



**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI**  
**OLY VA O‘RTA MAXSUS TA‘LIM VAZIRLIGI**

**OLY TA‘LIM TIZIMI PEDAGOG VA RAHBAR KADRLARINI**  
**QAYTA TAYYORLASH VA ULARNING MALAKASINI**  
**OSHIRISHNI TASHKIL ETISH BOSH ILMY-METODIK**  
**MARKAZI**

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI**  
**HUZURIDAGI PEDAGOG KADRLARNI QAYTA**  
**TAYYORLASH VA ULARNING MALAKASINI OSHIRISH**  
**TARMOQ MARKAZI**

**KADRLAR MENEJMENTI**  
**YO‘NALISHI**  
**«PERSONAL MOTIVATSIYASI»**

**MODULI BO‘YICHA**

**O‘ Q U V – U S L U B I Y**  
**M A J M U A**

**Toshkent 2022**

**Modulning o‘quv-uslubiy majmuasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligining 2021 yil “7” dekabrda 648-sonli buyrug‘i bilan tasdiqlangan o‘quv dasturiga muvofiq ishlab chiqilgan.**

**Tuzuvchi:** TDIU dotsenti Xayitov A.B.

**Taqrizchi:** TTESI, “Korporativ boshqaruv” kafedrasida dotsenti, iqtisod fanlari nomzodi (turdosh OTM). G.G.Umarova

**Modulning ishchi dasturi Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti kengashining 2022 yil 25 yanvarda 6-sonli qarori bilan nashrga tavsiya qilingan.**

<b>MUNDARIJA</b>		<b>BET</b>
<b>I. ISHCHI DASTUR</b>		<b>6</b>
<b>II. MODULNI O‘QITISHDA FOYDALANILADIGAN INTERFAOL TA‘LIM METODLARI</b>		<b>12</b>
<b>III. NAZARIY MATERIALLAR.</b>		<b>19</b>
<b>IV. AMALIY MASHG‘ULOT MATERIALLARI</b>		<b>52</b>
<b>V. KEYSLAR BANKI</b>		<b>75</b>
<b>VI GLOSSARIY</b>		<b>98</b>
<b>VII. ADABIYOTLAR RO‘YXATI</b>		<b>111</b>

## **ISHCHI DASTUR**

### **Kirish**

Dastur O‘zbekiston Respublikasining 2020 yil 23 sentabrda tasdiqlangan “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni, “2022 — 2026 yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022 yil 28 yanvar 60-sonli farmoni, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018 yil 21 sentabrdagi “2019-2021 yillarda O‘zbekiston Respublikasini innovatsion rivojlantirish strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi PF-5544-sonli, 2019 yil 27 avgustdagi “Oliy ta’lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining uzluksiz malakasini oshirish tizimini joriy etish to‘g‘risida”gi PF-5789-son, 2019 yil 8 oktabrdagi “O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konseptsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi PF-5847-son va 2020 yil 29 oktabrdagi “Ilm-fanni 2030 yilgacha rivojlantirish konseptsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi PF-6097-sonli Farmonlari, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018 yil 21 noyabrdagi “Raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish maqsadida raqamli infratuzilmani yanada modernizatsiya qilish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-4022-son, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 4 oktabrdagi “2019 – 2030 yillar davrida O‘zbekiston Respublikasining «yashil» iqtisodiyotga o‘tish strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi PQ-4477-son hamda O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019 yil 23 sentabrdagi “Oliy ta’lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi 797-son Qarorida belgilangan ustuvor vazifalar mazmunidan kelib chiqqan holda tuzilgan bo‘lib, u oliy ta’lim muassasalari pedagog kadrlarining kasb mahorati hamda innovatsion kompetentligini rivojlantirish, sohaga oid ilg‘or xorijiy tajribalar, yangi bilim va malakalarni o‘zlashtirish, shuningdek amaliyotga joriy etish ko‘nikmalarini takomillashtirishni maqsad qiladi.

Dastur doirasida berilayotgan mavzular ta’lim sohasi bo‘yicha pedagog kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish mazmuni, sifati va ularning tayyorgarligiga qo‘yiladigan umumiy malaka talablari va o‘quv rejalari asosida shakllantirilgan bo‘lib, uning mazmuni kredit modul tizimi va o‘quv jarayonini tashkil etish, ilmiy va innovatsion faoliyatni rivojlantirish, pedagogning kasbiy professionalligini oshirish, ta’lim jarayoniga raqamli texnologiyalarni joriy etish, maxsus maqsadlarga yo‘naltirilgan ingliz tili, mutaxassislik fanlar negizida ilmiy va amaliy tadqiqotlar, o‘quv jarayonini tashkil etishning zamonaviy uslublari

bo'yicha so'nggi yutuqlar, pedagogning kreativ kompetentligini rivojlantirish, ta'lim jarayonlarini raqamli texnologiyalar asosida individuallashtirish, masofaviy ta'lim xizmatlarini rivojlantirish, vebinar, onlayn, «blended learning», «flipped classroom» texnologiyalarini amaliyotga keng qo'llash bo'yicha tegishli bilim, ko'nikma, malaka va kompetensiyalarni rivojlantirishga yo'naltirilgan.

Qayta tayyorlash va malaka oshirish yo'nalishining o'ziga xos xususiyatlari hamda dolzarb masalalaridan kelib chiqqan holda dasturda tinglovchilarning mutaxassislik fanlar doirasidagi bilim, ko'nikma, malaka hamda kompetensiyalariga qo'yiladigan talablar takomillashtirilishi mumkin.

### **Modulning maqsadi va vazifalari**

**“Personal motivatsiyasi”** modulining maqsad va vazifalari:

- “Kadrlar menejmenti” yo'nalishida pedagog kadrlarning kasbiy bilim, ko'nikma, malakalarini uzluksiz yangilash va rivojlantirish;
- zamonaviy talablarga mos holda oliy ta'limning sifatini ta'minlash uchun zarur bo'lgan pedagoglarning kasbiy kompetentlik darajasini oshirish;
- pedagog kadrlar tomonidan zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalari va xorijiy tillarni samarali o'zlashtirilishini ta'minlash;
- maxsus fanlar sohasidagi o'qitishning innovatsion texnologiyalari va ilg'or xorijiy tajribalarni o'zlashtirish;
- “Kadrlar menejmenti” yo'nalishida o'quv jarayonini fan va ishlab chiqarish bilan samarali integratsiyasini ta'minlashga qaratilgan faoliyatni tashkil etish.

Modul bo'yicha tinglovchilarning bilimi, ko'nikmasi, malakasi va kompetensiyalariga qo'yiladigan talablar

“Kadrlar menejmenti”kursini o'zlashtirish jarayonida amalga oshiriladigan masalalar doirasida:

Maxsus fanlar bo'yicha tinglovchilar quyidagi yangi bilim, ko'nikma, malaka hamda kompetensiyalarga ega bo'lishlari talab etiladi:

#### **Tinglovchi:**

- inson resurslari to'g'risidagi statistik axborot asosida inson resurslaridan foydalanishni tahlil qilish va bu borada xulosalar chiqarish;
- statistik axborot asosida ishni tahlil qilishda hal etiladigan vazifalar bloklarini aniqlash;
- mehnat bozoridagi xodimlarning motivatsion tarkibini tahlil qilish;
- korxonalarida malakali kadrlar taqchilligining asosiy sabablari aniqlash;
- tashkilotda xodimlarni motivatsiyalashga ta'sir etish vositalarini urganish bo'yicha bilishi va ulardan foydalana olishi qo'yiladigan talablarni **bilishi** kerak.

#### **Tinglovchi:**

- mehnat jarayonlarini tashkil etish va takomillashtirish yo'llarini aniqlash;
- ehtiyojlarning xodimning mehnat jarayonidagi xatti-harakatiga ta'sirini aniqlash;

- personalning raqobatbardoshligini oshirishning asosiy yoʻnalishlarini aniqlash;
- motivatsiyalashning tashkiliy mexanizmini aniqlash;
- malakali personaldan foydalanish holatini chuqur tahlil qilish kabi **koʻnikmalariga** ega boʻlishi lozim.

#### **Tinglovchi:**

- personal motivatsiyasi bilan bogʻliq sharoitlarini yaxshilash yoʻllarini aniqlash orqali xodimlarning farovonligini oshirish mexanizmini ishlab chiqish **malakalariga** ega boʻlishi kerak.

#### **Tinglovchi:**

- inson resurslarining shakllanishi, shaxsning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari, temperament turlari va shaxsning xususiyatlari;
- xodimlarning motivatsion tarkibi, boshqaruv funksiyasi toʻgʻrisidagi tushuncha, xodimlarni motivatsiyalashga taʼsir etish vositalari;
- motivatsiyalash funksiyalari, xodim faoliyatining motivatsion modeli;
- xodimlarni boshqarish funksiyalarining oʻzaro bogʻliqligi, bozor munosabatlari tizimida mehnatni boshqarish usullari boʻyicha **kompetensiyasiga** ega boʻlishi zarur.

### **Modulni tashkil etish va oʻtkazish boʻyicha tavsiyalar**

“Personal motivatsiyasi” kursi maʼruza va amaliy mashgʻulotlar shaklida olib boriladi.

Amaliy mashgʻulotlarda tinglovchilar oʻquv modullari doirasidagi ijodiy topshiriqlar, keyslar, oʻquv loyihalari, texnologik jarayonlar bilan bogʻliq vaziyatli masalalar asosida amaliy ishlarni bajaradilar.

Amaliy mashgʻulotlar zamonaviy taʼlim uslublari va innovatsion texnologiyalarga asoslangan holda oʻtkaziladi. Bundan tashqari, mustaqil holda oʻquv va ilmiy adabiyotlardan, elektron resurslardan, tarqatma materiallardan foydalanish tavsiya etiladi.

### **Modulning oʻquv rejadagi boshqa modullar bilan bogʻliqligi va uzviyligi**

Modul mazmuni oʻquv rejadagi “Kadrlar menejmenti” va “Personal auditi va nazorati” oʻquv modullari bilan uzviy bogʻlangan holda pedagoglarning umummutaxassislik boʻyicha tayyorgarlik darajasini orttirishga xizmat qiladi.

### **Modulning oliy taʼlimdagi oʻrni**

Modulni oʻzlashtirish orqali tinglovchilar zamonaviy ekonometrik modellarni tuzish va qoʻllashdagi muammolarni aniqlash, ularni tahlil etish va baholash hamda optimal qarorlar qabul qilish va prognozlashga doir umummutaxassislik kompetentlikka ega boʻladilar.

## Modulni tashkil etish va o‘tkazish bo‘yicha tavsiyalar

“Personal motivatsiyasi” kursi ma’ruza va amaliy mashg‘ulotlar shaklida olib boriladi.

Amaliy mashg‘ulotlarda tinglovchilar o‘quv modullari doirasidagi ijodiy topshiriqlar, keyslar, o‘quv loyihalari, texnologik jarayonlar bilan bog‘liq vaziyatli masalalar asosida amaliy ishlarni bajaradilar.

Amaliy mashg‘ulotlar zamonaviy ta’lim uslublari va innovatsion texnologiyalarga asoslangan holda o‘tkaziladi. Bundan tashqari, mustaqil holda o‘quv va ilmiy adabiyotlardan, elektron resurslardan, tarqatma materiallardan foydalanish tavsiya etiladi.

### Modulning o‘quv rejadagi boshqa modullar bilan bog‘liqligi va uzviyligi

Modul mazmuni o‘quv rejadagi “Kadrlar menejmenti” va “Personal auditi va nazorati” o‘quv modullari bilan uzviy bog‘langan holda pedagoglarning umummutaxassislik bo‘yicha tayyorgarlik darajasini orttirishga xizmat qiladi.

### Modulning oliy ta’limdagi o‘rni

Modulni o‘zlashtirish orqali tinglovchilar zamonaviy ekonometrik modellarni tuzish va qo‘llashdagi muammolarni aniqlash, ularni tahlil etish va baholash hamda optimal qarorlar qabul qilish va prognozlashga doir umummutaxassislik kompetentlikka ega bo‘ladilar.

Modul bo‘yicha soatlar taqsimoti

№	Modul mavzulari	Tinglovchining o‘quv yuklamasi, soat				Ko‘chma mashg‘ulot	Mustaqil ta’lim
		Hammasi	Auditoriya o‘quv yuklamasi				
			Jami	jumladan			
				Nazariy	Amaliy mashg‘ulot		
1.	Personal motivatsiyasida shaxsning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari	10	8	2	6	2	-



<b>2.</b>	<b>Korporativ madaniyatning xodimni motivatsiyalashga ta'siri</b>	10	8	2	6	2	-
	<b>Jami:</b>	20	16	4	12	4	-

## **NAZARIY MASHG'ULOTLAR MAZMUNI**

### **1-mavzu. Personal motivatsiyasida shaxsning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari**

Shaxs – ijtimoiy-psixologik ta'lim. Shaxsning tabiiy asosi. Inson individi. Individuallik bilan shaxsning o'zaro nisbati. Shaxsning integral tarkibi. Shaxsning o'ziga xos xususiyatlari. Shaxsning tipologiyasi. Tashkilotda shaxs. Shaxsning tarkibi. Shaxsning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari. Insonlar qobiliyati. Madaniyatga ta'sir etuvchi omillar. Ikki xil talqin etiladigan xususiyatlar. Xususiyatlar xillari. Temperament turlari va shaxsning xususiyatlari. Shaxsning vujudga kelish jarayoni. Inson tomonidan tashkiliy muhitga ta'sir etuvchi omillar. Shaxs bilan tashkilotning o'zaro hamkorligi modeli. Mehnat ob'ekti sifatida insonning ko'p o'lchamliligi. Iqtisodiy hayotda insonning roli. Iqtisodiy hayotda inson namoyon bo'lishining shakllari. Iqtisodiy tizimda inson modeli. Inson bozor munosabatlarining sub'ekti sifatida. Korxonalar va uning xodimlarining maqsadlarini tasniflash. Inson rivojlanishi bosqichlari. Insonning tashkilotdagi hayotiy tsikli. Motivatsiyalash nazariyasi va xillari. Xodimga ta'sir etish majmui.

## **NAZARIY MASHG'ULOTLAR MAZMUNI**

### **1-mavzu. Personal motivatsiyasida shaxsning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari**

Shaxs – ijtimoiy-psixologik ta'lim. Shaxsning tabiiy asosi. Inson individi. Individuallik bilan shaxsning o'zaro nisbati. Shaxsning integral tarkibi. Shaxsning o'ziga xos xususiyatlari. Shaxsning tipologiyasi. Tashkilotda shaxs. Shaxsning tarkibi. Shaxsning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari. Insonlar qobiliyati. Madaniyatga ta'sir etuvchi omillar. Ikki xil talqin etiladigan xususiyatlar. Xususiyatlar xillari. Temperament turlari va shaxsning xususiyatlari. Shaxsning vujudga kelish jarayoni. Inson tomonidan tashkiliy muhitga ta'sir etuvchi omillar. Shaxs bilan tashkilotning o'zaro hamkorligi modeli. Mehnat ob'ekti sifatida insonning ko'p o'lchamliligi. Iqtisodiy hayotda insonning roli. Iqtisodiy hayotda inson namoyon bo'lishining shakllari. Iqtisodiy tizimda inson modeli. Inson bozor munosabatlarining sub'ekti sifatida. Korxonalar va uning xodimlarining maqsadlarini tasniflash. Inson rivojlanishi bosqichlari. Insonning tashkilotdagi hayotiy sikli. Motivatsiyalash nazariyasi va xillari. Xodimga ta'sir etish majmui.

### **2-mavzu. Korporativ madaniyatning xodimni motivatsiyalashga ta'siri**

Jamiyat, tashkilot, inson madaniyatining o'zaro ta'sir etish sxemasi.

Kompaniyaga korporativ madaniyat nima uchun zarur. Korporativ madaniyatning psixologik mexanizmi. E. Sheyn bo'yicha madaniyat darajalari. O'rganish darajalari bo'yicha korporativ madaniyat tarkibiy qismlari. Tashkiliy madaniyat tarkibi. Tashkiliy madaniyat funksiyalari. Korporativ madaniyatni tahlil qilish algoritmi. Kompaniyaning korporativ madaniyatiga ta'sir etuvchi omillar. Korporativ madaniyatning turli darajalariga ega bo'lgan kompaniyalar istiqbollari. Ish joyida turli xildagi tashkiliy madaniyatlarning namoyon bo'lishi. Amerika va unga qarama-qarshi tashkiliy madaniyatni taqqoslash. Tashkiliy va korporativ madaniyatlar evolyutsiyasi. M.Burke bo'yicha tashkiliy madaniyat tipologiyasi. Moslashuvchan korporativ madaniyatlar xillari. Raqobatlashuvchi qadriyatlar modeliga muvofiq tashkiliy madaniyat xillarining tavsifi. Turli tashkiliy madaniyatlarda xodimlar motivatsiyasi. Tashkilot madaniyatini loyihalashtirish. Tashkiliy madaniyatlarning asosiy xillarini yoritish. Tashkiliy madaniyatni shakllantirishda boshqaruv usullarining mazmuni. Korporativ madaniyatni shakllantirish. Korporativ madaniyat piramidasi. Tashkilot madaniyatining asosiy parametrlari. Tashkilot madaniyatining darajaviy tarkibi. Kompaniya tashkiliy madaniyatining asosiy unsurlari rivojlanishi bosqichlari. Insonning tashkilotdagi hayotiy sikli. Motivatsiyalash nazariyasi va xillari. Xodimga ta'sir etish majmui.

## **AMALIY MASHG'ULOTLAR MAZMUNI**

### **1-mavzu. Personal motivatsiyasida shaxsning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari**

Shaxs – ijtimoiy-psixologik ta'lim. Shaxsning tabiiy asosi. Inson individi. Individuallik bilan shaxsning o'zaro nisbati. Shaxsning integral tarkibi. Shaxsning o'ziga xos xususiyatlari. Shaxsning tipologiyasi. Tashkilotda shaxs. Shaxsning tarkibi. Shaxsning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari. Insonlar qobiliyati. Madaniyatga ta'sir etuvchi omillar. Ikki xil talqin etiladigan xususiyatlar. Xususiyatlar xillari. Temperament turlari va shaxsning xususiyatlari. Shaxsning vujudga kelish jarayoni. Inson tomonidan tashkiliy muhitga ta'sir etuvchi omillar. Shaxs bilan tashkilotning o'zaro hamkorligi modeli. Mehnat ob'ekti sifatida insonning ko'p o'lchamliligi. Iqtisodiy hayotda insonning roli. Iqtisodiy hayotda inson namoyon bo'lishining shakllari. Iqtisodiy tizimda inson modeli. Inson bozor munosabatlarining sub'ekti sifatida. Korxonalar va uning xodimlarining maqsadlarini tasniflash. Inson rivojlanishi bosqichlari. Insonning tashkilotdagi hayotiy sikli. Motivatsiyalash nazariyasi va xillari. Xodimga ta'sir etish majmui.

### **2-mavzu. Korporativ madaniyatning xodimni motivatsiyalashga ta'siri**

Jamiyat, tashkilot, inson madaniyatining o'zaro ta'sir etish sxemasi. Kompaniyaga korporativ madaniyat nima uchun zarur. Korporativ madaniyatning psixologik mexanizmi. E. Sheyn bo'yicha madaniyat darajalari. O'rganish darajalari bo'yicha korporativ madaniyat tarkibiy qismlari. Tashkiliy madaniyat tarkibi. Tashkiliy madaniyat funksiyalari. Korporativ madaniyatni tahlil qilish algoritmi. Kompaniyaning korporativ madaniyatiga ta'sir etuvchi omillar.

Korporativ madaniyatning turli darajalariga ega bo'lgan kompaniyalar istiqbollari. Ish joyida turli xildagi tashkiliy madaniyatlarning namoyon bo'lishi. Amerika va unga qarama-qarshi tashkiliy madaniyatni taqqoslash. Tashkiliy va korporativ madaniyatlar evolyutsiyasi. M.Burke bo'yicha tashkiliy madaniyat tipologiyasi. Moslashuvchan korporativ madaniyatlar xillari. Raqobatlashuvchi qadriyatlar modeliga muvofiq tashkiliy madaniyat xillarining tavsifi. Turli tashkiliy madaniyatlarda xodimlar motivatsiyasi. Tashkilot madaniyatini loyihalashtirish. Tashkiliy madaniyatlarning asosiy xillarini yoritish. Tashkiliy madaniyatni shakllantirishda boshqaruv usullarining mazmuni. Korporativ madaniyatni shakllantirish. Korporativ madaniyat piramidasi. Tashkilot madaniyatining asosiy parametrlari. Tashkilot madaniyatining darajaviy tarkibi. Kompaniya tashkiliy madaniyatining asosiy unsurlari.

## **O'QITISH SHAKLLARI**

Mazkur modul bo'yicha quyidagi o'qitish shakllaridan foydalaniladi:

- ma'lumotlar va texnologiyalarni anglab olish, aqliy qiziqishni rivojlantirish, nazariy bilimlarni mustahkamlash;
- davra suhbatlari (ko'rilayotgan loyiha yechimlari bo'yicha taklif berish qobiliyatini oshirish, eshitish, idrok qilish va mantiqiy xulosalar chiqarish;
- bahs va munozaralar (loyihalar yechimi bo'yicha dalillar va asosli argumentlarni taqdim qilish, eshitish va muammolar yechimini topish qobiliyatini rivojlantirish).

## **ADABIYOTLAR RO'YXATI**

### **I. Me'yoriy-huquqiy hujjatlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi-T.:O'zbekiston, 2019.- 46 b.
2. 2022 — 2026 йилларга мўлжалланган Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2022 йил 28 январ 60-сонли фармони. //www.lex.uz
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 25 fevraldagi “O'zbekiston Respublikasining xalqaro reytinglar va indekslardagi o'rmini yaxshilash chora-tadbirlari to'g'risida”gi qarori //www.lex.uz
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning 2020 yil 29 dekabrda Oliy Majlisga Murojaatnomasi. //www.lex.uz
- 5.O'zbekiston Respublikasi bandlik va mehnat munosabatlari vazirligi va O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligining «Xodimlar sonini tartibga solish va boshqaruv tarkibini ta'minlash uchun xarajatlarni maqbullash bo'yicha normativ

hujjatlarni tasdiqlash to'g'risida»gi qarorga o'zgartirish va qo'shimchalar kiritish to'g'risidagi 14-K/K-sonli Qarori 2018 yil 27 apreль, 88-son

6.O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Aholi bandligini ta'minlash bo'yicha olib borilayotgan ishlar natijadorligi va samaradorligini oshirishda mahalliy ijro hokimiyati va iqtisodiy kompleksning hududiy organlari rahbarlarining shaxsiy mas'uliyatini oshirish chora-tadbirlari to'g'risida" gi PQ-2960-sonli Qarori. 2017 yil 6 may. www.lex.uz

7.O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Bandlik sohasida davlat siyosatini yanada takomillashtirish va mehnat organlari faoliyati samaradorligini tubdan oshirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-5052-sonli Qarori, 2017 yil 24 may. www.lex.uz

## **II. Maxsus adabiyotlar.**

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. G.K.Abduraxmanova. Mehnat iqtisodiyoti. O'quv qo'llanma. T.: Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi. 2020.-138 b.

5. Экономика и социология труда: социально – трудовые процессы в системы рыночного хозяйство: 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.Таушан.- 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. Управление персоналом: Учебное пособие Под общ.ред Т.И.Михайлиной.-3-е.изд.-М.:Издательско-торговая корпорация "Дашков И К", 2018. стр 280

## **III. Internet saytlari**

13. <http://www.press-service> – O'zbekiston Respublikasi Prezidentining matbuot xizmati

14. <http://www.gov.uz> – O'zbekiston Respublikasining davlat portali.

15. <http://www.mineconomu.uz> – O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligining rasmiy sayti
16. <http://www.edu.uz> – O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligining rasmiy sayti
17. <http://www.mehnat.uz> – O'zbekiston Respublikasi Mehnat vazirligi sayti.
18. <http://www.stat.uz> – O'zbekiston Respublikasi Statistika bo'yicha davlat qo'mitasining sayti.
19. <http://www.lex.uz> – O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligining qonunchilik hujjatlari sayti.
20. <http://www.ilo.org> – Xalqaro Mehnat Tashkilotining sayti.



## II. MODULNI O'QITISHDA FOYDALANILADIGAN INTERFAOL TA'LIM METODLARI.

**Muammoni jamoali tarzda hal etishning usullari va vositalari**

### **Muzokaralar**

Muzokaralar – aniq tashkil etilgan ikki tomon fikrlarining almashinuvi.

**Muzokaralarni o'tkazish jarayonining tuzilishi**

### **Bahs**

**Bahs** – o'z fikrini ifoda etishni xohlovchilar orasida biron bir munozarali masalani muhokama qilish, haqiqatni aniqlash va to'g'ri qarorni qabul qilish.

### **Anjuman-bahsining roli**

**Olib boruvchi** – o'rgatuvchi barcha vakolatlariga ega – bahs borishini boshqaradi, isbotlar va rad etishlarning daliligini, tushuncha va atamalarning aniqligiga e'tibor qaratadi, muloqotning barcha qoidalarga munosib tarzda o'tishini kuzatadi.

**Opponent** – tadqiqotchilar muhitida qabul qilingan opponentlik jarayonini amalga oshiradi. U nafaqat nutq soʻzlovchining asosiy nuqtai nazarini ifodalashi, balki uni tushinishi orqali uning xatolarini topishi va hal etishning oʻz variantini taqdim etishi zarur.

**Mantiqchi** – nutq soʻzlovchi va opponent fiklaridagi qarama-qarshiliklarni va mantiqiy xatolarni aniqlaydi, tushunchalar tavsifini aniqlaydi, dalillar va rad etishlarni va farazni oldinga surish haqqoniyligini tahlil qiladi.

**Psixolog** – mahsulli muloqotni tashkil etish uchun javob beradi, birgalikda harakatlarni amalga oshirib, kelishuvga erishadi, bahsning mojaroga aylanishiga yoʻl qoʻymaydi.

**Ekspert** – bahs usulining natijaviyligini baholaydi, oldinga surilgan farazlar va takliflar, hulosalar haqqoniyligini baholaydi, aniq bir ishtirokchining qoʻshgan hissasi toʻgʻrisida fikrlarni bildiradi va boshqalar.

