o‘zingizning shaxsiy mulkingiz o‘rtasidagi farqni yaxshi tushunasiz. Konservativ xarakterga egasiz.

36–40 ball. Sizning qadriyatlarinigiz xorijiy kompaniya rahbarlarining qadriyatlari bilan mos keladi. Kuldonni olishni o‘zingizga uyat hisoblab, samolyotning 1-klass salonida uchishni ortiqcha hasham deb hisoblamaysiz. Qoningizda qadimgi zodagon oilaning qoni bo‘lishi ehtimoldan xoli emas.

2. O‘ziga bo‘lgan ishonchni aniqlash

1. Agar sizning yo‘lingizni qora mushuk kesib o‘tsa, siz:

- a) qo‘rqmasdan u tomonga boraverasiz, chunki bid‘atlarga ishonmaysiz;
- b) birovga sezdirmasdan bosh kiyimingizni aylantirib, oldinga boraverasiz;
- d) ortingizga qaytasiz yoki tor ko‘chaga burilib ketasiz.

2. Kishilar gavjum joyda turibsiz, sizning yoningizda bir nechta erkak baland ovozdada yomon so‘zlar bilan janjallashmoqda. Siz:

- a) ularga yuzlanib, ularning bu xatti-harakati to‘g‘risidagi fikringizni bildirasiz;
- b) «behayolar», «shundaylar ham bo‘ladimi», «uyalishsa bo‘lar edi» deb o‘zingizga gapirasiz;
- d) indamasdan boshqa tomonga burilib ketasiz.

3. Ko‘chada sizga yoqimtoygina qiz (yoki yigit) uchradi, u bilan tanishishni xohlaysiz. Siz:

- a) o‘zingizni unga xonanda (rejissyor) deb tanishtirasiz;
- b) «soat necha bo‘ldi?» – deb so‘rab, nozik jilmayasiz;
- d) o‘zingizni odatdagidek tanishtirasiz;
- g) yonidan o‘tib ketasiz-da, «u mening peshonamga yozilmagan», – deb o‘ylaysiz.

4. Qorong‘i ko‘chada ketayotib, beshta bola bir qizga tegajoqlik qilayotganini ko‘rdingiz. Siz:

- a) natijasi xaqida o‘ylamasdan qizga yordamga tashlanasiz;
- b) baqirib telefon qilgani chopasiz;
- d) «o‘zi aybdor», – deb o‘tib ketaverasiz.

5. Siz temiryo‘l kassasiga navbatda turibsiz. Navbatdan tashqari bir shaxs kassa yoniga intilmoqda. Siz:

- a) u haqdagi fikringizni uning yuziga aytasiz;
- b) noroziligingizni uning ko‘ziga jahl bilan tik qarab bildirasiz;
- d) «mayli, bitta oldini-yu, bitta keyini», – deb o‘ylaysiz.

6. Ko‘rinishingiz binoyidek va sochingiz bilan faxrlanasiz, ammo sizning eng yaqin do‘stingiz (yoki dugonangiz) sizga uni o‘zgartirishni maslahat qildi. Siz:

- a) zudlik bilan sartaroshxonaga borasiz;

- b) boshqa do'stlaringizning fikrini bilasiz va shunga qarab ish tutasiz;
d) «yaxshilikdan yaxshilik qidirmaydilar» maqoliga tayanib hech narsani o'zgartirmaysiz.

7. Siz notanish odamlar davrasida butun kechani o'tkazishga majbursiz. Siz:

a) hazil-mutoyiba, gap bilan darhol ularning e'tiborini o'zingizga jalb etasiz va o'zingizni bemalol tutasiz;

b) ularning biri yoniga o'tirib, suhbat boshlaysiz;

d) chekaga o'tirib, ular sizga e'tibor berishini kutasiz.

8. Siz sevib qolgansiz. Sevgilingizni do'stlaringizga tanishtirib, ulardan siznikidan farq qiluvchi fikrlarni eshitdingiz. Siz:

a) o'zingizga: «Men uni yaxshi bilaman», deb u bilan qolasiz;

b) u bilan qolishga qaror qildingiz, lekin yaxshiroq e'tibor berish kerakligini his qilasiz;

d) ularning maslahatlarini tinglab, «olovsiz tutun bo'lmaydi, adashibman», deb u bilan aloqani uzasiz.

Natijalarni baholash.

a) 10 ball

b) 5 ball

d) 3 ball

60 va undan yuqori ball. Siz jasur odamsiz. Har qanday uyatchanlikni, jur'atsizlikni chetga surib qo'yib, olg'a yurasiz. Tavakkal qilishni yoqtirasiz, qaror qabul qilishda aql-farosat bilan ish tuting.

35–60 ball. Sizning tabiatingiz – «oltin o'rtalik». (Siz o'zingizni «o'qqa-cho'qqa urmaysiz» va shoshqaloqlik qilmaysiz. Ko'ngilsizlik va tasodiflardan qochmaysiz. Sizga ishonsa bo'ladi, yaxshi xarakterga egasiz, lekin hayotingiz bir xilda kechayotgandek tuyulmayaptimi? Ayrim holatlarda ehtiyotkorlikni bir tarafga surib, o'zingizni va hattoki do'stlaringizni dadillikda hayratga solishingiz mumkin.

24–35 ball. Sizga tezroq xarakteringizni o'zgartirish tavsiya etiladi. Siz jur'atsiz va qo'rqqisiz, ba'zan esa yuraksizlik qilasiz. Siz doimo birovning soyasida yurishga harakat qilasiz va chetda qolishga urinasiz. Biroq yakkalanib qolishingiz mumkin. Boshqalar nima deyishi va o'ylashini chetga surib qo'yib, jur'atli va dadil bo'lishga harakat qiling.

3. Boshqalarga rahbarlik qilishda zarur bo'ladigan sifatlarni aniqlash

1. Siz odatda nimani afzal ko'rasiz:

a) o'z faoliyatingizni rejalashtirishni;

b) rejasiz harakat qilishni.

2. Do'stlaringiz:

a) sizga o'z dardlarini to'kib solishadi;

b) shaxsiy muammolari bilan juda kam dardlashishadi.

3. Sizning ko'nglingizdagi ish (xobbi):
- kolleksiya to'plash;
 - tennis o'ynash.
4. Sizga qanday o'yin zavq bag'ishlaydi:
- shaxmat o'yini;
 - karta o'yini yoki shunga o'xshash gardkam o'yinlari.
5. Davrada (kompaniyada):
- barchaning vaqtini chog' qilish yoqadi;
 - o'zingizni qiziqchi o'rnida ko'rishni yoqtirmaysiz.
6. Qarama-qarshi jinsdagi shaxsga yoqib qolish qo'lingizdan keladi:
- bir qarashdayoq;
 - qisqa suhbatdan keyin.
7. Odamni biron ishni bajarishga undashning yaxshi yo'li:
- o'sha ish ko'ngildagidek qiziqarli ekanligi;
 - o'sha ishdan o'ziga ham, boshqalarga ham naf tegishini isbotlash.
8. Siz odamlarga maslahat berasizmi?
- ha, agarda ularga yordam berish qo'lingizdan kelishini his qilsangiz;
 - yo'q, birovlarning xatolarida o'zingizni aybdor his qilishni xohlamaysiz.
9. Birovlarning maslahati sizni ko'proq:
- g'azablantiradi;
 - foydali axborotlar olishga imkon yaratadi.
10. Ishda qanday xususiyat zararli:
- mas'uliyatsizlik;
 - «o'ziga xon, o'ziga bek»lik.
11. Sizga o'ta muhim ishni topshirishganda:
- sizga bu yaxshiroq ishlashga yordam beradi;
 - siz ishonchni oqlay olmaslikdan qo'rqib, asabiylashasiz, natijada yomon ishlay boshlaysiz.
12. Yaxshi boshliq har qanday muammoli vaziyatda ham biladi:
- nima qilish kerak;
 - kim aybdor.
13. Tavakkal qiladigan odam:
- yetarli darajada mard va kuchli bo'lishi kerak;
 - har qanday holatda ham odam qo'rqadi;
14. Ishda kim ko'proq foyda keltirishi mumkin?
- e'tiborsiz daho;
 - vijdonli axmoq.

Natijalarni baholash.

- A, B, V va G javoblar sonini hisoblang.
- A ni B bilan, V ni G bilan taqqoslang.
- O'zingizning variantingizni toping.

A>B, V>G. Siz mas'uliyatli lavozimlar uchun yaralgansiz. Siz maktab chog'laridayoq jamoat ishlari tashkilotchisi bo'lgansiz, deyishga asosimiz bor. Hozirdayoq siz birorta unchalik katta bo'lmagan boshliqlik lavozimida bo'lsangiz kerak.

Chunki siz kishilar bilan ishlashni bilasiz. Sizning qo'l ostingizdagilar ham o'z taqdirlaridan qoniqishadi, sizga ham ularning ishlarini tashkil qilish va nazorat qilish og'ir hisoblanmaydi. Bundan tashqari, siz qaror qabul qilish va uning uchun javobgarlikni o'z zimmangizga olishni ham bilasiz, afsuski, ko'pchilik bunday javobgarlikni yoqtirmaydi. Xulosa qilib aytish mumkinki, siz boshliq bo'la oladigan kishisiz. Jumladan, xodimlar nuqtai nazaridan ham, boshliqlar nuqtai nazaridan ham. Sizdagi mavjud sifatlar, sizga yaxshi siyosatchi, o'qituvchi, tarbiyachi yoki yurist bo'lish imkonini beradi.

A<B, V>G. Agar siz rahbar bo'lib qolsangiz (bu ehtimoldan xoli emas), ahyon-ahyonda o'z xodimlaringizdan, orqadan o'z sha'ningizga yomon so'zlar eshitishingiz mumkin. Chunki siz ishni yaxshi tashkil etasiz, lekin biror narsa uchun javobgarlikni o'z zimmangizga olishni yomon ko'rasiz.

Rahbarlik siz uchun topshiriq berish, uning natijasini nazorat qilish va rahbarlarga axborot berish huquqini beruvchi imkoniyat, xolos. Afsuski, bunday rahbarlarni yoqtirmaydilar. Lekin ayrim hollarda xuddi mana shunday rahbarga ehtiyoj seziladi, jumladan, juda ham iste'dodli bo'lgan kishilar jamoasiga xuddi sizday rahbar kerak bo'ladi.

A>B, V<G. Shunday bir kun keladiki, siz rahbarlik kreslosiga o'tirasiz, buning ehtimoli bor. Hamma gap shundaki, siz mas'uliyatni o'z zimmasiga olishdek kam uchraydigan sifatga egasiz. Aynan mana shuning uchun ham rahbarlik siz uchun juda og'ir yuk bo'ladi. Rahbarlar uchun asosiy hisoblangan kimga qanday topshiriqni berish kerak, degan qarama-qarshi holda barcha ishlarni o'zingiz bajarishga harakat qilasiz, o'z xodimlaringiz ustidan ham juda qattiq nazorat o'rnatasiz. Yangi ish boshlayotgan yoki inqirozga yuz tutayotgan korxonalarni boshqarishga aynan mana shunday rahbar kerak. Agar tashkilot bir me'yorda ishlayotgan bo'lsa, sizning bunday ishlash uslubingiz, zambarakdan chumchuqni otish bilan teng bo'ladi, bu bilan siz o'zingizni va xodimlaringizni qiynaysiz, xolos.

A<B, V<G. Yo'q, sizdan yaxshi rahbar chiqmaydi. Agar siz yaxshi mutaxassis va juda yoqimtoy inson bo'lsangiz ham hech qachon mas'uliyatli lavozimlarga taklif qilishlariga rozi bo'lmang. Bu sizning xodimlaringiz yoki umuman tashkilot hayotini jahannamga aylantiradi. Siz unchalik ham boshliq bo'lishga intilmayotganligingiz ehtimoldan xoli emas. Tushunasizki, nafaqat o'zingiz uchun, hatto boshqalar uchun ham javob berish sizni toliqtiradi. Umuman, siz o'zingiz xoli ishlashni yoqtirasiz (bu sizning odamovi ekanligingizni anglatmaydi, siz faqat boshqalarga tobe bo'lishni xohlamaysiz, xolos). Demak, siz uchun eng mas'ul bo'lgan ish – bu, siz hech kimga buyruq ham bermaysiz, birovlarning buyruqlarini ham bajarmaysiz.

4. Dam olishni bilasizmi?

Quyidagi savollarga «ha» yoki «yo‘q» javoblarini bering:

1. Dam olish kunlari juda qisqa ko‘rinadimi?
2. O‘zingizni hech narsa bilan band qila olmaslik hollari bo‘ladimi?
3. Do‘stlar bilan suhbatlashayotganda, birdaniga zerikarli bo‘lib qolsa, to‘xtab qolasizmi?
4. Do‘stlaringiz bilan birga bo‘lganda barcha g‘oyalarning asoschisi kim, Sizmi?
5. Stol usti o‘yinlarining to‘rt xilini bilasizmi?
6. Maqsadsiz aylanib yurishni yoqtirasizmi?
7. Siz o‘qishni yoqtirasizmi?
8. Biror narsani kolleksiya qilasizmi?
9. Kundalik yuritasizmi?
10. Krossvordlar yechishni yoqtirasizmi?
11. Dam olish kunlarida yog‘ayotgan yomg‘irni musibat deb bilasizmi?
12. Biror narsani yoki kishini kutayotgan bo‘lsangiz, asabiylashmaslik uchun o‘zingizni biror narsa bilan band qila olasizmi?

Natijalarni baholash.

Javoblar uchun beriladigan ballar:

1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12 savollarga «ha» javob uchun 1 ball, 2, 3, 11 savollar uchun – 0 ball va 2, 3, 11, – «yo‘q» – 1 ball, 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12 – 0 ball.

8 va undan yuqori. Siz bilan kishi zerikmaydi. Siz hamma joyda va har kim bilan dam olishingiz mumkin hamda sharoit yaratish uchun hech qanday muammo yo‘q.

4–8 ball. Hamma singari sizda ham biror narsa hal bo‘lmasa, hech narsa qiziqтира olmasa, yomon kunlar bo‘ladi. Bunday holatlardan chiqib ketish uchun zaxirada ko‘nglingizni ko‘taruvchi biron-bir qiziqishga ega bo‘lishingiz tavsiya etiladi.

4 va undan kam. Sizni hech nima qiziqтirmaydi. Har doim biron-bir narsa bilan band kishilarni kuzatishga harakat qiling, balki siz ham o‘z vaqtingiz qadriga yetishni o‘rganarsiz.

5. O‘zini tartibga sola bilishni baholash

Quyida berilgan savollarni ko‘rib chiqib, ularni 0 dan 5 gacha bo‘lgan intervalda baholab, so‘ngra ularni jamlang:

1. Hayotda sizning asosiy maqsadlaringiz bormi?
2. O‘z ishlaringiz rejasini tuzasizmi?
3. Rejalaringizni bajara olmaganingizda o‘zingizni koyiysizmi?

