

ТДИУ ҲУЗУРИДАГИ
ПЕДАГОГ КАДРЛАРНИ ҚАЙТА
ТАЙЁРЛАШ ВА УЛАРНИНГ
МАЛАКАСИНИ ОШИРИШ
ТАРМОҚ МАРКАЗИ

TOSHKENT DAVLAT
IQTISODIYOT UNIVERSITETI



TASHKENT STATE
UNIVERSITY OF ECONOMICS



ЎҚУВ-УСЛУБИЙ
МАЖМУА

ТОШКЕНТ-2021



**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

**ОЛИЙ ТАЪЛИМ ТИЗИМИ ПЕДАГОГ ВА РАЎБАР
КАДРЛАРИНИ ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ВА УЛАРНИНГ
МАЛАКАСИНИ ОШИРИШНИ ТАШКИЛ ЭТИШ БОШ
ИЛМИЙ-МЕТОДИК МАРКАЗИ**

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ
ҲУЗУРИДАГИ ПЕДАГОГ КАДРЛАРНИ ҚАЙТА
ТАЙЁРЛАШ ВА УЛАРНИНГ МАЛАКАСИНИ ОШИРИШ
ТАРМОҚ МАРКАЗИ**

ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШ

ЙЎНАЛИШИ

«ПЕРСОНАЛ МОТИВАЦИЯСИ»

МОДУЛИ БЎЙИЧА

**Ў Қ У В – У С Л У Б И Й
М А Ж М У А**

Тошкент 2021

Модулнинг ўқув-услубий мажмуаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг 2020 йил “7” декабрдаги 648-сонли буйруғи билан тасдиқланган ўқув дастурига мувофиқ ишлаб чиқилган.

Тузувчи: ТДИУ доцентлари Хайитов А.Б.

Тақризчи: ТТЕСИ, “Корпоратив бошқарув” кафедраси доценти, иқтисод фанлари номзоди (*турдош ОТМ*). Г.Г.Умарова

Модулнинг ишчи дастури Тошкент давлат иқтисодиёт университети кенгашининг 2020 йил 29 декабрдаги 5-сонли қарори билан нашрга тавсия қилинган.

МУНДАРИЖА		БЕТ
I. ИШЧИ ДАСТУР		6
II. МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ИНТЕРФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ		12
III. НАЗАРИЙ МАТЕРИАЛЛАР.		19
IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ		52
V. КЕЙСЛАР БАНКИ		75
VI ГЛОССАРИЙ		98
VII. АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ		111

ИШЧИ ДАСТУР

Кириш

Дастур Ўзбекистон Республикасининг 2020 йил 23 сентябрда тасдиқланган “Таълим тўғрисида”ги Қонуни, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги ПФ-4947-сон, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 21 сентябрдаги “2019-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини инновацион ривожлантириш стратегиясини тасдиқлаш тўғрисида”ги ПФ-5544-сонли, 2019 йил 27 августдаги “Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг узлуксиз малакасини ошириш тизимини жорий этиш тўғрисида”ги ПФ-5789-сон, 2019 йил 8 октябрдаги “Ўзбекистон Республикаси олий таълим тизимини 2030 йилгача ривожлантириш концепциясини тасдиқлаш тўғрисида”ги ПФ-5847-сон ва 2020 йил 29 октябрдаги “Илм-фанни 2030 йилгача ривожлантириш концепциясини тасдиқлаш тўғрисида”ги ПФ-6097-сонли Фармонлари, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 21 ноябрдаги “Рақамли иқтисодиётни ривожлантириш мақсадида рақамли инфратузилмани янада модернизация қилиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-4022-сон, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 4 октябрдаги “2019 – 2030 йиллар даврида Ўзбекистон Республикасининг «яшил» иқтисодиётга ўтиш стратегиясини тасдиқлаш тўғрисида”ги ПҚ-4477-сон ҳамда Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2019 йил 23 сентябрдаги “Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги 797-сон Қарорларида белгиланган устувор вазифалар мазмунидан келиб чиққан ҳолда тузилган бўлиб, у олий таълим муассасалари педагог кадрларининг касб маҳорати ҳамда инновацион компетентлигини ривожлантириш, соҳага оид илғор хорижий тажрибалар, янги билим ва малакаларни ўзлаштириш, шунингдек амалиётга жорий этиш кўникмаларини такомиллаштиришни мақсад қилади.

Дастур доирасида берилаётган мавзулар таълим соҳаси бўйича педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш мазмуни, сифати ва уларнинг тайёргарлигига қўйиладиган умумий малака талаблари ва ўқув режалари асосида шакллантирилган бўлиб, унинг мазмуни кредит модуль тизими ва ўқув жараёнини ташкил этиш, илмий ва инновацион фаолиятни ривожлантириш, педагогнинг касбий профессионалигини ошириш, таълим жараёнига рақамли технологияларни жорий этиш, махсус мақсадларга йўналтирилган инглиз тили, мутахассислик фанлар негизида илмий ва амалий тадқиқотлар, ўқув жараёнини ташкил этишнинг замонавий услублари бўйича сўнгги ютуқлар, педагогнинг креатив компетентлигини ривожлантириш, таълим жараёнларини рақамли технологиялар асосида индивидуаллаштириш, масофавий таълим хизматларини ривожлантириш, вебинар, онлайн, «blended learning», «flipped classroom» технологияларини

амалиётга кенг қўллаш бўйича тегишли билим, кўникма, малака ва компетенцияларни ривожлантиришга йўналтирилган.

Қайта тайёрлаш ва малака ошириш йўналишининг ўзига хос хусусиятлари ҳамда долзарб масалаларидан келиб чиққан ҳолда дастурда тингловчиларнинг мутахассислик фанлар доирасидаги билим, кўникма, малака ҳамда компетенцияларига қўйиладиган талаблар такомиллаштирилиши мумкин.

Модулнинг мақсади ва вазифалари

“Персонал мотивацияси” модулининг мақсад ва вазифалари:

- “Инсон ресурсларини бошқариш” йўналишида педагог кадрларнинг касбий билим, кўникма, малакаларини узлуксиз янгилаш ва ривожлантириш;
- замонавий талабларга мос ҳолда олий таълимнинг сифатини таъминлаш учун зарур бўлган педагогларнинг касбий компетентлик даражасини ошириш;
- педагог кадрлар томонидан замонавий ахборот-коммуникация технологиялари ва хорижий тилларни самарали ўзлаштирилишини таъминлаш;
- махсус фанлар соҳасидаги ўқитишнинг инновацион технологиялари ва илғор хорижий тажрибаларни ўзлаштириш;
- “Инсон ресурсларини бошқариш” йўналишида ўқув жараёнини фан ва ишлаб чиқариш билан самарали интеграциясини таъминлашга қаратилган фаолиятни ташкил этиш.

Модул бўйича тингловчиларнинг билими, кўникмаси, малакаси ва компетенцияларига қўйиладиган талаблар

“Инсон ресурсларини бошқариш” курсини ўзлаштириш жараёнида амалга ошириладиган масалалар доирасида:

Махсус фанлар бўйича тингловчилар қуйидаги янги билим, кўникма, малака ҳамда компетенцияларга эга бўлишлари талаб этилади:

Тингловчи:

- инсон ресурслари тўғрисидаги статистик ахборот асосида инсон ресурсларидан фойдаланишни таҳлил қилиш ва бу борада хулосалар чиқариш;
- статистик ахборот асосида ишни таҳлил қилишда ҳал этиладиган вазифалар блокларини аниқлаш;
- меҳнат бозоридаги ходимларнинг мотивацион таркибини таҳлил қилиш;
- корхоналарида малакали кадрлар тақчиллигининг асосий сабаблари аниқлаш;

•ташкilotда ходимларни мотивациялашга таъсир этиш воситаларини урганиш бўйича билиши ва улардан фойдалана олиши қўйиладиган талабларни **билиши** керак.

Тингловчи:

•меҳнат жараёнларини ташкил этиш ва такомиллаштириш йўлларини аниқлаш;

•эҳтиёжларнинг ходимнинг меҳнат жараёнидаги хатти-ҳаракатига таъсирини аниқлаш;

•персоналнинг рақобатбардошлигини оширишнинг асосий йўналишларини аниқлаш;

•мотивациялашнинг ташкилий механизмини аниқлаш;

•малакали персоналдан фойдаланиш ҳолатини чуқур таҳлил қилиш каби **кўникмаларига** эга бўлиши лозим.

Тингловчи:

• персонал мотивацияси билан боғлиқ шароитларини яхшилаш йўлларини аниқлаш орқали ходимларнинг фаровонлигини ошириш механизмини ишлаб чиқиш **малакаларига** эга бўлиши керак.

Тингловчи:

• инсон ресурсларининг шаклланиши, шахснинг ижтимоий-психологик хусусиятлари, темперамент турлари ва шахснинг хусусиятлари;

• ходимларнинг мотивацион таркиби, бошқарув функцияси тўғрисидаги тушунча, ходимларни мотивациялашга таъсир этиш воситалари;

• мотивациялаш функциялари, ходим фаолиятининг мотивацион модели;

• ходимларни бошқариш функцияларининг ўзаро боғлиқлиги, бозор муносабатлари тизимида меҳнатни бошқариш усуллари бўйича **компетенциясига** эга бўлиши зарур.

Модулни ташкил этиш ва ўтказиш бўйича тавсиялар

“Персонал мотивацияси” курси маъруза ва амалий машғулотлар шаклида олиб борилади.

Амалий машғулотларда тингловчилар ўқув модуллари доирасидаги ижодий топшириқлар, кейслар, ўқув лойиҳалари, технологик жараёнлар билан боғлиқ вазиятли масалалар асосида амалий ишларни бажарадилар.

Амалий машғулотлар замонавий таълим услублари ва инновацион технологияларга асосланган ҳолда ўтказилади. Бундан ташқари, мустақил ҳолда ўқув ва илмий адабиётлардан, электрон ресурслардан, тарқатма материаллардан фойдаланиш тавсия этилади.

Модулнинг ўқув режадаги бошқа модуллар билан боғлиқлиги ва узвийлиги

Модул мазмуни ўқув режадаги “Кадрлар менежменти” ва “Персонал аудити ва назорати” ўқув модуллари билан узвий боғланган ҳолда педагогларнинг умуммутахассислик бўйича тайёргарлик даражасини орттиришга хизмат қилади.

Модулнинг олий таълимдаги ўрни

Модулни ўзлаштириш орқали тингловчилар замонавий эконометрик моделларни тузиш ва қўллашдаги муаммоларни аниқлаш, уларни таҳлил этиш ва баҳолаш ҳамда оптимал қарорлар қабул қилиш ва прогнозлашга доир умуммутахассислик компетентликка эга бўладилар.

Модул бўйича соатлар тақсимоти

№	Модул мавзулари	Тингловчининг ўқув юкلامаси, соат				Кўчма машғулот	Мустақил таълим
		Ҳаммаси	Аудитория ўқув юкلامаси				
			Жами	жумладан			
				Назарий	Амалий машғулот		
1.	Персонал мотивациясида шахснинг ижтимоий-психологик хусусиятлари	10	8	2	6	2	-
2.	Корпоротив маданиятнинг ходимни мотивациялашга таъсири	10	8	2	6	2	-
	Жами:	20	16	4	12	4	-

НАЗАРИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ

1-мавзу. Персонал мотивациясида шахснинг ижтимоий-психологик хусусиятлари

Шахс – ижтимоий-психологик таълим. Шахснинг табиий асоси. Инсон индивиди. Индивидуаллик билан шахснинг ўзаро нисбати. Шахснинг интеграл таркиби. Шахснинг ўзига хос хусусиятлари. Шахснинг типологияси. Ташкилотда шахс. Шахснинг таркиби. Шахснинг ижтимоий-психологик хусусиятлари. Инсонлар қобилияти. Маданиятга таъсир этувчи омиллар. Икки хил талқин этиладиган хусусиятлар. Хусусиятлар хиллари. Темперамент турлари ва шахснинг хусусиятлари. Шахснинг вужудга келиш

жараёни. Инсон томонидан ташкилий муҳитга таъсир этувчи омиллар. Шахс билан ташкилотнинг ўзаро ҳамкорлиги модели. Меҳнат объекти сифатида инсоннинг кўп ўлчамлилиги. Иқтисодий ҳаётда инсоннинг роли. Иқтисодий ҳаётда инсон намоён бўлишининг шакллари. Иқтисодий тизимда инсон модели. Инсон бозор муносабатларининг субъекти сифатида. Корхона ва унинг ходимларининг мақсадларини таснифлаш. Инсон ривожланиши босқичлари. Инсоннинг ташкилотдаги ҳаётий цикли. Мотивациялаш назарияси ва хиллари. Ходимга таъсир этиш мажмуи.

2-мавзу. Корпоратив маданиятнинг ходимни мотивациялашга таъсири

Жамият, ташкилот, инсон маданиятининг ўзаро таъсир этиш схемаси. Компанияга корпоратив маданият нима учун зарур. Корпоратив маданиятнинг психологик механизми. Э. Шейн бўйича маданият даражалари. Ўрганиш даражалари бўйича корпоратив маданият таркибий қисмлари. Ташкилий маданият таркиби. Ташкилий маданият функциялари. Корпоратив маданиятни таҳлил қилиш алгоритми. Компаниянинг корпоратив маданиятига таъсир этувчи омиллар. Корпоратив маданиятнинг турли даражаларига эга бўлган компаниялар истикболлари. Иш жойида турли хилдаги ташкилий маданиятларнинг намоён бўлиши. Америка ва унга қарама-қарши ташкилий маданиятни таққослаш. Ташкилий ва корпоратив маданиятлар эволюцияси. М.Бурке бўйича ташкилий маданият типологияси. Мослашувчан корпоратив маданиятлар хиллари. Рақобатлашувчи кадриятлар моделига мувофиқ ташкилий маданият хилларининг тавсифи. Турли ташкилий маданиятларда ходимлар мотивацияси. Ташкилот маданиятини лойиҳалаштириш. Ташкилий маданиятларнинг асосий хилларини ёритиш. Ташкилий маданиятни шакллантиришда бошқарув усулларининг мазмуни. Корпоратив маданиятни шакллантириш. Корпоратив маданият пирамидаси. Ташкилот маданиятининг асосий параметрлари. Ташкилот маданиятининг даражавий таркиби. Компания ташкилий маданиятининг асосий унсурлари.

АМАЛИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ

1-мавзу. Персонал мотивациясида шахснинг ижтимоий-психологик хусусиятлари

Шахс – ижтимоий-психологик таълим. Шахснинг табиий асоси. Инсон индивиди. Индивидуаллик билан шахснинг ўзаро нисбати. Шахснинг интеграл таркиби. Шахснинг ўзига хос хусусиятлари. Шахснинг типологияси. Ташкилотда шахс. Шахснинг таркиби. Шахснинг ижтимоий-психологик хусусиятлари. Инсонлар қобилияти. Маданиятга таъсир этувчи омиллар. Икки хил талқин этиладиган хусусиятлар. Хусусиятлар хиллари. Темперамент турлари ва шахснинг хусусиятлари. Шахснинг вужудга келиш жараёни. Инсон томонидан ташкилий муҳитга таъсир этувчи омиллар. Шахс

билан ташкилотнинг ўзаро ҳамкорлиги модели. Меҳнат объекти сифатида инсоннинг кўп ўлчамлилиги. Иқтисодий ҳаётда инсоннинг роли. Иқтисодий ҳаётда инсон намоён бўлишининг шакллари. Иқтисодий тизимда инсон модели. Инсон бозор муносабатларининг субъекти сифатида. Корхона ва унинг ходимларининг мақсадларини таснифлаш. Инсон ривожланиши босқичлари. Инсоннинг ташкилотдаги ҳаётий цикли. Мотивациялаш назарияси ва хиллари. Ходимга таъсир этиш мажмуи.

2-мавзу. Корпоротив маданиятнинг ходимни мотивациялашга таъсири

Жамият, ташкилот, инсон маданиятининг ўзаро таъсир этиш схемаси. Компанияга корпоротив маданият нима учун зарур. Корпоротив маданиятнинг психологик механизми. Э. Шейн бўйича маданият даражалари. Ўрганиш даражалари бўйича корпоротив маданият таркибий қисмлари. Ташкилий маданият таркиби. Ташкилий маданият функциялари. Корпоротив маданиятни таҳлил қилиш алгоритми. Компаниянинг корпоротив маданиятига таъсир этувчи омиллар. Корпоротив маданиятнинг турли даражаларига эга бўлган компаниялар истиқболлари. Иш жойида турли хилдаги ташкилий маданиятларнинг намоён бўлиши. Америка ва унга қарама-қарши ташкилий маданиятни таққослаш. Ташкилий ва корпоротив маданиятлар эволюцияси. М.Бурке бўйича ташкилий маданият типологияси. Мослашувчан корпоротив маданиятлар хиллари. Рақобатлашувчи кадриятлар моделига мувофиқ ташкилий маданият хилларининг тавсифи. Турли ташкилий маданиятларда ходимлар мотивацияси. Ташкилот маданиятини лойиҳалаштириш. Ташкилий маданиятларнинг асосий хилларини ёритиш. Ташкилий маданиятни шакллантиришда бошқарув усулларининг мазмуни. Корпоротив маданиятни шакллантириш. Корпоротив маданият пирамидаси. Ташкилот маданиятининг асосий параметрлари. Ташкилот маданиятининг даражавий таркиби. Компания ташкилий маданиятининг асосий унсурлари.

ЎҚИТИШ ШАКЛЛАРИ

Мазкур модул бўйича қуйидаги ўқитиш шаклларида фойдаланилади:

- маълумотлар ва технологияларни англаб олиш, ақлий қизиқишни ривожлантириш, назарий билимларни мустаҳкамлаш;
- давра суҳбатлари (қўрилаётган лойиҳа ечимлари бўйича таклиф бериш қобилятини ошириш, эшитиш, идрок қилиш ва мантикий хулосалар чиқариш);
- баҳс ва мунозаралар (лойиҳалар ечими бўйича далиллар ва асосли аргументларни тақдим қилиш, эшитиш ва муаммолар ечимини топиш қобилятини ривожлантириш).

АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

I. Меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар.

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси-Т.:Ўзбекистон, 2019.- 46 б.
1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 25 февралдаги “Ўзбекистон Республикасининг халқаро рейтинглар ва индекслардаги ўрнини яхшилаш чора-тадбирлари тўғрисида”ги қарори //www.lex.uz
2. 2020 йил –«Илм,маърифат ва рақамли иқтисодиётни ривожлантириш йили» Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг 2020 йил 24 январдаги Олий Мажлисга Мурожаатномаси // Куч-адолатда. Ўзбекистон Республикаси Олий судининг ҳуқуқий газетаси. 2020 йил 25 январь. № 3-4 (777)
3. Ўзбекистон Республикаси бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлиги ва Ўзбекистон Республикаси Молия вазирлигининг «Ходимлар сонини тартибга солиш ва бошқарув таркибини таъминлаш учун харажатларни мақбуллаш бўйича норматив ҳужжатларни тасдиқлаш тўғрисида»ги қарорга ўзгартириш ва қўшимчалар киритиш тўғрисидаги 14-К/К-сонли Қарори 2018 йил 27 апрель, 88-сон
4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Аҳоли бандлигини таъминлаш бўйича олиб борилаётган ишлар натижадорлиги ва самарадорлигини оширишда маҳаллий ижро ҳокимияти ва иқтисодий комплекснинг ҳудудий органлари раҳбарларининг шахсий масъулиятини ошириш чора-тадбирлари тўғрисида” ги ПҚ-2960-сонли Қарори. 2017 йил 6 май. www.lex.uz
5. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Бандлик соҳасида давлат сиёсатини янада такомиллаштириш ва меҳнат органлари фаолияти самарадорлигини тубдан ошириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-5052-сонли Қарори, 2017 йил 24 май. www.lex.uz

II. Махсус адабиётлар.

1. Abdurakhmanov Kalandar. Labor economics. Theory and practice. Scientific Publishing House IVG London. Copyright 2020. ISBN UK Print 978-1-912966-004. ISBN UK E-Book 978-1-912966-01-1. P 615.
2. Xayitov A.B., Adilova G.A., Arabov N.U. Personal motivatsiyasi O'quv qo'llanma. – T.: Cho'lpon nomidagi NMIU, 2019 - 240 b.
3. B.Umurzoqov, G.Abdurahmanova, S.Xolmurodov. Korxonada kadrlar siyosati. O`quv qo`llanma. –T.: “Fan va texnologiya”. 2019, 200 b.
4. Г.К.Абдурахманова. Меҳнат иқтисодиёти. Ўқув қўлланма. Т.: Инновацион ривожаниш нашриёт-матбаа уйи. 2020.-138 б.
5. Экономика и социология труда: социально – трудовые процессы в системы рыночного хозяйства: учебное пособие/ Н.В.Карпова, А.Г.Схирладзе, В.П.Борискин.-старый оскол: ТНТ, 2016.-стр 368

6. Организация, нормирование и оплата труда: учебное пособие /В.П.Малашенко, Н.И.Ляхова, Р.В.Голеева, И.В.Гаушан.- старий оскол: ТНТ, 2016. - стр 300

7. Социология труда: учебник и практикум для академического бакалавриата /под общ.ред Р.В.Карапетяна .-М.: издательство Юрайт, 2017.- стр 325

8. Организация и нормирование труда: учебное пособие /А.И.Рофе. - 2-е изд, стер.-М.:КНОРУС, 2017.- стр 224

9. Экономика труда: учебник / Н.В.Федорова, О.Ю.Мингченкова.-М.: КНОРУС, 2017.-стр 232

10. Упрвление персоналом: Учебное пособие Под общ.ред Т.И.Михайлиной.-3-е.изд.-М.:Издательско-торговая корпорация “Дашков И К”, 2018. стр 280

III. Интернет сайтлари

13. <http://www.press-service> – Ўзбекистон Республикаси Президентининг матбуот хизмати

14. <http://www.gov.uz> – Ўзбекистон Республикасининг давлат портали.

15. <http://www.minesononi.uz> – Ўзбекистон Республикаси Иқтисодиёт вазирлигининг расмий сайти

16. <http://www.edu.uz> – Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг расмий сайти

17. <http://www.mehnat.uz> – Ўзбекистон Республикаси Меҳнат вазирлиги сайти.

18. <http://www.stat.uz> – Ўзбекистон Республикаси Статистика бўйича давлат кўмитасининг сайти.

19. <http://www.lex.uz> – Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлигининг қонунчилик ҳужжатлари сайти.

20. <http://www.ilo.org> – Халқаро Меҳнат Ташкилотининг сайти.

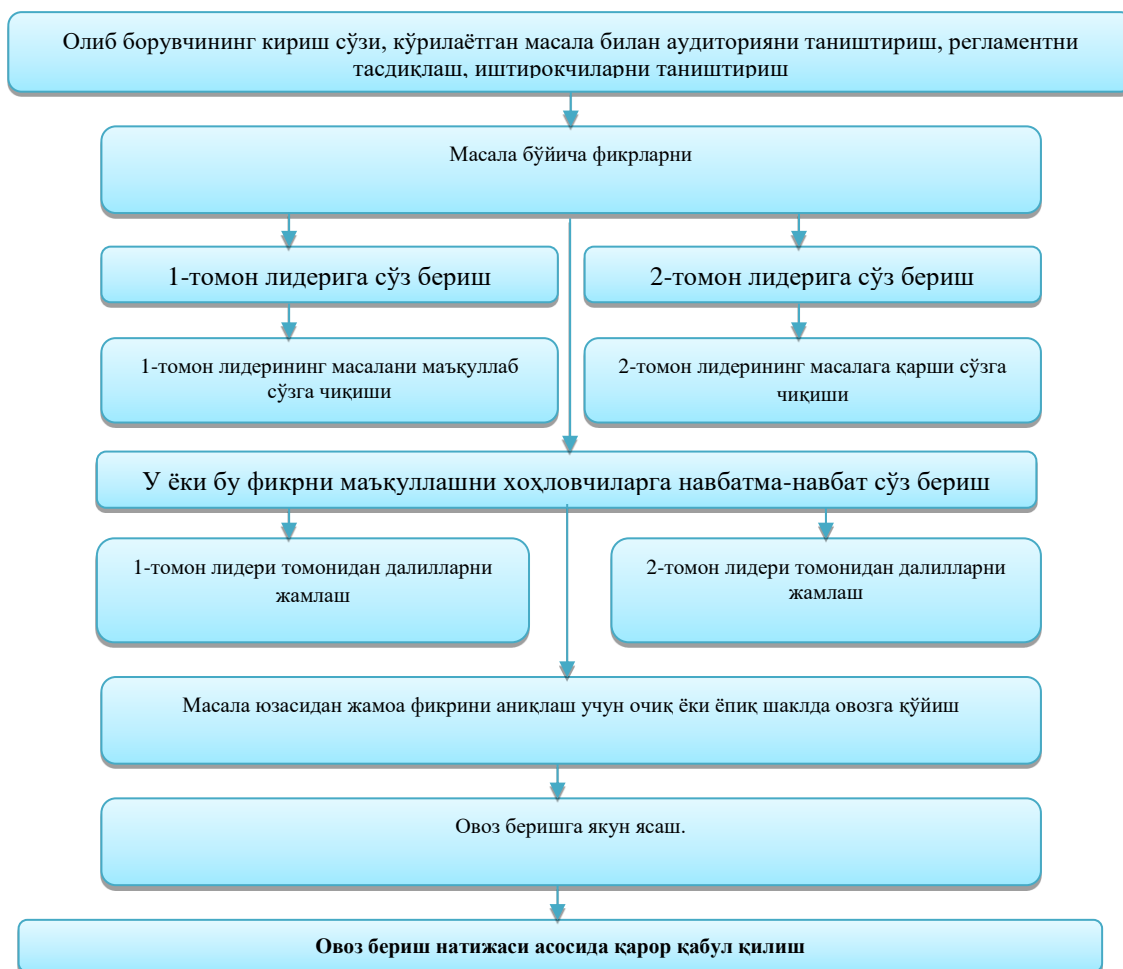
II. МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ИНТЕРФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ.

Муаммони жамоали тарзда ҳал этишнинг усуллари ва воситалари

Музокаралар

Музокаралар – аниқ ташкил этилган икки томон фикрларининг алмашинуви.

Музокараларни ўтказиш жараёнининг тузилиши



Баҳс

Баҳс – ўз фикрини ифода этишни хоҳловчилар орасида бирон бир мунозарали масалани муҳокама қилиш, ҳақиқатни аниқлаш ва тўғри қарорни қабул қилиш.

Анжуман-баҳсининг роли

Олиб борувчи – ўргатувчи барча ваколатларига эга – баҳс боришини бошқаради, исботлар ва рад этишларнинг далилигини, тушунча ва атамаларнинг аниқлигига эътибор қаратади, мулоқотнинг барча қоидаларга муносиб тарзда ўтишини кузатади.

Оппонент – тадқиқотчилар муҳитида қабул қилинган оппонентлик жараёнини амалга оширади. У нафақат нутқ сўзловчининг асосий нуқтаи назарини ифодалаш, балки уни тушиниши орқали унинг хатоларини топиши ва ҳал этишнинг ўз вариантини тақдим этиши зарур.

Мантиқчи – нутқ сўзловчи ва оппонент фикларидаги қарама-қаршиликларни ва мантиқий хатоларни аниқлайди, тушунчалар тавсифини аниқлайди, далиллар ва рад этишларни ва фаразни олдинга суриш ҳаққонийлигини таҳлил қилади.

Психолог – маҳсулли мулоқотни ташкил этиш учун жавоб беради, биргаликда ҳаракатларни амалга ошириб, келишувга эришади, баҳсинг можарога айланишига йўл қўймайди.

Эксперт – баҳс усулининг натижавийлигини баҳолайди, олдинга сурилган фаразлар ва таклифлар, ҳулосалар ҳаққонийлигини баҳолайди, аниқ бир иштирокчининг қўшган ҳиссаси тўғрисида фикрларни билдиради ва бошқалар.

«Ақлий ҳужум»

Ақлий ҳужум (брейнсторминг – миялар бўрони) – амалий ёки илмий муаммоларни ҳал этиш фикрларни жамоали генерация қилиш усули.

Ақлий ҳужум вақтида иштирокчилар мураккаб муаммони биргаликда ҳал этишга интилишади: уларни ҳал этиш бўйича ўз фикрларини билдиради (генерация қилади) ва бу фикрлар танқид қилинмасдан улар орасидан энг мувофиқи, самаралиси, мақбули ва шу каби фикрлар танлаб олиниб, муҳокама қилинади, ривожлантирилади ва ушбу фикрларни асослаш ва рад этиш имкониятлари баҳоланади.

Ақлий ҳужумнинг асосий вазифаси – ўқиб-ўрганиш фаолиятини фаоллаштириш, муаммони мустақил тушуниш ва ҳал этишга мотивлаштиришни ривожлантириш, мулоқот маданияти, коммуникатив кўникмаларни шакллантириш, фикрлаш инерциясидан қутилиш ва ижодий масалани ҳал этишда фикрлашнинг оддий боришини енгиш.

- **Тўғридан-тўғри жамоали ақлий ҳужум** – иложи борича кўпроқ фикрлар йиғилишини таъминлайди. Бутун ўқув гуруҳи (20 кишидан ортиқ бўлмаган) битта муаммони ҳал этади.

- **Оммавий ақлий ҳужум** – микро гуруҳларга бўлинган ва катта аудиторияда фикрлар генерацияси самарадорлигини кескин ошириш имконини беради.

- Ҳар бир гуруҳ ичида умумий муаммонинг бир жиҳати ҳал этилади.

Кўргазмалар тақдим этиш: график ташкил этувчилар

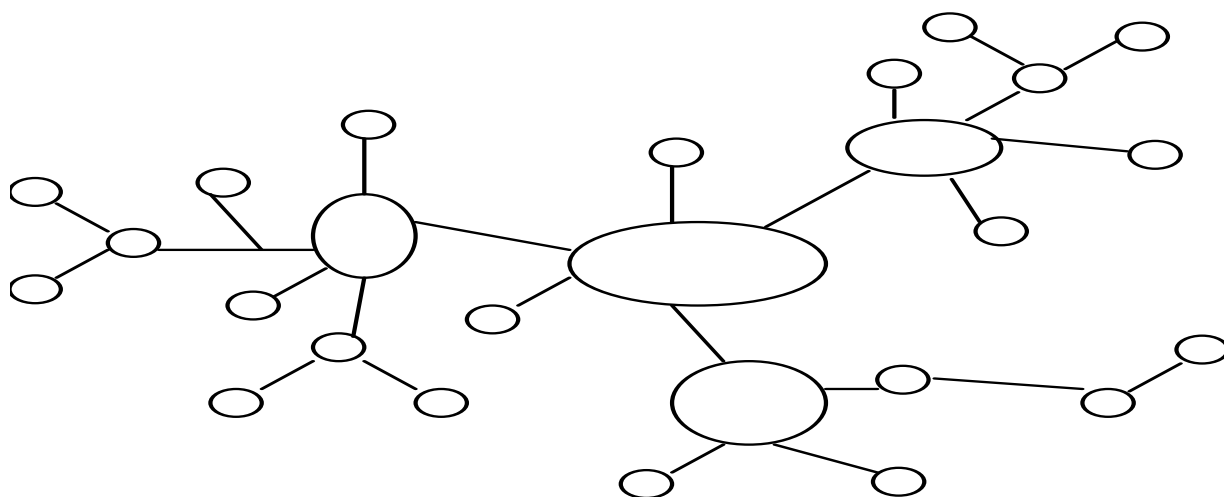


График ташкил этувчи тури, аҳамияти ва хусусиятлари

Ўқув фаолиятини ташкил этиш жараёнининг таркибий тузилмаси

ИНСЕРТ ЖАДВАЛИ

- мустақил ўқиш, маъруза тинглаш жараёнида олинган маълумотларни бир тизимга келтиришга имконият яратади.
- Олдиндан олинган маълумотни янгиси билан ўзаро боғлаш қобилиятини шакллантиришга имкон беради.

Инсерт жадвали таркиби ва уни тўлдириш қоидаси билан танишади. Шахсан уни расмийлаштиради.

Ўқиш вақтида олинган маълумот яқка тартибда тақсимланади: матнда белги қўйилган мос равишда жадвал устунларига “жойлаштирилади”:

V – “...” ҳақида олинган билим (маълумот)га мос келади;

-- “...” ҳақидаги билимга қарама-қарши;

Кластер

(Кластер – тутам, боғлаш)

Маълумот харитасини тузиш ва воситаси – барча фикр конституциясини фокуслаш ва аниқлаш учун қандайдир асосий омил атрофида ғояларни йиғиш.

Кластерни тузиш қоидалари билан танишади. Аудитория доскаси ёки катта қоғоз варағи марказида калит сўзлар 1-2 сўздан иборат тарзида

Калит сўзлар билан ассоциация бўйича ён томондан кичкина ҳажмдаги айланага “йўлдошлар” ёзилади – ушбу мавзу билан алоқадор сўз ёки сўз бирикмаси. Улар чизик билан “бош” сўзга боғланилади. Ушбу “йўлдошлар”да “кичик йўлдошлар” ҳам бўлиши мумкин. Ёзувга ажратилган вақт тугагунга ёки ғоя йўқотулмагунча давом эттирилади.

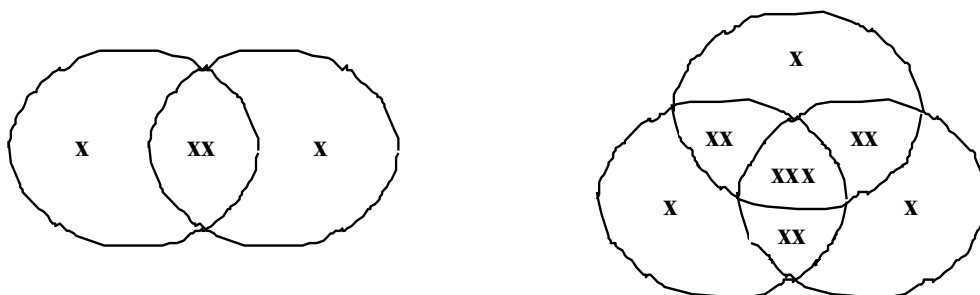
Тоифали жадвал

Тоифа – мавжуд ҳолат ва муносабатларни акс эттирадиган белги (умумий).

- ажратилган белгиларга кўра олинган маълумотларни бирлаштиришни таъминлайди.

Тоифали шарҳни тузиш қоидалари билан танишилади. Ақлий ҳужумдан сўнг (кластерга ажратиш) мини гуруҳларда янги ўқув материали билан танишилади ва олинган маълумотлар фрагментларини бирлаштиришга имкон берадиган тоифаларни излаш ишлари олиб борилади.