### «Aqliy hujum»

**Aqliy hujum (breynstorming – miyalar boʻroni)** – amaliy yoki ilmiy muammolarni hal etish fikrlarni jamoali generatsiya qilish usuli.

Aqliy hujum vaqtida ishtirokchilar murakkab muammoni birgalikda hal etishga intilishadi: ularni hal etish boʻyicha oʻz fikrlarini bildiradi (generatsiya qiladi) va bu fikrlar tanqid qilinmasdan ular orasidan eng muvofiqi, samaralisi, maqbuli va shu kabi fikrlar tanlab olinib, muhokama qilinadi, rivojlantiriladi va ushbu fikrlarni asoslash va rad etish imkoniyatlari baholanadi.

Aqliy hujumning asosiy vazifasi – oʻqib-oʻrganish faoliyatini faollashtirish, muammoni mustaqil tushunish va hal etishga motivlashtirishni rivojlantirish, muloqot madaniyati, kommunikativ koʻnikmalarni shakllantirish, fikrlash inertsiyasidan qutilish va ijodiy masalani hal etishda fikrlashning oddiy borishini engish.

- **Toʻgʻridan-toʻgʻri jamoali aqliy hujum** – iloji boricha koʻproq fikrlar yigʻilishini taʼminlaydi. Butun oʻquv guruhi (20 kishidan ortiq boʻlmagan) bitta muammoni hal etadi.

- **Ommaviy aqliy hujum** – mikro guruhlarga boʻlingan va katta auditoriyada fikrlar generatsiyasi samaradorligini keskin oshirish imkonini beradi.

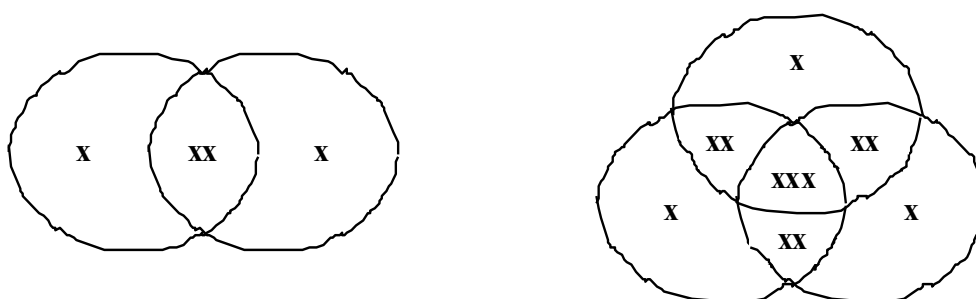
- Har bir guruh ichida umumiy muammoning bir jihati hal etiladi.

**Koʻrgazmali taqdim etish: grafik tashkil etuvchilar**





### Venn diagrammasi



### SWOT-tahlil jadvali

**SWOT** – tahlil nomlanishi inglizcha bosh harflardan olingan:

**Strengths** – kuchli tomoni, korxonada ichki resurslar mavjudligi nazarda tutiladi;

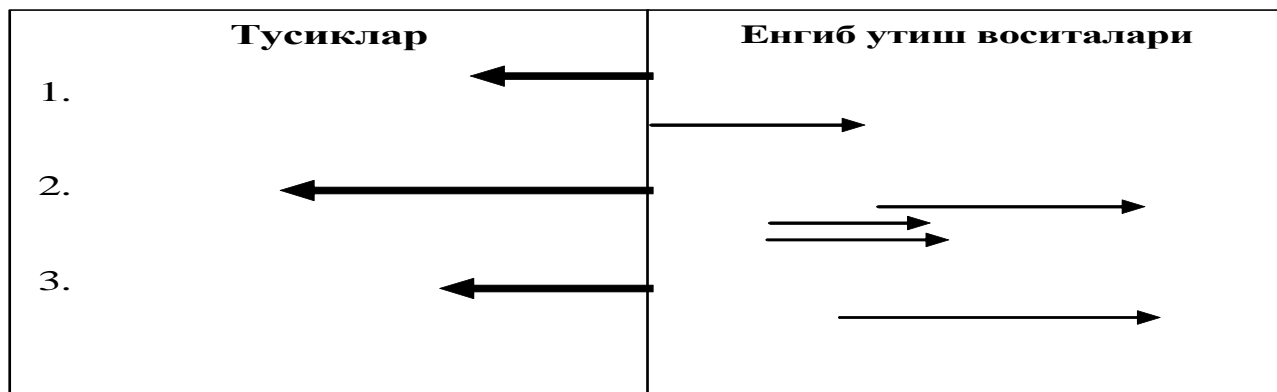
**Weakness** – kuchsiz tomoni yoki ichki muammolar mavjudligi;

**Opportunities** – imkoniyatlar; korxonada rivojlanishi uchun mavjud imkoniyatlar;

**Threats** – xavflar; tashqi muhitdagi mavjud xavf-xatarlar

Qoidaga ko'ra, SWOT – tahlilining muvaffaqiyati tashkilotga bog'liq bo'lmay, balki kelgusidagi strategik maqsad va loyihalarni ishlab chiqishda uning natijasi hisobga olinishiga bog'liq bo'ladi. Uni qo'llashda elementlarini quyidagicha talqin qilish mumkin:

### «Kuchlar tahlili» grafigi



#### «Kuchlar tahlili» grafigini tuzish qoidasi

Koordinat o'qi chiziladi, chapga strelka (kuchlar) bilan korxonalar rivojlanishi yoki muayyan biznes loyihasini amalga oshirishga xalaqit beruvchi to'siqlar joylashtiriladi. Ushbu strelkalar kattaligi jihatdan u yoki bu muammoga ta'siri hamda jiddiylikiga mos kelishi lozim bo'ladi.

So'ngra qarama-qarshi tomonga ushbu kuchlarni yengib o'tish vositalari strelka ko'rinishida eks ettiriladi. Ularning soni grafikning o'ng tomonidan natija chiqara oladigan darajada bo'lishi lozim.

Umuman olganda, bu kelgusida aniqlashtirishni va bo'laklarga ajratishni talab etadigan kuchlarni nisbiy baholash usuli hisoblanadi.

### «Keys-stadi» metodi

«**Keys-stadi**» - inglizcha so'z bo'lib, («case» – aniq vaziyat, hodisa, «stadi» – o'rganmoq, tahlil qilmoq) aniq vaziyatlarni o'rganish, tahlil qilish asosida o'qitishni amalga oshirishga qaratilgan metod hisoblanadi. Mazkur metod dastlab 1921 yil Garvard universitetida amaliy vaziyatlardan iqtisodiy boshqaruv fanlarini o'rganishda foydalanish tartibida qo'llanilgan. Keysda ochiq axborotlardan yoki aniq voqea-hodisadan vaziyat sifatida tahlil uchun foydalanish mumkin. Keys harakatlari o'z ichiga quyidagilarni qamrab oladi: Kim (Who), Qachon (When), Qaerda (Where), Nima uchun (Why), Qanday/ Qanaqa (How), Nima-natija (What).

## “Keys metodi” ni amalga oshirish bosqichlari

Ish bosqichlari	Faoliyat shakli va mazmuni
<b>1-bosqich:</b> Keys va uning axborot ta’minoti bilan tanishtirish	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ yakka tartibdagi audio-vizual ish;</li> <li>✓ keys bilan tanishish (matnli, audio yoki media shaklda);</li> <li>✓ axborotni umumlashtirish;</li> <li>✓ axborot tahlili;</li> <li>✓ muammolarni aniqlash</li> </ul>
<b>2-bosqich:</b> Keysni aniqlashtirish va o’quv topshirig’ni belgilash	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ individual va guruhda ishlash;</li> <li>✓ muammolarni dolzarblik ierarxiyasini aniqlash;</li> <li>✓ asosiy muammoli vaziyatni belgilash</li> </ul>
<b>3-bosqich:</b> Keysdagi asosiy muammoni tahlil etish orqali o’quv topshirig’ining echimini izlash, hal etish yo’llarini ishlab chiqish	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ individual va guruhda ishlash;</li> <li>✓ muqobil echim yo’llarini ishlab chiqish;</li> <li>✓ har bir echimning imkoniyatlari va to’siqlarni tahlil qilish;</li> <li>✓ muqobil echimlarni tanlash</li> </ul>
<b>4-bosqich:</b> Keys echimini shakllantirish va asoslash, taqdimot.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ yakka va guruhda ishlash;</li> <li>✓ muqobil variantlarni amalda qo’llash imkoniyatlarini asoslash;</li> <li>✓ ijodiy-loyiha taqdimotini tayyorlash;</li> <li>✓ yakuniy xulosa va vaziyat echimining amaliy aspektlarini yoritish</li> </ul>

### Keys.

Amaliy vaziyat. Ilmiy-texnika dasturlari doirasida bajariladigan tadqiqotlar bo’yicha e’lon qilingan tanlovda Sizning grantingiz g’olib bo’ldi. Grant ijrochilari belgilangan bo’lsada, tashkilot rahbari ijrochi sifatida Siz tanimaydigan bir yosh mutaxassisni grantga qo’shishga ko’rsatma berdi. Siz andisha qilib uni grantga ijrochi sifatida kiritdingiz va u bajarishi lozim bo’lgan vazifalarni belgilab berdingiz. 6 oy o’tdi. Ijrochi hech bir vazifani bajarmadi, lekin ish haqi olib yurdi. Grand ishtirokchilari o’rtasida e’tirozlar yuzaga keldi.

Bunday holatda Siz grand rahbari yoki ijrochi sifatida qanday yo’l tutasiz?

1. Rahbaringizga arz qilib, vaziyatni to’g’rilash uchun yordam so’raysiz.
2. YOsh mutaxassis vazifalarini o’zingiz bajarib borishingiz boshqa ijrochilarga aytib, vaziyatni to’g’rilaysiz.

3. YOsh mutaxassis vazifalarini boshqa ijrochilar bajarishi uchun taqsimlab berasiz.

4. Maslahatimiz uni granddan chiqarib tashlaysiz.

5. YOki boshqacha yo'llarini topasiz.

### III.NAZARIY MATERIALLAR

#### 1. MA'RUZALAR MATNI

##### 1. Personal motivatsiyasida shaxsning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari

#### REJA

- 3.1. Shaxs – ijtimoiy-psixologik ta'lim asosi
- 3.2. Shaxsning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari
- 3.3. Shaxsning shakllanishining ijtimoiylashuv jarayoni
- 3.4. Iqtisodiy tizimda inson modeli
- 3.5. Inson bozor munosabatlarining sub'ekti sifatida
- 3.6. Insonning rivojlanish fazasi

##### 1.1. Shaxs – ijtimoiy-psixologik ta'limning asosi sifatida

**Inson** – bu biologik-ruhiy va ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishning, xususan, insoniy belgilar va xususiyatlarning yaxlitligi tufayli tabiiy olamdan ajralib chiqqan noyob mavjudodni tavsiflovchi umumiy jins bildiruvchi tushuncha. U mavjudod bilan tirik tabiat rivojlanishining eng yuqori darajasi hisoblangan inson zotining nisbatini tavsiflaydi. Insonlar mehnatda va ijtimoiy faoliyatning turli shakllarida ishtirok etgan holda o'zida bashariyatda shakllanib ulgurgan o'ziga xos insoniy qobiliyatlarni rivojlantiradi. Inson tirik mavjudod sifatida asosiy biologik va fiziologik qonunlarga, iqtisodiy va ijtimoiy mavjudod sifatida esa – jamiyat va iqtisodiyotning rivojlanish qonunlariga bo'ysunadi.

«**Individ**» – lotincha so'z bo'lib, yunoncha «atom» so'zining sinonimi hisoblanadi. Ushbu ikkala so'z ham «bo'linmas», «yakuniy» deya tarjima qilinadi. **Individ** – bu alohida, muayyan inson, odam zotining alohida vakili; uning bo'linmas «dastlabki g'ishtchasi».

**Inson individi** – tirik tabiatning o'ziga xos ruhiy-fiziologik tuzilishga va fikrlash, madaniyatni (ikkinchi tabiatni) yaratish hamda tsivilizatsiyani rivojlantirish qobiliyatlariga ega bo'lgan vakili. Bularning barchasi individni odam zotining birligiga aylantiradi.

Individlar sifatida insonlar bir-biridan nafaqat morfologik xususiyatlari (o'sish, gavdaning tuzilishi va ko'zlarining rangi) bilan, balki ruhiy (psixologik) xususiyatlari (qobiliyatlari, temperamentlari, emotsionalligi va h.k.) bo'yicha ham farq qiladi.

**Individuallik** – bu bir insonni boshqasidan ajratib turuvchi betakror biologik, ruhiy, ijtimoiy va iqtisodiy xususiyatlar yaxlitligi. Individuallik mohiyatining ta'rifi “o'ziga xoslik”, “betakrorlik” tushunchalari bilan emas, balki “yaxlitlik”, “birlik”, “mualliflik”, “o'z turmush tarzi” tushunchalari bilan bog'liq. Individuallikning mohiyati individning o'ziga xosligi, uning o'zi bilan o'zi bo'lish,

mustaqil bo'lish qobiliyati bilan bog'liq, ya'ni u shaxsni gavdalantirishning chuqurligini ifodalaydi.

**Persona** (*lot*, **persona – kimsa, zot, shaxs**) – ko'p sonli individlarga xos bo'lib, ijtimoiy funktsiyalarni bajarish uchun zarur bo'lgan tayanch (odatiy) belgilar majmui; umuman insonning gavdalashtirilgan shaxsi sifatida namoyon bo'ladi: professionalning shaxsi, rahbarning shaxsi, fuqaroning shaxsi, xodimning shaxsi. Ularga nisbatan tegishli modellar – professiogrammalar ishlab chiqiladi.

Inson shaxs bo'lib tug'ilmaydi, balki shaxsga aylanadi. **Shaxs** – bu insonning ijtimoiy aloqalari va xatti-harakatlarida namoyon bo'ladigan, uning o'zi va atrofdagilar uchun muhim ahamiyat kasb etuvchi ruhiy xususiyatlar tizimida olib qaraladigan odam. Individning shaxsga aylanishi – nafaqat tarixiy va ijtimoiy jarayonlar, balki pedagogik jarayon hamdir. Individ faqat unga atrofidagi barcha narsaga: mehnatga, ijtimoiy tuzumga, omma kurashiga, jamoa vazifalariga, boshqa insonning taqdiriga nisbatan o'zining faol nuqtai nazarini erkin, masalaning mohiyatini tushungan holda belgilash imkonini beruvchi ong darajasida shaxsga aylanadi<sup>1</sup>. Lekin shu bilan birga insonlar hech qachon tarixda alohida ajratilgan ijtimoiy «atomlar» («monad») sifatida ishtirok etmagan<sup>2</sup>. Jamiyat – inson individlari va ular o'rtasida o'z hayot faoliyati jarayonida yuzaga keladigan munosabatlarning tarixan rivojlanuvchi yig'indisi.

“**Shaxs**” tushunchasi – barcha ko'rib chiqilgan tushunchalar ichida eng murakkabi, chunki u ikkita mutlaqo turlicha ma'noda ishlatiladi. Kundalik so'zlashuvda, shuningdek, ayrim fanlarda, masalan, tarixda yoki madaniyatshunoslikda ushbu atama ba'zi alohida ko'zga ko'ringan xususiyatlarga ega bo'lgan insonga nisbatan qo'llaniladi. Ushbu xususiyatlar tarixiy jarayonni o'zgartirishga, buyuk ishni amalga oshirishga va bunday xususiyatlarga ega bo'lmagan minglab, millionlab individlarni jalb etishga qodir. So'zning bunday ma'nosi o'z individualligini, o'z “MEN”ini rivojlantirish insonning haqiqiy burchi deb hisoblana boshlagan Yangi davrda paydo bo'ldi (bungacha obshchina hayotiga kirishib ketishni bilan, u bilan yagona bo'lish asosiy hisoblangan). Bu bilan biz inson to'g'risida o'zimizning tashqi taassurotimizni, ya'ni uning aksariyat xatti-harakatlarini, muloqat qilish usullarini bezatuvchi eng yaqqol xususiyatlarini ta'riflaymiz.

Afsuski, bunda inson muayyan vaziyatga qarab qat'iy yoki jur'atsiz bo'lishi mumkinligi nazarda chetda qoladi.

Boshqa fanlarda, xususan, menejment, mehnat iqtisodi, sotsiologiya va psixologiyada “shaxs” so'zining Antik davrda yuzaga kelgan dastlabki ma'nosi qo'llaniladi. Bunda shaxs tushunchasiga inson muayyan hayotiy rollarni o'ynagan hollarda qabul qiladigan tashqi, yuzaki, ijtimoiy qiyofa kiritilgan.

Odatda inson quyidagicha baholanadi: «**U g'ayrioddiy shaxs**», «**U sirli shaxs**», «**Shaxs sifatida u – hech narsa**».

<sup>1</sup> Кряжев П. Общество и личность. М., 2012. С. 11.

<sup>2</sup> Давыдов Ю. Н. Труд и свобода. М.: Высшая школа, 2002.

Biroq, bunday yondashuvda inson xususiyatining bir shaxsni boshqasidan sazilarli darajada ajratib turuvchi ko'plab xususiyatlari chetga suriladi.

**Shaxs – bu:**

- insonning hayoti jarayonida faoliyat va muloqot orqali amalga oshiriladigan ijtimoiy-madaniy xususiyatlarga ega bo'lgan har qanday normal inson;

- mehnatga, muloqot va bilish shakllariga nisbatan aniq iqodalgan nuqtai nazarga ega bo'lgan individ, o'zida insonning bilish ehtiyojlarini tarbiyalagan, inson ega bo'lishi mumkin bo'lgan eng yuksak tuyg'u – o'zining mohiyatini tushunish qobiliyatiga ega bo'lgan individ;

- unda hayot mazmuni, insonlarga bo'lgan munosabat, ijtimoiy tuzum kabi masalalar hal etiladigan fundamental fikrlash qobiliyatiga ega bo'lgan individ;

- hayot faoliyatining turli sharoitlarida barqaror faoliyat yurituvchi va xususiyatlar o'ziga xos tarzda uyg'unlashtirgan individ.

- insonning jamiyatdagi turmushi tufayli shakllanadigan ijtimoiy-ruhiy (psixologik) tuzilma;

- inson individi ijtimoiy hodisa va ijtimoiy (jamoat, jamoaviy) muloqot va harakatning uning ijtimoiy xususiyatlari namoyon bo'ladigan turli xillarida o'zini ko'rsatuvchi ongli faoliyat sub'ekti.

Tashqi namoyon bo'lishga ko'ra (muloqot va harakatlar bo'yicha) ma'lum darajada insonning ichki dunyosi, uning ahloqiy va ma'naviy xususiyatlari (ham ijobiy, ham salbiy) haqida fikr yuritish mumkin. Bu nafaqat ruhiy jarayonlarni va shaxsning ijtimoiy xususiyatlarini bilish, balki unga nisbatan shakllantiruvchi ta'sirlarning turlarini aniqlash imkonini beradi. SHunday qilib, shaxs ijtimoiy munosabatlarning faol sub'ekti sifatida ishtirok etadi va bir vaqtning o'zida ijtimoiy guruh (jamoat, jamiyat) va rahbar – ta'sir etish sub'ektlari faoliyatining ob'ekti hisoblanadi.

Insonga tabiatdan ko'p narsa in'om etilgan. SHaxsning tabiiy asosini uning biologik xususiyatlari hosil qiladi, lekin baribir uning tabiiy xususiyatlari (ruhiy xususiyatlari, nerv faoliyatining u yoki bu xili va b.) emas, balki ijtimoiy ahamiyatga ega bo'lgan xususiyatlar, shu jumladan yo'naltirilganlik, ehtiyojlar va manfaatlar rivojlanishning hal qiluvchi omillari hisoblanadi.

Individuallik har bir shaxsga xos, lekin uning namoyon bo'lishining turli darajasi (ordinarlik, iste'dodlilik, iqtidorlilik va h.k.) shaxsning faoliyatning muayyan sohalaridagi ko'lamini belgilab beradi.

Individuallik va shaxsning o'zaro bog'liqligi shu bilan belgilanadiki, bu inson turmush tarzining ikkita usuli, uning ikki xil ta'rifi. Ushbu tushunchalarning bir-biriga mos kelmasligi shunda namoyon bo'ladiki, shaxs va individuallik shakllanishining ikkita bir-biridan farq qiluvchi jarayoni mavjud. SHaxsning shakllanishi insonning sotsiiallashuvi jarayoni bo'lib, bu inson tomonidan o'zining nasliy, ijtimoiy mohiyatini anglab etishidan iborat. Ushbu anglab etish hamma vaqt inson turmushining muayyan-tarixiy vaziyatlarida amalga oshiriladi. SHaxsning shakllanishi individ tomonidan jamiyatda shakllangan ijtimoiy funktsiyalar va rollar, ijtimoiy normalar va xatti-harakat qoidalarining qabul qilinishi, boshqa



insonlar bilan munosabat o'rnatishni bilishning shakllanishi bilan bog'liq. SHakllangan shaxs sotsiumda erkin, mustaqil va mas'uliyatli hulq-atvor sub'ekti.

SHaxsni o'rganishning amaliy ma'nosi ikkita asosiy funktsiyadan iborat:

- biz alohida inson haqida ega bo'lgan ma'lumotlar o'zaro qanday bog'liq ekanligini izohlash.

- ushbu insonning muayyan vaziyatda o'zini qanday tutishini prognoz qilish.

Zamonaviy shaxsning shakllanishida industrial jamiyatdan shaxs xususiyatlariga nisbatan qiziqishga undovchi menejerizmga o'tish alohida rol o'ynadi. XX asrning birinchi yarmida menejment va u bilan bog'liq tashkilot madaniyatining rivojlanishi ijtimoiy tengsizlik, xususiy mulk va bozor munosabatlari sharoitida ijtimoiy tuzilma muvaffaqiyatga erishishi uchun shaxsga murojaat etish, uning salohiyatidan har tomonlama foydalanish zaruratini yuzaga keltirdi.

SHaxsning strukturasi 1-rasmda keltirilgan. Shaxs strukturasi barcha uchta unsuri bir xil darajada muhim; ularning barchasi o'zaro bog'liq. Malakali, tajribali, lekin umumiy ishning muvaffaqiyatidan manfaatdor bo'lmagan xodim huddi tarbiyasiz va xatti-harakat qoidalariga amal qilmaydigan xodim singari yomon.

### **1-rasm. Shaxsning integral strukturasi**

Shaxs uyushgan hamjamiyatning faol ishtirokchisi sifatida ishlab chiqarish samaradorligiga, mehnat unumdorligi va raqobatbardoshlikni oshirishga ta'sir ko'rsatadi.

«**Shaxs**» **tushunchasi** ijtimoiy etuklikning ancha yuqori darajasini nazarda tutadi. Masalan, kichkina bola yoki ruhiy kasal inson shaxs hisoblanmaydi. Quyida shaxsning eng muhim xususiyatlarini ko'rib chiqamiz (2-rasm).

### **2-rasm. Shaxsning o'ziga xos xususiyatlari**

**1. Individuallik** – shaxs xususiyatlarining betakror uyg'unlashuvi; har bir inson hayot yo'lining, uning faoliyati, o'qishi va tarbiyasi sharoitlarining o'ziga xosligi va betakrorligi.

**2. Faollik** – atrofda olamni bilish va o'zgartirishga yo'naltirilgan turli xildagi faoliyat.

**3. O'zini anglash** – o'zini o'zi baholash qobiliyati, o'zi haqidagi tasavvurlar tizimi (o'zini o'zi baholash).

**4. O'zini o'zi tartibga solish** – o'z xatti-harakatlarini ongli ravishda boshqarish qobiliyati.

**5. Relyativlik** – insonning jamiyat bilan doimiy aloqalari va munosabatlari (sinfy, oilaviy va b.).

**6. Shaxs xususiyatlarining barqarorligi** – shaxs ruhiy namoyon bo'lishining o'zgaruvchan bo'lishiga qaramay, baribir uning ruhiy tarzining nisbiy doimiyligi aniq oshkor bo'ladi, bu mazkur shaxsning u yoki bu vaziyatdagi xatti-harakatini oldindan ko'ra bilish imkonini beradi.

**7. Shaxsning yagonaligi** – shaxsning barcha o'ziga xos xususiyatlarining o'zaro bog'liqligi va yaxlitligi.

**8. Qobiliyatlar** – shakllangan va foydalanish uchun tayyor bo'lgan funktsional xususiyatlar. Ular turli xillarda namoyon bo'ladi: intellektual, artistik, professional va h.k.

**Shaxs** – bu ijtimoiy hodisa va ijtimoiy (jamoaviy) muloqot va harakatning turli xillarida o'zini namoyon etuvchi ongli faoliyat sub'ekti. Tashqi ko'rinish (muloqot va harakatlar) bo'yicha ma'lum darajada insonning ichki dunyosi, uning ahloqiy va ma'naviy xususiyatlari (ham ijobiy, ham salbiy) haqida fikr yuritish mumkin, bu nafaqat ruhiy jarayonlarni va shaxsning ijtimoiy xususiyatlarini bilish, balki unga nisbatan shakllantiruvchi ta'sirlarning turlarini aniqlash imkonini beradi.

Shaxs ijtimoiy munosabatlarning faol sub'ekti sifatida ishtirok etgan holda bir vaqtning o'zida ta'sir etish sub'ektlari hisoblangan ijtimoiy guruh (jamoat, jamiyat) va rahbar faoliyatining ob'ekti hisoblanadi.

**Shaxs** – bu individning ijtimoiy munosabatlarga va faoliyatning turli shakllariga kirishda muhim rol o'ynovchi ijtimoiy ahamiyatga molik xususiyatlari yig'indisi.

Shaxs xatti-harakatlarining asosida ikkita omil yotadi: ichki sabablar; xatti-harakatlar namoyon bo'ladigan vaziyat.

Ichki sabablar jumlasiga shaxsning strukturasi va insonni harakat qilishga majbur etuvchi hamda uning xatti-harakatlarini yo'naltiruvchi o'ziga xos sabablarni kiritish mumkin. Ish kuni mobaynida har qanday inson turli vaziyatlarga tushib qoladi va uning harakatlarini ishonch bilan prognoz qilish mumkin.

Xatti-harakat prognozi insonni harakatlantiruvchi ichki sabablar haqidagi tasavvurdan yuzaga keladi.