4. Yozuv kitobchangizni tartibli yuritasizmi?
5. Atrofdagi narsalarning tartibli bo'lishiga rioya qilasizmi?
6. Yo'qotgan vaqtingizning hisobini olib borasizmi?
7. Majlis va yig'ilishlarga kech qolmaysizmi?
8. Topshiriq va vazifalarni o'z vaqtida bajarasizmi?
9. So'zga chiqishda reglamentga amal qilasizmi?
10. Teleko'rsatuvlardan faqat foydali axborot beruvchilarinigina ko'rasizmi?
11. Uyda yoki dala hovlida ishlarni rejalashtirib olasizmi?
12. Ish stolingizda material va buyumlarni aniq joylashtirish tizimi mavjudmi?
13. Uydan ishga borishning daqiqalargacha aniq bo'lgan harakat jadvalingiz bormi?
14. Teatr, kino, ko'rgazmaga borish to'g'risidagi kutilmagan taklifni rad etasizmi?
15. Ta'tilni oldindan rejalashtirasizmi?
16. Poezd (samolyot)ga biletlarni oldindan sotib olasizmi?

Natijalarni baholash.

- Ko'rsatkichlar yig'indisi 70 dan ortiq – Siz juda uyushqoqsiz.
- Ko'rsatkichlar yig'indisi 60 dan 70 gacha – Siz ishingizni tashkil etishga e'tibor berasiz, lekin sizda uni yaxshilash bo'yicha yana imkoniyatlar mavjud.
- Ko'rsatkichlar yig'indisi 50 dan 60 gacha – shaxsiy tashkilotchilikka e'tiborni kuchaytirishingiz kerak.

6. O'zini boshqara olish

Quyidagi 10 ta savolga to'g'ri javoblarni tanlang va ularning yig'indisini hisoblang.

a – deyarli hech qachon, 0 ball; b – ba'zida, 1 ball;

v – tez-tez, 2 ball; g – deyarli har doim, 3 ball.

1. Men ish kunining boshida tayyorgarlik uchun vaqt ajrataman.
2. Topshirish mumkin bo'lgan barcha menga tegishli vazifalarni boshqalarga topshirishga harakat qilaman.
3. Vazifa va maqsadlarni yozib boraman.
4. Har bir rasmiy hujjatni bir marta va oxirigacha ishlab tayyorlayman.
5. Har kuni oldinda turgan ishlarning istiqbollari bilan ro'yxatini tuzaman.
6. Ish kunini begona qo'ng'iroqlardan, kutilmagan muhokamalardan xalos qilishga harakat qilaman.
7. Kunduzgi ishni o'zining ishlash qobiliyatimni hisobga olib taqsimlayman.

8. Rejamda muhim muammolar yechimi uchun bo'sh joy bor.
9. Men «hayotiy – muhim» muammolarga kam e'tibor beraman.
10. O'zim uchun muhim bo'lgan ishni bajarish uchun zarur bo'lgan vaqtga boshqalar da'vogar bo'lganda, men «yo'q» deya olaman.

Natijalarni baholash.

- 0 – 15 – siz tashqi omillar ta'siridasiz.
- 16 – 20 – siz unchalik ham qat'iyatli emassiz.
- 21 – 25 – siz o'zingizni yaxshi boshqarasiz.
- 26 – 30 – siz o'z-o'zini boshqarishda namunasiz.

7. Boshqalarning ta'siriga beriluvchanmisiz?

Quyida keltirilgan savollarga «ha» yoki «yo'q» deb javob bering.

1. Yog mashqlari sizni o'ziga jalb etadimi?
2. O'zingizni ruhan erkin his qila olasizmi?
3. Qiyin uyq'onasizmi?
4. Ko'z'laringiz uyquga yumilayotganida rohatlanasizmi?
5. Bir xil ovozda ma'ruza o'qilayotganda uxlab qolasizmi?
6. Biror kishining gaplarini ma'nosiga yetib bormasdan ham eshita olasizmi?
7. Biror filmni ko'rayotganingizda ko'z'laringizga yosh kelganmi?
8. Sizning tasavvuringiz boymi?
9. Agar kutishga to'g'ri kelib qolsa, betoqat bo'lasizmi?
10. Romanlar o'qishni yaxshi ko'rasizmi?
11. G'ayratingizni ushlab qola olasizmi?
12. Uyatchan va oriyatlimisiz?
13. Sizni havas qilib, sizga intiluvchilar bormi?
14. Parishonxotirlikdan aziyat chekasizmi?
15. Gipnozga oson berilasizmi?
16. Birortasining iltimosini rad etish qiyinmi?
17. Kamchilikka yo'l qo'yganingizda xijolat bo'lasizmi?
18. Birortasiga to'la ishonasizmi?
19. Agar birorta ish sizning fikringizga mos kelmasa, uni bajarasizmi?
20. Davralarda ishtirok etish rejangizni buzib yuborsa ham unda qatnashasizmi?

Natijalarni baholash.

Javoblaringizdagi «ha» javoblarini sanang va jamlang:

- 12 tadan ko'p bo'lsa – siz osonlik bilan ta'sirga berilasiz;
- 6–11 tagacha bo'lsa – ma'lum sharoitlarda ta'sirga berilishingiz mumkin;
- 3–5 ta bo'lsa – ta'sirlarga qarshiligingiz yetarlicha;
- 1–2 ta bo'lsa – sizga ta'sir qilish juda ham qiyin.

8. Dastxatingiz nima deydi?

Insonlar o'zgarib boradi, faqat uning barmoq izlari va dastxatigina o'zgarmay qoladi. Maktab chog'laridan tortib, to umrining oxirigacha dastxat kishining ichki dunyosini ko'rsatib turadi.

O'z xarakteringizni bilish uchun oq qog'ozga o'zingiz sevgan she'rning ikki misrasini yozing.

Harflarning bo'yi:	Qatorlarning yo'nalishi:
2-3 mm..... 3 ball	Yuqoriga yo'naltirilgan..... 6 ball
2-3 mm dan katta 7 ball	To'g'riga yo'naltirilgan 12 ball
5-7 mm..... 17 ball	Pastga yo'naltirilgan..... 1 ball
7 mm dan katta 20 ball	Intensivligi va bosib yozilishi:
Harflarning og'ishi:	Engil 8 ball
Chappa ko'p yotiq 2 ball	O'rtacha 15 ball
Chappa xiyol yotiq 5 ball	Kuch bilan 21 ball
Harflar to'g'ri 10 ball	Harflarning yozilishi:
O'ngga xiyol yotiq..... 6 ball	Harflar qo'shilgan 11 ball
O'ngga ko'p yotiq 14 ball	Harflar qo'shilmagan 18 ball
Harflarning shakli:	Umumiy baho:
Yumaloq..... 9 ball	Ishtiyiq bilan yozilgan 13 ball
Shakl muqim emas 10 ball	Ba'zi so'zlarni o'qish qiyin,
Burchakli 19 ball	ba'zilarini oson 9 ball
	Dastxat tushunarsiz..... 4 ball

Natijalarni baholash. Olingan ballarni qo'shing.

38-51 ball. Bu dastxat sog'lig'i unchalik yaxshi bo'lmagan, asablari o'ta charchagan kishilarga xosdir. Bular odatda futbol ishqibozlari, kompyuter o'yinlari va ichkilikka ruju qo'ygan kishilardir.

52-63 ball. Bu dastxat pessimist insonlarga taalluqli bo'lib, o'z hayotida uyatchan, qo'rqqidir. Ular o'zini ham, do'stlarini ham himoya qila olmaydilar. Ular o'z fikrlashiga ko'ra faylasuf va romantikdir.

64-75 ball. Bu dastxatga ega bo'lgan kishilar dadil, lekin ayrim hollarda qiyinchiliklar oldida o'zini yo'qotib qo'yadi. O'z qadrini biladi. Yumshoq xarakterga ega bo'lib, nozik xatti-harakatlidir. Ko'p hollarda bunday kishilar o'z shaxsini jamoa me'yorlariga moslashtirishga harakat qiladi.

76-87 ball. Bu dastxatga ega bo'lgan kishilar - saxiy, ochiq ko'ngilli va ta'sirga beriluvchandirlar. Ular maroqli suhbatdosh bo'lib, o'z fikrini himoya qila oladilar. Buyuk ideallar uchun o'zini qurbon qilishga tayyordirlar. Xarakteriga ko'ra ular jangari va oilasini hurmat qiluvchi bo'ladilar.

88-98 ball. Bu dastxatga ega kishilar guruhi eng ko'p tarqalgan. Alohida xususiyatlari: halol-pok, mustahkam irodaga ega, jasur va tashabbuskor, yangi g'oyalarga boy, lekin ushbu g'oyalar ko'p hollarda loyiha bosqichidayoq

to'xtab qolishi mumkin. Yumor hissiga bo'ydir. Bunday xarakterdagi kishilarning yoshligi katta shaharlardan uzoqda va oilaviy munosabatlar mustahkam sharoitlarda o'tgan bo'ladi.

99–109 ball. Bunday dastxat egalarini ashaddiy individualistlar deb atash mumkin. Qiziqqon bo'lishi bilan birga, tez arazlab qoladilar. Ko'p gapiradilar, shuning uchun ham ko'pchilik bilan til topisha olmaydilar. Fikrlashda va harakatlarda mustaqildir. Bunday kishilar ichida qobiliyatli, ijodiy ishlashga moyil, ixtirochilar va shoirlar ko'p uchraydilar. Bu dastxat musiqachilar, jurnalistlar, amaldorlar va menejerlarga xosdir.

110–121 ball. Bu dastxat egalari intizomsiz, qo'pol kishilardir. Ularda mas'uliyat hissi juda ham kam bo'ladi.

9. Boshqa odamlar bilan o'zaro munosabatga kirisha olish qobiliyati.

1. Odamlar orasida bo'lishga ko'p harakat qilasizmi?

- a) juda ko'p;
- b) ko'p;
- d) har xil;
- e) kam;
- f) juda kam.

2. Boshqalar o'z faoliyatiga sizni jalb qilishlarini xohlaysizmi?

- a) juda;
- b) ko'p;
- d) har xil;
- e) kam;
- f) juda kam.

3. Jamoa tadbirlarida ishtirok etishga harakat qilib turasizmi?

- a) juda ko'p;
- b) ko'p;
- d) har xil;
- g) kam;
- d) juda kam.

4. Sizni xoli qo'yishlarini xohlaysizmi?

- a) juda ko'p;
- b) ko'p;
- d) har xil;
- e) kam;
- f) juda kam.

5. Notanish odam bilan uchrashuv xususida ko'p xavotirlanasizmi?

- a) juda ko'p;
- b) ko'p;

d) har xil;

e) kam;

f) juda kam.

6. Qancha odamlar bilan yaqin bo'lishni xohlar edingiz?

a) juda ko'pchilik bilan;

b) ko'pchilik bilan;

d) har xil;

e) ozchiligi bilan;

f) juda ozchiligi bilan.

7. Qancha odamlardan uzoqroq yurishni xohlar edingiz?

a) juda ko'pchilik;

b) ko'pchilik;

d) har xil;

e) ozchilik;

f) juda ozchilik.

8. Uzoq vaqt davomida yaqin muloqotda bo'la oladigan kishilaringiz ko'pmi?

a) juda ko'p;

b) ko'p;

d) har xil;

e) oz;

f) juda oz.

Natijalarni baholash.

Javoblar uchun belgilanadigan ballar:

Savol/ Javob	1	2	3	4	5	6	7	8
A	5	5	5	1	1	5	1	5
B	4	4	4	2	2	4	2	4
V	3	3	3	3	3	3	3	3
G	2	2	2	4	4	2	4	2
D	1	1	1	5	5	1	5	1

18 va undan kam ball. Siz juda uyatchansiz, hatto telefon qo'ng'irog'i siz uchun muammo, boshqa tomonlardan kuchli bo'lishingizga qaramasdan ko'p narsani boy bermoqdasiz. O'z ustingizda ko'proq ishleng.

19–35 ball. Jamoada o'zingizni erkin his qilasiz. Ammo shunday kishilar va shunday davralar borki, siz ular bilan uchrashishdan qochasiz. Ishingiz odamlar bilan bog'liq bo'lsa, o'z ustingizda ishleng.

38 va undan ko‘p ball. Siz tug‘ma kirishuvchansiz. Odamlar orasida baliq o‘zini suvda his etgandek erkin tutasiz. Sizning tanish-bilishlaringiz judayam ko‘p. Bu sizga qo‘shimcha imkoniyatlar yaratadi.

10. Siz bilan muloqot qilish osonmi?

Quyidagi savollarga sizga qulay javobni toping va javoblarning tartib raqami yig‘indisini hisoblang:

1. Navbatdagi xizmat nizosidan so‘ng yarashish uchun yo‘l qidirishga moyilmisiz?

- 1) doimo;
- 2) hech qachon;
- 3) gohida.

2. Tang holatlarda o‘zingizni qanday tutasiz?

- 1) xotirjamlikni saqlaysiz;
- 2) ichingizdan qiynalasiz;
- 3) o‘zingizni tuta olmaysiz.

3. Sizni hamkasblaringiz kim deb o‘ylaydilar?

- 1) xotirjam (beozor);
- 2) do‘stparvar;
- 3) o‘ziga ishongan.

4. Sizni mas‘uliyatli lavozimga taklif qilishsa o‘zingizni qanday tutardingiz?

- 1) rad etasiz;
- 2) ehtiyot bo‘lib qabul qilasiz;
- 3) rozi bo‘lasiz.

5. Hamkasabalaringsizdan biri stolingizdan ruxsatsiz hujjatingizni olsa, o‘zingizni qanday tutasiz?

- 1) yana nimadir kerak emasmi, deb so‘raysiz;
- 2) qaytarib berishga majbur qilasiz;
- 3) siz unga o‘z joyini ko‘rsatib qo‘yasiz.

6. Agar yaqin kishingiz odatdagidan kech kelsa, siz uni qanday so‘zlar bilan kutib olasiz?

- 1) men xavotirlanayotgan edim;
- 2) nima uchun kech qolding;
- 3) qaerlarda yuribsan.

7. Siz avtomobil rolida o‘zingizni qanday tutasiz?

- 1) quvib o‘tuvchilarga befarqsiz;
- 2) quvib o‘tishga intilasiz;
- 3) sizni quvib o‘tishlariga yo‘l qo‘ymaysiz.

8. Hayotga qanday qaraysiz?

- 1) yengil;
- 2) vazmin;
- 3) qat'iy.

9. Omadingiz har doim ham kelavermasa o'zingizni qanday tutasiz?

- 1) ehtiyotkor bo'lasiz;
- 2) taqdirga tan berasiz;
- 3) boshqalardan ko'rasiz.

10. Yoshlarning beboshligiga qanday qaraysiz?

- 1) ularning dam olishiga yordam berish zarur;
- 2) ular bilan nima ishim bor;
- 3) taqiqlash kerak.

11. Siz ko'zlab turgan lavozim boshqasiga nasib qilsa, siz o'zingizni qanday his qilasiz?

- 1) nimaga boshimni og'ritdim;
- 2) u boshliqqa yoqimliroq, deb o'ylaysiz;
- 3) boshqa safar omad kulib boqadi.

12. Dahshatli filmlarni qanday tomosha qilasiz?

- 1) zerikasiz;
- 2) zavq olasiz;
- 3) qo'rqasiz.

13. Mashinalar tiqilgan yo'lda qolib ketganligingiz sababli yig'ilishga kech qoldingiz, nima qilasiz?

- 1) asabiylashasiz;
- 2) muruvvat so'raysiz;
- 3) xafa bo'lasiz.

14. Sportdagi yutuqlaringizga qanday qaraysiz?

- 1) muhimi – ishtirok;
- 2) g'alabaga intilasiz;
- 3) mag'lubiyat – kulfat.

