O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY TA’LIM, FAN VA INOVATSIYALAR VAZIRLIGI

SAMARQAND IQTISODIYOT VA SERVIS INSTITUTI

Z.B. ESHPULATOVA

BIZNESDA BUXGALTER

(Accountant in Business)

O‘QUV QO‘LLANMA
(II qism)

SAMARQAND-2023

UO‘K: 657:005(075.8)
E 99
KBK: 65.052 ya73

Z.B. Eshpulatova.
Biznesda buxgalter *(II qism) [Matn]:* ***o‘quv qo‘llanma*** */ Samarqand iqtisodiyot va servis instituti – Samarqand.: “STEP-SEL” MCHJ nashriyoti, 2023 - 267 bet.*

“Biznesda buxgalter” nomli o‘quv qo‘llanmada “Biznesda buxgalter» fan tarkibida shaxslar, guruhlar va jamoalar, shaxslarni va guruhlarni rag’batlantirish, trening va rivojlanish, xatti-harakatni, ishni baholash, shaxsiy samaradorlik va muloqot, odob-axloq konsentrasiyasi kabi mavzular o‘rin olgan. “Biznesda buxgalter” fan dasturi ACCA xalqaro tashkiloti F1 “Accountant in Business” sertifikat talablarini o‘z ichida qamrab olgan va ushbu fanining o‘quv dasturlariga asosan tayyorlangan.

Ushbu o‘quv qo‘llanma «FIA - Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016» asosida mavzular yoritilgan bo‘lib, 60410100 «Buxgalteriya hisobi va audit» (tarmoqlar bo‘yicha) ta’lim yo‘nalishida tahsil olayotgan bakalavr bosqichi talabalari, iqtisodiy sub'ekt xodimlari, oliy o‘quv yurtlarining professor - o‘qituvchilari, magistrantlar va boshqa qiziquvchilar uchun foydalaniladigan qisqa yoritilgan o‘quv qo‘llanma bo‘lib xizmat qiladi.

Taqrizchilar:

A.N. Turayev - Toshkent Davlat Iqtisodiyot Universiteti professori., i.f.d.

D.D. Pashaxadjaeva- Samarqand iqtisodiyot va servis instituti Buxgalteriya hisobi» kafedra., dotsenti.

O‘quv qo‘llanma institut Kengashining 2023 - yil 29 - sentabrdagi majlisda muhokama qilingan va nashrga tavsiya etilgan. (2-sonli majlis bayoni).

ISBN: 978-9910-752-94-0

© Z.B. Eshpulatova, SamISI. 2023 y.
© “STEP-SEL” MChJ nashryoti. 2023 y.

KIRISH

Xalqaro professional assosatsiyasining to‘liq malakasiga ega bo‘lish, professionallik kafolati bo‘lib xizmat qiladi va moliya sohasida eng yuqori lavozimlarga ega bo‘lishga imkon beradi.

Bugungi kunda ACCA (The Association of Chartered Certified Accountants)–dunyo bo‘yicha eng yirrik va shiddat bilan rivojlanib borayotgan xalqaro professional assosatsiya bo‘lib hisoblanadi. Ushbu yirrik professionalassosatsiyatsiyasi 170 mamlakatda 147 000 a’zolarini va ACCA talabalarini birlashtiradi.

ACCA tashkil etish yili 1904 yil bo‘lib hisoblanadi. So‘nggi besh yil ichida assosatsiya a’zolari soni va uning xalqaro bozorga ta’siri sezilarli darajada o‘sdi. ACCA so‘ngi 10 yil oralig’ida o‘rtacha 10 foizga o‘sdi. Mamlakatimizda ham ushbu ko‘rsatkich o‘sib bormoqda.

ACCA sertifikatiga ega bo‘lish uchun, quyidagi dastur asosida malakali imtixonlarni topshirish kerak bo‘ladi:

- 14 ta malakali imtixonlari;
- iqtisodiyot, moliya, buxgalteriya hisobi va (yoki) audit sohasida uch yillikamaliy tajribaga (PER)ga ega bo‘lganligini tasdiqlash;
- kasb professional etikasi fanidan o‘quv modeli.

Talabalarga ACCA malakali imtixonlarning mazmun mohiyatini va boshlang’ich darajadagi malakali imtixonlarning birinchi pog’onasida turgan F1 “Accountant in Business” Biznesda buxgalter darajasini o‘rgatish muhim bo‘lib hisoblanadi.

Mamlakatimiz prezidenti tomonidan so‘ngi yillarda olib borilayotgan isloxotlari biznes sub'ektlarini ko‘paytirish, investitsion muhitni yaxshilash va shu bilan birga aholi real daromadlarini oshirishga qaratilgan. Ushbu natijalarga erishish uchun biznesda buxgalteriya tizimini xaqaro amaliyotga muvofiqlashtirish kerak bo‘ladi.

Shu bois, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining PQ-4611-son 24.02.2020 yildagi “Moliyaviy hisobotning xalqaro standartlariga o‘tish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g’risida”gi qarori va O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 30.07.2020 yildagi 460-son “Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi faoliyatini tashkil etish chora-

tadbirlari to‘g’risida”gi qarori qabul qilindi. Ushbu qarorlar bir qancha vazifalarni oldimizga qo‘ygan.

Birinchidan, Moliyaviy hisobotning xalqaro standartlariga (keyingi o‘rinlarda - MHXS) o‘tishni jadallashtirish orqali xorijiy investorlarni zarur axborot muhiti bilan ta’minlash va xalqaro moliya bozorlariga kirish imkoniyatlarini kengaytirish, shuningdek, hisob va audit sohalari mutaxassislarini xalqaro standartlar bo‘yicha tayyorlash tizimini takomillashtirish.

Ikkinchidan, Biznes va tadbirkorlik, korporativ va loyiha boshqaruvi,menejment sohasida boshqaruv kadrlari va mutaxassislarni tayyorlash tizimini xalqaro standartlarga muvofiq tubdan takomillashtirish va ularning professional saviyasini oshirish, shuningdek, biznes va tadbirkorlik faoliyatini boshqarishning zamonaviy usullarini joriy etishni ilmiy-metodik qo‘llab-quvvatlash.

«Biznesda buxgalter» fanining o‘quv dasturlariga asosan tayyorlangan o‘quv qo‘llanma, ACCA talablar asosida F1 sertifikat mazmun mohiyatini ochib beradi. Ushbu o‘quv qo‘llanma moliyaviy direktorlar, bosh buxgalterlar, ichki va tashqi auditorlar, moliyaviy tahlilchilar, shuningdek 60410100 «Buxgalteriya hisobi va audit» yo‘nalishida tahsil olayotgan talabalar, xo‘jalik yurituvchi sub'ektlar xodimlari, oliy o‘quv yurtlarining professor-o‘qituvchilari, magistrantlar va boshqa qiziquvchilar uchun foydalaniladigan qisqa yoritilgan o‘quv-qo‘llanma bo‘lib xizmat qiladi.

«Biznesda buxgalter» 2-qism o‘quv qo‘llanma beshta mavzudan iborat bo‘lib, har bir mavzu «Biznesda buxgalter» fanining o‘quv dasturlariga asosan tayyorlangan va «FIA - Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016» asosida mavzular yoritilgan .

“Shaxslar, guruhlar va jamoalar. Shaxslarni va guruhlarni rag’batlantirish” nomli o‘n birinchi mavzuda shaxslar bilan ishlash, guruhlar, jamoalar, jamoa a’zolarining rollari, jamoaning rivojlanishi, jamoa qurish, muvaffaqiyatli jamoalar, motivatsiyaning umumiy ko‘rinishi, motivatsiyaning kontent nazariyalari, motivatsiya jarayonining nazariyalari, motivatsion yondashuvni tanlash, rag’batlantirish va mukofotlar kabi rejaga doir mavzular yoritilgan.

“Trening va rivojlanish” nomli o‘n ikkinchi mavzuda trening jarayoni, rivojlanish va o‘qitish, ta’lim ehtiyojlari va maqsadlari, trening usullari, o‘qitish va rivojlantirish uchun javobgarlik, o‘quv dasturlarini baholash, rivojlanish kabi tushunchalar yoritilgan.

“Xatti-harakatni/ishni baholash” nomli o‘n uchinchi mavzuda ish faoliyatini boshqarish va baholash, iIsh faoliyatini baholashning maqsadi, ish faoliyatini baholash jarayoni, samarali baholash uchun to‘siqlar kabi rejaga doir mavzularyoritilgan.

“Shaxsiy samaradorlik va muloqot” nomli o‘n to‘rtinchi mavzuda vaqtni boshqarish, axborot texnologiyalarining roli, ishda samarasizlik, vakolatli tizim va shaxsiy rivojlanish, qarama-qarshilik, ish joyidagi muloqot, rasmiy aloqa jarayonlari,norasmiy aloqa kanallari, aloqa uchun to‘siqlar, aloqa usullari kabi rejaga doirmavzular yoritilgan.

“Odob-axloq konsentrasiyasi” nomli o‘n to‘rtinchi mavzuda qoidalar doirasini ajrata bilish, boshqaruv mas’u1iyati, axloqiy muhit, tashkilotlarda etika, buxgalterlar va etika, buxgalterlar uchun ahloq kodeksi, biznesda etika, ahloqiy dilemmalar, ahloqiy nizolami hal qilish kabi rejaga doir mavzular yoritilgan.

O‘quv qo‘llanmadan joy olgan har bir mavzuda unga kiritilgan rejalar bo‘yicha mavzularni yoritishda talabaga eslab qolish va oson bo‘lishi uchun mavzularga doir glossariy, nazorat savollari keltirilgan.

O‘quv qo‘llanmani takomillashtirish bo‘yicha taklif va mulohazalaringizni Samarqand shaxri, Amir Temur ko‘chasi, 9-uyga yuborishlaringizni so‘rayman.