O'ziga xos xususiyatlar, moyillik, qobiliyatlarning uyg'unlashuvi shaxsga xos bo'lgan xatti-harakat usulini va uning xususiyatini belgilab beradi. Ushbu xususiyat quyidagilar bilan ta'riflanadi:

- jinsiy-yosh xususiyatlari;
- intellekt xili (obrazli, faol, mantiqiy);
- temperament xili (faollik xususiyatlarida namoyon bo'luvchi xatti-harakatning dinamik xususiyati);
- shaxsga xos belgilar (barqarorlik, beqarorlik, introversiya, ekstraversiya);
- shaxsiy mazmun: hodisalar, jarayonlar va holatlarning shaxsning ehtiyojlari, qadriyatlari va motivlari bilan bog'liq sub'ektiv talqin etilishi.

Shaxsiy xususiyat boshqa insonlar tomonidan ijroning o'zboshimchaligiga yo'l qo'ymaydigan kelishilgan munosabat sharoitida kommunikatsiya tizimlari ichidagi o'zaro hamkorlik, gavdalanish («**MEN-kontseptsiya**») tizimida «**MEN-reaktsiyalar**» (harakatlar usullari)ning shaxsiy boyligida namoyon bo'ladi (1.1-jadval).

## Shaxs tipologiyasi

Xatti-harakat tarkibi	«Mutafakkir»	«Hamsuhbat»	«Amaliyotchi»
Axborot manbai	Hissiyotni o'zining ichida jilovlaydi	Hissiyotga boshqa insonlar bilan muloqatda ega bo'ladi	Hissiyotni amaliy harakatlarda va natijalarda jilovlaydi
Yuzaga kelgan muammolar va vazifalarni hal etish xili	Zarur ma'lumotlarni yozma manbalardan qidiradi	Ma'lumotlarga boshqa insonlar bilan muloqat qilish orqali	“Mutafakkirlar” va “hamsuhbatlar”ni tashkil etishni afzal ko'radi
Tafakkur xususiyati	Qat'iy mantiq va tafakkur ning isbotlilik	Tafakkurning mantiqsizligi, boshqa insonlar fikriga tayanish	Boshqa insonlar fikrini nazarda tutgan holda qat'iy mantiq
Qaror qabul qilishning o'ziga xos xususiyati	Shakllangan g'oyani, fikrni o'zgartirish qiyin	O'zining tafakkurini guruh farovonligi foydasiga oson o'zgartiradi	Hatto u noto'g'ri bo'lsa ham, har qanday qabul qilingan qarorda oxirigacha qat'iy turadi
Emotsional kechinmalarining o'zgaruvchanligi va prognoz qilish mumkinligi	Emotsional reaksiyalarning oldindan oytib bo'lmasligi va notengligi	Emotsional tenglik va oldindan aytib bo'lishlik	Tenglik va oldindan oytib bo'lishlikning o'rtacha darajasi
Namoyon bo'lgan kechinmalar	Hissiyotlarning yashirinchaligi	Emotsional ifodalanish va ochiqchalik	Emotsional tajanglik
Yurish	Harakatlarning besunaqayligi, qadam tashlashning lohasligi	Ravon yurish	Shasht bilan yurish
Imo-ishoralar	yo yo'q, yoki yashirincha	Boy, turli-tuman	Dadil maneralar
Mimika	Yaqqol ifodalanmagan, o'zini yuqori darajada nazorat qilish	Ko'pincha ichki kechinmalarga mos keladi	Ifodali, artistlarga xos
So'zlashuv	So'zlashishning sekinligi, kam ifodalaligi, past ovoz	Muloqot qilishning engil, yumshoq manerasi	Qiyinchilik bilan pasaytiriladigan ovoz, keskin va aniq iboralar va ovoz

Manba: Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. СПб, 2014. С. 223.

### **Tashkilotda shaxs uchta asosiy vazifani bajaradi:**

- lavozim roli;
- ratsionalizatorlik roli;
- ish bo'yicha sherik, hamkor roli.

### **3-rasm. Tashkilotda shaxsning uchta asosiy vazifasi**

Ushbu rollar mehnatni tashkil etish va mehnat munosabatlariga qarab bir-birini qo'llab-quvvatlashi yoki ham o'zaro, ham shaxsning noishlab chiqarish rollari bilan qarama-qarshi bo'lishi mumkin.

SHaxsning turli ijtimoiy va mehnat tuzilmalariga kiritish, tadbirkorlar, rahbarlar va xodimlar manfaatlarini muvofiqlashtirish, ijtimoiy (vertikal va gorizontal) aloqalar, o'zaro munosabatlarda muayyan funktsiyalarni bajarish, kadrlarni motivatsiyalash va saqlab turish mexanizmlari mehnat iqtisodiyotining predmetiga aylanib bormoqda.

*Novator* (ratsionalizator)ning roli ma'lum darajada lavozim roliga zid keladi. Agar lavozim roli yo'riqnomalarning aniq ijro etilishi bilan bog'liq bo'lsa, ratsionalizatsiya ijodiy qayta anglashni, ishning odatiy usullarini rivojlantirishni va yangilikni yo'riqnoma ko'rinishida mustahkamlashni nazarda tutadi. SHuning uchun ular o'rtasida ham nizo kelib chiqishi mumkin.

1.3-rasmda umumiy psixologiyadan ma'lum bo'lgan shaxsning strukturasi keltirilgan. Rossiyalik taniqli sotsiolog YU.A.Levada nima shaxsga ijtimoiy tizimda muayyan rol o'ynash imkonini berishini, ijtimoiy naturani tashkil qilishini, ijtimoiy faoliyatning faol, o'zini o'zi harakatlantiruvchi markazi bo'lish imkonini berishini alohida ajratdi (1.4-rasm).

Amalda personalni yollash va attestatsiyadan o'tkazish chog'ida rahbarlar insonlarni YU.A.Levada sxemasida ta'kidlangan mezonlar doirasida baholaydi, boz ustiga ushbu sxema ko'plab professiogrammalarda hisobga olinadi.

#### **4-rasm. Shaxs – inson munosabatlari va ongli faoliyati sub’ekti**

### **3.2. Shaxsning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari**

Shaxs o’zining harakatlari, hulqi va fe’l-atvorini belgilab beruvchi barqaror fazilat va xususiyatlar to’plamiga ega. SHaxsning asosini uning tabiiy xususiyatlari (ruhiy xususiyatlari, nerv faoliyatining u yoki bu xili va b.) hosil qilsa-da, shaxsning ijtimoiy ahamiyatga molik xususiyatlari, shu jumladan biror yo’nalishga egalik, ehtiyojlar va manfaatlar uning rivojlanishining hal qiluvchi omillari hisoblanadi. Ushbu fazilatlar uzoq vaqt mobaynida namoyon bo’ladi. SHuning uchun omillarning quyidagi uchta guruhi ta’siri ostida insonning rivojlanish dinamikasini kuzatish, uning individualligini his etish mumkin:

- 1) nasldan naslga o’tish va insonning fiziologik xususiyatlari;
- 2) inson atrofidagi muhit (madaniyat, oila, muayyan guruhlar va tashkilotlarga mansublik, hayotiy tajriba, ayrim holatlar, tasodifiy voqealar)dan kelib chiquvchi omillar;
- 3) individualligi o’zining shaxsiy shakllanishiga va rivojlanishiga ta’sir ko’rsatvchi inson fe’l-atvorining fazilat va xususiyatlari.

Ko'p rejali strukturaga ega bo'lgan holda, shaxs (inson) mehnat jarayoniga intilish, istak, hissiyotlar, kayfiyat, tasavvurga ega bo'lgan, muayyan e'tiqodga va muayyan ahloqqa amal qiluvchi ongli mavjudod sifatida kirishadi (5-rasm).

Har bir shaxs o'z strukturasiida bir xil tarkibiy qismlarga ega.

***Shaxs strukturasiining birinchi tarkibiy qismi*** – uning biror yo'nalishga egaligi, ya'ni ijtimoiy shartlangan xususiyatlari: qiziqishlari, moyilligi, intilishlari, oliy maqsadlari, dunyoqarashi, e'tiqodi.

Shaxsning biror yo'nalishga egaligi – bu shaxsning atrofdagi olamga bo'lgan munosabatini belgilab beruvchi omillar tizimi. U insonning maqsadlari va intilishlari bilan tavsiflanadi, uning hayoti va faoliyatiga ta'sir ko'rsatadi, bir predmet va bir voqea turli insonlarda turlicha munosabatni keltirib chiqarishida namoyon bo'ladi.



**5-rasm. Shaxsning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari**

***Ikkinchi tarkibiy qism*** – tajriba, ya'ni bilimlar, ko'nikmalar, odatlar yig'indisi. Tajriba shaxsning kasbiy faoliyatga tayyorligini, imkoniyatini, rivojlanish darajasini belgilab beradi.

***Uchinchi tarkibiy qism*** – alohida ruhiy jarayonlarning barqaror xususiyatlari: xotira, e'tibor, tafakkur, iroda, hissiyotlar va h.k.

SHaxs strukturasi ***to'rtinchi tarkibiy qismi*** – uning biologik shartlangan xususiyatlari: jinsiy va yosh xususiyatlari, tabiiy vazifalari, oliy nerv faoliyatining xususiyatlari. Ushbu tarkibiy qismlar insonning boshqa insonlar bilan muloqot qilishida umumiy qabul qilinadi.

SHaxs strukturasi yuqorida sanab o'tilgan tarkibiy qismlaridan ayrimlariga batafsilroq to'xtalib o'tamiz.

***Bilimlar (xotira)***. Ma'lumki, ular o'zgarib turadi, ayniqsa shaxs strukturasi yuzasida joylashgan joriy axborot tez-tez o'zgarib turadi. SHu bilan birga ayrim bilimlar yig'indisi insonning tubida dahlsiz qolishi kerak. Bu – e'tiqodlar. SHaxsning negizi eng kam o'zgaruvchi hamda barcha yangi axborotni qabul qilish va qayta ishlash yo'nalishini belgilab beruvchi e'tiqodlarni o'zida mujassam etadi. Bunday e'tiqodlar ***kredo (lot. credo – ishonaman)*** deb nomlanadi.

Bilimlar darajasi hayotiy tajribaning hosil bo'lishiga, shuningdek, shaxs muomalasining doirasiga bog'liq. Bilimlar rol (shu jumladan kasbiy) majburiyatlari va huquqlari sohasidagi bilimdonlikni belgilab beradi.

## **6-rasm. Insonlar qobiliyatlari**

Inson amaliyotda qo'llay oladigan bilimlar mahoratni shaklantiradi. Insonda mahoratni shaklantirishning asosini ijod qilishga moyillik, aql-zakovat, mutaassablik va faollik tashkil qiladi (6-rasm).

**Madaniyat.** Odatdagi hayotiy vaziyatlarda xatti-harakatlarning muayyan qoidalari mavjud: har kuni ko'chada, uyda, ishda boshqa insonlar bilan o'zaro munosabatda bo'lish. SHuni yodda tutish lozimki, insonlar ko'pincha biz haqimizda aynan ushbu tashqi xususiyatlarning namoyon bo'lishiga qarab fikr yuritadi.

So'ngra zararli narsalarni foydali narsalardan ajratish, vaziyatning o'zgarishini hisobga olish, joriy xatti-harakatni yanada muhim talablarga bo'ysundirish imkonini beruvchi xatti-harakat tamoyillari o'rin tutadi. SHaxsning negizida eng umumiy va barqaror tamoyillar yotadi. Ularni **vijdon**, deb nomlash lozim. Vijdon – insonning eng muhim ijtimoiy xususiyatlaridan biri hisoblanadi. Bu o'zini yoki o'z xatti-harakatini nazorat qilish qobiliyati.

## **8-rasm. Korxonada foydalaniladigan motivatsiyalash tizimlari**

**Ijod qilishga moyillik** – qandaydir vazifani hal etishning eng samarali usulini topishga, ya'ni uni hatosiz hal etishga intilish.

**Shaxs** – bu psixologik xususiyatlarga ega bo'lgan ijtimoiy individ, ijtimoiy faoliyat va ijtimoiy munosabatlar sub'ekti. Maxsus tahlil uchun ushbu xususiyatlar tarkibida temperament, fe'l-atvor va qobiliyatlar ajratiladi (8-rasm). SHaxsni tahlil qilishning bunday yo'nalishini mehnatga oid muammolarni hal etishda amaliy maqsadlarda qo'llash mumkin.

SHaxs o'zining rivojlanishida faol rol o'ynaydi va irsiyat, muhit, jamoa mahsuli hisoblanmaydi.

Insonning ishni bajarish qobiliyati – bu shaxsning muayyan turidagi mehnat faoliyatining muvaffaqiyatini belgilab beruvchi xususiyatlari yig'indisi. **Qobiliyat** – bu faqat inson unda nimanidir boshqalarga qaraganda yaxshiroq qila oladigan muayyan faoliyatga nisbatan mavjud bo'ladigan xususiyat.

### **A. Temperament turlari**

## **9-rasm. Shaxs temperamenti va fe'lining turlari**

### **3.3. Shaxsning shakllanishi ijtimoiylashuv jarayoni**

**Ijtimoiylashuv** – bu muloqot yordamida shaxsning shakllanishi va individ tomonidan ushbu jamoa, guruh, jamiyatga xos bo'lgan normalar, qadriyatlar va qoidalarining o'zlashtirilishi jarayoni (1.9-rasm).

### **10. Shaxsning shakllanishi ijtimoiylashish jarayoni**

Mazkur jarayon ancha murakkab, b'zan og'riqli bo'lib, insonning butun hayoti mobaynida davom etadi va bir necha bosqichga bo'linadi: mehnatgacha, mehnat bosqichi, mehnatdan so'ng. Ijtimoiylashishning ijtimoiy guruhlari va institutlari almashadi: oila, maktab, kollej, OO'YU, mehnat jamoasi.

Ijtimoiylashish jarayoniga ko'p jihatdan shaxsning o'zini o'zi baholashini belgilab beruvchi jamiyatning ijtimoiy yo'nalishlari ta'sir ko'rsatadi.

Jamiyatimizda hozirgi vaqtda kechayotgan jarayonlar ijtimoiy ko'rsatmalarning o'zgarishi bilan tavsiflanadi, bu hol shaxs normalari va yo'nalishlarining o'zgarishida o'z aksini topadi. Amalda har bir inson barpo etilayotgan jamiyatda o'z o'rnini yangicha qidirishga majbur, ko'plab qadriyatlarni qayta baholash yuz beradi, o'zini o'zi baholash o'zgaradi.

SHaxsning ijtimoiylashuvi faoliyat (o'qish, o'yin, mehnat qilish), muloqot (axborot almashish, individlar o'rtasidagi o'zaro hamkorlik, boshqa shaxsni qabul qilish) jarayonida o'zini anglash (o'zini o'zi baholashning shakllanishi, ijtimoiy rollarni anglash) orqali amalga oshadi, shuning uchun u faqat guruhda, jamoada boshqa insonlar bilan o'zaro hamkorlikda yuz berishi mumkin.

Insonning tashkilotga kirishi xodim atrofidagi muhitning xususiyatlariga va uning shaxsiy xususiyatlariga bog'liq. YAngi xodim yangi muhitga moslashishda o'z hulq-atvorini o'zgartirgan holda shaxs sifatida tashkilot bilan o'zaro hamkorlik qiladi, lekin moslashuvning muvaffaqiyati ikkala tomonga – insonning o'ziga va tashkilotdagi muhitga bog'liq. Tashkilotning o'zi yangi insonning tashkilotga kirishi chog'ida unga moslashishi, o'zgarishi kerak.

YAngi insonning tashkilotga xotirjam va uyg'unlashgan tarzda kirishiga intilish lozim. Aynan shuning uchun lavozim yo'riqnomalari va kadrlarni maqsadli tayyorlash xodimlarni yangi sharoitlarga moslashtirishga ko'maklashadi.

**Ijtimoiylashuv** – insonning tashkilotdagi muhitga kirishi jarayoni bo'lib, u atrofidagilarning xususiyatlariga va shaxsning ko'prejaviy xususiyatlariga bog'liq (1.10-rasm).

Kutish nazariyasiga muvofiq, insonning tashkilotdagi muhit bilan o'zaro munosabatida yuzaga keladigan tushunmovchilik, qarshi harakatlar va nizolarni keltirib chiqaruvchi aksariyat sabablarning asosida individning kutishlari hamda tashkilotdagi muhit va undagi o'zining o'zni haqidagi tasavvurlari, shuningdek, tashkilotning individga nisbatan kutishlari va uning tashkilotdagi roli yotadi.

Insonning tashkilotga kirishi quyidagi jarayonlarning mavjud bo'lishini nazarda tutadi:

- insonning yangi muhitga moslashishi, ushbu jarayonning muvaffaqiyati inson bilan tashkilotdagi muhit o'rtasidagi o'zaro munosabatning to'g'ri yo'lga qo'yilishiga bog'liq;
- inson hulq-atvorining o'zgarishi, usiz tashkilotga kirib bo'lmaydi;
- tashkilotdagi o'zgarishlar, ular hatto tashkilot inson uchun bo'sh "o'rin"ga ega bo'lib, uning o'zi insonni tashkilotning ehtiyojlariga va tanlab olish mezonlariga muvofiq lavozimga yollayotgan hollarda ham yuz beradi. SHaxsning tashkilotdagi muhit bilan o'zaro munosabati 1.11-rasmda keltirilgan;

**11-rasm. Inson tomonidan tashkilotdagi muhitga ta'sir ko'rsatuvchi omillar**

- inson tashkilotdagi muhit bilan o'zaro hamkorlik qilgan holda uning harakat qilishga undovchi rag'batlantiruvchi ta'sirlariga duch keladi;
- inson tashkilotdagi muhitning rag'batlantiruvchi omillari ta'siri ostida muayyan harakatlarni amalga oshiradi;
- inson amalga oshiradigan harakatlar u tomonidan muayyan ishlarning bajarilishiga olib keladi va bir vaqtning o'zida tashkilotdagi muhitga ma'lum darajada ta'sir ko'rsatadi.

### **12-rasm. Shaxs va tashkilotning o'zaro munosabati modeli**

Ishdan qoniqish hosil qilish insonning o'z mashg'ulotlariga va umuman tashkilotga nisbatan hissiyotiga kuchli ta'sir ko'rsatadi. Qoniqish darajasi ko'plab ichki va tashqi omillarga bog'liq. Muvaffaqiyatli boshqarish va tashkilotga nisbatan ijobiy kayfiyatni yuzaga keltirish uchun xodimlarning qoniqqanlik darajasini aniqlash maqsadida muntazam tadqiqotlar olib borish zarur. Ijtimoiy fikr



fondi tomonidan o'tkazilgan tadqiqotlar ishni idrok qilish darajasi (u ma'naviy qoniqish va hursandchilik keltiradimi) keskin pasayib ketganligini ko'rsatmoqda, – so'rovda ishtirok etganlarning 76 foizi ishdan bugungi kunda kamdan-kam hollarda qoniqish hosil qilish mumkin, deb hisoblashadi, (respondentlarning 11 foizi tez-tez qoniqish hosil qilishini bildirishdi, 13 foizi javob berishga qiynalishdi).

### **Nazorat va muhokama uchun savollari**

1. Inson qaysi o'ziga xos qobiliyatlari bilan ajralib turadi?
2. Individ deganda nimani tushunasiz?
3. Inson individi ma'nosini tushuntirib bering.
4. Inson qaysi davrda shaxsga aylanadi?
5. SHaxsning o'ziga xos xususiyatlarini aytib bering.
6. Tashkilotda shaxs qaysi asosiy vazifalarni bajaradi?
7. YU.A.Levada sxemasini izohlab bering
8. SHaxsning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari mohiyatini ochib bering.
9. SHaxs temperamenti va fe'lining turlarini tushuntirib bering.
10. Inson tomonidan tashkilotdagi muhitga qanday omillar ta'sir ko'rsatadi?
11. Insonning iqtisodiy hayotdagi rolini, o'rnini va ahamiyatini ochib bering.
12. Insonning rivojlanish davri mohiyatini tushuntirib bering.

## **2. KORPORATIV MADANIYATNING XODIMNI MOTIVATSIYALASHGA TA'SIRI**

### **Reja**

- 1. Jamiyat, tashkilot, inson madaniyatining o'zaro ta'sir etish sxemasi**
- 2. Korporativ madaniyatni tahlil qilish algoritmi**
- 3. Kompaniya madaniyatiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar**
- 4. Korporativ madaniyatning turli darajalariga ega bo'lgan kompaniyalar istiqbollari**
- 5. Ish o'rnida turli tashkiliy madaniyatlarning namoyon bo'lishi**
- 6. Tashkiliy madaniyatni shakllantirishda boshqaruv usullarining mazmuni**

### **1. Jamiyat, tashkilot, inson madaniyatining o'zaro ta'sir etish sxemasi**

Madaniyat – bu qadriyatlar, g'oyalar, artefaktlardan hamda individumlarga muloqat qilish, talqin etish va bir-birini jamiyat a'zosi sifatida baholashga yordam

beruvchi boshqa ahamiyatli belgilar to'plamidan tarkib topgan murakkab majmua hisoblanadi

Tashkilot madaniyatining tarkibiy qismlari quyidagilardan iborat:

1. *Umumiy qadriyatlar*. Tashkilotning barcha a'zolariga xos bo'lgan diniy e'tiqodlar, qadriyatlar, an'analar va motivlar.

2. *Strategiya*. Tashkilotning asosiy maqsadiga erishish uchun uzoq muddatli rejasi. U boshqa tarkibiy qismlarga kuchli ta'sir ko'rsatadi, chunki asosiy maqsadlarga erishish va asosiy qadriyatlarni qo'llab-quvvatlash uchun uzoq muddatli poydevor yaratadi.

3. *Tarkibiy tuzilma*. Tashkilotning uzoq muddatli strategiyani qo'llab-quvvatlovchi ierarxiya, hokimiyat, vakolatlar kabi tarkibiy qismlarini, shu jumladan tashkilot a'zolarining harakatlariga ta'sir etuvchi omillarni o'z ichiga oladi.

4. *Tizim*. Tashkilotning maqsadi va strategiyasiga erishish uchun quyidagi tizimlar ishlaydi:

- kommunikatsiyalar;
- qarorlar qabul qilish;
- boshqaruv, axborot;
- kompensatsiyalar, mukofotlar;
- mukofotlash tizimi;
- maqsadlarni qo'yish tizimi va b.

5. *Personal*. Inson resurslarining tavsiflari va qobiliyatlari: qadriyatlar va diniy e'tiqodlar, istak va motivlar, munosabatlar, maqsadlar va h.k.

6. *Uslub*. An'analar va tashkilot a'zolari xatti-harakatining bir xil unsurlari.

7. *Ko'nikmalar, ularni hosil qilish, rivojlantirish va boshqarish*. Gap xodimlar tashkilotda qo'llaydigan ko'nikmalar, shu jumladan nizolar, o'zgarishlarni boshqarish va operatsion faoliyatning boshqa o'ziga xos jihatlari haqida borayapti.

Madaniyatni ham tor, ham keng ma'noda ko'rib chiqish mumkin.

*Tor ma'noda* madaniyat – bu insonlarning ma'naviy hayoti, ahloqiy normalar, qoidalar, urf-odatlar va an'analar to'plami, «individning o'zi tomonidan qadriyatlar sifatida idrok etiladigan va jamiyatda qadrlanadigan aql, fe'l-atvor, o'y, xotira xususiyatlari. SHu ma'noda ahloqiy, estetik, siyosiy, maishiy (turmush), kasbiy, gumanitar va ilmiy-texnikaviy madaniyat haqida so'z yuritish mumkin. Kundalik turmushda madaniyat rivojlangan ijodiy qobiliyatlar, aql-zakovat, san'at asarlarini tushunish, tillarni erkin egallash, batartiblik, xushmuomalalik, o'zini tuta bilash, ahloqiy mas'uliyat, badiiy did, madaniy merosga sodiqlik darajasi, shaxsiy qobiliyatlarning rivojlanganlik darajasi bilan tavsiflanadi»<sup>3</sup>. *Keng ma'noda* madaniyat insonlar faoliyatining binolar, texnika, qonunchilik normalari, umuminsoniy qadriyatlar va ijtimoiy institutlar ko'rinishidagi natijalarini o'z ichiga oladi. Jamiyatda madaniyat moddiy buyumlar, ijtimoiy qoidalar (institutlar, an'analar), ma'naviy qadriyatlar bilan namoyon etilgan.

---

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

I.Zaslavskaya va R.V.Rivkina umumiy madaniyatning ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar sohasidagi “tasviri” sifatida iqtisodiy madaniyatni ajratishadi. Iqtisodiy madaniyat deganda ular iqtisodiy xatti-harakatning tartibga soluvchisi hisoblangan va iqtisodiy rivojlanishning ijtimoiy xotirasi rolini bajaruvchi ijtimoiy qadriyatlar va normalar yig’indisini tushunishadi. Jamiyatning iqtisodiy madaniyati – bu iqtisodiy faoliyat va xatti-harakat normalarining manbai bo’lib, u iqtisodiy rolni doimiy ravishda to’ldirish va yaxshilashga, ular orqali esa individlarni kerakli yo’nalishda faollashtirishga qaratilgan.

Millatlar va jamiyatlar kabi tashkilotlar ham muayyan madaniyatga ega bo’lib, u urf-odatlar va an’analarda; qadriyatlar, tamoyillar va e’tiqodlarda; odob-ahloqda, xatti-harakat va insonlar o’rtasidagi munosabatlar normalarida namoyon bo’ladi. Bularning barchasi sotsiumning madaniy yo’nalishini shakllantiradi: jamiyat – tashkilot – guruh – individuum.

Tashkilot (korporativ) madaniyati tashkilotning barcha tarkibiy qismlarini bog’lovchi asos hisoblanadi. Ular insonlarning tarkiblangan guruhida yuzaga kelib, vaqt o’tishi bilan faqat kuchayib boradi.

Agar tarixga nazar tashlaydigan bo’lsak, ham yozilgan, ham yozilmagan xatti-harakat qoidalari o’rta asrlar gilyelalaridayoq kasbiy hamjamiyatlar ichida yuzaga kelgan bo’lib, bunda ushbu qoidalarining buzilishi ularning hamjamiyatlardan chetlatilishiga olib kelishi mumkin edi. Kasbiy va boshqa hamjamiyatlar o’sha vaqtdayoq ko’pincha tashqi belgilarga ega bo’lgan. Odatda ushbu belgilar ust-boshning bichimi va rangi, aksessuarlar, mansublikning mahfiy belgi-alomatlari, xatti-harakat belgilari bilan bog’liq bo’lib, ular orqali hamjamiyatlar a’zolari “o’zinikini” “begonalardan” ajratib olishi mumkin edi. Hozirgacha Oksford va Kembrid universitetlarining talabalari muayyan rangdagi galstuklarni taqishadi, Tartus universitetining talabalari esa, alohida bosh kiyimiga ega.