15. Restoranda sizga yomon xizmat ko'rsatishsa, o'zingizni qanday tutasiz?

- 1) sabr qilasiz;
- 2) bosh ofisiantni chaqirasiz;
- 3) direktorning oldiga borasiz.

16. Farzandingizni maktabda xafa qilishgan bo'lsa nima qilasiz?

- 1) o'qituvchi bilan gaplashasiz;
- 2) farzandingizga qilmishiga yarasha javob berishni maslahat berasiz;
- 3) xafa qilganlarning ota-onalari bilan janjallashasiz.

17. Sizning fikringizcha, siz qanday odamsiz?

- 1) o'rtacha;

2) o'ziga ishongan;

3) maqsadga intiluvchan.

18. Eshikdan kirayotib siz bilan to'qnashib ketgan va uzr so'rayotgan qo'l ostingizdagi xodimingizga nima deb javob berasiz?

1) ayb menda;

2) hechqisi yo'q;

3) ehtiyot bo'lmaysizmi!

19. Gazetada bosilgan yoshlarning beboshligi to'g'risidagi maqolaga qanday munosabat bildirasiz?

1) tarbiyachilari aybdor;

2) chora ko'rish kerak;

3) jazo berish kerak.

20. Qanday hayvonni yoqtirasiz?

1) yo'lbars;

2) mushuk;

3) ayiq.

Natijalarni baholash.

- 36 gacha – siz juda tinchliksevarsiz
- 36 dan 44 gacha – siz o'rta badijahsiz
- 44 dan yuqori – siz o'zgalarga nisbatan o'ta muloyim va vazminsiz.

11. Muzokaralar olib borish qobiliyatingiz

Rahbarlar va mutaxassislar ko'p hollarda muzokaralar olib borishiga to'g'ri keladi. Lekin hamma ham bunday qobiliyatga ega emas. Buni quyidagi test savollariga javob berish orqali aniqlash mumkin:

1. Siz bilan birinchi marta to'qnashgan kishining xatti-harakati sizni hayron qoldiradimi?

2. Suhbatdoshingiz boshlagan gapni tugatishga harakat qilasizmi?

3. Sizga samarali ishlashingiz uchun zarur bo'lgan narsalarni bermayotganliklari to'g'risida ko'p shikoyat qilasizmi?

4. Jamoangizni tanqid qilayotganlarga e'tiroz bildirasizmi?

5. Kelajakdagi olti oy ichida nima bilan shug'ullanishingizni aniq bilasizmi?

6. Notanish kishilar bilan muammoni muhokama qilayotganingizda o'z fikrlaringizni yashirasizmi?

7. Muzokaralarda har doim ham bitta tomon albatta yutqazadi, deb o'ylaysizmi?

8. Siz to'g'ringizda gapirishganda, sizni qat'iyatli deyishadimi?

9. Muzokaralar paytida sizga kerakli narsani ikki baravar ko'proq so'rash kerak, deb hisoblaysizmi?

10. O'z kayfiyatingizni yashirishingiz qiyinmi?
11. Agar fikringizga to'g'ri kelmasa, barcha bandlar bo'yicha e'tiroz bildirish kerak, deb hisoblaysizmi?
12. Faoliyatingizning o'zgarishi sizga yoqimsizmi?
13. O'zingizga mos keladigan lavozimda ishlayapsizmi?
14. Boshqalarning kuchsizligidan foydalanish mumkinmi?
15. Boshqalarni ishontirishingiz osonmi?
16. Xizmat uchrashuvlariga tayyorgarlik ko'rasizmi?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Ha	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0
Yo'q	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1

Natijalarni baholash.

Olingan ballarni jamlaymiz:

- 0–5 ball – sizni muzokaralarga taklif etish maqsadga muvofiq emas;
- 6–11 ball – sizni muzokaralarga taklif etish mumkin, lekin nazorat qilib turish kerak;
- 12–16 ball – sizning muzokaralar olib borish salohiyatingiz yetarli.

12. Tashabbusni o'z vaqtida qo'lga olish qobiliyati

1. Sardor (lider) sifatida odamlar sizning ortingizdan yurishlariga erishishga ko'p harakat qilasizmi?

- a) juda ko'p;
- b) ko'p;
- d) har xil;
- e) kam;
- f) juda kam.

2. Odamlardan ustunlik qilishga harakat qilasizmi?

- a) juda ko'p;
- b) ko'p;
- d) har xil;
- e) kam;
- f) juda kam.

3. Odamlarga sizning xatti-harakatlaringizni nazorat qilishlari uchun imkoniyat berasizmi?

- a) juda ko'p;

- b) ko'p;
- d) har xil;
- e) kam;
- f) juda kam.

4. Sizga oson ta'sir qiluvchi odamlar ko'pmi?

- a) juda ko'p;
- b) ko'p;
- d) har xil;
- e) kam;
- f) juda kam.

5. Muhim holatlarni nazorat qilishga yordam (imkoniyat) beradigan odamlaringiz ko'pmi?

- a) juda ko'p;
- b) ko'p;
- d) har xil;
- e) kam;
- f) juda kam.

6. Odamlar bilan munosabatlarda ustunlikni egallashga harakat qilasizmi?

- a) juda ko'p;
- b) ko'p;
- d) har xil;
- e) kam;
- f) juda kam.

7. Odamlar sizning ortingizdan yurishlariga ta'sir ko'rsatishga ko'p urinasizmi?

- a) juda ko'p;
- b) ko'p;
- d) har xil;
- e) kam;
- f) juda kam.

8. Siz qabul qilishingiz lozim bo'lgan qarorlar boshqalar tomonidan qabul qilinishiga ruxsat berasizmi?

- a) juda ko'p;
- b) ko'p;
- d) har xil;
- e) kam;
- f) juda kam.

9. Boshqalarga tegishli bo'lgan holatlar uchun javobgarlikni o'zingizga ko'p olasizmi?

- a) juda ko'p;

- b) ko‘p;
- d) har xil;
- e) kam;
- f) juda kam.

Natijalarni baholash.

Savollarga javoblar uchun beriladigan ballar:

18 va undan kam ball. Sizning o‘ringiz – boshqalar tashabbusini sidqidildan bajarishda. Siz boshqalar tanlagan bosh yo‘ldan yurish va o‘zgalar fikriga qo‘shilishga o‘rgangansiz.

19–35 ball. Insoniyat bunday muvaffaqiyatlarga shuning uchun ham erishdiki, har birimiz har qanday lahzada bo‘ysunuvchi yoki sardor, yo‘l boshlovchi yoki ergashuvchi bo‘lishga tayyormiz. Sizga ushbu ikki rol ham bir xil darajada taalluqli, shuning uchun har qanday jamoada siz uchun joy (o‘rin) topiladi, faqat umid qiling, bu joy sizni qoniqtiradi.

36 va undan yuqori ball. Sizda tashabbus yuqori. Har qanday jamoada xohlagan paytda oldingi o‘rinni egallashga, topshiriqlarni taqsimlashga, nima to‘g‘ri-yu, nima yaxshiligini tushuntirishga tayyorsiz. Siz yo‘l ko‘rsatishingiz va ortingizdan odamlarni ergashtirishingiz mumkin va sizni buyuk kelajak kutmoqda, faqat bitta sharti – sizning ortingizdan yurishsa bo‘lgani.

13. Ko‘ngilsizliklarga chidamliligingiz

Quyidagi savollarga sizga qulay bo‘lgan javoblarni toping hamda ularning tartib raqamlari yig‘indisini hisoblang:

1. Muammolaringiz haqida boshqalarga aytasizmi?

- 1) albatta;
- 2) gohida;
- 3) yo‘q.

2. Azob chekkaningizda qattiq hayajonlanganmisiz?

- 1) vaziyatga qarab;
- 2) chidashga harakat qilaman;
- 3) og‘ir o‘tkazaman.

3. Spirtli ichimliklarni nima uchun ichasiz?

- 1) hech qachon;
- 2) yoqadi;
- 3) muammolar haqida o‘ylamaslik uchun.

4. Biror narsa qattiq ranjitganda siz nima qilasiz?

- 1) o‘rnini bosadigan xursandchilik qilaman;
- 2) do‘stlarimning oldiga boraman;

3) uyda o'tiraman.

5. Yaqin kishingiz sizni hafa qilsa nima qilasiz?

1) tushuntirib berishini talab qilaman;

2) bu haqda hammaga aytib beraman;

3) sir saqlayman.

6. Baxtiyor damlarda ...

1) zavqlanaman;

2) hayotda baxtsizlik ko'pligini yodda tutaman;

3) yo'qotishdan qo'rqaman.

7. Psixiatrlar (ruhshunoslar) haqida qanday fikrdasiz?

1) ular ko'pchilikka yordam bera olishadi;

2) odam o'z-o'ziga yordam bera oladi;

3) ularning mijozlari qatorida bo'lishni xohlayman.

8. Fikringizcha, siz uchun taqdir ...

1) xayrixoh;

2) adolatsiz;

3) meni quvadi.

9. Janjaldan so'ng g'azabdan tushganingizda siz nima haqida o'ylaysiz?

1) bo'lib o'tgan yoqimli voqealar haqida o'ylayman;

2) o'ch olishni o'ylayman;

3) berilgan ozorlarni hisob-kitob qilaman.

Natijalarni baholash.

- 7 dan 15 gacha ball yig'ilgan bo'lsa – sizning ruhiy muvozanatingizga qoyil qolish kerak.
- 16 dan 26 gacha bo'lsa – o'zingizni boshqarishni yaxshilashingiz va muammolarni o'zgalardan ko'rishni bas qilishingiz kerak.
- 27 dan 36 gacha ball bo'lsa – baxtsizliklaringizni to'g'rilashga o'rganmabsiz, g'ayratingizni ishga soling. O'zingizga ko'proq ishonib.

14. Xodimlarni tarbiyalay olish salohiyatingiz

Quyidagi savollarga «ha» yoki «yo'q» deb tez javob berishga harakat qiling. To'g'ri javobni topishga urinmang. Haqiqatni yozing.

1. Xodimingiz avval boshdan o'zini ko'rsata olganidan g'ururlanasizmi?

2. Xodimlaringizni joriy faoliyati davomida aniqlab borasizmi?

3. Xodimlaringizni o'zlari qaror qabul qilishlariga majbur qilasizmi?

4. Sizning «Mana bu mening ishim» degan so'zlarni qaytarish odatingiz bormi?

5. Xodimlaringiz o'rtasida mahoratni oshirish masalalari bo'yicha munosabatlarni qo'llab-quvvatlaysizmi?

6. Xodimlarni nazorat qilishda avtomatlashgan tizimni qo'llarmidingiz?

7. Xodimlaringizni begonalar oldida tanqid qilaysizmi?

8. Xodimlaringizdan bo'sh vaqtlarini qanday o'tkazishlarini so'raysizmi?

9. Xodimlarning lavozim bo'yicha o'zaro harakatlari yuzasidan savollariga to'g'ri javob bera olasizmi?

10. Xodimlaringizning lavozimlar bo'yicha bajaradigan ishlarini aniq bilaysizmi?

11. Xodimlaringiz bilan o'zingizning quvonch va tashvishlaringiz to'g'risida gaplashasizmi?

12. Xodimlaringizning shaxsiy sirlari bo'lishini hurmat qilaysizmi?

13. Xodimlaringiz oldida o'z xatolaringizni tan olasizmi?

14. Xodimingiz 10 yil ish stajiga ega bo'lgan holda erishgan arzimagan yutuqlari uchun taqdirlaysizmi?

Natijalarni baholash.

1–8-savolgacha «yo'q» javob uchun va 9–14-savolgacha «ha» javobi uchun 1 balldan bering. Ularni jamlang.

- 14 ball – siz a'lo darajadagi tarbiyachisiz;
- 9–13 ball – siz yaxshi tarbiyachi va xodimlaringiz uchun suyan-chiqsiz;
- 5–8 ball – siz tarbiyachilik nuqtai nazaridan haddan tashqari qattiqqo'lsiz.

15. Siz qanday rahbarsiz?

Quyida berilgan javoblarga «ha» yoki «yo'q» deb javob bering. «Yaxshi» javobni topishga urinmang, haqiqatni qayd eting:

1. Hammaga ma'lum yechimga ega bo'lmagan qarorlarni qabul qilishga moyilligingiz bormi?

2. Quyiroq lavozimda ishlayotganingizdagi boshqarish usullaridan voz kechishingiz qiyin bo'lganmi?

3. Yuqori lavozimga ko'tarilganingizda avvalgi shu joyingizdagi jamoaga bo'lgan moyilligingiz uzoq saqlanib qolganmi?

4. Universal boshqarish uslubini ishlab chiqishga harakat qilganmisiz?

5. O'z xodimlaringizga baho bera olasizmi?

6. Kadrlar masalasini hal qilishda sizga yaqin xodimning manfaatlaridan voz kecha olasizmi?

7. Boshqarishning universal uslublari yo'q, turli uslublardan holatga mos keladiganini tanlash kerakmi?

8. Sizga xodimlar bilan bo‘ladigan nizolarga qaraganda rahbarlar bilan bo‘ladigan nizolardan qochish osonroqmi?

9. Barchaga ma’lum bo‘lgan boshqarishning eski qoliplarini o‘zgartirishni xohlaysizmi?

10. Kishilarga bergan intuitiv baholaringiz ko‘p hollarda to‘g‘ri chiqadimi?

11. Boshqarishdagi kamchiliklar ko‘p hollarda noqulay omillarga bog‘liqligini tushuntirishga to‘g‘ri keladimi?

12. Samarali ishlashingiz uchun ko‘p hollarda vaqt yetishmasligi sabab bo‘ladimi?

13. Qo‘l ostingizdagi bo‘linmalarga tez-tez kirib turishingiz boshqarish samaradorligini oshiradimi?

14. «Kuchliroq» xodimingizga ishlashi uchun mustaqillik berasizmi?

Natijalarni baholash.

Javoblarga ballar qo‘yamiz:

- 16–20 ball – siz tashkilotni qoloqlikdan ham olib chiqib ketishingiz mumkin;
- 11–15 ball – siz «tashkilotchi rahbar» turiga kirasiz;
- 6–10 ball – sizni kuchli rahbar deyish qiyin;
- 0–5 ball – siz rahbar emas, ko‘proq mutaxassissiz.

16. Rahbar (menejer)lik qobiliyatini aniqlash

«Siz kimsiz – kapitanmi yoki oddiy askarmi?»

1. Do‘stlik siz uchun:

- a) hamkorlik;
- b) qo‘llab-quvvatlash;
- d) altruizm (uning hisobiga yashash).

2. Xaqiqiy rassom (artist) avvalo:

- a) qobiliyatga;
- b) jur‘at (jasorat)ga;
- d) yuksak kasbiy tayyorgarlikka ega bo‘lishi kerak.

3. Kechalar va o‘tirishlarda siz o‘zingizni qanday his qilasiz?

- a) erkin;
- b) noqulayroq;
- d) noqulay.

4. Agar siz geometrik figura bo‘lsangiz kim bo‘lardingiz?

- a) silindr;
- b) sirt;
- d) kub.

5. Agar sizga ayol (erkak) kishi yoqib qolsa nima qilardingiz?

- a) birinchi bo‘lib qadam qo‘yaman;
- b) uning birinchi qadam qo‘yishini kutaman;
- d) asta-sekinlik bilan harakat qilaman.

6. Kutilmagan hodisalarga duch kelsangiz (nafaqat mashinada o‘tirganingizda):

- a) to‘xtayman;
- b) tezlikni oshiraman;
- d) o‘zimni yo‘qotaman.