XI BOB. SHAXSLAR, GURUHLAR VA JAMOALAR. SHAXSLARNI VA GURUHLARNI RAG'BATLANTIRISH

11.1. Shaxslar bilan ishlash.
11.2. Guruhlar. Jamoalar.
11.3. Jamoa a'zolarining rollari.
11.4. Jamoaning rivojlanishi.
11.5. Jamoa qurish.
11.6. Muvaffaqiyatli jamoalar.
11.7. Motivatsiyaning umumiy ko'rinishi.
11.8. Motivatsiyaning kontent nazariyalari.
11.9. Motivatsiya jarayonining nazariyalari.
11.10. Motivatsion yondashuvni tanlash.
11.11. Rag'batlantirish va mukofotlar

11.1. Shaxslar bilan ishlash

Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: Chapter 14 « Individuals, groups and teams» qismida shaxlar tushunchasiga quyidagi ta'riflar berilgan.

Shaxs (Personality) - bu o'z fikri, hissiyotlari va xulq-atvorining umumiy namunasi. Shaxs gen, qadriyatlar va atrof-muhit omillar ta'sirida shakllanadi.

Odamlar o'rtasidagi farqlarni aniqlash, tavsiflash va tushuntirish uchun psixologlar shaxs tushunchasidan foydalanadilar.

Shaxs - bu uning atrof-muhit bilan bog'liq bo'lgan, o'ziga xos usulini tashkil yetadigan fikrlash, his qilish va o'zini tutishning xarakterli xususiyatlarning umumiy ko'rinishi.

Shaxs tushunchasining tavsifi (Describing personality).

Shaxsning tashkil topishi yoki bir biridan farq qiladigan jihatlarining tavsifi ikkita keng tushunchaga qaratilgan: xususiyatlari va turlarlariga. Bularga:

(a) **Shaxs xususiyatlari (Personality traits)** - bu shaxsni boshqalardan ajratib turadigan sifatlari. Shaxsning hissiyotlari, his-tuyg'ulari, xatti-harakatlari, biron bir jarayonga munosabati kabi o'ziga

xos belgilarni aks ettiradi. Masalan, kimdir impulsiv deb aytishimiz mumkin. Bu shaxsning xususiyati yoki harakteri.

(b) **Shaxsning turlari (Personality types)** - bu shaxsning psixologik afzalliklarini aks ettiruvchi shaxsiy xususiyatlarining alohida klasterlari. Misol uchun, agar biron bir shaxsni ekstrovert deb baho beradigan bo‘lsak, uning harakterli xususiyatlariga - ochiq ko‘ngil, ifodali, impulsive va faol deb taxmin qilib aytishimiz mumkin.

Yaxshi tanilgan Myers Briggs o‘zining «Type Inventory™» kitobida, shaxsning turlarini batafsil tahlil qilib, asoslab bergan.

Type Inventory™» ning maqsadi (va menejerlar uchun shaxs nazariyalarining qadr-qiymati) sifatida quyidagilarni taklif bergan:

(a) Odamlar shaxsan o‘ziga xos tabiyati va uning to‘liq salohiyatiga erishish uchun muloqot qilish yo‘llarini va o‘rganishlari mumkin bo‘lgan umumiy tilni shakillantirishga qaratilgan;

(b) Odamlarga tushunmovchilik va noto‘g’ri aloqa manbai bo‘lishi mumkin bo‘lgan farq sohalarini tushunishga yordam berish yo‘llarini belgilagan;

(s) Shaxs turlarining qadr-qimmati va qo‘shimcha hissalarini ta’kidlab, odamlar turli xil xususiyatlarga egaligini qadrlashga undagan.

Shaxsni boshqarish (Managing personality) - tadbirkorlik sub'ektining inson tarkibiy qismlari bilan shug’ullanadigan jarayon sifatida tavsiflanadi.

Har bir tashkilot o‘z ishchi kuchiga juda bog’liq va uning soyaboni ostida ishlaydigan xodimlarning faoliyatini tayinlash va nazorat qilish orqali optimal samaradorlikni oshirish va rag’batlantirish shaxsiy boshqaruv funktsiyasidir.

Insonning shaxsiyati uning ish talablaridan kelib chiqib, uchta jihat asosidamoslashishi kerak (1-jadval).

Agar ishchi xodimlar shaxsiyatidan kelib chiqib, bir-biriga mos kelmasa yoki vaziyatga moslasholmasalar, menejer yoki rahbar uchta variantdagi harakatlarni amalga oshirishlari kerak. Bular quyidagilar:

(a) **Moslashuvchanlikni tiklash (Restore compatibility**). Misol uchun, bunda shaxsni individ turiga ko‘proq mos keladigan vazifalarga

tayinlash orqali erishish mumkin.

(b) **Murosaga erishish (Achieve a compromise**). Shaxslarning harakterli xususiyatlarini yoki mohiyatini tushunishga va agar kerak bo‘lsa, xatti-harakatlarini o‘zgartirishga yo‘naltirish kerak.

(c) **Mos kelmaydigan shaxsni chetlashtirish (Remove the incompatible personality).** Haddan tashqari holatlarda o‘jar, harakteri qiyin yoki buzg’unchi odamlarni jamoadan chetlashtirish kerak bo‘lishi mumkin.

(d) **Qobiliyat (Perception)** - bu atrof-muhitni ifodalash va tushunish uchun hissiy ma’lumotlarni tashkil qilish, aniqlash va talqin qilish.

11.1-jadval

Insonning ish jarayoniga moslashtirish turlari

Moslashuvchanligi (Compatibility)	**Izoh**
Vazifasi qarab moslashish	Turli xil shaxslarning har xil ish turlariga mos kelishi. Misol uchun, muloqotni xush ko‘rmaydigan va asta-sekinlik bilan biron bir jarayonni qabul qiladingan odam savdo- sotiq kabi muomalalarda moslashaolmasligi mumkin. Shovqin va odamlarning ko‘pligi uni stressli holatga olib kelishi mumkin
Tizimlar va boshqaruv bilan tashkilot madaniyatining moslashishi	Misol uchun, ba’zi odamlar nazorat qilinishni yomon ko‘radilar, lekin boshqalar nazorat ostida bo‘lishni va ish sharoitida qaram bo‘lishni xohlashadi, chunki ular mas'uliyatni tahdid deb bilishadi.
Jamoadagi turli shaxslar bilan moslashish	Shaxsiy nizolar ishdagi nizolarning asosiy manbai hisoblanadi. Masalan, yutuqlarga eirishadigan shaxs, ularning yonida ishlaydigan (yoki ishlamaydigan) xamma narsaga befarq shaxsdan bezovtalanishi mumkin.

Pertseptiv tanlash jarayoni biz kiruvchi ma’lumotlarni qanday

to‘plashimiz va filtrlashimiz bilan bog’liq. Qobiliyatni quyidagi omillarning har biri yoki barchasi bilan aniqlash mumkin:

(a) **Kontekst (The context).** Odamlar nimani ko‘rishni xohlashsa shuni ko‘rishadi: ular tushgan vaziyatda zarur yoki mos keladigan hamma narsa.

(b) **Stimullarning tabiati (The nature of the stimuli**). Bizning ye'tiborimiz odatda katta, yorqin, baland, kontrastli, notanish, harakatlanuvchi va takrorlanadigan (takrorlanmaydigan) stimullarga qaratiladi. Reklama beruvchilar buni bilishadi.

(c) **Ichki omillar (Internal factors**). Bizning e'tiborimiz shaxsiyatimizga, ehtiyojlarimizga, qiziqishlarimizga, umidlarimizga va hokazolarga mos kelishga qaratilgan. Misol uchun, agar siz och bo‘lsangiz, kelayotgan aromatlar orasidan oziq-ovqat hidini tanlaysiz.

(d) **Qo‘rquv yoki jarohat (Fear or trauma**). Odamlar tushushni istamagan holatlardan qochishga intilishadi: ularning xavfsizligiga, qadriga, xurmatiga tahdid soladigan va ularni jarohatlashi mumkin bulgan holatlardan uzoqroq yurishga harakat qilishadi.

Qobiliyatni tashkil qiladigan qo‘shimcha jarayoni to‘plangan va filtrlangan ma’lumotlarni talqin qilish bilan bog’liq. Ko‘pincha moslashtirish munosabatga va shaxsning intelektiga bog’liq bo‘ladi.

Munosabat (Attitudes) – bu fikr, qiziqish yoki maqsadga moyillikning ozmi-ko‘pmi barqaror to‘plami, shu jumladan ma’lum bir turdagi tajribani o‘rganish va tegishli reaktsiyaga tayyorlik sifatida aniqlanadi.

Munosabat uchta asosiy komponentdan iborat:

- Bilim, e'tiqod yoki ishonchsizlik, malaka;
- Xohish va istaklar (ijobiy yoki salbiy);
- Harakatni amalga oshirish uchun, iroda yoki niyatni ifodalash.

Ishga ijobiy munosabat elementlari quyidagilarni o‘z ichiga olishi mumkin:

(a) O‘zini tashkilot maqsadlariga bag’ishlash yoki tashkilot maqsadlariga mos keladigan shaxsiy maqsadlar deb qabul qilish;

(b) Tashkilotning a’zolari uchun maqul xatti-harakatlar

standartlarini belgilash huquqiy xususiyatlarini tan olish.

(s) Ish amaliyoti va ish faoliyatini rivojlantirish va takomillashtirishga hissa qo‘shish;

(d) Ishda shaxsiy rivojlanish imkoniyatlaridan foydalanish.

Aql-idrok (Intelligence)- bu shaxsning ko‘p jihatlardan tashkil topgan, ya’ni yuqori darajadagi qobiliyatlar (mavhum fikrlash, aqliy hujum, muammolarni tezlikda hal qilish va qaror qabul qilish kabi), qobiliyati, hissiy bilim, ijodkorlik va atrof-muhit talablarini samarali qondirishga moslashuvchanligi.