«Korporativ madaniyat» atamasi XIX asrda paydo bo’ldi. Nemis feyldmarshali Molytk ushbu atamani zobitlar muhitidagi o’zaro munosabatlarni tavsiflashda qo’lladi. O’sha vaqtda o’zaro munosabatlar nafaqat ustavlar, sha’n sudlari bilan, balki duellar bilan ham tartibga solinar edi: hanjar izi zobitlar «korporatsiyasiga» mansublikning majburiy belgisi edi.

## **2. Korporativ madaniyatni tahlil qilish algoritmi**

Madaniyat xodimlar xatti-harakatiga va umuman korporativ faoliyatga sezilarli darajada ta’sir ko’rsatuvchi bir qator yozilmagan qoidalarini o’zida mujassam etishi mumkin. U ishdagi kundalik o’zaro munosabatlarni, muloqot xususiyatini, xatti-harakatning qulay shakllarini, hokimiyatning taqsimlanishi va qabul qilinishini belgilab beradi; tashkilotning atrof muhit bilan muvaffaqiyatli o’zaro hamkorlik qilishi uchun qadriyatlar va e’tiqodlarni o’zida ifodalaydi.

Madaniy qadriyatlar moslashish qobiliyatini, bo’limlar o’rtasidagi hamkorlikni va atrof muhitning o’zgarishiga tezda moslasha olishni qo’llab-

quvvatlashi lozim, chunki keskin raqobat sharoitida tezlik va moslashuvchanlik talab etiladi.

E.SHeynning hisoblashicha, tashkilot madaniyatining shakllari (xillari) tashkilot duch keladigan ikkita asosiy da'vatga javob beradi:

tashqi muhitning tajavvuzkorligi;

- ichki dezintegratsiya.

## **2-rasm. Korporativ (tashkilot darajasida ) madaniyatni tahlil qilish algoritmi**

Tashkilot jamoadagi ishni, hamkorlik va o'zaro ishonchni qo'llab-quvvatlash uchun insonlarni ahil jamoaga birlashtiruvchi kuchli madaniyatni shakllantirishga intiladi. Ishonch mavjud bo'lsa, insonlar g'oyalar va bilimlar bilan almashishga, ijodiy faollikni namoyon etishga va ochiqlikka, ya'ni atrof muhitga moslashishga ko'proq moyil bo'lishadi.

Tashkilot madaniyatini aniq maqsadga yo'naltirilgan holda shakllantirish va o'zgartirish unga ta'sir ko'rsatuvchi omillarni hisobga olgan holda amalga oshirilishi kerak. Ushbu omillar eng umumiy ko'rinishda ikkita guruhga bo'linishi mumkin: tashqi muhit omillari va ichki muhit omillari. Ularning o'zgarishi tashkilot madaniyatining ham o'zgarishini talab qiladi.

### 3. Kompaniya madaniyatiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar

Alohida olib qaralgan tashkilot doirasida tashqi omillarga ta'sir etib bo'lmaydi, balki faqat ularni e'tiborga va hisobga olish mumkin, shuning uchun tashkilot madaniyatining shakllanishi va o'zgarishini boshqarishda ichki omillar birinchi darajali hisoblanadi, chunki ular ta'sirga ko'proq duchor bo'ladi (7.1-jadval).

1-jadval.

#### Kompaniya madaniyatiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar

<i>Ichki omillar</i>	<i>Tashqi omillar</i>
<p><b>Umumtashkiliy omillar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kompaniyaning tarixi, mol-mulki va o'lchami;</li> <li>• kompaniyaning maqsadi va vazifalari;</li> <li>• strategiyasi;</li> <li>• kompaniyaning tashkiliy tuzilishi;</li> <li>• kompaniya ilmiy-texnik rivojlanishining darajasi;</li> <li>• kompaniya ishining xususiyati va mazmuni;</li> <li>• kompaniyaning jadal o'sishi, oilaviy biznesdan professional boshqaruvga o'tish;</li> <li>• kompaniya binosining ichki va tashqi dizayni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Milliy xususiyatlar (an'analar, madaniyat va h.k.).</li> <li>• Umumiy iqtisodiy sharoitlar.</li> <li>• Mamlakatning jahon iqtisodiyoti va madaniy munosabatlar tizimiga integratsiyalashganlik darajasi, jahon raqobati.</li> <li>• Sinfiy, etnik, irsiy farqlar, milliy madaniyatning o'ziga xosligi.</li> <li>• Umuman va muayyan tarmoqda ishbilarmonlik muhiti.</li> <li>• Tarmoqning ilmiy-texnik rivojlanish darajasi.</li> <li>• Jamiyatning huquqiy rivojlanish darajasi, shu jumladan fuqarolarning huquqiy himoyalanganligi va mehnat to'g'risidagi qonun hujjatlari.</li> <li>• Jamiyat rivojlanishining axborot darajasi.</li> <li>• Innovatsiyalar sohasidagi davlat siyosati.</li> <li>• Jamiyatda ustunlik qiluvchi ahloqiy normalar va qadriyatlar (shu jumladan mehnatga va xodimga bo'lgan munosabat, din).</li> <li>• Mafkura va din. Izohlanmaydigan va kompaniya tomonidan nazorat qilinmaydigan narsalarning ahamiyatini belgilash, ishonch stress holatini enguvchi vosita sifatida</li> </ul>
<p><b>Boshqaruv omillari:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kompaniyaning innovatsiyalar sohasidagi siyosati;</li> <li>• maqsadlarga erishish uchun foydalaniladigan vositalar va usullar;</li> <li>• erishilgan natijalarni o'lchash mezonlarini belgilash va nazorat qilish;</li> <li>• personalni motivatsiyalash tizimi;</li> <li>• jamoada ijodiy muhitni yaratish;</li> <li>• rahbarning shaxsi, uning nufuzi;</li> <li>• rahbarlik uslubi;</li> <li>• kompaniya oliy rahbariyatining maqsadlari va qadriyatlari, uning ishga bo'lgan munosabati va kritik vaziyatlarga bo'lgan munosabatining xili;</li> <li>• hokimiyat, maqom va hokimiyatni qo'lga kiritish, qo'llab-quvvatlash va yo'qotish qoidalarini belgilash, kompaniyada maqomlarni belgilash va taqsimlash.</li> </ul>	
<p><b>Xodimlar bilan bog'liq omillar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rasmiy usullar va kommunikatsiyalar tizimlari, xodimlarning umumiy tili va tashkiliy jarayonlar;</li> <li>• personal malakasi, ma'lumoti va umumiy rivojlanish darajasi;</li> <li>• ishning xususiyati va mazmuni;</li> <li>• ijtimoiy guruhlar chegaralari va ushbu guruhlarga kirish va ulardan chiqish mezonlari;</li> <li>• kompaniya barcha a'zolarining shaxsiy qarashlari;</li> <li>• kompaniya bo'linmalarining lokal madaniyatlari</li> </ul>	

Kompaniya falsafasi yoki, boshqacha aytganda, kompaniya rahbariyati amal qiladigan tamoyillar korporativ madaniyatning vujudga kelishida hal qiluvchi omil hisoblanadi. Ushbu tamoyillar reklama materiallarida, kompaniya asoschilarining soʻzlarida, axborot hujjatlarida shakllanadi. Bunday tamoyillarni shakllantirish oʻz xodimlarining koʻzi oʻngida va tashqi muhitda korporatsiyaning muayyan nufuzini hosil qilish maqsadini koʻzlaydi.

Korporativ madaniyat, har qanday boshqa tizim kabi oʻzining hayotiy davriga ega, yaʼni dunyo yuzini koʻrishdan tortib to tugatilgunga (yoʻq boʻlish, almashtirish) qadar boʻlgan barcha bosqichlarni bosib oʻtadi.

***Korporativ madaniyatning paydo boʻlishi*** odatda yangi xoʻjalik yurituvchi tashkilotning paydo boʻlishi bilan birga kechadi. Maʼlum maʼnoda ushbu madaniyatning alohida unsurlari jamiyatda eskirib qolgan tasavvurlar va kayfiyatlarga qarshi chiqishi mumkin. Mazkur bosqichda paydo boʻlayotgan madaniyatda salbiy munosabat ustunlik qiladi. Hatto umumiy qoralash va sanktsiyalar ham boʻlishi mumkin. Biroq, aynan yangi madaniyat tashkilotni yanada rivojlantirish uchun zamin yaratish uchun asos boʻladi.

***Korporativ madaniyatning barqarorlashuvi*** ushbu madaniyatga aksariyat koʻpchilik amal qilgan, u faoliyat koʻrsatish va rivojlanishning tabiiy muhitiga aylangan taqdirda qayd etilishi mumkin. Bunda gap ushbu madaniyatning turmushda (kiyinishda, boʻsh vaqtda va h.k.) namoyon boʻlishi haqida ham, uning maʼnaviy tarkibiy qismlari (dunyoqarash, afzal bilish, motivlar va h.k.) haqida ham borayapti.

Klassika darajasiga oʻtishdagi ***korporativ madaniyatning tarixi***. Madaniyatning asosiy unsurlari umumlashtiriladi, miflar va afsonalar bilan boʻrttiriladi. Mazkur bosqich jamiyat va madaniyatning yanada rivojlanishi uchun platsdarmga aylanadi. YAʼni madaniyat korporativ madaniyat doirasidan tashqariga chiqadi va korporativlararo madaniyatga, soʻngra esa umuman biznes madaniyatiga aylanadi.

Ushbu sharoitda loyihalarni amalga oshirish uchun koʻpincha bir kompaniyaning resurslari etishmaydi va menejmentning korporativlararo

madaniyatga o'tishiga, ya'ni qadriyatlar, normalar, kommunikatsiyalar shakllari tizimiga tezkor tuzatishlar kiritishiga to'g'ri keladi. Bularning barchasi raqobatdan sheriklikka o'tish tendentsiyasining rivojlanishiga xizmat qiladi.

### **3. Korporativ madaniyatning turli darajalariga ega bo'lgan kompaniyalar istiqbollari**

“Tashkilot madaniyati” va “korporativ madaniyat” tushunchalarining o'zaro munosabati borasida adabiyotlarda bir necha nuqtai nazarlar mavjud. Mualliflarning birinchi guruhi (T.Dil, A.Kennedi, V.SHeyn) korporativ madaniyatni tashkilot madaniyati bilan aynan bir xil tushuncha sifatida qabul qilishadi va ularga umumiy ta'rif beradi: tashkilot (korporativ) madaniyati – bu tashkilotda (korporatsiyada) tashqi muhitga moslashish va ichki integratsiya muammolarini hal etish uchun ishlab chiqilgan bazaviy tasavvurlar majmui. Mualliflarning ikkinchi guruhi korporativ madaniyatning paydo bo'lishini industrial-kapitalistik jamiyatning postindustrial jamiyatga o'tishi bilan bog'laydi (Y.Masuda, A.To'ffler, O.N.Antipina, V.L.Inozemtsev). Uchinchi holatda korporativ madaniyat pozitiv korporativizm (neokorporativizm) turlari doirasidagi ma'naviy-amaliy qadriyatlar va harakatlar majmui sifatida talqin etiladi. Ushbu nuqtai nazarga ko'ra, korporativ madaniyat faqat ijtimoiy sheriklik qadriyatlariga amal qiluvchi korxonalar sharoitida mavjud bo'lishi mumkin, qolgan holatlarda esa tashkilot madaniyati haqida gapirish lozim. Biroq, bunday yondashuv bizda ham, xorijda ham “korporativ madaniyat” atamasini qo'llashning real amaliyotiga mutlaqo zid keladi.

“Korporativ madaniyat” tushunchasini «korporativizm» atamasidan emas, balki «korporatsiya» atamasidan chiqarish yaxshi samara beradi. Korporativ madaniyat birinchi galda korporatsiyalar – ko'pincha faoliyatning ekshududiy ko'lamlariga ega bo'lgan ko'plab turli xildagi tashkiliy birliklardan tarkib topgan yirik tashkiliy tuzilmalarga xos bo'lgan hodisani o'zida namoyon etadi. Tashkilot madaniyati bilan korporativ madaniyat o'rtasidagi muhim farqlar sifatida quyidagilarni ajratish mumkin:

- korporativ madaniyat tavsiflari ushbu korporatsiyaning o'ziga xos

xususiyatlari bilan emas, balki korporatsiya makromuhitining madaniyati bilan belgilanadi;

- korporativ madaniyat bir-biridan keskin farq qiluvchi bir qator submadaniyatlarni o'zida mujassam etadi, ayni paytda tashkilot madaniyati nisbatan bir xil.

Sotsiologik adabiyotlardagi mavjud ta'riflarni umumlashtirgan holda, korxonaning korporativ madaniyatini tashkilot a'zolarining ko'pchiligi amal qiladigan rasmiy va norasmiy qadriyatlar, normalar, an'analar, urf-odatlar, shuningdek, tashkilotni xodimlarga va tashqi muhit sub'ektlariga taqdim etuvchi tashqi ramziy belgilar yig'indisi sifatida ta'riflash mumkin.

Tashkilot madaniyati tushunchasi shu narsa bilan bog'liqki, faoliyatni saqlab qolishning tashqi muammolarini hamda o'zaro hamkorlik va integratsiyaning ichki muammolarini hal etish jarayonida guruh a'zolari uning yangi ishtirokchilariga oldinga qo'yilgan vazifalarni bajarishni o'rgatish lozimligini anglab etadi. Buning uchun insonlar xatti-harakatiga aniqlik kirituvchi, tashvishlanish darajasining pasayishini belgilab beruvchi umumiy taxminlar, qoidalar, voqealarni anglab etish usullari zarur.

Korxonaning asosiy vazifasi, missiyasi, strategiyasini va uning xodimlari umumiy maqsadlarining ta'riflarini o'zida namoyon etuvchi tashkilot madaniyati ana shunday tushunchaga aylanib bormoqda. Ushbu tushunchaga bo'lgan qiziqish tashkilotni samarali boshqarish va xodimlar salohiyatini ochib berish uchun qo'shimcha resurslarga ega bo'lishga intilish bilan shartlangan (2-jadval).



**Kompaniyaga korporativ madaniyat nima uchun zarur**

Maqsad	Ushbu maqsadni belgilagan respondentlar soni, %					
	jami	HR-menejerlar	rahbarlar	boshqalar	menejmentli kompaniyalar	
					rossiyalik	xorijiy
Xodimlarda zarur qadriyatli yo'nalishlarni shakllantirish	50	61	44	14	62	
Xodimlardan eng yuqori samaraga ega bo'lish	29	28	56	29	27	50
Xodimlarda tafakkurning zaruriy taxlilini shakllantirish	24	11	44	29	27	25
Tashqi muhitda kompaniyaning zarur nufuzini shakllantirish	21	28	22		12	50
Ilg'or kompaniya nufuziga mos kelishga intilish	12	11		29	12	25

Manba: T.O.Solomandina. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах. М.: ИНФРА-М, 2007. С. 289.

Shunday qilib, tashkilot madaniyati bilan bog'liq ko'plab "tugunli" masalalar yangi emas. So'nggi 15-20 yil mobaynida hozirgacha tarqoq bo'lgan g'oyalar, nazariyalar va modellar ancha sig'imli va universal hisoblangan "korporativ madaniyat" tushunchasi ostida birlashtirildi.

Korporativ madaniyat haqida, uning alohida xodimlarga va jarayonlarning samaradorligiga qanday ta'sir ko'rsatishi haqida juda ko'p yozilgan. Korporativ madaniyat tushunchasining ko'plab ta'riflari (50 taga yaqin) ham mavjud<sup>4</sup>.

Korporativ madaniyat odat tusiga kirgan, an'anaga aylangan istak tarzi va korxonada xodimlari tomonidan u yoki bu darajada amalga oshiriladigan harakat usuli hisoblanadi (E.Djakus, 1952).

Bu tashkilot oldiga qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun alohida guruhlar va shaxslarni birlashtirish usuliga aylanib borayotgan normalar, qadriyatlar, e'tiqodlar va xatti-harakat namunalari yig'indisidir (D.Eldridj, A.Krombi, 1974).

Yuqorida keltirilgan ta'riflardan ko'rib turganimizdek, "qadriyatlar", "tizim" va boshqa atamalar hozircha bir xil ma'noda ta'riflanadigan, ular ustida qandaydir harakatlarni amalga oshirish mumkin bo'lgan ob'ekt hisoblanmaydi. Menejment nazariyasi nuqtai nazaridan ta'riflanadigan va amaliyotda qo'llash uchun yaroqli bo'lgan qandaydir model zarur. Bunday modelni Edvard Sheyn taklif etdi. Uning fikriga ko'ra, daraja qanchalik past bo'lsa, madaniyatning namoyon bo'lishi shunchalik ko'zga tashlanmaydi.

Quyida ushbu darajalarni batafsilroq ko'rib chiqamiz. Korporativ madaniyatning birinchi, yuzaki darajasi tashqi kuzatuvchiga artefaktlar orqali ko'rinib turadi. Artefaktlar deganda Sheyn madaniyatning muayyan mahsullarini (og'zaki, yozma, buyumlar) tushunadi. Tashqi darajada ko'zga ko'rinadigan artefaktlar – kiyinish uslubi, xatti-harakat shakllari, jismoniy belgi-alomatlar, tashkiliy marosimlar, ofis dizayni joylashadi. Ko'zga ko'rinadigan artefaktlar – bu ko'rish, tashkilot a'zolarini kuzatish orqali qabul qilish yoki ularning so'zlashuvlaridan eshitish mumkin bo'lgan barcha narsalar. Kompaniyada

---

<sup>4</sup> Korporativ madaniyatga b'ulgan qiziqishning eng avjiga chiqishi 1980-1990 yillarda r'uy berdi. Bunda Yaponiya xal qiluvchi rol' u'ynadi. AQShda u 1980-yillarning bo'shida, nima uchun Amerika korporatsiyalari u'zlarining yaponiyalik raqobatчилардан ortda qolmoqda, degan savol pайдо b'ulganiда, e'tiborni u'ziga jalb qildi.

artefaktlarda mustahkamlangan tarixning hajmi qanchalik katta bo'lsa, firmaning madaniyati shunchalik qudratli bo'ladi.

Ramziy belgilar, qahramonlar va diniy marosimlar har qanday tashqi kuzatuvchiga ko'rinib turadi. Biroq, ularning madaniy ahamiyati ko'zga ko'rinmaydi va faqat ushbu amaliyot mazkur tizim ichidagi insonlar tomonidan qanday talqin etilishi bilan belgilanadi.

Ikkinchi daraja – bu biz ko'rishimiz mumkin bo'lgan rasmiy tarzda e'lon qilinadigan normalar va qadriyatlar. Ammo kompaniyada ko'pincha «ikki xil ahloq», shuningdek, ular haqida hech qaerda gapirilmaydigan, lekin hamma biladigan qoidalar ham mavjud. Bu tashqi kuzatuvchi uchun yashirincha, tashqaridan ko'rinmaydigan, lekin ular haqida insonlar o'z harakatlarini qanday izohlashlari va oqlashlariga qarab fikr yuritish mumkin bo'lgan yashirin normalardir. Ushbu qadriyatlarni tashkilot a'zolari ong darajasida “saqlaydi”. E'tiqod dastlabki bosqichda qadriyatlarning ko'zga ko'rinadigan tarzda namoyon bo'lishi bilan bog'liq. Lekin, so'ngra ular ongning eng chuqur darajasiga ketadi.

Ayrim qadriyatlar tashkilot madaniyatiga shunchalik xos bo'lib katadiki, tashkilot a'zolari ularni hatto anglamaydi ham. Bu xatti-harakatni ongli darajada belgilab beruvchi va tashkilot madaniyatining mohiyatini tashkil etuvchi fundamental e'tiqodlar va tasavvurlardir. Tashkilot a'zolari ularni ma'lumot sifatida qabul qiladi va ko'pincha ular xatti-harakatining shakllarini, so'zlashish va ijtimoiy o'zaro hamkorlik usullarini belgilab beruvchi e'tiqodlarni anglay olmay qolishadi<sup>5</sup>.

Uchinchi – chuqur daraja bizga barcha ushbu artefaktlar, normalar va qoidalar faqat insonlar xatti-harakati bilan belgilanadigan ustqurma ekanligini ko'rsatib turibdi. Amerika darsliklarida “xatti-harakat” atamasi ostida quyidagilar tushuniladi: xatti-harakat – bu biz o'zimizga ruxsat etadigan va qabul qiladigan real bazaviy taxminimiz. «Biz» atamasi ostida, birinchidan, firmaning tashkilotchisi, ikkinchidan esa, uning personalisi (SHeyn atamalarida) tushuniladi. Psixologlarning fikriga ko'ra, insonning xatti-harakatini 90 foizga uning bazaviy e'tiqodlarida o'z ifodasini

---

<sup>5</sup> К.: Дафт Р. Л. Уроки лидерства. М.: Эксмо, 2006. С. 404.

topadigan ongsiz harakati boshqaradi. Ushbu e'tiqodlar esa, o'z navbatida, arxetiplarda aks etadi<sup>6</sup>.

### **3-rasm. O'rganish darajalari bo'yicha korporativ madaniyatning tarkibiy qismlari**

E.SHeyn korxonaning tashkilot madaniyatini sub'ektiv va ob'ektiv turlarga bo'ladi (3-rasm)<sup>7</sup>.

Tashkilot madaniyatining “chuqur” darajasini o'rganish bilan, odatda, psixologiya, falsafa va madaniyatshunoslik fanlari shug'ullanadi. Iqtisodiyotda va menejmentda ko'pincha personalning kundalik xatti-harakati sabablari va o'ziga xos xususiyatlari o'rganilib, tahlil qilinadi.

SHunday qilib, dastlabki taxminga ko'ra, korporativ madaniyatni quyidagilar tashkil etadi:

- artefaktlar;
- rasmiy tarzda e'lon qilinadigan qadriyatlar, normalar;
- personalning xatti-harakati.

Ob'ektiv tashkilot madaniyati tashkilotning predmetli muhiti: tabiiy sharoitlar, firma binosi arxitekturasi va dizaynining o'ziga xos xususiyatlari, asbob-uskunalar,

---

<sup>6</sup> Архетипы — это базовые способы поведения, которые определяются национальной культурой.

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

mebel, kommunikatsiyalar, infratuzilma, yo'llar, qahvaxonalar va hokazolar bilan bog'liq. U tashkiliy tuzilmani uning asosiy qadriyatlari va tasavvurlari aks ettiriladigan va ushbu qadriyatlarga muvofiq o'zgarishi mumkin bo'lgan darajada aks ettiradi.

Sub'ektiv tashkilot madaniyati – bu xodimlar tomonidan baham ko'riladigan taxminlar, kutishlar, tashkilot muhitini uning qadriyatlari, normalari va rollari bilan birga qabul qilish. Bunga ramziy belgilarning ayrim unsurlari, tashkilotning tarixi, uning etakchilarining tarjimai holi, miflar, tabu, urf-odatlar, diniy marosimlar, muloqot tili, shiorlar kiritiladi. Ushbu madaniyat boshqaruv madaniyatini, ya'ni rahbarlik va qarorlar qabul qilish, vakolatlarni topshirish va boshqaruvda ishtirok etish uslublarini, mijozlar va ta'minotchilar bilan munosabatlar, personalni motivatsiyalash tizimlarini shakllantirish uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

Korporativ madaniyat sifatida faqat qandaydir tashqi belgilarni qabul qilib bo'lmaydi.

Aslida “korporativ madaniyat” tushunchasi g'oyat murakkab va ko'p qirrali tushuncha bo'lib, u bir-birini to'ldiruvchi va tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishi uchun asosni tashkil qiluvchi ko'plab o'zaro bog'liq qismlarni o'z ichiga oladi.

### **Nazorat va mulohaza uchun savollar**

1. Madaniyat deganda nimani tushunasiz?
2. Madaniyatning tarkibiy qismlari nimalardan iborat?
3. Qaysi olimlar ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar sohasiga umumiy madaniyat “loyihasi” sifatida iqtisodiy madaniyatni ajratishadi?
4. “Tashkilot madaniyati” va “korporativ madaniyat” tushunchalarining o'zaro munosabatini tushuntirib bering.
5. Kompaniyaga korporativ madaniyat nima uchun zarurligini ayting.
6. Korporativ madaniyatni tahlil qilish algoritmini izohlab bering.
7. Kompaniyaning korporativ madaniyatiga qanday omillar ta'sir ko'rsatadi?
8. Korporativ madaniyatni shakllantirishda boshqaruv usullarining mazmunini tushuntirib bering.

## **IV.AMALIY MASHG'ULOT MATERIALLARI**

### **“Korxonada xodimlardan foydalanish” mavzusi bo'yicha**

#### **Pedagogik annotatsiya**

1. O'quv predmeti: “Inson resurslarini boshqarish”.

Mavzu: “Korxonada xodimlardan foydalanish”.

2. O'qitish maqsadi: Korxonada xodimlaridan foydalanish darajasini tahlil etish bo'yicha talabalar bilimni chuqurlashtirish va ushbu muammolar bo'yicha ilmiy – amaliy echimlarni ishlab chiqishdan iborat.

*Rejalashtirilayotgan o'quv natijalari*

- korxonada xodimlari tarkibini ifodalaydi
- ishlab chiqarishning barcha bo'linmalarida ishchi kuchi bilan ta'minlanganlik va ulardan foydalanish holatini tahlil qiladi;
- korxonada xodimlaridan foydalanishga ta'sir etuvchi omillarni asoslaydi;
- keysda keltirilgan xolatlarni o'rganilib, tahlil etiladi;
- korxonadagi xodimlardan foydalanish holatlari bo'yicha yozma hisobot tayyorlaydi;
- tahlil natijalari bo'yicha asoslangan xulosa va takliflar beradi

3. Keysni muvaffaqiyatli yakunlash uchun zarur bo'lgan bilim va ko'nikmalar tarkibi:

- korxonada yuritiladigan kadrlar siyosati haqida tasavvurga ega
- korxonada xodimlari va ishchi kuchlari haqida tasavvurga ega;
- korxonada mehnat potentsiali to'g'risida nazariy bilimlarga ega;
- mehnat ko'rsatkichlarni tahlil qilish bo'yicha ko'nikmalarga ega bo'lishi kerak.