7. Agar sizga omma oldiga chiqib nutq so‘zlashga to‘g‘ri kelsa, siz o‘zingizni qanday his qilasiz?

- a) erkin;
- b) tanqiddan qo‘rqaman;
- d) o‘zimni yo‘qotaman.

8. Ekspeditsiyaga borish uchun qanday hamrohni tanlagan bo‘lardingiz?

- a) kuchli;
- b) aqlli;
- d) tajribali.

9. Sizningcha Zumrad kim?

- a) baxtsiz qizcha;
- b) sabrli-qanoatli qizcha;
- d) omadli qizcha.

10. Siz o‘z hayotingizni qanday tasavvur qilasiz?

- a) shaxmat o‘yinidek;
- b) boks o‘yinidek;
- d) karta o‘yinidek.

Javob	Savollar									
	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 ball: jamoada siz «oddiy askarsiz».

17–23 ball: siz «zobitsiz» (ofiser), «oddiy askar» va «kapitan» o‘rtasidasiz.

24 va undan ko‘p: siz – «kapitan»siz.

17. Jamoada sardor bo'la olish qobiliyatini aniqlash

Quyidagi savollarga «ha» yoki «yo'q» deb javob bering.

1. O'z kasbingizda eng zamonaviy yutuqlardan foydalanishga intilasizmi?
2. Boshqa kishilar bilan hamkorlik qilishga intilasizmi?
3. O'z xodimlaringiz bilan qisqa, aniq va muloyimlik bilan muomalada bo'lasizmi?
4. Siz u yoki bu qarorni qabul qilish sabablarini aniqlaysizmi?
5. O'z xodimlaringiz sizga ishonadimi?
6. Bajariladigan vazifaning maqsadi, muddati va usullarini muhokama qilishga hamma ishtirokchilarni jalb etasizmi?
7. Xodimlaringiz tashabbusini rag'batlantirasizmi, ulardan taklif va tanqidiy fikrlar berishlarini so'raysizmi?
8. Siz bilan muloqotda bo'lgan barcha xodimlarning ismlari yodinizdami?
9. Belgilangan maqsadga erishishda xodimlaringizga erkin harakat qilishlariga imkon berasizmi?
10. Topshiriqlarning bajarilishini nazorat qilasizmi?
11. Xodimlaringiz sizdan faqat yordam so'ragan paytlarida ularga yordam berasizmi?
12. Xodimlaringizga har bir yaxshi bajarilgan ish uchun minnatdorchilik bildirasizmi?
13. Xodimlarning eng yaxshi sifatlarini topishga intilasizmi?
14. Har bir xodimingizning imkoniyatlaridan samarali foydalanishni bilasizmi?
15. Xodimlaringizning qiziqishlari va intilishlarini bilasizmi?
16. E'tiborli tinglovchi bo'la olasizmi?
17. Xodimingizga uning do'stlari va hamkasblarining oldida minnatdorchilik bildirasizmi?
18. Xodimlaringizni tanqid qilishda tanqid qilish qoidalariga rioya qilasizmi?
19. Yuqori rahbaringizga hisobot berayotganingizda jamoangizning yaxshi xizmatini ta'kidlab o'tasizmi?
20. Xodimlaringizga ishonasizmi?
21. Ma'muriy va boshqaruv kanallaridan olingan axborotlarning barchasini xodimlaringizga yetkazishga harakat qilasizmi?
22. Xodim mehnati natijalari tashkilot va jamiyat maqsadlariga qanchalik mos kelishini tushuntirasizmi?
23. Xodimlaringiz va o'zingizga ishni rejalashtirish uchun vaqt qoldirasizmi?
24. Hech bo'lmaganda bir yil oldinga rejangiz bormi?

25. Zamon talablariga mos ravishda xodimlaringiz malakasini oshirish rejalaringiz bormi?
26. Maxsus adabiyotlarni muntazam o'qib turasizmi?
27. Mutaxassislikka oid yetarli kutubxonangiz bormi?
28. Sog'lig'ingiz va ishga yaroqliligingiz haqida qayg'urasizmi?
29. Qiziqarli, ammo qiyin ishni bajarishni yoqtirasizmi?
30. Xodimlaringiz ishini yaxshilash bo'yicha olib borgan suhbatangiz samarali bo'lishiga harakat qilasizmi?
31. Ishga qabul qilayotganingizda xodimning qaysi sifatlari diqqat markazida bo'lishi kerakligini bilasizmi?
32. Siz xodimlaringiz muammolari, masalalari va arizalari bilan shug'ullanishga doimo tayyormisiz?
33. Xodimlaringiz bilan oradagi ma'lum masofani ushlashga harakat qilasizmi?
34. Xodimlaringizni tushungan holda ularga hurmat bilan qaraysizmi?
35. Siz o'zingizga ishonasizmi?
36. Siz o'zingizning kuchli va kuchsiz tomonlaringizni yaxshi bilasizmi?
37. Boshqaruv qarorlarini qabul qilayotganda ijodiy yondashasizmi?
38. Maxsus seminar va kurslarda o'z malakangizni doimiy ravishda oshirib borasizmi?
39. Boshqa kishilar bilan muloqot qilishda xatti-harakatingiz yetarli darajada moslashuvchanmi?
40. Rahbarlik samaradorligini oshirish maqsadida uning usullarini o'zgartirishga tayyormisiz?

Natijalarni baholash.

«Ha» javobga – 1 ball, «yo'q» javobga 0 ball qo'ying.

Savollar muvaffaqiyatli rahbarlik mezoniga tegishli bo'lgani uchun 40 ta savolga «ha» deb javob berish ideal javob bo'lgan bo'lar edi. Lekin har qanday amaliyotda idealga erishish qiyin, albatta, agar siz o'zingizni yaxshiroq ko'rsatishga harakat qilmagan bo'lsangiz.

Shuni e'tirof etish kerakki, qaysi savollarga «yo'q» deb javob bergan bo'lsangiz, sizning nozik joyingiz o'sha yerdadir.

Qanday natijada – «ha» va «yo'q»larning nisbati optimal hisoblanadi? Bu sizning o'zingizga qanday talablar qo'yishingizga bog'liq. Yaxshi boshqaruvchi salohiyati 33 tadan ko'proq «ha» javobi bilan xarakterlanadi.

18. Tadbirkor rahbar sifatlarini baholash

Quyida keltirilgan 7 ta ko'rsatkichdan ko'nglingizdagi javob variantlarini tanlang va tartib raqamlarni jamlang:

Tashabbus

1. Topshiriqlar kutasiz.
2. Kerakli ishlarni buyruq kutmasdan bajarasiz.
3. Vazifalarni bajarayotganda zukko va tashabbuskorsiz.
4. Qo'shimsha ishlar topasiz.

Boshqalarga munosabat

1. Kirishuvshan amassiz.
2. Gohida siz bilan gaplashish qiyin.
3. Muomalada yoqimli.
4. Kishilar bilan do'stona munosabatdasiz.

Tashkilotshilik qobiliyati

1. Yomon tashkilotshisiz.
2. Faqat o'zingizning ishingizni tashkil qilasiz.
3. Boshqalarning ishini tashkil kila olasiz.
4. Kishilarni ishontira olasiz.

Dadillik

1. Ikkilanuvshansiz.
2. Tezkorsiz, lekin xato qilasiz.
3. Ehtiyotkorsiz.
4. Harakatlarda tez va aniqsiz.

Sardorlik

1. Hamkorlikda ishlaysiz.
2. Tashabbusni o'z zimmangizga olasiz.
3. Samarali topshiriqlar berishni bilasiz.
4. O'ziga ishonuvshi shaxs bo'lib ko'rinasiz.

Mas'uliyatlilik

1. Topshiriqlardan qoshasiz.
2. Topshiriqlar olishga qiyinshilik bilan rozi bo'lasiz.
3. Ishki tug'yon bilan topshiriqlarni olasiz.
4. Topshiriqlarni ishga tayyorlik bilan olasiz.

Qat'iyatlilik

1. Qat'iyatlisiz.
2. Har doim ham qat'iyatli amassiz.
3. Doimo kushli va g'ayratlisiz.
4. Maqsadga intiluvshan va e'tiqodlisiz.

Natijalarni baholash.

Jami ballar:

- 12 gacha – yomon tadbirkor-rahbarsiz;
- 13–16 – o'rtacha tadbirkor-rahbarsiz;
- 17–20 – yaxshi tadbirkor-rahbarsiz;
- 21–24 – juda yaxshi tadbirkor-rahbarsiz;
- 22–28 – a'lo darajadagi tadbirkor-rahbarsiz.

19. Faoliyatdagi axloq-odob (etika)

Quyida berilgan 15 ta savolga ko'rsatilgan javoblarni tanlab, ularni jamlang:

- a) mutlaqo roziman – 0 ball;
- b) roziman – 1 ball;
- d) rozi emasman – 2 ball;
- e) mutlaqo rozi emasman – 3 ball.

1. Sizning xodimlaringiz barcha xatolari to'g'risida axborot beradi, deb

o‘ylash noto‘g‘rimi?

2. Ba‘zi hollarda ishni bajarish uchun shartnomaning ayrim talablari va xavfsizlik shartlarini buzishga to‘g‘ri keladimi?

3. Noxush axborotlarni boshliqlardan yashirishga to‘g‘ri keladigan holatlar bo‘ladimi?

4. Hisobot uchun xarajatlarni aniq hisob-kitob qilishning har doim ham imkoni bo‘lavermaydimi?

5. Rahbarlar qanday aytgan bo‘lsa, shunday qilish kerakmi?

6. Ayrim hollarda shaxsiy ishlarni ish vaqtida qilish kerakmi?

7. Xodimlarga ish me‘yori o‘rnatilayotganda ularning imkoniyatlaridan yuqoriroq me‘yor belgilash maqsadga muvofiqmi?

8. Shaxsiy suhbatlar uchun xizmat telefonidan foydalanish mumkinmi?

9. Odatda, maqsad vositalarni oqlaydimi?

10. Agar ziyofat foydali va shartnoma tuzishga yordam bersa, unga rozi bo‘larmidingiz?

11. Yo‘riqnomalarni buzmasdan yashab bo‘lmaydimi?

12. Olingan tovarlar to‘g‘risidagi hisobotlarda ortiqcha tovarni emas, kamomadni ko‘rsatgan afzalmi?

13. Ba‘zi hollarda tashkilot kompyuteridan shaxsiy maqsadlarda foydalanish mumkinmi?

14. Qalam, ruchka va qog‘ozlarni uyga olib ketish mumkinmi?

15. Reklamada har doim ham bir oz «yolg‘on» bo‘lishi kerakmi?

Natijalarni baholash.

- 10 ballgacha – etika darajasi past;
- 11–15 ball – ma‘naviy takomillashish talab qilinadi;
- 16–25 ball – etika darajasi o‘rtacha;
- 26–44 ball – etika darajasi qabul qilsa bo‘ladigan darajada;
- 45 balldan ko‘p – etika darajasi yuqori.

20. Boshqalarga ta‘sir qila olish qobiliyatini aniqlash

Quyidagi savollarga «ha» yoki «yo‘q» deb javob bering:

1. O‘zingizni aktyor yoki siyosatchi o‘rnida tasavvur qila olasizmi?

2. Boshqalardan o‘ta ajralib turadigan kiyim kiygan va gapirayotgan kishi jahlingizni chiqaradimi?

3. Boshqa kishilar bilan shaxsiy (ishqiy) muammolaringiz to‘g‘risida gaplasha olasizmi?

4. Shaxsiyatingizga qaratilgan arzimagan hurmatsizlikka ham javob munosabatini bildirasizmi?

5. O‘zingiz uchun muhim hisoblagan sohangizda boshqa shaxsning yutuqqa erishishi kayfiyatingizni buzadimi?

6. Boshqalarga o'zingizdagi noyob qobiliyatlarni ko'rsatish uchun juda qiyin ishlarni bajarishni yoqtirasizmi?

7. O'z ishingizda ulkan yutuqlarga erishish uchun hamma narsadan voz kecha olasizmi?

8. Do'stlaringiz davrasi o'zgarmay qolishiga harakat qilaisizmi?

9. Hayotingiz va xatto qiziqishlaringiz ham qat'iy tartib asosida bo'lishini yoqtirasizmi?

10. Uyingizdagi holatni yoki xonadagi mebellarning o'rni almashtirishni yoqtirasizmi?

11. Eski vazifalarni yangi usullar bilan yechishni yoqtirasizmi?

12. O'ziga ortiqcha ishongan kishilarning g'ashini keltirishni yoqtirasizmi?

13. Boshlig'ingiz yoki obro'li odamning xatolarini isbotlab berishni yoqtirasizmi?

Javoblar	Savollar												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Ha	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Yo'q	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Natijalarni baholash.

35–65 ball. Siz boshqalarga ta'sir qila olishdek noyob qobiliyatga ega kishisiz. Bu esa sizga ularning xatti-harakatlarini o'zgartirish, ularni o'rgatish, boshqarish va to'g'ri yo'lga solish imkoniyatlarini beradi. Bunday holatlarda siz o'zingizni «suvdagi baliqdek» his qilaisiz. Kishilar o'z qobig'ida o'rinalmasligi, faqat o'zi to'g'risida o'ylamasligi va boshqalardan ajralib yurmasligi kerakligiga ishonasiz. Binobarin, u boshqalar uchun mehnat qilishi, ularga qilgan xatolarini ko'rsatib berishi va o'zlarini ishonchli xis qilishlari uchun ko'maklashish kerak. Sizning fikringizcha bunga qarshi bo'lganlarni ayab o'tirishning hojati yo'q. Siz o'zingizning haq ekanligingizga boshqalarni ishonтира olishdek sifatga egasiz. Lekin siz o'zingizga ehtiyot bo'lishingiz kerak, chunki xatti-harakatlaringiz ortiqcha qattiqqo'llik kasb etishi mumkin.

30 va undan kam. Afsuski, ko'p hollarda xaq bo'lsangiz ham boshqalarga buni isbotlay olmaysiz. Siz o'zingizning ham va atrofingizdagilarning ham qattiq intizomga bo'ysunishi va xatti-harakatlarini oldindan bilishini xohlaysiz. Siz biror ishni bajarishda qiynalishni yoqtirmaysiz. Kerakli holatlarda ham ortiqcha «kamtarlik» qilishingiz oqibatida maqsadlaringizga yetisha olmaysiz. Ming afsus.

21. Yangiliklarni to'g'ri va o'z vaqtida qabul qilish qobiliyatini aniqlash

1. Taraqqiyot muammolarni yechishdan ko'ra ularni ko'proq keltirib chiqaradi, deb hisoblaysizmi?
 - a) ha;
 - b) yo'q;
 - d) ayrim hollarda.
2. Qulay shart-sharoitlarning yo'qligiga qaramasdan, o'tgan yuz yilliklardagi hayot, sizningcha, o'zining ustunliklariga ega bo'lganmi?
 - a) ha;
 - b) yo'q;
 - d) har xil.
3. Sizningcha, odam hech qachon o'zidan ustunroq, muhimroq narsa yaratishi mumkinmi?
 - a) ha;
 - b) yo'q;
 - d) mumkin.
4. O'zgaruvchan dunyo odamni o'zgartirishiga qo'shilasizmi?
 - a) ha;
 - b) yo'q;
 - d) har xil.
5. Yangi texnika yutuqlari to'g'risidagi ma'lumot sizni xavotirga soladimi, agar siz uni tushunmasangiz?
 - a) ha;
 - b) yo'q;
 - d) har xil.
6. Sizga kelajakdagi hayotning barcha ta'riflari mualliflarning fantaziyasiga asoslanganga o'xshaydimi?
 - a) ha;
 - b) yo'q;
 - d) har xil.
7. Sivilizasiya taraqqiyoti insoniyatning tabiatdan to'liq ajralishiga olib kelishiga ishonasizmi?
 - a) ha;
 - b) yo'q;
 - d) balki (mumkin).
8. Fantastik adabiyotlar o'qishni yoqtirasizmi?
 - a) ha;
 - b) yo'q;
 - d) balki (mumkin).