Aql-idrok ***IQ***ning an'anaviy ko‘rinishiga qaraganda kengroq va murakkabroq tushunchadir. U quyidagi foydali xususiyatlarni o‘z ichiga oladi:

(a) **Analitik aql-idrok (Analytic intelligence):** an'anaviy ravishda IQ testlari bilan o‘lchanadi, shu jumladan aqliy epchillik, mantiqiy fikrlash va nutqning ravonligi;

(b) **Fazoviy aql-idrok (Spatial intelligence**): ijodiy rassom yoki olimning yangiliklarni ko‘rish, yani naqsh va aloqalarni ko‘rish qobiliyati;

(c) **Amaliy aql-idrok (Practical intelligence):** malakaviy qobiliyat va epchillik;

(d) **Shaxsning ichki aql-idroki (Intrapersonal intelligence**): o‘z-o‘zini anglash, o‘zini namoyon qilish, o‘zini o‘zi boshqarish, stressni boshqara olish;

(e) Ish amaliyoti va ish faoliyatini rivojlantirish va takomillashtirishga hissa qo‘shish;

(f) Ishda shaxsiy rivojlanish imkoniyatlaridan foydalanish.[1]

Rol nazariyasi ostida ishlab chiqilgan tushunchadir psixologiyada shaxs tomonidan qabul qilingan rol yoki kutish yoki ijtimoiy pozitsiyani shaxsning normalari, e'tiqodlari yoki afzalliklari bilan hosil bo‘lishi. Rol nazariyasi shaxsning o‘zi qabul qilgan rolga ko‘ra o‘zini muayyan tarzda tutishini tushuntiradigan modelni tasvirlaydi (Biddle, 1986).

[1] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: Chapter 14 « Individuals, groups and teams» 358-361 p

Rolni siz o‘ynagan qism sifatida ko‘rish mumkin: ba’zan odamlar ma’lum bir vaziyatda yoki jamoa oldida turli xil qoliplarni kiyishni afzal ko‘rishadi.

Individ- bu shaxsning ma’lum bir jarayonga moslashishi yoki ma’lum bir vazyaitda o‘zini tutishi, uni harakterlovchi jihatlari, qobiliyati yoki psixologik bardoshliligi kabi tushunchalarni mujassamlashtiruvchi odam. Ushbu sanab o‘tilgan xususiyatlar shaxsning hayot davomida yoki ish joylarida o‘zini o‘zi boshqarish va faoliyat yuritishga yordam beruvchi omillar hisoblanadi. Shaxsni ishga qabul qilish jarayonida yoki uni biron bir lavozimga tayinlash jarayonida uning ushbu xususiyatariga qarab amalga oshiriladi. Shaxsning ichki imkoniyatlarini tekshrish uchun ma’lum bir test sinovlari mavjud.

11.2. Guruhlar. Jamoalar.

Xodim sifatida siz tashkilot bilan shaxsiy munosabatdasiz: siz bilan jismoniy shaxs sifatida mehnat shartnomasi tuziladi va siz shaxs sifatida ishga qabul qilinasiz. Ishlash jarayonida siz odatda guruh yoki jamoaning bir qismi sifatida ishlaysiz, lekin agar siz rahbar yoki menejer lavozimlarida bo‘lsangiz, jamoani boshqarishingiz kerak bo‘ladi. Klinglar quyidagi tushunchalarni qarab chiqamiz:

Guruh (A group) - bu o‘zlarini guruh sifatida qabul qiladigan shaxslar to‘plami. Guruh (A group) quyidagi xususiyatlarga ega:

(a) Shaxsiy hiss tuyg’ular (A sense of identity). Guruhda kim kirishi va kim chiqishini, biz kim ekanligimizni va ular kimligini aniqlaydigan tan olingan chegaralar mavjud.

(b) Guruhga sodiqlik (Loyalty to the group). Bu odatda shuni anglatadiki, guruhni birlashtiradigan va boshqalarni undan chiqarib tashlaydigan xulq-atvor va munosabat normalariga rioya qilish yoki qabul qilish.

(s) Maqsad va yetakchilik (Purpose and leadership). Aksariyat guruhlar qaysi sohada ishlashidan qat'iy nazar, aniq belgilangan maqsadga ega: ularning aksariyati maqsadga erishish uchun, tasodifan yoki rasmiy ravishda ularni shu maqsadga olib boradigan shaxslarni yoki kichik guruhlarni tanlaydi.

Har qanday tashkilot o‘ziga xos xususiyatlarga ega bo‘lgan ko‘plab guruhlardan iborat. Tashkilotlardagi odamlar turli kuch omillari natijasida guruhlarga birlashtiriladi. Bularga:

- Yaqin munosabatlar rivojlanishi mumkin bo‘lgan kichik guruhlarga ustunlik;
- Tegishli bo‘lish va e'tiborga olinadigan va qadrlanadigan qadriyatlar qo‘shish zarurati;
- ***Tanishish***: umumiy ofis yoki oshxonada;
- Birgalikdagi o‘xshash kasbiy mahorat, maqsadlar va qiziqishlar;
- Muayyan guruh faoliyatining jozibadorligi (aytaylik, qiziqarli klubga qo‘shilish);
- Guruhlarga taklif qilinadigan manbalar (masalan, sport inshootlari);
- Shaxslar yakka o‘zi to‘plashi mumkin bo‘lgan kuchdan ustun bo‘lgan kuch (kasaba uyushmasi, bosim guruhi);
- Rasmiy ko‘rsatmalar.

Rasmiy va norasmiy guruhlar mavjud.

Norasmiy guruhlar (Informal groups) har qanday tashkilotda doimo mavjud bo‘ladi. Norasmiy guruhlarga ma’lumot almashish uchun muntazam ravishda yig’iladigan ishchi guruhlar va odamlar tarmoqlari, ishdan tashqari muloqot qiladigan do‘stlar guruhlari va boshqalar kiradi.

Rasmiy guruhlar (Formal groups) tashkilot tomonidan o‘zlari mas'ul bo‘lgan vazifani bajarish uchun tashkil etiladi – ular vazifaga yo‘naltirilgan va jamoaga aylanadi.

Odamlar tashkilotga guruh a’zolaridan ko‘ra shaxs sifatida turli ko‘nikmalar va xususiyatlarni olib kelishadi, chunki:

(a) Odamlarning guruhlardagi xatti-harakatlari yakka o‘zi yoki shaxslararo vaziyatlardagi xatti-harakatlardan farq qiladi: guruh dinamikasi ishlashga ta’sir qiladi;

(b) **Guruhda sinergiya**: 2 + 2 = 5. Bir guruh jamoa g’oyalari va energiyalarini birlashtirish va rag’batlantirish yolg’iz ishlaydigan shaxslarga qaraganda ko‘proq hissa qo‘shishi mumkin.

(s) Guruh dinamikasi va sinergiya ham salbiy bo‘lishi mumkin:

shaxsni chalg’itish, shaxsiy mas'uliyat va qobiliyatni bug’ish va hokazo. Bitta shaxsni o‘zi ba’zi holatlarda ishda ko‘proq va yaxshiroq hissa qo‘shishi mumkin.

Guruh bo‘lib ishlaning afzalliklari ham, kamchiliklari ham mavjud. Afzalliklari biron bir vaziyatda bitta boshdan ko‘ra ikkita bosh samaraliroq natijani olb kelishi kabi xususiyatlarga ega. Lekin kamchiligi shundan iboratki, guruh ichida aynan qaysi shaxs guruhni orqaga tortayotganini aniqlash bir oz vaqtni oladi yoki umuman qiyin bo‘ladi. Natijada norozichiliklar paydo bo‘lishi mumkin.

Jamoa guruhdan ko‘proq ma’noga ega. U umumiy maqsadlar va hisobdorlikka ega va tashkilot tomonidan jamoa rahbarining nazorati yoki murabbiyligi ostida yaratilishi mumkin. Bugungi kunda o‘z-o‘zini boshqaradigan jamoalarning mashhurligi oshib bormoqda.

Jamoa (a team) - bu umumiy maqsad, ishlash ko‘rsatkichlari va yondashuvga sodiq bo‘lgan bir-birini to‘ldiruvchi ko‘nikmalarga ega bo‘lgan oz sonli odamlar, ular asosan o‘zlari uchun javobgar bo‘ladirlar.

Jamoa bilan ishlash quyidagilar uchun ishlatilishi mumkin:

-ishni tashkil qilish;

-faoliyatni nazorat qilish;

- g’oyalarni yaratish;

-qaror qabul qilish;

-bilimlarni birlashtirish.

Jamoalar bilan bog’liq muammolarga bir tomondan ziddiyat, boshqa tomondan guruh tafakkuri (haddan tashqari hamjihatlik) kiradi.

Jamoalar va jamoaviy ish juda mashhur, ammo potentsial kamchiliklar ham mavjud. Ushbu potentsial kamchiliklarga quyidagilar kiradi:

(a) Jamoa ishi barcha kasblar uchun mos kelmaydi, ba’zi menejerlar buni tan olishni istamasalar ham;

(b) Jamoa bo‘lib ishlashni joriy etish muhim, bu odamlar o‘zlarini yaxshi yoki xavfsizroq his qilishlari uchun emas, balki unumdorlikni oshirish uchun;

(s) Jamoa jarayonlari (ayniqsa, bir qarorga kelishda) qiyn bo‘lishi mumkin.Jamoa, shuningdek, to‘g’ri yemas, balki murosali qaror qabul

qilishi mumkin;

(d) Ijtimoiy munosabatlarmahsuldorlikning boshqa jihatlari hisobiga saqlanishi mumkin;

(e) Guruh normalari individual shaxs va iste'dodni cheklashi mumkin;

(f) "Guruh fikirlashi" (Janice): jamoaning qarori va hamjihatligi alternativalarni ko‘rib chiqishga yoki konstruktiv tanqidga to‘sqinlik qilishi mumkin, bu esa jamoani xavfli, o‘ylanmagan qarorlarni qabul qilishga majbur qiladi.

(g) Jamoa ichidagi shaxsiy to‘qnashuvlar va siyosiy xatti-harakatlar samarali ishlashga xalaqit berishi mumkin.