Венн диаграммаси



SWOT-таҳлил жадвали

SWOT – таҳлил номланиши инглизча бош ҳарфлардан олинган:

Strengths – кучли томони, корхонада ички ресурслар мавжудлиги назарда тутилади;

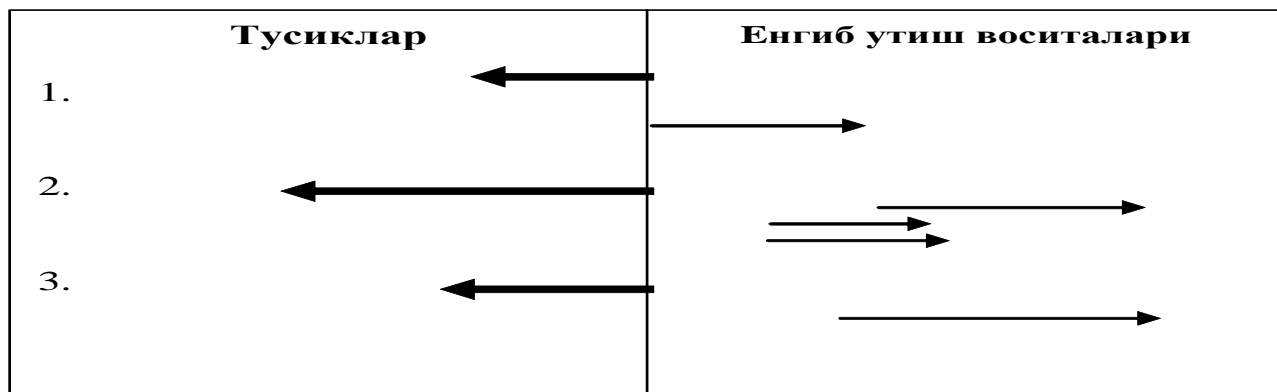
Weakness – кучсиз томони ёки ички муаммолар мавжудлиги;

Opportunities – имкониятлар; корхона ривожланиши учун мавжуд имкониятлар;

Threats – хавфлар; ташқи муҳитдаги мавжуд хавф-хатарлар

Қоидага кўра, SWOT – таҳлилининг муваффақияти ташкилотга боғлиқ бўлмай, балки келгусидаги стратегик мақсад ва лойиҳаларни ишлаб чиқишда унинг натижаси ҳисобга олинишига боғлиқ бўлади. Уни қўллашда элементларини қуйидагича талкин қилиш мумкин:

“Кучлар таҳлили” графиги



«Кучлар таҳлили» графигини тузиш қондаси

Координат ўқи чизилади, чапга стрелка (кучлар) билан корхона ривожланиши ёки муайян бизнес лойиҳасини амалга оширишга халақит берувчи тўсиқлар жойлаштирилади. Ушбу стрелкалар катталиги жиҳатдан у ёки бу муаммога таъсири ҳамда жиддийлигига мос келиши лозим бўлади.

Сўнгра қарама-қарши томонга ушбу кучларни енгиб ўтиш воситалари стрелка кўринишида экс этирилади. Уларнинг сони графикнинг ўнг томонидан натижа чиқара оладиган даражада бўлиши лозим.

Умуман олганда, бу келгусида аниқлаштиришни ва бўлақларга ажратишни талаб этадиган кучларни нисбий баҳолаш усули ҳисобланади.

“Кейс-стади” методи

«Кейс-стади» - инглизча сўз бўлиб, («case» – аниқ вазият, ҳодиса, «stadi» – ўрганмоқ, таҳлил қилмоқ) аниқ вазиятларни ўрганиш, таҳлил қилиш асосида ўқитишни амалга оширишга қаратилган метод ҳисобланади. Мазкур метод дастлаб 1921 йил Гарвард университетиде амалий вазиятлардан иқтисодий бошқарув фанларини ўрганишда фойдаланиш тартибиде қўлланилган. Кейсде очик ахборотлардан ёки аниқ воқеа-ҳодисадан вазият сифатида таҳлил учун фойдаланиш мумкин. Кейс ҳаракатлари ўз ичига қуйидагиларни қамраб олади: Ким (Who), Қачон (When), Қаерде (Where), Нима учун (Why), Қандай/ Қанақа (How), Нима-натижа (What).

“Кейс методи” ни амалга ошириш босқичлари

Иш босқичлари	Фаолият шакли ва мазмуни
1-босқич: Кейс ва унинг ахборот таъминоти билан таништириш	<ul style="list-style-type: none"> ✓ якка тартибдаги аудио-визуал иш; ✓ кейс билан танишиш (матнли, аудио ёки медиа шаклда); ✓ ахборотни умумлаштириш; ✓ ахборот таҳлили; ✓ муаммоларни аниқлаш
2-босқич: Кейсни аниқлаштириш ва ўқув топшириғни белгилаш	<ul style="list-style-type: none"> ✓ индивидуал ва гуруҳда ишлаш; ✓ муаммоларни долзарблик иерархиясини аниқлаш; ✓ асосий муаммоли вазиятни белгилаш
3-босқич: Кейсдаги асосий муаммони таҳлил этиш орқали ўқув топшириғининг ечимини излаш, ҳал этиш йўлларини ишлаб чиқиш	<ul style="list-style-type: none"> ✓ индивидуал ва гуруҳда ишлаш; ✓ муқобил ечим йўлларини ишлаб чиқиш; ✓ ҳар бир ечимнинг имкониятлари ва тўсиқларни таҳлил қилиш; ✓ муқобил ечимларни танлаш
4-босқич: Кейс ечимини ечимини шакллантириш ва асослаш, тақдимот.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ якка ва гуруҳда ишлаш; ✓ муқобил вариантларни амалда қўллаш имкониятларини асослаш; ✓ ижодий-лойиҳа тақдимотини тайёрлаш; ✓ якуний хулоса ва вазият ечимининг амалий аспектларини ёритиш

Кейс.

Амалий вазият. Илмий-техника дастурлари доирасида бажариладиган таққикотлар бўйича эълон қилинган танловда Сизнинг грантингиз ғолиб бўлди. Грант ижрочилари белгиланган бўлсада, ташкилот раҳбари ижрочи сифатида Сиз танимайдиган бир ёш мутахассисни грантга қўшишга кўрсатма берди. Сиз андиша қилиб уни грантга ижрочи сифатида киритдингиз ва у бажариши лозим бўлган вазифаларни белгилаб бердингиз. 6 ой ўтди. Ижрочи ҳеч бир вазифани бажармади, лекин иш ҳақи олиб юрди. Гранд иштирокчилари ўртасида эътирозлар юзага келди.

Бундай ҳолатда Сиз гранд раҳбари ёки ижрочи сифатида қандай йўл тутасиз?

1. Раҳбарингизга арз қилиб, вазиятни тўғрилаш учун ёрдам сўрайсиз.

2. Ёш мутахассис вазифаларини ўзингиз бажариб боришингиз бошқа ижрочиларга айтиб, вазиятни тўғрилайсиз.

3. Ёш мутахассис вазифаларини бошқа ижрочилар бажариши учун тақсимлаб берасиз.

4. Маслаҳатимиз уни гранддан чиқариб ташлайсиз.

5. Ёки бошқача йўлларини топасиз.

Ш.НАЗАРИЙ МАТЕРИАЛЛАР

1. МАЪРУЗАЛАР МАТНИ

1. Персонал мотивациясида шахснинг ижтимоий-психологик хусусиятлари

РЕЖА

- 3.1. Шахс – ижтимоий-психологик таълим асоси
- 3.2. Шахснинг ижтимоий-психологик хусусиятлари
- 3.3. Шахснинг шаклланишининг ижтимоийлашув жараёни
- 3.4. Иқтисодий тизимда инсон модели
- 3.5. Инсон бозор муносабатларининг субъекти сифатида
- 3.6. Инсоннинг ривожланиш фазаси

1.1. Шахс – ижтимоий-психологик таълимнинг асоси сифатида

Инсон – бу биологик-руҳий ва ижтимоий-иқтисодий ривожланишнинг, хусусан, инсоний белгилар ва хусусиятларнинг яхлитлиги туфайли табиий оламдан ажралиб чиққан ноёб мавжудодни тавсифловчи умумий жинс билдирувчи тушунча. У мавжудод билан тирик табиат ривожланишининг энг юқори даражаси ҳисобланган инсон зотининг нисбатини тавсифлайди. Инсонлар меҳнатда ва ижтимоий фаолиятнинг турли шаклларида иштирок этган ҳолда ўзида башариятда шаклланиб улгурган ўзига хос инсоний қобилиятларни ривожлантиради. Инсон тирик мавжудод сифатида асосий биологик ва физиологик қонунларга, иқтисодий ва ижтимоий мавжудод сифатида эса – жамият ва иқтисодиётнинг ривожланиш қонунларига бўйсунди.

«**Индивид**» – лотинча сўз бўлиб, юнонча «атом» сўзининг синоними ҳисобланади. Ушбу иккала сўз ҳам «бўлинмас», «якуний» дея таржима қилинади. *Индивид* – бу алоҳида, муайян инсон, одам зотининг алоҳида вакили; унинг бўлинмас «дастлабки ғиштчаси».

Инсон индивиди – тирик табиатнинг ўзига хос руҳий-физиологик тузилишга ва фикрлаш, маданиятни (иккинчи табиатни) яратиш ҳамда цивилизацияни ривожлантириш қобилиятларига эга бўлган вакили. Буларнинг барчаси индивидни одам зотининг бирлигига айлантиради.

Индивидлар сифатида инсонлар бир-биридан нафақат морфологик хусусиятлари (ўсиш, гавданинг тузилиши ва кўзларининг ранги) билан, балки руҳий (психологик) хусусиятлари (қобилиятлари, темпераментлари, эмоционаллиги ва ҳ.к.) бўйича ҳам фарқ қилади.

Индивидуаллик – бу бир инсонни бошқасидан ажратиб турувчи бетакрор биологик, руҳий, ижтимоий ва иқтисодий хусусиятлар яхлитлиги.

Индивидуаллик моҳиятининг таърифи “ўзига хослик”, “бетакрорлик” тушунчалари билан эмас, балки “яхлитлик”, “бирлик”, “муаллифлик”, “ўз турмуш тарзи” тушунчалари билан боғлиқ. Индивидуалликнинг моҳияти индивиднинг ўзига хослиги, унинг ўзи билан ўзи бўлиш, мустақил бўлиш қобилияти билан боғлиқ, яъни у шахсни гавдалантиришнинг чуқурлигини ифодалайди.

Персона (*лот, persona – кимса, зот, шахс*) – кўп сонли индивидларга хос бўлиб, ижтимоий функцияларни бажариш учун зарур бўлган таянч (одатий) белгилар мажмуи; умуман инсоннинг гавдалаштирилган шахси сифатида намоён бўлади: профессионалнинг шахси, раҳбарнинг шахси, фуқаронинг шахси, ходимнинг шахси. Уларга нисбатан тегишли моделлар – профессиограммалар ишлаб чиқилади.

Инсон шахс бўлиб туғилмайди, балки шахсга айланади. **Шахс** – бу инсоннинг ижтимоий алоқалари ва хатти-ҳаракатларида намоён бўладиган, унинг ўзи ва атрофдагилар учун муҳим аҳамият касб этувчи рухий хусусиятлар тизимида олиб қараладиган одам. Индивиднинг шахсга айланиши – нафақат тарихий ва ижтимоий жараёнлар, балки педагогик жараён ҳамдир. Индивид фақат унга атрофидаги барча нарсага: меҳнатга, ижтимоий тузумга, омма курашига, жамоа вазифаларига, бошқа инсоннинг тақдирига нисбатан ўзининг фаол нуқтаи назарини эркин, масаланинг моҳиятини тушунган ҳолда белгилаш имконини берувчи онг даражасида шахсга айланади¹. Лекин шу билан бирга инсонлар ҳеч қачон тарихда алоҳида ажратилган ижтимоий «атомлар» («монад») сифатида иштирок этмаган². Жамият – инсон индивидлари ва улар ўртасида ўз ҳаёт фаолияти жараёнида юзага келадиган муносабатларнинг тарихан ривожланувчи йиғиндиси.

“Шахс” тушунчаси – барча кўриб чиқилган тушунчалар ичида энг мураккаби, чунки у иккита мутлақо турлича маънода ишлатилади. Кундалик сўзлашувда, шунингдек, айрим фанларда, масалан, тарихда ёки маданиятшунослиқда ушбу атама баъзи алоҳида кўзга кўринган хусусиятларга эга бўлган инсонга нисбатан қўлланилади. Ушбу хусусиятлар тарихий жараёни ўзгартиришга, буюк ишни амалга оширишга ва бундай хусусиятларга эга бўлмаган минглаб, миллионлаб индивидларни жалб этишга қодир. Сўзнинг бундай маъноси ўз индивидуаллигини, ўз “МЕН”ини ривожлантириш инсоннинг ҳақиқий бурчи деб ҳисоблана бошлаган Янги даврда пайдо бўлди (бунгача обшчина ҳаётига киришиб кетишни билан, у билан ягона бўлиш асосий ҳисобланган). Бу билан биз инсон тўғрисида ўзимизнинг ташқи таассуротимизни, яъни унинг аксарият хатти-ҳаракатларини, мулоқат қилиш усулларини безатувчи энг яққол хусусиятларини таърифлаймиз.

¹ Кряжев П. Общество и личность. М., 2012. С. 11.

² Давыдов Ю. Н. Труд и свобода. М.: Высшая школа, 2002.

Афсуски, бунда инсон муайян вазиятга қараб қатъий ёки журъатсиз бўлиши мумкинлиги назарда четда қолади.

Бошқа фанларда, хусусан, менежмент, меҳнат иқтисоди, социология ва психологияда “шахс” сўзининг Антик даврда юзага келган дастлабки маъноси қўлланилади. Бунда шахс тушунчасига инсон муайян ҳаётий ролларни ўйнаган ҳолларда қабул қиладиган ташқи, юзаки, ижтимоий қиёфа киритилган.

Одатда инсон куйидагича баҳоланади: «**У ғайриоддий шахс**», «**У сирли шахс**», «**Шахс сифатида у – ҳеч нарса**».

Бироқ, бундай ёндашувда инсон хусусиятининг бир шахсни бошқасидан сазиларли даражада ажратиб турувчи кўплаб хусусиятлари четга сурилади.

Шахс – бу:

- инсоннинг ҳаёти жараёнида фаолият ва мулоқот орқали амалга ошириладиган ижтимоий-маданий хусусиятларга эга бўлган ҳар қандай нормал инсон;

- меҳнатга, мулоқот ва билиш шакллариغا нисбатан аниқ иқодаланган нуктаи назарга эга бўлган индивид, ўзида инсоннинг билиш эҳтиёжларини тарбиялаган, инсон эга бўлиши мумкин бўлган энг юксак туйғу – ўзининг моҳиятини тушуниш қобилиятига эга бўлган индивид;

- унда ҳаёт мазмуни, инсонларга бўлган муносабат, ижтимоий тузум каби масалалар ҳал этиладиган фундаментал фикрлаш қобилиятига эга бўлган индивид;

- ҳаёт фаолиятининг турли шароитларида барқарор фаолият юритувчи ва хусусиятлар ўзига хос тарзда уйғунлаштирган индивид.

- инсоннинг жамиятдаги турмуши туфайли шаклландиган ижтимоий-руҳий (психологик) тузилма;

- инсон индивиди ижтимоий ҳодиса ва ижтимоий (жамоат, жамоавий) мулоқот ва ҳаракатнинг унинг ижтимоий хусусиятлари намоён бўладиган турли хилларида ўзини кўрсатувчи онгли фаолият субъекти.

Ташқи намоён бўлишга кўра (мулоқот ва ҳаракатлар бўйича) маълум даражада инсоннинг ички дунёси, унинг ахлоқий ва маънавий хусусиятлари (ҳам ижобий, ҳам салбий) ҳақида фикр юритиш мумкин. Бу нафақат руҳий жараёнларни ва шахснинг ижтимоий хусусиятларини билиш, балки унга нисбатан шакллантирувчи таъсирларнинг турларини аниқлаш имконини беради. Шундай қилиб, шахс ижтимоий муносабатларнинг фаол субъекти сифатида иштирок этади ва бир вақтнинг ўзида ижтимоий гуруҳ (жамоа, жамият) ва раҳбар – таъсир этиш субъектлари фаолиятининг объекти ҳисобланади.

Инсонга табиатдан кўп нарса инъом этилган. Шахснинг табиий асосини унинг биологик хусусиятлари ҳосил қилади, лекин барибир унинг табиий хусусиятлари (руҳий хусусиятлари, нерв фаолиятининг у ёки бу хили ва б.) эмас, балки ижтимоий аҳамиятга эга бўлган хусусиятлар, шу жумладан йўналтирилганлик, эҳтиёжлар ва манфаатлар ривожланишнинг ҳал қилувчи омиллари ҳисобланади.

Индивидуаллик ҳар бир шахсга хос, лекин унинг намоён бўлишининг турли даражаси (ординарлик, истеъдодлилик, иқтидорлилик ва ҳ.к.) шахснинг фаолиятнинг муайян соҳаларидаги кўламини белгилаб беради.

Индивидуаллик ва шахснинг ўзаро боғлиқлиги шу билан белгиланадики, бу инсон турмуш тарзининг иккита усули, унинг икки хил таърифи. Ушбу тушунчаларнинг бир-бирига мос келмаслиги шунда намоён бўладики, шахс ва индивидуаллик шаклланишининг иккита бир-биридан фарқ қилувчи жараёни мавжуд. Шахснинг шаклланиши инсоннинг социаллашуви жараёни бўлиб, бу инсон томонидан ўзининг наслий, ижтимоий моҳиятини англаб етишидан иборат. Ушбу англаб етиш ҳамма вақт инсон турмушининг муайян-тарихий вазиятларида амалга оширилади. Шахснинг шаклланиши индивид томонидан жамиятда шаклланган ижтимоий функциялар ва роллар, ижтимоий нормалар ва хатти-ҳаракат қоидаларининг қабул қилиниши, бошқа инсонлар билан муносабат ўрнатишни билишнинг шаклланиши билан боғлиқ. Шаклланган шахс социумда эркин, мустақил ва масъулиятли ҳуқ-атвор субъекти.

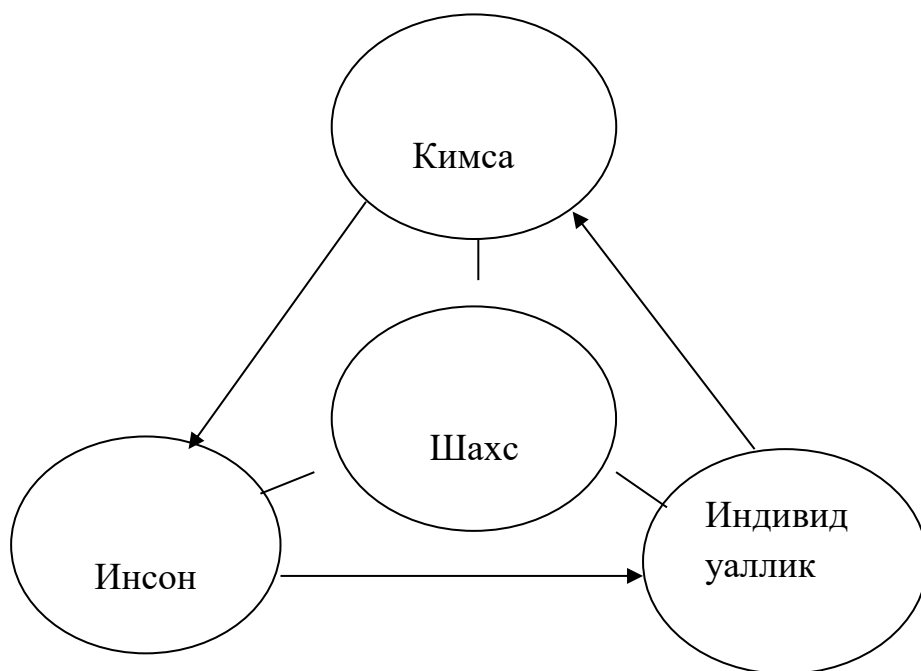
Шахсни ўрганишнинг амалий маъноси иккита асосий функциядан иборат:

- биз алоҳида инсон ҳақида эга бўлган маълумотлар ўзаро қандай боғлиқ эканлигини изоҳлаш.

- ушбу инсоннинг муайян вазиятда ўзини қандай тутишини прогноз қилиш.

Замонавий шахснинг шаклланишида индустриал жамиятдан шахс хусусиятларига нисбатан қизиқишга ундовчи менежеризмга ўтиш алоҳида рол ўйнади. XX асрнинг биринчи ярмида менежмент ва у билан боғлиқ ташкилот маданиятининг ривожланиши ижтимоий тенгсизлик, хусусий мулк ва бозор муносабатлари шароитида ижтимоий тузилма муваффақиятга эришиши учун шахсга мурожаат этиш, унинг салоҳиятидан ҳар томонлама фойдаланиш заруратини юзага келтирди.

Шахснинг структураси 1-расмда келтирилган. Шахс структурасининг барча учта унсури бир хил даражада муҳим; уларнинг барчаси ўзаро боғлиқ. Малакали, тажрибали, лекин умумий ишнинг муваффақиятидан манфаатдор бўлмаган ходим ҳудди тарбиясиз ва хатти-ҳаракат қоидаларига амал қилмайдиган ходим сингари ёмон.



1-расм. Шахснинг интеграл структураси

Шахс уюшган ҳамжамиятнинг фаол иштирокчиси сифатида ишлаб чиқариш самарадорлигига, меҳнат унумдорлиги ва рақобатбардошликни оширишга таъсир кўрсатади.

«Шахс» тушунчаси ижтимоий етукликнинг анча юқори даражасини назарда тутди. Масалан, кичкина бола ёки руҳий касал инсон шахс ҳисобланмайди. Қуйида шахснинг энг муҳим хусусиятларини кўриб чиқамиз (2-расм).



2-расм. Шахснинг ўзига хос хусусиятлари

1. Индивидуаллик – шахс хусусиятларининг бетақроп уйғунлашуви; ҳар бир инсон ҳаёт йўлининг, унинг фаолияти, ўқиши ва тарбияси шароитларининг ўзига хослиги ва бетақроплиги.

2. Фаоллик – атрофдаги оламни билиш ва ўзгартиришга йўналтирилган турли хилдаги фаолият.

3. Ўзини англаш – ўзини ўзи баҳолаш қобилияти, ўзи ҳақидаги тасаввурлар тизими (ўзини ўзи баҳолаш).

4. Ўзини ўзи тартибга солиш – ўз хатти-ҳаракатларини онгли равишда бошқариш қобилияти.

5. Релятивлик – инсоннинг жамият билан доимий алоқалари ва муносабатлари (синфий, оилавий ва б.).

6. Шахс хусусиятларининг барқарорлиги – шахс руҳий намоён бўлишининг ўзгарувчан бўлишига қарамай, барибир унинг руҳий тарзининг нисбий доимийлиги аниқ ошқор бўлади, бу мазкур шахснинг у ёки бу вазиятдаги хатти-ҳаракатини олдиндан кўра билиш имконини беради.

7. Шахснинг ягоналиги – шахснинг барча ўзига хос хусусиятларининг ўзаро боғлиқлиги ва яхлитлиги.

8. Қобилиятлар – шаклланган ва фойдаланиш учун тайёр бўлган функционал хусусиятлар. Улар турли хилларда намоён бўлади: интеллектуал, артистик, профессионал ва ҳ.к.

Шахс – бу ижтимоий ҳодиса ва ижтимоий (жамоавий) мулоқот ва ҳаракатнинг турли хилларида ўзини намоён этувчи онгли фаолият субъекти. Ташқи кўриниш (мулоқот ва ҳаракатлар) бўйича маълум даражада инсоннинг ички дунёси, унинг ахлоқий ва маънавий хусусиятлари (ҳам ижобий, ҳам салбий) ҳақида фикр юритиш мумкин, бу нафақат руҳий жараёнларни ва шахснинг ижтимоий хусусиятларини билиш, балки унга нисбатан шакллантирувчи таъсирларнинг турларини аниқлаш имконини беради.

Шахс ижтимоий муносабатларнинг фаол субъекти сифатида иштирок этган ҳолда бир вақтнинг ўзида таъсир этиш субъектлари ҳисобланган ижтимоий гуруҳ (жамоа, жамият) ва раҳбар фаолиятининг объекти ҳисобланади.

Шахс – бу индивиднинг ижтимоий муносабатларга ва фаолиятнинг турли шакллариغا киришда муҳим рол ўйновчи ижтимоий аҳамиятга молик хусусиятлари йиғиндиси.

Шахс хатти-ҳаракатларининг асосида иккита омил ётади: ички сабаблар; хатти-ҳаракатлар намоён бўладиган вазият.

Ички сабаблар жумласига шахснинг структураси ва инсонни ҳаракат қилишга мажбур этувчи ҳамда унинг хатти-ҳаракатларини йўналтирувчи ўзига хос сабабларни киритиш мумкин. Иш куни мобайнида ҳар қандай инсон турли вазиятларга тушиб қолади ва унинг ҳаракатларини ишонч билан прогноз қилиш мумкин.

Хатти-ҳаракат прогнози инсонни ҳаракатлантирувчи ички сабаблар ҳақидаги тасаввурдан юзага келади.

Ўзига хос хусусиятлар, мойиллик, қобилиятларнинг уйғунлашуви шахсга хос бўлган хатти-ҳаракат усулини ва унинг хусусиятини белгилаб беради. Ушбу хусусият қуйидагилар билан таърифланади:

- жинсий-ёш хусусиятлари;
- интеллект хили (образли, фаол, мантиқий);
- темперамент хили (фаоллик хусусиятларида намоён бўлувчи хатти-ҳаракатнинг динамик хусусияти);
- шахсга хос белгилар (барқарорлик, беқарорлик, интроверсия, экстраверсия);
- шахсий мазмун: ходисалар, жараёнлар ва ҳолатларнинг шахснинг эҳтиёжлари, қадриятлари ва мотивлари билан боғлиқ субъектив талқин этилиши.

Шахсий хусусият бошқа инсонлар томонидан ижронинг ўзбошимчалигига йўл қўймайдиган келишилган муносабат шароитида коммуникация тизимлари ичидаги ўзаро ҳамкорлик, гавдаланиш («**МЕН-концепция**») тизимида «**МЕН-реакциялар**» (ҳаракатлар усуллари)нинг шахсий бойлигида намоён бўлади (1.1-жадвал).

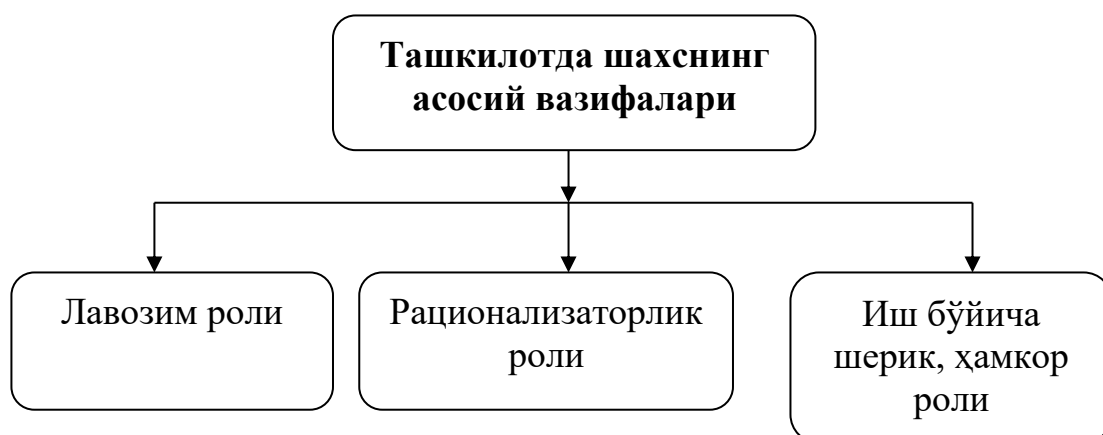
Шахс типологияси

Хатти-ҳаракат таркиби	«Мутафаккир»	«Ҳамсуҳбат»	«Амалиётчи»
Ахборот манбаи	Ҳиссиётни ўзининг ичида жиловлайди	Ҳиссиётга бошқа инсонлар билан мулоқатда эга бўлади	Ҳиссиётни амалий ҳаракатларда ва натижаларда жиловлайди
Юзага келган муаммолар ва вазифаларни ҳал этиш хили	Зарур маълумотларни ёзма манбалардан қидиради	Маълумотларга бошқа инсонлар билан мулоқат қилиш орқали	“Мутафаккирлар” ва “ҳамсуҳбатлар”ни ташкил этишни афзал кўради
Тафаккур хусусияти	Қатъий мантиқ ва тафаккур нинг исботлилиги	Тафаккурнинг мантиқсизлиги, бошқа инсонлар фикрига таяниш	Бошқа инсонлар фикрини назарда тутган ҳолда қатъий мантиқ
Қарор қабул қилишнинг ўзига хос хусусияти	Шаклланган ғояни, фикрни ўзгартириш қийин	Ўзининг тафаккурини гуруҳ фаровонлиги фойдасига осон ўзгартиради	Ҳатто у нотўғри бўлса ҳам, ҳар қандай қабул қилинган қарорда охиригача қатъий туради
Эмоционал кечинмаларнинг ўзгарувчанлиги ва прогноз қилиш мумкинлиги	Эмоционал реакцияларнинг олдидан ойтиб бўлмаслиги ва нотенглиги	Эмоционал тенглик ва олдидан айтиб бўлишлик	Тенглик ва олдидан ойтиб бўлишликнинг ўртача даражаси
Намоён бўлган кечинмалар	Ҳиссиётларнинг яширинчалиги	Эмоционал ифодаланиш ва очиқчалик	Эмоционал тажанглик
Юриш	Ҳаракатларнинг бесунақайлиги, қадам ташлашнинг лоҳаслиги	Равон юриш	Шапт билан юриш
Имо-ишоралар	Ё йўқ, ёки яширинча	Бой, турли-туман	Дадил манералар
Мимика	Яққол ифодаланмаган, ўзини юқори даражада назорат қилиш	Кўпинча ички кечинмаларга мос келади	Ифодали, артистларга хос
Сўзлашув	Сўзлашишнинг секинлиги, кам ифодалилиги, паст овоз	Мулоқот қилишнинг енгил, юмшоқ ма- нераси	Қийинчилик билан пасайтириладиган овоз, кескин ва аниқ иборалар ва овоз

Ма н ба : Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. СПб, 2014. С. 223.

Ташкилотда шахс учта асосий вазифани бажаради:

- лавозим роли;
- рационализаторлик роли;
- иш бўйича шерик, ҳамкор роли.



3-расм. Ташкилотда шахснинг учта асосий вазифаси

Ушбу роллар меҳнатни ташкил этиш ва меҳнат муносабатларига қараб бир-бирини қўллаб-қувватлаши ёки ҳам ўзаро, ҳам шахснинг ноишлаб чиқариш роллари билан қарама-қарши бўлиши мумкин.

Шахснинг турли ижтимоий ва меҳнат тузилмаларига киритиш, тадбиркорлар, раҳбарлар ва ходимлар манфаатларини мувофиқлаштириш, ижтимоий (вертикал ва горизонтал) алоқалар, ўзаро муносабатларда муайян функцияларни бажариш, кадрларни мотивациялаш ва сақлаб туриш механизмлари меҳнат иқтисодиётининг предметиға айланиб бормоқда.

Новатор (рационализатор)нинг роли маълум даражада лавозим ролиға зид келади. Агар лавозим роли йўриқномаларнинг аниқ ижро этилиши билан боғлиқ бўлса, рационализация ижодий қайта англашни, ишнинг одатий усулларини ривожлантиришни ва янгиликни йўриқнома кўринишида мустаҳкамлашни назарда тутлади. Шунинг учун улар ўртасида ҳам низо келиб чиқиши мумкин.

1.3-расмда умумий психологиядан маълум бўлган шахснинг структураси келтирилган. Россиялик таниқли социолог Ю.А.Левада нима шахсға ижтимоий тизимда муайян рол ўйнаш имконини беришини, ижтимоий натурани ташкил қилишини, ижтимоий фаолиятнинг фаол, ўзини ўзи ҳаракатлантирувчи маркази бўлиш имконини беришини алоҳида ажратди (1.4-расм).

Амалда персонални ёллаш ва аттестациядан ўтказиш чоғида раҳбарлар инсонларни Ю.А.Левада схемасида таъкидланган мезонлар доирасида баҳолайди, боз устиға ушбу схема кўплаб профессиограммаларда ҳисобға олинади.



4-расм. Шахс – инсон муносабатлари ва онгли фаолияти субъекти

3.2. Шахснинг ижтимоий-психологик хусусиятлари

Шахс ўзининг ҳаракатлари, хулқи ва феъл-атворини белгилаб берувчи барқарор фазилат ва хусусиятлар тўпламига эга. Шахснинг асосини унинг табиий хусусиятлари (рухий хусусиятлари, нерв фаолиятининг у ёки бу хили ва б.) ҳосил қилса-да, шахснинг ижтимоий аҳамиятга молик хусусиятлари, шу жумладан бирор йўналишга эгалик, эҳтиёжлар ва манфаатлар унинг ривожланишининг ҳал қилувчи омиллари ҳисобланади. Ушбу фазилатлар узоқ вақт мобайнида намоён бўлади. Шунинг учун омилларнинг қуйидаги учта гуруҳи таъсири остида инсоннинг ривожланиш динамикасини кузатиш, унинг индивидуаллигини ҳис этиш мумкин:

- 1) наслдан наслга ўтиш ва инсоннинг физиологик хусусиятлари;

2) инсон атрофидаги муҳит (маданият, оила, муайян гуруҳлар ва ташкилотларга мансублик, ҳаётий тажриба, айрим ҳолатлар, тасодифий воқеалар)дан келиб чиқувчи омиллар;

3)индивидуаллиги ўзининг шахсий шаклланишига ва ривожланишига таъсир кўрсатувчи инсон феъл-атворининг фазилат ва хусусиятлари.

Кўп режали структурага эга бўлган ҳолда, шахс (инсон) меҳнат жараёнига интилиш, истак, ҳиссиётлар, кайфият, тасаввурга эга бўлган, муайян эътиқодга ва муайян ахлоққа амал қилувчи онгли мавжудод сифатида киришади (5-расм).

Ҳар бир шахс ўз структурасида бир хил таркибий қисмларга эга.

Шахс структурасининг биринчи таркибий қисми – унинг бирор йўналишга эгаллиги, яъни ижтимоий шартланган хусусиятлари: қизиқишлари, мойиллиги, интилишлари, олий мақсадлари, дунёқараши, эътиқоди.

Шахсининг бирор йўналишга эгаллиги – бу шахсининг атрофидаги оламга бўлган муносабатини белгилаб берувчи омиллар тизими. У инсоннинг мақсадлари ва интилишлари билан тавсифланади, унинг ҳаёти ва фаолиятига таъсир кўрсатади, бир предмет ва бир воқеа турли инсонларда турлича муносабатни келтириб чиқаришида намоён бўлади.



5-расм. Шахснинг ижтимоий-психологик хусусиятлари

Иккинчи таркибий қисм – тажриба, яъни билимлар, кўникмалар, одатлар йиғиндиси. Тажриба шахснинг касбий фаолиятга тайёрлигини, имкониятини, ривожланиш даражасини белгилаб беради.