9. Xayolan boshqa vaqtga o'tib, siz bilan o'tmishda yashaganlarni faraz qila olasizmi?

- a) ha;
- b) yo'q;
- d) kam.

10. O'zingizni zamonaviy odam deb bilasizmi?

- a) ha;
- b) yo'q;
- d) har xil.

11. Texnika taraqqiyoti hayotni yengillashtirishi bilan birga bizni taraqqiyot quli qilib qo'yadi, deb hisoblaysizmi?

- a) ha;
- b) yo'q;
- d) bo'lishi mumkin.

12. Yuz yildan so'ng qanday yashashimiz mumkinligini faraz qila olasizmi?

- a) ha;
- b) yo'q;
- d) ayrim hollarda.

13. Yillar o'tib, ilm-fan insonning barcha muammolarini hal qilishiga ishonasizmi?

- a) ha;
- b) yo'q;
- d) bo'lishi mumkin.

14. Faqat ayrim odamlargina ijodiy ishlash uchun yaratilgan, deb o'ylaysizmi?

- a) ha;
- b) yo'q;
- d) balki.

15. Uyda shaxsiy kompyuterga ega bo'lishni istaysizmi?

- a) ha;
- b) yo'q;
- d) har xil.

16. Sizingcha, fan-texnika taraqqiyoti sizning odamlarga bo'lgan munosabatingizni o'zgartiradimi?

- a) ha;
- b) yo'q;
- d) balki.

17. Hayotning juda yuqori maromda borayotganiga qaramay, biror yangilikni o'z vaqtida olasizmi?

- a) ha;
- b) yo'q;
- d) har xil.

Natijalarni baholash.

Savollarga javoblar uchun beriladigan ballar:

Savol-Javob	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
A	1	2	1	5	3	3	5	5	2	5	3	7	7	3	7	5	5
B	4	4	6	4	5	5	3	3	7	3	5	3	3	5	3	3	3
V	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4

60 va undan kam ball. Hayotning o'zgarishlari sizni xursand qilmaydi. To'xtovsiz yangiliklar sizni qo'rqitadi. Siz avlodlar tomonidan yaratilgan an'ana va me'yorlarga tayansa bo'ladigan joylarda bo'lishni yoqtirasiz.

61–79 ball. Hayot qanday bo'lsa, shundayligicha qolishning tarafdorisiz, shu bilan birga, yangiliklarni o'rganishga majbur qilishlariga qarshi emassiz. Agar biror yangilik bo'lsa, uni boshqarishga bor kuchingizni sarflashga tayyorsiz.

70–83 ball. Kelajak bilan to'qnashuv sizni falaj holatiga tushirmaydi. Sizga zamonaviy texnika «o'yinchoqlari» yoqadi, ularning har biri uchun sizning hayotingizda joy topiladi. Har qanday yangiliklarga tayyorsiz, ammo ularga uncha umid bog'lamaysiz.

84 va undan yuqori ball. Xaqiqatan ham siz taraqqiyotdan ilgari yurasiz. Oldin siz, keyin taraqqiyot. Siz ertangi kun odamisiz, ammo shuni unutmangki, siz bugungi kun bilan yashamaysiz. Har kungi mo'jizalarga xursand bo'lishga, bo'lg'usi mo'jizalarni kutmaslikka harakat qiling va unutmangki, barcha texnika mo'jizalari insonlar uchun yaratiladi va ularni insonlar yaratadilar.

22. Bu sizga asqotib qoladi

- Agar sizga suhbatdoshingiz baqirsa va bu paytda u yoningizda turgan bo'lsa, uning ko'ziga yoki yerga qaramang. Diqqat-e'tiboringizni uning qoshlari o'rtasidagi bo'rtiqlariga qarating. Bu sizning yuzingizda uning gaplariga nisbatan e'tibor berayotgandek ifodani hosil qiladi, shuningdek, undagi salbiy ruhiyatni o'zingizga yuqtirmaysiz va jahlingiz chiqishining oldini olasiz. Bu paytda boshliqdan bir metr masofada turishga harakat qiling va uning barcha gaplariga rozilik bildiring.
- Notanish kishi siz tomon kulib kelib, yelkangizni qoqib, siz bilan xuddi eski tanishlardek suhbatlashmoqda. Siz esa uning kimligini eslay olmayapsiz. Nima qilish kerak? Bunda suhbat tashabbusini o'z qo'lingizga olishingiz kerak bo'ladi. Tezda unga: «Ishlaringiz qanday?», «Qanday yangiliklar bor?», «Oilangiz, ishlaringiz qanday?»

kabi turli savollar berib, ular yordamida uning kimligini aniqlab olish mumkin. Agar avvallari unga «sen» yoki «siz»lab murojaat qilganingizni aniq bilmasangiz, olmoshlarni ishlatmang. Agar uni eslashingizga hech narsa yordam bermasa, suhbatdoshingizdan vizitkasi yoki telefon raqamini ismi, familiyasi bilan yozib berishini iltimos qiling.

- Suhbatni asosiy muammodan boshlamang. Har qanday suhbat umumiy ruhiy holatni belgilab olishdan boshlanishi kerak. Ob-havo, oila, «xobbi» va boshqa umumiy mavzudagi bir nechta iborani ishlatib. Hech qanday aniqlikka yo'l qo'ymang! Shundan keyingina asosiy masalaga o'tish mumkin. Oxirgi ibora esda yaxshiroq saqlanib qoladi. Shuning uchun eng zarur so'zlarni suhbatning oxirida aytgan maqsadga muvofiqdir. Faqat shundagina siz suhbat oxiriga katta va chiroyli nuqta qo'yan bo'lasiz.
- Agar siz o'zingizdagi boshqaruvchilikka bo'lgan qobiliyatingizni aniqlamoqchi bo'lsangiz, quyidagi savollarga «ha» yoki «yo'q» deb ob'ektiv javob bering:
 1. O'z tabiatigiz bo'yicha sardormisiz?
 2. O'zingiz qaror qabul qilishni yoqtirasizmi?
 3. Boshqalar qaror qabul qilayotganda sizga maslahat so'rab murojaat qilishadimi?
 4. Sizga raqobat yoqadimi?
 5. Sizda o'z-o'zini nazorat qilish kuchi va iroda yetarlimi?
 6. Bo'lajak ishingizni rejalashtirasizmi?
 7. Kishilar bilan ishlashni yoqtirasizmi?
 8. Kishilar bilan til topisha olasizmi?
 9. O'z ishingizni ochib, har kuni 12-14 soatdan, haftada 6 kun, hatto yakshanba va bayram kunlari ham ishlay olasizmi?
 10. Sizda bunday og'ir ishni bajarish uchun kuch yetarlimi?
 11. Tashkilot oyoqqa turib olguncha o'z kundalik ehtiyojlaringizni qisqartira olasizmi?
 12. Sizning bu og'ir taqdiringizni oila a'zolaringiz siz bilan bo'lishishga tayyormi?
 13. O'z shaxsiy jamg'armangizdan voz kecha olasizmi?
 14. Shu ishni samarali olib borish uchun qanday bilimlar zarurligini bilasizmi?
 15. Siz o'sha bilimlarga egamisiz?
 16. Xodimlarni ishga yollayotganingizda ulardagi qobiliyat siz tayinlamoqchi bo'lgan lavozimga mos kelishini aniqlay olasizmi?
 17. Siz avval rahbarlik lavozimida ishlaganmisiz?
 18. Siz avval ham shunday ishda ishlaganmisiz?

19. Shu sohada maxsus bilimlarga egamisiz?

20. Agar sizda zarur bilimlar bo'lmasa, o'z rejangizni keyinroqqa surasizmi?

Agar siz savollarning ko'piga «ha» deb javob bergan bo'lsangiz, siz uchun rahbarlik cho'qqilariga yo'l ochiqdir.

AMALIY MASHG'ULOTLARNI O'TKAZISH BO'YICHA USLUBIY KO'RSATMALAR

Ushbu amaliy tavsiyalardan boshqaruv fanlaridan olingan nazariy bilimlarni mustahkamlash va nazorat qilish maqsadida foydalanish mumkin bo'ladi.

Ayrim tavsiyalarni turli fanlarni mustahkamlashda ishlatish ham mumkin. Chunki har qanday holatga turli tomondan yondashish va muhokamadan o'tkazish samarali bo'ladi. Muhokama jarayonini tashkil qilishda tinglovchilarga yakka tartibda yoki guruhlariga bo'lingan holda o'z fikrlarini bildirish va uni himoya qilishlariga imkon yaratiladi. Amaliy mashg'ulotlarni olib borishda A.Osborning «Breynstorming» («g'oyalar yarmarkasi»), dunyoda keng tarqalgan «Aqliy hujum» yoki yaponlarning «Ringi» («Rozilik olish») usullaridan foydalanish tavsiya etiladi.

Ushbu usullarning afzalligi olinajak natija samaradorligi va mashg'ulotlarni tashkil etishning soddaligida o'z aksini topadi. Tinglovchilar har bir aniq holatni ko'rib chiqishda ularni ishlab chiqarish amaliyotida va hayotda o'zlari duch kelgan holatlarga taqqoslaydilar.

Aniq bir holat deyilganda o'zida nizolarni mujassam etgan yoki mavjud qoidalar va boshqarish qonuniyatlari hamda tamoyillari bilan qarama-qarshi kelgan, ya'ni ma'lum boshqaruv muammolarini shakllantirish xarakteriga ega bo'lgan masalalar tushuniladi.

Bunga bog'liq holda aniq holatning tahlili tinglovchilar uchun ishlab chiqarishning turli muammolarini boshqarishda samarali vosita bo'lib xizmat qiladi.

Aniq holatlarni tahlil qilish yoki ko'rib chiqishda mashg'ulotlarning quyidagi variantlari tavsiya qilinadi:

1. Holatni tahlil qilishdan oldingi tayyorgarlik jarayonida tinglovchi o'tilgan materialni ma'ruza konspektlari, darslik va maxsus adabiyotlar bo'yicha takrorlash bilan birga, mashg'ulot olib boruvchi tomonidan qo'shimcha tayyorlangan plakatlar, sxemalar, jadvallar va boshqa materiallar ko'rinishidagi ma'lumotlarni o'rganishi kerak. Faqat shundan keyingina talaba bevosita holatni tahlil qilishga kirishishi mumkin.

2. Holatni ko'rib chiqish yoki tahlil qilish qo'shimcha axborotlar manbaini tayyorlamasdan amalga oshiriladi. Tahlil qilish davomida tinglovchida tug'ilgan savollarga o'qituvchi to'liq ma'lumot beradi.

3. Holat tayyorgarliksiz va qo‘shimcha manbalarsiz amalga oshiriladi, lekin tinglovchi qanday bilimlar, ma’lumotlar yetishmayotganligi va ularni qaysi manbalardan olish mumkinligini aniqlay olishi kerak.

Aniq holatlardan foydalanish bilan bog‘liq mashg‘ulotlarni olib borishda mashg‘ulot olib boruvchi oldida quyidagi asosiy vazifalar turadi:

– holatni qisqa va aniq qilib tushuntirish, shakllantirish, tinglovchilar uchun vazifani aniq qo‘yish va uni asoslab berish;

– mashg‘ulotni o‘tkazish uchun zaruriy materiallarni tayyorlash;

– tinglovchilar uchun mavzuga oid savollar tuzish.

Tinglovchilar uchun taklif qilinayotgan mashq savollari mavzuidan qat’i nazar quyidagicha bo‘lishi mumkin:

1. Sizga taklif qilinayotgan holatda nima sodir bo‘ldi va siz uni qanday baholaysiz? Siz shunday holatga duch kelganmisiz?

2. Qanday qoida, tamoyil va qonunlar buzilgan? Holat ishtirokchilari qanday direktiv va me‘yoriy xujjatlarga, dalolatnomalarga asoslanishi kerak edi?

3. Ushbu holatda kim qanday xatoga yo‘l qo‘ydi? Ushbu xatolarga nimalar sabab bo‘ldi?

4. Agar siz shunday holatga tushib qolsangiz qanday qaror va xatti-harakatlar qilgan bo‘lar edingiz?

5. Bunday holatning oldini olish uchun qanday tadbirlar taklif qilasiz?

6. Holatni tahlil qilish davomida o‘zingiz uchun foydali bo‘lgan qanday xulosalar qildingiz?

7. Holatni tahlil qilish davomida olgan tajribangizdan o‘z ishingizda qanday foydalanasiz?

Yuqorida keltirilgan savollardan tashqari aniq holatning mazmunidan kelib chiqadigan o‘ziga xos savollarni ham tayyorlab qo‘yish kerak. Lekin savollar soni ko‘p bo‘lmasligi kerak. Har bir holatga o‘rtacha 4–5 ta savol va topshiriq berish tavsiya etiladi.

Birinchi amaliyot davrida mashg‘ulot olib boruvchi mashg‘ulotning maqsadi va tartibini hammaga tushuntirib berishi lozim. Bunda ushbu qo‘llanmada keltirilgan aniq biror holat misolida tushuntirish maqsadga muvofiqdir.

Aniq biror holatni tahlil qilish yoki ko‘rib chiqishda amaliy mashg‘ulotlarni olib borish bir nechta bosqichda tashkil qilinishi mumkin:

1. O‘rganilayotgan mavzuning kirish qismida (10–15 min.) mashg‘ulot olib boruvchi mazkur mavzuning dolzarbligi, murakkabligini asoslab berishi, ushbu holat hal qilinishining ijtimoiy va iqtisodiy ahamiyatiga talabalar e‘tiborini qaratishi, ushbu mavzuning ishlab chiqarish va boshqaruv faoliyati bilan bog‘liq aspektlarini ko‘rsatib o‘tishi kerak.

2. Masalani topshirish (5–10 min.). O‘quv guruhi 4–5 ta kichik guruhlariga bo‘linadi. Har bir kichik guruhga boshliq tayinlanadi va holat, savol-

topshiriqlar yozilgan varaq topshiriladi. Shuningdek, mustaqil ishlashning tartib-qoidalari tushuntiriladi va vaqt belgilanadi.

3. Holat ustida ishlash (30–35 min.). Mashg‘ulot olib boruvchi kichik guruhlar ishini kuzatib turadi, holat yuzasidan paydo bo‘lgan savollarga javob beradi va berilgan vaqt ichida guruhlarini nazorat qiladi. Zarur hollarda avvaldan tayyorlab qo‘yilgan ma‘ruza konspektlari, darslik, direktiv va me‘yoriy xujjatlar, ma‘lumotnomalar va boshqa materiallardan foydalanishlarini tavsiya qiladi.