Jamoalar maqsadlar uchun yaxshi moslashuvchanliklarini ko‘rib chiqishimiz mumkin (11.2-jadval).[2]

11.2-jadval

Jamoani maqsadlar moslashuvchanlig

Rol turi (Type of role)	**Izoh (Comments)**
Ishni tashkil etish (Workorganisation)	Jamoalar turli odamlarning mahoratini birlashtiradi. Jamoalar moslashish mexanizmi: ular murakkab muloqotdan qochishadi. Jamoalar moslashuvchi mexanizmdir: ular turli xil biznes funktsiyalari o‘rtasidagi murakkab aloqadan qochishadi
Nazorat (Control)	Jamoani pastga tortishdan qo‘rqish kuchli motivatsiyaga turtki bo‘lishi mumkin: jamoaning sodiqligi shaxslarning ishlashi va xatti-harakatlarini boshqarish va nazorat uchun ishlatilishi mumkin
G’oya yaratish (Ideageneration)	Jamoalar g’oyalarni yaratishi mumkin, masalan, aqliy hujum va ma’lumot almashish orqali.

[2] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: Chapter 14 « Individuals, groups and teams» 361-366 p

Qaror qabul qilish (Decision-making)	Qarorlarni qabul qilishda, birlashtirilgan ma’lumotlaryordamida bir nechta nuqtai nazardan baholanadi

Jamoa ishini tashkil qilish (Organising teamwork).

Ko‘p tarmoqli jamoa (Multi-disciplinary team) jamoalar mutaxassislarning malakasini birlashtirgan turli bo‘limlardan tashkil topgan odamlardan iborat.

Yuqori malakali (Multi-skilled) jamoalar o‘zlari bir nechta mahoratga ega bo‘lgan odamlardan iborat.

Jamoa muayyan vazifalarni bajarish uchun vaqtincha chaqirilishi mumkin (loyiha jamoasi) yoki ma’lum bir mahsulot, mahsulot guruhi yoki ishlab chiqarish jarayonining bosqichi (mahsulot yoki jarayon jamoasi) uchun javobgarlik bilan ozmi-ko‘pmi doimiy bo‘lishi mumkin.

Jamoa ishini tashkil etishda ikkita asosiy yondashuv mavjud: yuqori malakali jamoalar va ko‘p tarmoqli jamoalar. Bundan tashqari virtual jamoalar mavjud.

Virtual jamoalar (Virtual teams) – bu raqamli vositalar yordamida muloqot qiladigan va birgalikda ishlaydigan ishchilar guruhi.

Virtual jamoalar uzoq joylarda ishlaydigan shaxslarni birlashtirib, ijtimoiy, axborot-kommunikatsiya texnologiyalari (ICT) yordamida jamoaviy ishlashning hamkorlik va axborot almashish jihatlari.

Jamoalar turlariga qarab o‘z faoliyatini amalga oshiradi. Lekin barcha turdagi jamralarning maqsadi natijaga erishiga qaratilgan. Shu bois, kuchli jamoa qurish muvafaqiyatga olib kelishi mumkin.

11.3. Jamoa a’zolarining rollari.

Jamoa a’zolari maqsadga erishish (vazifalarni bajarish) va yaxshi ish munosabatlarini o‘rnatish (guruhni saqlab qolish) ga hissa qo‘shish qobiliyatiga qarab tanlanishi kerak. Bunga quyidagilar kiradi:

(a) **Mutaxassis mahorati (Specialist skills**). Turli bo‘limlarning tajribalarini birlashtirish uchun jamoa mavjud bo‘lishi mumkin;

(b) **Kuch (Power).** Jamoa a’zolari ta’sirga ega bo‘lishi mumkin;

(c) **Resurslarni baholash (Access to resources).** Jamoa a’zolari

vazifani bajarish uchun ma’lumot qo‘shishlari yoki moliya yoki xodimlarni safarbar qilishlari mumkin.

(d) **Shaxs va maqsadlar (The personalities and goals)**. Bu ikkita tushuncha guruhning vazifasini belgilab beradi.

Shaxsiy ko‘nikmalar va uning a’zolarining qobiliyatlari kombinatsiyasi (ideal holda) jamoani muvozanatlashtiradi.

Belbin: jamoa rollari (Belbin: team roles).

Belbin quyidagilarni iboralarni taklif qiladi: koordinator, shakllantiruvchi, zavod, monitor-baholovchi, resurs-nazoratchisi, dasturlovchi, jamoa ishchisi, yakunlovchi va mutaxassis.

1981 yilda Meredit Belbin o‘zining "Boshqaruv guruhlari: nima uchun ular muvaffaqiyatga erishadilar yoki muvaffaqiyatsizlikka uchraydilar" nomli kitobida jamoaviy rol nazariya tushunchasini ochib beradi.

Belbin jamoalarning quyidagi xususiyatlarini ajratishni e'tirof etadi. Bularga:

(a) Jamoa (jarayon) roli (Team (process) role);

(b) Funktsional vazifalar roli (Functional role).

Belbin to‘qqizta jamoa rolini aniqlaydi (11.3-jadval).

11.3-jadval

To‘qqizta jamoa rollari (Nine team roles)

Roli va tavsifi	**Jamoa-rol hissasi**	**Kamchiliklari**
O‘simlik (Plant) Ijodiy, xayoliy, g’ayrioddiy	Qiyin muammolarnihal qiladi	Tafsilotlarni e'tiborsiz qoldiradi, juda band samarali muloqot qilish
Resurs nazoratchisi (Resource investigator) экстроверт, ғайратли, коммуникатив	Imkoniyatlarni o‘rganadi, aloqalarni rivojlantiradi	Haddan tashqari optimistik, dastlabki ishtiyoq o‘tishi bilan qiziqishni yo‘qotadi

Koordinator (rais) (Co-ordinator (chairman) Yetuk, o‘ziga ishongan, yaxshi rais	Maqsadlarga aniqlik kiritadi, qaror qabul qilishga yordamberadi	Buni manipulyativ deb hisoblash mumkin
Shakllantiruvchi (Shaper) Qiyin, dinamik, bosim ostida rivojlanadi	To‘siqlarni yengish uchun kuch va jasoratga ega bo‘lish	Bu boshqalarni qo‘zg’atishi, odamlarning his-tuyg’ulariga zarar yetkazishi mumkin
Назоратчи-баҳоловчи(Monitor-evaluator) Hushyor, strategik va tushunarli	Barcha variantlarni ko‘radi	Qat'iylik va boshqalarni ilhomlantirish qobiliyati yo‘q
Jamoa ishchisi (Teamworker) Kooperativ, yumshoq, sezgir va diplomatik	Tinglaydi, quradi, tinchlantiradi	Tanqidiy vaziyatlarda qat'iyatsiz, osonlikcha ta’sir qiladi
Amalga oshiruvchi (kompaniya ishchisi) (Implementer (company worker) Intizomli, ishonchli, konservativ va samarali	Fikrlarni amaliy harakatlarga aylantiradi	Biroz egiluvchan, yangi imkoniyatlarga javob berishda sekin
Bajaruvchi-yakunlovchi (Completer-finisher) Mashaqqatli, vijdonli, xavotirli	Xato va kamchiliklarni qidiradi, o‘z vaqtidayetkazib beradi	Haddan tashqari tashvishlanadi, vakolat berishni istamaydi, haddan tashqari tinch qo‘ymaydi
Mutaxassis (Specialist) Maqsadli, bitta fikrli, o‘zini o‘zi boshqaradigan, o‘zini ishga bag’ishlangan	Kamdan kam hollardabilim va ko‘nikmalarni beradi	Faqat tor jabhada hissa qo‘shaditexnik jihatdan yashaydi, "kup tavsilotlar"ni ko‘rmaydi

Ushbu jamoaviy rollar biron bir shaxsda belgilanmagan. Jamoa a’zolari bir nechta rollarni egallashlari yoki agar kerak bo‘lsa zaxira

rollariga o‘tishlari mumkin, shuning uchun har bir jamoada to‘qqizta a’zo bo‘lishi shart emas. Biroq, rolimtiyozlari shaxsga yo‘naltirilganligi sababli, quyidagilarni e’tiborga olish kerak:

- Shaxslar tabiiy ravishda ba’zi rollarga boshqalarga qaraganda ko‘proq moyil bo‘ladi;
- Shaxslar bir yoki ikkita jamoaviy rolni ko‘proq yoki kamroq izchil qabul qilishga moyil bo‘ladi;
- Shaxslar ba’zi rollarda boshqalarga qaraganda ko‘proq muvaffaqiyat qozonishlari mumkin.

To‘qqizta rol bir-birini to‘ldiradi va Belbin ideal jamoa ularning barchasining moslashishi yoki muvozanatini ifodalashi kerakligini taklif qiladi. Agar menejerlar xodimlarning jamoaviy rollardagi afzalliklarini bilsalar, ular kerakli rollarni bajarish uchun strategik ravishda jamoa a’zolarini tanlashlari, tarqatishlari va rivojlantirishlarimumkin.[3]

11.4. Jamoaning rivojlanishi.

Jamoaning rivojlanishi (Team development) - bu bir guruh shaxslarga tashkiliy maqsadlarga erishish uchun, bir birlik sifatida ishlashlari uchun o‘qitish va qo‘llab-quvvatlashga qaratilgan yondashuvlar.

Jamoa individual va umumiy maqsadni muvozanatlash uchun bir xil munosabat va yo‘nalishga ega bo‘lishi kerak, chunki shundagina ular birgalikda ishlashlari va jamoaviy rivojlanishga yerishishlari mumkin.

Bryus Takman 1965 yilda *“Takman guruhining rivojlanish bosqichlari”* deb nomlangan nazariyani nashr yetgan tadqiqotchi psixolog edi. Uning asl nazariyasiga ko‘ra, jamoani rivojlantirishning to‘rt bosqichi mavjud: *shakllanish, hujum, me'yorlash va ijro etish,* ammo 1977 yilda u jamoani rivojlantirishning beshinchi bosqichi - tanaffus bosqichi deb qo‘shdi.

Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: Chapter 14 « Individuals, groups and teams» qismida

[3] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: Chapter 14 « Individuals, groups and teams» 367-368 p

Takmanning guruhni rivojlantirish bosqichlari keltirilgan. Bularga:

1- chi bosqich. Shakllanish (Forming). Nomidan ko‘rinib turibdiki, shakllanish bosqichi jamoani rivojlantirishning besh bosqichidan birinchisi. Bu kirish bosqichi yoki asal oyi bosqichi deb hisoblanadi, chunki barcha odamlar jamoaning bir qismi bo‘lish uchun tuzatishlar kiritishni boshlashlari kerak. Ishtirokchilar ko‘pincha boshida g’ayrat, asabiylashish, xushmuomalalik, optimizm va qo‘rquv kabi turli xil his-tuyg’ularni boshdan kechirishadi, chunki ular bir-biriga ishonmaydilar. Jamoa rivojlanishining shakllanish bosqichi-bu shaxslar jamoaning ajralmas qismi yekanligini va bir-biri bilan birgalikda ishlashlari kerakligini tushunishni boshlaydigan vaqt. Ular loyihaning maqsadi, asosiy qoidalar, vakolatlarni belgilash, a’zolarning qiziqishi, kelib chiqishi va ko‘nikmalari, vaqt jadvallari va jamoa a’zolarining roli kabi mavzular bo‘yicha munozaralar orqali o‘z vazifalari, rollari va mas'uliyatlarining asosiy jihatlari bilan tanishishga harakat qilishadi. Rivojlanishning shakllanish bosqichi bir-birini yaxshiroq tushunish va mustahkam munosabatlarni rivojlantirishga yordam beradi.

2- chi bosqich. Bo‘ron (storming) bosqichi nomidan ko‘rinib turibdiki, jamoani rivojlantirishning besh bosqichining ikkinchis bosqichi -bu ko‘pincha birinchi mojaro sodir bo‘lganda paydo bo‘ladi va asal oyi davri tugaganligini anglatadi. Jamoa a’zolari birgalikda ishlashni boshlaganlarida, shaxslararo va texnik muammolar, shuningdek fikrlar, ish uslublari va shaxsiyatlaridagi farqlar bo‘ladi. Ba’zida ishtirokchilar vazifalar bilan to‘lib-toshgan yoki ular o‘z ishlarida muvozanatni topa olmaydilar va ba’zi hollarda jamoa rahbarlariga jamoa a’zosi e'tiroz bildirishi mumkin, u o‘zini yaxshiroq ish qila olaman deb o‘ylashi mumkin. Dastlabki hayajon va xushmuomalalik ko‘pincha tashvish, bezovtalik, umidsizlik va kelishmovchiliklar bilan almashtiriladi.

3- chi bosqich. Normalash (norming). Ishtirokchilar mojaroni yengishni va do‘stona harakat qilishni o‘rganganlarida, bu ko‘pincha bo‘rondan keyin tinchlik deb ataladi. Ish muhiti tanish va odatiy holga aylanadi va odamlar o‘zlarining umumiy joylarida o‘zlarini qulay his qilishadi. Ishtirokchilarning ko‘nikmalari tasdiqlanadi, ular jamoadagi rolidan xabardor va yaxlit birlik bo‘lish uchun ritmga kirishadi.

Jamoa rivojlanishining normalash bosqichi-bu jamoa a'zolari mayda masalalarni e'tiborsiz qoldirishni, guruh me'yorlariga rioya qilishni, guruh kuchini qadrlashni, bir-birlarini hurmat qilishni va guruh dinamikasi kuchli bo'lishini ta'minlaydigan bosqich. O'zaro ta'sir va aloqa ham ochiq bo'ladi va bu o'zaro aloqalarni yaxshilashga olib keladi. Yangi vazifalar davomida, bir necha nizolar jamoa rivojlantirish norming bosqichida paydo bo'lishi mumkin, lekin hal qilish va uni amalga chin dildan tartiblashtirish uchun oson bo'ladi**.**

4- chi bosqich. Bajaruvchi (performing). Bu yerda a'zolar bir-biri bilan tanish va guruh o'ziga ishongan va g'ayratli bo'ladi. Hamma bir sahifada va umumiy maqsadi uchun ishlay boshlaydi. Jamoaviy o'rganish, guruh tashabbusi, o'qitish va innovatsion yetakchilik ko'pincha guruh rivojlanishining ushbu bosqichiga olib keladi.

5- chi bosqich. Kechiktirish (adjourning). Bu ba'zan motam bosqichi deb ataladigan yakuniy bosqich. Ko'pgina yaratilgan jamoalar loyiha tugagandan so'ng ushbu so'nggi bosqichga yerishadilar. Ba'zi hollarda, ushbu bosqichga loyihani qayta qurish yoki ko'chirish paytida ham erishiladi. Bu noaniq vaqtga olib keladi, chunki a'zolar kelajakdagi roli yoki ular ustida ishlaydigan loyihaga ishonchi kam bo'ladi.

Jamoani rivojlantirish tashkilot uchun juda muhimdir, chunki u jamoadagi barcha odamlar loyiha maqsadiga erishish uchun ishlayotganiga ishonch hosil qiladi. Asosiy e'tibor har qanday narxda gullab-yashnaydigan va uzoq muddatda muvaffaqiyatga erishadigan jamoaga qaratiladi.[4]

Jamoani rivojlantirish yuqoridagi bosqichlardan tashqari, jamoa ustida ishlash kerak bo'ladi. Ularning shakillanishi uchun turli treninglar o'tkazib turish, surovnomalar o'tkazish, muloqotni kuchaytirish va nazoratni amalga oshirib turish kerak bo'ladi. Kuchli jamoa albatta biznes muhitda muvafaqiyatga erishishningmuhim omillardan biri bo'lib hisoblanadi.

[4] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: Chapter 14 « Individuals, groups and teams» 369 p

11.5. Jamoa qurish

Jamoa qurish (Building a team) - bu turli xil tadbirlar orqali jamoa samaradorligi va ish faoliyatini yaxshilash uchun ishlatiladigan boshqaruv texnikasi. Bu individual xodimlarni mijozlar talablarini qondirish uchun ishlaydigan yaxlit jamoaga aylantirish jarayoni. Kuchli jamoani yaratish uchun mahorat, tahlil va kuzatish talab etiladi.

Qiyinchilik shundaki, jamoaning alohida a'zolari bir-birlarini va ularning farqlarini hurmat qilishlari va umumiy maqsadga erishish sari harakat qilishlari kerak. Jamoa qurish xodimlar o‘z ishlarini bajarish uchun birgalikda ishlaganda shug'ullanadigan kundalik almashinuvni o‘z ichiga oladi. Agar jamoalar belgilangan me'yorlarni ishlab chiqish uchun biroz vaqt talab qilsalar, bu oson bo‘lishi mumkin.

Shunday qilib, jamoani shakllantirish ko‘pincha rahbar yoki menejerning yelkasiga tushadi. Jamoani shakllantirish bilan bog'liq uchta asosiy masala mavjud (4-jadval).

Jamoa rivojlanishiga jamoaning o‘ziga xosligi, birdamligi va umumiy maqsadlarga sodiqligini qo‘llab-quvvatlash uchun faol jamoaviy chora-tadbirlar yordam berishi mumkin. Kelinglar yuqorida keltirilgan masalalarni birma-bir ko‘rib chiqamiz.

Jamoa identifikatori (Team identity) - deganda maqsadlarni amalga oshirishda birgalikda ishlash uchun alohida jamoa a'zolarining o‘zaro aloqasi tushuniladi. Jamoa talablarini o‘zingiznikidan oldin birinchi o‘ringa qo‘yish mas'uliyat hissi. Biroq, odamlarga guruhini shakllantirish va ularga tegishlilik tuyg'usini singdirish unchalik oson emas. Buning sababi shundaki, har kim turli hil fikirlaydi, harakat qiladi va ishonadi.

11.4 jadval

Jamoa shakillantirish omillari

Omillar	Izoh
Jamoa identifikatori (Team identity)	Odamlarni o‘zlarini ushbu guruhning bir qismisifatida ko‘rishga majbur qilish

Jamoa birdamligi (Teamsolidarity)	Sodiqlikni rag’batlantiring, shunda a’zolar jamoauchun qo‘shimcha kuch sarflaydilar
Umumiy maqsadlar (Shared objectives)	Jamoani umumiy ish maqsadlariga sodiq qolishga va ularga yerishishda bajonidil va samarali hamkorlik qilishga undash

Menejer guruhning o‘ziga xoslik tuyg’usini kuchaytirishga intilishi mumkin. Bu qisman chegaralarni belgilash, jamoada kim va kim yo‘qligini aniqlash bilan bog’liq. Ushbu chegaralar quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

(a) **Jamoaning nomlanishi (Name**). Misol uchun, McDonald's restoran xodimlari «Ekipaj» nomli jamoa sifatida tanilgan. Boshqa hollarda, bu nom rasmiyroq bo‘lib, jamoaning aslida nima qilayotganini tasvirlagan. (masalan, tizimlarni amalga oshirish bo‘yicha ishchi guruh (Systems Implementation Task Force)).

(b) **Emblema yoki mahsus kiyim (Badge or uniform**). Bu ko‘pincha xizmat ko‘rsatish sohasiga tegishli, ammo uning ichki qo‘llanilishi dargumon.

(c) **Jamoaning o‘zini o‘zi qadrlashini ifodalash (Expressing the team's self-image).** Jamoalar ko‘pincha o‘zlarining sheyorlarini ishlab chiqadilar, ayniqsa yangi loyihalar uchun.

(d) **Jamoa haqida afsonaviy tarixini qurish (Building a team mythology**).Vaqt o‘tishi bilan guruhlar va jamoalar o‘zlarining hikoyalari va xarakterlarini yaratadilar. O‘tmishdagi hikoyalar deyarli afsonaviy xarakterga ega bo‘lishi mumkin (xatolar va muvaffaqiyatlari to‘g’risida).