4. Mazkur keys dala tadqiqotlari asosida syujetli toifasiga kiradi. Holat korxonaning tahliliy ko'rsatkichlari asosida tuzilgan. Keysning ob'ekti bo'lib: "British Amerikan Tobakko" kompaniyasi hisoblanadi. Ushbu keys ma'lumotlar va dalillar asosida ishlab chiqilgan. U tuzilmaviy va o'rta hajmdagi keys – stadi hisoblanadi.

5. Keysda ishlatilgan ma'lumotlar manbai quyidagilardan iborat: "British Amerikan Tobakko" kompaniyasining 2005 – 2008 yillardagi mehnat hisoboti, moliyaviy hisoboti balansi, ushbu kompaniyaning nizomi va kompaniyaning veb sahifasi ma'lumotlari .

6. Keysni didaktik maqsadi –tahlillarni o'rgatish va baholash hisoblanadi. SHu sababdan, keys muammosining shakllanishi va tuzilishi uning masalasining echimida algoritm va tahlil asosida ishlab chiqilgan.

7. Ushbu keys talabalar tomonidan seminar darsida "Inson resurslarini boshqarish", "Mehnat iqtisodiyoti", "Mehnat ko'rsatkichlari tahlili", "Xodimlarni boshqarish" fanlarini o'rganish jarayonida, "Mehnatni tashkil etish va normalash" fanidan ham qo'shimcha material sifatida ishlatilishi mumkin.

## **Kirish**

### **Keysning dolzarbligi.**

*Inson resurslarini boshqarish fanini o'rganish iqtisodchilarni tayyorlashning zaruriy bosqichi hisoblanadi. Uning vazifasi – talabalarining nazariy bilimlarini chuqurlashtirish hamda korxonada, tashkilot va tarmoqlarda inson resurslari faoliyatini tahlil qilishdagi amaliy ko'nikmalarni hosil qilishdan iborat.*

*Ushbu keys-stadining maqsadi korxonada xodimlaridan foydalanish darajasini tahlil qilish va baholash ko'nikmalarini hosil qilish hamda rahbarning faoliyatini asosiy yo'nalishlarini belgilash, rahbar shaxslar doirasini va boshqaruv axborotlar xajmini aniqlash.*

Ushbu keys-stadi «Korxonada xodimlaridan foydalanish» mavzusini chuqur o'rganish, hamda talabalarda muammoli vaziyatlarni tahlil qilish va muammoning ilmiy asoslangan echimini topish ko'nikmalarini shakllantirishga yo'naltirilgan.

**Keysning maqsadi** – Korxonada xodimlaridan foydalanish darajasini tahlil etish bo'yicha talabalar bilimini chuqurlashtirish va ushbu muammolar bo'yicha ilmiy – amaliy echimlarni ishlab chiqishdan iborat.

***Ushbu keysni echimi orqali quyidagi o'quv natijalariga erishiladi:***

- korxonada xodimlari tarkibini xarakterlaydi;
- ishlab chiqarishning barcha bo'linmalarida ishchi kuchi bilan ta'minlanganlik va ulardan foydalanish holatini tahlil qiladi;
- korxonada xodimlaridan foydalanishga ta'sir etuvchi omillarni asoslaydi;
- keysda keltirilgan xolatlarni o'rganib, taxlil etadi;
- korxonadagi xodimlardan foydalanish holatlari bo'yicha yozma hisobot tayyorlaydi;
- tahlil natijalari bo'yicha asoslangan xulosa va takliflar beradi.

## 1. «British Amerikan Tobakko» kompaniyasiga iqtisodiy tavsifnoma

- **Faoliyat davri** - 1994 yildan buyon;
- **Xodimlar soni** - 1000 nafardan ortiq;
- **O'zbekiston iqtisodiyotiga kiritgan investitsiyasi** - 300 mln. AQSH dollari;
- **Xalqaro markalari** - *Kent, Vogue, Lucky Strike, Pall Mall, va Viceroy*;
- **Fabrikaning yillik ishlab chiqarish xajmi** - 20 milliard dona sigareta

O'zbekiston bozorida sotiladigan sigaretalarning aksariyati Samarqand Sigaret Fabrikasida ishlab chiqariladi. Samarqand Sigaret Fabrikasi 1997 yilda o'ziga xos loyiha asosida qurilgan va eng zamonaviy yuqori texnologik uskunalar bilan jihozlangan.

«British Amerikan Tobakko Uzbekistan» shuningdek tamaki bargini qayta ishlash va eksport qilish bilan ham shug'ullanadi. Kompaniya Samarqand viloyatidagi fermerlar bilan yaqin hamkorlikda ishlab kelmoqda. Ushbu hamkorlik samarasi tufayli tamakining raqobatdosh bo'lgan «Izmir» va «Basma» navlarini etishtirish o'zlashtirildi va Urgut Fermentatsiya Zavodida qayta ishlanmoqda. Bugungi kunda o'zbekiston tamakisi jahonning 16 davlatiga, jumladan AQSH, Germaniya, Turkiya, Malayziya, Janubiy Afrika, Rossiya va Markaziy Osiyo mamlakatlariga eksport qilinmoqda.

Samarqand Sigaret Fabrikasi va Urgut Fermentatsiya Zavodidagi sifatni boshqarish tizimi ISO 9001 standartiga muvofiq sertifikatlangan.

«British Amerikan Tobakko Uzbekistan» o'z faoliyatini barcha bosqichlarida mas'uliyatni his etgan holda amalga oshirishga intiladi. Kompaniya Samarqand viloyatida bir qancha ijtimoiy loyihalarni, xususan tamakikor oilalardan bo'lgan talabalarga grantlar berish bo'yicha «Orzular ushalmoqda» loyihasi, ichimlik suvi bilan ta'minlash bo'yicha «Artezian quduqlari» loyihasi, kompyuter sinfxonalarini jihozlash, madaniy loyihalar va boshqa ko'plab loyihalarni amalga oshirmoqda.

«British Amerikan Tobakko»ning asosiy vazifasi aksiyadorlarning uzoq vaqt barqaror daromad olishlarini ta'minlash hisoblanadi. SHu bois «British Amerikan Tobakko» o'z oldiga ham miqdor, ham sifat jihatidan xalqaro miqyosdagi jahon tamaki sanoati etakchisiga aylanish maqsadini qo'ygan.

Miqdor jihatidan kompaniya sotish hajmi va qiymati bo'yicha xalqaro tamaki kompaniyalari orasida birinchi bo'lishga intiladi.

Biroq kompaniya uchun «etakchilik» tushunchasi oddiy miqdoriy ko'rsatkichlarga nisbatan ko'proq tushunchani anglatadi. «British Amerikan Tobakko» kompaniyalari guruhi faqat kompaniyaga mas'uliyatli munosabatgina barqaror rivojlanishni ta'minlaydi deb hisoblaydi. Kompaniya uchun etakchilik kompaniya yuqori darajada tashkil etilgan, eng yaxshi mutaxassislariga ega va yuqori



sifatli mahsulot ishlab chiqaruvchi mas'uliyatli kompaniya degan obro'ga ega bo'lishni anglatadi.

«British Amerikan Tobakko» — mavqei jixatdan dunyoda ikkinchi o'rinda turadigan xalqaro tamaki kompaniyasidir. Ishlab chiqarilayotgan sigaretalarning ko'p turlari – 300 markadan ortig'i Kompaniyaga tegishlidir. Jahonda milliardga yaqin katta yoshdagi kishilar tamaki chekishadi va ulardan har sakkizinchisi «British Amerikan Tobakko» ishlab chiqargan sigaretlarni tanlaydi. Kompaniyaning jahon tamaki bozoridagi ulushi 17 foizni tashkil etadi va 50 dan ortiq mamlakatlarda etakchilik qiladi. Dunyoning 40 davlatidagi 47 sigareta ishlab chiqarish fabrikalari, shuningdek sigara, trubkali tamaki va boshqa turdagi tamaki mahsulotlarini ishlab chiqaruvchi 4 fabrika va 2 zavod ham kompaniyaga tegishlidir.

2007 yilda «British Amerikan Tobakko» fabrikalari tomonidan 460 mln. kg. dan ortiq tamaki bargi xarid qilindi va qayta ishlandi hamda 684 mlrd. dona sigaret ishlab chiqarildi. Bugungi kunda «British Amerikan Tobakko» guruhi, jumladan uning shu'ba kompaniyalari ham dunyo bo'ylab 90 000 nafardan ortiq kishiga ish beruvchi hisoblanadi.

Kompaniya o'zining 100 yildan ortiq faoliyati davomida iste'molchilarning turli-tuman talablariga javob beruvchi yuqori sifatli tamaki mahsulotlari ishlab chiqaruvchi degan mustahkam obro'ga ega bo'ldi. Yangi ishlab chiqarish quvvatlari, doimiy ravishda sifatni takomillashtirishga intilish, shuningdek rivojlangan distributsiya tizimi kompaniya faoliyat olib borayotgan 180 dan ortiq mamlakatdagi iste'molchilarni mahsulotlar bilan ta'minlash imkonini beradi.

Dunyoda ishlab chiqarilayotgan sigaretalarning ko'p turi «British Amerikan Tobakko» ga tegishlidir. *DUNHILL, Lucky Strike, Kent, Pall Mall, Vogue* va *Viceroy* singari mashhur xalqaro markalar shular jumlasidandir. Bundan tashqari, kompaniya bir qator mamlakatlarda chekiladigan tamaki va sigaralarni ishlab chiqaradi.

Kompaniya chekish sog'liq uchun xavfli ekanligini va chekishni tashlash oson bo'lmasligini tan oladi. SHu bois tamaki kompaniyasi zimmasiga yuklatiladigan mas'uliyat qanchalik katta ekanligini tushunadi. SHuning uchun kompaniyaning maqsadi — kompaniyaga u yoki bu darajada aloqador bo'lganlar bilan amaliy muloqot orqali, kompaniyaga ushbu ziddiyatli industriyada faoliyat olib boruvchi mas'uliyatli kompaniya sifatida munosabatda bo'lishlariga erishishdan iborat.

2002 yilda «British Amerikan Tobakko» o'zining yuz yillik yubileyini nishonladi. Juda oz sonli yirik kompaniyalar bunday ulug' yoshga etadilar, va kompaniya erishgan yutuqlaridi va tarixidi bilan haqli ravishda faxrlanadi. Eng asosiysi — mana shu yuz yilda kompaniyaning o'ziga xos, chinakam baynalminal jihatlari shakllandi.

Kompaniyaning yangi xodimlarni tanlash borasidagi strategiyadan ko'zlagan maqsadi kompaniyaga eng iqtidorli va qobiliyatli mutaxassislarni jalb qilishdan iborat.

Maqsadi – 80% bo'sh menedjerlik o'rinlarini kompaniyaning ichidagi xodimlar hisobidan, 20 foizini tashqaridan tanlash hisobidan to'ldirishdan iborat. Bunday yondashuv kompaniya tomonidan tayyorlangan «British Amerikan Tobakko» faoliyati sohasida chuqur bilimlarga ega bo'lgan kuchli kadrlar tarkibini boshqa kompaniyalar tajribali menejerlar olib kelgan yangi g'oyalar oqimi bilan uzviy bog'lashni kafolatlaydi.

Tajribali menedjerlarni tanlash umumiy muvaffaqiyatining muhim sharti hisoblanadi. Maqsadi kompaniya sohasida katta tajriba to'plagan, ham a'lo darajadagi texnik ko'nikmalar, ham etakchilik sifatlariga ega iqtidorli menejerlarni jalb qilishdan iborat. Kadrlar tarkibini to'ldirishning boshqa usuli yuqori toifali mutaxassislar va oliy o'quv yurtlarining yuqori salohiyatli bitiruvchilarini tanlab olish hisoblanadi.

Yangi xodimlarni tanlash jarayoni kompaniyaning barcha bo'linmalarida ishlatiladigan nomzod salohiyatini baholashning universal tizimi asosida sodir bo'ladi. Ushbu tizim maksimal darajada ob'ektiv qarorni qabul qilish va bo'lajak xodimning barcha individual xususiyatlarini hisobga olish imkonini beradi.

Kompaniya yangi xodimni ishga qabul qilishda eng iqtidorli nomzodlarni tanlashga intiladi. Kompaniya kundalik iste'mol mollarini ishlab chiqaruvchi yirik kompaniyalardan (FMCG) keladigan mutaxassislarga, shuningdek nafaqat bo'sh o'rin talablariga mos keladigan, balki «British Amerikan Tobakko»ni rivojlantirish salohiyatiga ega bo'lgan nomzodlarni tanlaydi.

## **2. «British Amerikan Tobakko» kompaniyasining xodimlar bilan ishlash tizimi**

Xodimlar bilan ishlash bo'limining vazifasi – iqtidorli xodimlarni ishga taklif qilish, ularni rivojlantirishdan iborat. Kompaniyada mukofotlash tizimi amal qiladi va unga barcha xodimlar jalb qilingan. Har bir kishi tashabbus ko'rsatishi mumkin, buning ustiga a'lo darajada bajarilgan ish mukofotlanadi. Xodimlar bilan ishlash bo'limi ularning hisobini yuritish bilan shug'ullanadi.

Bo'lim ishining asosiy yo'nalishlaridan biri oshkoralik, ishonch va muvaffaqiyatga intilish asosida qurilgan korporativ madaniyatni rivojlantirishda ishtirok etish hisoblanadi. kompaniyaning vazifasi — xodimlarga to'laqonli, va maqsadli faoliyat olib borishlari uchun barcha imkoniyatlarni ta'minlashdan iborat. Kompaniya mutaxassislari kompaniya to'g'risida aniq tasavvurga ega bo'lishini va jamoada eng yuqori natijalarga erishishga yordam beruvchi muhitni saqlashini istaydi.

Kompaniya o'z ehtiyojlari va xodimlarining shaxsiy intilishlarini o'zaro moslashtirishga intiladi, va mutaxassislarning to'laqonli shaxsiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlaydi. SHu tariqa, kompaniyaning muvaffaqiyatiga xodimlarning manfaatdorligi orqali qaraladi.

### **«BAT Uzbekistan» Xodimlar bilan ishlash bo'limi**

T/R	Bo'limlar nomi	Vazifalar
1.	Xodimlar faoliyatini baholash va mukofotlash	Faoliyatni baholash va yo'naltirish
		Mukofotlash tizimini ishlab chiqish;
		Xodimlarning imtiyozlarini boshqarish.
2.	Resurslar	Tashkiliy tuzilmani ishlab chiqish va rivojlantirish
		Xodimlarni tanlash;
		Saralash va baholash
		Xodimlar bilan ishlash bo'limining ishini rejalashtirish
3.	Xodimlarning xizmat lavozimlarida o'sishi va rivojlanishini boshqarish	Xodimlarning qobiliyatlari va salohiyatini baholash
		Xizmat lavozimlarida o'sish tizimini ishlab chiqish
		Kompaniyadagi ish muhitini boshqarish
		Xodimlarga psixologik yordam berish
		Xodimlarni o'qitish
4.	Mehnat munosabatlarini boshqarish	Mehnat qonunchiligiga rioya etilishini nazorat qilish
		Ish joylaridagi munosabatlarni boshqarish kiradi.

### **3. British Amerikan Tobakko kompaniyasining marketing tadqiqotlari**

«British Amerikan Tobakko» kompaniyasining butun faoliyati iste'molchiga qaratilgan. Tamaki sanoatida marketing faoliyatini amalga oshirish uchun boshqa sohalarga qaraganda ko'proq ko'nikmalarga ega bo'lish talab qilinadi. Marketing sohasida turli loyihalarni amalga oshirishda turlicha yondashuvlardan foydalana olish, asosiy mijozlar bilan o'zaro manfaatli va sermahsul hamkorlikni yo'lga qo'yish, innovatsion yondashuvlardan foydalanish va bunda marketing faoliyatini amalga oshirishga doimo mas'uliyat bilan yondashish – marketing sohasidagi asosiy vazifalardan hisoblanadi.

Sizni qiziqarli vazifalar – iste'molchini o'rganish, asosiy mijozlar bilan hamkorlik qilish, yangicha yondashuvlar va texnologiyalarni joriy qilish kutib turibdi. Marketing xodimlarining kundalik ishi bir necha yo'nalishlardagi faoliyatni o'z ichiga oladi. Ulardan ayrimlarini ko'rib chiqamiz.

#### **3.1 Iste'molchi hatti harakatini o'rganish**

Kompaniyaning iste'molchi nimani istaydi? Uning fe'l-atvori kompaniya amalga oshirayotgan marketing faoliyatiga bog'liq ravishda qanday o'zgaradi? savollariga Quyidagi faoliyat turlari bilan javob qaytarish imkoniyatini beradi:

### **3.2 Savdo markalarini rivojlantirish ishi**

Savdo markasi – sigaretalarning nomlari – bu tamaki kompaniyasi uchun kichik brend. Bu uning uchun odatiy bo'lgan turmush tarzi, uning kayfiyati, odatlari. Demak, kompaniya savdo markasi doimo umumiy uslubning bir qismi bo'lishiga jiddiy e'tibor qaratishimiz lozim.

Nima uchun iste'molchi bu markani tanlaydi? U qanday qilib va qaerda sotib olinadi? Kompaniya quyidagi usullar yordamida bu ma'lumotlarni sinchiklab o'rganamiz:

- Markalarni rivojlantirishning umumiy strategiyasini ishlab chiqish;
- Markalar portfelini boshqarish;
- Mahsulotni rivojlantirish jarayonini boshqarish;
- Markalarni pozitsiyalash;
- Faoliyatning maqsadli iste'molchilarga yo'naltirilgan innovatsion usullarini, shuningdek iste'molchilar bilan aloqalar usullarini ishlab chiqish;
  - Savdo markasini bozorga chiqarish strategiyalarini, shuningdek reklama materiallarini ishlab chiqish;
  - Markalarning daromadlilikini boshqarish;
  - Muayyan chakana savdo nuqtalari bezash va jihozlash ishlarini boshqarish.

### **3.3 Sotish kanallarini boshqarish**

A'lo mahsulot tayyor bo'lganda uni sotish mumkin. Biroq kompaniyada bu ancha murakkab vazifaga aylanadi va quyidagi faoliyat turlarini o'z ichiga oladi:

- Sotish kanallarini rivojlantirish sohasida ishlar strategiyasini ishlab chiqish;
- Asosiy mijozlar bilan muzokaralar olib borish;
- Sotish kanallarini alohida boshqarish;
- Mijozning turi bo'yicha alohida xizmat ko'rsatish;
- Narx-navoni shakllantirish, savdo markalarini bozorga chiqarishni nazorat qilish, umumiy faoliyatni baholash.

### **3.4 Kompaniyaning moliyaviy strategiyasi**

Kompaniyaning ishi daromadligini baholash va oshirish yoki savdo markalarini rivojlantirishga investitsiya qilish singari muhim qarorlarni qabul qilishni o'z ichiga oladi. Moliya bo'limining ishi bunday qarorlarni tayyorlashga, shuningdek joriy faoliyatni ta'minlashga yo'naltirilgan.

«Kompaniyaning professional moliyachilari yuqori darajadagi texnik ko'nikmalarga ega bo'lishi lozim. Ular bozordagi vaziyatdan yaxshi xabardor bo'lishi, shuningdek «British Amerikan Tobakko»ning global strategiyasi va kompaniya metodologiyasini bilishi lozim.

BAT Uzbekistan»da moliya ishi yo'nalishlari:



### 3.5 Kompaniyaning kadrlar siyosati

T/R	Yo'nalishlar	Izoh
1.	Kasbiy o'sish	Kompaniya xodimlar oldiga o'zini to'raligicha safarbar qilishni talab qiluvchi vazifalar qo'yadi va yuqori natijalarga erishadiganlarga xizmat pog'onalaridan ko'tarilish uchun cheksiz imkoniyatlarni taklif qiladi. Kompaniya xodimlar salohiyatini maksimal rivojlantirishni rag'batlantiradi. Kompaniya xizmatdagi o'sish uchun mas'uliyatni o'z zimmangizga olishingizga umid qiladi, va o'z navbatida sizga yordam beradigan vositalar va dasturlarni taklif etadi.
2.	O'ziga xoslikni rag'batlantirish	BAT Uzbekistan» kompaniyasida ideal xodim stereotipi mavjud emas. Muvaffaqiyatining kaliti – o'ziga xoslikni rag'batlantirishdadir. Kompaniya xodimlaridi masalalarning yangicha, o'ziga xos echimini topish uchun o'z shaxsiy sifatlaridan foydalanishlarini istaydi.
3.	Jamoaviy ruh	Kompaniya muvaffaqiyatidi asosida ahil jamoaning samarali ishi yotadi, deb hisoblaydi. Kompaniyani g'alabaga birlashtiradi. Kompaniya xalqaro darajada tajriba almashishga, ijodiy tafakkur rivojlanishiga va vazifalarni hal etishda turli yondashuvlardan foydalanishga xizmat qiluvchi korporativ madaniyatni yaratishga intiladi.
4.	Mukofotlash	Kompaniya mehnat bozoridagi eng jozibali kompensatsiya paketlaridan birini taklif qiladi. Mukofot miqdori xodim faoliyatining individual natijalari va kompaniyadagi umumiy faoliyatiga bog'liq.
5.	Ijtimoiy paket	Kompaniya xodimlarga tibbiy xizmat, transport va ovqatlanish bo'yicha imtiyozlar, xodimlar uchun sport va boshqa tadbirlarni tashkillashtirish hamda boshqa ko'plab tadbirlarni o'z ichiga oluvchi raqobatga bardoshli ijtimoiy paketni taklif qiladi.
6.	O'qitish	Kompaniya xodimlaridiga kasbiy o'sish uchun keng imkoniyatlar yaratadi, buning uchun ham ichki, ham tashqi resurslarni jalb etadi. Bu kasbiy va boshqaruv treninglarini, xodimlarga xorijda tajriba orttirish va eng muhimi ish joyida o'rganish imkoniyatini beradigan qisqa muddatli va uzoq muddatli stajirovkalarni o'z ichiga oladi
7.	Xalqaro xizmatda o'sish istiqbollari	Kompaniyaning vazifadi nafaqat bitta bozor yoki bo'linma doirasida rivojlana oladigan xodimlarni izlab topish , balki hamkasblaridi kompaniyaning global rivojlanishiga ham o'z hissalarini qo'shishi hisoblanadi
8.	Eng yaxshi bo'lishga intilish	Kompaniya etakchi bo'lishga intiladi, va kompaniyaning xodimlarni tanlash strategiyadi haqiqatdan ham qobiliyatli kishilarni – kompaniyadi rivojiga sezilarli hissa qo'sha oladigan kishilarni tanlashga asoslangan.

--	--	--

### 3.6 Tashkilotning rivojlanish strategiyasi

«British Amerikan Tobakko»ning o'z rivojlanish strategiyasi quyidagi 4 ta ustuvor omilni o'z ichiga oladi: O'sish, Unumdorlik, Mas'uliyat, G'alabaga intiluvchi tashkilot.



#### O'sish

Kompaniya bozorning global ulushini miqdor va qiymat ifodasida oshirishning ikkita yo'lini ko'rmoqdad: bu uzviy ravishda o'sish, shuningdek birlashtirish va sotib olishlardir.

Uzviy rivojlanish garovi xalqaro markalar, qatron va nikotin miqdori kam bo'lgan sigaretalar, qimmat sigaretalar, 30 yoshgacha bo'lgan katta yoshdagi iste'molchilar singari eng istiqbolli segmentlarda ishtirok etish hisoblanadi. «British Amerikan Tobakko» o'zining *Dunhill*, *Kent*, *Lucky Strike* va *Pall Mall* singari etakchi global markalarini rivojlantirishda davom etadi, shuningdek “maqbul narxdagi sifat” va arzon markalar singari narx segmentlarida hajmlarni foydali ravishda oshirish uchun mavjud imkoniyatlardan keng foydalanadi.

«British Amerikan Tobakko» o'zining ustuvor – eng yirik va foydali bozorlardagi etakchilik mavqeini rivojlantirishga yoki saqlab qolishga intiladi.

Guruh mahsulot yaratish va marketing sohasida innovatsion yondashuvlarni ishlab chiqish va ulardan foydalanishni davom ettiradi.



Kompaniya kompaniyalarni sotib olish va birlashtirish imkoniyatlarini rivojlanishning eng muhim manbalari sifatida ko'rib chiqadi. Bunda bo'lajak bitimning strategik ahamiyati va moliyaviy jozibadorligi singari mezonlarga asosiy e'tibor qaratiladi.

#### Unumdorlik

Kompaniyaning unumdorlikka yondashuvida, eng avvalo, guruhning global ko'lami va resurslaridan foydani ko'paytirishda foydalanishdan iborat.

Kompaniya uchun unumdorlik faqat xarajatlarni qisqartirishdan iborat emas va eng avvalo, mahsulot sifatini doimiy yaxshilab borgan holda mavjud resurslardan maqsadga muvofiq foydalanish, samarali etkazib berish tizimi, shuningdek bilvosita xarajatlarni kamaytirishdir. Natijada reinvestitsiya qilish uchun qo'shimcha mablag'lar bo'shaydi, bu esa raqobatchilik pozitsiyalaridini kuchaytirishga xizmat qiladi.

Unumdorlikning muhim tarkibiy qismi bilvosita xarajatlarni kamaytirish hisoblanadi, bunday xarajatlarga xom ashyo, materiallar va uskunalar, shuningdek xodimlarning ish haqi xarajatlaridan tashqari barcha xarajatlar kiradi.

#### Mas'uliyat

«British Amerikan Tobakko» o'z faoliyatini amalga oshirishda jamoatchilikning turli xohish va umidlarini inobatga oladi, bu o'z navbatida kompaniya kompaniyaining barqaror rivojlanishini ta'minlaydi. «British Amerikan Tobakko» faoliyati asosida yotuvchi Kompaniya yuritish tamoyillari kompaniyani ijtimoiy mas'uliyat nuqtai nazaridan qanday bo'lishini istashidini ta'riflab beradi.

Tijorat muvaffaqiyati hurmatga sazovor korporativ hulq bilan uzviy bog'liq. «British Amerikan Tobakko» Ishbilarmonlik ahloqiy standartlarida bayon qilingan yuqori talablar Guruhning butun dunyodagi xodimlari tomonidan so'zsiz amalga oshirib kelinmoqda.