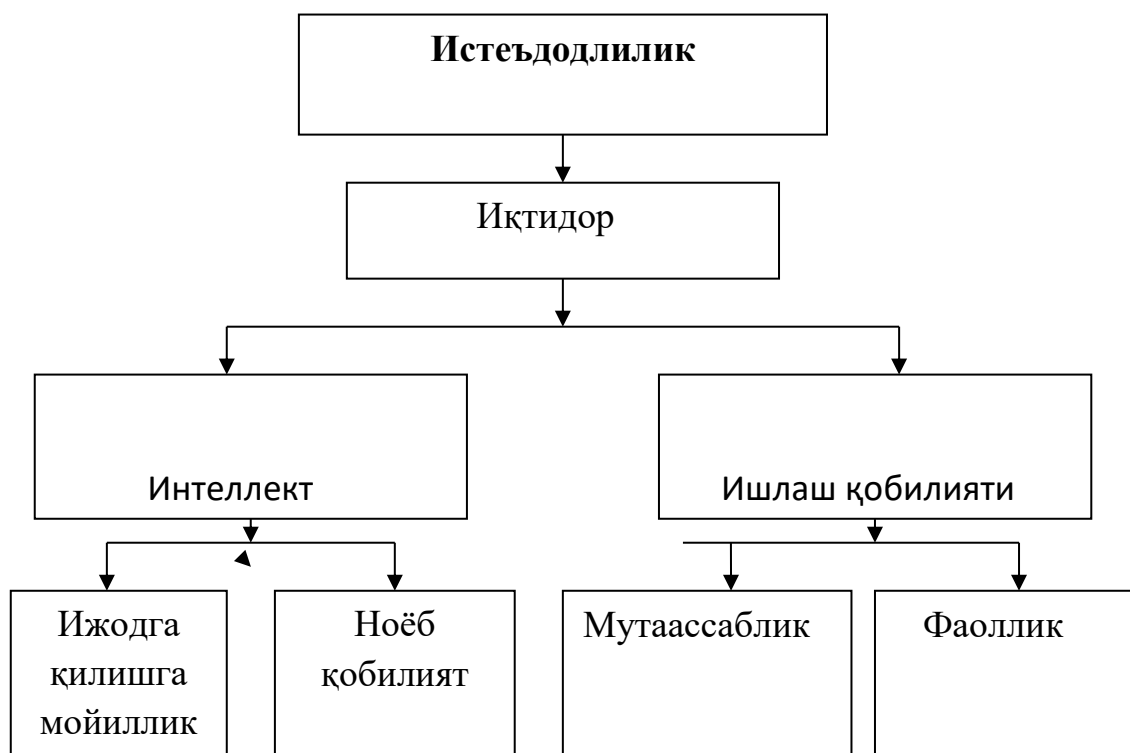
Учинчи таркибий қисм – алоҳида рухий жараёнларнинг барқарор хусусиятлари: хотира, эътибор, тафаккур, ирода, ҳиссиётлар ва ҳ.к.

Шахс структурасининг **тўртинчи таркибий қисми** – унинг биологик шартланган хусусиятлари: жинсий ва ёш хусусиятлари, табиий вазифалари, олий нерв фаолиятининг хусусиятлари. Ушбу таркибий қисмлар инсоннинг бошқа инсонлар билан мулоқот қилишида умумий қабул қилинади.

Шахс структурасининг юқорида санаб ўтилган таркибий қисмларидан айримларига батафсилроқ тўхталиб ўтамыз.

Билимлар (хотира). Маълумки, улар ўзгариб туради, айниқса шахс структурасининг юзасида жойлашган жорий ахборот тез-тез ўзгариб туради. Шу билан бирга айрим билимлар йиғиндиси инсоннинг тубида дахлсиз қолиши керак. Бу – эътиқодлар. Шахснинг негизи энг кам ўзгарувчи ҳамда барча янги ахборотни қабул қилиш ва қайта ишлаш йўналишини белгилаб берувчи эътиқодларни ўзида мужассам этади. Бундай эътиқодлар **кредо (лот. credo – ишонаман)** деб номланади.

Билимлар даражаси ҳаётий тажрибанинг ҳосил бўлишига, шунингдек, шахс муомаласининг доирасига боғлиқ. Билимлар рол (шу жумладан касбий) мажбуриятлари ва ҳуқуқлари соҳасидаги билимдонликни белгилаб беради.



6-расм. Инсонлар қобилиятлари

Инсон амалиётда қўллай оладиган билимлар маҳоратни шаклантиради. Инсонда маҳоратни шаклантиришнинг асосини ижод қилишга мойиллик, ақл-заковат, мутаассаблик ва фаоллик ташкил қилади (6-расм).

Маданият. Одатдаги ҳаётий вазиятларда хатти-ҳаракатларнинг муайян қоидалари мавжуд: ҳар куни кўчада, уйда, ишда бошқа инсонлар билан ўзаро муносабатда бўлиш. Шунинг ёдда тутиш лозимки, инсонлар кўпинча биз ҳақимизда айнан ушбу ташқи хусусиятларнинг намоён бўлишига қараб фикр юритади.

Сўнгра зарарли нарсаларни фойдали нарсалардан ажратиш, вазиятнинг ўзгаришини ҳисобга олиш, жорий хатти-ҳаракатни янада муҳим талабларга бўйсундириш имконини берувчи хатти-ҳаракат тамойиллари ўрин тутади. Шахснинг негизда энг умумий ва барқарор тамойиллар ётади. Уларни **виждон**, деб номлаш лозим. Виждон – инсоннинг энг муҳим ижтимоий хусусиятларидан бири ҳисобланади. Бу ўзини ёки ўз хатти-ҳаракатини назорат қилиш қобилияти.



8-расм. Корхонада фойдаланиладиган мотивациялаш тизимлари

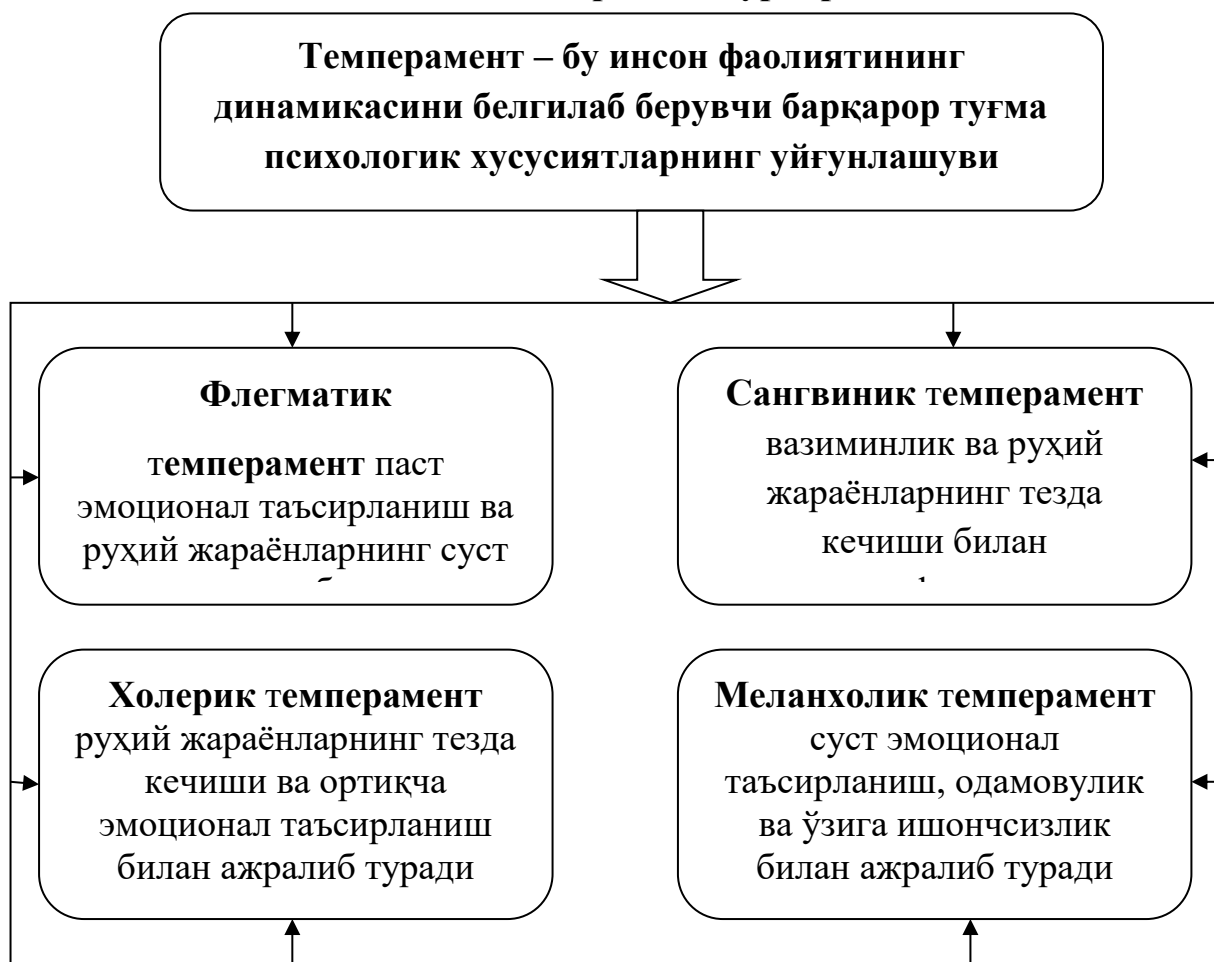
Ижод қилишга мойиллик – қандайдир вазифани ҳал этишнинг энг самарали усулини топишга, яъни уни ҳатосиз ҳал этишга интилиш.

Шахс – бу психологик хусусиятларга эга бўлган ижтимоий индивид, ижтимоий фаолият ва ижтимоий муносабатлар субъекти. Махсус таҳлил учун ушбу хусусиятлар таркибида темперамент, феъл-атвор ва қобилиятлар ажратилади (8-расм). Шахсни таҳлил қилишнинг бундай йўналишини меҳнатга оид муаммоларни ҳал этишда амалий мақсадларда қўллаш мумкин.

Шахс ўзининг ривожланишида фаол рол ўйнайди ва ирсият, муҳит, жамоа маҳсули ҳисобланмайди.

Инсоннинг ишни бажариш қобилияти – бу шахснинг муайян туридаги меҳнат фаолиятининг муваффақиятини белгилаб берувчи хусусиятлари йиғиндиси. **Қобилият** – бу фақат инсон унда ниманидир бошқаларга караганда яхшироқ қила оладиган муайян фаолиятга нисбатан мавжуд бўладиган хусусият.

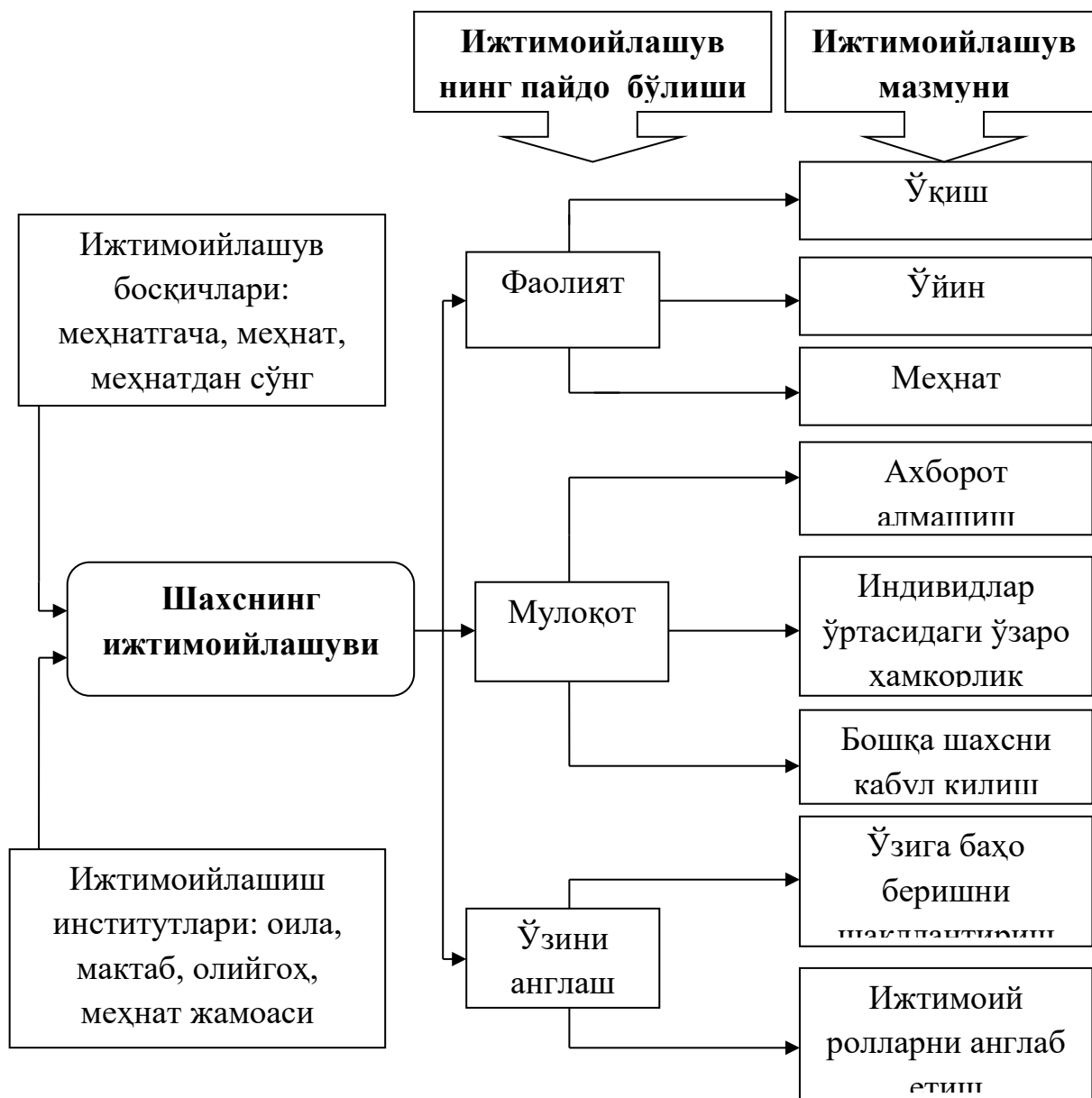
А. Темперамент турлари



9-расм. Шахс темпераменти ва феълининг турлари

3.3. Шахнинг шаклланиши ижтимоийлашув жараёни

Ижтимоийлашув – бу мулоқот ёрдамида шахснинг шаклланиши ва индивид томонидан ушбу жамоа, гуруҳ, жамиятга хос бўлган нормалар, кадриятлар ва қоидаларнинг ўзлаштирилиши жараёни (1.9-расм).



10. Шахснинг шаклланиши ижтимоийлашиш жараёни

Мазкур жараён анча мураккаб, бэзан оғриқли бўлиб, инсоннинг бутун ҳаёти мобайнида давом этади ва бир неча босқичга бўлинади: меҳнатгача, меҳнат босқичи, меҳнатдан сўнг. Ижтимоийлашиштиришнинг ижтимоий гуруҳлари ва институтлари алмашади: оила, мактаб, коллеж, ОЎЮ, меҳнат жамоаси.

Ижтимоийлашиш жараёнига кўп жиҳатдан шахснинг ўзини ўзи баҳолашини белгилаб берувчи жамиятнинг ижтимоий йўналишлари таъсир

кўрсатади. Жамиятимизда ҳозирги вақтда кечаётган жараёнлар ижтимоий кўрсатмаларнинг ўзгариши билан тавсифланади, бу ҳол шахс нормалари ва йўналишларининг ўзгаришида ўз аксини топади. Амалда ҳар бир инсон барпо этилаётган жамиятда ўз ўрнини янгича қидиришга мажбур, кўплаб кадриятларни қайта баҳолаш юз беради, ўзини ўзи баҳолаш ўзгаради.

Шахснинг ижтимоийлашуви фаолият (ўқиш, ўйин, меҳнат қилиш), мулоқот (ахборот алмашиш, индивидлар ўртасидаги ўзаро ҳамкорлик, бошқа шахсни қабул қилиш) жараёнида ўзини англаш (ўзини ўзи баҳолашнинг шаклланиши, ижтимоий ролларни англаш) орқали амалга ошади, шунинг учун у фақат гуруҳда, жамоада бошқа инсонлар билан ўзаро ҳамкорликда юз бериши мумкин.

Инсоннинг ташкилотга кириши ходим атрофидаги муҳитнинг хусусиятларига ва унинг шахсий хусусиятларига боғлиқ. Янги ходим янги муҳитга мослашишда ўз ҳулқ-атворини ўзгартирган ҳолда шахс сифатида ташкилот билан ўзаро ҳамкорлик қилади, лекин мослашувнинг муваффақияти иккала томонга – инсоннинг ўзига ва ташкилотдаги муҳитга боғлиқ. Ташкилотнинг ўзи янги инсоннинг ташкилотга кириши чоғида унга мослашиши, ўзгариши керак.

Янги инсоннинг ташкилотга хотиржам ва уйғунлашган тарзда киришига интилиш лозим. Айнан шунинг учун лавозим йўриқномалари ва кадрларни мақсадли тайёрлаш ходимларни янги шароитларга мослаштиришга кўмаклашади.

Ижтимоийлашув – инсоннинг ташкилотдаги муҳитга кириши жараёни бўлиб, у атрофидагиларнинг хусусиятларига ва шахснинг кўпрежавий хусусиятларига боғлиқ (1.10-расм).

Кутиш назариясига мувофиқ, инсоннинг ташкилотдаги муҳит билан ўзаро муносабатида юзага келадиган тушунмовчилик, қарши ҳаракатлар ва низоларни келтириб чиқарувчи аксарият сабабларнинг асосида индивиднинг кутишлари ҳамда ташкилотдаги муҳит ва ундаги ўзининг ўрни ҳақидаги тасаввурлари, шунингдек, ташкилотнинг индивидга нисбатан кутишлари ва унинг ташкилотдаги роли ётади.

Инсоннинг ташкилотга кириши қуйидаги жараёнларнинг мавжуд бўлишини назарда тутади:

- инсоннинг янги муҳитга мослашиши, ушбу жараённинг муваффақияти инсон билан ташкилотдаги муҳит ўртасидаги ўзаро муносабатнинг тўғри йўлга қўйилишига боғлиқ;

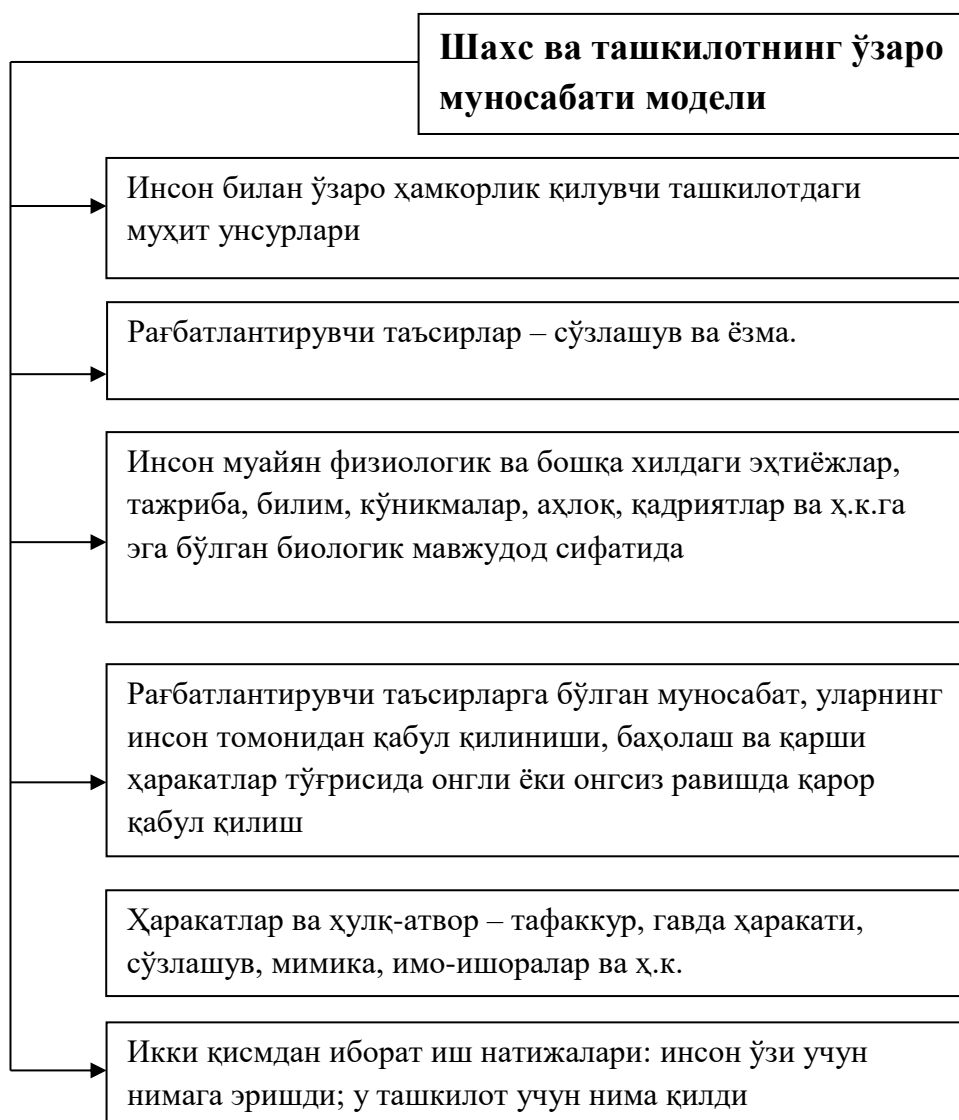
- инсон ҳулқ-атворининг ўзгариши, усиз ташкилотга кириб бўлмайди;

- ташкилотдаги ўзгаришлар, улар ҳатто ташкилот инсон учун бўш “ўрин”га эга бўлиб, унинг ўзи инсонни ташкилотнинг эҳтиёжларига ва танлаб олиш мезонларига мувофиқ лавозимга ёллаётган ҳолларда ҳам юз беради. Шахснинг ташкилотдаги муҳит билан ўзаро муносабати 1.11-расмда келтирилган;



11-расм. Инсон томонидан ташкилотдаги муҳитга таъсир кўрсатувчи омиллар

- инсон ташкилотдаги муҳит билан ўзаро ҳамкорлик қилган ҳолда уннинг ҳаракат қилишга ундовчи рағбатлантирувчи таъсирларига дуч келади;
- инсон ташкилотдаги муҳитнинг рағбатлантирувчи омиллари таъсири остида муайян ҳаракатларни амалга оширади;
- инсон амалга оширадиган ҳаракатлар у томонидан муайян ишларнинг бажарилишига олиб келади ва бир вақтнинг ўзида ташкилотдаги муҳитга маълум даражада таъсир кўрсатади.



12-расм. Шахс ва ташкилотнинг ўзаро муносабати модели

Ишдан қониқиш ҳосил қилиш инсоннинг ўз машғулотларига ва умуман ташкилотга нисбатан ҳиссиётига кучли таъсир кўрсатади. Қониқиш даражаси кўплаб ички ва ташқи омилларга боғлиқ. Муваффақиятли бошқариш ва ташкилотга нисбатан ижобий кайфиятни юзага келтириш учун ходимларнинг қониққанлик даражасини аниқлаш мақсадида мунтазам тадқиқотлар олиб

бориш зарур. Ижтимоий фикр фонди томонидан ўтказилган тадқиқотлар ишни идрок қилиш даражаси (у маънавий қониқиш ва ҳурсандчилик келтирадими) кескин пасайиб кетганлигини кўрсатмоқда, – сўровда иштирок этганларнинг 76 фоизи ишдан бугунги кунда камдан-кам ҳолларда қониқиш ҳосил қилиш мумкин, деб ҳисоблашади, (респондентларнинг 11 фоизи тез-тез қониқиш ҳосил қилишини билдиришди, 13 фоизи жавоб беришга қийналишди).

Назорат ва муҳокама учун саволлари

1. Инсон қайси ўзига хос қобилиятлари билан ажралиб туради?
2. Индивид деганда нимани тушунасиз?
3. Инсон индивиди маъносини тушунтириб беринг.
4. Инсон қайси даврда шахсга айланади?
5. Шахснинг ўзига хос хусусиятларини айтиб беринг.
6. Ташкилотда шахс қайси асосий вазифаларни бажаради?
7. Ю.А.Левада схемасини изоҳлаб беринг
8. Шахснинг ижтимоий-психологик хусусиятлари моҳиятини очиб беринг.
9. Шахс темпераменти ва феълнинг турларини тушунтириб беринг.
10. Инсон томонидан ташкилотдаги муҳитга қандай омиллар таъсир кўрсатади?
11. Инсоннинг иқтисодий ҳаётдаги ролини, ўрнини ва аҳамиятини очиб беринг.
12. Инсоннинг ривожланиш даври моҳиятини тушунтириб беринг.

2. КОРПОРАТИВ МАДАНИЯТНИНГ ХОДИМНИ МОТИВАЦИЯЛАШГА ТАЪСИРИ

Режа

1. Жамият, ташкилот, инсон маданиятининг ўзаро таъсир этиш схемаси
2. Корпоратив маданиятни таҳлил қилиш алгоритми
3. Компания маданиятига таъсир кўрсатувчи омиллар
4. Корпоратив маданиятнинг турли даражаларига эга бўлган компаниялар истиқболлари
5. Иш ўрнида турли ташкилий маданиятларнинг намоён бўлиши
6. Ташкилий маданиятни шакллантиришда бошқарув усуллари

1. Жамият, ташкилот, инсон маданиятининг ўзаро таъсир этиш схемаси

Маданият – бу кадриятлар, ғоялар, артефактлардан ҳамда индивидуумларга мулоқат қилиш, талқин этиш ва бир-бирини жамият аъзоси сифатида баҳолашга ёрдам берувчи бошқа аҳамиятли белгилар тўпламидан таркиб топган мураккаб мажмуа ҳисобланади

Ташкилот маданиятининг таркибий қисмлари қуйидагилардан иборат:

1. *Умумий кадриятлар*. Ташкилотнинг барча аъзоларига хос бўлган диний эътиқодлар, кадриятлар, анъаналар ва мотивлар.

2. *Стратегия*. Ташкилотнинг асосий мақсадига эришиш учун узок муддатли режаси. У бошқа таркибий қисмларга кучли таъсир кўрсатади, чунки асосий мақсадларга эришиш ва асосий кадриятларни қўллаб-қувватлаш учун узок муддатли пойдевор яратади.

3. *Таркибий тузилма*. Ташкилотнинг узок муддатли стратегияни қўллаб-қувватловчи иерархия, ҳокимият, ваколатлар каби таркибий қисмларини, шу жумладан ташкилот аъзоларининг ҳаракатларига таъсир этувчи омилларни ўз ичига олади.

4. *Тизим*. Ташкилотнинг мақсади ва стратегиясига эришиш учун қуйидаги тизимлар ишлайди:

- коммуникациялар;
- қарорлар қабул қилиш;
- бошқарув, ахборот;
- компенсациялар, мукофотлар;
- мукофотлаш тизими;
- мақсадларни қўйиш тизими ва б.

5. *Персонал*. Инсон ресурсларининг тавсифлари ва қобилиятлари: кадриятлар ва диний эътиқодлар, истак ва мотивлар, муносабатлар, мақсадлар ва ҳ.к.

6. *Услуб*. Анъаналар ва ташкилот аъзолари хатти-ҳаракатининг бир хил унсурлари.

7. *Кўникмалар, уларни ҳосил қилиш, ривожлантириш ва бошқариш*. Гап ходимлар ташкилотда қўллайдиган кўникмалар, шу жумладан низолар, ўзгаришларни бошқариш ва операцион фаолиятнинг бошқа ўзига хос жиҳатлари ҳақида бораяпти.

Маданиятни ҳам тор, ҳам кенг маънода кўриб чиқиш мумкин.

Тор маънода маданият – бу инсонларнинг маънавий ҳаёти, ахлоқий нормалар, қоидалар, урф-одатлар ва анъаналар тўплами, «индивиднинг ўзи томонидан кадриятлар сифатида идрок этиладиган ва жамиятда кадрланадиган ақл, феъл-атвор, ўй, хотира хусусиятлари. Шу маънода ахлоқий, эстетик, сиёсий, маиший (турмуш), касбий, гуманитар ва илмий-техникавий маданият ҳақида сўз юритиш мумкин. Кундалик турмушда маданият ривожланган ижодий қобилиятлар, ақл-заковат, санъат асарларини тушуниш, тилларни эркин эгаллаш, батартиблик, хушмуомалалик, ўзини тута биллаш, ахлоқий масъулият, бадий дид, маданий меросга содиклик даражаси,

шахсий қобилиятларнинг ривожланганлик даражаси билан тавсифланади»³. *Кенг маънода* маданият инсонлар фаолиятининг бинолар, техника, қонунчилик нормалари, умуминсоний кадриятлар ва ижтимоий институтлар кўринишидаги натижаларини ўз ичига олади. Жамиятда маданият моддий буюмлар, ижтимоий қоидалар (институтлар, анъаналар), маънавий кадриятлар билан намоён этилган.

И.Заславская ва Р.В.Ривкина умумий маданиятнинг ижтимоий-иқтисодий муносабатлар соҳасидаги “тасвири” сифатида иқтисодий маданиятни ажратишади. Иқтисодий маданият деганда улар иқтисодий хатти-ҳаракатнинг тартибга солувчиси ҳисобланган ва иқтисодий ривожланишнинг ижтимоий хотираси ролини бажарувчи ижтимоий кадриятлар ва нормалар йиғиндисини тушунишади. Жамиятнинг иқтисодий маданияти – бу иқтисодий фаолият ва хатти-ҳаракат нормаларининг манбаи бўлиб, у иқтисодий ролни доимий равишда тўлдириш ва яхшилашга, улар орқали эса индивидларни керакли йўналишда фаоллаштиришга қаратилган.

Миллатлар ва жамиятлар каби ташкилотлар ҳам муайян маданиятга эга бўлиб, у урф-одатлар ва анъаналарда; кадриятлар, тамойиллар ва эътиқодларда; одоб-ахлоқда, хатти-ҳаракат ва инсонлар ўртасидаги муносабатлар нормаларида намоён бўлади. Буларнинг барчаси социумнинг маданий йўналишини шакллантиради: жамият – ташкилот – гуруҳ – индивидуум.

Ташкилот (корпоратив) маданияти ташкилотнинг барча таркибий қисмларини боғловчи асос ҳисобланади. Улар инсонларнинг таркибланган гуруҳида юзага келиб, вақт ўтиши билан фақат кучайиб боради.

Агар тарихга назар ташлайдиган бўлсак, ҳам ёзилган, ҳам ёзилмаган хатти-ҳаракат қоидалари ўрта асрлар гильдияларидаёқ касбий ҳамжамиятлар ичида юзага келган бўлиб, бунда ушбу қоидаларнинг бузилиши уларнинг ҳамжамиятлардан четлатилишига олиб келиши мумкин эди. Касбий ва бошқа ҳамжамиятлар ўша вақтдаёқ кўпинча ташқи белгиларга эга бўлган. Одатда ушбу белгилар уст-бошнинг бичими ва ранги, аксессуарлар, мансубликнинг махфий белги-аломатлари, хатти-ҳаракат белгилари билан боғлиқ бўлиб, улар орқали ҳамжамиятлар аъзолари “ўзиникини” “бегоналардан” ажратиб олиши мумкин эди. Ҳозиргача Оксфорд ва Кембрид университетларининг талабалари муайян рангдаги галстукларни тақишади, Тартус университетининг талабалари эса, алоҳида бош кийимига эга.

«Корпоратив маданият» атамаси XIX асрда пайдо бўлди. Немис фельдмаршали Мольтк ушбу атамани зобитлар муҳитидаги ўзаро муносабатларни тавсифлашда қўллади. Ўша вақтда ўзаро муносабатлар нафақат уставлар, шаън судлари билан, балки дуэллар билан ҳам тартибга солинар эди: ҳанжар изи зобитлар «корпорациясига» мансубликнинг мажбурий белгиси эди.

³Разделяемые ценности. Верования, ценности, традиции и мотивы, разделяемые членами организации.

2. Корпоратив маданиятни таҳлил қилиш алгоритми

Маданият ходимлар хатти-ҳаракатига ва умуман корпоратив фаолиятга сезиларли даражада таъсир кўрсатувчи бир қатор ёзилмаган қоидаларни ўзида мужассам этиши мумкин. У ишдаги кундалик ўзаро муносабатларни, мулоқот хусусиятини, хатти-ҳаракатнинг қулай шакллари, ҳокимиятнинг тақсимланиши ва қабул қилинишини белгилаб беради; ташкилотнинг атроф муҳит билан муваффақиятли ўзаро ҳамкорлик қилиши учун кадриятлар ва эътиқодларни ўзида ифодалайди.

Маданий кадриятлар мослашиш қобилиятини, бўлимлар ўртасидаги ҳамкорликни ва атроф муҳитнинг ўзгаришига тезда мослаша олишни қўллаб-қувватлаши лозим, чунки кескин рақобат шароитида тезлик ва мослашувчанлик талаб этилади.

Э.Шейннинг ҳисоблашича, ташкилот маданиятининг шакллари (хиллари) ташкилот дуч келадиган иккита асосий даъватга жавоб беради:

- ташқи муҳитнинг тажаввузкорлиги;



2-расм. Корпоратив (ташкилот даражасида) маданиятни таҳлил қилиш алгоритми

Ташкилот жамоадаги ишни, ҳамкорлик ва ўзоро ишончни қўллаб-қувватлаш учун инсонларни аҳил жамоага бирлаштирувчи кучли маданиятни шакллантиришга интилади. Ишонч мавжуд бўлса, инсонлар ғоялар ва билимлар билан алмашишга, ижодий фаолликни намоён этишга ва очиқликка, яъни атроф муҳитга мослашишга кўпроқ мойил бўлишади.

Ташкилот маданиятини аниқ мақсадга йўналтирилган ҳолда шакллантириш ва ўзгартириш унга таъсир кўрсатувчи омилларни ҳисобга олган ҳолда амалга оширилиши керак. Ушбу омиллар энг умумий кўринишда иккита гуруҳга бўлиниши мумкин: ташқи муҳит омиллари ва ички муҳит омиллари. Уларнинг ўзгариши ташкилот маданиятининг ҳам ўзгаришини талаб қилади.

3.Компания маданиятига таъсир кўрсатувчи омиллар

Алоҳида олиб қаралган ташкилот доирасида ташқи омилларга таъсир этиб бўлмайди, балки фақат уларни эътиборга ва ҳисобга олиш мумкин, шунинг учун ташкилот маданиятининг шаклланиши ва ўзгаришини бошқаришда ички омиллар биринчи даражали ҳисобланади, чунки улар таъсирга кўпроқ дучор бўлади (7.1-жадвал).

1-жадвал.