(e) **Alohida joy (A separate space).** Agar jamoa a’zolari bir yoki qo‘shni idoralarda birga ishlagan bo‘lsa, bu yordam berishi mumkin, ammo bu har doim ham mumkin emas. (Internet buyruq sahifasi virtual buyruq uchun ushbu funktsiyani bajarishi mumkin.)

Jamoa birdamligi (Team solidarity) - Jamoa birdamligi jamoa ichidagi birdamlik va sadoqatni anglatadi.

Jamoa rahbari qiziqishi mumkin bo‘lgan va amalga oishirishi kerak bo‘lgan vazifalar quyidagilar:

(a) Birdamlikni ifoda etish**;**

(b) Shaxslararo munosabatlarni **rag'batlantirish -** buning maqsadi ishning bajarilishini ta'minlashdir;

(c) Mojaroni ochiq joyga olib chiqish orqali **hal qilish.** kelishmovchiliklar bildirilishi va keyin hal qilinishi kerak**;**

- (d) **Raqobatni nazorat qilish** - jamoa rahbari jamoaning har bir a'zosigaadolatli munosabatda bo'lishi va buni ko'rishi kerak; favoritizm birdamlikka putur yetkazadi.

(e) **Boshqa guruhlar bilan raqobatni rag'batlantirish**, agar kerak bo'lsa; masalan, savdo bo'limlariga eng yuqori oylik buyurtmalar uchun mukofot taklif qilinishi mumkin. Misol uchun London metrosida musobaqalar eng yaxshi xizmat ko'rsatadigan stantsiyalarda o'tkaziladi.

Jamoaning umumiy maqsadlariga sodiq qolish bir qator yetakchilar faoliyatinio'z ichiga olishi mumkin. Bularga:

- Jamoaning maqsadlarini aniq belgilash;
- Jamoaning maqsadlarni belgilashda ishtirok etishiga ruxsat berish;
- Konstruktiv tanqid bilan taraqqiyot va natijalar haqida muntazam fikr bildirish;
- Jamoani ishlash bo'yicha fikr-mulohazalarni taqdim etishga jalb qilish;
- Ijobiy mustahkamlashni taklif qilish (maqtov va boshqalar) bilan. Birgalikda ishlash va butun jamoa tomonidan vazifalarni bajarish uchun motivatsiyaqilish.[5]

Yuqoridagi sanab o'tilgan vazifalardan ko'rinib turibdiki, jamoat a'zolarining roli biznesda maksad sari intilish va aniq o'z oldiga qo'yilgan vazifalarni amalga oishirishdan iborat. Қoidalarini tartibga solgan holda, tashkilotda ma'naviy ruhiyatinito'g'ri shakillantirishdan iborat.

11.6. Muvaffaqiyatli jamoalar

Jamoani uning faoliyati va natijalarini, shuningdek, jamoa a'zolarining qoniqishini qoplaydigan miqdoriy va sifat omillari asosida

[5] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: Chapter 14 « Individuals, groups and teams» 370-372 p

baholash mumkin.

Jamoa samaradorligini baholash (Evaluating team effectiveness).

Jamoa rahbarining vazifasi “muvaffaqiyatli” yoki “samarali” jamoani yaratishdir. Jamoaning samaradorlik mezonlariga quyidagilar kiradi:

(a) **Vazifani bajarish (Task performance).** Funktsional vazifalar va tashkiliy maqsadlarni bajarish;

(b) **Jamoa faoliyati (Team functioning):** jamoa ishini konstruktiv ta’minlash, jamoa dinamikasi, rollari va jarayonlari talablarini boshqarish;

(s) **Jamoaa’zolarining qoniqishi (Team member satisfaction):** shaxsiy rivojlanish va munosabatlar yehtiyojlarini qondirish.

Jamoaning samarali ishlashi yoki qanchalik uzoqligini aniqlash uchun miqdoriy va sifat jihatidan bir qator omillar baholanishi mumkin. O‘z-o‘zidan ba’zi omillarni dalil deb hisoblash mumkin emas, lekin asosiy muammolarni ko‘rsatishi mumkin – masalan, baxtsiz hodisalar soni xavfsizlik tizimlarining yomonligi, shuningdek, ruhiy holatning pastligi va jamoadagi muammolar tufayli kontsentratsiyaning yetishmasligi tufayli bo‘lishi mumkin. Samarali va samarasiz jamoalarning ba’zi xususiyatlari quyidagicha umumlashtirilishi mumkin (11.5-jadval).

Jamoa tuzish faoliyati - bu jamoaviy ish va muloqotni o‘z ichiga olgan bir qator oddiy mashqlar. Jamoa tuzish faoliyatining asosiy vazifalari - bu jamoa a’zolari o‘rtasida ishonchni oshirish va guruh a’zolariga bir-birini yaxshiroq tushunishga imkon berishdir. Jamoa qurish faoliyatini tanlashda yoki loyihalashda sizning jamoangizga voqea yoki tajriba zarurligini aniqlash yaxshiroqdir. Odatda tadbir qiziqarli, tezkor va oson professionallar tomonidan amalga oshiriladi. Jamoa tuzish tajribalari yanada boy va mazmunli natijalarni beradi. Tajribalarni o‘sib boradigan yoki o‘zgaruvchan jamoalar uchun har yili mutaxassis tomonidan osonlashtirilishi kerak.

11.5-jadval

Samarali va samarasiz jaomalarning xususiyatlariga ta’sir qiluvchi omillar

Omil (Factor)	**Samarali jamoa (Effective team)**	**Samarasiz jamoa (Ineffective team)**
Miqdoriy (Quantifiable)	Yuqori	Past
Mehnat aylanmasi (Labourturnover)	Erishgan	Erishmagan
Baxtsiz hodisalar darajasi(Accident rate)	Past	Yoqori (misol uchun, tushunmovchiliklar, kelishmovchiliklar tufayli)
Sifatli (Qualitative)		
Masadlarga sodiq qolish	Yoqori	Past
Jamoa ish jarayini va anima uchun avjudligini tushunish	Yoqori	Past
Jamoa ichidagi individual rolarni tushunish	Yoqori	Past
Jamoa azolari o‘rtasidagi muloqot	Erkin va ochiq	Ishochsizlik
G’oya	Jamoa bilan birdamlikda kompanoya manfaati uchun harakat qilish	Jismoniy shaxslar o‘z manffatlar ustun bo‘lishi
Aloqani o‘rnatish	Konstruktiv tanqid	Ball to‘plash, putur etkazish

Muammoni hal qilish	Manzillar sabablari	Faqat alomatlargaqaraydi
Ish qarorlariga qiziqish	Aktiv qabul qilish	Passiv qabul qilish
Fikr almashish	konsensus	O‘rnatilgan echimlar
Ishdan qoniqish	Yoqori	Past
Rahbar yo‘qligida motivatsiya	Yoqori	«Mushuk yo‘q bo‘lganda…. («When the cat's away……)

Jamoa mukofotlari (Team-based rewards) hamkorlik va o‘zaro javobgarlikni rag’batlantirish uchun ishlatilishi mumkin. Tashkilotlar individual muvaffaqiyatni emas, balki jamoani tan oladigan mukofot tizimlarini ishlab chiqish orqali jamoaning samarali ishlashini rag’batlantirishga harakat qilishlari mumkin.

Ish uchun individual mukofotlash, jamoaviy hamkorlik va ishlashga ta’sir qilishi mumkin.

Jamoa mukofotlari samarali bo‘lishi uchun jamoa ma’lum xususiyatlarga ega bo‘lishi kerak:

- Alohida rollar, maqsadlar va ishlash ko‘rsatkichlari;
- Maksimal darajada erkin bo‘lish va ishlab chiqarish samaradorliginioshirish;
- Yetuklik va barqarorlik;
- Hamkorlik;
- Jamoa a’zolarining o‘zaro bog’liqligi.

Jamoa mukofotlarining yettita asosiy toifasi mavjud:

(a) **Foyda taqsimlash sxemalari (Profit sharing**). Jamoa mukofotlari tashkiliynatijalarga bog’liq. Mukofotlar odatda naqd pulga yega va tashkilotdagi barcha jamoalar o‘rtasida teng taqsimlanadi.

(b) **Daromadni taqsimlash sxemalari (Gain sharing).** Yilda foyda taqsimoti, tashkiliy natija moliyaviy xarakterga ega (masalan, tashkilotning foydasi); foyda taqsimoti moliyaviy bo‘lmagan tashkiliy natijalarni anglatadi (masalan, kompaniyaning mijozlarning umumiy qoniqishi, tashkilotning mahsuldorligi yoki sifatining oshishi);

(c) **Xodimlarning optsionalarini almashish sxemalari.**[6]

O‘tkazilgan variantlar xodim tomonidan kompaniya aktsiyalari bo‘yicha amalga oshirilishi mumkin. Ish tashlash narxi odatda kompaniya aktsiyalarining adolatli bozorqiymatiga diskontlanadi, bu esa xodimga ma’lum bir mukofot olish imkonini beradi.[17]Ishlash mukofotlari odatda ish va samaradorlikning rentabelligini maksimal darajada oshirish uchun ishlatiladi. Jamoaviy ishlardan foydalanishni kengaytirishbilan ishchi guruhlarda samaradorlik va qoniqishni maksimal darajada oshirish uchunjamoaviy ishlashga asoslangan turli xil mukofot tizimlari ishlab chiqildi. Jamoagaasoslangan mukofotlar odatda mehnat jamoasiga yoki uning alohida guruh a’zolaridan kamida bittasiga beriladigan har qanday rasmiy rag’batlantirish sifatida aniqlanadi. Mukofotlar tashkiliy, jamoaviy yoki jamoa a’zolarining ishlashi yoki boshqanatijalarga asoslangan bo‘lishi mumkin. (misol uchun, savdo natijalari, mijozlar ehtiyojini qondirish va foyda kabi natijalar kiradi).