4. Guruhli munozara (20–25 min.). Har bir kichik guruh vakili navbatma-navbat qilingan ishlarning natijasi to‘g‘risida axborot beradi. Bu vakil har bir holat bo‘yicha umumiy tushuntirish beradi, qo‘yilgan savollarga javob topadi va taklif qilinayotgan qarorni asoslaydi. So‘ngra umumiy munozaralar boshlanadi: nuqtai nazarlar muhokama qilinadi, tahlil natijalari baholanadi va har bir holat uchun eng optimal qaror tanlanadi.

5. Yakuniy suhbat (10–15 min.). Mashg‘ulot olib boruvchi har bir holat bo‘yicha jamoa tomonidan qilingan umumiy ishlarning ijobiy natijalarini ajratib ko‘rsatishi, tahlil qilish jarayonida har bir kichik guruhning tutgan pozitsiyasini real amaliyot bilan taqqoslab berishi, to‘g‘ri va noto‘g‘ri nuqtai nazarlarni ajratishi lozim bo‘ladi. O‘qituvchi oldindan har bir holat bo‘yicha optimal javoblar tayyorlab qo‘yishi kerak.

Holatlardan foydalangan holda amaliy mashg‘ulotlar o‘tkazishning yana bir varianti bor. Bunda o‘qituvchi holat, masala va ularni yechish bo‘yicha savollarni ketma-ket o‘qib beradi. Talabalar esa o‘zlarining nuqtai nazarlarini, fikrlarini aytadilar. Har bir holat alohida ko‘rib chiqiladi. Mashg‘ulot olib boruvchi o‘zining ishchi daftarida javoblarni qayd etib boradi.

Amaliy mashg‘ulotlarga ajratilgan soatlar hajmiga qarab mashg‘ulot olib boruvchi birinchi variant bo‘yicha ajratilgan vaqtni tartibga solishi, shuningdek, holatlardan foydalanib, mashg‘ulotlarning 1- yoki 2- variantini tanlashi mumkin. Bundan tashqari, mashg‘ulot olib boruvchi variantlar tanlashda talabalar guruhining alohida xususiyati, ularning bilim darajalari va ish tajribasini hisobga olishi kerak.

TAYANCH IBORALAR

An’anaviy psixologiyakishilarning xatti-harakati, xulq-atvorini shaxsning quyidagi alohida olingan xususiyatlari nuqtai nazaridan tasvirlaydi:

- tajovuzkorlik;
- halollik;
- o‘z kuchiga ishonch;
- ochiqko‘ngillik yoki odamovilik;
- qat’iyatlilik yoki qat’iyatsizlik.

Asosiy tashkiliy madaniyatlar – bu tashkilotning qadriyatlarini yadrosini tashkil qilgan va uning aʼzolari tomonidan toʻla maʼqullangan va qoʻllab-quvvatlanayotgan narsalardir. Bu firmaning keng qamrovda qabul qilingan qiyofasi (imidji) hamda uning oʻziga xos xususiyatlari va qadriyatlaridir.

Attestasiya jarayoni xizmatchining egallab turgan lavozimiga loyiqligini aniqlashdan iboratdir. Agar u mazkur lavozimga loyiq, deb topilsa, unda uni yanada yuqori lavozimga koʻtarish imkonini qidirish kerak boʻladi. Shunday qilib, attestasiya uning mehnat faoliyatiga berilgan obʻektiv baho deb bilish mumkin. Shu bilan birga, attestasiyadan kasb mahoratini ragʻbatlantirish vositasi sifatida ham foydalaniladi.

«Aqliy hujum» (mozgovaya ataka) – vujudga kelgan muammoni bartaraf etish va yechimini topish uchun tashkilotdagi turli soha mutaxassislari, tajribali ishchilar va xodimlar, nafaqadagi sobiq xodimlarning birgalikdagi xatti-harakati.

Boshqaruv tuzilishi – boshqaruv elementlari birlashuvini, ular orasidagi oʻzaro munosabat va aloqalar yaxlit tizim ekanligini anglatadi.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilishi deganda boshqaruv boʻgʻinlarining birlashuvi, ular oʻrtasidagi oʻzaro munosabatlar hamda vazifalar bajarilishini taʼminlash tushuniladi.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilishi:

- boshqaruv zvenolari (boʻgʻinlari);
- boshqaruv pogʻonalari;
- boshqaruv xodimlari va boʻgʻinlari oʻrtasidagi bogʻlanishlar;
- bevosita xodimlar oʻrtasidagi munosabatlar;
- gorizont va vertikal aloqalar.

Boshqarishning rasmiy-tashkiliy tuzilishi deganda yuqori tashkilot yoki davlatning tegishli idoralari tomonidan tasdiqlangan va huquqiy kuchga ega boʻlgan tashkiliy tuzilmalar tushuniladi.

Boshqarishning norasmiy tuzilishi tashkilotda ishlovchi jamoa aʼzolarining oʻzaro munosabatlari asosida shakllanadigan (ular qarashlarining birligi va qarama-qarshiligi, manfaatlari, dunyoqarashi, moyilligi va boshqalar) tuzilmalar tushuniladi.

Boshqaruv zvenosi – bu alohida olingan boʻgʻin boʻlib, maʼlum boshqaruv faoliyatini amalga oshiradi (xodim yoki boʻlim tomonidan).

Boshqaruv pogʻonasi – bu bir zvenoning (xodimning) boshqasiga boʻysunish ketma-ketligidir.

Boshqaruvda gorizont bogʻlanishlar – bir boshqaruv pogʻonasidagi teng huquqli zvenolarning (xodimlarning) munosabatlari.

Boshqaruvda vertikal bogʻlanishlar – boshqaruv pogʻonalarida rahbar va boʻysunuvchi zveno (xodim)lar oʻrtasidagi munosabatlardir.

Boshqaruv usullari:

- iqtisodiy usullar;

– tashkiliy-farmoyish usullari;

– ijtimoiy-psixologik usullar.

Boshqaruvda qo‘llaniladigan barcha usullar o‘zaro uzviy bog‘liq bo‘lib, ular bir-birini to‘ldiradi.

Iqtisodiy usullar deganda boshqarish ob‘ektining moddiy manfaatlarini hisobga olgan holda ta‘sir o‘tkazishning yo‘l-yo‘riqlari majmuasi tushuniladi.

Tashkiliy-farmoyish usullari – xodimlar va zvenolar o‘rtasidagi ob‘ektiv ravishda mavjud bo‘lgan munosabatlarni hisobga olgan holda ta‘sir o‘tkazish yo‘l-yo‘riqlari majmuasidir. Bu usullar belgilangan maqsadga erishish uchun rahbarning bo‘ysunuvchiga, yuqori pog‘onaning quyi pog‘onaga to‘g‘ridan to‘g‘ri ta‘sir o‘tkazishini ifodalaydi hamda boshqarish ob‘ektining tuzilishi va faoliyat tartib qoidalarini belgilaydi.

Ijtimoiy-psixologik usullar – o‘z mazmuniga ko‘ra jamoaning shakllanish va rivojlanish jarayoni, kishilarning ruhiy holati va ma‘naviy manfaatlarini hisobga olgan holda ta‘sir o‘tkazish usullari majmuidir.

Bo‘ysunuvchilarning javobgarlikni zimmalariga olishni xohlamasligi sabablari:

- muammoni mustaqil yechishdan ko‘ra, rahbardan so‘rab bilishning qulayligi;
- xatoga yo‘l qo‘yganlik uchun tanqiddan qo‘rqish;
- vazifani muvaffaqiyatli bajarish uchun kerakli resurslar va axborotning yo‘qligi yoki taqchilligi;
- ish hajmining kattaligi;
- o‘ziga ishonchning yo‘qligi;
- qo‘shimcha javobgarlik olishga qiziqishning yo‘qligi.

Vazifa – miqdoriy jihatdan o‘lchanuvchi va o‘z mezoniga ega bo‘lgan chegara.

Vakolat – biror shaxs, muassasa, tashkilot, davlat va shu kabilar nomidan faoliyat olib borish uchun berilgan huquq, vakillik huquqi.

Vakolat (boshqaruvda) – tashkilot resurslaridan foydalanish va uning ayrim xodimlari faoliyatini vazifalarni bajarishga qaratish bo‘yicha cheklangan huquq yoki boshqacha aytganda, odamlarga rahbarlik qilish va resurslardan foydalanishning cheklanganlik huquqidir. Vakolatni hokimlik bilan aralashtirib bo‘lmaydi, chunki hokimlik deganda holatga bevosita ta‘sir o‘tkazish imkoniyati va qobiliyati tushuniladi. Vakolat ma‘lum lavozimdagi kishining biror vazifani bajarishga huquqi bo‘lsa, hokimlik ushbu vazifani haqiqatda bajara olishdir.

Vakolatlar taqsimoti – o‘z zimmasiga vazifalarni bajarish bo‘yicha javobgarlikni oluvchi guruh yoki ayrim shaxsга yuqoridan quyiga qarab vazifa va vakolatlarni topshirish tushuniladi. Vakolatlarning taqsimoti yuqori malakaga erishgan guruh yoki ayrim kishiga nisbatan ishlatiladi.

Rahbarlarning vakolatlar taqsimotini xohlamasligi sabablari:

- bo‘ysunuvchilarga ishonchning yo‘qligi;
- tavakkalchilikdan ko‘rqish;
- nazoratni amalga oshirishning qiyinligi;
- «kuchli» shaxslarning tahdid solishi;
- qaror qabul qilish jarayonining murakkablashuvi;
- bo‘ysunuvchilardan rivojlangan aloqalarning talab etilishi.

Guruh – ikki va undan ortiq shaxslarning biror maqsadga erishish yo‘lida birlashishi va bir-biri bilan o‘zaro harakatda bo‘lishidir.

Guruhli fikrlash – u yoki bu muammoning yechimini topishda guruhdagi uyg‘unlikni buzmaslik uchun ba’zi bir shaxslar o‘zlarining nuqtai nazarlaridan voz kechadilar.

Davlat – xalq irodasini ifoda etib, uning manfaatiga xizmat qiladi. Davlat organlari va mansabdor shaxslar jamiyat va fuqarolar oldida mas’uldir.

Jarayonli motivasiya nazariyasi – kishilarning o‘zlarini idrok etishi, bilishi hamda o‘zlarini tuta bilishiga asoslanadi.

Identifikasiyalash – bir kishining ikkinchi kishi tomonidan anglangan yoki anglanmagan tarzda o‘xshatilishi orqali tushunish usulidir. Sub’ektning u bilan munosabatga kirishgan sherigi tomonidan qay tarzda idrok etilishini anglab yetish refleksiya deb ataladi.

Individuallik – kishining o‘ziga xosligi, uning boshqa odamlardan farqini aks ettiruvchi psixologik fazilatlar majmuasidir. Individuallik kishi mijoz va tabiati xususiyatlari, odatlari, ustun darajadagi qiziqishlari, bilish jarayonlariga oid fazilatlar, ya’ni idrok, xotira, tafakkur, tasavvur va qobiliyatlarida namoyon bo‘ladi.

Ijtimoiy hissa – tashkilot xodimlari tejimli, intellektual salohiyat va ijtimoiy faollik bilan ishlashlari kerakki, birinchi navbatda, bu atrof-muhitni odamlar uchun qulaylashtirsin, ya’ni shunday buyumlar ishlab chiqarilishi lozimki, ular insonlarning imkoniyatlari kengayishiga, ularning og‘ir mehnatdan xalos bo‘lishiga olib kelsin.

Ijtimoiy ehtiyojlarni qondirish usullari:

Xodimlarga shunday ishlarni beringki, toki ular bir-birlari bilan muloqot qila olsinlar.

- Ish joylarida hamjihatlik ruhini joriy eting.
- Xodimlar o‘rtasida vaqti-vaqti bilan majlislar o‘tkazib turing.
- Agar norasmiy guruhlar tashkilot faoliyatiga salbiy ta’sir ko‘rsatmayotgan bo‘lsa, ularni tarqatib yubormang.
- Tashkilot a’zolariga ularning tashqaridagi ijtimoiy faolligi uchun sharoit yaratib bering.

Innovasiya faolligi – tashkilot faoliyatining turli sohalariga yangiliklarni joriy qilish darajasi.

Inson – bu jonli tabiatning eng oliy darajadagi mavjudoti bo‘lib, unda nasl-nasab tushunchasi ham mujassamlashgan. Inson noyob, o‘ziga xos biologik va ijtimoiy yagonalikni aks ettiruvchi jonzotdir.

Iste‘molchilarga nisbatan empatiyada bo‘lish – tashkilot o‘z xaridorlariga yuqori sifatli, xaridorning ehtiyojlarini qondiradigan, ularning og‘irini yengil qiladigan tovarlar taklif qilishi, foyda ketidan quvib, etika qoidalarini buzmasligidir.

Ish etikasi – shaxslarning qadriyatleri, e‘tiqodlari, ularning ijtimoiy-psixologik shakllanishi va xatti-harakat me‘yorlari yig‘indisidir.

Ishonchsizlik – yangiliklar tashkilot uchun kerak emas yoki xodimlar xohlagan yangilik emasligiga ishonishdir. Kishilar bu yangiliklar muammolarni tugatmay, balki ularni ko‘paytirib yuborishi ham mumkin, deb o‘ylaydilar.

Ixtiloflar – kelishmovchiliklar individlarning o‘zaro bir-biriga ta‘sir ko‘rsatishi, o‘zaro muomala jarayonida vujudga keladi.

Ixtilof – bir-biriga qarama-qarshi bo‘lgan maqsadlar, manfaatlar, nuqtai nazarlar, fikrlar yoki ikki va undan ortiq kishining qarashlari to‘qnashuvidan iborat.

Ixtiloflarni boshqarish – bu ixtilofni vujudga keltirgan sabablarga barham berish sohasida aniq va maqsadli ta‘sir ko‘rsatish yoki ixtilof qatnashchilari xatti-harakatini o‘zgartirishga qaratilgan ta‘sir ko‘rsatish.

Yo‘qotish hissi – kishilarning o‘zgarishlar ularning shaxsiy yo‘qotishlariga sabab bo‘lishini, ya‘ni ularning biror-bir ehtiyojlari qondirilishi darajasining pasayishiga olib kelishi mumkinligini taxmin qilishi.

Kadrlar – kasb faoliyati boshqarishning maqsad va vazifalarini amalga oshirish bilan bog‘liq bo‘lgan xodimlar va rahbarlar.

Kadrlar siyosati – uzoq davrga mo‘ljallangan, tegishli malaka, tajriba, kasb va shaxsiy sifatlarga ega bo‘lgan yuqori malakali boshqaruv kadrlari taraqqiyoti bilan bog‘liq masala. Kadrlar siyosatining maqsadi kadrlarni tanlash, tayyorlash, joy-joyiga qo‘yish, ularning malakasini oshirish va qayta tayyorlashning uzoq muddatli dasturini ishlab chiqishdan iboratdir.

Kadrlarni tanlash – rahbarlar, xodimlar va mutaxassislarni o‘rganish jarayoni bo‘lib, bundan maqsad ularning vazifaviy majburiyatlarni ma‘lum lavozimlarda bajarishga yaroqliligini aniqlashdan iboratdir.

Kadrlarni joy-joyiga qo‘yish – bu boshqaruv apparatidagi mavjud yoki yollangan kadrlarni ish o‘rinlariga maqsadga muvofiq taqsimlashdir.

KLASSIK MENEJMENT MAKTABLARI:

Ma‘muriy yondashuv – «oldindan ko‘ra olish», «tashkil etish», «rahbarlik», «nazorat» kabi tushunchalarning boshqarish faoliyati amaliyotiga joriy etilishi. Ya‘ni boshqarishni oqilona tashkil etish va tartibga solish tadbirlari tizimini shakllantirish (A. Fayol, 1841–1925).