«British Amerikan Tobakko» tamaki sohasini oqilona tartibga solish tarafdoridir, va buning natijasida

- Katta yoshdagi tamaki mahsulotlari iste'molchilarining tilaklari va jamiyat manfaatlari hisobga olinishini;
- CHEkish bilan bog'liq xatarlarni kamaytirishga oshkora va ob'ektiv yondashilishini;
- Kompaniyaning muvaffaqiyatli rivojlanishi va mahsulotning raqobatbardoshligini ta'minlanishini istaydi.

«British Amerikan Tobakko» jiddiy xastaliklarni keltirib chiqarshi mumkin bo'lgan mahsulotni ishlab chiqaradi. Guruhning ustuvor maqsadlaridan biri iste'molchilarning salomatligiga kamroq zarar etkazadigan mahsulotni ishlab chiqishdan iborat. «British Amerikan Tobakko»ning ushbu sohadagi harakatlari quyidagi yo'nalishlarni o'z ichiga oladi:

- Sigaret tutuni tarkibidagi ayrim komponentlarni izchil ravishda kamaytirib borish;
- Tijorat nuqtai nazaridan muvaffaqiyatli va ilmiy hamjamiyat va me'yoriy tartibga solish organlari tomonidan iste'molchilar salomatligiga zarari kamroq mahsulot sifatida tan olinadigan tamaki mahsulotlarining yangi avlodini yaratish.

G'alabaga intiluvchi tashkilot

Har qanday kompaniyaning muvaffaqiyati birinchi navbatda uning xodimlariga bog'liq. «British Amerikan Tobakko»da yuqori ish natijalarini namoyish etish va shu tariqa kompaniya kompaniyaini ilgari rivojlantirish istagi va qobiliyatiga ega iqtidorli va professional kishilar mehnat qiladi.

«British Amerikan Tobakko» xodimlar muntazam ravishda rivojlanishi, tajriba almashishi, yangi bilimlarni egallashi lozim, deb hisoblaydi. Bunda «British Amerikan Tobakko» xodimlar ishdan mamnun bo'ladigan muhitni yaratishga intiladi. «British Amerikan Tobakko» korporativ madaniyatining asosida 4 asosiy tamoyil yotadi: Kuch turli-tumanlikda, Oshkoralik, Mas'uliyat orqali erkinlik va Tadbirkorlik ruhi.

### **3.7 Tashkilotning korporativ aloqalari**

Jamiyat xalqaro kompaniyalarga juda yuqori talablar qo'yayotgan hozirgi sharoitda korporativ obro'ni boshqarish – kompaniyaning strategik vazifasi deb tan olingan. «British Amerikan Tobakko» kompaniyasida korporativ munosabatlar bo'limi turlicha munosabatda bo'linadigan sohada ishlovchi mas'uliyatli kompaniya imidji va obro'sini yaratadi.

Korporativ munosabatlar bo'limi vazifalariga quyidagilar kiradi:

- Tamaki mahsulotlarining noqonuniy aylanishiga qarshi kurash
- Tamaki mahsulotlarini soliqa tortish masalalarida muloqot olib borish
- Davlat organlari bilan korporativ munosabatlar
- Ijtimoiy investitsiyalar
- Mas'uliyatli marketing
- O'smirlar o'rtasidagi kashandalikning oldini olish
- Jamoat joylarida tamaki mahsulotlari iste'molini tartibga solish
- CHekish va salomatlik masalalari
- Korporativ kommunikatsiyalar va ommaviy axborot vositalari bilan

aloqalar

Mutaxassislarimiz kompaniyaning barcha funktsional bo'linmalari ishi to'g'risida tasavvurga ega bo'lishi, loyihalarni boshqara olishi va mamlakatdagi ijtimoiy-iqtisodiy va siyosiy vaziyatni tushunishi lozim.

Xodimlarimizda o'z nuqtai nazarini asoslab berish va suhbatdoshni ishontirish, tomonlarning manfaatlari hisobga olingan murosali qarorlarni qabul qila olish, shuningdek kompaniyani takomillshatirish va yuritish bo'yicha tahliliy

materiallar hamda takliflarni professional tayyorlay olish ko'nikmalari alohida qadrlanadi.

#### 4. Talabalarga beriladigan mulohaza uchun savollar

1. Sizning fikringizcha "British Amerikan Tobakko kompaniyasining xodimlar bilan ishlash strategiyasi qoniqarli darajadami? Fikringizni asoslang.

2. Kompaniyaning taraqqiyotga erishuvida xodimlarning roli qanday bo'lgan deb o'ylaysiz?

3. "British Amerikan Tobakko" kompaniyasining bu darajaga erishish sabablarini ayting va u xodimlar bilan ishlashning qaysi elementlaridan doimiy holda foydalanadi deb o'ylaysiz?

4. Sizning fikringizcha, bugungi kunda ushbu kompaniya qanday strategiya asosida rivojlanmoqda?

5. Kompaniyaning bozordagi ulushini kengaytirish bo'yicha strategik vazifalari nimalardan iborat deb o'ylaysiz va sizning tavsiyalaringiz?

6. Agar sizni kompaniyadagi menedjerlik lavozimiga ishga taklif qilishsaz bu kompaniyadagi xodimlar bilan ishlash tizimida qanday o'zgarishlar qilgan bo'lar edingiz?

#### 5. Talabalar uchun uslubiy qo'llanmalar

##### Keys bilan mustaqil ishlash uchun yo'riqnom.

Ish bosqichlari	Maslahat va tavsiyalar
1. Keys bilan tanishuv.	Avval keys bilan tanishing. Keysni o'qishingiz bilan darhol kuzatilayotgan xolatni tahlil etishga shoshilmang.
2. Tavsiya etilayotgann holat bilan tanishuv.	Berilgan axborotni yana bir karra diqqat bilan o'qib chiqing. Siz uchun muxim sanalgan abzatlarni ajratib oling. O'rganilayotgan xolatga taʼsir etayotgan omillarni sanab (o'rganib)-o'rganilayotgan xolat bo'yicha sub'ektlarga aniqlik kiriting. O'rganilayotgan xolatni tasvirlab berishga xarakat qiling . O'rganilayotgan xolatingizni qaysi biri asosiy va qaysi biri 2-darajali o'rganishini aniqlang. Tavsiya etilgan axborotlarni o'rganishda xolatni ichiga "sho'ng'ib ketmang", asosiy jixatlarini ajratib ko'sating.
3. Asosiy va qo'shimcha muammolarni aniqlash, shakllantirish va asoslash.	Asosiy muammo nimalardan iborat? Ushbu holat bo'yicha yana qanday muammolarni ajratib ko'rsata olasiz. Asosiy muammoni va muammolarni shallantiring. O'z qaroringizni asoslab bering. *O'rganilayotgan holatni tor doirada qisqa kelajak uchun o'rganmang: bunda o'rganilayotgan holat asoslab berilmay qoladi yoki umuman yo'qolib qolishi mumkin.

4. Holatni tahlili.	Savollarga javob qaytarish o'rganilayotgan holatni tahlil etishga yordam beradi. Aniqlik kiriting, o'rganilayotgan muammo hozirda qay darajada. Savollarga javob qaytaring. Hozir tahlil etilayotgan sharoitda shu masalani echimi bormi?
5. Muammoni asoslash uslublarini va echish vositalarini tanlash.	Axborot xati tayyorlashda ushbu holatda muammoni echishni mumkin bo'lgan usullarini va muammoni echish vositalarini aniqlashga harakat qiling. Muammoni echish jarayonida vujudga keladigan yoki vujudga kelishi mumkin bo'lgan qiyinchiliklarni ko'rsating (huquqiy, ma'naviy, etik). *Muammoli holatni echish jarayonida nazariy bilim va amaliy bilishdan foydalanish lozim.

*Muammo:*

Mehnat unumdorligini oshirishda xodimlar bilan ishlash tizimini takomillashtirish

*Vazifalar:*

- Xodimlar talablari, istak va hohishlarini o'rganib chiqish.
- Xodimlar guruhlarini aniqlash va ularning o'zaro munosabatini o'rganish, hamda yaxshilash yo'llarini aniqlash.
- Korxonada xodimlarni ishga joylashtirish va ularning ishlash sharoitlarini yaratib berish imkoniyatlarini aniqlash.
- Kadrlar siyosatini ishlab chiqish va yangi kadrlar tayyorlash g'oyalarni o'rganib chiqish.
- Korxonani mamlakat bozorida tutgan o'rni va nufuziga baho berish.

*Echish algoritmi:*

1. Xodimlarning talab va takliflari asosida mehnat unumdorligini oshirish imkoniyatlarini aniqlash. Ularning takliflariga muvofiq ish sharoitlarini uzgartirish
2. Xodimlarning rahbarlar bilan va o'zaro munosabatlarini o'rganish asosida yuzaga kelgan yoki kelishi mumkin bo'lgan muammolarni o'rganish ularni bartaraf etish yoki oldini olish choralarini qidirib topish.
3. Xodimlarga qo'yiladigan talablar ularning mehnat salohiyatini aniqlash ish staji, malakasi erishgan yutuqlari notiqlik va ijodkorlik qobiliyatiga baho berish.
4. Tashkilotning xodimlar bilan ishlash tizimida kadrlar siyosatining faolyatini tahlil qilish
5. "British Amerikan Tobakko" kompaniyasining raqobatbardoshlikka qaratilgan tizimini ko'rib chiqib, tahlilni amalga oshirish bozorda raqobatchilarning egallab turgan o'rni va ularning ahvolini aniqlashga qaratilgan chora-tadbirlarni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan identifikatsiya, taqqoslash va sifat baholari tahlilini aniqlanadi

## **6. Keysolog tomonidan keltirilgan keys echimi.**

**Strategik maqsad.** Mamlakatimiz korxonalar va tashkilotlardagi kadrlar bilan ishlash tizimini boshqarishning optimal yo'llarini tahlil etish.

**Strategik vazifalar.**

- ❖ "British Amerikan Tobakko kompaniyasining xodimlar bilan ishlash strategiyasini o'rganish;
- ❖ Kompaniyaning rivojlanishida xodimlar bilan ishlash tizimining ahamiyatini o'rganish;
- ❖ Xodimlar bilan ishlash tizimini boshqarish va bu tizimning maqsadlarini o'rganish.

**Strategik vazifalar echimi.**

- ❖ Xodimlar bilan ishlash tizimi, uning tashkilot ichidagi ishlash mexanizmi, faoliyat natijalari tahlil qilinadi;
- ❖ Dastlabki bosqich, rivojlanish, uning sabablari, istiqbollari o'rganiladi;
- ❖ Xodimlar bilan ishlash tizimini boshqarish va uni takomillashtirish yo'llari o'rganiladi.

**1. Sizing fikringizcha "British Amerikan Tobakko kompaniyasining xodimlar bilan ishlash strategiyasi qoniqarli darajadami? Fikringizni asoslang.**

Ha uning xodimlar bilan ishlash tizimi qoniqarli darajada . Kompaniya bu tizimning afzalligi shundaki u aniq maqsad va tamoyillarni ustuvor deb biladi va bu maqsadlarga erishishda ustuvor vazifalarga og'ishmay amal qiladi

**2. Kompaniyaning taraqqiyotga erishuvida xodimlarning roli qanday bo'lgan deb o'ylaysiz?**

Kompaniyaning taraqqiyotga erishuvida xodimlarning ahamiyati yuqori, ya'ni xodimlar kompaniyaning doimiy ravishda xar qanday g'oyani amalga oshirishida tayanch va energiya beruvchi vazifasini bajarib keladi

**3. "British Amerikan Tobakko" kompaniyasining bu darajaga erishish sabablarini ayting va u xodimlar bilan ishlashning qaysi elementlaridan doimiy holda foydalanadi deb o'ylaysiz?**

Kompaniyaning taraqqiyotga erishuvida xodimlarning ahamiyatini tahlili qilar ekanmiz, uning xodimlar bilan ishlash tizimida xodimlar faoliyatini baholash va mukofotlash, resurslar, xodimlarning xizmat lavozimlarida o'sishi va rivojlanishini boshqarish va mehnat munosabatlarini boshqarish yo'nalishlarini o'z ichiga olishiga e'tibor qaratish joiz

**4. Sizing fikringizcha, bugungi kunda ushbu kompaniya qanday strategiya asosida rivojlanmoqda?**

Kompaniyaning rivojlanish strategiyasi quyidagi 4 ta ustuvor omilni o'z ichiga oladi: O'sish, unumdorlik, mas'uliyat va g'alabaga intiluvchi tashkilot

**5. Kompaniyaning bozordagi ulushini kengaytirish bo'yicha strategik vazifalari nimalardan iborat deb o'ylaysiz va sizning tavsiyalaringiz?**

Kompaniyaning bu boradagi strategik vazifalari avvalo bozorni o'rganish uni ma'lum darajada egallash va muntazam ravishda boshqarib turishdan iborat

**6. Agar sizni kompaniyadagi menedjerlik lavozimiga ishga taklif qilishsiz bu kompaniyadagi xodimlar bilan ishlash tizimida qanday o'zgarishlar qilgan bo'lar edingiz?**

Albatta bunday lavozimda kishi xodimlar bilan ishlash tizimida zamonaviy yangiliklarni joriy qilish va kompaniyaning faoliyati doirasida kerakli xodimlari qidirib topish, ularga qo'yiladigan talablar va xizmat vazifasida o'sish ishlarini takomillashtirishdan iborat

### **7. Amaliy mashg'ulotlarda muammoli holatlarni echish bo'yicha keys o'qitish texnologiyasi**

<i>Mavzu</i>	<i>Korxonada kadrlar siyosati va tushunchasi</i>
<i>Talabalar soni: 25 –30</i>	<i>Vaqt 2 soat</i>
<i>O'qitish shakli</i>	<i>Amaliy mashg'ulotda muammoli holatni echish orqali bilimni chuqurlashtirish.</i>
<i>Amaliy mashg'ulot rejasi</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keys – stadiga kirish va nazariy jixatdan yoritib berish.</li> <li>2. Bilimni chuqurlashtirishning va muammoning dolzarbligi.</li> <li>3. Korxonaning kadrlar strategiyasini o'rganish.</li> <li>3. Muammoning shakllanishi va uni echish yo'llari.</li> <li>4. Keys – stadini guruhlarda echish.</li> <li>5. Diskussiya orqali muammoli holatni echish g'oyalari ko'rib chiqish.</li> <li>6. Eng muqobil variantini tanlash va natijalarni prezentatsiya qilish.</li> <li>7. Guruhlarning ishlash faoliyatini va maqsadga erishilganlik natijalarini baholash va xulosa chiqarish.</li> </ol>
<i>O'quv mashg'ulotining maqsadi:</i>	Kichik korxonalarda tovarlar assortimenti strategiyasini ishlab chiqish va uning samaradorligini yoritib berish.
<i>Pedagogik vazifalar: Muammoli holatning hususiyatlarini tavsiflab va tasniflab beradi:</i>	<i>O'quv faoliyatning natijalari:</i> - korxonaning faoliyati va holatini o'rgangan holda muammoni aniqlaydi va korxonaga taaluqli muammolarni tavsiflab beradilar;  -Muammoli holatning ko'nikmalarini va uning shaklidagi kichik muammolarning iqtisodiy
• Keysda korxonaning faoliyati va marketing holati	

<p>bilan tanishtiradi va tahlil qiladi;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muammoni ajratish va uni aniqlab, echish ketma - ketligini ishlab chiqishni o'rgatadi;</li> <li>• Keysda muammoning ma'lumotlarini boshqaruv va ishlab chiqarishni tizimini yaxshilash uchun hisob - kitoblar o'tkazadilar, hamda yakuniy xulosalar chiqaradilar;</li> </ul>	<p>asoslangan echimlarini ishlab topmoq;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-korxonaning faoliyatini hisobga olgan holda muammoni echilishning ketma – ketligini aniqlaydi;</li> <li>- Iqtisodiy ko'rsatkichlar bilan ishlash yo'llarini, bashorat qilish, statistik ma'lumotlar tahlili bilan ishlab chiqarish yo'llarini optimal variantini tanlaydi va mazkur korxonaning mahsulotlariga bo'lgan munosabatlarini aniqlaydi;</li> </ul>
<i>O'qitish uslubi</i>	Keys-stadi uslubi savol-javob, muammolarni echish
<i>O'qitish shakli</i>	Amaliy mashg'ulotda frontal va individual ishlash, guruhlarda ishlash.
<i>O'qitish vositalari</i>	Ma'ruzalar matni, o'quv daftarlari, namoyon materiallar (ma'ruzachi tomonidan prezentatsiya-slayd), lazer proektor, kompyuter texnologiyalari, grafik organayzerlar (sxemalar, rasmlar, jadvallar),
<i>O'qitish shartlari</i>	Texnik vositalar bilan ta'minlangan guruhlar bilan ishlash uchun mo'ljallangan auditoriya.
<i>Monitoring va baholash</i>	mustaqil o'rganish uchun savollar beriladi, uy vazifasi uchun slaydlar tayyorlaydi.

### Amaliy mashg'ulotning texnologik kartasi

Ishning bosqichlari va vaqti	Faoliyat mazmuni	
	O'qituvchi	Talaba
1–bosqich. Tayyorlov qismi (10 min)	<p>1.1. Mazkur keysning mutaxassislik yo'nalishiga ta'sirini tushuntiradi va tanishtiradi;</p> <p>1.2. Mashg'ulotning nomini, o'tkazish jarayonini, rejalashtirayotgan maqsad va natijalarni e'lon qiladi.</p> <p>1.3. O'rganib chiqish uchun keysga taaluqli qo'llanmalar va tarqatma materiallar tarqatadi.</p>	Tinglaydilar va yozib oladilar

	<p>1.4. Taklif etilgan “British Amerikan Tobakko” kompaniyasi faoliyati bilan tanishtiradi.</p> <p>1.5. Mustaqil ishlash uchun, holatliy tahlil varaqasini tarqatadi.</p> <p>1.6. Guruhlarda ishlash instruktsiyasini tushuntirib o’tadi.</p>	
<p>2-bosqich Asosiy qism (130 min)</p>	<p>2.1. Nazariy va amaliy tomondan taqqoslangan yangi materialni o’rganishning tashkil qiladi. Buning uchun qisqa tarzda korxonalarda marketing tadqiqotlarini o’tkazish borasida, qilinadigan ishlar haqida nazariy jihatdan gapirib beradi. Bu esa amaliy mashg’ulotning rejasiga asoslanib, ekranda jadvallar, chizmalar, rasmlar tariqasida ko’rsatiladiva u sharhlanadi.</p> <p>2.2. Korxonaning holati bilan muzokarani tashkillashtiradi va quyidagi mashg’ulotning asosiy savollariga amaliyot bilan bog’lagan holda javob beradi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. “British Amerikan Tobakko” kompaniyasi bu darajaga erishish sabablarini ayting va u marketingning qaysi elementlaridan doimiy holda foydalanadi?</li> <li>2. Korxonaning maqsadli segmentlari haqida gapirib bering.</li> <li>3. Korxonada shakllanayotganda qanday muammolarga duch kelgan?</li> <li>4. Sizning mahsulotlaringiz iste’mol tovarlari bozorida oziq-ovqat tovarlari tarkibiga kiradi. SHu boisdan korxonaning imkoniyatlari qanday va kelajakda faqat oziq-ovqat mahsulotlarini ishlab chiqarish bilan shug’ullanadimi?</li> </ol> <p>2.3. Talabalarni guruhlariga bo’ladi va guruhlarda ishlash jarayonini eslatadi. Keys bilan ishlash uchun individual yoki</p>	<p>Eshitadilar, konspektlarda qisqa tarzda yozib boradilar.</p> <p>Savollarjavob berishadi va daftarlariga yozib boradilar. Savollarni aniqlaydilar, muhokama qiladilar va tushunmagan joylarini so’raydilar.</p> <p>O’quv topshiriqlarni bajaradilar.</p>



	<p>guruhlarda ishlash jarayoni uchun topshiriqlar beradi. Jamoa ishlab chiqqan holatiy tahlil varaqasini to'ldiradilar, muqobil g'oyalarni tanlab oladilar va baholaydilar.</p> <p>2.4. O'quv faoliyatiga maslahat beradi va yo'naltiradi. Individual va jamoa ish faoliyatini "holatiy tahlil varaqasini" tekshiradi va bao'olaydi.</p> <p>2.5. Prezentatsiyani tashkillashtiradi, muhokama qiladi va o'zaro bao'olaydi.</p> <p>2.6. Korxonaning faoliyati to'g'risida savollar berishni tavsiya etadi. (1-ilova o'qituvchining nazorat savollari)</p> <p>Natijaviy holda korxonaviy vakilining javoblarini mashg'ulotning rejasiga mos ravishda amaliyotga bog'langanligini kengaytirib xulosa qiladi va "British Amerikan Tobakko" kompaniyasining marketing strategiyalarini ishlab chiqish yo'llarini ko'rsatadi</p> <p>2.7. Javoblarni tekshirib, baho beradi va muhokama qiladi. Muammoning tahlili va xolatning echimiga alohida e'tibor beradi.</p> <p>2.8. Keysning o'z echim variantini e'lon qiladi va namoyish qiladi.</p>	<p>Guruhlar natijalarning prezentatsiya qiladilar. Diskussiyada qatnashadilar, savollar beradilar va o'zaro baholaydilar.</p>
<p>3–yakuniy bosqich (20 min)</p>	<p>3.1. Natijalarga yakuniy xulosalar qiladi, talabalarning e'tiborini asosiy nuqtalarga qaratadilar, xulosalar qiladilar va bao'olaydilar.</p> <p>3.2. kompaniyaning faoliyatini tahlil qilish talabalarning yo'nalishlariga va bo'lajak kasblariga ta'sirini anglatib o'tadi.</p> <p>3.3. Mustaqil ta'lim uchun vazifa beradi: Amaliyotni nazariyaga bog'lagan holda biron-bir korxonani misol qiling va bu seminar darsida muhokama qilinishini aytib o'tadi.</p>	

**Guruhlarning ishlashini baholash jadvali**

Baxolash mezonlari		
	Prezentatsiya (mazmuni, ma'nosi va xulosalarning isboti uchun) A'lo – 2 ball YAxshi – 1,5 ball Qoniqarli – 1 ball Qoniqarsiz – 0,5	Muammoli masalaning echimi uchun (to'g'riligi va echimning ketma-ketligi uchun) A'lo – 2 ball YAxshi – 1,5 ball Qoniqarli – 1 ball Qoniqarsiz – 0,5 ball
1		
2		

*Holatiy tahlilning varaqasi*

Tahlil bosqichining nomi	Tahlil bosqichining mazmuni	Tahlil bosqichi	Baholash mezonlari
1. Holatiy tahlil	1. Holatning aniq ko'inishi va masalaning hal etilishi, echilishi uchun aniq ma'lumotlar. 2. Holatning eng muhim hususiyatlari: Nima bo'lmoqda? Holatning natijalarini shakllanishi qanday?		1 – 0.5 ball 2 – 1 ball
2. Muammoning shakllanishi	Muammoda aks ettiruvchi asosiy hususiyatlar: A) korxonaning raqobatbardoshlik holatini aniqlash; B) kadrlar siyosati va uning muhim yo'nalishlarini tahlil qilish; V) iste'molchilarni guruhlarga bo'lib o'rganish;		A) – 0.5 ball B) – 0.5 ball V) – 1 ball
3. Holatning ishtirokchilarini aniqlash	Tashkilotning iqtisodiy tavsif-nomasi, ish faoliyati va tarkibi, boshqarish tizimi		1 ball
4. Kadrlar malaka darajasi holatini o'rganish	Kadrlar holatini aniqlash va ularning afzallik yoki talabga javob berish holatini o'rganib chiqish.		2 ball
5. Korxonalarni taqqoslash yoki ularning bozordagi o'rnini	A) Raqobatchi korxonalarining bozordagi mavqeini aniqlash; B) Taqqoslash natijalari aniqlanadi		A) 1.0 ball B) 1.5 ball

egallashi			
7. Muqobil variantlarini bilish va eng alternativ holatini tanlash	Holatiy masalaning alternativ echimlarni bildirish: bo'lishi mumkin bo'lgan yo'nalishlarni bildirish. Har bir alternativlarni baholash. Salbiy va ijobiy tomonlarini ko'rsatish. Eng zo'r alternativani tanlash.		1.5 ball
8. Echimni ishlab chiqish	Masalaning echimini hal qilmoq va ishlab chiqish, kadrlar strategiyasini ishlab chiqish.		2 ball

## V. KEYSLAR BANKI

### «Alfa-bankka» kadrlarni jalb qilish va yig'ish.

#### Kirish

Personalni to'g'ri yig'ish ko'p jihatdan tashkilotning keyingi o'sishini belgilaydi, nafaqaga chiqish, shartnomalar muddatini tugashi, ishlab chiqarish faoliyati yo'nalishining o'zgarishi kabi kadrlar tarkibidagi bo'lajak o'zgarishlarni e'tiborga olgan holda barcha ish joylariga kadrlar zahirasini yaratish imkonini beradi.

Personalni yig'ar ekan kadrlar bo'limi bir qator vazifalarni, birinchi navbatda personalning optimal sonini belgilash vazifasini echadi. Ishlovchilar soni kam bo'lmasligi lozim. Chunki bu ishlab chiqarish dasturlarining bajarilmasligi, ishdagi xatoliklar, jamoadagi kelishmovchiliklarga olib kelishi mumkin. Ishlovchilar soni ko'p bo'lmasligi ham lozim. Chunki bu ish haqi jamg'armasi bo'yicha xarajatlarning ortib ketishiga, sifatli va yuqori malakali mehnatga intilish kamayishi, malakali xizmatchilarning ketishiga sabab bo'lishi mumkin.

Personal xizmatining vazifasi – rejalashtirilgan natijalarga erisha oladigan xizmatchisini topishdir.

Ommaviy to'xtalishlar, to'lamasliklar, oldingi xo'jalik aloqalarining buzilishi holatida, ayniqsa, bu holatlar tashkilotni, mehnat jamoasini to'liq buzilishiga olib kelmasligi uchun tezkor kadrlar siyosati zarur. Kadrlar yig'ish va tanlashda tashkilotlar ichki va tashqi manbalardan foydalanadilar. Kadrlarni yig'ish jarayoniga ta'sir ko'rsatuvchi omillar mavjud. Nomzodlarni tanlashning turli usullaridan foydalangan holda kadrlar xizmati nomzodga baho beradi.

Ushbu keys nomzodlarni yig'ish va to'plash usulini aniq misol orqali o'zlashtirish imkonini beradi.