Jamoalarga beriladigan mukofotlar pul yoki pulsiz deb tasniflanishi mumkin. Jamoaga taqdim etiladigan pul mukofotlariga bir martalik pul mukofotlari, doimiy ravishda oshib boradigan asosiy ish haqi va o‘zgaruvchan ish haqi (ya’ni asosiy ish haqining ma’lum foizini olish) kiradi. Naqd pulsiz jamoaviy mukofotlarga jamoaningerishgan yutuqlar evaziga qo‘shimcha dam olish kunlari va maxsus kechki ovqatlar kiradi.

Biznesda muvaffaqiyatli jamoa tuzish muhim o‘rin tutadi. Qaysi jabxalarda bo‘lmasin siyosatdami, sportdami jamoasiz bir narsaga erishish qiyn. Inson o‘zi bir narsaga erisholmaydi. Toshkent shahar Kengashi deputati, biznesmen Murad Nazarov aytishicha-«Yaponiyada o‘rgangan darslarida (TENCHIJIN) degan uchta iyeroglif mavjud:

(ten)-heaven –jannat;

(chi)-earht-er;

(jin)-mankind-inson.

Uchinchi iyeroglif inson degani, ya’ni kuch birlikda, kuch jamoadadir degan ma’noni anglatadi. Qanday qilib kuchli muvaffaqiyatli jamoani tuzsa bo‘ladi?

[6] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: Chapter 14 « Individuals, groups and teams» 373-374 p

Buning ko‘p yo‘llari bor. Albatta birinchi o‘rinda kuchli jamoa kuchli g’oya atrofida yig’iladi, kuchli biznes g’oyasiga ega bo‘lishi kerak. Bu g’oya insonlarni shunchalar qattiq ruxlantirish kerakki, uni batafsil sur'atlarini ko‘rish muhim. Jamoaning manfaatlarini inobatga olinishi kerak. Misol uchun, Murad bildings g’oyasini oladigan bo‘lsak, bu O‘zbekiston va butun yer sharini go‘zal inshootlar bilan bezash. Qurilayotgan narsalar bilan insonlarning yashash sharoitini yaxshilash, ularning ish faoliyatini ofis bo‘ladimi yoki savdo maskani bo‘ladimi, maishiy yoki xizmat ko‘rsatish majmualari bo‘ladimi, ular inson hayotini yaxshilash kerak. Topayotgan daromadlarini jamiyatimizni yaxshilash yo‘llarini topib sarflash. Baxtli bo‘la olish va boshqalarni ham baxtli qilaolish kerak. Har doim jamoani bilimsaviyasini oshirish lozim. Malaka oshirish, zamon talab etadigan kadrlarni tayyolash, til bilish va innovatsiyaga intilish ruxini shakillantirish lozim.

11.7. Motivatsiyaning umumiy ko‘rinishi

Motivatsiya (лот. movere) — harakatni uyg’otmoq; ruhiy-fiziologik rejaning dinamik jarayoni, inson harakatini boshqarish, maqsad sari yetaklovchi vosita, tashkillashtirish, faollik va bardoshlilik kabi ma’nolarni anglatadi.

Motivatsiya his-tuyg’uga, ishonch esa aqlga bog’liqdir. Motivatsiya insonga tanlash imkoniyatini berib, uni biror ishga aslo majburlamaydi.

J.G’. Jalilov, “Marketingda iste’molchiga yo‘naltirilgan motivatsiya nazariyalari“ nomli maqolasida motivatsiya tushunchasini quyidagicha yoritgan:

Motivatsiya psixologik nazariyasi 1940 yillardan boshlab vujudga keldi va hozirgi davrgacha rivojlanib kelmoqda. Z. Freydning e'tirofi bo‘yicha motivatsiya nazariyasida motivatsiya manbalari 2 ga bo‘linadi: boshqariladigan va boshqarilmaydigan. Z.Freydning mulohazalari bo‘yicha shaxs uchta kuchning ta’siri ostida bo‘ladi:

id (u) – hamma xoxish-istaklar va orzu-niyatlarning amalga oshishini istaydi. yego (men) - id harakatini nazorat qiladigan va boshqaradigan kuch.

superego (oliy-men) – shaxs axloqini ijtimoiy qonun-qoida va qadriyatlarga moslashtirishga harakat qiladigan kuch.

Bular motivatsiyaning asosi va manbai hisoblanadi.

id (u) – ruhiy holatning eng kuchli tomoni bo‘lib, u zaruratni kamaytirish, qoniqishni ta’minlash tamoyili asosida ish tutadi. id o‘zida insonning xoxishlari va ehtiroslari, barcha instiktlarni saqlaydi, ular o‘z navbatida nazoratdan chiqib turadi hamda xudbinlikni keltirib chiqaradi.

yego (men) – chaqaloqlar asosan id ta’siri ostida bo‘ladi, lekin o‘sgan sayin ularovqat yoki e'tiborni ma’lum bir usullar bilan oladilar. Insonning “ego” si uni yaxshi yo‘ldan boshlab boradi, aqlli fikrlar va xatti-harakatlarni amalga oshiradi. “id” ning harakatlarini bostirib, jamiyatga xos xulqqa boshlaydi.

“oliy men” – Z.Freydning ta’kidlashi bo‘yicha uchinchi kuch – superego bo‘lib, u doimiy ravishda “id” bilan nizoda va “id” boshqarilmay qolganda “ego” ni afsuslanish, aybini his etish kabi usullar bilan jazolaydi.

Shu bilan birga “id” boshqarilgan holda “ego” o‘z – o‘zini baholash darajasini oshirish usulida taqdirlaydi “superego” doimo bekamu-ko‘stlikka, takomillashuvga intiladi.

Motivatsiyadagi keyingi nazariya – kutish nazariyasidir. Kutish deganda shaxs tomonidan biron-bir voqea bahosi tushuniladi. Kutish nazariyasi asosan ViktorVrumning ilmiy ishlari bilan bog’liq. V. Vrumni insonning xo‘jalik yurituvchi sub'ektdagi fe'l – atvori va motivatsiyada qo‘llaniladigan kutishning maxsus kontseptsiyalarining asosiy yaratuvchici deb atash mumkin. Kutish nazariyasi V. Varumning ilmiy tadqiqotlarida keng yoritilgan. U mavjud ehtiyojlar insonlarni qo‘yilgan maqsadga erishishi uchun motivatsiyalashning yagona sababi bo‘la olmasligini asoslab bergan. Inson shunga ishonadiki, u tomonidan tanlangan hatti- harakatlarning turlari uning ehtiyojlari qondirilishiga olib keladi. Natijalar va rag’batlar o‘rtasida aloqalar mavjud bo‘lsa, motivatsiya o‘sib boradi. Valentlik (olinadigan rag’batlardan qoniqish)dan bog’liq holatda motivatsiya ko‘payishi yoki kamayishi mumkin.

Motivatsiyaga xulq-atvorli yondoshuv. Hatti-harakatlar ta’limoti o‘tgan asrning 30-yillarida G’arbda yuzaga keldi. “Xatti-harakatlar” fanlari ta’limoti - bixeyviorizmning dastlabki nuqtai nazari shundaki, inson ongini o‘rganish emas, balki inson axloqini, fe'l-atvorini, xatti-harakatini o‘rganish zarur. Xatti-harakatlar ta’limoti inson munosabatlari ta’limotidan ancha chuqurlashib ketdi. Inson munosabatlari faqat shaxslar orasidagi munosabatlardan kelib chiqib yondashgan bo‘lsa, tashkiliy xatti-harakatlar maktabi - inson motivatsiyasi o‘z aql-idroki, qobiliyati bilan his etishi zarurligiga chaqiradi. Bu ta’limot tarafdorlarining o‘z oldigaqo‘ygan maqsadi - xo‘jalik yurituvchi sub'ekt samaradorligiga uning xodimlari saviyasini oshirish hisobiga erishishdir. Ya’ni, xo‘jalik yurituvchi sub'ekt muvaffaqiyati asosida malakali, tajribali insonlar yotadi.

Motivatsiyaga ehtiyojlar asosida yondoshuv nazariyasi birinchidan odamlarni ishlashga undaydigan ehtiyojlarni aniqlashga harakat qiladi. Ushbu motivatsiya kontseptsiyasiga asos solgan quyidagi olimlarning ishi alohida diqqatga sazavordir Bular: Merrey, A. Maslou, F. Gertsberg va D. Mak Klelland. Mamlakatimiz iqtisodchi olimlardan A.Sh.Bekmurodov boshchiligidagi mualliflar guruhi “Strategikmenejment” nomli darslikda Merreyning ehtiyojlar reyestrini izohlab berganlar. Ehtiyojlar reyestrini ishlab chiqish va uni mavjud ne'matlar bilan taqqoslash maqsadga muvofiq bo‘lar edi. Bu yerda ne'mat deganda faqat oddiy jismlar yoki xizmatlar emas, balki sevgi, nufuz va shu kabi mavhum, ijtimoiy yoki ruhiy omillar ham tushuniladi. Merrey individning ehtiyojlarini quyidagi to‘rt mezonga ko‘ra tasniflovchi ancha tartiblangan reyestrini keltiradi:

- ✓ kelib chiqishi fiziologik yoki fiziologik bo‘lmagan birlam- chivaikkilamchi ehtiyojlar;
- ✓ ob'ekti individni o‘ziga tortishi yoki uni o‘zidan itaruvchi ijobiyva salbiy ehtiyojlar;
- ✓ ehtiyojning iqtisodiiy yoki xayoldagi xulq-atvorni belgilashigako‘ra yaqqol va latent ehtiyojlar;
- ✓ individning retrospektiv jarayonlari bilan bog’liqligiga ko‘ra anglangan yoki anglanmagan ehtiyojlar.

Merrey o‘z restrida shu mezonlar asosida ehtiyojlar turlarini keltiradi. Merreyning fikricha, ehtiyojlar barcha kishilarda bir xil edi, biroq u yoki bu ehtiyojlarturli kishilar uchun shaxsiy omillar va muhit omillarining ta’siriga ko‘ra turlicha namoyon bo‘lishini e'tirof etadi.