Компания маданиятига таъсир кўрсатувчи омиллар

<i>Ички омиллар</i>	<i>Ташқи омиллар</i>
<p>Умумташкилий омиллар:</p> <ul style="list-style-type: none"> • компаниянинг тарихи, мол-мулки ва ўлчами; • компаниянинг мақсади ва вазифалари; • стратегияси; • компаниянинг ташкилий тузилиши; • компания илмий-техник ривожланишининг даражаси; • компания ишининг хусусияти ва мазмуни; • компаниянинг жадал ўсиши, оилавий бизнесдан профессионал бошқарувга ўтиш; •компания биносининг ички ва ташқи дизайни 	<ul style="list-style-type: none"> • Миллий хусусиятлар (анъаналар, маданият ва ҳ.к.). • Умумий иқтисодий шароитлар. • Мамлакатнинг жаҳон иқтисодиёти ва маданий муносабатлар тизимига интеграциялашганлик даражаси, жаҳон рақобати. • Синфий, этник, ирсий фарқлар, миллий маданиятнинг ўзига хослиги. • Умуман ва муайян тармоқда ишбилармонлик муҳити. • Тармоқнинг илмий-техник ривожланиш даражаси. • Жамиятнинг ҳуқуқий ривожланиш даражаси, шу жумладан фуқароларнинг ҳуқуқий ҳимояланганлиги ва меҳнат тўғрисидаги қонун ҳужжатлари. • Жамият ривожланишининг ахборот даражаси. • Инновациялар соҳасидаги давлат сиёсати.
<p>Бошқарув омиллари:</p> <ul style="list-style-type: none"> • компаниянинг инновациялар соҳасидаги сиёсати; • мақсадларга эришиш учун фойдаланиладиган воситалар ва усуллар; • эришилган натижаларни ўлчаш мезонларини белгилаш ва назорат қилиш; • персонални мотивациялаш тизими; • жамоада ижодий муҳитни яратиш; • раҳбарнинг шахси, унинг нуфузи; • раҳбарлик услуби; • компания олий раҳбариятининг мақсадлари ва кадриятлари, унинг ишга бўлган муносабати ва критик вазиятларга бўлган муносабатининг хили; •ҳокимият, мақом ва ҳокимиятни қўлга киритиш, 	

<p>кўллаб-қувватлаш ва йўқотиш қоидаларини белгилаш, компанияда мақомларни белгилаш ва тақсимлаш.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Жамиятда устунлик қилувчи ахлоқий нормалар ва қадриятлар (шу жумладан меҳнатга ва ходимга бўлган муносабат, дин). • Мафкура ва дин. Изоҳланмайдиган ва компания томонидан назорат қилинмайдиган нарсаларнинг аҳамиятини белгилаш, ишонч стресс ҳолатини енгувчи восита сифатида
<p>Ходимлар билан боғлиқ омиллар:</p> <ul style="list-style-type: none"> • расмий усуллар ва коммуникациялар тизимлари, ходимларнинг умумий тили ва ташкилий жараёнлар; • персонал малакаси, маълумоти ва умумий ривожланиш даражаси; • ишнинг хусусияти ва мазмуни; • ижтимоий гуруҳлар чегаралари ва ушбу гуруҳларга кириш ва улардан чиқиш мезонлари; • компания барча аъзоларининг шахсий қарашлари; • компания бўлинмаларининг локал маданиятлари 	

Компания фалсафаси ёки, бошқача айтганда, компания раҳбарияти амал қиладиган тамойиллар корпоратив маданиятнинг вужудга келишида ҳал қилувчи омил ҳисобланади. Ушбу тамойиллар реклама материалларида, компания асосчиларининг сўзларида, ахборот ҳужжатларида шаклланади. Бундай тамойилларни шакллантириш ўз ходимларининг кўзи ўнгида ва ташқи муҳитда корпорациянинг муайян нуфузини ҳосил қилиш мақсадини кўзлайди.

Корпоратив маданият, ҳар қандай бошқа тизим каби ўзининг ҳаётий даврига эга, яъни дунё юзини кўришдан тортиб то тугатилгунга (йўқ бўлиш, алмаштириш) қадар бўлган барча босқичларни босиб ўтади.

Корпоратив маданиятнинг пайдо бўлиши одатда янги хўжалик юритувчи ташкилотнинг пайдо бўлиши билан бирга кечади. Маълум маънода ушбу маданиятнинг алоҳида унсурлари жамиятда эскириб қолган тасаввурлар ва кайфиятларга қарши чиқиши мумкин. Мазкур босқичда пайдо бўлаётган маданиятда салбий муносабат устунлик қилади. Ҳатто умумий қоралаш ва санкциялар ҳам бўлиши мумкин. Бироқ, айнан янги маданият ташкилотни янада ривожлантириш учун замин яратиш учун асос бўлади.

Корпоратив маданиятнинг барқарорлашуви ушбу маданиятга аксарият кўпчилик амал қилган, у фаолият кўрсатиш ва ривожланишнинг табиий муҳитига айланган тақдирда қайд этилиши мумкин. Бунда гап ушбу маданиятнинг турмушда (кийинишда, бўш вақтда ва ҳ.к.) намоён бўлиши ҳақида ҳам, унинг маънавий таркибий қисмлари (дунёқараш, афзал билиш, мотивлар ва ҳ.к.) ҳақида ҳам бораяпти.

Классика даражасига ўтишдаги *корпоратив маданиятнинг тарихи*. Маданиятнинг асосий унсурлари умумлаштирилади, мифлар ва афсоналар билан бўрттирилади. Мазкур босқич жамият ва маданиятнинг янада ривожланиши учун плацдармга айланади. Яъни маданият корпоратив маданият доирасидан ташқарига чиқади ва корпоративлараро маданиятга, сўнгра эса умуман бизнес маданиятига айланади.

Ушбу шароитда лойиҳаларни амалга ошириш учун кўпинча бир компаниянинг ресурслари етишмайди ва менежментнинг корпоративлараро маданиятга ўтишига, яъни кадриятлар, нормалар, коммуникациялар шакллари тизимига тезкор тузатишлар киритишига тўғри келади. Буларнинг барчаси рақобатдан шерикликка ўтиш тенденциясининг ривожланишига хизмат қилади.

3. Корпоратив маданиятнинг турли даражаларига эга бўлган компаниялар истиқболлари

“Ташкилот маданияти” ва “корпоратив маданият” тушунчаларининг ўзаро муносабати борасида адабиётларда бир неча нуқтаи назарлар мавжуд. Муаллифларнинг биринчи гуруҳи (Т.Дил, А.Кеннеди, В.Шейн) корпоратив маданиятни ташкилот маданияти билан айнан бир хил тушунча сифатида қабул қилишади ва уларга умумий таъриф беради: ташкилот (корпоратив) маданияти – бу ташкилотда (корпорацияда) ташқи муҳитга мослашиш ва ички интеграция муаммоларини ҳал этиш учун ишлаб чиқилган базавий тасаввурлар мажмуи. Муаллифларнинг иккинчи гуруҳи корпоратив маданиятнинг пайдо бўлишини индустриал-капиталистик жамиятнинг постиндустриал жамиятга ўтиши билан боғлайди (Й.Масуда, А.Тоффлер,

О.Н.Антипина, В.Л.Иноземцев). Учинчи ҳолатда корпоратив маданият позитив корпоративизм (неокорпоративизим) турлари доирасидаги маънавий-амалий кадриятлар ва ҳаракатлар мажмуи сифатида талқин этилади. Ушбу нуқтаи назарга кўра, корпоратив маданият фақат ижтимоий шериклик кадриятларига амал қилувчи корхоналар шароитида мавжуд бўлиши мумкин, қолган ҳолатларда эса ташкилот маданияти ҳақида гапириш лозим. Бироқ, бундай ёндашув бизда ҳам, хорижда ҳам “корпоратив маданият” атамасини қўллашнинг реал амалиётига мутлақо зид келади.

“Корпоратив маданият” тушунчасини «корпоративизм» атамасидан эмас, балки «корпорация» атамасидан чиқариш яхши самара беради. Корпоратив маданият биринчи галда корпорациялар – кўпинча фаолиятнинг эксхудардий кўламларига эга бўлган кўплаб турли хилдаги ташкилий бирликлардан таркиб топган йирик ташкилий тузилмаларга хос бўлган ҳодисани ўзида намоён этади. Ташкилот маданияти билан корпоратив маданият ўртасидаги муҳим фарқлар сифатида қуйидагиларни ажратиш мумкин:

- корпоратив маданият тавсифлари ушбу корпорациянинг ўзига хос хусусиятлари билан эмас, балки корпорация макромухитининг маданияти билан белгиланади;

- корпоратив маданият бир-биридан кескин фарқ қилувчи бир қатор субмаданиятларни ўзида мужассам этади, айти пайтда ташкилот маданияти нисбатан бир хил.

Социологик адабиётлардаги мавжуд таърифларни умумлаштирган ҳолда, корхонанинг корпоратив маданиятини ташкилот аъзоларининг кўпчилиги амал қиладиган расмий ва норасмий кадриятлар, нормалар, анъаналар, урф-одатлар, шунингдек, ташкилотни ходимларга ва ташқи муҳит субъектларига тақдим этувчи ташқи рамзий белгилар йиғиндиси сифатида таърифлаш мумкин.

Ташкилот маданияти тушунчаси шу нарса билан боғлиқки, фаолиятни сақлаб қолишнинг ташқи муаммоларини ҳамда ўзаро ҳамкорлик ва

интеграциянинг ички муаммоларини ҳал этиш жараёнида гуруҳ аъзолари унинг янги иштирокчиларига олдинга қўйилган вазифаларни бажаришни ўргатиш лозимлигини англаб етади. Бунинг учун инсонлар хатти-ҳаракатига аниқлик киритувчи, ташвишланиш даражасининг пасайишини белгилаб берувчи умумий тахминлар, қоидалар, воқеаларни англаб этиш усуллари зарур.

Корхонанинг асосий вазифаси, миссияси, стратегиясини ва унинг ходимлари умумий мақсадларининг таърифларини ўзида намоён этувчи ташкилот маданияти ана шундай тушунчага айланиб бормоқда. Ушбу тушунчага бўлган қизиқиш ташкилотни самарали бошқариш ва ходимлар салоҳиятини очиб бериш учун қўшимча ресурсларга эга бўлишга интилиш билан шартланган (2-жадвал).

Компанияга корпоратив маданият нима учун зарур

Мақсад	Ушбу мақсадни белгилаган респондентлар сони, %					
	жами	HR-менежерлар	раҳбарлар	бошқалар	менежментли компаниялар	
					россиялик	хорижий
Ходимларда зарур қадриятли йўналишларни шакллантириш	50	61	44	14	62	
Ходимлардан энг юқори самарага эга бўлиш	29	28	56	29	27	50
Ходимларда тафаккурнинг зарурий тахлитини шакллантириш	24	11	44	29	27	25
Ташқи муҳитда компаниянинг зарур нуфузини шакллантириш	21	28	22		12	50
Илғор компания нуфузига мос келишга интилиш	12	11		29	12	25

Ма н ба : Т.О.Соломанидина. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах. М.: ИНФРА-М, 2007. С. 289.

Шундай қилиб, ташкилот маданияти билан боғлиқ кўплаб “тугунли” масалалар янги эмас. Сўнгги 15-20 йил мобайнида ҳозиргача тарқоқ бўлган ғоялар, назариялар ва моделлар анча сиғимли ва универсал ҳисобланган “корпоратив маданият” тушунчаси остида бирлаштирилди.

Корпоратив маданият ҳақида, унинг алоҳида ходимларга ва жараёнларнинг самарадорлигига қандай таъсир кўрсатиши ҳақида жуда кўп ёзилган. Корпоратив маданият тушунчасининг кўплаб таърифлари (50 тага яқин) ҳам мавжуд⁴.

Корпоратив маданият одат тусига кирган, анъанага айланган истак тарзи ва корхона ходимлари томонидан у ёки бу даражада амалга ошириладиган ҳаракат усули ҳисобланади (Э.Джакус, 1952).

Бу ташкилот олдида қўйилган мақсадларга эришиш учун алоҳида гуруҳлар ва шахсларни бирлаштириш усулига айланиб бораётган нормалар, кадриятлар, эътиқодлар ва хатти-ҳаракат намуналарининг йиғиндисидир (Д.Элдридж, А.Кромби, 1974).

Юқорида келтирилган таърифлардан кўриб турганимиздек, “кадриятлар”, “тизим” ва бошқа атамалар ҳозирча бир хил маънода таърифланадиган, улар устида қандайдир ҳаракатларни амалга ошириш мумкин бўлган объект ҳисобланмайди. Менежмент назарияси нуқтаи назаридан таърифланадиган ва амалиётда қўллаш учун яроқли бўлган қандайдир модель зарур. Бундай моделни Эдвард Шейн таклиф этди. Унинг фикрига кўра, даража қанчалик паст бўлса, маданиятнинг намоён бўлиши шунчалик кўзга ташланмайди.

Қуйида ушбу даражаларни батафсилроқ кўриб чиқамиз. Корпоратив маданиятнинг биринчи, юзаки даражаси ташқи кузатувчига артефактлар орқали кўриниб туради. Артефактлар деганда Шейн маданиятнинг муайян маҳсулларини (оғзаки, ёзма, буюмлар) тушунади. Ташқи даражада кўзга кўринадиган артефактлар – кийиниш услуби, хатти-ҳаракат шакллари, жисмоний белги-аломатлар, ташкилий маросимлар, офис дизайни жойлашади.

⁴ Корпоратив маданиятга бўлган қизиқишнинг энг авжига чиқиши 1980-1990 йилларда рўй берди. Бунда Япония ҳал қилувчи роль ўйнади. АҚШда у 1980-йилларнинг бошида, нима учун Америка корпорациялари ўзларининг япониялик рақобатчилардан ортда қолмоқда, деган савол пайдо бўлганида, эътиборни ўзига жалб қилди.

Кўзга кўринадиган артефактлар – бу кўриш, ташкилот аъзоларини кузатиш орқали қабул қилиш ёки уларнинг сўзлашувларидан эшитиш мумкин бўлган барча нарсалар. Компанияда артефактларда мустаҳкамланган тарихнинг ҳажми қанчалик катта бўлса, фирманинг маданияти шунчалик қудратли бўлади.

Рамзий белгилар, қаҳрамонлар ва диний маросимлар ҳар қандай ташқи кузатувчига кўриниб туради. Бироқ, уларнинг маданий аҳамияти кўзга кўринмайди ва фақат ушбу амалиёт мазкур тизим ичидаги инсонлар томонидан қандай талқин этилиши билан белгиланади.

Иккинчи даража – бу биз кўришимиз мумкин бўлган расмий тарзда эълон қилинадиган нормалар ва кадриятлар. Аммо компанияда кўпинча «икки хил ахлоқ», шунингдек, улар ҳақида ҳеч қаерда гапирилмайдиган, лекин ҳамма биладиган қоидалар ҳам мавжуд. Бу ташқи кузатувчи учун яширинча, ташқаридан кўринмайдиган, лекин улар ҳақида инсонлар ўз ҳаракатларини қандай изоҳлашлари ва оқлашларига қараб фикр юритиш мумкин бўлган яширин нормалардир. Ушбу кадриятларни ташкилот аъзолари онг даражасида “сақлайди”. Эътиқод дастлабки босқичда кадриятларнинг кўзга кўринадиган тарзда намоён бўлиши билан боғлиқ. Лекин, сўнгра улар онгнинг энг чуқур даражасига кетади.

Айрим кадриятлар ташкилот маданиятига шунчалик хос бўлиб катадики, ташкилот аъзолари уларни ҳатто англамайди ҳам. Бу хатти-ҳаракатни онгли даражада белгилаб берувчи ва ташкилот маданиятининг моҳиятини ташкил этувчи фундаментал эътиқодлар ва тасаввурлардир. Ташкилот аъзолари уларни маълумот сифатида қабул қилади ва кўпинча улар хатти-ҳаракатининг шаклларини, сўзлашиш ва ижтимоий ўзаро ҳамкорлик усулларини белгилаб берувчи эътиқодларни англай олмай қолишади⁵.

Учинчи – чуқур даража бизга барча ушбу артефактлар, нормалар ва қоидалар фақат инсонлар хатти-ҳаракати билан белгиланадиган устқурма эканлигини кўрсатиб турибди. Америка дарсликларида “хатти-ҳаракат” атамаси остида қуйидагилар тушунилади: хатти-ҳаракат – бу биз ўзимизга рухсат

⁵ Қ.: Дафт Р. Л. Уроки лидерства. М.: Эксмо, 2006. С. 404.

этадиган ва қабул қиладиган реал базавий тахминимиз. «Биз» атамаси остида, биринчидан, фирманинг ташкилотчиси, иккинчидан эса, унинг персонали (Шейн атамаларида) тушунилади. Психологларнинг фикрига кўра, инсоннинг хатти-ҳаракатини 90 фоизга унинг базавий эътиқодларида ўз ифодасини топадиган онгсиз ҳаракати бошқаради. Ушбу эътиқодлар эса, ўз навбатида, архетипларда акс этади⁶.



3-расм. Ўрганиш даражалари бўйича корпоратив маданиятнинг таркибий қисмлари

Э.Шейн корхонанинг ташкилот маданиятини субъектив ва объектив турларга бўлади (3-расм)⁷.

Ташкилот маданиятининг “чуқур” даражасини ўрганиш билан, одатда, психология, фалсафа ва маданиятшунослик фанлари шуғулланади. Иқтисодиётда ва менежментда кўпинча персоналнинг кундалик хатти-ҳаракати сабаблари ва ўзига хос хусусиятлари ўрганилиб, таҳлил қилинади.

Шундай қилиб, дастлабки тахминга кўра, корпоратив маданиятни куйидагилар ташкил этади:

⁶ Архетипы — это базовые способы поведения, которые определяются национальной культурой.

⁷ Қ.: Шейн. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. С. 140—154 Shein E. N. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Yossey Bass Publisher. 1991. P. 28.

- артефактлар;
- расмий тарзда эълон қилинадиган қадриятлар, нормалар;
- персоналнинг хатти-ҳаракати.

Объектив ташкилот маданияти ташкилотнинг предметли муҳити: табиий шароитлар, фирма биноси архитектураси ва дизайннинг ўзига хос хусусиятлари, асбоб-ускуналар, мебель, коммуникациялар, инфратузилма, йўллар, қаҳвахоналар ва ҳоказолар билан боғлиқ. У ташкилий тузилмани унинг асосий қадриятлари ва тасаввурлари акс эттириладиган ва ушбу қадриятларга мувофиқ ўзгариши мумкин бўлган даражада акс эттиради.

Субъектив ташкилот маданияти – бу ходимлар томонидан баҳам кўриладиган тахминлар, кутишлар, ташкилот муҳитини унинг қадриятлари, нормалари ва роллари билан бирга қабул қилиш. Бунга рамзий белгиларнинг айрим унсурлари, ташкилотнинг тарихи, унинг етакчиларининг таржимаи ҳоли, мифлар, табу, урф-одатлар, диний маросимлар, мулоқот тили, шиорлар киритилади. Ушбу маданият бошқарув маданиятини, яъни раҳбарлик ва қарорлар қабул қилиш, ваколатларни топшириш ва бошқарувда иштирок этиш услубларини, мижозлар ва таъминотчилар билан муносабатлар, персонални мотивациялаш тизимларини шакллантириш учун асос бўлиб хизмат қилади.

Корпоратив маданият сифатида фақат қандайдир ташқи белгиларни қабул қилиб бўлмайди.

Аслида “корпоратив маданият” тушунчаси ғоят мураккаб ва кўп қиррали тушунча бўлиб, у бир-бирини тўлдирувчи ва ташкилотнинг муваффақиятли фаолият кўрсатиши учун асосни ташкил қилувчи кўплаб ўзаро боғлиқ қисмларни ўз ичига олади.

Назорат ва мулоҳаза учун саволлар

1. Маданият деганда нимани тушунасиз?
2. Маданиятнинг таркибий қисмлари нималардан иборат?
3. Қайси олимлар ижтимоий-иқтисодий муносабатлар соҳасига умумий маданият “лойиҳаси” сифатида иқтисодий маданиятни ажратишади?
4. “Ташкилот маданияти” ва “корпоратив маданият” тушунчаларининг ўзаро муносабатини тушунтириб беринг.
5. Компанияга корпоратив маданият нима учун зарурлигини айтинг.
6. Корпоратив маданиятни таҳлил қилиш алоритмини изоҳлаб беринг.
7. Компаниянинг корпоратив маданиятига қандай омиллар таъсир кўрсатади?
8. Корпоратив маданиятни шакллантиришда бошқарув усуллариининг мазмунини тушунтириб беринг.

IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ

“Корхона ходимларидан фойдаланиш” мавзуси бўйича

Педагогик аннотация

1. Ўқув предмети: “Инсон ресурсларини бошқариш”.

Мавзу: “Корхона ходимларидан фойдаланиш”.

2. Ўқитиш мақсади: Корхона ходимларидан фойдаланиш даражасини таҳлил этиш бўйича талабалар билимини чуқурлаштириш ва ушбу муаммолар бўйича илмий – амалий ечимларни ишлаб чиқишдан иборат.

Режаланштирилаётган ўқув натижалари

- корхона ходимлари таркибини ифодалайди
- ишлаб чиқаришнинг барча бўлинмаларида ишчи кучи билан таъминланганлик ва улардан фойдаланиш ҳолатини таҳлил қилади;
- корхона ходимларидан фойдаланишга таъсир этувчи омилларни асослайди;
- кейсда келтирилган ҳолатлар ўрганилиб, таҳлил этилади;
- корхонадаги ходимлардан фойдаланиш ҳолатлари бўйича ёзма ҳисобот тайёрлайди;
- таҳлил натижалари бўйича асосланган хулоса ва таклифлар беради

3. Кейсни муваффақиятли яқунлаш учун зарур бўлган билим ва кўникмалар таркиби:

- корхонада юритиладиган кадрлар сиёсати ҳақида тасаввурга эга
- корхона ходимлари ва ишчи кучлари ҳақида тасаввурга эга;
- корхона меҳнат потенциали тўғрисида назарий билимларга эга;
- меҳнат кўрсаткичларни таҳлил қилиш бўйича кўникмаларга эга бўлиши керак.

4. Мазкур кейс дала тадқиқотлари асосида сюжетли тоифасига киради. Ҳолат корхонанинг таҳлилий кўрсаткичлари асосида тузилган. Кейснинг объекти бўлиб: “Бритиш Американ Тобакко” компанияси ҳисобланади. Ушбу кейс маълумотлар ва далиллар асосида ишлаб чиқилган. У тузилмавий ва ўрта ҳажмдаги кейс – стади ҳисобланади.

5. Кейсда ишлатилган маълумотлар манбаи қуйидагилардан иборат: “Бритиш Американ Тобакко” компаниясининг 2005 – 2008 йиллардаги меҳнат ҳисоботи, молиявий ҳисоботи баланси, ушбу компаниянинг низоми ва компаниянинг веб саҳифаси маълумотлари .

6. Кейсни дидактик мақсади –таҳлилларни ўргатиш ва баҳолаш ҳисобланади. Шу сабабдан, кейс муаммосининг шаклланиши ва тузилиши унинг масаласининг ечимида алгоритм ва таҳлил асосида ишлаб чиқилган.

7. Ушбу кейс талабалар томонидан семинар дарсида “Инсон ресурсларини бошқариш”, “Меҳнат иқтисодиёти”, “Меҳнат кўрсаткичлари таҳлили”, “Ходимларни бошқариш” фанларини ўрганиш жараёнида, “Меҳнатни ташкил этиш ва нормалаш” фанидан ҳам қўшимча материал сифатида ишлатилиши мумкин.

Кириш

Кейснинг долзарблиги.

Инсон ресурсларини бошқариш фанини ўрганиш иқтисодчиларни тайёрлашнинг зарурий босқичи ҳисобланади. Унинг вазифаси – талабаларнинг назарий билимларини чуқурлаштириш ҳамда корхона, ташкилот ва тармоқларда инсон ресурслари фаолиятини таҳлил қилишдаги амалий кўникмаларни ҳосил қилишдан иборат.

Ушбу кейс-стадининг мақсади корхона ходимларидан фойдаланиш даражасини таҳлил қилиш ва баҳолаш кўникмаларини ҳосил қилиш ҳамда раҳбарнинг фаолиятини асосий йўналишларини белгилаш, раҳбар шахслар доирасини ва бошқарув ахборотлар ҳажминини аниқлаш.

Ушбу кейс-стади «Корхона ходимларидан фойдаланиш» мавзусини чуқур ўрганиш, ҳамда талабаларда муаммоли вазиятларни таҳлил қилиш ва муаммонинг илмий асосланган ечимини топиш кўникмаларини шакллантиришга йўналтирилган.

Кейснинг мақсади – Корхона ходимларидан фойдаланиш даражасини таҳлил этиш бўйича талабалар билиминини чуқурлаштириш ва ушбу муаммолар бўйича илмий – амалий ечимларни ишлаб чиқишдан иборат.

Ушбу кейснинг ечими орқали қуйидаги ўқув натижаларига эришилади:

- корхона ходимлари таркибинини характерлайди;
- ишлаб чиқаришнинг барча бўлинмаларида ишчи кучи билан таъминланганлик ва улардан фойдаланиш ҳолатини таҳлил қилади;
- корхона ходимларидан фойдаланишга таъсир этувчи омилларни асослайди;
- кейсда келтирилган ҳолатларни ўрганиб, таҳлил этади;
- корхонадаги ходимлардан фойдаланиш ҳолатлари бўйича ёзма ҳисобот тайёрлайди;
- таҳлил натижалари бўйича асосланган хулоса ва таклифлар беради.

1. « Бритиш Американ Тобакко» компаниясига иқтисодий тавсифнома

- **Фаолият даври** - 1994 йилдан буён;
- **Ходимлар сони** - 1000 нафардан ортиқ;
- **Ўзбекистон иқтисодиётига киритган инвестицияси** - 300 млн. АҚШ доллари;
- **Халқаро маркалари** - *Kent, Vogue, Lucky Strike, Pall Mall*, ва *Viceroy*;
- **Фабриканинг йиллик ишлаб чиқариш ҳажми** - 20 миллиард дона сигарета

Ўзбекистон бозорида сотиладиган сигареталарнинг аксарияти Самарқанд Сигарет Фабрикасида ишлаб чиқарилади. Самарқанд Сигарет Фабрикаси 1997 йилда ўзига хос лойиҳа асосида қурилган ва энг замонавий юқори технологик ускуналар билан жиҳозланган.

«Бритиш Американ Тобакко Узбекистан» шунингдек тамаки баргини қайта ишлаш ва экспорт қилиш билан ҳам шуғулланади. Компания Самарқанд вилоятидаги фермерлар билан яқин ҳамкорликда ишлаб келмоқда. Ушбу ҳамкорлик самараси туфайли тамакининг рақобатдош бўлган «Измир» ва «Басма» навларини етиштириш ўзлаштирилди ва Ургут Ферментация Заводида қайта ишланмоқда. Бугунги кунда ўзбекистон тамакиси жаҳоннинг 16 давлатига, жумладан АҚШ, Германия, Туркия, Малайзия, Жанубий Африка, Россия ва Марказий Осиё мамлакатларига экспорт қилинмоқда.

Самарқанд Сигарет Фабрикаси ва Ургут Ферментация Заводидаги сифатни бошқариш тизими ISO 9001 стандартига мувофиқ сертификатланган.

«Бритиш Американ Тобакко Узбекистан» ўз фаолиятини барча босқичларида масъулиятни ҳис этган ҳолда амалга оширишга интилади. Компания Самарқанд вилоятида бир қанча ижтимоий лойиҳаларни, хусусан тамакикор оилалардан бўлган талабаларга грантлар бериш бўйича “Орзулар ушалмоқда” лойиҳаси, ичимлик суви билан таъминлаш бўйича “Артезиан қудуқлари” лойиҳаси, компьютер синфхоналарини жиҳозлаш, маданий лойиҳалар ва бошқа кўплаб лойиҳаларни амалга оширмоқда.

«Бритиш Американ Тобакко»нинг асосий вазифаси акциядорларнинг узоқ вақт барқарор даромад олишларини таъминлаш ҳисобланади. Шу боис «Бритиш Американ Тобакко» ўз олдида ҳам миқдор, ҳам сифат жиҳатидан халқаро миқёсдаги жаҳон тамаки саноати етакчисига айланиш мақсадини қўйган.

Миқдор жиҳатидан компания сотиш ҳажми ва қиймати бўйича халқаро тамаки компаниялари орасида биринчи бўлишга интилади.

Бироқ компания учун «етакчилик» тушунчаси оддий миқдорий кўрсаткичларга нисбатан кўпроқ тушунчани англатади. «Бритиш Американ

Тобакко» компаниялари гуруҳи фақат компанияга масъулиятли муносабатгина барқарор ривожланишни таъминлайди деб ҳисоблайди. Компания учун етакчилик компания юқори даражада ташкил этилган, энг яхши мутахассисларга эга ва юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқарувчи масъулиятли компания деган обрўга эга бўлишни англатади.

«Бритиш Американ Тобакко» — мавқеи жихатдан дунёда иккинчи ўринда турадиган халқаро тамаки компаниясидир. Ишлаб чиқарилаётган сигареталарнинг кўп турлари – 300 маркадан ортиғи Компанияга тегишлидир. Жаҳонда миллиардга яқин катта ёшдаги кишилар тамаки чекишади ва улардан ҳар саккизинчиси «Бритиш Американ Тобакко» ишлаб чиқарган сигаретларни танлайди. Компаниянинг жаҳон тамаки бозоридаги улуши 17 фоизни ташкил этади ва 50 дан ортиқ мамлакатларда етакчилик қилади. Дунёнинг 40 давлатидаги 47 сигарета ишлаб чиқариш фабрикалари, шунингдек сигара, трубкали тамаки ва бошқа турдаги тамаки маҳсулотларини ишлаб чиқарувчи 4 фабрика ва 2 завод ҳам компанияга тегишлидир.

2007 йилда «Бритиш Американ Тобакко» фабрикалари томонидан 460 млн. кг. дан ортиқ тамаки барги харид қилинди ва қайта ишланди ҳамда 684 млрд. дона сигарет ишлаб чиқарилди. Бугунги кунда «Бритиш Американ Тобакко» гуруҳи, жумладан унинг шуъба компаниялари ҳам дунё бўйлаб 90 000 нафардан ортиқ кишига иш берувчи ҳисобланади.

Компания ўзининг 100 йилдан ортиқ фаолияти давомида истеъмолчиларнинг турли-туман талабларига жавоб берувчи юқори сифатли тамаки маҳсулотлари ишлаб чиқарувчи деган мустаҳкам обрўга эга бўлди. Янги ишлаб чиқариш қувватлари, доимий равишда сифатни такомиллаштиришга интилиш, шунингдек ривожланган дистрибуция тизими компания фаолият олиб бораётган 180 дан ортиқ мамлакатдаги истеъмолчиларни маҳсулотлар билан таъминлаш имконини беради.

Дунёда ишлаб чиқарилаётган сигареталарнинг кўп тури «Бритиш Американ Тобакко» га тегишлидир. *DUNHILL, Lucky Strike, Kent, Pall Mall, Vogue* ва *Viceroy* сингари машҳур халқаро маркалар шулар жумласидандир. Бундан ташқари, компания бир қатор мамлакатларда чекиладиган тамаки ва сигараларни ишлаб чиқаради.

Компания чекиш соғлиқ учун хавфли эканлигини ва чекишни ташлаш осон бўлмаслигини тан олади. Шу боис тамаки компанияси зиммасига юклатиладиган масъулият қанчалик катта эканлигини тушунади. Шунинг учун компаниянинг мақсади — компанияга у ёки бу даражада алоқадор бўлганлар билан амалий мулоқот орқали, компанияга ушбу зиддиятли индустрияда фаолият олиб борувчи масъулиятли компания сифатида муносабатда бўлишларига эришишдан иборат.

2002 йилда «Бритиш Американ Тобакко» ўзининг юз йиллик юбилейини нишонлади. Жуда оз сонли йирик компаниялар бундай улуғ ёшга етадилар, ва компания эришган ютуқлариди ва тарихиди билан ҳақли равишда фахрланади. Энг асосийси — мана шу юз йилда компаниянинг ўзига хос, чинакам байналминал жиҳатлари шаклланди.

Компаниянинг янги ходимларни танлаш борасидаги стратегиядан кўзлаган мақсади компанияга энг иқтидорли ва қобилиятли мутахассисларни жалб қилишдан иборат. Мақсади – 80% бўш менежерлик ўринларини компаниянинг ичидаги ходимлар ҳисобидан, 20 фоизини ташқаридан танлаш ҳисобидан тўлдиришдан иборат. Бундай ёндашув компания томонидан тайёрланган «Бритиш Американ Тобакко» фаолияти соҳасида чуқур билимларга эга бўлган кучли кадрлар таркибини бошқа компаниялар тажрибали менежерлар олиб келган янги ғоялар оқими билан узвий боғлашни кафолатлайди.

Тажрибали менежерларни танлаш умумий муваффақиятининг муҳим шarti ҳисобланади. Мақсади компания соҳасида катта тажриба тўплаган, ҳам аъло даражадаги техник кўникмалар, ҳам етакчилик сифатларига эга иқтидорли менежерларни жалб қилишдан иборат. Кадрлар таркибини тўлдиришнинг бошқа усули юқори тоифали мутахассислар ва олий ўқув юртларининг юқори салоҳиятли битирувчиларини танлаб олиш ҳисобланади.

Янги ходимларни танлаш жараёни компаниянинг барча бўлинмаларида ишлатиладиган номзод салоҳиятини баҳолашнинг универсал тизими асосида содир бўлади. Ушбу тизим максимал даражада объектив қарорни қабул қилиш ва бўлажак ходимнинг барча индивидуал хусусиятларини ҳисобга олиш имконини беради.

Компания янги ходимни ишга қабул қилишда энг иқтидорли номзодларни танлашга интилади. Компания кундалик истеъмол молларини ишлаб чиқарувчи йирик компаниялардан (FMCG) келадиган мутахассисларга, шунингдек нафақат бўш ўрин талабларига мос келадиган, балки «Бритиш Американ Тобакко»ни ривожлантириш салоҳиятига эга бўлган номзодларни танлайди.

2. «Бритиш Американ Тобакко» компаниясининг ходимлар билан ишлаш тизими

Ходимлар билан ишлаш бўлимининг вазифаси – иқтидорли ходимларни ишга таклиф қилиш, уларни ривожлантиришдан иборат. Компанияда мукофотлаш тизими амал қилади ва унга барча ходимлар жалб қилинган. Ҳар бир киши ташаббус кўрсатиши мумкин, бунинг устига аъло даражада бажарилган иш мукофотланади. Ходимлар билан ишлаш бўлими уларнинг ҳисобини юритиш билан шуғулланади.

Бўлим ишининг асосий йўналишларидан бири ошкоралик, ишонч ва муваффа-қиятга интилиш асосида қурилган корпоратив маданиятни ривожлантиришда иштирок этиш ҳисобланади. компаниянинг вазифаси — ходимларга тўлақонли, ва мақсадли фаолият олиб боришлари учун барча имкониятларни таъминлашдан иборат. Компания мутахассислари компания тўғрисида аниқ тасаввурга эга бўлишини ва жамоада энг юқори натижаларга эришишга ёрдам берувчи муҳитни сақлашини истайди.

Компания ўз эҳтиёжлари ва ходимларининг шахсий интилишларини ўзаро мослаштиришга интилади, ва мутахассисларининг тўлақонли шахсий ривожланишини қўллаб-қувватлайди. Шу тариқа, компаниянинг муваффақиятига ходимларнинг манфаатдорлиги орқали қаралади.