Byurokratik modellar. Bosh g'oya – xodimlarning vazifalari, burchlari va huquq doiralari aniq taqsimlash, faoliyatlarini ixtisoslashtirish, aniq belgilangan qoidalar asosida rahbarlik qilish va boshqalar (M. Veber, 1864–1920).

Psixotexnik yondashish. Xodimlar unumdorligiga fiziologik, psixologik va ergonomik omillarning ta'sirini tadqiq qilish (V. Vundt, 1832–1920).

Inson munosabatlari maktabi. Bosh g'oya – ijtimoiy guruhlarining shakllanishi va ularning ishlab chiqarishda hamkorga aylanishini o'rganish (E. Mayo, 1880–1949).

Yangi maktab. Boshqarish ilmiga kibernetika va aniq fanlar apparatini joriy etish (M. Bir, 1959).

Ijtimoiy tizimlar maktabi. Bosh g'oya – shaxs yo'lida ayrim to'siqlarning mavjudligi va nizolarning paydo bo'lishi. Bularni hal etish uchun insonlarning tabiiy ehtiyojlarini o'rganish (Saymon, 1916).

Kommunikatsiyalar – jamoada, tashkilotda va ijtimoiy guruhda kishilar o'rtasidagi aloqa bo'lib, ular kishilarning xatti-harakati jarayonida va ularning bir-biri bilan o'zaro munosabatlarida namoyon bo'ladi.

Korporatsiya imidji – tashkilotning ichki va tashqi muhitida xodimlar, mijozlar va jamoatchilik fikrlari hamda taassurotlari asosida shakllanadi. Bu taassurotlar xaridorlarni aynan shu firma mahsulotini sotib olishga va xizmatlari (ishlari)dan foydalanishga undaydi.

Mazmunli motivasiya nazariyasi – kishilarning ehtiyojlari ularni aynan shunday xatti-harakat qilishga undashiga asoslanadi.

Marketing – bozor konyunkturasi va ehtiyojlarini baholash asosida yotuvchi faoliyatdir. Tashkilot va shaxslar xatti-harakatini insoniy sifatlar (qadriyatlar, qobiliyatlar va ma'lumotlar) tariqasida ko'rish mumkin yoki ijtimoiy guruhlar sifatida, ularning imkoniyatlari (mas. ijobiy imkoniyatlari yoki texnikaviy ixtirochilik imkoniyatlari, ilmiy qiziquvchanlik, iqtisodiy manfaatdorlik va boshqalar)dan foydalanish ehtiyojidir.

Ma'muriy menejment – boshqarishning maxsus qismi bo'lib, boshqaruvchi tizim ichidagi munosabatlar, uning rivojlanish qonuniyatlari, prinsiplari, usul va uslublarni o'rganadi, ya'ni turli soha tashkilotlari ma'muriyati faoliyatlarini tashkil etish, rejalashtirish, tartibga solish, muvofiqlashtirish, motivasiya qilish (undash) hamda rahbarlikni oqilona uyushtirish usullarini o'rganadi.

Ma'muriy menejmentning asosiy maqsadi tashkilot ma'muriyati rivojlanishida uyg'unlikni, ya'ni tashkilotning barcha ichki va tashqi elementlari faoliyati samaradorligi va maqsadga muvofiqligini ta'minlashdan iboratdir.

Ma'muriy menejmentning sub'ektiga yuqori boshqarish organlari va alohida rahbarlar korpusi kiradi, uning ob'ektiga esa quyi boshqarish organlari va ayrim tashkilotlar ma'muriyati, boshqarma, departament,

bo'limlar hamda ularda ishlovchi faoliyati tartibga solinadigan mutaxassislar va xodimlar guruhi kiradilar.

Ma'muriy menejment tizimining turlari:

Davlat va mahalliy (munisipal) boshqaruvning ma'muriy tuzilishi.

Mudofaa va huquqni muhofaza qilish organlarining ma'muriy tuzilishi.

Biznes (ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish)ni boshqarishning ma'muriy tuzilishi.

Ijtimoiy sohalarni boshqarishning ma'muriy tuzilishi.

Bozor infratuzilmalarini boshqarishning ma'muriy tuzilishi.

Maqsad shaxsning ma'lum yo'nalishda mehnat qilishini anglatadi.

Maqsadlariga erishish uchun tashkilot o'z oldiga tig'iz rejalar qo'yadi va ularga erishishga o'zini majbur qiladi. Ishlab chiqargan mahsulotlari kishilar mehnati va hayotini o'zgartirish vositasi ekanligini tan oladi.

Mehnat faoliyati sifati – xodimlarning mehnat sharoitlari, ularning kasb mahorati va kishi boshiga to'g'ri keladigan daromad bilan belgilanadi.

Missiya – rejalashtirishda asosiy bo'lgan umumiy maqsad yoki tashkilotning vazifasi.

Motivatsiya – o'zini va o'zgalarni ko'zda tutilgan shaxsiy va tashkilotning umumiy maqsadlariga erishishga undash jarayoni.

Muammo – har qanday tizimda mavjud va zarur bo'lgan holatdan chetga chiqishni tavsiflovchi vaziyat (voqelik)ni anglatadi.

Natijaviylik brigadalari – xodimlar jalb qilinib, o'sha bo'g'in yoki bo'linmaning faoliyati natijalarini tahlil qiluvchi, kutilgan natijalarga erishishga to'siq bo'layotgan holatlarni aniqlab, ularni bartaraf etish yo'llarini belgilab beruvchi guruh.

Noaniqlik – kishilar tatbiq qilinayotgan yangiliklar natijasi qanday bo'lishini aniq bilmaydilar. Inson xarakteri shundayki, agar u o'z manfaatlariga biror-bir tahdidni gumon qilsa, ushbu o'zgarishlarga bilgan yoki bilmagan holda salbiy munosabatda bo'ladi.

Odamlar – qarorlar qabul qilayotgan, mahsulot ishlab chiqarayotgan tashkilotdagi ichki o'zgartiruvchilar.

Prinsip – belgilangan tartib, qoida bo'lib, undan har qanday faoliyatda, jumladan, boshqaruv faoliyatida ham foydalanish mumkin. Ma'muriy boshqaruv prinsiplari boshqaruv qonuniyatlaridan kelib chiqadi, ular qonunni tushunish va unga to'la bo'ysunish, uni buzmaslik maqsadida ishlab chiqiladi.

A. Fayolning boshqarish prinsiplari:

- mehnat taqsimoti;
- hokimlik;
- intizom;
- farmoyish berishning yagonaligi;

- rahbarlikning birligi;
- shaxsiy manfaatlarning umumiy manfaatlarga bo‘ysunishi;
- rag‘batlantirish;
- markazlashtirish;
- boshqarish pog‘onalari;
- tartib;
- haqqoniylik (adolatlilik);
- xodimlar tarkibining turg‘unligi;
- tashabbus;
- xodimlarning birdamligi (hamjihatligi).

Rahbarning huquqlari:

- qaror qabul qilish;
- aniq masalalar bo‘yicha ko‘rsatmalar berish;
- vakolat doirasida hujjatlarga imzo qo‘yish;
- tegishli axborotlarni olish;
- tegishli tashkilotlarda (organlarda) vakolat doirasida ishtirok etish;
- mehnat faoliyati natijasi bo‘yicha moddiy va ma‘naviy manfaatdorlik va boshqalar.

Rahbarning burchlari:

- belgilangan tartibda boshqa xizmatchilar bilan munosabatda bo‘lish;
- topshiriqlarni o‘z vaqtida bajarish;
- jamoada ijtimoiy-ruhiy holatni yaxshilashga erishish;
- ichki tartib-qoidalarni buzmaslik;
- yuqori rahbarning buyruq, ko‘rsatmalari va yo‘riqnomalarini so‘zsiz bajarish;
- jamoa manfaatini o‘z manfaatidan yuqori qo‘yish va boshqalar.

Rahbarning javobgarliklari:

- etik (ma‘naviy, axloqiy);
- huquqiy;
- iqtisodiy.

Rahbarlik uslubi – boshqaruv jarayonida rahbar tomonidan foydalaniladigan xatti-harakatlar, yo‘l-yo‘riqlar va alohida harakatlarning o‘ziga xos tomonlari. Ularga avtoritar, demokratik, liberal uslublar kiradi.

Avtoritar uslub:

- faqat natija muhim;
- so‘zsiz bo‘ysunishga asoslangan motivasiya;
- bo‘ysunuvchilar boshqarishga jalb etilmaydi;
- qat‘iy talabchanlik.

Demokratik uslub:

- natija ham, unga erishish yo‘llari ham muhim;
- ijtimoiy-psixologik va moddiy extiyojlardan foydalanishga asoslangan motivasiya (undash, qiziqtirish);
- bo‘ysunuvchilar boshqarishga faol va keng jalb etiladi;
- talabchanlikni ishonch bildirish bilan bog‘liq holda olib borish.

Liberal uslub:

- natija muhim emas;
- motivasiyaning amalda yo‘qligi;
- bo‘ysunuvchilar xo‘jako‘rsinga boshqarishga jalb etiladilar;
- talabchanlikning sustligi.

Samaradorlik – mazmunan ish faoliyatining natijaviyligi va ushbu ishni bajarish uchun sarflangan eng oz (minimal) xarajatlar hajmini aks ettiruvchi tejamlilik tushunchalari bilan bevosita bog‘liq. Samaradorlik deganda sarflangan xarajatlar bilan natijaviylik darajasini taqqoslash tushuniladi.

Boshqarish samaradorligi uning boshqariluvchi ob‘ekt maqsadlariga erishishdagi va ijtimoiy-iqtisodiy samarasini ta‘minlashdagi natijaviyligi bilan boshqarish xarajatlari va unda foydalanilgan resurslarni taqqoslash orqali aniqlanadi.

Boshqarish samaradorligining iqtisodiy mazmuni boshqarish xarajatlarning joriy holatida makro va mikro darajada eng ko‘p iqtisodiy samarani ta‘minlashni anglatadi.

Boshqarish samaradorligining ijtimoiy mazmuni boshqarishning joriy holatida eng ko‘p ijtimoiy samarani ta‘minlash.

Sardorlik – ayrim kishi va kishilar guruhiga ularning kuch-g‘ayratlarini tashkilot maqsadlariga erishishga yo‘naltirish orqali ta‘sir o‘tkaza olish qobiliyati.

Sardorning xatti-harakati madaniyati bir qancha tashkil etuvchilardan: ijtimoiy-fuqarolik yetukligi, mehnatga munosabati, bilim darajasi, tashkilotchilik qobiliyati, tizimli boshqara olish qobiliyati, yangilikni qo‘llab-quvvatlash qobiliyati va tabiatining ma‘naviy-axloqiy tomonlaridan iboratdir.

Sardorning ijtimoiy-fuqarolik yetukligi o‘zining shaxsiy manfaatlarini jamoa manfaatlariga bo‘ysundira olish, tanqidni qabul qila olish, o‘ziga tanqid ko‘zi bilan qarash, ijtimoiy faoliyatda faol qatnashish bilan belgilanadi.

Sardorning mehnatga munosabati quyidagicha baholanadi:

- o‘ziga topshirilgan ishga shaxsiy mas‘uliyat sezishi;

- kishilarga nisbatan mehribon va e'tiborli bo'lishi;
- mehnatsevarlik;
- shaxsiy intizomi va talabchanligi;
- ishining estetik darajasi.

Sardorning bilim darajasi uning o'zi egallab turgan lavozimiga mos keladigan malakaga egaligi, boshqarishning ob'ektiv asoslarini bilishi va o'z faoliyatida qo'llay olishi, zamonaviy boshqarish texnikasi imkoniyatlaridan xabardorligi va o'z faoliyatida qo'llay olishi hamda umumiy bilimdonligini o'z ichiga oladi.

Sardor tabiatining ma'naviy-axloqiy tomonlariga uning vijdonliligi, sofdilligi, insofiligi, prinsipialligi, o'zini tuta bilishi, muloyimligi, maqsad sari intilishi, odamshavandaligi, jamoani o'ziga ergashtira bilishi, kamtarligi, yaxshi salomatlikka ega bo'lishi va tashqi ko'rinishining orastaligi kiradi.

Sifat to'garagi – ixtiyoriy ravishda sifat muammolarini muhokama qilish va ularni bartaraf etish choralarini ishlab chiqish uchun yig'ilgan xodimlar guruhi. Bu to'garaklarda ishlab chiqarilayotgan mahsulot va ko'rsatilayotgan xizmatlar sifatini yaxshilash bo'yicha guruhlar tashkil qilinib, ushbu guruhlarga tajribali va yuqori malakali xodimlar jalb qilinadi. Guruh a'zolari haftada bir marta yoki mahsulot va xizmat ko'rsatish sifatining pastligi to'g'risida biror ma'lumot (reklamasiya) kelganida chaqiriladi va muhokama qilinadi.

Sifat (mukammalik) – ishlab chiqarilayotgan buyumlar to'g'risida doimo g'amxo'rlik qilish. Buyum sifati, uning ishchi tavsiflarini shunday shakllantirish lozimki, bu xaridorlarning tashkilotga hurmati va sadoqatini saqlab qolsin.

Tashkil etish – 1) ma'lum ob'ektning, hodisaning yoki jarayonning tartibga solingan tuzilishi; 2) boshqarish funksiyasi, boshqarish jarayonidagi faoliyat turi.

Tashkilot – umumiy maqsad yoki maqsadlarga erishish yo'lida o'z faoliyatlarini ongli ravishda uyg'unlashtirgan kishilar guruhi bo'lib, ular birgalikdagi faoliyatini umumiy qoidalar va talablar hamda umumiy manfaatlarga birlashtirgan va vazifalarni ongli ravishda taqsimlagan holda harakatlanadilar. Ular:

- direktiv, majburiy rivojlanadigan tashkilotlar sinfi;
- individual va jamoaviy ijod elementlari bilan direktiv rivojlanuvchi tashkilotlar sinfi;
- jamoaviy ijodiy o'z-o'zini rivojlantiruvchi tashkilotlar sinfi shakllarida namoyon bo'lishi mumkin.

Tashkilot tahlili orqali tashkilotning mavjud xatti-harakati va tuzilishi sabablari hamda omillari aniqlanadi.

Tashkiliy madaniyat – tashkilotda hukm surayotgan e'tiqod va mafkura qadriyatlarini birligi va jamlanmasi.

Tashkiliy xatti-harakat – kishilarning tashkilotdagi tizimli rasmiy va norasmiy xatti-harakatlari majmuasi.

Tashkilot mafkurasi – tashkilot xatti-harakatlarini aniqlaydigan g'oyalar tizimi.

Tashkiliy madaniyat – bitta tashkilotni ikkinchisidan farqlovchi qadriyatlar tizimi bo'lib, ularga: qoidalar, xulq etalonlari, dunyoqarashlar, jamoa ichida rasmiy va norasmiy munosabatlar, ishbilarmonlikning odob me'yorlari, timsollar, turlar va boshqalar kiradi.

Har bir tashkilot o'zi anglagan yoki anglamagan holda o'zining shaxsiy qadriyatlar tizimini yaratadi. Buning mahsuli sifatida bu tizim tashkilotning ma'naviy ko'rinishi yoki tashkiliy madaniyatini tashkil etadi. Katta jamiyatlar singari tashkilotlar ham o'zining shaxsiy ma'naviyati, urf-odatlarini va qadriyatlari bo'lishiga harakat qiladi.