#### **Ushbu keys tahlili quyidagi natijalarga erishish imkonini beradi:**

- o'tilgan mavzu bo'yicha nazariy bilimlarni mustahkamlash;
- muammolarni mustaqil va guruhlarda tahlil qilish va qaror qabul qilish ko'nikmasini o'zlashtirish;
- mantiqiy fikrlashni rivojlantirish;
- mustaqil qaror qabul qilish ko'nikmalariga ega bo'lish;
- mavzu bo'yicha o'quv axborotini o'zlashtirish darajasini tekshirish.

#### **1. Tashkiliy ta'minot.**

##### **1.1. Vaziyat.**

Alfa-bank faoliyati mobaynida bankda ishlaydigan yuqori darajada professional mutaxassislar tufayli sezilarli muvaffaqiyatlarga erishdi. Xizmatchilarning, shu jumladan boshqaruv a'zolarining o'rtacha yoshi 34 yosh.

Ishlashni xohlaydigan, biladigan va ishlay oladigan personal yig'ilmoqda. Bankda mintaqalardagi filiallarini hisobga olganda 4,5 ming kishi ishlaydi, filiallar

ko'paymoqda. Bankda personal yig'ish bo'yicha stend bo'lib, unda joriy vakansiyalar va nomzodlarga talablar osib qo'yilgan. Stend va Internetdagi sayt "Bizga professionallar kerak" deb ataladi.

### **Bankda personal yig'ish va to'plashning quyidagi usullaridan**

#### **foydalaniladi:**

1. Anketa-rezjumelar ishlab chiqilgan bo'lib, uni har bir xizmatchi to'ldirib, bankning istalgan bo'limidagi kadrlar boshqarmasi xizmatiga tegishli qutiga tashlashi mumkin.

2. Vakansiyalar to'g'risidagi e'lonlar «Kommersant», «Vedomosti» kabi ixtisoslashgan nashrlarga joylashtiriladi. Bu axborot faol ish qidirayotgan kishilarga emas, u yoki bu sabablarga ko'ra ishini o'zgartirmoqchi bo'lgan ishlovchi professionallar uchun mo'ljallangan.

3. Vakansiyalar haqidagi axborot Internetda joylashtiriladi. Kuniga 100ga yaqin anketa keladi.

4. Oliy o'quv yurtlari talabalarining stajirovka o'tishi tashkil etiladi.

5. Vakansiyalar haqidagi axborot bannerlarda, biznesning turli yo'nalishida ixtisoslashgan boshqa kompaniyalar saytlarida joylashtiriladi (u yoki bu sohadagi mutaxassislar zarur bo'lganda).

6. Nomzodlar uchun bank bo'limlarining bir necha rahbarlari bilan uchrashuvni nazarda tutgan "kar'era kunlari" o'tkaziladi.

7. "Kar'era kunlari"da kadrlar agentliklari va OO'YUlar ishtirok etishadi.

8. Top-menejerlar yig'ish uchun bank rekruterlik agentliklari xizmatidan foydalanadi, chunki bu lavozimlarga asosan xorijlik mutaxassislar jalb qilinadi.

#### **1.2. Muammo.**

Bankning kadrlar strategiyasini shakllantiring.

#### **1.3. Vazifalar.**

1. Bank xizmatchilariga asosiy talablarni belgilang.

2. Kadrlar yig'ishning qaysi usuli qulayligini belgilang.

3. Kadrlar yig'ishning qaysi usullari tanlanganligini belgilang va ularga harakteristika bering.

4. Kadrlar yig'ish sxemasini tuzing.

5. Taklif qilayotgan bank kadrlar strategiyasi haqida umumiy xulosa chiqaring va uning asosiy jihatlarni jadval shaklida rasmiylashtiring.

#### **1.4. Vazifani bajarish algoritmi.**

1. Keysni diqqat bilan o'qib chiqib bank kadrlar strategiyasini shakllantirish mumkin bo'lgan faktlarni belgilash.

2. Xizmatchilarning professional va shaxsiy sifatlarini e'tiborga olgan holda bank xizmatchilariga asosiy talablarni ko'rsating.

3. Personal yig'ish sxemasini tuzishda 1 va 2- jadvallarni to'ldiring.

## **KEYS-STADI**

### **«Sex boshlig'i lavozimiga kirishish»**

#### **KIRISH**

Inson resurslarini boshqarish fanini o'rganish iqtisodchilarni tayyorlashning muhim bosqichi hisoblanadi. Uning vazifasi – talabalarning nazariy bilimlarini chuqurlashtirish hamda korxonada, tashkilotlarda inson resurslari faoliyatini tahlil qilishdagi amaliy ko'nikmalarni hosil qilishdan iborat.

Ushbu keys-stadining maqsadi noaniqlik sharoitlarida rahbar faoliyatini tahlil qilish va baholash ko'nikmalarini hosil qilish va rahbarning faoliyatini asosiy yo'nalishlarini belgilash, rahbar shaxslar doirasini va boshqaruv axborotlar xajmini aniqlash.

«Sex boshlig'i lavozimiga kirishish» keys-stadisi «Inson resurslarini boshqarishda etakchilik» mavzusini chuqur o'rganish, hamda talabalarda muammoli vaziyatlarni tahlil qilish va muammoning ilmiy asoslangan echimini topish ko'nikmalarini shakllantirishga yo'naltirilgan.

#### **1 qism. Tashkiliy ta'minot.**

##### ***1.1. Vaziyat va muammo tavsifi.***

YAngi Sex boshlig'i o'z faoliyatini noaniqlik sharoitlarida boshlashga majbur. U o'z faoliyatida muvafaqqiyat qozonishi sharoitni qanchalik to'g'ri tahlil qila olishi, vaqt tig'izligida asosiy yo'nalishlarni belgilashi va malakali qarorlar qabul qilishi, yuqori yakuniy natijalarga erishish uchun jamoaga ta'sir o'tqazishiga bog'liq.

Sex boshlig'i jamoani shakllantirish va rivojlantirishda faol qatnashadi. U ijtimoiy munosabatlarga, inson omilini faollashtirishga, jamoada normal psixologik muxitni yuzaga keltirishga ta'sir ko'rsatadi.

Sex boshlig'ining jamoaga yuqori ta'sir ko'rsatishi undan muammoni o'z vaqtida aniqlash, uni tahlil qilish, birlamchi vazifalari aniqlash, mehnat jamoasini boshqarish tuzilmasida o'z o'rnini oydin anglashi zarur.

YOsh Sex boshlig'ining kelishi jamoa uchun ham, o'zi uchun ham muhim voqeadir. Odatda Sex jamoasi oldida «Sexdagi muhit qanday o'zgarar ekan? Kundalik mehnat faoliyatida qanday o'zgarishlar yuz beradi? Boshqaruv stili va uslublarida qanday o'zgarishlar bo'ladi?» degan savol tug'iladi.

YOsh rahbar ham jamoa uni qanday qarshi olishi, o'rinbosari va boshqaruv apparati bilan qanday munosabatlar o'rnatilishi haqida qayg'uradi.

YOsh rahbarning birinchi ish kunlarida uning o'ylash qobiliyati faollashadi va sharoitni o'rganishi keskin tusdaligi kuzatiladi.

##### ***1.2. Vazifa***

Har bir talabaga Sex boshlig'i lavozimi taklif etiladi va ular bir nechta vazifalarni hal etishlari lozim.

##### ***1-vazifa.***

Sizning nomzodingizni mexanik yig'uv Sex boshlig'i lavozimiga konkursda ishtirok etishga tavsiya qilishdi.

1. Siz o'zingizga Sexdagi vaziyatni qanday tasavvur qilyapsiz?
2. Sexdagi asosiy muammolarni va ularning kelib chiqish sabablarini ta'riflang.
3. Sex faoliyatini tubdan yaxshilash bo'yicha takliflar ishla chiqing.

Taklif etilayotgan takliflarning amalga oshirilish ketma-ketligini aniqlang (programma-minimum, programma-maksimum)

### **2-vazifa**

Sizni Sex boshlig'i lavozimiga tayinlashdi. Sizning oldingizda muxim masala – Sex jamoasi bilan tanishish vazifasi turibdi. O'zingizning tanishish nutqingiz rejasini tayyorlang:

1) o'zingizning hayot yo'lingiz, oilaviy ahvolingiz, hayotda nimalarga erishgansiz, sizning o'tmish va hozirgi holatingiz, qiziqishingiz.

2) Ushbu Sex boshlig'i lavozimiga saylovlarida qatnashishga siz nima uchun rozi bo'ldingiz.

### **3-vazifa**

1. Boshqaruv apparatiga va o'rinbosarlaringizga munosabatingiz.

2. o'zingizning yangi majburiyatlaringizni, huquq va vakolatlaringizni qanday tasavvur qilyapsiz.

3. O'z huquq va vakolatlaringizni o'rinbosarlaringizga nisbatan qanday qo'llaysiz.

### **4-vazifa.**

Yangi lavozimda mehnat faoliyatining birinchi kuni Sex boshlig'ining oldida bir qancha muammolar paydo bo'ladi.

1. Sex boshlig'i lavozimida birinchi ish kuningizni nimadan boshlaysiz.

2. Birinchi o'rinda qanday muammolar bilan shug'ullanasiz.

3. Sizningcha, kim bilan uchrashish vpa suhbatlashish zarur.

4. Axborotlarni kimdan va qanday talab qilish zarur.

### **5-vazifa.**

1. O'rinbosarlaringiz bilan ishlash tartibini belgilang.

2. Ijtimoiy tashkilotlar va Sex mehnat jamoasi soveti bilan o'zaro munosabatda bo'lish tartibini belgilang.

3. Zavod boshqaruvi xizmatlari va hamkasabalariningiz bilan munosabatlaringiz.

### **6-vazifa.**

Muhim masalalarni hal qilishdagi o'zingizning istiqboldagi shaxsiy rejangizni va shaxsiy ish reglamentingizni ishlab chiqing.

#### **1.2. *Echimni topish algoritmi.***

Har bir talaba har bir masalani echish bo'yicha o'z takliflarini tayyorlashi kerak:

- Sexdagi vaziyatni baholashi;
- Sex muammolarini aniq va oydin ta'riflashi;
- Mavjud muammolarni hal etishning amaliy echimlarini topish;
- Sex jamoasi bilan tanishuv nutqini o'tqazishi;
- O'zingizning boshqaruv va rahbariyat bilan ishlash uslubingizni tavsiflashingiz;
- Birinchi ish kuningiz rejasini ishlab chiqishingiz;
- SHaxsiy ish rejangizni ishlab chiqishingiz va asoslashingiz.



#### ***1.4.Vaziyatni tahlil qilish bo'yicha maslahatlar va takliflar.***

1.Vaziyat haqida to'liq tasavvurga ega bo'lish uchun avval barcha mavjud ma'lumotlarni to'liq o'qib chiqing. O'qib bo'lmasdan tahlil qilishga harakat qilmang.

2.YAna bir marta ma'lumotlarni o'qing. Sizga muhim ko'ringan joylarni belgilang.

3.Vaziyatni tavsiflashga harakat qiling. Uning mazmuni nimada, nima ikkinchi darajali. So'ngra yozma ravishda hulosalaringizni, muammolarni belgilang.

4.Ushbu muammoga bog'liq barcha faktlarni belgilang.

5.Taklif etilgan echimni to'g'riligini tekshirish uchun mezonni ta'riflang.

6.Agar imkoni bo'lsa echimni topishning muqobil yo'llarini keltiring. Ularning qaysi biri mezonga mos keladi.

7.Echimlaringizni amalga oshirishning amaliy choralari ro'yxatini ishlab chiqing.

### **2-qism. Axborot ta'minoti**

Mexanik yig'uv Sexi turli nomenklaturadagi mahsulotlarga ega. Sexda to'rtta uchastka mavjud: mexanik, stanoklar, slesarlik va yig'uv uchastkalar. Ishlovchilarning umumiy soni 250 kishi. Ishlab chiqarish maydoni va texnologik uskunalar reja topshiriqlarini bajarish imkonini beradi. Biroq oxirgi paytlarda Sexning mexanik uchastkasida kadrlar qo'nimsizligi ko'paygan, stanoklar sozlovchilari etishmaydi, mehnat intizomining buzilish xolatlari tez-tez uchramoqda, uskunalarni sozlash va ta'mirlash muddatlari buzilmoqda. Bunday xolat Sex faoliyati natijalariga ta'sir ko'rsotmoqda. 2006 yilda Sex atigi 2 marta reja topshiriqlarini bajardi. Oxirgi 2 yilda ikkita uchastka boshliqlari va uchta master almashdi. Sexda smena-sutkalik topshiriqlar va sutkalik xisobotlar mavjud emas.

#### **2-ilova.**

##### ***Vazifani bajarish reglamenti***

1.Individual echimni topish-10 minut.

2.kollektiv muxokama va prezentatsiyaga tayyorlanish-20 minut.

3.Prezentatsiya-15 minutgacha

**BAHOLASH KO'RSATKICHLARI ME'ZONLARI**

Guruh	guruhlar			
	1	2	3	4
1.Keysni echish (1,0):	-			
-echim yo'li (0,5)		-		
-aniq xulosalar qilish (0,5)			-	
2.prezentatsiya (0,6)				
-bayon qilishda ketma-ketlik, mantiq, aniqlik (0,3)				
-muhokamalardagi faollik (0,3)				
3.reglamentga rioya (0,4)				
Jami				

## 3.2. Seminarning texnologik kartasi (1-mashg'ulot)

Ish bos- qichlari	Faoliyat mazmuni	
	O'qituvchi	Talaba
Tayyorgar- lik bosqichi	Oldingi darsda talabalarga tanishib chiqish uchun keys materiallarini tarqatadi(1-ilova)	Keys bilan tanishadilar
1-bosqich Mavzuga kirish (5 minut)	1.1. Mashg'ulot mavzusi, maqsadi va o'quv faoliyati natijalari bilan tanishtiradi.	Tinglaydilar
	1.2.Keysning vazifasi va uni bilimlarni rivojlantirishga ta'sirini aytib o'tadi.	Tinglaydilar
	1.2. O'tilgan mavzuni esga solish maqsadida «boshqaruv xizmati», «boshqaruv normasi» tushunchalariga ta'rif berishni so'raydi.	Ta'rif beradilar
	1.3. Talabalar bilimini jonlantirish maqsadida «boshqaruv xodimlarini tahlil qilishda qanday choralar amalga oshiriladi va nimalarga e'tibor berish zarur?» deb savol beradi. Bir nechta javoblarni eshitib, mashg'ulotda ishlash tartibi va reglamenti(2-ilova), baholash ko'rsatkichlari va mezonlari(3-ilova) bilan tanishtiradi.	Javob beradilar  Eshitadilar
2-bosqich Asosiy bo'lim (60min)	2.1. Keys materiallari mazmunini muhokamasini tashkil qiladi. Vazifani bajarish tartibi va muammoni aniqlashga diqqatni jalb qiladi	Muhokama qiladilar, savol beradilar

	2.2.Vaziyatni tahlil qilish, muammoni aniqlash, uni echish yo'lini belgilash va echish vazifasini beradi.	Echimni topish algoritmini belgilaydilar
	2.3. Talabalarni kichik guruhlariga bo'ladi. Birgalikda vaziyatni muhokama qilish, echimni topish va prezentatsiyaga tayyorlanish vazifasini beradi	Muhokama qiladilar, prezentatsiyaga tayyorlanadilar
	2.4.Prezentatsiyani va guruhlar ishini baholashni tashkil qiladi.	Prezentatsiya qiladilar, o'z echimlarini asoslaydilar
	2.4. SHarxlaydi, natijalarni umumlashtiradi, xulosalarga diqqatni jalb qiladi.	Eshitadilar, savollar beradilar
3-bosqich YAkunlovchi (10 minut)	3.1. Olib borilgan ishlarga yakun yasaydi.	Eshitadilar
	3.2. Mustaqil ish sifatida keyingi mavzuni Insert texnikasida o'qish vazifasini beradi .	Eshitib, yozib oladilar

## 1. TEST SAVOLLARI

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 siljitishni 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
		2	Taraqqiyot va yangilanishlar kaliti hamda korxonada uchun hayotiy zarurat hisoblangan korxonadagi o'zgarishlar jarayonining tarkibiy qismini toping.	*Personalni o'qitish	Personalni baholash	Personalni tanlash	Personalni yo'naltirish

tasnifirotni sinaklanitirish bosqichida inson resurslarini bosnqarish	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	Sindikat	Firma
	2	Muayyan xodim o`z kasbiy faoliyati jarayonida rivojlanishning barcha bosqichlarini bosib o`tishini anglatadigankar`eraturi.	*Korxonada ichidagi kar`era	Kasb kar`erasi	Gorizontalar kar`era	Vertikal kar`era
	1	Xizmat lavozimi pillapoyalaridan bevosita yuqoriga ko`tarilish.	*Vertikal kar`era	Kasb kar`erasi	Korxonada ichidagi kar`era	Gorizontalar 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`yori.	*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 nofaol 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	Jamoa viy sifatlar
	2	Boshqaruv funktsiyalarining 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 bo'sqoida inson resurslarini boshqarish	1	Korxonamustaqilboshqarmavabo'liml arirahbarlarigakimlarkiradi?	*O'rta bo'g'in rahbarlari	Quyi bo'g'in rahbarlari	Korxonapersonali	Yuqori bo'g'in boshqaruvchisi
	1	Asosan korxonaning xizmat ko'rsatuvchi bo'linmalarida band ishchilar kimlar kiradi?.	*Yordamchi personal	Boshqaruv personali (xizmatchilar)	Ishlab chiqarish personali (ishchilar)	Asosiy personal
	2	Korxonayoki uning bo'linmasi ishlab chiqarish pirovardiyoki 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?	*Quyi bo'g'in rahbarlari	Korxonapersonali	O'rta bo'g'in rahbarlari	Yuqori bo'g'in boshqaruvchisi
	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	korxonaya; 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 rivojida turli savdo-sotiq, alohida xizmat ko'rsatish bilan mashg'ul bo'lish bandlikning qaysitirigakiradi?	*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 nifaollik
	2	Iqtisodiy faol aholining qonun hujjatlariga muvofiq, daromad keltiradigan faoliyatga ega bo'lish jarayoni.	*Ish bilan bandlik	Ishsizlik	Iqtisodiy faollik	Iqtisodiy nifaollik
	3	Iqtisodiy nuqtai nazardan mehnat resurslaridan eng oqilona foydalanishni, ijtimoiy jihatdan mehnat faoliyatining inson manfaatlariga eng muvofiq kelishi nimadebataladi?	*ish bilan samarali bandlik	ish bilan mavsumiy bandlik	ish bilan yashirin bandlik	ish bilan davriy bandlik
	1	Muayyan muddatda mehnat faoliyati bilan mashg'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 xususiyatlarisohibiga olinganholda vaqti-vaqtibilanijtimoiyfoydalimehnatga jalbetilishjarayoni.	*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 nifaollik	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	Quy 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
	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'rtasidagi mehnatga oid, ijtimoiy-iqtisodiy vakasbga oid munosabatlarni tartibga soluvchi normativ hujjat.	*Jamoalar shartnomasi	Jamoalar kelishmovchiligi	Jamoalar kelishuvi	Jamoalar 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	Quy 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
	Inson resurslari faolligini baholash	2	Xodimning ishi bilan yaxshi tanish, uning mehnat faolligini baholashda yaxshiroq imkoniyatlarga ega bo'lgan shaxs nitoping.	*Xodimning bevosita rahbari	Bo'ysunuvchilar	Hamkasblar
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 korxonada 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 korxonada	kichik korxon
	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'inga
	2	Boshqaruv uslublari, bu...	*Ishlab chiqarishni boshqarish maqsadlariga erishishda personalga ta'sir 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 hamda alohida xodimlarni shakllantirish va rivojlantirish jarayoniga ta'sir ko'rsatishni aniq usullaridan foydalanish	Personalga iqtisodiy qonunlar va meyoriy hujjatlar asosidagi ta'sir ko'rsatish	Personalni ishga qiziqitirishni 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 tavsifnomalarini taqqoslash, bajarilgan ish to'g'risida ma'lumot, nazorat varaqalari	Ball, nazorat varaqalari, bajarilgan ish to'g'risida hisobot	Nazorat varaqalari, xodimlar tavsifnomalarini taqqoslash, ball
Tashkilotda inson resurslarini karerasini boshqarish	2	Davriy ishsizlikning sababini aniqlang.	*ishlb chiqarishning pasayishi	ish joyini ixtiyoriy almashtirish	iste'mol talabi va texnologiyani o'zgarishi	iqtisodiyot tarmoqlarida ishning mavsumiyli gi
	2	Firmada personalni yetishmasligi nimalarga olib keladi?	*Mehnat bilan ortiqcha Yuklanishga, asabiylashishga, talablarni bajarmasligiga	Mehnat bilan ortiqcha yuklanishga, asabiylashish ga	Talabni bajarmasligiga, ishlab chiqarishdagi to'xtalishga	Asabiylashish higa, mehnat intizomini 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 ortiqcha sarflanishiga, tannarxni oshishiga	Xarajatlarni ko'payishiga, mehnat xaqini oshishiga	Mehnat intizomini buzilishiga, mobillikni ko'payishiga
	2	Friktsion ishsizlikning sababini aniqlang.	*ish joyini ixtiyoriy almashtirish	iqtisodiyot tarmoqlarida ishning mavsumiyli gi	iste'mol talabi va texnologiyani o'zgarishi	ishlb chiqarishning 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 "egallik" bo'lgan kategoriyani 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, t'jriba)	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 ish 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 necha 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.	*friktsion, 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)	friktsion, davriy, tarkibiy
Inson	1	Istiqbolli rejalashtirish ko'pxolatlarida qanday nomlanadi?	*Strategik rejalashtirish	O'rta muddatli	Joriy rejalashtirish	Qisqa muddatli

			rejalashtirish		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'tkazish, Yangi xodimlarni xizmat vazifasiga joylashtirish, kasbga yo'naltirish, personal faoliyatini baholash	Personalni tanlash va ishga yollash, ishlar tasnifi va ularni tarflash, 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 ihtlab 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 personalni 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	Korxonalar o'rtabosqichdagi rahbarlariga kimlar kiradi ?	*Sex va bo'linmalar rahbarlari	Direktor va uning muovinalari	Uchastka va brigada boshliqlari	Masterlar va uchastka boshliqlari
2	Korxonalar, tashkilot jamoalari (yuridik shaxslar) xamda hududiy birlikka (shahar, tuman, mahallatalluqli fuqarolar qaysi ijtimoiy guruhlar tarkibiga kiradi?	*O'rtabosqichdagi ijtimoiy guruhlar	Yirik ijtimoiy guruhlar	Jamoa	Kichik ijtimoiy guruhlar
1	Korxonalarda qarorlar qabul qilish va uning ijrosini nazorat qilish huquqi kimlarga yuqullanadi ?	*Rahbarlarga	Rahbarlar va mutahassislar	Mutahassislar va muhandislar	Rahbarlar va mutahassislar

				khodimlarga	ga
2	Konsalting firmalari - _____ .	*maslahat xizmatlarini ko'rsatishga ixtisosdashedgan firmalar	ko'chmas mulk sohasida faoliyat ko'rsatishga ixtisosdashedgan 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 malakasiningcho'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'ltsh, 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'ltsh, malakaning oshishi	Mutaxassis yoki rahbar malakasiningcho'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'ltsh, malakaning oshishi	ishni o'zlashtirish, ko'nikmalarni rivojlantirish, malakali mutaxassis yoki rahbarning shakillanishi	mutaxassis yoki rahbar malakasiningcho'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?	*soliq siyosatini belgilash	foyda va zararlarni 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, ishstaji, yoshi	Mutaxassisligi, ilmiydarajasi, tadbirkorligi	Ishstaji, yoshi, tadbirkorligi	Yoshi, mutaxassislig, 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 rejaasosidano'z o'zini tayyorlash	Quyi va o'rta bo'g'in raxbarlari Yuqoriroq lavozimga o'tishdan oldingi o'qish	Yuqori bo'g'in raxbarlarini shakllantirishdan oldingi o'qish
inson resurslarini boshqarishda guruhlararo munosabatlari	1	Maslahat hizmati ko'rsatishga ihtisoslashgan firmalar nomini aniqlang ?	*Konsalting	Investision	Innovasion	Venchur
	2	Masofaviy ta'lim-bu...	*Oliy ta'limning kasbiy dasturlarini, asosiy faoliyatdan ajralmagan xolda uzoqdan o'zlashtirish	Oliy ta'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 korxonada	Ochiq aksiyadorlik jamiyati	kichik korxonada	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 =	*rasmiiy sektorida ishlovchilar+norasmiy sektorida ishlovchilar+mehnat migrantlari	rasmiiy sektorida ishlovchilar-norasmiy sektorida ishlovchilar-mehnat migrantlari	rasmiiy sektorida ishlovchilar-norasmiy sektorida ishlovchilar+mehnat migrantlari	rasmiiy 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 korxon bo'yicha	ishlab chiqarish vositalari, mehnat vositalari, ishchi kuchi bo'yicha	mikroiqtisodiy , tarmoq bo'yicha	iqtisodiy, tashkiliy texnik, ijtimoiy psixologik
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 qoidalariga 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 boshqarishda axborot	1	Personal mehnatni tashkil etishga ta'sir etuvchi omillar qaysi javobda aks ettirilgan?	*Strategik, mehnat, texnologik ta'sir	Mehnat va texnologiya ta'siri	Texnologiya va strategik ta'sir	Mehnat va strategik ta'sir
	2	Personalga o'zi uchun qadrli deb 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 korporasiyalarida 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	Korxonani shakllantirish	Korxonani rivojlantirish	Personal salohiyatidani foydalanish
1	Personalni moddiy jihatdan rag'batlantirish deganda nima tushiniladi?	*Ish beruvchining mehnat normasiga asosan barcha sarf-xafajatlari	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 samaradorligini baholash	Mehnat samaradorligini baholash, shaxsiy sifatlar, amaliy tajriba	Mehnat samaradorligini 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 rozilgisiz 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 harakatlanuvchi kuchlardir	Insonni muayyan faoliyatga undovchi ichkiharakatlanuvchi kuchlardir	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	korxonni 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) Mustaqil ta'lim mavzulari.

“Personal motivatsiyasi” modulidan mustaqil ta'lim sifatida o'rganiladigan quyidagi mavzular tavsiya etiladi:

1. «Personal motivatsiyasi» fanining predmeti va mazmuni.
2. SHaxs bilan tashkilotning o'zaro hamkorligi modeli.