«БАТ Узбекистан» Ходимлар билан ишлаш бўлими

Т/Р	Бўлимлар номи	Вазифалар
1.	Ходимлар фаолиятини баҳолаш ва мукофотлаш	Фаолиятни баҳолаш ва йўналтириш
		Мукофотлаш тизимини ишлаб чиқиш;
		Ходимларнинг имтиёзларини бошқариш.
2.	Ресурслар	Ташкилий тузилмани ишлаб чиқиш ва ривожлантириш
		Ходимларни танлаш;
		Саралаш ва баҳолаш
		Ходимлар билан ишлаш бўлимининг ишини режалаштириш
3.	Ходимларнинг хизмат лавозимларида ўсиши ва ривожланишини бошқариш	Ходимларнинг қобилиятлари ва салоҳиятини баҳолаш
		Хизмат лавозимларида ўсиш тизимини ишлаб чиқиш
		Компаниядаги иш муҳитини бошқариш
		Ходимларга психологик ёрдам бериш
		Ходимларни ўқитиш
4.	Меҳнат муносабатларини бошқариш	Меҳнат қонунчилигига риоя этилишини назорат қилиш
		Иш жойларидаги муносабатларни бошқариш киради.

3. Бритиш Американ Тобакко компаниясининг маркетинг тадқиқотлари

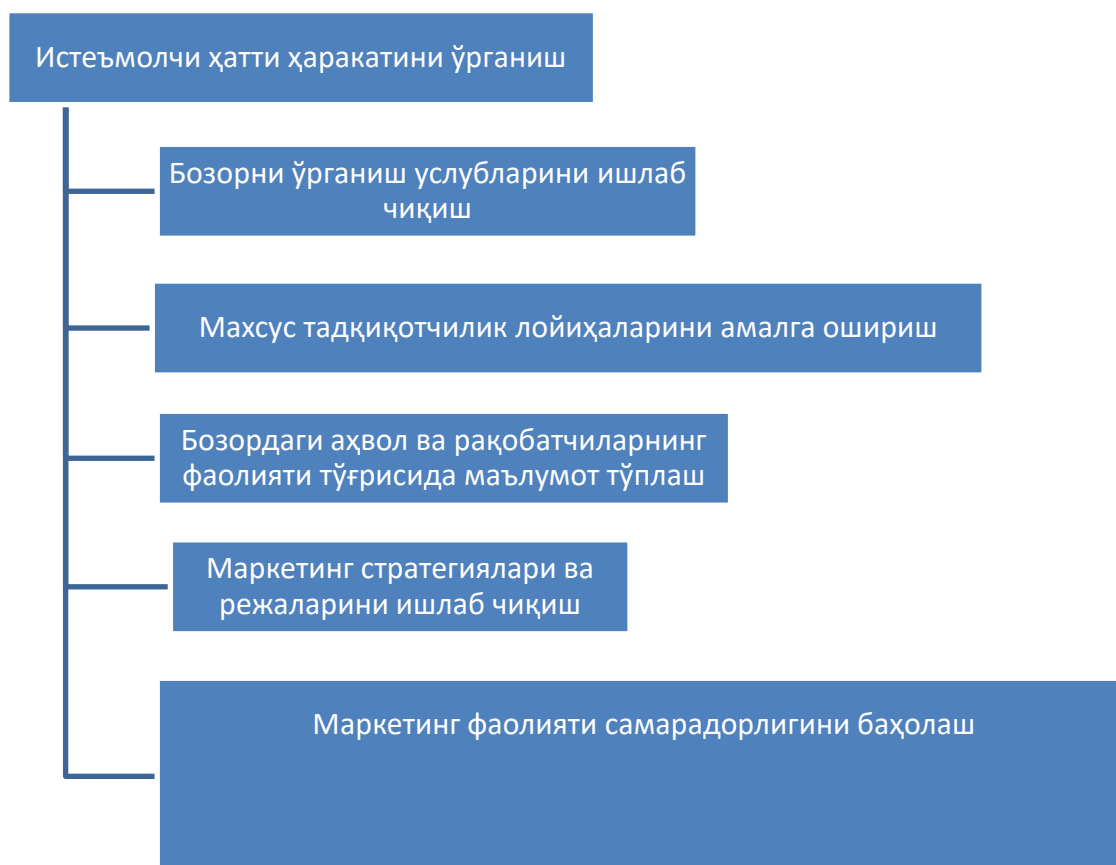
«Бритиш Американ Тобакко» компаниясининг бутун фаолияти истеъмолчига қаратилган. Тамаки саноатида маркетинг фаолиятини амалга ошириш учун бошқа соҳаларга қараганда кўпроқ кўникмаларга эга бўлиш талаб қилинади. Маркетинг соҳасида турли лойиҳаларни амалга оширишда турлича ёндашувлардан фойдалана олиш, асосий мижозлар билан ўзаро манфаатли ва

сермахсул ҳамкорликни йўлга қўйиш, инновацион ёндашувлардан фойдаланиш ва бунда маркетинг фаолиятини амалга оширишга доимо масъулият билан ёндашиш – маркетинг соҳасидаги асосий вазифалардан ҳисобланади.

Сизни қизиқарли вазифалар – истеъмолчини ўрганиш, асосий мижозлар билан ҳамкорлик қилиш, янгича ёндашувлар ва технологияларни жорий қилиш кутиб турибди. Маркетинг ходимларининг кундалик иши бир неча йўналишлардаги фаолиятни ўз ичига олади. Улардан айримларини кўриб чиқамиз.

3.1 Истеъмолчи ҳатти ҳаракатини ўрганиш

Компаниянинг истеъмолчи нимани истайди? Унинг феъл-атвори компания амалга ошираётган маркетинг фаолиятига боғлиқ равишда қандай ўзгаради? саволларига Қуйидаги фаолият турлари билан жавоб қайтариш имкониятини беради:



3.2 Савдо маркаларини ривожлантириш иши

Савдо маркаси – сигареталарнинг номлари – бу тамаки компанияси учун кичик бренд. Бу унинг учун одатий бўлган турмуш тарзи, унинг кайфияти, одатлари. Демак, компания савдо маркаси доимо умумий услубнинг бир қисми бўлишига жиддий эътибор қаратишимиз лозим.

Нима учун истеъмолчи бу маркани танлайди? У қандай қилиб ва қаерда сотиб олинади? Компания қуйидаги усуллар ёрдамида бу маълумотларни синчиклаб ўрганамиз:

- Маркаларни ривожлантиришнинг умумий стратегиясини ишлаб чиқиш;
- Маркалар портфелини бошқариш;
- Маҳсулотни ривожлантириш жараёнини бошқариш;
- Маркаларни позициялаш;
- Фаолиятнинг мақсадли истеъмолчиларга йўналтирилган инновацион усулларини, шунингдек истеъмолчилар билан алоқалар усулларини ишлаб чиқиш;
- Савдо маркасини бозорга чиқариш стратегияларини, шунингдек реклама материалларини ишлаб чиқиш;
- Маркаларнинг даромадлигини бошқариш;
- Муайян чакана савдо нуқталари безаш ва жиҳозлаш ишларини бошқариш.

3.3 Сотиш каналларини бошқариш

Аъло маҳсулот тайёр бўлганда уни сотиш мумкин. Бироқ компанияда бу анча мураккаб вазифага айланади ва қуйидаги фаолият турларини ўз ичига олади:

- Сотиш каналларини ривожлантириш соҳасида ишлар стратегиясини ишлаб чиқиш;
- Асосий мижозлар билан музокаралар олиб бориш;
- Сотиш каналларини алоҳида бошқариш;
- Мижознинг тури бўйича алоҳида хизмат кўрсатиш;
- Нарх-навони шаклантириш, савдо маркаларини бозорга чиқаришни назорат қилиш, умумий фаолиятни баҳолаш.

3.4 Компаниянинг молиявий стратегияси

Компаниянинг иши даромадлигини баҳолаш ва ошириш ёки савдо маркаларини ривожлантиришга инвестиция қилиш сингари муҳим қарорларни қабул қилишни ўз ичига олади. Молия бўлимининг иши бундай қарорларни тайёрлашга, шунингдек жорий фаолиятни таъминлашга йўналтирилган.

«Компаниянинг профессионал молиячилари юқори даражадаги техник кўникмаларга эга бўлиши лозим. Улар бозордаги вазиятдан яхши хабардор бўлиши, шунингдек «Бритиш Американ Тобакко»нинг глобал стратегияси ва компания методологиясини билиши лозим.

БАТ Узбекистан»да молия иши йўналишлари:

«БАТ Узбекистан»да молия иши

Маркетинг ва ишлаб чиқариш бўлимларини қўллаб-қувватлаш, ресурсларни самарали тақсимлашни режалаштириш, назорат тизимларини ишлаб чиқиш.

Таваккалчиликларни самарали бошқаришни таъминлаш, Ўзбекистон Республикасининг қонун ҳужжатлари меъёрларига, шунингдек компаниянинг ички сиёсати ва тартибларига мувофиқлик.

Сармоядан фойдаланиш самарадорлигини доимий равишда ошириш мақсадида солиқлар ва пул оқимларини режалаштириш ҳамда бошқариш соҳасида қатъий назоратни таъминлаш.

Қонун ҳужжатларида белгиланган молия, солиқ ва статистика ҳисоботларини, шунингдек IFRS стандартларига мувофиқ ҳисоботларни тайёрлаш.

Компаниянинг молиявий натижаларини молиявий моделлаштириш ва прогнозлаш, шунингдек ACCA стандартлари бўйича ҳисоб юритиш.

Лойиҳаларнинг иқтисодий самарадорлигини баҳолаш.

Ўз-ўзини ривожлантириш ва мақсадларга эришишга интилувчи иқтидорли, рағбатланган профессионал молиявий менежерларни ривожлантириш.

3.5 Компаниянинг кадрлар сиёсати

T/P	Ўйналишлар	Изоҳ
1.	Касбий ўсиш	Компания ходимлар олдига ўзини тўлалигича сафарбар қилишни талаб қилувчи вазифалар қўяди ва юқори натижаларга эришадиганларга хизмат поғоналаридан кўтарилиш учун чексиз имкониятларни таклиф қилади. Компания ходимлар салоҳиятини максимал ривожлантиришни рағбатлантиради. Компания хизматдаги ўсиш учун масъулиятни ўз зиммангизга олишингизга умид қилади, ва ўз навбатида сизга ёрдам берадиган воситалар ва дастурларни таклиф этади.
2.	Ўзига хосликни рағбатлантириш	БАТ «Узбекистан» компаниясида идеал ходим стереотипи мавжуд эмас. Муваффақиятининг калити – ўзига хосликни рағбатлантиришдир. Компания ходимлариди масалаларнинг янгича, ўзига хос ечимини топиш учун ўз шахсий сифатларидан фойдаланишларини истади.
3.	Жамоавий руҳ	Компания муваффақиятиди асосида аҳил жамоанинг самарали иши ётади, деб ҳисоблайди. Компанияни ғалабага бирлаштиради. Компания халқаро даражада тажриба алмашишга, ижодий тафаккур ривожланишига ва вазифаларни ҳал этишда турли ёндашувлардан фойдаланишга хизмат қилувчи корпоратив маданиятни яратишга интилади.
4.	Мукофотлаш	Компания меҳнат бозоридаги энг жозибали компенсация пакетларидан бирини таклиф қилади. Мукофот миқдори ходим фаолиятининг индивидуал натижалари ва компаниядаги умумий фаолиятига боғлиқ.
5.	Ижтимоий пакет	Компания ходимларга тиббий хизмат, транспорт ва овқатланиш бўйича имтиёзлар, ходимлар учун спорт ва бошқа тадбирларни ташкиллаштириш ҳамда бошқа кўплаб тадбирларни ўз ичига олувчи рақобатга бардошли ижтимоий пакетни таклиф қилади.
6.	Ўқитиш	Компания ходимларидига касбий ўсиш учун кенг имкониятлар яратади, бунинг учун ҳам ички, ҳам ташқи ресурсларни жалб этади. Бу касбий ва бошқарув тренинглари, ходимларга хорижда тажриба орттириш ва энг муҳими иш жойида ўрганиш имкониятини берадиган қисқа муддатли ва узоқ муддатли стажировкаларни ўз ичига олади
7.	Халқаро хизматда ўсиш истиқболлари	Компаниянинг вазифади нафақат битта бозор ёки бўлинма доирасида ривожлана оладиган ходимларни излаб топиш, балки ҳамкасблариди компаниянинг глобал ривожланишига ҳам ўз ҳиссаларини қўшиши

		ҳисобланади
8.	Энг яхши бўлишга интилиш	Компания етакчи бўлишга интилади, ва компаниянинг ходимларни танлаш стратегияди ҳақиқатдан ҳам қобилиятли кишиларни – компанияди ривожига сезиларли ҳисса қўша оладиган кишиларни танлашга асосланган.

3.6 Ташкилотнинг ривожланиш стратегияси

«Бритиш Американ Тобакко»нинг ўз ривожланиш стратегияси қуйидаги 4 та устувор омилни ўз ичига олади: Ўсиш, Унумдорлик, Масъулият, Галабага интилувчи ташкилот.



Ўсиш

Компания бозорнинг глобал улушини миқдор ва қиймат ифодасида оширишнинг иккита йўлини кўрмоқдади: бу узвий равишда ўсиш, шунингдек бирлаштириш ва сотиб олишлардир.

Узвий ривожланиш гарови халқаро маркалар, қатрон ва никотин миқдори кам бўлган сигареталар, қиммат сигареталар, 30 ёшгача бўлган катта ёшдаги истеъмолчилар сингари энг истиқболли сегментларда иштирок этиш ҳисобланади. «Бритиш Американ Тобакко» ўзининг *Dunhill*, *Kent*, *Lucky Strike* ва *Pall Mall* сингари етакчи глобал маркаларини ривожлантиришда давом этади, шунингдек “мақбул нархдаги сифат” ва арзон маркалар сингари нарх сегментларида ҳажмларни фойдали равишда ошириш учун мавжуд имкониятлардан кенг фойдаланади.

«Бритиш Американ Тобакко» ўзининг устувор – энг йирик ва фойдали бозорлардаги етакчилик мавқеини ривожлантиришга ёки сақлаб қолишга интилади.

Гуруҳ маҳсулот яратиш ва маркетинг соҳасида инновацион ёндашувларни ишлаб чиқиш ва улардан фойдаланишни давом эттиради.

Компания компанияларни сотиб олиш ва бирлаштириш имкониятларини ривожланишнинг энг муҳим манбалари сифатида кўриб чиқади. Бунда бўлажак битимнинг стратегик аҳамияти ва молиявий жозибадорлиги сингари мезонларга асосий эътибор қаратилади.

Унумдорлик

Компаниянинг унумдорликка ёндашувида, энг аввало, гуруҳнинг глобал кўлами ва ресурсларидан фойдани кўпайтиришда фойдаланишдан иборат.

Компания учун унумдорлик фақат харажатларни қисқартиришдан иборат эмас ва энг аввало, маҳсулот сифатини доимий яхшилаб борган ҳолда мавжуд ресурслардан мақсадга мувофиқ фойдаланиш, самарали етказиб бериш тизими, шунингдек билвосита харажатларни камайтиришдир. Натижада реинвестиция қилиш учун кўшимча маблағлар бўшайди, бу эса рақобатчилик позицияларидини кучайтиришга хизмат қилади.

Унумдорликнинг муҳим таркибий қисми билвосита харажатларни камайтириш ҳисобланади, бундай харажатларга хом ашё, материаллар ва ускуналар, шунингдек ходимларнинг иш ҳақи харажатларидан ташқари барча харажатлар киради.

Масъулият

«Бритиш Американ Тобакко» ўз фаолиятини амалга оширишда жамоатчиликнинг турли хоҳиш ва умидларини инобатга олади, бу ўз навбатида компания компаниянинг барқарор ривожланишини таъминлайди. «Бритиш Американ Тобакко» фаолияти асосида ётувчи Компания юритиш тамойиллари компанияни ижтимоий масъулият нуқтаи назаридан қандай бўлишини исташидини таърифлаб беради.

Тижорат муваффақияти ҳурматга сазовор корпоратив ҳулқ билан узвий боғлиқ. «Бритиш Американ Тобакко» Ишбилармонлик ахлоқий стандартларида баён қилинган юқори талаблар Гуруҳнинг бутун дунёдаги ходимлари томонидан сўзсиз амалга ошириб келинмоқда.

«Бритиш Американ Тобакко» тамаки соҳасини оқилона тартибга солиш тарафдоридир, ва бунинг натижасида

- Катта ёшдаги тамаки маҳсулотлари истеъмолчиларининг тилаклари ва жамият манфаатлари ҳисобга олинишини;
- Чекиш билан боғлиқ хатарларни камайтиришга ошкора ва объектив ёндашилишини;

- Компаниянинг муваффақиятли ривожланиши ва маҳсулотнинг рақобатбардошлигини таъминланишини истайди.

«Бритиш Американ Тобакко» жиддий хасталикларни келтириб чиқарши мумкин бўлган маҳсулотни ишлаб чиқаради. Гуруҳнинг устувор мақсадларидан бири истеъмолчиларнинг саломатлигига камроқ зарар етказадиган маҳсулотни ишлаб чиқишдан иборат. «Бритиш Американ Тобакко»нинг ушбу соҳадаги ҳаракатлари қуйидаги йўналишларни ўз ичига олади:

- Сигарет тутуни таркибидаги айрим компонентларни изчил равишда камайтириб бориш;

- Тижорат нуқтаи назаридан муваффақиятли ва илмий ҳамжамият ва меъёрий тартибга солиш органлари томонидан истеъмолчилар саломатлигига зарари камроқ маҳсулот сифатида тан олинadиган тамаки маҳсулотларининг янги авлодини яратиш.

Ғалабага интилувчи ташкилот

Ҳар қандай компаниянинг муваффақияти биринчи навбатда унинг ходимларига боғлиқ. «Бритиш Американ Тобакко»да юқори иш натижаларини намоён этиш ва шу тариқа компания компанияни илгари ривожлантириш истаги ва қобилиятига эга иқтидорли ва профессионал кишилар меҳнат қилади.

«Бритиш Американ Тобакко» ходимлар мунтазам равишда ривожланиши, тажриба алмашиши, янги билимларни эгаллаши лозим, деб ҳисоблайди. Бунда «Бритиш Американ Тобакко» ходимлар ишдан мамнун бўладиган муҳитни яратишга интилади. «Бритиш Американ Тобакко» корпоратив маданиятининг асосида 4 асосий тамойил ётади: Куч турли-туманликда, Ошкоралик, Масъулият орқали эркинлик ва Тадбиркорлик руҳи.

3.7 Ташкилотнинг корпоратив алоқалари

Жамият халқаро компанияларга жуда юқори талаблар қўяётган ҳозирги шароитда корпоратив обрўни бошқариш – компаниянинг стратегик вазифаси деб тан олинган. «Бритиш Американ Тобакко» компаниясида корпоратив муносабатлар бўлими турлича муносабатда бўлинадиган соҳада ишловчи масъулиятли компания имиджи ва обрўсини яратади.

Корпоратив муносабатлар бўлими вазифаларига қуйидагилар киради:

- Тамаки маҳсулотларининг ноқонуний айланишига қарши кураш
- Тамаки маҳсулотларини солиқа тортиш масалаларида мулоқот олиб бориш

- Давлат органлари билан корпоратив муносабатлар
- Ижтимоий инвестициялар
- Масъулиятли маркетинг
- Ўсмирлар ўртасидаги кашандаликнинг олдини олиш
- Жамоат жойларида тамаки маҳсулотлари истеъмолини тартибга солиш

- Чекиш ва саломатлик масалалари
- Корпоратив коммуникациялар ва оммавий ахборот воситалари

билан алоқалар

Мутахассисларимиз компаниянинг барча функционал бўлинмалари иши тўғрисида тасаввурга эга бўлиши, лойиҳаларни бошқара олиши ва мамлакатдаги ижтимоий-иқтисодий ва сиёсий вазиятни тушуниши лозим.

Ходимларимизда ўз нуқтаи назарини асослаб бериш ва суҳбатдошни ишонтириш, томонларнинг манфаатлари ҳисобга олинган муросали қарорларни қабул қила олиш, шунингдек компанияни такомиллшатириш ва юритиш бўйича таҳлилий материаллар ҳамда таклифларни профессионал тайёрлай олиш кўникмалари алоҳида қадрланади.

4. Талабаларга бериладиган мулоҳаза учун саволлар

1. Сизнинг фикрингизча”Бритиш Американ Тобакко компаниясининг ходимлар билан ишлаш стратегияси қониқарли даражадами? Фикрингизни асосланг.

2. Компаниянинг тараққиётга эришувида ходимларнинг роли қандай бўлган деб ўйлайсиз?

3. “Бритиш Американ Тобакко” компанпиясининг бу даражага эришиш сабабларини айтинг ва у ходимлар билан ишлашнинг қайси элементларидан доимий ҳолда фойдаланади деб ўйлайсиз?

4. Сизнинг фикрингизча, бугунги кунда ушбу компания қандай стратегия асосида ривожланмоқда?

5. Компаниянинг бозордаги улушини кенгайтириш бўйича стратегик вазифалари нималардан иборат деб ўйлайсиз ва сизнинг тавсияларингиз?

6. Агар сизни компаниядаги менеджерлик лавозимига ишга таклиф қилишсасиз бу компаниядаги ходимлар билан ишлаш тизимида қандай ўзгаришлар қилган бўлар эдингиз?

5. Талабалар учун услубий қўлланмалар

Кейс билан мустақил ишлаш учун йўриқнома.

Иш босқичлари	Маслаҳат ва тавсиялар
1. Кейс билан танишув.	Аввал кейс билан танишинг. Кейсни ўқишингиз билан дарҳол кузатилаётган ҳолатни таҳлил этишга шошилманг.
2. Тавсия этилаётган ҳолат билан танишув.	Берилган ахборотни яна бир қарра диққат билан ўқиб чиқинг. Сиз учун муҳим саналган абзацларни ажратиб олинг. Ўрганилаётган ҳолатга таъсир этаётган омилларни санаб (ўрганиб)-ўрганилаётган ҳолат бўйича субъектларга аниқлик киритинг. Ўрганилаётган ҳолатни тасвирлаб беришга ҳаракат қилинг . Ўрганилаётган ҳолатингизни қайси

	бири асосий ва қайси бири 2-даражали ўрганишини аниқланг. Тавсия этилган ахборотларни ўрганишда ҳолатни ичига “шўнғиб кетманг”, асосий жихатларини ажратиб кўсатинг.
3. Асосий ва қўшимча муаммоларни аниқлаш, шакллантириш ва асослаш.	Асосий муаммо нималардан иборат? Ушбу ҳолат бўйича яна қандай муаммолани ажратиб кўрсата оласиз. Асосий муаммони ва муаммоларни шаллантиринг. Ўз қарорингизни асослаб беринг. *Ўрганилаётган ҳолатни тор доирада қисқа келажак учун ўрганманг: бунда ўрганилаётган ҳолат асослаб берилмай қолади ёки умуман йўқолиб қолиши мумкин.
4. Ҳолатни таҳлили.	Саволларга жавоб қайтариш ўрганилаётган ҳолатни таҳлил этишга ёрдам беради. Аниқлик киритинг, ўрганилаётган муоммо ҳозирда қай даражада. Саволларга жавоб қайтаринг. Ҳозир таҳлил этилаётган шароитда шу масалани ечими борми?
5. Муаммони асослаш услубларини ва ечиш воситаларини танлаш.	Ахборот хати тайёрлашда ушбу ҳолатда муаммони ечишни мумкин бўлган усулларини ва муаммони ечиш воситаларини аниқлашга ҳаракат қилинг. Муаммони ечиш жараёнида вужудга келадиган ёки вужудга келиши мумкин бўлган қийинчиликларни кўрсатинг (ҳуқуқий, маънавий, этик). *Муаммоли ҳолатни ечиш жараёнида назарий билим ва амалий билишдан фойдаланиш лозим.

Муаммо:

Меҳнат унумдорлигини оширишда ходимлар билан ишлаш тизимини такомиллаштириш

Вазифалар:

- Ходимлар талаблари, истак ва ҳоҳишларини ўрганиб чиқиш.
- Ходимлар гуруҳларини аниқлаш ва уларнинг ўзаро муносабатини ўрганиш, ҳамда яхшилаш йўлларини аниқлаш.
- Корхонада ходимларни ишга жойлаштириш ва уларнинг ишлаш шароитларини яратиб бериш имкониятларини аниқлаш.
- Кадрлар сиёсатини ишлаб чиқиш ва янги кадрлар тайёрлаш ғояларни ўрганиб чиқиш.
- Корхонани мамлакат бозорида тутган ўрни ва нуфузига баҳо бериш.

Ечиш алгоритми:

1. Ходимларнинг талаб ва таклифлари асосида меҳнат унумдорлигини ошириш имкониятларини аниқлаш. Уларнинг таклифларига мувофиқ иш шароитларини узгартириш

2. Ходимларнинг раҳбарлар билан ва ўзаро муносабатларини ўрганиш асосида юзага келган ёки келиши мумкин бўлган муаммоларни ўрганиш уларни бартараф этиш ёки олдини олиш чораларини қидириб топиш.

3. Ходимларга қўйиладиган талаблар уларнинг меҳнат салоҳиятини аниқлаш иш стажи , малакаси эришган ютуқлари нотиклик ва ижодкорлик қобилиятига баҳо бериш.

4. Ташкилотнинг ходимлар билан ишлаш тизимида кадрлар сиёсатининг фаолятини таҳлил қилиш

5. “Бритиш Американ Тобакко” компаниясининг рақобатбардошликка қаратилган тизимини кўриб чиқиб, таҳлилни амалга ошириш бозорда рақобатчиларнинг эгаллаб турган ўрни ва уларнинг аҳволини аниқлашга қаратилган чора-тадбирларни амалга ошириш учун зарур бўлган идентификация, таққослаш ва сифат баҳолари таҳлилин аниқланади

6. Кейсолог томонидан келтирилган кейс ечими.

Стратегик мақсад.Мамлакатимиз корхона ва ташкилотлардаги кадрлар билан ишлаш тизимини бошқаришнинг оптимал йўллари таҳлил этиш.

Стратегик вазифалар.

- ❖ ”Бритиш Американ Тобакко компаниясининг ходимлар билан ишлаш стратегиясини ўрганиш;
- ❖ Компаниянинг ривожланишида ходимлар билан ишлаш тизимининг аҳамиятини ўрганиш;
- ❖ Ходимлар билан ишлаш тизимини бошқариш ва бу тизимнинг мақсадларини ўрганиш.

Стратегик вазифалар ечими.

- ❖ Ходимлар билан ишлаш тизими, унинг ташкилот ичидаги ишлаш механизми, фаолият натижалари таҳлил қилинади;
- ❖ Дастлабки босқич, ривожланиш, унинг сабаблари, истиқболлари ўрганилади;
- ❖ Ходимлар билан ишлаш тизимини бошқариш ва уни такомиллаштириш йўллари ўрганилади.

1. Сизнинг фикрингизча”Бритиш Американ Тобакко компаниясининг ходимлар билан ишлаш стратегияси қониқарли даражадами? Фикрингизни асосланг.

Ҳа унинг ходимлар билан ишлаш тизими қониқарли даражада . Компания бу тизимнинг афзаллиги шундаки у аниқ мақсад ва тамойилларни устувор деб билади ва бу мақсадларга эришишда устувор вазифаларга оғишмай амал қилади

2. Компаниянинг тараққиётга эришувида ходимларнинг роли қандай бўлган деб ўйлайсиз?

Компаниянинг тараққиётга эришувида ходимларнинг аҳамияти юқори, яъни ходимлар компаниянинг доимий равишда ҳар қандай ғояни амалга оширишида таянч ва энергия берувчи вазифасини бажариб келади

3. “Бритиш Американ Тобакко” компаниясининг бу даражага эришиш сабабларини айтинг ва у ходимлар билан ишлашнинг қайси элементларидан доимий ҳолда фойдаланади деб ўйлайсиз?

Компаниянинг тараққиётга эришувида ходимларнинг аҳамиятини таҳлили қилар эканмиз, унинг ходимлар билан ишлаш тизимида ходимлар фаолиятини баҳолашва мукофотлаш, ресурслар, ходимларнинг хизмат лавозимларида ўсиши ва ривожланишини бошқариш ва меҳнат муносабатларини бошқариш йўналишларини ўз ичига олишига эътибор қаратиш жоиз

4. Сизнинг фикрингизча, бугунги кунда ушбу компания қандай стратегия асосида ривожланмоқда?

Компаниянинг ривожланиш стратегияси қуйидаги 4 та устувор омилни ўз ичига олади: Ўсиш, унумдорлик, масъулият ва ғалабага интилувчи ташкилот

5. Компаниянинг бозордаги улушини кенгайтириш бўйича стратегик вазифалари нималардан иборат деб ўйлайсиз ва сизнинг тавсияларингиз?

Компаниянинг бу борадаги стратегик вазифалари аввало бозорни ўрганиш уни маълум даражада эгаллаш ва мунтазам равишда бошқариб туришдан иборат

6. Агар сизни компаниядаги менеджерлик лавозимига ишга таклиф қилишсиз бу компаниядаги ходимлар билан ишлаш тизимида қандай ўзгаришлар қилган бўлар эдингиз?

Албатта бундай лавозимда киши ходимлар билан ишлаш тизимида замонавий янгиликларни жорий қилиш ва компаниянинг фаолияти доирасида керакли ходимлари қидириб топиш, уларга қўйиладиган талаблар ва хизмат вазифасида ўсиш ишларини такомиллаштиришдан иборат

7. Амалий машғулотларда муаммоли ҳолатларни ечиш бўйича кейс ўқитиш технологияси

<i>Мавзу</i>	<i>Корхонада кадрлар сиёсати ва тушунчаси</i>
<i>Талабалар сони: 25 –30</i>	<i>Вақти 2 соат</i>
<i>Ўқитиш шакли</i>	<i>Амалий машғулотда муаммоли ҳолатни ечиш орқали билимни чуқурлаштириш.</i>
<i>Амалий машғулот режаси</i>	1. Кейс – стадига кириш ва назарий жихатдан ёритиб бериш. 2. Билимни чуқурлаштиришнинг ва муаммонинг долзарблиги.

	<p>3. Корхонанинг кадрлар стратегиясини ўрганиш.</p> <p>3. Муаммонинг шаклланиши ва уни ечиш йўллари.</p> <p>4. Кейс – стадини гуруҳларда ечиш.</p> <p>5. Дискуссия орқали муаммоли ҳолатни ечиш ғояларини кўриб чиқиш.</p> <p>6. Энг муқобил вариантини танлаш ва натижаларни презентация қилиш.</p> <p>7. Гуруҳларнинг ишлаш фаолиятини ва мақсадга эришилганлик натижаларини баҳолаш ва хулоса чиқариш.</p>
<i>Ўқув машғулотининг мақсади:</i>	Кичик корхоналарда товарлар ассортименти стратегиясини ишлаб чиқиш ва унинг самарадорлигини ёритиб бериш.
<p><i>Педагогик вазифалар:</i> Муаммоли ҳолатнинг хусусиятларини тавсифлаб ва таснифлаб беради:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Кейсда корхонанинг фаолияти ва маркетинг ҳолати билан таништиради ва таҳлил қилади; • Муаммони ажратиш ва уни аниқлаб, ечиш кетма - кетлигини ишлаб чиқишни ўргатади; • Кейсда муаммонинг маълумотларини бошқарув ва ишлаб чиқаришни тизимини яхшилаш учун ҳисоб - китоблар ўтказадилар, ҳамда якуний хулосалар чиқарадилар; 	<p><i>Ўқув фаолиятининг натижалари:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - корхонанинг фаолияти ва ҳолатини ўрганган ҳолда муаммони аниқлайди ва корхонага таалукли муаммоларни тавсифлаб берадилар; -Муаммоли ҳолатнинг кўникмаларини ва унинг шаклидаги кичик муаммоларнинг иқтисодий асосланган ечимларини ишлаб топмоқ; -корхонанинг фаолиятини ҳисобга олган ҳолда муаммони ечилишнинг кетма – кетлигини аниқлайди; - Иқтисодий кўрсаткичлар билан ишлаш йўллари, башорат қилиш, статистик маълумотлар таҳлили билан ишлаб чиқариш йўллари оптимал вариантини танлайди ва мазкур корхонанинг маҳсулотларига бўлган муносабатларини аниқлайди;
<i>Ўқитиш услуби</i>	Кейс-стади услуби савол-жавоб, муаммоларни ечиш
<i>Ўқитиш шакли</i>	Амалий машғулотда фронтал ва индивидуал ишлаш, гуруҳларда ишлаш.

<i>Ўқитиш воситалари</i>	Маърузалар матни, ўқув дафтарлари, намоён материаллар (маърузачи томонидан презентация-слайд), лазер проектори, компьютер технологиялари, график органайзерлар (схемалар, расмлар, жадваллар),
<i>Ўқитиш шартлари</i>	Техник воситалар билан таъминланган гуруҳлар билан ишлаш учун мўлжалланган аудитория.
<i>Мониторинг ва баҳолаш</i>	мустақил ўрганиш учун саволлар берилди, уй вазифаси учун слайдлар тайёрлайди.

Амалий машғулотнинг технологик картаси

Ишнинг босқичлари ва вақти	Фаолият мазмуни	
	Ўқитувчи	Талаба
1–босқич. Тайёрлов қисми (10 мин)	<p>1.1. Мазкур кейсинг мутахассислик йўналишига таъсирини тушунтиради ва таништиради;</p> <p>1.2. Машғулотнинг номини, ўтказиш жараёнини, режалаштираётган мақсад ва натижаларни эълон қилади.</p> <p>1.3. Ўрганиб чиқиш учун кейсга таалукли қўлланмалар ва тарқатма материаллар тарқатади.</p> <p>1.4. Таклиф этилган “Бритиш Американ Тобакко” компанияси фаолияти билан таништиради.</p> <p>1.5. Мустиқил ишлаш учун, ҳолатий таҳлил варақасини тарқатади.</p> <p>1.6. Гуруҳларда ишлаш инструкциясини тушунтириб ўтади.</p>	Тинглайдилар ва ёзиб оладилар
2-босқич Асосий қисм (130 мин)	2.1. Назарий ва амалий томондан таққосланган янги материални ўрганишнинг ташкил қилади. Бунинг учун қисқа тарзда корхоналарда маркетинг тадқиқотларини ўтказиш борасида, қилинадиган ишлар ҳақида назарий жиҳатдан гапириб беради. Бу	Эшитадилар, конспектларда қисқа тарзда ёзиб борадилар.