Tashkiliy madaniyat – tashkilotdagi ma'naviy-psixologik muhit. U do'stona yoki aksincha dushmanlik muhiti bo'lishi mumkin va rahbar-xodimlar o'rtasidagi moslashuvchan yoki qattiq bog'lanishdagi munosabatlarni aks ettiradi.

Taqdirlash – har bir xodimning qo'shgan hissasi va faoliyatining yuqori natijalarini tan olish. Taqdirlash ham moddiy, ham ma'naviy bo'lishi mumkin hamda tashkilotda ishlayotganlarga joziba va quvonch hissini beruvchi muhit yaratishga harakat qilishdir.

Tashkilotdagi ichki o'zgaruvchilar – bu tashkilot ichidagi holatli omillardir. Tashkilot kishilar tomonidan barpo qilingan tizim bo'lgani uchun ham, undagi ichki o'zgaruvchilar, asosan, boshqaruv qarorlari natijasidir. Tashkilotdagi asosiy o'zgaruvchilarga: maqsadlar, tuzilish, vazifa, texnologiya, moliyaviy resurslar va odamlar kiradi.

Tashkilot tuzilishi – vazifaviy sohalar va boshqaruv darajalarining mantiqiy o'zaro munosabatlari, tashkilot maqsadlariga samarali erishish maqsadida tuzilgan shakl.

Tashkiliy tuzilishni shakllantirish tamoyillari:

- shaxsiy javobgarlik va farmoyishning yagonaligi;
- funksional va chiziqli rahbarlik orasida aniq chegara bo'lishini ta'minlash;
- nazoratni oqilona tashkil etish;
- aniq funksional chegaralashni ta'minlash;
- har bir mansabdor shaxs va boshqaruv zvenosining huquq, burch va javobgarligi muqobilligi;
- tejamlilik va moslashuvchanlik.

Ta'sirchanlik – tashkilot maqsadlariga erishish darajasi.

Tejamlilik – zaruriy va sarflanayotgan resurslar (xarajatlar)ning nisbati.

Texnologiya – dastlabki resurslarni zarur bo‘lgan mahsulot va xizmatga aylantirish vositasi.

Xatti-harakat – kishi yoki guruhning faoliyat yo‘nalishlari, xarakteri hamda tevarak-atrof voqeligi va o‘zining munosabatlarini ifodalovchi harakat majmuasi.

Hokimiyat (vlast) – holatga yoki o‘zga kishilarning xatti-harakatiga ta’sir qila olish vositasi yoki harakat qilishga berilgan imkoniyat.

Hamjihatlik ruhi – komanda bo‘lib ishlash tashkilot muvaffaqiyati uchun muhim bo‘lgan xodimlar va rahbarning birgalikda harakat qilishi.

Shaxs – boshqa kishilardan farqlanadigan shaxsiy sifatlar va tavsiflar majmuasiga ega bo‘lgan inson. Agarda inson turli-tuman xususiyatlar sohibi bo‘lsa, shaxs uning asosiy xususiyati bo‘lib, unda insonning ijtimoiy mazmuni namoyon bo‘ladi. Shaxs insonning ma’lum jamiyatga, ma’lum tarixiy davrga va madaniyatga tegishli ekanligini anglatadi.

Shaxsiy yutuq – har bir xodimning o‘z ishiga ishtiyoq bilan yondashishi va bu orqali boshqalarga qaraganda ko‘prok yutuqqa erishishi. Faqat mana shu yo‘l bilan tashkilot asosiy maqsadini ta’minlaydigan foydaga erishiladi.

Shaxsning yo‘naltirilganligi – shaxsning faoliyatini yo‘naltirib turadigan va mavjud vaziyatlarga bog‘liq bo‘lmagan barqaror motivlar majmui.

Shaxsning tuzilishi shartli ravishda quyidagi tavsif orqali ifodalanishi mumkin:

- umuminsoniy xususiyatlar orqali (hissiyot, idrok, fikrlash, xotira, iroda, his-tuyg‘u);
- ijtimoiy xususiy belgilari (ijtimoiy ko‘rsatmalar, rollar, qadriyatlarni aniqlash).

Shaxsning xatti-harakati va muvaffaqiyatli faoliyatiga ta’sir qiluvchi omillar:

- aqliy va jismoniy qobiliyatlar;
- qadriyatlar va qarashlar;
- mehnat unumdorligi;
- ehtiyojlar;
- ishning jozibadorligi yoki xodimning intilishi.

Shaxsning ijtimoiylashuvi – individning tashqi muhitga moslashuvi.

E’tiqod – shaxs xatti-harakatiga ishonch beruvchi va uning xatti-harakat variantlarini tasdiqlash bo‘lib, shaxs o‘z qarashlari, tamoyillari, dunyoqarashiga muvofiq tarzda ish ko‘rishiga da’vat etadigan motivlar tizimidir.

Etika (axloq) – ijtimoiy hayot jarayonida ro‘yobga chiqadigan universal va o‘ziga xos axloqiy, ma’naviy talablar va xatti-harakat me’yorlari tizimini nazarda tutadi.

Hurmatga bo‘lgan ehtiyojlarni qondirish usullari:

- Xodimlaringizga mazmunli ishlar taklif qiling.
- Xodimlarning olingan natijalari bilan ijobiy qayta aloqada bo‘lishini ta’minlang.
- Xodimlar erishgan yutuqlarni yuqori baholab, taqdirlang.
- Xodimlarni tashkilot maqsadini shakllantirishga va qarorlar ishlab chiqishga jalb qiling.
- Xodimlarga qo‘shimcha huquq va vakolatlar bering.
- Xodimlarning malaka darajasini oshirishni ta’minlovchi o‘qitish va qayta tayyorlash tadbirlarini qo‘llang.

O‘z-o‘zini ifodalash ehtiyojlarini qondirish usullari:

- Xodimlar o‘z imkoniyatlaridan to‘liq foydalanishlari uchun ularga o‘qish, malaka oshirish va rivojlanish imkoniyatlarini yaratib bering.
- Xodimlarga to‘la quvvat bilan ishlashlari uchun murakkab va muhim ishlar bering.
- Xodimlarning ijodiy qobiliyatlarini rivojlantiring va taqdirlab boring.

Yaxshi boshqaruv – rahbarlarning o‘z xodimlari bilan bo‘lgan munosabatlari birinchi darajali ahamiyatga ega. Xodimlar rahbariyatning sofdilligiga ishonish uchun ma’lum asosga ega bo‘lishlari kerak. Rahbariyat tashkilotdagi samarali va oqilona muhitni tashkil qilishga javobgardir.

Qobiliyatlar shaxsning o‘z faoliyatini muvaffaqiyatli amalga oshirish sharti hisoblanadi va buning uchun zarur bilim, ko‘nikma va malakalarni egallash borasida namoyon bo‘ladigan individual psixologik xususiyatdir.

1. Karimov I.A. O'zbekiston iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirish yo'lida. – T.: «O'zbekiston», 1995.
2. Karimov I.A. O'zbekiston XXI asr bo'sag'asida: xavfsizlikka tahdid, barqarorlik shartlari va taraqqiyot kafolatlari. – T.: «O'zbekiston», 1997.
3. Karimov I.A. Ozod va obod Vatan, erkin va farovon hayot – pirovard maqsadimiz. –T.: «O'zbekiston», 2000.
4. Karimov I.A. Xavfsizlik va tinchlik uchun kurashmoq kerak. T. 10. – T.: «O'zbekiston», 2002.
5. Karimov I.A. Biz tanlagan yo'l – demokratik taraqqiyot va ma'rifiy dunyo bilan hamkorlik yo'li. T. 11. – T.: «O'zbekiston», 2003.
6. Karimov I. A. Inson manfaatlari ustuvorligini ta'minlash – barcha islohot va o'zgarishlarimizning bosh maqsadidir. – T.: «O'zbekiston», 2008.
7. Abu Nasr Forobiy. Fozil odamlar shahri. – T.: «A.Qodiriy nomidagi xalq merosi nashriyoti», 1993.
8. Арская Л.П., Японские секреты управления. – М.: «Universum», 1999.
9. Boliev A., Qurbonov M. Ma'naviyat va rahbar mas'uliyati. «Fidokor», 2002 yil 7 mart.
10. Vamperi X. Vuxoro yoxud Movarounnahr tarixi. – T.: 1990.
11. Виноградова З.И., Метатеория менеджмента. – М.: «Дело», 1996.
12. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М.: «Дело», 1991.
13. Глухов В.В., Основы менеджмента (учебно-справочное пособие). Санкт-Петербург: «Специальная литература», 1995.
14. Грейсон К.Дж., Американский менеджмент на пороге XXI века. Пер. с англ. – М.: «Экономика», 1991.
15. Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. Пер. с англ. – М.: «Дело», 1996.
16. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. – М.: «Прогресс», 1990.
17. Кибанов А. и др. Управление персоналом организации. Учебник. – М.: «Infra – М», 1999.
18. Конфуций. Лунной. Изречения. – М.: «Эксмо», 2008.
19. Мескон М. и др. Основы менеджмента. – М.: «Дело», 1992.
20. Mo'minov A., To'xtaboev A. T. Joylarda kadrlar bilan ishlashni takomillashtirish masalalari. – Andijon: «Andijon nashriyoti» OAJ, 2002.
21. Normurodova M. Haybarakallachilik – tashabbus va izlanish kushandasi. «Xalq so'zi», 2003 yil 12 aprel.
22. Секреты умелого руководителя./ Сост. И.В.Лирсис. – М.: «Экономика», 1991.
23. Temur tuzuklari. B.Axmedov tahriri ostida. – T: «G'. G'ulom nomidagi adabiyot va san'at nashriyoti», 1996.
24. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: «Дело», 1995.
25. To'xtaboev A.T., Eraliev A.A. Tashkiliy xatti-harakatlar / qo'llanma. – Andijon: «Hayot», 2001.
26. To'xtaboev A.T. Ma'muriy menejment. O'quv qo'llanma. – T.: «Moliya», 2003.
27. Sharifxo'jaev M., Abdullaev Yo. Menejment. Darslik. – T.: «O'qituvchi», 2002.

Kirish	3
Qisqacha tarix	4
Istiqloliy fazilatlar.....	10
Menejer faoliyatining asoslari.....	12
1. Rahbar (menejer) qanday bo‘lishi kerak?	25
2. Rahbar (menejer)lik ko‘rinishlari	26
3. Burch, vakolatlar va qobiliyatlar.....	26
4. Rahbar (menejer)ning zaruriy sifatleri.....	27
5. Siz ishbilarmen bo‘lishni xohlasangiz.....	28
6. Mansabdan (lavozimdan) bo‘shab ketmaslikning 10 ta qoidasi	29
7. Rahbar (menejer)ning 13 ta «o‘nglab bo‘lmas xatosi».....	29
8. Menejer muvaffaqiyatsizligining besh sababi.....	30
9. Siz va nizo.....	30
10. Sizni yangi ishga nomzod sifatida taklif qilishdi.....	31
11. Do‘stlar orttiring	32
12. Siz muammoni muhokama qilmoqchisiz.....	32
13. O‘z ishingizni tashkil qilishni biling.....	33
14. Siz qabulni olib borayapsiz.....	34
15. Siz yig‘ilishdasiz.....	35
16. Siz minbardasiz.....	36
17. Siz muzokaradasiz	37
Insonlarga ta‘sir O‘tkaza bilish san‘ati.....	38
1. Insonlarga ta‘sir o‘tkazish omillari	39
2. Deyl Karnegining «Do‘st orttirish va kishilarga ta‘sir o‘tkazish haqida» nomli kitobidan ko‘chirmalar	40
3. Aqliy xujum	44
Vaqtни boshqarish.....	47
1. Muloqot chog‘ida.....	49
2. Mehmonlar.....	49
3. Telefon muloqoti	50
4. Elektron pochta	51
5. Rasmiy xatlar	52
6. Fakslar.....	53
7. Bo‘ysunuvchilar vaqtini boshqarish	54
8. Majlislar	55
Notiqlik qoidalari.....	58
Ishbilarmenlik etikasi.....	63
1. Tashqi ko‘rinish.....	65
2. Imo-ishora va xatti-harakatlar.....	67
3. Telefon orqali so‘zlashuv	68
4. Restoranda o‘zini tutish odobi	70
5. Stol atrofida o‘zini tutish odobi.....	71
6. Ovqatlanish etiketi.....	72
7. Ayrim mamlakatlardagi munosabatlar etiketi	73
AQSH.....	74
Fransiya.....	74
Buyuk Britaniya.....	75
Polsha.....	76
Shvetsiya.....	76
Avstriya.....	76
Italiya	77

Germaniya.....	78
Yaponiya	78
Arab davlatlari	79
Lotin Amerikasi	79
Boshqarish faoliyatini takomillashtirish bo'yicha mashqlar.....	80
1. Qadriyatlarga munosabatingiz	80
2. O'ziga bo'lgan ishonchni aniqlash.....	82
3. Boshqalarga rahbarlik qilishda zarur bo'ladigan sifatlarni aniqlash.....	83
4. Dam olishni bilasizmi?	86
5. O'zini tartibga sola bilishni baholash	86
6. O'zini boshqara olish	87
7. Boshqalarning ta'siriga beriluvchanmisiz?	88
8. Dastxatingiz nima deydi?	89
9. Boshqa odamlar bilan o'zaro munosabatga kirisha olish qobiliyati.....	90
10. Siz bilan muloqot qilish osonmi?.....	92
11. Muzokaralar olib borish qobiliyatingiz.....	94
12. Tashabbusni o'z vaqtida qo'lga olish qobiliyati	95
13. Ko'ngilsizliklarga chidamliligingiz	97
14. Xodimlarni tarbiyalay olish salohiyatingiz.....	98
15. Siz qanday rahbarsiz?	99
16. Rahbar (menejer)lik qobiliyatini aniqlash	100
17. Jamoada sardor bo'la olish qobiliyatini aniqlash.....	101
18. Tadbirkor rahbar sifatlarini baholash	103
19. Faoliyatdagi axloq-odob (etika).....	104
20. Boshqalarga ta'sir qila olish qobiliyatini aniqlash	105
21. Yangiliklarni to'g'ri va o'z vaqtida qabul qilish qobiliyatini aniqlash	107
22. Bu sizga asqotib qoladi	109
Amaliy mashg'ulotlarni o'tkazish bo'yicha uslubiy ko'rsatmalar.....	111
Tayanch iboralar.....	113
Klassik menejment maktablari.....	117

Abdurashid To'xtaboyev

MENEJER FAZILATLARI

O'quv qo'llanma

«ABU MATBUOT KONSALT»

Toshkent – 2008

Muharrir *V. Umirov*

Musahhih *G. Keldiyorova*

Texnik muharrir *N. Alimov*

Sahifalovchi *S. Jo'rayev*

Bosishga ruxsat etildi 19.08.2008-y. Bichimi 60x90^{1/16}. Ofset bosma. Shartli b.t. 7,44.

Nashr t. 8,0. Adadi 1000. 281-raqamli buyurtma. Bahosi shartnoma asosida.

«Arnaprint» MChJda chop etildi.
Toshkent, H. Boyqaro ko'chasi, 41.



ABU MATBUOT-CONSULT

ISBN 978-9943-336-21-6



9 789943 336216