3. Insonning mehnat bozoridagi iqtisodiy xatti-harakatining tarkibi.
4. Hozirgi zamon sharoitida shaxsning raqobat jihatdan ustunliklari tizimi muammolari.
5. Ishchi kuchi bozori sub'ektlari bilan mehnat jarayonining o'zaro munosabatlari muammolari.
6. Xodim faoliyatining motivatsion modeli.
7. Motivatsiyalash jarayonining bosqichlari.
8. Xodimlarni boshqarish jarayonida ishlarni tahlil qilish roli.
9. Mehnat motivatsiyasiga ta'sir etuvchi omillar.
10. Kompaniyaning korporativ madaniyatiga ta'sir etuvchi omillar.
11. Korporativ madaniyatni tahlil qilish algoritmi.
12. Iqtisodiy mukofotlar tizimini shakllantirish omillari.
13. Mehnat lavozimlari bosqichlarida xodimlarni motivatsiyalash.
14. Motivatsiyalashning tashkiliy mexanizmi.

### **Bitiruv loyiha ishi mavzulari**

1. Xodimlarni boshqarish samaradorligini oshirish
2. Tashkilot xodimlarining mehnatini rag'batlantirish
3. "Mehnat" va "faoliyat" tushunchalarining o'zaro nisbati
4. SHaxsning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari. Insonlar qobiliyati.
5. Tashkilot xodimlari faoliyatining natijalarini baholash
6. Loyihalashtirishning iqtisodiy samaradorligini baholash va xodimlarni boshqarish tizimini takomillashtirish.
7. Xodimlarni motivatsiyalash kontseptual nazariyasi.
8. Tashkilotda mehnatga haq to'lash muvazanatlashgan tizimining kichik tizimlari.
9. Motivatsiyaga ta'sir ko'rsatuvchi ishning tavsifi.
10. Maqsadga erishishga undovchi omillarning rivojlanishini belgilab beruvchi shaxs xususiyatlari.
11. Mehnat lavozimlari bosqichlarida xodimlarni motivatsiyalash.
12. Tashkiliy madaniyatni shakllantirishda boshqaruv usullarining mazmuni.
13. Inson tomonidan tashkiliy muhitga ta'sir etuvchi omillar.
14. Xodimlarni boshqarishda motivatsiyalash mexanizmidan amaliyotda foydalanish muammolari

Mustaqil o'zlashtiriladigan mavzular bo'yicha talabalar tomonidan referatlar tayyorlash va uni taqdimot qilish tavsiya etiladi.

### **GLOSARIYLAR**

№	O'zbek tilida	Rus tilida	Ingliz tilida	Mazmuni
1.	Aholi	Naselenie	Population	Er yuzida yoki uning muayyan hududi, qit'ba, mamlakat, tuman, shaharida istiqomat qiluvchi odam (inson)lar majmui.

2.	Aholi daromadlari	Доходы naseleniya	Income of population	Aholi yoki uning oila a'zolari tomonidan ma'lum davr ichida olingan yoki ishlab comechiqarilgan pul va natural mablag'lar yig'indisidir.
3.	Aholi zichligi	Plotnost' naseleniya	Density of population	Muayyan hududda aholining joylashuv darajasi. Mamlakat aholi sonini shu joy maydoniga (odatda 1 km <sup>2</sup> ga) taqsimlash bilan hisoblanadi.
4.	Aholi migratsiyasi	Migratsiya naseleniya	Migration of population	Aholining yashash joyini o'zgartirishi bilan bog'liq ko'chishi.
5.	Aholining milliy tarkibi	Natsional'naya struktura naseleniya	National structure of population	Muayyan hudud yoki mamlakatda yashovchi aholining millatlar bo'yicha tarkibi.
6.	Aholining tabiiy o'sishi (kamayishi)	Estestvennyy prirost naseleniya (snijenie)	Nativity of population(falling)	Yil davomida tug'ilganlar va yil davomida o'lganlar o'rtasidagi farq.
7.	Aholining mexanik o'sishi (kamayishi)	Mexanicheskiy prirost naseleniya(snijenie)	Mechanical growing of population (falling)	Yil davomida ko'chib kelganlar va ko'chib ketganlar o'rtasidagi farq.
8.	Aholini ijtimoiy muhofaza qilish	Sotsial'naya zashita naseleniya	Social defence of population	Aholiga davlat tomonidan yashash uchun barcha shart-sharoitlarni yaratishga maqsadli yunaltirilgan kafolatlar tizimidir.
9.	Ayrim mehnat taqsimoti	Osoboe raspredelenie truda	Special distribution of work	<b>Ishlar va mehnat funktsiyalarining ayrim korxonalar yoki alohida tashkilot xodimlari o'rtasida: Sexlar, uchastkalar, brigadalar, zvenolar, ayrim ijro etuvchi xodimlar bo'yicha, shuningdek, ularning kasb-malaka guruhlari o'rtasida taqsimot.</b>
10.	Davlat ijtimoiy ta'minoti	Sotsial'noe obespechenie	Social ensuring of the goverement	O'zbekiston Respublikasi fuqarolarini keksayganda,

		gosudarstva		kasallik ro'y berganda, mehnatga layoqatini qisman yoki butunlay yo'qotganda, boquvchisini yo'qotganda, shuningdek, bolali oilalarni moddiy ta'minlash va ularga xizmat ko'rsatish davlat tizimidir.
11.	Davriy ishsizlik	Periodicheskaya bezrabotssa	Pereodical unemployment	muayyan davrida (ishlab chiqarishning pasayishi) yuzaga keladigan ishsizlik turi tushuniladi.
12.	YOllanib ishlaydiganlar	Nayomnye rabochie	Hired workers	bular korxonalar rahbariyati bilan mehnat faoliyati shartlari to'g'risidagi tuzilgan yozma kontrakt (shartnoma) yoki og'zaki bitim bo'yicha ishlaydigan shaxslar bo'lib, ular ana shu faoliyat uchun yollanish vaqtida kelishib olingan ish xaqini oladilar.
13.	Jamoa	Team	Komanda	bu birgalikda mehnat qiladigan shaxslar guruhi bo'lib, unda kishilar bir-birlari bilan shunday o'zaro harakat qiladilarki, har kim boshqa shaxsga murojaat qiladi, ayni vaqtda uning ta'sirini ham his etadi.
14.	Ijtimoiy ruhiy vaziyat	Sotsialnoe duxovnoe polojenie	Social spiritual position	korxonalar va tashkilot xodimlariga ta'sir qiluvchi ko'pgina omillarning ta'siridan keladigan jamlama samaradir. U mehnat qilish jarayonida, xodimlarning muomalasida, ularning shaxslararo va guruhviy aloqalarida o'z ifodasini

				topadi.
15.	Ijtimoiylashuv	Sotsializirovanie	Socialization	shaxsning muomala yordamida mazkur jamoaga, guruhga, jamiyatga xos bo'lgan normalarni, qadriyatlarini, yo'l-yo'riqlarni o'zlashtirish asosida uning shakllanish jarayoni.
16.	Ish	Rabota	Work	bu tabiat va inson tomonidan birlashgan kuchlarning ob'ektiv natijasidir.
17.	Ish o'рни	Mesto robotы	Place of work	bu ishlab chiqarish makonining bir qismi bo'lib, unda barcha asosiy va yordamchi texnologiya uskunalari, moslamalar, ish mebellari va maxsus qurilmalar joylashgan va ular muayyan turdagi ishlarni bajarish uchun mo'ljallangan bo'ladi.
18.	Ishsizlar	Bezrabortnye	Unemployed	bu xalqaro tashkilotlarning bergan ta'rifiga binoan ishga ega bo'lmagan, ishlashga tayyor va ish izlayotgan fuqarolardir.
19.	Inson resurslari	CHelovecheskie resursы	Resources of human	bu zarur uquv-farosatga, bilim va mahoratga, ishlash qobiliyati va malakasiga ega bo'lgan jamiyat a'zolari, mehnat ahlidir, ya'ni inson resurslari haqiqiy va salohiyatli hodimlardan iborat.
20.	Inson kapitali	Kapital cheloveka	Capital of human	investitsiyalar natijasida shakllangan bilimlar, ko'nikmalar, malakalar va sabablar zahirasidan iborat bo'lib, u shaxsning jismoniy. Aqliy va

				psixologik sifatлари hamda qobiliyatlarini aks ettiradi.
21.	Inson resurslaridan ekstensiv foydalanish	Ekstensivnoe polʼzovanie resursov cheloveka	Extensive using of human resources	ishchilar umumiy sonining, mehnatga layoqatli aholi bandligining oʻsishi, mehnatga layoqatlilik davrining uzunligi, ish vaqtining uzunligi bilan ifodalanadi.
22.	Inson resurslaridan intensiv foydalanish	Intensivnoe polʼzovanie resursov cheloveka	Intensive using of human resources	mehnat faoliyati samarasini oshirishni bildiradi va u mehnat unumdorligiga asoslanadi.
23.	Iqtisodiy faoliyat	Ekonomicheskaya deyatelnostʼ	Economic activity	bu inson tirikchiligini taʼminlash usullari va vositalari majmuidir.
24.	Iqtisodiyotning norasmiy sektorida ish bilan bandlar	Zanyatye rabotoy na neofitsialnom sektore ekonomiki	Workers in unofficial sector of economic	doimiy, vaqtinchalik, mavsumiy ishlarni yollanib bajaradigan, oʻz biznesiga ega, roʻyhatga olinmagan faoliyatdan ish haqi, daromad topadigan shaxslar.
25.	Ishchi kuchi	Rabochaya sila	Force of work	bu insonning jismoniy va aqliy qobiliyatlari yigʻindisi, uning mehnatga layoqati boʻlib, iqt
26.	Ishchi kuchini takror ishlab chiqarish	Vosproizvodstvo rabochey silы	Recycling force of work	bu insonning aqliy va jismoniy qobiliyatlarining uzluksiz ravishda tiklanib borishi, doimiy ravishda uning bilim malaka saviyasini koʻtarilib, yangilanib borishidir.
27.	Ishchi kuchi sifatining koʻrsatkichi	Pokazatelʼ kachestva silы raboty	Gauge of quality of force of work	ishchi kuchining maʼlumot darajasi va ishlab chiqarish tajribasi hisoblanadi.
28.	Isteʼmol byudjeti	Uprobiteľnyy byudjet	Customary budget	moddiy va maʼnaviy neʼmatlar va xizmatlar isteʼmoli salmogʻi va tarkibining qiymati bahosi hamda soliqlardir.

29.	Iste'mol savati	Potrebitel'skaya korzina	Consumer basket	insonning salomatligini saqlash va uning hayot faoliyatini ta'minlash uchun zarur bo'lgan oziq-ovqat mahsulotlari, nooziq-ovqat tovarlari va xizmatlarning minimal to'plamidir.
30.	Ijtimoiy institut	Sotsial'nyy institut	Social institute	Odamlarning birgalikdagi faoliyatini tashkiliy tuzilma tarzida tashkil etishning barqaror shakli yoki normativ jihatdan tartibga solinadigan qoidalar tizimidan iboratdir.
31.	Iqtisodiy faol aholi	Ekonomicheskaya aktivnost' naselenie	Economic asset of population	aholining tovarlar ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish uchun ishchi kuchini taklif etishni ta'minlaydigan qismi. Iqtisodiy faol aholi soni ish bilan bandlarni va ishga joylashishga muhtoj shaxslarni o'z ichiga oladi.
32.	Interv'yu	Interv'yu	Interview	bu, interv'yuerning respondent bilan bevosita, maqsadga muvofiq suhbatlari orqali ma'lumot olish usulidir. Foydalanish darajasi va olingan ma'lumotning ishonchliligi bo'yicha u eng asosiy usullardan sanaladi.
33.	Iqtisodiy nafaol aholi	Ekonomicheskaya neaktivnost' naseleniya	Economic inactivity of population	ishchi kuchi tarkibiga kirmaydigan mehnatga qobiliyatli aholi. Uning jumlasiga quyidagilar kiradi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ishlab chiqarishdan ajralgan holda ta'lim olayotgan o'quvchilar va talabalar, o'quv yurtlarining tinglovchilari va</li> </ul>



				<p>kursantlari;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uy xo'jaligini yuritishda, bolalarni, bemor qarindoshlarini parvarish qilishda band bo'lganlar va agar daromad keltiradigan ish taklif qilinsa, shu ishga kirishish imkoniga ega bo'lmagan boshqa shaxslar;</li> <li>• Ishlashni istamayotgan, ish bilan ixtiyoriy ravishda band bo'lmagan shaxslar shuningdek, ishlashni itsaydigan, lekin ishga joylashish yoki o'zini mustaqil daromad bilan ta'minlash uchun hech qanday harakat qilmaydigan shaxslar.</li> </ul>
34.	Martaba	Карьера	Карьера	bu, haqiqatdan egallanadigan bosqichlar (lavozimlar, ish o'rinlari va jamoadagi mavqelar) izchilligidir.
35.	Zamonaviy mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi-	Ekonomika truda i sotsiologiya	Labour of economic and sociology	bu, ish beruvchi va yollanma xodimlarning mehnat jarayonida yuzaga keladigan iqtisodiy va ijtimoiy munosabatlarini ifoda etadigan fandır.
36.	Mehnat mazmuni	Смысл труда	Sense of labour	bu ishlarning kasbiy mansubligi, ularning tarkibiy murakkabligi, bajarishdagi izchilligi bilan belgilanadigan mehnat elementlari bo'lib, xodimning mehnat predmetlari va vositalari bilan o'zaro munosabatga kirishuvidir.
37.	Mehnat reduksiyasi	Reduktsiya truda	Reduction of labour	bu murakkab mehnatni oddiy mehnatga aylantirish demakdir.
38.	Mehnat faoliyati	Деятельность труда	Activity of labour	bu insonning biror mehnat turi bilan band bo'lishi tushuniladi.

39.	Mehnat taqsimoti	Raspredelenie truda	distribution of labour	bu har xil mehnat turlarining bir-biridan ajratilishini, pirovardida ishlab chiqarishda ishtirok etuvchi turli guruh kishilarning xilma-xil mehnat faoliyatlari bilan band bo'lishidir.
40.	Mehnat kooperatsiyasi	Kooperatsiya truda	Collaboration of labour	bu mehnat faoliyati jarayonidagi alohida ixtisoslashtirilgan ijrochilar o'rtasidagi aloqalarning o'rnatilishi va mehnat faoliyatining tashkil etilishidagi eng muhim elementlardan biridir.
41.	Mehnat resurslari	Resursy truda	Resources of labour	bu o'zining aqliy va jismoniy mehnati bilan ijtimoiy ishlab chiqarishda ishtirok etadigan mehnatga qobiliyatli kishilar to'plamidir.
42.	Mehnat bozori	Рынок truda	Labour-market	bu, mehnatga qobiliyatli aholining ish bilan band bo'lgan va band bo'lmagan qismlari va ish beruvchilar o'rtasidagi munosabatlarni hamda ularning shaxsiy manfaatlarini hisobga oluvchi kontraktlar (mehnat kelishuvlari) asosida "mehnatga qobiliyatlarini" xarid qilish - sotishni amalga oshiruvchi, shuningdek, ishchi kuchiga talab va taklif o'rtasidagi nisbatlarni bevosita tartibga soluvchi, bozor iqtisodiyotining murakkab, ko'p aspektli, o'suvchi va ochiq ijtimoiy-iqtisodiy

				tizimchasidir.
43.	Mehnat birligining bozor bahosi	Рыночная стоимость труда	Market price of labour	bu, ish haqining miqdori (stavkasi) bo'lib, u shartnomada belgilab qo'yiladi va muayyan vaqt birligi ichida bajariladigan va muayyan kasb-malaka xususiyatlariga ega bo'lgan mehnatga to'lanadigan haq darajasini belgilab beradi.
44.	Mehnatni normalash	Normalizirovanie truda	Normalization of labour	bu, ilmiy asoslangan mehnat xarajatlarini va uning natijalarini: vaqt normalari, soni, xizmat ko'rsatishning boshqarilishi
45.	Mehnat unumdorligi	Производительность труда	Performance of labour	bu, xodimlar mehnat faoliyatining iqtisodiy samaradorligi ko'rsatkichidir. U ishlab chiqarilgan mahsulot yoki ko'rsatilgan xizmatlar miqdorining mehnat xarajatlariga nisbatan, ya'ni mehnat xarajatlari birligi hisobiga ishlab chiqarilgan mahsulot bilan belgilanadi.
46.	Mehnat unumdorligini oshirish zahiralari (rezervlari)	Uvelichenie rezervov proizvoditelnosti truda	Increasing reserves of performance of labour	bu, texnika va texnologiyani takomillashtirish, ishlab chiqarish, mehnat va boshqaruvni tashkil etishni yaxshilash hisobiga mehnat unumdorligini oshirishning barcha omillaridan yanada to'laroq foydalanish imkoniyatidir.
47.	Mehnatga munosabat	Otnoshenie k trudu	Attitude to labour	bu, murakkab ijtimoiy hodisa bo'lib, uch element birligi: mehnat muomalasi sabablari va yo'nalishlari; real yoki haqiqiy mehnat

				muomalasi; xodimlarning mehnat faoliyatiga og'zaki baho berishidan iboratdir.
48.	Mehnatdan qoniqish hosil qilish	Образование удовлетворения от труда	Satisfaction from labour	bu, xodimning mehnat mazmuniga, xarakteri va shart-sharoitlariga qo'yadigan talablarining muvozanatli holati, bu talablarni amalga oshirish imkoniyatlariga sub'ektiv baho berishdir.
49.	Mehnatga moslashish (ko'nikish)	Приспособление к труду	Adaptation to labour	bu, shaxs yangi mehnat vaziyatini o'zlashtirishining ijtimoiy jarayoni bo'lib, unda shaxs va mehnat muhiti bir-biriga faol ta'sir ko'rsatadi va moslashuvchi-moslashtiruvchi tizimlar hisoblanadi.
50.	Motiv (sabab – frantsuzcha motif -undash ma'nosini bildiradi)	Motiv	Motive	bu, shaxsni, ijtimoiy guruhni, muayyan ehtiyojlarni qondirish istagi bilan bog'langan kishilarning birligini faollikka va mehnat qilishga undashdir.
51.	Motivatsiya (sababni asoslash)	Motivatsiya	Motivation	bu, real mehnat xulq-atvorini tushuntirish,
52.	Martaba darajasi	Степень	Degree	bu, insonning ish bilan bog'liq yillari mobaynida mehnat tajribasi va faoliyati taalluqli, alohida anglab etilgan nuqtai nazari va xulq-atvoridir (egallagan lavozimlaridagi, ish o'rinlaridagi izchillik, mehnat tashkilotidagi mavqeining ahvoli).
53.	Omillari	Факторы	Factors	bu, mehnat unumdorligining o'zgarishiga ta'sir ko'rsatadigan harakatlantiruvchi kuchlar yoki sabablaridir

54.	Ouken qonuni	Zakon Oukena	Okun's law	ishsizlikning tabiiy darajasi 1 foizga oshganda yalpi milliy mahsulot 2,5 foizga kamayadi yoki 2,5 foiz yalpi milliy mahsulot yo'qotiladi.
55.	Turmush darajasi	Uroven'ь jizni	Live rate	bu, aholining zaruriy, moddiy va nomoddiy ne'matlar hamda xizmatlar bilan ta'minlanganlik darajasi, ularni iste'mol qilish darajasidir.
56.	Tarif setkasi	Tarifnaya setka	Grid of tariff	bu, razryadlar shkalasidan iborat bo'lib, ularning har biriga o'z tarif koeffitsienti berilgan va har qanday razryadning tarif setkasida ishning murakkabligiga qarab birinchi razryadga nisbatan ishning necha marta murakkabligini ko'rsatib turadi.
57.	Tadqiqot muammosi	Problema issledovaniya	Problem of research	bu, ijtimoiy ziddiyatlarni hal etish va ularni tartibga solish uchun turmushning biron bir jabhasini o'rganishga bo'lgan ehtiyojdir.
58.	SHaxsning ehtiyoji	SHaxsning ehtiyoji	The individual need	bu, insonda harakatga intilishni vujudga keltiruvchi biror-bir narsaning yo'qligini anglashdir. Uning normal hayot kechirishi uchun ozuqa, uy-joy, ob-havo zarur bo'lsa, xotin-qizlarga esa ularning ko'zga tashlanib turishi uchun chiroyli bezaklar darkor.
59.	Qadriyatlar	TSennosti	Values	bu, sub'ekt, jamiyat, sinf, ijtimoiy guruhning hayot va ishning asosiy va muhim maqsadlari to'g'risidagi, shuningdek,

				ana shu maqsadlarga erishishning asosiy vositalari haqidagi tasavvurlaridir.
60.	Qiziqish	Interes	Interest	bu, shaxsning u yoki bu narsaga qaratilgan bilish ehtiyojining namoyon bo'lish shakli bo'lib, bu ijobiy his-tuyg'u uyg'otishi mumkin.
61.	Qobiliyat	Odaryonnostъ	Endowments	bu, xodimda o'ziga yuklangan vazifalarni bajarish uchun kasb malakasi mavjudligi, etarli darajadagi jismoniy kuch-quvvat va chidamlilik, uquvlilik; umumiy madaniyat borligi va shu kabilardir.
62.	Ekstraversiya	Ekstaversiya	Extraversion	(extra - tashqari) shaxsning shunday psixologik xususiyatlarini ko'rsatib beradiki, bunda shaxs o'zining qiziqishlarini tashqi omilga, tashqi ob'ektlarga qaratadi, ba'zan buni o'zining qiziqishlari, shaxsiy ahamiyatini pasaytirish hisobiga amalga oshiradi.
63.	Etika(ahloq)-	Etika	Ethics	bu, ijtimoiy hayot jarayonida ro'yobga chiqariladigan universal va o'ziga xos axloqiy talabalar va xulq-atvor normalari tizimidir.

## VIII. ADABIYOTLAR RO'YXATI

### Asosiy adabiyotlar

5. 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.

6. Xayitov A.B., Adilova G.A., Arabov N.U. Personal motivatsiyasi O'quv qo'llanma. – T.: Cho'lpon nomidagi NMIU, 2019 - 240 b.

7. B.Umurzoqov, G.Abdurahmanova, S.Xolmurodov. Korxonada kadrlar siyosati. O'quv qo'llanma. –T.: “Fan va texnologiya”. 2019, 200 b.

8. G.K.Abduraxmanova. Mehnat iqtisodiyoti. O'quv qo'llanma. T.: Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi. 2020.-138 b.

### Qo'shimcha adabiyotlar

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi-T.:O'zbekiston, 2019.- 46 b.

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 25 fevraldagi “O'zbekiston Respublikasining xalqaro reytinglar va indekslardagi o'rnini yaxshilash chora-tadbirlari to'g'risida”gi qarori //www.lex.uz

3. 2020 yil –«Ilm,ma'rifat va raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish yili» O'zbekiston Respublikasi Prezidenti SHavkat Mirziyoevning 2020 yil 24 yanvardagi Oliy Majlisga Murojaatnomasi // Kuch-adolatda. O'zbekiston Respublikasi Oliy sudining huquqiy gazetasi. 2020 yil 25 yanvarъ. № 3-4 (777)

4. O'zbekiston Respublikasi bandlik va mehnat munosabatlari vazirligi va O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligining «Xodimlar sonini tartibga solish va boshqaruv tarkibini ta'minlash uchun xarajatlarni maqbullash bo'yicha normativ hujjatlarni tasdiqlash to'g'risida»gi qarorga o'zgartirish va qo'shimchalar kiritish to'g'risidagi 14-K/K-sonli Qarori 2018 yil 27 aprelъ, 88-son

5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining “Aholi bandligini ta'minlash bo'yicha olib borilayotgan ishlar natijadorligi va samaradorligini oshirishda mahalliy ijro hokimiyati va iqtisodiy kompleksning hududiy organlari rahbarlarining shaxsiy mas'uliyatini oshirish chora-tadbirlari to'g'risida” gi PQ-2960-sonli Qarori. 2017 yil 6 may. www.lex.uz

6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining “Bandlik sohasida davlat siyosatini yanada takomillashtirish va mehnat organlari faoliyati samaradorligini tubdan oshirish chora-tadbirlari to'g'risida”gi PF-5052-sonli Qarori, 2017 yil 24 may. www.lex.uz

7. Экономика i sotsiologiya truda: sotsialъno – trudovыe protsessы v sistemy rыnochnogo xozyastvo: uchebnoe posobie/ N.V.Karpova, A.G.Sxirladze, V.P.Boriskin.-starъy oskol: TNT, 2016.-str 368

8. Organizatsiya, normirovanie i oplata truda: uchebnoe posobie /V.P.Malashenko, N.I.Lyaxova, R.V.Goleeva, I.V.Taushan.- stariy oskol: TNT, 2016. - str 300

9. Sotsiologiya truda: uchebnik i praktikum dlya akademicheskogo bakalavriata /pod obsh.red R.V.Karapetyana .-M.: izdatelъstvo YUrayt, 2017.-str 325

10. Organizatsiya i normirovanie truda: uchebnoe posobie /A.I.Rofe. - 2-e izd, ster.-M.:KNORUS, 2017.- str 224

11. Ekonomika truda: uchebnik / N.V.Fedorova, O.YU.Mingchenkova.-M.: KNORUS, 2017.-str 232

12. Upravlenie personalom: Uchebnoe posobie Pod obsh.red T.I.Mixaylinoy.-3-e izd.-M.:Izdatel'sko-torgovaya korporatsiya "Dashkov I K", 2018. str 280

### **Internet saytlari**

1. [www.gov.uz](http://www.gov.uz) – O'zbekiston Respublikasi xukumat portali.

2. [www.lex.uz](http://www.lex.uz)–O'zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi.

3. [www.economist.com](http://www.economist.com)

4. [www.worldeconomics.com](http://www.worldeconomics.com)

5. [www.tradingeconomics.com](http://www.tradingeconomics.com)

6. <http://grad-schools.usnews.rankingsandreviews.com/best-graduate-schools/top-humanities-schools/economics-rankings>

7. [www.ereport.ru](http://www.ereport.ru) - Obzornaya informatsiya po mirovoy ekonomike

8. [www.stplan.ru](http://www.stplan.ru) - ekonomika i upravlenie

[www.catback.ru](http://www.catback.ru) - научные статьи и учебные материалы по экономике