	<p>эса амалий машғулотнинг режасига асосланиб, экранда жадваллар, чизмалар, расмлар тариқасида кўрсатиладива у шарҳланади.</p> <p>2.2. Корхонанинг ҳолати билан музокарани ташкиллаштиради ва қуйидаги машғулотнинг асосий саволларига амалиёт билан боғлаган ҳолда жавоб беради:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. “Бритиш Американ Тобакко”компанияси бу даражага эришиш сабабларини айтинг ва у маркетингнинг қайси элементларидан доимий ҳолда фойдаланади? 2. Корхонанинг мақсадли сегментлари ҳақида гапириб беринг. 3. Корхона шаклланаётганда қандай муаммоларга дуч келган? 4. Сизнинг маҳсулотларингиз истеъмол товарлари бозорида озиқ-овқат товарлари таркибига киради. Шу боисдан корхонанинг имкониятлари қандай ва келажакда фақат озиқ-овқат маҳсулотларини ишлаб чиқариш билан шуғулланадими? <p>2.3. Талабаларни гуруҳларга бўлади ва гуруҳларда ишлаш жараёнини эслатади. Кейс билан ишлаш учун индивидуал ёки гуруҳларда ишлаш жараёни учун топшириқлар беради. Жамоа ишлаб чиққан ҳолатий таҳлил варақасини тўлдирдилар, муқобил ғояларни танлаб оладилар ва баҳолайдилар.</p> <p>2.4. Ўқув фаолиятига маслаҳат беради ва йўналтиради. Индивидуал ва жамоа иш фаолиятини “ҳолатий таҳлил варақасини” текширади ва баўолайди.</p> <p>2.5. Презентацияни ташкиллаштиради, муҳокама қилади ва ўзаро баўолайди.</p>	<p>Саволларжавоб беришади ва дафтарларига ёзиб борадилар. Саволларни аниқлайдилар, муҳокама қиладилар ва тушунмаган жойларини сўрайдилар.</p> <p>Ўқув топшириқларни бажарадилар.</p> <p>Гуруҳлар натижаларнинг презентация қиладилар. Дискуссияда</p>
--	--	---

	<p>2.6. Корхонанинг фаолияти тўғрисида саволлар беришни тавсия этади. (1-илова ўқитувчининг назорат саволлари) Натижавий ҳолда корхона вакилининг жавобларини машғулотнинг режасига мос равишда амалиётга боғланганлигини кенгайтириб хулоса қилади ва “Бритиш Американ Тобакко”компаниясининг маркетинг стратегияларини ишлаб чиқиш йўллари кўрсатади</p> <p>2.7. Жавобларни текшириб, баҳо беради ва муҳокама қилади. Муаммонинг таҳлили ва ҳолатнинг ечимига алоҳида эътибор беради.</p> <p>2.8. Кейсинг ўз ечим вариантини эълон қилади ва намойиш қилади.</p>	<p>қатнашадилар, саволлар берадилар ва ўзаро баҳолайдилар.</p>
<p>3–якуний босқич (20 мин)</p>	<p>3.1. Натижаларга якуний хулосалар қилади, талабаларнинг эътиборини асосий нуқталарга қаратадилар, хулосалар қиладилар ва баўолайдилар.</p> <p>3.2. компаниянинг фаолиятини таҳлил қилиш талабаларнинг йўналишларига ва бўлажак касбларига таъсирини англадиб ўтади.</p> <p>3.3. Мустақил таълим учун вазифа беради: Амалиётни назарияга боғлаган ҳолда бирон-бир корханани мисол қилинг ва бу семинар дарсида муҳокама қилинишини айтиб ўтади.</p>	

1-илова

Гуруҳларнинг ишлашини баҳолаш жадвали

Баҳолаш мезонлари	
<p>Презентация (мазмун, маъноси ва хулосаларнинг исботи учун) Аъло – 2 балл Яхши – 1,5 балл Қониқарли – 1 балл</p>	<p>Муаммоли масаланинг ечими учун (тўғрилиги ва ечимнинг кетма-кетлиги учун) Аъло – 2 балл Яхши – 1,5 балл</p>

	Қониқарсиз – 0,5	Қониқарли – 1 балл Қониқарсиз – 0,5 балл
1		
2		

Ҳолатий таҳлилнинг варақаси

Таҳлил босқичининг номи	Таҳлил босқичининг мазмуни	Таҳлил босқичи	Баҳолаш мезонлари
1. Ҳолатий таҳлил	1. Ҳолатнинг аниқ кўриниши ва масаланинг ҳал этилиши, ечилиши учун аниқ маълумотлар. 2. Ҳолатнинг энг муҳим хусусиятлари: Нима бўлмоқда? Ҳолатнинг натижаларини шаклланиши қандай?		1 – 0.5 балл 2 – 1 балл
2. Муаммонинг шаклланиши	Муаммода акс эттирувчи асосий хусусиятлар: А) корxonанинг рақобатбардошлик ҳолатини аниқлаш; Б) кадрлар сиёсати ва унинг муҳим йўналишларини таҳлил қилиш; В) истеъмолчиларни гуруҳларга бўлиб ўрганиш;		А) – 0.5 балл Б) – 0.5 балл В) – 1 балл
3. Ҳолатнинг иштирокчиларини аниқлаш	Ташкилотнинг иқтисодий тавсифномаси, иш фаолияти ва таркиби, бошқариш тизими		1 балл
4. Кадрлар малака даражаси ҳолатини ўрганиш	Кадрлар ҳолатини аниқлаш ва уларнинг афзаллик ёки талабга жавоб бериш ҳолатини ўрганиб чиқиш.		2 балл
5. Корхоналарни таққослаш ёки уларнинг бозор-даги ўрнини эгаллаши	А) Рақобатчи корхоналарнинг бозордаги мавқеини аниқлаш; Б) Таққослаш натижалари аниқланади		А) 1.0 балл Б) 1.5 балл

7. Муқобил вариантларини билиш ва энг альтернатив ҳолатини танлаш	Ҳолатий масаланинг альтернатив ечимларни билдириш: бўлиши мумкин бўлган йўналишларни билдириш. Ҳар бир альтернативларни баҳолаш. Салбий ва ижобий томонларини кўрсатиш. Энг зўр альтернативани танлаш.		1.5 балл
8. Ечимни ишлаб чиқиш	Масаланинг ечимини ҳал қилмоқ ва ишлаб чиқиш, кадрлар стратегиясини ишлаб чиқиш.		2 балл

V. КЕЙСЛАР БАНКИ

«Альфа-банкка» кадрларни жалб қилиш ва йиғиш.

Кириш

Персонални тўғри йиғиш кўп жиҳатдан ташкилотнинг кейинги ўсишини белгилайди, нафақага чиқиш, шартномалар муддатини тугаши, ишлаб чиқариш фаолияти йўналишининг ўзгариши каби кадрлар таркибидаги бўлажак ўзгаришларни эътиборга олган ҳолда барча иш жойларига кадрлар захирасини яратиш имконини беради.

Персонални йиғар экан кадрлар бўлими бир қатор вазифаларни, биринчи навбатда персоналнинг оптимал сонини белгилаш вазифасини ечади. Ишловчилар сони кам бўлмаслиги лозим. Чунки бу ишлаб чиқариш дастурларининг бажарилмаслиги, ишдаги хатоликлар, жамоадаги келишмовчиликларга олиб келиши мумкин. Ишловчилар сони кўп бўлмаслиги ҳам лозим. Чунки бу иш ҳақи жамғармаси бўйича харажатларнинг ортиб кетишига, сифатли ва юқори малакали меҳнатга интилиш камайиши, малакали хизматчиларнинг кетишига сабаб бўлиши мумкин.

Персонал хизматининг вазифаси – режалаштирилган натижаларга эриша оладиган хизматчисини топишдир.

Оммавий тўхталишлар, тўламасликлар, олдинги хўжалик алоқаларининг бузилиши ҳолатида, айниқса, бу ҳолатлар ташкилотни, меҳнат жамоасини тўлиқ бузилишига олиб келмаслиги учун тезкор кадрлар сиёсати зарур. Кадрлар йиғиш ва танлашда ташкилотлар ички ва ташқи манбалардан фойдаланадилар. Кадрларни йиғиш жараёнига таъсир кўрсатувчи омиллар мавжуд. Номзодларни танлашнинг турли усулларида фойдаланган ҳолда кадрлар хизмати номзодга баҳо беради.

Ушбу кейс номзодларни йиғиш ва тўплаш усулини аниқ мисол орқали ўзлаштириш имконини беради.

Ушбу кейс таҳлили қуйидаги натижаларга эришиш имконини беради:

- ўтилган мавзу бўйича назарий билимларни мустаҳкамлаш;
- муаммоларни мустақил ва гуруҳларда таҳлил қилиш ва қарор қабул қилиш кўникмасини ўзлаштириш;
- мантиқий фикрлашни ривожлантириш;
- мустақил қарор қабул қилиш кўникмаларига эга бўлиш;
- мавзу бўйича ўқув ахборотини ўзлаштириш даражасини текшириш.

1.Ташкилий таъминот.

1.1. Вазият.

Альфа-банк фаолияти мобайнида банкда ишлайдиган юқори даражада профессионал мутахассислар туфайли сезиларли муваффақиятларга эришди. Хизматчиларнинг, шу жумладан бошқарув аъзоларининг ўртача ёши 34 ёш.

Ишлашни хоҳлайдиган, биладиган ва ишлай оладиган персонал йиғилмоқда. Банкда минтақалардаги филиалларини ҳисобга олганда 4,5 минг киши ишлайди, филиаллар кўпаймоқда. Банкда персонал йиғиш бўйича стенд бўлиб, унда жорий вакансиялар ва номзодларга талаблар осиб қўйилган. Стенд ва Интернетдаги сайт “Бизга профессионаллар керак” деб аталади.

Банкда персонал йиғиш ва тўплашнинг қуйидаги усуллари

фойдаланилади:

1. Анкета-резюмелар ишлаб чиқилган бўлиб, уни ҳар бир хизматчи тўлдириб, банкнинг исталган бўлимидаги кадрлар бошқармаси хизматига тегишли қутига ташлаши мумкин.

2. Вакансиялар тўғрисидаги эълонлар «Коммерсант», «Ведомости» каби ихтисослашган нашрларга жойлаштирилади. Бу ахборот фаол иш қидираётган кишиларга эмас, у ёки бу сабабларга кўра ишини ўзгартирмоқчи бўлган ишловчи профессионаллар учун мўлжалланган.

3. Вакансиялар ҳақидаги ахборот Интернетда жойлаштирилади. Кунига 100га яқин анкета келади.

4. Олий ўқув юртлари талабаларининг стажировка ўтиши ташкил этилади.

5. Вакансиялар ҳақидаги ахборот баннерларда, бизнеснинг турли йўналишида ихтисослашган бошқа компаниялар сайтларида жойлаштирилади (у ёки бу соҳадаги мутахассислар зарур бўлганда).

6. Номзодлар учун банк бўлимларининг бир неча раҳбарлари билан учрашувни назарда тутган “карьер кунлари” ўтказилади.

7. “Карьер кунлари”да кадрлар агентликлари ва ОЎЮлар иштирок этишади.

8. Топ-менежерлар йиғиш учун банк рекрутерлик агентликлари хизматидан фойдаланади, чунки бу лавозимларга асосан хорижлик мутахассислар жалб қилинади.

1.2. Муаммо.

Банкнинг кадрлар стратегиясини шакллантиринг.

1.3. Вазифалар.

1. Банк хизматчиларига асосий талабларни белгиланг.

2. Кадрлар йиғишнинг қайси усули қулайлигини белгиланг.

3. Кадрлар йиғишнинг қайси усуллари танланганлигини белгиланг ва уларга ҳарактеристика беринг.

4. Кадрлар йиғиш схемасини тузинг.

5.Таклиф қилаётган банк кадрлар стратегияси ҳақида умумий хулоса чиқаринг ва унинг асосий жиҳатларини жадвал шаклида расмийлаштиринг.

1.4. Вазифани бажариш алгоритми.

1. Кейсни диққат билан ўқиб чиқиб банк кадрлар стратегиясини шакллантириш мумкин бўлган фактларни белгилаш.

2. Хизматчиларнинг профессионал ва шахсий сифатларини эътиборга олган ҳолда банк хизматчиларига асосий талабларни кўрсатинг.

3. Персонал йиғиш схемасини тузишда 1 ва 2- жадвалларни тўлдиринг.

КЕЙС-СТАДИ

«Цех бошлиғи лавозимига киришиш»

КИРИШ

Инсон ресурсларини бошқариш фанини ўрганиш иктисодчиларни тайёрлашнинг муҳим босқичи ҳисобланади. Унинг вазифаси – талабаларнинг назарий билимларини чуқурлаштириш ҳамда корхона, ташкилотларда инсон ресурслари фаолиятини таҳлил қилишдаги амалий кўникмаларни ҳосил қилишдан иборат.

Ушбу кейс-стадининг мақсади ноаниқлик шароитларида раҳбар фаолиятини таҳлил қилиш ва баҳолаш кўникмаларини ҳосил қилиш ва раҳбарнинг фаолиятини асосий йўналишларини белгилаш, раҳбар шахслар доирасини ва бошқарув ахборотлар хажминини аниқлаш.

«Цех бошлиғи лавозимига киришиш» кейс-стадиси «Инсон ресурсларини бошқаришда етакчилик» мавзусини чуқур ўрганиш, ҳамда талабаларда муаммоли вазиятларни таҳлил қилиш ва муаммонинг илмий асосланган ечимини топиш кўникмаларини шакллантиришга йўналтирилган.

1 қисм. Ташкилий таъминот.

1.1. Вазият ва муаммо тавсифи.

Янги цех бошлиғи ўз фаолиятини ноаниқлик шароитларида бошлашга мажбур. У ўз фаолиятида муваффақият қозониши шароитни қанчалик тўғри таҳлил қила олиши, вақт тиғизлигида асосий йўналишларни белгилаши ва малакали қарорлар қабул қилиши, юқори якуний натижаларга эришиш учун жамоага таъсир ўтказишига боғлиқ.

Цех бошлиғи жамоани шакллантириш ва ривожлантиришда фаол қатнашади. У ижтимоий муносабатларга, инсон омилини фаоллаштиришга, жамоада нормал психологик муҳитни юзага келтиришга таъсир кўрсатади.

Цех бошлиғининг жамоага юқори таъсир кўрсатиши ундан муаммони ўз вақтида аниқлаш, уни таҳлил қилиш, бирламчи вазифалари аниқлаш, меҳнат жамоасини бошқариш тузилмасида ўз ўрнини ойдин англаши зарур.

Ёш цех бошлиғининг келиши жамоа учун ҳам, ўзи учун ҳам муҳим воқеадир. Одатда цех жамоаси олдида «Цехдаги муҳит қандай ўзгарар экан? Кундалик меҳнат фаолиятида қандай ўзгаришлар юз беради? Бошқарув стили ва услубларида қандай ўзгаришлар бўлади?» деган савол туғилади.

Ёш раҳбар ҳам жамоа уни қандай қарши олиши, ўринбосари ва башқарув аппарати билан қандай муносабатлар ўрнатилиши ҳақида қайғуради.

Ёш раҳбарнинг биринчи иш кунларида унинг ўйлаш қобилияти фаоллашади ва шароитни ўрганиши кескин тусдалиги кузатилади.

1.2. Вазифа

Ҳар бир талабага цех бошлиғи лавозими таклиф этилади ва улар бир нечта вазифаларни ҳал этишлари лозим.

1-вазифа.

Сизнинг номзодингизни механик йиғув цех бошлиғи лавозимига конкурсда иштирок этишга тавсия қилишди.

1. Сиз ўзингизга цехдаги вазиятни қандай тасаввур қиляпсиз?

2. Цехдаги асосий муаммоларни ва уларнинг келиб чиқиш сабабларини таърифланг.

3. Цех фаолиятини тубдан яхшилаш бўйича таклифлар ишла чиқинг.

Таклиф этилаётган таклифларнинг амалга оширилиш кетма-кетлигини аниқланг (программа-минимум, программа-максимум)

2-вазифа

Сизни цех бошлиғи лавозимига тайинлашди. Сизнинг олдингизда муҳим масала – цех жамоаси билан танишиш вазифаси турибди. Ўзингизнинг танишиш нутқингиз режасини тайёрланг:

1) ўзингизнинг ҳаёт йўлингиз, оилавий аҳволингиз, ҳаётда нималарга эришгансиз, сизнинг ўтмиш ва ҳозирги ҳолатингиз, қизиқишингиз.

2) Ушбу цех бошлиғи лавозимига сайловларида қатнашишга сиз нима учун рози бўлдингиз.

3-вазифа

1. Бошқарув аппарати ва ўринбосарларингизга муносабатингиз.

2. Ўзингизнинг янги мажбуриятларингизни, ҳуқуқ ва ваколатларингизни қандай тасаввур қиляпсиз.

3. Ўз ҳуқуқ ва ваколатларингизни ўринбосарларингизга нисбатан қандай қўллайсиз.

4-вазифа.

Янги лавозимда меҳнат фаолиятининг биринчи куни цех бошлиғининг олдида бир қанча муаммолар пайдо бўлади.

1. Цех бошлиғи лавозимида биринчи иш кунингизни нимадан бошлайсиз.

2. Биринчи ўринда қандай муаммолар билан шуғулланасиз.

3. Сизнингча, ким билан учрашиш впа суҳбатлашиш зарур.

4. Ахборотларни кимдан ва қандай талаб қилиш зарур.

5-вазифа.

1. Ўринбосарларингиз билан ишлаш тартибини белгиланг.

2. Ижтимоий ташкилотлар ва цех меҳнат жамоаси совети билан ўзаро муносабатда бўлиш тартибини белгиланг.

3. Завод бошқаруви хизматлари ва ҳамкасабаларингиз билан муносабатларингиз.

6-вазифа.

Муҳим масалаларни ҳал қилишдаги ўзингизнинг истиқболдаги шахсий режангизни ва шахсий иш регламентингизни ишлаб чиқинг.

1.2. Ечимни топиш алгоритми.

Ҳар бир талаба ҳар бир масалани ечиш бўйича ўз таклифларини тайёрлаши керак:

- Цехдаги вазиятни баҳолаши;
- Цех муаммоларини аниқ ва ойдин таърифлаши;
- Мавжуд муаммоларни ҳал этишнинг амалий ечимларини топиш;
- Цех жамоаси билан танишув нутқини ўтқизиши;

- Ўзингизнинг бошқарув ва раҳбарият билан ишлаш услубингизни тавсифлашингиз;

- Биринчи иш кунингиз режасини ишлаб чиқишингиз;
- Шахсий иш режангизни ишлаб чиқишингиз ва асослашингиз.

1.4.Вазиятни таҳлил қилиш бўйича маслаҳатлар ва таклифлар.

1.Вазият ҳақида тўлиқ тасаввурга эга бўлиш учун аввал барча мавжуд маълумотларни тўлиқ ўқиб чиқинг. Ўқиб бўлмасдан таҳлил қилишга ҳаракат қилманг.

2.Яна бир марта маълумотларни ўқинг. Сизга муҳим кўринган жойларни белгиланг.

3.Вазиятни тавсифлашга ҳаракат қилинг. Унинг смазмуни нимада, нима иккинчи даражали. Сўнгра ёзма равишда хулосаларингизни, муаммоларни белгиланг.

4.Ушбу муаммога боғлиқ барча фактларни белгиланг.

5.Таклиф этилган ечимни тўғрилигини текшириш учун мезонни таърифланг.

6.Агар имкони бўлса ечимни топишнинг муқобил йўллари келтиринг. Уларнинг қайси бири мезонга мос келади.

7.Ечимларингизни амалга оширишнинг амалий чоралари рўйхатини ишлаб чиқинг.

2-қисм. Ахборот таъминоти

Механик йиғув цехи турли номенклатурадаги маҳсулотларга эга. Цехда тўртта участка мавжуд: механик, станоклар, слесарлик ва йиғув участкалар. Ишловчиларнинг умумий сони 250 киши. Ишлаб чиқариш майдони ва технологик ускуналар режа топшириқларини бажариш имконини беради. Бироқ охириги пайтларда цехнинг механик участкасида кадрлар кўнимсизлиги кўпайган, станоклар созловчилари етишмайди, меҳнат интизомининг бузилиш холатлари тез-тез учрамоқда, ускуналарни созлаш ва таъмирлаш муддатлари бузилмоқда. Бундай холат цех фаолияти натижаларига таъсир кўрсотмоқда. 2006 йилда цех атиги 2 марта режа топшириқларини бажарди. Охириги 2 йилда иккита учатка бошлиқлари ва учта мастер алмашди. Цехда смена-суткалик топшириқлар ва суткалик хисоботлар мавжуд эмас.

2-илова.

Вазифани бажариш регламенти

1.Индивидуал ечимни топиш-10 минут.

2.коллектив муҳокама ва презентацияга тайёрланиш-20 минут.

3.Презентация-15 минутгача

БАҲОЛАШ КЎРСАТКИЧЛАРИ МЕЪЗОНЛАРИ

Гуруҳ	гуруҳлар			
	1	2	3	4
1. Кейсни ечиш (1,0):	-			
-ечим йўли (0,5)		-		
-аниқ хулосалар қилиш (0,5)			-	
2. презентация (0,6)				
-баён қилишда кетма-кетлик, мантик, аниқлик (0,3)				
-муҳокамалардаги фаоллик (0,3)				
3. регламентга риоя (0,4)				
Жами				

3.2. Семинарнинг технологик картаси (1-машғулот)

Иш бос- қичлари	Фаолият мазмуни	
	Ўқитувчи	Талаба
Тайёргар- лик босқичи	Олдинги дарсда талабаларга танишиб чиқиш учун кейс материалларини тарқатади(1-илова)	Кейс билан танишадилар
1-босқич Мавзуга кириш (5 минут)	1.1. Машғулот мавзуси, мақсади ва ўқув фаолияти натижалари билан таништиради.	Тинглайдилар
	1.2. Кейснинг вазифаси ва уни билимларни ривожлантиришга таъсирини айтиб ўтади.	Тинглайдилар
	1.2. Ўтилган мавзунини эсга солиш мақсадида «бошқарув хизмати», «бошқарув нормаси» тушунчаларига таъриф беришни сўрайди.	Таъриф берадилар
	1.3. Талабалар билиминини жонлантириш мақсадида «бошқарув ходимларини таҳлил қилишда қандай чоралар амалга оширилади ва нималарга эътибор бериш зарур?» деб савол беради. Бир нечта жавобларни эшитиб, машғулотда ишлаш тартиби ва регламенти(2-илова), баҳолаш кўрсаткичлари ва мезонлари(3-илова) билан таништиради.	Жавоб берадилар Эшитадилар

2-босқич Асосий бўлим (60мин)	2.1. Кейс материаллари мазмунини муҳокамасини ташкил қилади. Вазифани бажариш тартиби ва муаммони аниқлашга диққатни жалб қилади	Муҳокама қиладилар, савол берадилар
	2.2. Вазиятни таҳлил қилиш, муаммони аниқлаш, уни ечиш йўлини белгилаш ва ечиш вазифасини беради.	Ечимни топиш алгоритминини белгилайдилар
	2.3. Талабаларни кичик гуруҳларга бўлади. Биргаликда вазиятни муҳокама қилиш, ечимни топиш ва презентацияга тайёрланиш вазифасини беради	Муҳокама қиладилар, презентацияга тайёрланадилар
	2.4. Презентацияни ва гуруҳлар ишини баҳолашни ташкил қилади.	Презентация қиладилар, ўз ечимларини асослайдилар
	2.4. Шархлайди, натижаларни умумлаштиради, хулосаларга диққатни жалб қилади.	Эшитадилар, саволлар берадилар
3-босқич Яқунловчи (10 минут)	3.1. Олиб борилган ишларга яқун ясайди.	Эшитадилар
	3.2. Мустақил иш сифатида кейинги мавзунини Инсерт техникасида ўқиш вазифасини беради .	Эшитиб, ёзиб оладилар

1. ТЕСТ САВОЛЛАРИ

Fan bobi	Fan bo'limi	Qiyinchilik darajasi	Test topshirig'	To'g'ri javob	Muqobil javob	Muqobil javob	Muqobil javob
Inson resurslarini boshqarish	Mehnat bozori va inson resurslari	1	Bilim, ko'nikma va mahorat o'sish yo'nalishini toping.	*Kasb kar'erasi	Gorizontal kar'era	Korxonada ichidagi kar'era	Vertikal kar'era
		2	Bu atrofda uchun aniq-ravshan holda ro'y bermaydigan xizmat lavozimida o'sish yo'nalishini toping	*Yashirin kar'era	Kasb kar'erasi	Bosqichma-bosqich kar'era	Vertikal kar'era
		2	Davlat tomonidan joriy etiladigan, nazorat qilinadigan va kafolatlanadigan keksalar, mehnatga layoqatsizlarni ta'minlash, yordam ko'rsatish tizimi.	*Ijtimoiy sug'urta	Ijtimoiy himoya	Ijtimoiy kafolat	Ijtimoiy nafaqa
		1	G'arbdavlatlaridakengtarqalganvahozi rgivaqtdaO'zbekistondahamkengqo'll anilayotganusul.	*Test sinovlari	Og'zaki baholash usuli	Belgalangan guruhlar usuli	Baholarni jamlash usuli
		1	Korxonada muassasa, firma, aksiyadorlik jamiyatlari va boshqalarda malakali xodimlarning asosiy tarkibi kimlar?	*Kadrlar	Ishchilar	Boshliqlar	Xodimlar
		1	Manfaatlar, shartnomalar, kapital, hamkorlikdagi faoliyatda ishtirokining umumiyligi asosida uyushgan korxonalarining yirik birlashmasi nimadebataladi?	*Konsern	Sindikata	Korporasiya	Firma
		1	Shtatlarni qisqartirish va ortiqcha xodimlarni ishdan bo'shatish bilan bog'liq tadbirni toping.	*Personalni bo'shatish	Personalni tanlash	Personalni baholash	Personalni ishga yo'llash
		1	Vertikal va gorizontal kar'era xususiyatlarini mujassamlashtiruvchi kar'era turini toping.	*Bosqichma-bosqich kar'era	Kasb kar'erasi	Gorizontal kar'era	Vertikal kar'era
		1	Xodimning ishlab chiqarish faoliyatida band bo'ladigan vaqti	*Ish kuni	Faoliyat	Ish vaqti	Mehnat
		1	Aholini ijtimoiy va moddiy muhofaza qilinishini ta'minlaydigan huquqiy, iqtisodiy, ijtimoiy chora-tadbirlar majmui.	*Ijtimoiy himoya	Ijtimoiy kafolat	Ijtimoiy sug'urta	Ijtimoiy nafaqa
		1	Boshqaruv bo'g'inlarining o'zaro bog'liq, o'zaro bo'ysunuvchi tarkibi nimadebataladi?	*Tashkiliy tuzilma	Ijtimoiy tuzilma	Rol tuzilmasi	Funksional tuzilma
		2	Faoliyatning boshqa turi bilan shug'ullaniladigan lavozimiga siljtitishni yoki korxonada xizmat lavozimlari tizimida qat'iy belgilab qo'yilmagan muayyan xizmat vazifasini bajarish qaysikar'eragaxos?	*Gorizontal kar'era	Kasb kar'erasi	Korxonada ichidagi kar'era	Vertikal kar'era

Tashkilotni shakillantirish bosqicida inson resurslarini boshqarish	2	Taraqqiyot va yangilanishlar kaliti hamda korxonada uchun hayotiy zarurat hisoblangan korxonadagi o'zgarishlar jarayonining tarkibiy qisminitoping.	*Personalni o'qitish	Personalni baholash	Personalni tanlash	Personalni yo'naltirish
	2	Xodimlar salohiyatini aniqlash, ularning kasbiy, aqliy va ijodiy imkoniyatlaridan eng maqbul ravishda foydalanish yo`nalishinimadebataladi?	*Personal ratasiyasi	Personalni yo'naltirish	Personalni baholash	Personalni tanlash
	1	Biron-bir faoliyat uchun uyushgan yuridik va jismoniy shaxslar majmui.	*Korporasiya	Konsern	Sindikatsiya	Firma
	2	Muayyan xodim o'z kasbiy faoliyati jarayonida rivojlanishning barcha bosqichlarini bosib o'tishini anglatadigankar'eratur.	*Korxonada ichidagi kar'era	Kasb kar'erasi	Gorizontals kar'era	Vertikals kar'era
	1	Xizmat lavozimi pillapoyalaridan bevosita yuqoriga ko'tarilish.	*Vertikals kar'era	Kasb kar'erasi	Korxonada ichidagi kar'era	Gorizontals kar'era
	2	Kishilar, ijtimoiy guruhlar, idoralarning o'zaro munosabatlari tizimida ziddiyatlar rivojlanishining yuqori bosqichi nimadebataladi?	*Ijtimoiy ixtiloflar	Ijtimoiy himoya	Ijtimoiy sug'urta	Ijtimoiy nafaqa
	1	Odatda moddiy ishlab chiqarishda band bo'lgan xodimlar.	*Ishlab chiqarish personali (ishchilar)	Boshqaruv personali (xizmatchilar)	Yordamchi personal	Asosiy personal
	2	Xodimni mehnat faoliyati mohiyati va shart-sharoitlariga moslashtirish (ko'niktirish) jarayoni.	*Adaptatsiya	Jamoa kelishuvi	Attestatsiya	Ijtimoiy muhit
	1	Xodimning ijtimoiy tashkil etilgan mehnatda ishtiroki davomiyligi me'yor.	*Ish vaqti	Ish kuni	Faoliyat	Mehnat
	2	Mehnat jamoasining ijtimoiy xususiyatlari (jinsi, yoshi, millati, kasbi, malakasi, ma'lumoti va hokazolar)ni ifodaetuvchituzilma.	*Ijtimoiy tuzilma	Tashkiliy tuzilma	Rol tuzilmasi	Funksional tuzilma
	3	Muayyan kasb, tarmoq, hudud xodimlari uchun mehnat shartnomalari, ish bilan ta'minlash va ijtimoiy kafolatlar belgilash borasidagi majburiyatlarni o'z ichiga oluvchi normativ hujjat.	*Jamoa kelishuvi	Jamoa shartnomasi	Jamoa kelishmovchiligi	Jamoa nizosi
	1	Personal bilan ish olib borish barcha yo'nalishlarini belgilab olish nima deb ataladi?	*Personalni rejalashtirish	Personalni tanlash	Personalni baholash	Personalni ishga yo'llash
	2	Aholining daromad keltiradigan ijtimoiy foydali mehnat bilan band bo'lgan qismi.	*Iqtisodiy faol aholi	Mehnat resurslar	Rasmiy sektorda band aholi	Iqtisodiy nafaol aholi
	2	Aniqlash juda oson ko'rinsa ham, ko'rsatkichlarning ushbu guruhini tanlash, tavsiflash va hisoblashda jiddiy muammolar yuzaga chiqadigansifatlaritoping.	*Shaxsiy sifatlar	Og'zaki baholash usuli	Umumiy sifatlar	Jamoaviy sifatlar

	2	Boshqaruv funksiyalarining rahbariyat va alohida bo'linmalar o'rtasida taqsimlanishi nimadebataladi?	*Funksional tuzilma	Ijtimoiy tuzilma	Rol tuzilmasi	Tashkiliy tuzilma
	2	Xodimlarning egallab turgan xizmat vazifalariga loyqlik darajasini aniklash.	*Personalni rejalashtirish	Personal ish sifatini baholash	Personalni baholash	Personalni ishga yo'llash
	2	Pul mablag'lari, tovar va xizmatlarni kelishilgan ustama (foiz) to'lab qaytarish sharti bilan ma'lum muddatlarga qarzga berish.	*Kredit	Dotasiya	Depozit	Investisiya
	2	Xodimlarning ishlab chiqarish jarayonidagi ijodiy ishtiroki, jamoadagi o'zaro munosabatlar xususiyatlari nimadeyiladi?	*Rol tuzilmasi	Ijtimoiy tuzilma	Tashkiliy tuzilma	Funksional tuzilma
Tashkilotni shakllantirish bosqichida inson resurslarini boshqarish	1	Korxonamustaqil boshqarmavabo'liml arirahbarlarigakimlarkiradi?	*O'rta bo'g'in rahbarlari	Quy bo'g'in rahbarlari	Korxon personali	Yuqori bo'g'in boshqaruvch isi
	1	Asosan korxonaning xizmat ko'rsatuvchi bo'linmalarida band ishchilar kimlar kiradi?.	*Yordamchi personal	Boshqaruv personali (xizmatchilar)	Ishlab chiqarish personali (ishchilar)	Asosiy personal
	2	Korxon yoki uning bo'linmasi ishlab chiqarish pirovard yoki oraliq natijalariga alohida xodimlarning hissalarini aniqlash nimadebataladi?	*Personalni baholash	Personalni tanlash	Personalni bo'shatish	Personalni ishga yo'llash
	1	Guruhlar, brigada rahbarlari, ustalari tarkibiga kimlar kiradi?	*Quy bo'g'in rahbarlari	Korxon personali	O'rta bo'g'in rahbarlari	Yuqori bo'g'in boshqaruvch isi
	2	Mehnat faoliyati murakkab mashina-mexanizm va asbob-uskunalar bilan bog'liq yuqori malakali ishchilarga nisbatan qandayishhaqituri qo'llaniladi?	*Vaqtbay-mukofotli haq to'lash	Ishbay-mukofotli tizim	Mehnatga akkord haq to'lash	Mehnatga vaqtbay haq to'lash
	1	Ish haqi tarkibi necha qismdan iborat?	*uch qismdan	to'rt qismdan	bir qismdan	ikki qismdan
	1	Ish haqining asosiy shakllari qaysilar?	*ishbay va vaqtbay	ishbay, ishbay-mukofot, akkord	yagona tarif tizimi bo'yicha va tarifsiz	vaqtbay, vaqtbay-mukofot, jamoa
	2	Jamoalar necha kishidan tarkib topadi?	*3-5 kishidan, 100-500 kishidan, 500-1000 kishidan va undan ortiq	3-5 kishidan	100-500 kishidan	500-1000 kishidan va undan ortiq
	1	Mehnat shartnomasi taraflari kimlardan iborat?	*xodim; ish beruvchi	ishsiz shaxs; ish bilan band shaxs	korxon; bank	davlat tashkiloti; nodavlat tashkiloti
	1	"Inson resurslarini boshqarish" qaysi fan negizida vujudga kelgan?	*"personalni boshqarish"	"inson resurslari iqtisodiyoti"	"personal motivatsiyasi"	"personalni tanlash"
1	"Kompaniya" - so'zi qaysi tildan olingan?	*frantsuz tilidan	ingliz tilidan	ispan tilidan	nemis tilidan	
1	Bilim, ko'nikma va mahorat o'sishinimadebataladi?	*Kasb kar'erasi	Gorizantal kor'era	Amaliy kar'era	Vertikal kar'era	

	1	Ish staji bilan o'zaro bog'liq javobni toping.	*Yosh	Axborot	Ma'lumot	Ish staji
	1	Ijribaning miqdor ko'rsatkichi qanday hisoblanadi?	*Ish staji	Axborot	Ma'lumot	Yosh
	1	Xodimning malaka darajasini aniqlashda asosiy sifat ko'rsatkichlaridan biri.	*Ma'lumot	Axborot	Yosh	Ish staji
	2	Aholining tovarlar ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish uchun ishchi kuchini taklif etishni ta'minlaydigan qismi.	*iqtisodiy faol aholi	inson resurslari	iqtisodiy nafaol aholi	ish bilan bandlar
	2	Ishchi kuchi tarkibiga kirmaydigan mehnatga qobiliyatli aholi.	*iqtisodiy nafaol aholi	inson resurslari	iqtisodiy faol aholi	ish bilan bandlar
	2	Insonning yashash va ishlashi uchun uni o'rab turgan ijtimoiy, moddiy va ma'naviy shart-sharoitlar.	*Ijtimoiy muhit	Jamoa kelishuvi	Attestatsiya	Adaptatsiya
	2	Personal bilan ish olib borish barcha yo'nalishlarini belgilab olish jarayoni.	*personalni rejalashtirish	personalni joylashtirish	personalni rivojlantirish	personalni yo'naltirish
Inson resurslarini rivojlantirish	2	Personal bilan ishlash tamoyillari, maqsadlari va strategiyasi.	*kadrlar siyosati	kadrlar maqsadi	kadrlar ko'nikmalari	kadrlar malakasi
	2	Xodimlarning egallab turgan xizmat vazifalariga loyqlik darajasini aniqlash jarayoni nima deb ataladi?	*personal ish sifatini baholash	personalga rahbarlik	personalni nazorat qilish	personalni rivojlantirish
	2	Ishlab chiqarish pirovard yoki oraliq natijalariga alohida xodimlarning hissalarini aniqlash.	*personalni baholash	personalni rag'batlantirish	personalni rivojlantirish	personalni joylashtirish
	1	Ishlab chiqarish, mahsulotni yig'ish bilan band ishchilar tarkibi.	*Asosiy personal	Boshqaruv personali (xizmatchilar)	Ishlab chiqarish personali (ishchilar)	Yordamchi personal
	2	Haq to'lanmaydigan uzoq muddatli ta'tilda bo'lganlarning norasmiy r'vishda turli savdo-sotiq, alohid xizmat ko'rsatish bilan mashg'ul bo'lishbandlikningqaysiturigakiradi?	*ish bilan yashirin bandlik	ish bilan mavsumiy bandlik	ish bilan samarali bandlik	ish bilan davriy bandlik
	2	Iqtisodiy faol aholining bir qismigina ijtimoiy foydali mehnat bilan ta'minlanganligini ifodalaydigantushunchanitoping.	*ish bilan to'liq bo'lmagan bandlik	iqtisodiy faollik	ish bilan to'liq bandlik	iqtisodiy nafaollik
	2	Iqtisodiy faol aholining qonun hujjatlariga muvofiq, daromad keltiradigan faoliyatga ega bo'lish jarayoni.	*Ish bilan bandlik	Ishsizlik	Iqtisodiy faollik	Iqtisodiy nafaollik
	3	Iqtisodiy nuqtai nazardan mehnat resurslaridan eng oqilona foydalanishni, ijtimoiy jihatdan mehnat faoliyatining inson manfaatlariga eng muvofiq kelishi nimadibataladi?	*ish bilan samarali bandlik	ish bilan mavsumiy bandlik	ish bilan yashirin bandlik	ish bilan davriy bandlik
	1	Muayyan muddatda mehnat faoliyati bilan mshg'ul bo'lish, muayyan muddatda dam olish jarayoni.	*ish bilan davriy bandlik	ish bilan mavsumiy bandlik	ish bilan yashirin bandlik	ish bilan samarali bandlik

	2	Mehnatga qobiliyatli aholitabiiy-iqlimiy xususiyatlarini hisobga olingan holda vaqti-vaqt bilan ijtimoiy foydalimehnatga jalbetilish jarayoni.	*ish bilan mavsumiy bandlik	ish bilan samarali bandlik	ish bilan yashirin bandlik	ish bilan davriy bandlik
	2	Mehnatga qobiliyatli aholining ijtimoiy foydali mehnatga eng ko'p jalb etish jarayoni	*Ish bilan to'liq bandlik	Iqtisodiy faollik	Iqtisodiy nafaollik	Ish bilan to'liq bo'lmagan bandlik
	3	Bu toifa rahbarlariga kompaniya va firmalar prezidentlari, boshqa ijrochi direktorlar, ularning o'rinbosarlari, boshqaruv organlari a'zolari kiradigan javobnitoping.	*Yuqori bo'g'in boshqaruvchisi	Quyida bo'g'in rahbarlari	O'rta bo'g'in rahbarlari	Korxonada personal
	2	Amalda o'rindoshlik hisoblanib, xodimning qo'shimcha daromadga ega bo'lishi uchun o'z ish kuchini asosiy ish vaqtidan bo'sh vaqtida taklif etish jarayoni.	*ish bilan ikkilamchi bandlik	ish bilan to'liq bandlik	ish bilan to'liq bo'lmagan bandlik	ish bilan birlamchi bandlik
Inson resurslari faolligini baholash	1	Asosiy ishlab chiqarish, mahsulotni yig'ish jarayonida to'g'ridan-to'g'ri qatnashadi (qiymat yaratadi) gan personal.	*asosiy personal	qo'shimcha personal	yordamchi personal	foydali personal
	1	Korxonaning xizmat ko'rsatuvchi bo'linmalarida band ishchilarga kimlar kiradi?	*yordamchi personal	qo'shimcha personal	foydali personal	asosiy personal
	2	Korxonada ish beruvchi bilan xodimlarning o'zaro munosabatlarini o'rnatish va ularni o'zaro manfaatli qilish jarayoni.	*Jamoa shartnomasi	Jamoa kelishmovchiligi	Jamoa kelishuvi	Jamoa nizosi
	2	Mutaxassisning baholangan sifatleri ballari yig'indisi asosida attestatsiya xulosasi chiqarish usuli.	*Baholarni jamlash usuli	Og'zaki baholash usuli	Belgilangan guruhlar usuli	Test sinovlari
	1	Ishchilar, muhandis-texnik xodimlar va xizmat ko'rsatuvchi xodimlar tarkibini ifodalavchi javobnitoping..	*Korxonada personal	Quyida bo'g'in rahbarlari	O'rta bo'g'in rahbarlari	Yuqori bo'g'in boshqaruvchisi
	2	Odatda ko'proq aqliy mehnat bilan band bo'lib, ishlab chiqarishda boshqaruvni amalga oshiradigan xodimlar tarkibi.	*boshqaruv personal	maxsus personal	xizmat ko'rsatish personal	ishlab chiqarish personal
	2	Personalni bevosita rahbarlar - bo'lim rahbarlari tomonidan boshqarish.	*personalga rahbarlik	personal ish sifatini baholash	personalni nazorat qilish	personalni rivojlantirish
	3	Attestatsiya qilinayotgan mutaxassislar namoyon etgan sifatleri bo'yicha guruhchalarga bo'linadi. Bu qaysi usulga tegishli?	*Belgilangan guruhlar usuli	Og'zaki baholash usuli	Test sinovlari	Baholarni jamlash usuli
	2	Ishlab chiqarish nazorati tizimidan foydalangan holda rahbariyat qarorlari va ishlab chiqarish topshiriqlari ijrosi nazoratini amalga oshirish jarayoni.	*personalni nazorat qilish	personalga rahbarlik	personal ish sifatini baholash	personalni rivojlantirish
	2	Xodimning ishi bilan yaxshi tanish, uning mehnat faolligini baholashda yaxshiroq imkoniyatlarga ega bo'lgan shaxsni toping.	*Xodimning bevosita rahbari	Bo'ysunuvchilar	Hamkasblar	Bo'ysunuvchilar

	2	Inson salohiyatidan samarali foydalanishga qaratilgan tashkiliy, ijtimoiy-iqtisodiy, psixologik, axloqiy va huquqiy munosabatlar tizimi.	*inson resurslarini boshqarish	inson resurslaridan foydalanish	inson resurslarini rejalashtirish	inson resurslarini rag'batlantirish
	2	Bir yo'la sifat va miqdor uslublarini, maxsus testlarni, ekspert baholarini qo'llashni ko'zda tutadigan usul.	*Baholashning aralash usublari	Baholashning miqdor usublari	Baholashning sifat usublari.	Baholashning holat usublari.
inson resurslarini rag'batlantirish	2	Ishbay shaklining bir turi bo'lib, bunda mahsulot birligi sifatida buyum, ish va xizmatlar majmui olinadigan ish haqi turini toping.	*Mehnatga akkord haq to'lash	Ishbay-mukofotli tizim	Mehnatga vaqtbay haq to'lash	Mehnatga akkordli-mukofotli haq to'lash tizimi
	2	Ish haqi miqdori ishning muayyan natijasiga qarab emas, balki xodim korxonaga yoki tashkilotda ishlagan vaqtiga qarab aniqlanadi.	*Mehnatga vaqtbay haq to'lash	Ishbay-mukofotli tizim	Mehnatga akkord haq to'lash	Mehnatga akkordli-mukofotli haq to'lash tizimi
	2	_____ me'yor bo'yicha to'lanadigan ishbay haqqa mehnat natijalari va sifati uchun mukofot to'lanadi.	*Mehnatga akkordli-mukofotli haq to'lash tizimi	Ishbay-mukofotli tizim	Mehnatga akkord haq to'lash	Mehnatga vaqtbay haq to'lash
	2	_____ bajarilgan ish hajmi uchun ishbay asosda haq olish bilan birga amaldagi qiymatlarga muvofiq belgilab qoyilgan pirovard natija uchun mukofotlashni nazarda tutadi.	Ishbay-mukofotli tizim	Mehnatga vaqtbay haq to'lash	Mehnatga akkord haq to'lash	Mehnatga akkordli-mukofotli haq to'lash tizimi
	1	2012 yilda O'zbekistonda qancha yangi ish o'rinlari yaratilgan?	*1 mln.ga yaqin	2 mln.g yaqin	1,5 mln.ga yaqin	0,5 mln.ga yaqin
	2	Aksiyalari faqat o'z muassislari yoki oldindan belgilangan doiradagi shaxslar orasida taqsimlanadigan aksiyadorlik jamiyati _____ deb hisoblanadi	*yopiq aksiyadorlik jamiyati	Ochiq aksiyadorlik jamiyati	Xususiy korxonaga	kichik korxonaga
	1	Amaliyotda personalni ishga qiziqtirishning eng keng tarqalgan uslubi qaysi?	*Iqtisodiy		Ma'naviy	Intozomiy
	1	Birlamchi jamoa tarkibi qaysi ko'rinishda bo'lishi mumkin?	*Bo'limlar, xizmatlar, uchastkalar va brigadalar	Bo'limlar	Xizmatlar	Uchastkalar, brigadalar
	1	Boshqaruv hodimlari faoliyatini baholashda qaysi uslublardan foydalaniladi?	*Aralash	Sifat va miqdor	Sifat	Miqdor
	2	Boshqaruv normasi-bu...	*Bevosita bitta raxbarga bo'ysunadigan ishchilarning maqbul soni	Bevosita ishlab chiqarish jarayonida ishtirok etuvchi xodimlar soni	Texnik vazirlik ko'rsatuvchi xodimlar soni	Korxonaning ishlab chiqarish dasturlarini amalga oshirish uchun belgilangan xodimlar soni
	1	Boshqaruv personalini faoliyatini baholash qanday mezonlar asosida amalga oshiriladi?	*Sifat, miqdor	Sifat	Miqdor	Sifat, miqdor, holat
	1	boshqaruv personalining ikki asosiy toifasini aniqlang.	*rahbarlar va mutaxassislar	rahbarlar va etakchilar	Asosiy va yordamchi personal	Asosiy personal va mutaxassislar

	1	Boshqaruv qaysi organlarda amalga oshirilishi lozim ?	*Barcha bo'g'inlarga	Oliybo'g'inga	Orta bo'g'inga	Quyibo'g'in ga
	2	Boshqaruv uslublari, bu...	*Ishlab chiqarishni boshqarish maqsadlarigaerishis hdapersonalga tasir etish vositasi	Boshqaruv sohasida mehnat taqsimoti va ixtisoslashuvi	Faoliyat turi va vazifalar taqsimoti	Faoliyat turi
	2	Boshqaruvning ma'muriy uslublari qaysi javobda to'g'ri ko'rsatilgan?	*Hokimiyatga, personalga imtiyozlar berish va jazo choralari ko'rish	Mehnat jamoasi hamdaalohida xodimlarni shakllantirish va rivojlantirish jarayoniga tasir ko'rsatishni aniq usullaridan foydalanish	Personalga iqtisodiy qonunlar va meyoriy hujjatlar asosidatasir ko'rsatish	Personalni ishga qiziqtirishni pirovard maqsatlari bilan bog'lash
	2	Bajarilgan ishni kompleks baholash usullari qaysi javobda to'g'ri ko'rsatilgan?	*Xodimlar tavsifnomalarini taqqoslash, bajarilgan ish to'g'risida hisobot, ball, nazorat varaqalari	Xodimlar tavsifnomalari ni taqqoslash, bajarilgan ish to'g'risida ma'lumot, nazorat varaqalari	Ball, nazorat varaqalari, bajarilgan ish to'g'risida hisobot	Nazorat varaqalari, xodimlar tavsifnomal arini taqqoslash, ball
Tashkilotda inson resurslarini kar'erasini boshqarish	2	Davriy ishsizlikning sababini aniqlang.	*ishlb chiqarishning pasayishi	ish joyini ihtiyoriy almashtirish	iste'mol talabi va texnologiyani ng o'zgarishi	iqtisodiyot tarmoqlarida ishning mavsumiyli gi
	2	Firmada personalni yetishmasligi nimalarga olib keladi?	*Mehnat bilan ortiqcha Yuklanishg a, asabiylashishga, talablarni bajarmasligiga	Mehnat bilan ortiqcha yuklanishga, asabiylashish ga	Talabni bajarmasligiga , ishlab chiqarishdagi to'xtalishga	Asabiylashish higa, mehnat intizoiimini buzilishiga
	2	Firmada personalni ortiqchaligi qanday salbiy oqibatlariga olib keladi?	*Ish xaqini ortiqcha sarflanishiga, kichik xajmda ish bajarilishiga, yuqori lavozimga ko'tarilishi murakkablashuviga	Ish haqini ortqcha sarflanishiga, tannarxni oshishiga	Xarajatlarni ko'payishiga, mehnat xaqini oshishiga	Mehnat intizomini buzilishiga, mobillikni ko'payishig a
	2	Friktsion ishsizlikning sababini aniqlang.	*ish joyini ihtiyoriy almashtirish	iqtisodiyot tarmoqlarida ishning mavsumiyli gi	iste'mol talabi va texnologiyani ng o'zgarishi	ishlb chiqarishnin g pasayishi
	2	G'arb davlatlarining yetuk kompaniya va firmalarida personal faoliyatini baholash kimlar zimmasiga yuklanadi?	*Menejerlar	Ekspertlar	Mutaxassislar	Muhandis- texnik xodimlar
	2	ilgari ishlamagan shaxsga ishsizlik nafaqasi qancha muddatga beriladi?	*3 oygacha	2 yilgacha	6 oygacha	9 oygacha
	1	inglizchada ma'nosi "egalik" bo'lgan kotegoriyani aniqlang.	*Xolding	konsern	korporatsiya	firma

1	Inson resurslarini rejalashtirishning qanday turlari mavjud?	*Qisqa va istiqbolli	Qisqa muddatli	Istiqbolli va joriy	Joriy va qisqa muddatli
1	Inson hayoti davomida egallaydigan xizmat vazifalari, bu ...	*Maqsadli karera	Amaliy karera	Kasbiy karera	Sub'ektiv karera
1	Inson hayoti davomida ro'y beradigan qadriyatlar va qiziqishlar o'zgarishi, bu ...	*Sub'ektiv karera	Amaliy karera	Maqsadli karera	Kasbiy karera
1	inson resurslarining sifat jihatlariga quyidagilardan qaysi biri kirmaydi?	*umumiy (boylik, tanishlar)	ruhiy fiziologik (asab tizimi)	malakaviy (ta'lim, kasb, tjrba)	shaxsiy (qadriyatlar, maqsdlar)
2	Ish haqi nima?	*tovar ishlab chiqarishga ketgan ishchi kuchi xarajatlari;	ishchi kuchining qiymat ekvivalenti;	tovar ishlab chiqarishga ketgan moddiy xarajatlar majmuasi;	tarif stavkasi bo'yicha to'lanadigan oylik maoshi.
2	Ish haqi jamg'armasi-bu...	*Korxonalar yoki tashkilot tomonidan mehnatga haq to'lash uchun ajratilgan mablag'	Korxonalar yoki tashkilot tomonidan kompensasiyalar to'lash uchun ajratilgan mablag'	Korxonalar yoki tashkilot tomonidan mukofotlar to'lash uchun ajratilgan mablag'	Korxonalar yoki tashkilot tomonidan qo'shimcha va ustama xaqlar uchun ajratilgan mablag'
2	Ishchi kuchi sifatiga ta'sir etuvchi omillar qaysi javobda to'g'ri ko'rsatilgan?	*Bevosita ta'sir omillari, bilvosita ta'sir omillari va xodimning raqobatbardoshligi	Bevosita ta'sir omillari	Bilvosita ta'sir omillari	Xodimning raqobatbardoshligi
3	Ishchilarni uzluksiz o'qitish qanday maqsadlarga qaratilgan?	*Yangi ishchilarni tayyorlash, malakali ishchilarni qayta tayyorlash, turdosh kasblarga o'qitish, malaka oshirish	Yangi ishchilarni tayyorlash, malakali ishchilarni qayta tayyorlash	Ikkinchi turdosh kasblarga o'qitish, malaka oshirish, Yangi ishchilarni tayyorlash	Ishchilar malakasini oshirish, turdosh kasblarga o'qitish
2	Ishlab chiqarish xususiyatlarini hisobga olgan holda lavozimga nomzodlarni baholash uchun nechta mezon belgilanadi?	*6-7 ta	3-4 ta	11-15 ta	8-10 ta
2	Ishlab chiqarishdan ajralgan holda personalni malaka oshirish muddati qanday belgilangan?	*6 oy	1 oy	3 oy	1 yil
2	ishlab chiqarish sohasida kichik korxonaning xodimlari soni ko'pi bilan nechta kishini tashkil qilishi kerak?	*10 kishini	20 kishini	5 kishini	15 kishini
2	ishsizlik hisobga olinishiga ko'ra turlarini aniqlang.	*hisobga olingan, hisobga olinmagan	friktsion, davriy, tarkibiy	Ochiq, yashirin (xufiyona)	umummilliy, mintaqaviy, tarmoq
2	ishsizlik ko'rinishiga ko'ra turlarini aniqlang.	*Ochiq, yashirin (xufiyona)	hisobga olingan, hisobga olinmagan	friktsion, davriy, tarkibiy	umummilliy, mintaqaviy, tarmoq

	2	ishsizlik paydo bo'lishiga ko'ra turlarini aniqlang.	*friksion, davriy, tarkibiy	hisobga olingan, hisobga olinmagan	Ochiq, yashirin (xufiyona)	umummilliy, mintaqaviy, tarmoq
	2	ishsizlik qamrab olishiga ko'ra turlarini aniqlang.	*umummilliy, mintaqaviy, tarmoq	hisobga olingan, hisobga olinmagan	Ochiq, yashirin (xufiyona)	friksion, davriy, tarkibiy
Inson resurslarini boshqarishda yetakchilik	1	Istiqbolli rejalashtirish ko'pxolatlarida qanday nomlanadi?	*Strategik rejalashtirish	O'rta muddatli rejalashtirish	Joriy rejalashtirish	Qisqa muddatli rejalashtirish
	1	ital'yanchada ma'nosi "imzo" bo'lgan kotegoriyani aniqlang.	*firma	konsern	korporatsiya	Xolding
	1	Jamoaning shakllanish jarayoni necha bosqichdan iborat bo'ladi?	*4 bosqichdan	1 bosqichdan	2 bosqichdan	3 bosqichdan
	2	Jon boshiga to'g'ri keluvchi aholi daromadlari qanday aniqlanadi?	*aholi daromadlari jami aholi soniga bo'linadi	jami daromad oila a'zolari soniga bo'linadi	yalpi ichki maxsulot respublika fuqarolari soniga bo'linadi	aholi daromadlari oilalar soniga bo'linadi
	3	Kadrlar bo'limining asosiy funksiyalari qaysi javobda to'g'ri ko'rsatilgan?	*Personalni tanlash va ishga yollash, test sinovini o'tqazish, Yangi xodimlarni xizmat vazifasiga joylashtirish, kasbga yo'naltirish, personal faoliyatini baholash	Personalni tanlash va ishga yollash, ishlar tasnifi va ularni tariflash, ishdan bo'shaganda kompensasiya to'lash, test sinovlarini o'tkazish	Xizmat vazifalarini taxlil etish, dam olishni tashkil etish, mehnat munosabatlari ni taftish etish, mehnat haq to'lash tizimini ihtab chiqarish	Jamoa shartnomalarida ishtirok etish, o'quv materiallarini tayyorlash, Xizmat vazifalarida ko'tarilishni rejalashtirish
	1	Kadrlar tayyorlash Milliy dasturining amalgam oshirilishi necha bosqichdan iborat?	*Uch bosqichdan	Bir bosqichdan	Ikki bosqichdan	To'rt bosqichdan
	2	Kadrlar tayyorlash milliy dasturining asosiy tarkibiy qismlari nimalardan iborat?	*Shaxs, davlat va jamiyat, uzluksiz ta'lim, fan, ishlab chiqarish	SHaxs, davlat va jamiyat, o'zluksiz ta'lim, ishlab chiqarish	Davlat va jamiyat, shaxs, uzluksiz ta'lim, fan	Uzluksiz ta'lim, fan, ishlab chiqarish, shaxs
	1	Korporatsiyalar mulkchilik taklifiga ko'ra qanday turlarga ajratiladi ?	*Davlat, hususiy, qo'shma	Davlat va hususiy	Hususiy va qo'shma	Qo'shma va davlat
	2	Korxonalar asosiy ishchi personalini tarkibiga kimlar kiradi ?	*Korxonaning asosan ishlab chiqarish, mahsulotlar tayyorlashdaband ishchilar	Korxonaning xizmat ko'rsatuvchi bo'linmalarida band ishchilar	Hizmat ko'rsatishda band ishchilar	Ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatishda band ishchilar
	3	Korxonalar faoliyatining asosiy maqsadi nimalarga qaratilgan ?	*Ishlab chiqarish va xizmatlarga bo'lgan ehtiyojlarni, mulk egasi va mehnat jamoasining iqtisodiy va ijtimoiy manfaatlarini qondirish	Ishlab chiqarish va xizmatlarga bo'lgan ehtiyojlarini qondirish	Mehnat jamoasining iqtisodiy va ijtimoiy manfaatlarini qondirish	Korxonalar mulk egasi manfaatlarini qondirish

1	Korxonada o'rtabog'in rahbarlariga kimlar kiradi ?	*Sex va bo'linmalar rahbarlari	Direktorva uning muovini	Uchastka va brigada boshliqlari	Masterlar va uchastka boshliqlari
2	Korxonada, tashkilot jamoalari (yuridik shaxslar) xamda hududiy birlikka (shahar, tuman, mahallatalluqli fuqarolar qaysi ijtimoiy guruhlar tarkibiga kiradi?)	*O'rtabog'in ijtimoiy guruhlar	Yirik ijtimoiy guruhlar	Jamoa	Kichik ijtimoiy guruhlar
1	Korxonalarda qarorlar qabul qilish va uning ijrosini nazorat qilish huquqi kimlarga yuqlanadi ?	*Rahbarlarga	Rahbarlar va mutahassislar	Mutahassislar va muhandislar texnik xodimlarga	Rahbarlar va mutahassislar
2	Konsalting firmalari - _____ .	*maslahat xizmatlarini ko'rsatishga ixtisoslashgan firmalar	ko'chmas mulk sohasida faoliyat ko'rsatishga ixtisoslashgan firmalar	savdo-sotiq bilan shug'ullanadigan firmalar	aniq bir mahsulot tayyorlashga ixtisoslashgan firmalar
2	Kasb kar'erasi barqarorlik bosqichida maqsadga erishish ehtiyojlari – bu ...	*Mutaxassis yoki rahbar malakasining cho'qqisi, yoshlarga murabbiylik qilish	ishni o'zlashtirish, ko'nikmalarni rivojlantirish, malakali mutaxassis yoki rahbarning shakillanishi	xizmat pillapoyasida ko'tarilish, yangi ko'nikma va tajribaga ega bo'lish, malakaning oshishi	ta'lim, turli ishlarda o'zini sinab ko'rish
1	Kasb kar'erasi dastlabki bosqichi necha yoshgacha?	*25 yoshgacha	27 yoshgacha	20 yoshgacha	30 yoshgacha
1	Kasb kar'erasi o'sish bosqichi necha yoshgacha?	*45 yoshgacha	35 yoshgacha	40 yoshgacha	47 yoshgacha
1	Kasb kar'erasi tiklanish bosqichi necha yoshgacha?	*30 yoshgacha	25 yoshgacha	20 yoshgacha	27 yoshgacha
1	Kasb kar'erasi yakunlash bosqichi necha yoshgacha?	*60 yoshdan keyin	55 yoshdan keyin	57 yoshdan keyin	65 yoshdan keyin
2	Kasb kar'erasi dastlabki bosqichida maqsadga erishish ehtiyojlari – bu ...	*ta'lim, turli ishlarda o'zini sinab ko'rish	ishni o'zlashtirish, ko'nikmalarni rivojlantirish, malakali mutaxassis yoki rahbarning shakillanishi	xizmat pillapoyasida ko'tarilish, yangi ko'nikma va tajribaga ega bo'lish, malakaning oshishi	Mutaxassis yoki rahbar malakasining cho'qqisi, yoshlarga murabbiylik qilish
3	Kasb kar'erasi o'sish bosqichida maqsadga erishish ehtiyojlari – bu ...	*xizmat pillapoyasida ko'tarilish, yangi ko'nikma va tajribaga ega bo'lish, malakaning oshishi	ishni o'zlashtirish, ko'nikmalarni rivojlantirish, malakali mutaxassis yoki rahbarning shakillanishi	mutaxassis yoki rahbar malakasining cho'qqisi, yoshlarga murabbiylik qilish	ta'lim, turli ishlarda o'zini sinab ko'rish
1	Kasb kar'erasi necha bosqichdan iborat?	*Olti bosqich	Uch bosqich	Besh bosqich	Sakkiz bosqich
2	keltirilgan varianlardan qaysi biri iqtisodiy nafaol aholiga misol bo'ladi?	*ixtiyoriy ishsizlar	mustaqil ravishda ish izlovchilar	jamoat birlashmalarida va diniy tashkilotlarda ishlayotganlar	qurolli kuchlarda xizmatni o'tayotgan fuqarolar

	2	keltirilgan variantlardan qaysi biri aksiyadorlar umumiy yig'ilishi mutlaq vakolatlariga kirmaydi?	*solih siyosatini belgilash	foyda va zararlarini taqsimlash	yillik biznes rejalarini tasdikdash	buxgalteriya balanslarini tasdikdash	
	1	Korxonaning qaysi manbalariga asosan personal tanlanadi?	*Ichki, tashqi	Migrasiya, tashqi, hududiy	Tashqi, demografik, iqtisodiy	Ichki, ijtimoiy, funksional	
	1	Lavozimga nomzodlarning amaliy sifatlarini baholashda qanday jihatlar hisobga olinishi shart?	*Ma'lumoti, ishtaji, yoshi	Mutaxassisligi, ilmiydarajasi, tadbirkorligi	Ishstaji, yoshi, tadbirkorligi	Yoshi, mutaxassisligi, tashabbuskorligi	
	1	lotinchada ma'nosi "birlashma", "hamjamiyat" bo'lgan kotegoriyani aniqlang.	*korporatsiya	konsern	xolding	firma	
	1	loves menejment - bu _____ .	*quyi bo'g'in rahbarlari	o'rta bo'g'in rahbarlari	yuqori bo'g'in boshqaruvchisi	korxonada personali	
	2	Malaka oshirish dasturlari malaka oshirayotganlarning qanday xususiyatlarini hisobga olgan holda tuzilishi lozim?	*Yosh xususiyatlarini	Daraja xususiyatlarini	Bilim xususiyatlarini	Malaka xususiyatlarini	
	2	Malaka ta'limi yoki tayyorgarligi-bu...	*Personalga o'zi bevosita bajarayotgan ishi bo'yicha qo'shimcha bilim va ko'nikmalar berish	Personalni shaxsiy rejaasosida o'z o'zini tayyorlash	Quyi va o'rta bo'g'in rahbarlari Yuqoriroq lavozimga o'tishdan oldingi o'qish	Yuqori bo'g'in rahbarlarini shakllantirishdan oldingi o'qish	
	inson resurslarini boshqarishda guruhlararo munosabatlar	1	Maslahat hizmati ko'rsatishga ihtisoslashgan firmalar nomini aniqlang ?	*Konsalting	Investision	Innovasion	Venchor
		2	Masofaviy ta'lim-bu...	*Oliy ta'limning kasbiy dasturlarini, asosiy faoliyatdan ajralmagan holda uzoqdan o'zlashtirish	Olita'limning kasbiy dasturlarini asosiy faoliyatdan ajralmagan holda yaqindan o'zlashtirish	Oliy ta'limning kasbiy dasturlarini, asosiy faoliyatdan ajralmagan holda o'zlashtirish	Oliy ta'limning kasbiy dasturlarini asosiy faoliyatdan ajralmagan holda uzoqdan o'zlashtirish
		2	Mehnat faoliyatini baholashga qo'yiladigan asosiy talablar qaysilar?	*Sezgirlik, aloqadorlik, ishonarlilik, maqbuliylik, amaliylik	Aloqadorlik, amaliylik, tadbirkorlik, bilimdonlik	Amaliylik, talabchanlik, aloqadorlik, sezgirlik, tadbirkorlik	Tadbirkorlik, ishonarlilik, ko'ngilchanlik, bilimdonlik, amaliylik
1		Mehnat munosabatlari nima asosida yuzaga keladi?	*Personalni ishga yollashda	Personalni rivojlantirishda	Personalni tanlashda	Personalni foydalanishda	
1		Mehnatga haq to'lashning akkord shakli qaysi tarmoqda ko'p qo'llaniladi?	*Qishloq xo'jaligi, qurilish	Sanoat, qishloq xo'jaligi	Tarnsport, aloqa	Qurilish, taransport	
1		Menejment so'zi qaysi tildan olingan ?	*Inglizcha	Fransuzcha	Ruscha	Lotincha	
1		middle menejment - bu _____ .	*o'rta bo'g'in rahbarlari	yuqori bo'g'in boshqaruvchisi	quyi bo'g'in rahbarlari	korxonada personali	

2	mulkdor yagona jismoniy shaxs tomonidan tuzilgan va boshqariladigan tijoratchi tashkilot deb e'tirof etiladi.	*Xususiy korxonona	Ochiq aksiyadorlik jamiyati	kichik korxonona	yopiq aksiyadorlik jamiyati
2	mamlktda iqtisodiy faol aholi soni 11 225,2 ming kishi, ishsizlar soni esa 611,5 ming kishi tashkil etsa, ishsizlikni sifat jihatdan baholang.	*ishsizlik mo"tadil darajada	ishsizlik salbiy darajada	ishsizlik o'rtacha darajada	ishsizlik past darajada
2	mamlktda iqtisodiy faol aholi soni 12 225,2 ming kishi, ishsizlar soni esa 822,5 ming kishi tashkil etsa, ishsizlikni sifat jihatdan baholang.	*ishsizlik o'rtacha darajada	ishsizlik salbiy darajada	ishsizlik past darajada	ishsizlik mo"tadil darajada
2	mamlktda iqtisodiy faol aholi soni 12 295,2 ming kishi, ishsizlar soni esa 1 212,5 ming kishi tashkil etsa, ishsizlikni sifat jihatdan baholang.	*ishsizlik o'rtacha darajada	ishsizlik salbiy darajada	ishsizlik past darajada	ishsizlik mo"tadil darajada
2	mamlktda iqtisodiy faol aholi soni 12 295,2 ming kishi, ishsizlar soni esa 1 312,5 ming kishi tashkil etsa, ishsizlikni sifat jihatdan baholang.	*ishsizlik salbiy darajada	ishsizlik past darajada	ishsizlik o'rtacha darajada	ishsizlik mo"tadil darajada
2	mamlktda iqtisodiy faol aholi soni 15 225,2 ming kishi, ishsizlar soni esa 441,5 ming kishi tashkil etsa, ishsizlikni sifat jihatdan baholang.	*ishsizlik past darajada	ishsizlik salbiy darajada	ishsizlik o'rtacha darajada	ishsizlik mo"tadil darajada
2	mamlktda iqtisodiy faol aholi soni 19 295,2 ming kishi, ishsizlar soni esa 912,5 ming kishi tashkil etsa, ishsizlikni sifat jihatdan baholang.	*ishsizlik mo"tadil darajada	ishsizlik salbiy darajada	ishsizlik o'rtacha darajada	ishsizlik past darajada
1	mamlakat jami aholisi =	*bolalar+ mehnat yoshidagilar+ qariyalar	bolalar + mehnat yoshidagilar - qariyalar	bolalar / mehnat yoshidagilar x qariyalar	bolalar + mehnat yoshidagilar - qariyalar
1	ma'nosi "ishtirok", "manfaat" bo'lgan kategoriyani aniqlang.	*konsern	xolding	korporatsiya	firma
1	Mavsumiy ishsizlikning sababini aniqlang.	*iqtisodiyot tarmoqlarida ishning mavsumiyligi	ish joyini ixtiyoriy almashtirish	iste'mol talabi va texnologiyani o'zgarishi	ishlb chiqarishning pasayishi
1	mehnat (ish) bilan bandlar =	*rasmiy sektorida ishlovchilar+norasmiy sektorida ishlovchilar+mehnat migrantlari	rasmiy sektorida ishlovchilar-norasmiy sektorida ishlovchilar-mehnat migrantlari	rasmiy sektorida ishlovchilar-norasmiy sektorida ishlovchilar+mehnat migrantlari	rasmiy sektorida ishlovchilar +norasmiy sektorida ishlovchilar-mehnat migrantlari
2	mehnat resurslari =	*mehnatga layoqatli yoshdagi mehnatga layoqatli aholi+ ishlayotgan o'smirlar va pensionerlar	mehnatga layoqatli yoshdagi mehnatga layoqatli aholi- ishlayotgan o'smirlar va pensionerlar	mehnatga layoqatli yoshdagi mehnatga layoqatli aholi / ishlayotgan o'smirlar va pensionerlar	mehnatga layoqatli yoshdagi mehnatga layoqatli aholi x ishlayotgan o'smirlar va pensionerlar
2	Mehnat unumdorligini oshirish rezervlari qaysilar?	*makroiqtisodiy, tarmok,, tarmoqlararo korxonona bo'yicha	ishlab chiqarishvositalari, mehnat vositalari, ishchi kuchi	mikroiqtisodiy , tarmoq bo'yicha	iqtisodiy, tashkiliy texnik, ijtimoiy psixologik

			bo'yicha			
1	menejment qanday turlarga bo'lindi?	*yuqori, o'rta va quyi bo'g'in	I, II va III - darajali	Oliy va quyi bo'g'in	Asosiy va ikkinchi darajali	
2	Notiqlik san'atining asosiy qoidalari qaysi javobda to'g'ri ko'rsatilgan?	*Notiqlik san'ati ko'nikmalarini hosil qilish, nutq so'zlashga tayyorgarlik ko'rish va nutq so'zlash vaqtida o'zini tutish	Notiqlik san'ati ko'nikmalarini hosil qilish	Nutq so'zlashga tayyorgarlik ko'rish	Nutq so'zlash vaqtida o'zini tutish	
1	norasmiy ishsizlar =	*jami ishsizlar - rasmiy ishsizlar	jami ishsizlar + rasmiy ishsizlar	jami ishsizlar / rasmiy ishsizlar	jami ishsizlar x rasmiy ishsizlar	
2	O'zbekiston respublikasi mehnat qonunchiligi b'oyicha me'yoriy-xuquqiy hujjatlarda ishga qabul qilishda dastlabki sinov muddati qanday belgilangan?	*3 oygacha	3 oydan 6 oygacha	6 oydan 1 yilgacha	1 oydan 6 oygacha	
2	O'zbekiston Respublikasida mehnatga layoqatli aholi tarkibiga qaysi yoshdagilar kiritilgan?	*16-54 yoshdagi ayollar, 16-59 yoshdagi erkaklar	16-50 yoshdagi ayollar, 16-60 yoshdagi erkaklar	18-55 yoshdagi ayollar, 18-60 yoshdagi erkaklar	18-53 yoshdagi ayollar, 18-58 yoshdagi erkaklar	
2	O'zbekistonda amalda bo'lgan yagona tarif setkasi qaysi tarmoq korxonalarida xodimlari uchun qo'llanadi?	*Byudjet	Qurilish	Sanoat	Qishloq xo'jaligi	
2	Oliy o'quv yurtlarida malakali kadrlarni tayyorlash necha bosqichda amalga oshiriladi?	*Ikki bosqichdan	Bir bosqichdan	To'rt bosqichdan	Uch bosqichdan	
2	O'zbekiston milliy statistikasi me'yorlariga asosan mehnatga layoqatli yoshdagi aholining yosh chegarasini aniqlang.	*16-54 yoshdagi ayollar, 16-59 yoshdagi erkaklar	15-54 yoshdagi ayollar, 15-59 yoshdagi erkaklar	16-55 yoshdagi ayollar, 16-60 yoshdagi erkaklar	18-55 yoshdagi ayollar, 18-60 yoshdagi erkaklar	
2	O'zbekiston milliy statistikasi me'yorlariga asosan mehnatga layoqatli yoshdan katta bo'lgan aholining yosh chegarasini aniqlang.	*55 va undan katta ayollar, 60 va undan katta erkaklar	54 va undan katta ayollar, 59 va undan katta erkaklar	60 va undan katta ayollar, 55 va undan katta erkaklar	50 va undan katta ayollar, 60 va undan katta erkaklar	
2	O'zbekiston milliy statistikasi me'yorlariga asosan mehnatga layoqatli yoshgacha bo'lgan aholining yosh chegarasini aniqlang.	*0-15 yosh	0-14 yosh	0-18 yosh	0-16 yosh	
Inson resurslarini	1	Personal mehnatni tashkil etishga tasir etuvchi omillar qaysi javobda aks ettirilgan?	*Strategik, mehnat, texnologik tasir	Mehnat va texnologiya tasiri	Texnologiya va strategik tasir	Mehnat va strategik tasir
	2	Personalga o'zi uchun qadrlanib hisoblangan narsani tenglash huquqi berilishi qiziqtirishning qaysi turiga kiradi?	*Bilvosita rag'batlantirish	Bevosita qiziqtirish	Bevosita rag'batlantirish	Majburiy qiziqtirish
	1	personali mehnat faoliyati muddatiga ko'ra qanday turlarga bo'linadi?	*doimiy, vaqtincha, mavsumiy	I, II va III - darajali	asosiy va ikkinchi darajali	doimiy, davriy

2	Personalni boshqarish qaysi darajalarda amalga oshiriladi ?	*Boshqaruv jarayonlari darajasida, korxonada darajasida va inson darajasida	Boshqaruv jarayonlari darajasida	Korxonada darajasida	Inson darajasida
2	Personalni boshqarishda Yaponiya korporatsiyalarida asosiy e'tibor nimalarga qaratiladi ?	*Ishdan bo'sh vaqtlarida va ishlab chiqarishdan ajralgan holda kasbiy tayyorgarlikga	Ishlab chiqarishdan ajralgan holda kasbiy tayyorgarlikga	Ishlab chiqarishdan ajralmagan holda kasbiy tayyorgarlikga	Ishlab chiqarishdan ajralmagan holda kasbiy tayyorgarlikga
2	Personalni boshqarishning asosiy funksiyalari o'zida aks ettiruvchi tarkibiy qismini aniqlang.	*Personalni tanlash, rivojlantirish, baholash, rag'batlantirish	Personalni tanlash va rivojlantirish	Personalni rivojlantirish va baholash	Personalni baholash va rag'batlantirish
1	Personalni boshqarishning asosiy maqsadi — bu ...	*Personalni shakllantirish, rivojlantirish, foydalanish	Korxonada personalni shakllantirish	Korxonada personalni rivojlantirish	Personal salohiyatidani foydalanish
1	Personalni moddiy jihatdan rag'batlantirish deganda nima tushiniladi?	*Ish beruvchining mehnat normasiga asosan barcha sarfxafajatlari	Ish haqi va qo'shimchalar	Mukofotlar va ustama xaqlar	Ustama xaqlar va ish haqi
1	Personalni rag'batlantirishning eng muhim omili va bo'limi-bu...	*Ish haqi	Ustamalar	Mukofotlar	Qo'shimcha haqlar
1	Personalni rejalashtirish jarayoni nimadan boshlanadi?	*Tashkiliy reja tuzish	Ishlab chiqarishni boshqarish	Biznes reja tuzish	Iqtisodiy reja tuzish
1	Personalni rejalashtirish rejalash davrining davomiyligiga ko'ra qanday turlarga ajratiladi?	*Strategik, o'rta va qisqa muddatli	Strategik yoki istiqbolli	O'rta va qisqa muddatli	O'rta, qisqa va joriy
2	Personalni rivojlantirish — bu ...	*Personal bilan ish olib borish yonalishlarini aniqlash	Personani yangi bilimlarga ehtiyojini aniqlash	Personal faolligini oshirish	Personalga ehtiyojlarni aniqlash
1	Personalni rivojlantirishning "Sharq tendensiyasi" deb nomlangan turi qaysi davlatlarga xos?	*Yaponiya	Turkmaniston	Janubiy Koreya	O'zbekiston
1	Personalni rivojlantirishning maqsadi nimaga qaratilgan?	*Ishchi kuchi sifatini oshirishga	Ishchi kuchidan samarali foydalanishga	Ishchi kuchidan resurs sifatida foydalanishga	Mehnat samaradorligini oshirishga
1	Personalni strategik rejalashtirish qancha muddatga mo'ljallanadi?	*3-10 yil	3-5 yil	5-8 yil	7-10 yil
1	Personal faoliyatini maqsadlarga erishish bo'yicha baholash necha bosqichda to'rtkaziladi?	*6 bosqich	3 bosqich	4 bosqich	5 bosqich
2	Personalni "salohiyatga qarab taqsimlash" quyidagi javoblardan qaysi birida to'g'ri ifodalangan?	*10%, 20%, 40%, 20%, 10%	10%, 30%, 40%, 20%, 10%	20%, 10%, 30%, 30%, 10%	30%, 10%, 20%, 30%, 10%
2	Personalni baholash ko'rsatkichlari qaysi javobda to'g'ri ko'rsatilgan?	*Kasbiy baholash, shaxsiy sifatlar, mehnat samaradorligini baholash	Shaxsiy sifatlar, tadbirkorlik qobiliyati, mehnat samaradorligi	Mehnat samaradorligini baholash, shaxsiy sifatlar, amaliy tajriba	Mehnat samaradorligini baholash

			ni baholash		
1	Personalni attestatsiyadan o'tkazish necha bosqichda o'tkazilgan?	*3 bosqichda	2 bosqichda	5 bosqichda	4 bosqichda
2	Qatnashchilari o'zlariga tegishli aksiyalarini o'zga aksiyadorlar roziligisiz boshqa shaxslarga berishi mumkin bo'lgan aksiyadorlik jamiyatlari _____ deb hisoblanadi/	*ochiq aksiyadorlik jamiyati	kichik korxon	xususiy korxon	yopiq aksiyadorlik jamiyati
1	Qishloq xo'jaligi tarmoqlarida o'rta tadbirkorlik sub'ektlariganing xodimlari soni ko'pi bilan necha kishini tashkil qilishi kerak?	*30 kishini	10 kishini	20 kishini	40 kishini
2	Qiziqish (motiv) -bu...	*Insonni muayyan faoliyatga undovchi ichki va tashqi harakatlanuvch ikuchlardir	Insonni muayyan faoliyatga undovchi ichkiharakatlanuv chikuchlardir	Insonni muayyan faoliyatga undovchi tashqi harakatlanuvchi kuchlardir	Insonni muayyan faoliyatga undovchi bevosita harakatlanuvchi kuchlardir
1	Qurilish tarmoqlarida o'rta tadbirkorlik sub'yektlariganing xodimlari soni ko'pi bilan necha kishini tashkil qilishi kerak?	*50 kishini	200 kishini	100 kishini	150 kishini
2	Quyida keltirilgan qaysi biri xususiy korxon raxbarining funktsiyasiga kirmaydi?	*bozordagi raqobatchilarni tanlash	reja va hisobotlarni tayyorlash hamda tasdiqlash	korxon nizamni ishlab chiqish va tasdiqlash	korxon nizam jamg'armasini belgilash va shakllantirish
2	Quyida keltirilgan qaysi biri xususiy korxon rahbarining funktsiyasiga kirmaydi?	*soliq siyosatini belgilash	korxon olgan foydani o'z ixtiyoriga ko'ra ishlatish	korxon mulkini tasarruf etish	korxonani qayta tashkil etish va tugatish to'g'risida qaror qabul qilish
2	Quyida keltirilgan varianlardan qaysi biri iqtisodiy nafaol aholiga misol bo'la oladi?	*ishlamayotgan uchinchi guruh nogironlari	mustaqil ravishda ish izlovchilar	jamoat birlashmalarida va diniy tashkilotlarda ishlayotganlar	jamoat birlashmalarida va diniy tashkilotlarda ishlayotganlar

1) Мустақил таълим мавзулари.

“Персонал мотивацияси” модулидан мустақил таълим сифатида ўрганиладиган қуйидаги мавзулар тавсия этилади:

1. «Персонал мотивацияси» фанининг предмети ва мазмуни.
2. Шахс билан ташкилотнинг ўзаро ҳамкорлиги модели.
3. Инсоннинг меҳнат бозоридаги иқтисодий хатти-ҳаракатининг таркиби.
4. Ҳозирги замон шароитида шахснинг рақобат жиҳатдан устунликлари тизими муаммолари.
5. Ишчи кучи бозори субъектлари билан меҳнат жараёнининг ўзаро муносабатлари муаммолари.
6. Ходим фаолиятининг мотивацион модели.
7. Мотивациялаш жараёнининг босқичлари.
8. Ходимларни бошқариш жараёнида ишларни таҳлил қилиш роли.
9. Меҳнат мотивациясига таъсир этувчи омиллар.
10. Компаниянинг корпоратив маданиятига таъсир этувчи омиллар.
11. Корпоратив маданиятни таҳлил қилиш алгоритми.
12. Иқтисодий мукофотлар тизимини шакллантириш омиллари.
13. Меҳнат лавозимлари босқичларида ходимларни мотивациялаш.
14. Мотивациялашнинг ташкилий механизми.

Битирув лойиҳа иши мавзулари

1. Ходимларни бошқариш самарадорлигини ошириш
2. Ташкилот ходимларининг меҳнاتини рағбатлантириш
3. “Меҳнат” ва “фаолият” тушунчаларининг ўзаро нисбати
4. Шахснинг ижтимоий-психологик хусусиятлари. Инсонлар қобилияти.
5. Ташкилот ходимлари фаолиятининг натижаларини баҳолаш
6. Лойиҳалаштиришнинг иқтисодий самарадорлигини баҳолаш ва ходимларни бошқариш тизимини такомиллаштириш.
7. Ходимларни мотивациялаш концептуал назарияси.
8. Ташкилотда меҳнатга ҳақ тўлаш мувазанатлашган тизимининг кичик тизимлари.
9. Мотивацияга таъсир кўрсатувчи ишнинг тавсифи.
10. Мақсадга эришишга ундовчи омилларнинг ривожланишини белгилаб берувчи шахс хусусиятлари.
11. Меҳнат лавозимлари босқичларида ходимларни мотивациялаш.
12. Ташкилий маданиятни шакллантиришда бошқарув усулларининг мазмуни.
13. Инсон томонидан ташкилий муҳитга таъсир этувчи омиллар.
14. Ходимларни бошқаришда мотивациялаш механизмидан амалиётда фойдаланиш муаммолари

Мустақил ўзлаштириладиган мавзулар бўйича талабалар томонидан рефератлар тайёрлаш ва уни тақдимот қилиш тавсия этилади.

ГЛОСАРИЙЛАР

№	Ўзбек тилида	Рус тилида	Инглиз тилида	Мазмуни
1.	Аҳоли	Население	Population	Ер юзида ёки унинг муайян ҳудуди, қитъа, мамлакат, туман, шаҳарида истиқомат қилувчи одам (инсон)лар мажмуи.
2.	Аҳоли даромадлари	Доходы населения	Income of population	Аҳоли ёки унинг оила аъзолари томонидан маълум давр ичида олинган ёки ишлаб сомечиқарилган пул ва натурал маблағлар йиғиндисидир.
3.	Аҳоли зичлиги	Плотность населения	Density of population	Муайян ҳудудда аҳолининг жойлашув даражаси. Мамлакат аҳоли сонини шу жой майдонига (одатда 1 км ² га) тақсимлаш билан ҳисобланади.
4.	Аҳоли миграцияси	Миграция населения	Migration of population	Аҳолининг яшаш жойини ўзгартириши билан боғлиқ кўчиши.
5.	Аҳолининг миллий таркиби	Национальная структура населения	National structure of population	Муайян ҳудуд ёки мамлакатда яшовчи аҳолининг миллатлар бўйича таркиби.
6.	Аҳолининг табиий ўсиши (камайиши)	Естественный прирост населения (снижение)	Nativity of population(falling)	Йил давомида туғилганлар ва йил давомида ўлганлар ўртасидаги фарқ.
7.	Аҳолининг механик ўсиши (камайиши)	Механический прирост населения(снижение)	Mechanical growing of population (falling)	Йил давомида кўчиб келганлар ва кўчиб кетганлар ўртасидаги фарқ.
8.	Аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш	Социальная защита населения	Social defence of population	Аҳолига давлат томонидан яшаш учун барча шарт-шароитларни яратишга мақсадли юналтирилган қафолатлар тизимидир.
9.	Айрим меҳнат тақсимооти	Особое распределение труда	Special distribution of work	Ишлар ва меҳнат функцияларининг айрим корхона ёки алоҳида ташкилот

				ходимлари ўртасида: цехлар, участкалар, бригадалар, звенолар, айрим ижро этувчи ходимлар бўйича, шунингдек, уларнинг касб-малака гуруҳлари ўртасида тақсимот.
10.	Давлат ижтимоий таъминоти	Социальное обеспечение государства	Social ensuring of the government	Ўзбекистон Республикаси фуқароларини кексайганда, касаллик рўй берганда, меҳнатга лаёқатини қисман ёки бутунлай йўқотганда, боқувчисини йўқотганда, шунингдек, болали оилаларни моддий таъминлаш ва уларга хизмат кўрсатиш давлат тизимидир.
11.	Даврий ишсизлик	Периодическая безработца	Periodical unemployment	муайян даврида (ишлаб чиқаришнинг пасайиши) юзага келадиган ишсизлик тури тушунилади.
12.	Ёлланиб ишлайдиганлар	Наёмные рабочие	Hired workers	булар корхона раҳбарияти билан меҳнат фаолияти шартлари тўғрисидаги тузилган ёзма контракт (шартнома) ёки оғзаки битим бўйича ишлайдиган шахслар бўлиб, улар ана шу фаолият учун ёлланиш вақтида келишиб олинган иш ҳақини оладилар.
13.	Жамоа	Team	Команда	бу биргаликда меҳнат қиладиган шахслар гуруҳи бўлиб, унда кишилар бир-бирлари билан шундай ўзаро ҳаракат қиладиларки,

				хар ким бошқа шахсга мурожаат қилади, айни вақтда унинг таъсирини ҳам ҳис этади.
14.	Ижтимоий руҳий вазият	Социальное духовное положение	Social spiritual position	корхона ва ташкилот ходимларига таъсир қилувчи кўпгина омилларнинг таъсирдан келадиган жамлама самарадир. У меҳнат қилиш жараёнида, ходимларнинг муомаласида, уларнинг шахслараро ва гуруҳий алоқаларида ўз ифодасини топади.
15.	Ижтимоийлашув	Социализирование	Socialization	шахснинг муомала ёрдамида мазкур жамоага, гуруҳга, жамиятга хос бўлган нормаларни, қадриятларни, йўл-йўриқларни ўзлаштириш асосида унинг шаклланиш жараёни.
16.	Иш	Работа	Work	бу табиат ва инсон томонидан бирлашган кучларнинг объектив натижасидир.
17.	Иш ўрни	Место работы	Place of work	бу ишлаб чиқариш маконининг бир қисми бўлиб, унда барча асосий ва ёрдамчи технология ускуналари, мосламалар, иш мебеллари ва махсус қурилмалар жойлашган ва улар муайян турдаги ишларни бажариш учун мўлжалланган бўлади.
18.	Ишсизлар	Безработные	Unemployed	бу халқаро ташкилотларнинг берган таърифига

				биноан ишга эга бўлмаган, ишлашга тайёр ва иш излаётган фукаролардир.
19.	Инсон ресурслари	Человеческие ресурсы	Resources of human	бу зарур укув-фаросатга, билим ва маҳоратга, ишлаш қобилияти ва малакасига эга бўлган жамият аъзолари, меҳнат аҳлидир, яъни инсон ресурслари ҳақиқий ва салоҳиятли ходимлардан иборат.
20.	Инсон капитали	Капитал человека	Capital of human	инвестициялар натижасида шаклланган билимлар, кўникмалар, малакалар ва сабаблар захирасидан иборат бўлиб, у шахсинг жисмоний. Ақлий ва психологик сифатлари ҳамда қобилиятларини акс эттиради.
21.	Инсон ресурсларидан экстенсив фойдаланиш	Экстенсивное пользование ресурсов человека	Extensive using of human resources	ишчилар умумий сонининг, меҳнатга лаёқатли аҳоли бандлигининг ўсиши, меҳнатга лаёқатлилик даврининг узунлиги, иш вақтининг узунлиги билан ифодаланади.
22.	Инсон ресурсларидан интенсив фойдаланиш	Интенсивное пользование ресурсов человека	Intensive using of human resources	меҳнат фаолияти самарасини оширишни билдиради ва у меҳнат унумдорлигига асосланади.
23.	Иқтисодий фаолият	Экономическая деятельность	Economic activity	бу инсон тирикчилигини таъминлаш усуллари ва воситалари мажмуидир.
24.	Иқтисодиётнинг норасмий секторида иш билан бандлар	Занятые работой на неофициальном секторе экономики	Workers in unofficial sector of economic	доимий, вақтинчалик, мавсумий ишларни ёлланган бажарадиган, ўз бизнесига эга, рўйхатга

				олинмаган фаолиятдан иш ҳақи, даромад топадиган шахслар.
25.	Ишчи кучи	Рабочая сила	Force of work	бу инсоннинг жисмоний ва ақлий қобилиятлари йиғиндиси, унинг меҳнатга лаёқати бўлиб, иқТ
26.	Ишчи кучини такрор ишлаб чиқариш	Воспроизводство рабочей силы	Recycling force of work	бу инсоннинг ақлий ва жисмоний қобилиятларининг узлуксиз равишда тикланиб бориши, доимий равишда унинг билим малака савиясини кўтарилиб, янгиланиб боришидир.
27.	Ишчи кучи сифатининг кўрсаткичи	Показатель качества силы работы	Gauge of quality of force of work	ишчи кучининг маълумот даражаси ва ишлаб чиқариш тажрибаси ҳисобланади.
28.	Истеъмол бюджети	Употребительный бюджет	Customary budget	моддий ва маънавий неъматлар ва хизматлар истеъмоли салмоғи ва таркибининг қиймати баҳоси ҳамда солиқлардир.
29.	Истеъмол савати	Потребительская корзина	Consumer basket	инсоннинг саломатлигини сақлаш ва унинг ҳаёт фаолиятини таъминлаш учун зарур бўлган озиқ-овқат маҳсулотлари, ноозиқ-овқат товарлари ва хизматларнинг минимал тўпламидир.
30.	Ижтимоий институт	Социальный институт	Social institute	Одамларнинг биргаликдаги фаолиятини ташкилий тузилма тарзида ташкил этишнинг барқарор шакли ёки норматив жиҳатдан тартибга солинадиган қоидалар тизимидан иборатдир.
31.	Иқтисодий фаол аҳоли	Экономическая активность	Economic asset of population	аҳолининг товарлар ишлаб

		население		чиқариш ва хизматлар кўрсатиш учун ишчи кучини таклиф этишни таъминлайдиган қисми. Иқтисодий фаол аҳоли сони иш билан бандларни ва ишга жойлашишга муҳтож шахсларни ўз ичига олади.
32.	Интервью	Интервью	Interview	бу, интервьюернинг респондент билан бевосита, мақсадга мувофиқ суҳбати орқали маълумот олиш усулидир. Фойдаланиш даражаси ва олинган маълумотнинг ишончлилиги бўйича у энг асосий усуллардан саналади.
33.	Иқтисодий нофаол аҳоли	Экономическая неактивность населения	Economic inactivity of population	ишчи кучи таркибига кирмайдиган меҳнатга қобилиятли аҳоли. Унинг жумласига қуйидагилар киради: <ul style="list-style-type: none"> • Ишлаб чиқаришдан ажралган ҳолда таълим олаётган ўқувчилар ва талабалар, ўқув юртларининг тингловчилари ва курсантлари; • Уй хўжалигини юритишда, болаларни, бемор қариндошларини парвариш қилишда банд бўлганлар ва агар даромад келтирадиган иш таклиф қилинса, шу ишга киришиш имконига эга бўлмаган бошқа шахслар; • Ишлашни истамаётган, иш билан ихтиёрий равишда банд бўлмаган шахслар шунингдек, ишлашни ицайдиган, лекин ишга

				жойлашиш ёки ўзини мустақил даромад билан таъминлаш учун ҳеч қандай ҳаракат қилмайдиган шахслар.
34.	Мартаба	Карьера	Карьера	бу, ҳақиқатдан эгалланадиган босқичлар (лавозимлар, иш ўринлари ва жамоадаги мавқелар) изчиллигидир.
35.	Замонавий меҳнат иқтисодиёти ва социологияси-	Экономика труда и социология	Labour of economic and sociology	бу, иш берувчи ва ёлланма ходимларнинг меҳнат жараёнида юзага келадиган иқтисодий ва ижтимоий муносабатларини ифода этадиган фандир.
36.	Меҳнат мазмуни	Смысл труда	Sense of labour	бу ишларнинг касбий мансублиги, уларнинг таркибий мураккаблиги, бажаришдаги изчиллиги билан белгиланадиган меҳнат элементлари бўлиб, ходимнинг меҳнат предметлари ва воситалари билан ўзаро муносабатга киришувидир.
37.	Меҳнат редукцияси	Редукция труда	Reduction of labour	бу мураккаб меҳнатни оддий меҳнатга айлантириш демакдир.
38.	Меҳнат фаолияти	Деятельность труда	Activity of labour	бу инсоннинг бирор меҳнат тури билан банд бўлиши тушунилади.
39.	Меҳнат тақсимооти	Распределение труда	distribution of labour	бу ҳар хил меҳнат турларининг бир-биридан ажратилишини, пировардида ишлаб чиқаришда иштирок этувчи турли гуруҳ кишиларнинг хилма-хил меҳнат фаолиятлари билан банд бўлишидир.
40.	Меҳнат кооперацияси	Кооперация труда	Collaboration of labour	бу меҳнат фаолияти жараёнидаги алоҳида ихтисослаштирилган

				ижрочилар ўртасидаги алоқаларнинг ўрнатилиши ва меҳнат фаолиятининг ташкил этилишидаги энг муҳим элементлардан биридир.
41.	Меҳнат ресурслари	Ресурсы труда	Resources of labour	бу ўзининг ақлий ва жисмоний меҳнати билан ижтимоий ишлаб чиқаришда иштирок этадиган меҳнатга қобилиятли кишилар тўпламидир.
42.	Меҳнат бозори	Рынок труда	Labour-market	бу, меҳнатга қобилиятли аҳолининг иш билан банд бўлган ва банд бўлмаган қисмлари ва иш берувчилар ўртасидаги муносабатларни ҳамда уларнинг шахсий манфаатларини ҳисобга олувчи контрактлар (меҳнат келишувлари) асосида “меҳнатга қобилиятларини” харид қилиш - сотишни амалга оширувчи, шунингдек, ишчи кучига талаб ва таклиф ўртасидаги нисбатларни бевосита тартибга солувчи, бозор иқтисодиётининг мураккаб, кўп аспекти, ўсувчи ва очиқ ижтимоий-иқтисодий тизимчасидир.
43.	Меҳнат бирлигининг бозор баҳоси	Рыночная стоимость труда	Market price of labour	бу, иш ҳақининг миқдори (ставкаси) бўлиб, у шартномада белгилаб қўйилади ва муайян вақт бирлиги ичида бажариладиган ва муайян касб-малака хусусиятларига эга бўлган меҳнатга

				тўланадиган ҳақ даражасини белгилаб беради.
44.	Меҳнатни нормалаш	Нормализирование труда	Normalization of labour	бу, илмий асосланган меҳнат харажатларини ва унинг натижаларини: вақт нормалари, сони, хизмат кўрсатишнинг бошқарилиши
45.	Меҳнат унумдорлиги	Производительность труда	Performance of labour	бу, ходимлар меҳнат фаолиятининг иқтисодий самарадорлиги кўрсаткичидир. У ишлаб чиқарилган маҳсулот ёки кўрсатилган хизматлар миқдорининг меҳнат харажатларига нисбатан, яъни меҳнат харажатлари бирлиги ҳисобига ишлаб чиқарилган маҳсулот билан белгиланади.
46.	Меҳнат унумдорлигини ошириш заҳиралари (резервлари)	Увеличение резервов производительности труда	Increasing reserves of performance of labour	бу, техника ва технологияни такомиллаштириш, ишлаб чиқариш, меҳнат ва бошқарувни ташкил этишни яхшилаш ҳисобига меҳнат унумдорлигини оширишнинг барча омилларидан янада тўлароқ фойдаланиш имкониятидир.
47.	Меҳнатга муносабат	Отношение к труду	Attitude to labour	бу, мураккаб ижтимоий ҳодиса бўлиб, уч элемент бирлиги: меҳнат муомаласи сабаблари ва йўналишлари; реал ёки ҳақиқий меҳнат муомаласи; ходимларнинг меҳнат фаолиятига оғзаки баҳо беришидан иборатдир.
48.	Меҳнатдан қониқиш ҳосил	Образование удовлетворения от	Satisfaction from	бу, ходимнинг меҳнат мазмунига, характери ва

	қилиш	труда	labour	шарт-шароитларига кўядиган талабларининг мувозанатли ҳолати, бу талабларни амалга ошириш имкониятларига субъектив баҳо беришдир.
49.	Меҳнатга мослашиш (кўникиш)	Приспособление к труду	Adaptation to labour	бу, шахс янги меҳнат вазиятини ўзлаштиришининг ижтимоий жараёни бўлиб, унда шахс ва меҳнат муҳити бир-бирига фаол таъсир кўрсатади ва мослашувчи-мослаштирувчи тизимлар ҳисобланади.
50.	Мотив (сабаб – французча motif -ундаш маъносини билдиради)	Мотив	Motive	бу, шахсни, ижтимоий гуруҳни, муайян эҳтиёжларни қондириш истаги билан боғланган кишиларнинг бирлигини фаолликка ва меҳнат қилишга ундашдир.
51.	Мотивация (сабабни асослаш)	Мотивация	Motivation	бу, реал меҳнат хулқ-атворини тушунтириш,
52.	Мартаба даражаси	Степень	Degree	бу, инсоннинг иш билан боғлиқ йиллари мобайнида меҳнат тажрибаси ва фаолияти тааллуқли, алоҳида англаб етилган нуқтаи назари ва хулқ-атворидир (эгаллаган лавозимларидаги, иш ўринларидаги изчиллик, меҳнат ташкилотидаги мавқеининг аҳволи).
53.	Омиллари	Факторы	Factors	бу, меҳнат унумдорлигининг ўзгаришига таъсир кўрсатадиган ҳаракатлантирувчи кучлар ёки

				сабабларидир
54.	Оукен қонуни	Закон Оукена	Okun's law	ишсизликнинг табиий даражаси 1 фоизга ошганда ялпи миллий маҳсулот 2,5 фоизга камаяди ёки 2,5 фоиз ялпи миллий маҳсулот йўқотилади.
55.	Турмуш даражаси	Уровень жизни	Live rate	бу, аҳолининг зарурий, моддий ва номоддий неъматлар ҳамда хизматлар билан таъминланганлик даражаси, уларни истеъмол қилиш даражасидир.
56.	Тариф сеткаси	Тарифная сетка	Grid of tariff	бу, разрядлар шкаласидан иборат бўлиб, уларнинг ҳар бирига ўз тариф коэффиценти берилган ва ҳар қандай разряднинг тариф сеткасида ишнинг мураккаблигига қараб биринчи разрядга нисбатан ишнинг неча марта мураккаблигини кўрсатиб туради.
57.	Тадқиқот муаммоси	Проблема исследования	Problem of research	бу, ижтимоий зиддиятларни ҳал этиш ва уларни тартибга солиш учун турмушнинг бирон бир жабҳасини ўрганишга бўлган эҳтиёждир.
58.	Шахснинг эҳтиёжи	Шахснинг эҳтиёжи	The individual need	бу, инсонда ҳаракатга интилишни вужудга келтирувчи бирор-бир нарсанинг йўқлигини англашдир. Унинг нормал ҳаёт кечириши учун озуқа, уй-жой, об-ҳаво зарур бўлса, хотин-қизларгаёса уларнинг кўзга ташланиб туриши учун чиройли безаклар даркор.

59.	Қадриятлар	Ценности	Values	бу, субъект, жамият, синф, ижтимоий гуруҳнинг ҳаёт ва ишнинг асосий ва муҳим мақсадлари тўғрисидаги, шунингдек, ана шу мақсадларга эришишнинг асосий воситалари ҳақидаги тасаввурларидир.
60.	Қизиқиш	Интерес	Interest	бу, шахснинг у ёки бу нарсага қаратилган билиш эҳтиёжининг намоён бўлиш шакли бўлиб, бу ижобий ҳис-туйғу уйғотиши мумкин.
61.	Қобилият	Одарённость	Endowments	бу, ходимда ўзига юкланган вазифаларни бажариш учун касб малакаси мавжудлиги, етарли даражадаги жисмоний куч-қувват ва чидамлилиқ, уқувлилиқ; умумий маданият борлиги ва шу қабилардир.
62.	Экстраверсия	Экстраверсия	Extraversion	(extra - ташқари) шахснинг шундай психологик хусусиятларини кўрсатиб берадики, бунда шахс ўзининг қизиқишларини ташқи омилга, ташқи объектларга қаратади, баъзан буни ўзининг қизиқишлари, шахсий аҳамиятини пасайтириш ҳисобига амалга оширади.
63.	Этика(ахлоқ)-	Этика	Ethics	бу, ижтимоий ҳаёт жараёнида рўёбга чиқариладиган универсал ва ўзига хос

				ахлоқий талабалар ва хулқ-атвор нормалари тизимидир.
--	--	--	--	--

VIII. АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

Асосий адабиётлар

11. Abdurakhmanov Kalandar. Labor economics. Theory and practice. Scientific Publishing House IVG London. Copyright 2020. ISBN UK Print 978-1-912966-004. ISBN UK E-Book 978-1-912966-01-1. P 615.
12. Xayitov A.B., Adilova G.A., Arabov N.U. Personal motivatsiyasi O'quv qo'llanma. – T.: Cho'lpon nomidagi NMIU, 2019 - 240 b.
13. V.Umurzoqov, G.Abdurahmanova, S.Xolmurodov. Korxonada kadrlar siyosati. O'quv qo'llanma. –T.: “Fan va texnologiya”. 2019, 200 b.
14. Г.К.Абдурахманова. Мехнат иқтисодиёти. Ўқув қўлланма. Т.: Инновацион ривожаниш нашриёт-матбаа уйи. 2020.-138 б.

Қўшимча адабиётлар

6. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси-Т.:Ўзбекистон, 2019.- 46 б.
7. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 25 февралдаги “Ўзбекистон Республикасининг халқаро рейтинглар ва индекслардаги ўрнини яхшилаш чора-тадбирлари тўғрисида”ги қарори //www.lex.uz
8. 2020 йил –«Илм,маърифат ва рақамли иқтисодиётни ривожлантириш йили» Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг 2020 йил 24 январдаги Олий Мажлисга Мурожаатномаси // Куч-адолатда. Ўзбекистон Республикаси Олий судининг ҳуқуқий газетаси. 2020 йил 25 январь. № 3-4 (777)
9. Ўзбекистон Республикаси бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлиги ва Ўзбекистон Республикаси Молия вазирлигининг «Ходимлар сонини тартибга солиш ва бошқарув таркибини таъминлаш учун харажатларни мақбуллаш бўйича норматив ҳужжатларни тасдиқлаш тўғрисида»ги қарорга ўзгартириш ва қўшимчалар киритиш тўғрисидаги 14-К/К-сонли Қарори 2018 йил 27 апрель, 88-сон
10. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Аҳоли бандлигини таъминлаш бўйича олиб борилаётган ишлар натижадорлиги ва самарадорлигини оширишда маҳаллий ижро ҳокимияти ва иқтисодий комплекснинг ҳудудий органлари раҳбарларининг шахсий масъулиятини ошириш чора-тадбирлари тўғрисида” ги ПҚ-2960-сонли Қарори. 2017 йил 6 май. www.lex.uz
11. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Бандлик соҳасида давлат сиёсатини янада такомиллаштириш ва меҳнат органлари фаолияти самарадорлигини тубдан ошириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-5052-сонли Қарори, 2017 йил 24 май. www.lex.uz
12. Экономика и социология труда: социально – трудовые процессы в системы рыночного хозяйства: учебное пособие/ Н.В.Карпова, А.Г.Схирладзе, В.П.Борискин.-старый оскол: ТНТ, 2016.-стр 368

13. Организация, нормирование и оплата труда: учебное пособие /В.П.Малашенко, Н.И.Ляхова, Р.В.Голеева, И.В.Таушан.- старий оскол: ТНТ, 2016. - стр 300

14. Социология труда: учебник и практикум для академического бакалавриата /под общ.ред Р.В.Карапетяна .-М.: издательство Юрайт, 2017.-стр 325

15. Организация и нормирование труда: учебное пособие /А.И.Рофе. - 2-е изд, стер.-М.:КНОРУС, 2017.- стр 224

16. Экономика труда: учебник / Н.В.Федорова, О.Ю.Мингченкова.-М.: КНОРУС, 2017.-стр 232

17. Управление персоналом: Учебное пособие Под общ.ред Т.И.Михайлиной.-3-е.изд.-М.:Издательско-торговая корпорация “Дашков И К”, 2018. стр 280

Интернет сайтлари

1. www.gov.uz – Ўзбекистон Республикаси ҳукумат портали.
2. www.lex.uz–Ўзбекистон Республикаси Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси.
3. www.economist.com
4. www.worlddeconomics.com
5. www.tradingeconomics.com
6. <http://grad-schools.usnews.rankingsandreviews.com/best-graduate-schools/top-humanities-schools/economics-rankings>
7. www.ereport.ru - Обзорная информация по мировой экономике
8. www.stplan.ru - экономика и управление
www.catback.ru - научные статьи и учебные материалы по экономике