Ehtiyojlar ichki va tashqi stimullar tomonidan vujudga kelishi va u turlipaytlarda kuchli yoki kuchsiz bo‘lishi mumkin. Ehtiyojlar uch xil holatda bo‘ladi:

1. Refraktor holat, bunda ehtiyojning uyg’onishiga hech qanday rag’bat ta’sir qilmaydi;
2. Ishontiruvchi holat, bunda ehtiyoj passiv bo‘lsada, biroq uni qo‘zg’atish mumkin;
3. Faol holat, bunda organizmning xulq-atvorini shu ehtiyoj belgilaydi. Shunday qilib, marketing sohasidagi faoliyat his qilinadigan ehtiyojlarga bevosita ta’sir ko‘rsatishi mumkin. Inson ehtiyojlarining murakkabligi keng miqyosda A.Maslouning ishlarida bayon etilgan. A.Maslou o‘zining motivatsiya nazariyasida kishining motivlari uning birlamchi va ikkilamchi ehtiyojlaridan kelib chiqishini ta’kidlagan. A.Maslou barcha inson ehtiyojlarining qondirilish ketmaketligiga ko‘ra ularning mashhur bo‘lgan 5 ta darajaga (fiziologik ehtiyojlar, xavfsizlikka va kelajakka ishonch ehtiyoji, ijtimoiy ehtiyojlar, hurmat e'tiborga ehtiyoj va shaxsiy kamol topish ehtiyojlari) bo‘linishini va ular o‘rtasida albatta bosqichma-bosqichlik mavjudligini asoslab bergan.

Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: Chapter 15 «Motivating individuals and groups» qismida motivatsiyaga quyidagicha ta’rif keltirilgan:

Motivatsiya – bu odamlar o‘z chanqog’ini qondirish uchun bir stakan suv ichishga intilish yoki ishda ko‘tarilish uchun ko‘p mehnat qilish bo‘ladimi, ma’lum bir tarzda harakat qilishiga bog’liq bo‘lgan jarayon.

Motivatsiya-bu " qaror qabul qilish jarayoni bo‘lib, uning yordamida shaxs kerakli natijalarni tanlaydi va ularga erishishga mos keladigan xatti-harakatlarini o‘rnatadi."(Guchinskiy va Buchman).

Amalda "motivlar" va "motivatsiya" so‘zlari odatda quyidagi tushunchalarda talqin qilinadi.

(a) Muayyan shaxs uchun kerakli bo‘lgan maqsadlar yoki natijalarga erishish;

(b) Istalgan natijalarni tanlash, ularga qanday erishishni hal qilish va kerakli xatti-harakatni amalga oshirishning aqliy jarayoni;

(s) Boshqa odamlar bizni o‘zlari xohlagan tarzda o‘zini tutishga undaydigan ijtimoiy jarayon. Ushbu ma’noda motivatsiya odatda tashkilotning ishchilarni davom ettirishga qaratilgan harakatlariga nisbatan qo‘llaniladi.

Odamlar o‘zlarining ehtiyojlarini qondirishni kutadigan ma’lum tug’ma ehtiyojlar va maqsadlarga ega. Bu ikkala omil ham xatti-harakatni belgilaydi.

Shaxsiy xatti-harakatlar qisman inson tabiyati bilan bog’liq bo‘lib, bu hayot uchun ma’lum asoslarni talab qiladi. Har bir shaxsning o‘zi xoxlaydigan va amalga oishirshga qaratilgan maqsadlar bo‘ladi. Ushbu maqsadlar shaxs uchun nisbiy ahamiyati - vaqt, sharoit va boshqa omillarga qarab farq qilishi mumkin (11.6-jadval).

11.6-jadval

Shaxs maqsadiga ta’sir qiluvchi omillar [19]

Ta’sir qiluvchi omillar	**Izoh**
Bolalik muhiti vata’lim tarbiya	Intilishlar darajasi, oilaviy va martaba modellari va boshqalar rivojlanishning dastlabki bosqichlarida shakllanadi
Tajriba	Bu bizga hayotdan nimani kutish kerakligini o‘rgatadi: biz ijobiy tajribalarni takrorlashga yoki salbiy tajribalardan qochishga yoki ularni to‘ldirishga intilamiz.
Yoshi va mavqei	Odatda yoshga qarab maqsadni bosqichma-bosqich o‘zgartirish jarayoni mavjud. Aloqalar va tadqiqotlar yoshxodimlarni qiziqtirishi mumkin. Karera va oilaviy maqsadlar odatda 20-40 yoshdagi guruh shaxslar

	orasida raqobatlashadi: ba’zan oila qurish yoki farzand tug’ish kabi jarayonlar, karera zinasidan o‘sib borishdan ko‘ra ustun kelishi mumkin
Madaniyat	Kollektiv madaniyati ishdagi munosabatlarga kattaee'tibor berishadi, individual madaniyat esa kuch va avtonomiyanita’kidlaydilar.
O‘z-o‘zini tushunish	Yuqoridagi barcha omillar shaxsning o‘ziga xos ichki dunyosi bilan uzviy bog’liq. Shaxsning o‘z qobiliyatlari va jamiyatdagi o‘rnini baholashi ularning ehtiyojlari vamaqsadlarining nisbiy kuchi va tabiatiga ta’sir qiladi.

Motivatsiyaning asosiy taxminlari quyidagilardan iborat:

(a) Odamlar o‘z ehtiyojlarini qondirish va maqsadlariga yerishish uchun shunday yo‘l tutishadi;

(b) Tashkilot, bazida odamlar intilishi mumkin bo‘lgan ba’zi xoxish-istaklarini taklif qila olishi mumkin: munosabatlar va kerakli bo‘lishni xis qildirish, qiyinchilikva yutuq, o‘zini o‘zi anglash yo‘lidagi taraqqiyot, xavfsizlik va tuzilish va hokazolar kabilarni e'tirof etish mumkin.

(s) Shu tarzda, tashkilot odamlarga o‘z ehtiyojlarini qondirish va bunday xatti-harakatlar evaziga maqsadlariga erishish vositalarini taklif qilish orqali o‘zlarini xohlagancha tutishlariga ta’sir qilishi mumkin (ish bajarilishini ta’minlash uchun). (Ushbu ta’sir jarayoni motivatsiya deb ataladi.)

(d) Agar odamlarning ehtiyojlari qondirilsa va maqsadlari bajarilsa, ishda ular o‘z ishlariga va tashkilotga ijobiy munosabatda bo‘lishlari va ishdan qoniqishni his qilishlari mumkin.

Motivatsiya, ishdan qoniqish va ma’naviyatning mahsuldorlikka ta’sirini o‘lchash qiyin bo‘lishiga qaramay, motivatsiya foydali tushunchadir.

Motivatsiya va ishdan qoniqishning ishlashga ta’sirini aniq o‘lchash qiyin.

Quyidagi e'tirof etilgan tushunchlarga e'tiborimizni qaratsak:

(a) Motivatsiya-bu qoidalar va protseduralarga rioya qilishdan tashqari, xodimlardan qo‘shimcha majburiyat va samaradorlikni olishni anglatadi. Misol uchun, agar odamlarni u yoki bu tarzda rag’batlantirish mumkin bo‘lsa, ular samaraliroq ishlashlari mumkin (va unumdorlik oshadi) yoki ular yuqori sifatliishlarni bajaradilar.

(b) Hosildorlikni oshirish omili sifatida ishdan qoniqish foydasiga dalillar isbotlanmagan;

(s) sizning kalitingiz qattiq ishlaganingizda emas, aql bilan o‘ylab ish qilishingizdadir.

Axloq - bu guruhning ruhiy holatini yoki ruhini (esprit de corps), ayniqsa intizom va ishonchga nisbatan belgilash uchun asosan harbiy kontekstdan olingan atama. Bu qoniqish bilan bog’liq bo‘lishi mumkin, chunki past ruhiy holat norozilik holatini anglatadi.

Past ruhiy yoki norozilikni o‘lchaydigan belgilar ham noaniq. Past mahsuldorlik har doim ham past ruhiy belgisi emas. Aniqroq muammolar bo‘lishi mumkin (masalan, ishni tashkil qilish bilan bog’liq yoki texnologiya bilan bog’liq bo‘lgan muammolar).

Yuqori kadrlar almashinuvi past ma’naviyatning ishonchli ko‘rsatkichi emas: ishchi kuchining yosh tarkibini va tabiiy yosh bilan bog’liq boshqa omillarni ham hisobga olish kerak. Kadrlar almashinuvining pastligi ham yuqori ma’naviyatni ko‘rsatmaydi: odamlar, masalan, mahalliy mehnat bozorida boshqa imkoniyatlar yo‘qligi sababli qolishlari mumkin.

Biroq, qoniqish ruhiy salomatlik bilan bog’liqligi haqida ba’zi dalillar mavjud, shuning uchun stress yoki psixologik disfunktsiya belgilari hamma narsa yaxshi emasligidan dalolat berishi mumkin. (Shunga qaramay, ish bilan bog’liq bo‘lmagan bir qator omillar bunga hissa qo‘shishi mumkin.)

Munosabat so‘rovlari, shuningdek, intervyu yoki anketa orqali xodimlarning ishdan qoniqish haqidagi tasavvurlarini aniqlash uchun ishlatilishi mumkin.

Turli manbalarda motivatsiya tushunchasi, o‘ziga xos xususiyatlari bilan birgae'tirof etilgan. Bir qancha olimlar motivatsiyaga

yetaklovchi omillar tarkibini ikki kategoriyaga bo‘lgan. Bularga:

(a) Motivatsiyaning kontent nazariyasi (Content theories): Ushbu nazariyalar odamlarda xatti-harakatlarni keltirib chiqaradigan, qo‘llab-quvvatlaydigan yoki to‘xtatadigan omillarni qidiradi.

(b) Motivatsiyaning jarayonli nazariyasi (Process theories): Jarayon nazariyalari esa xulq-atvorning motivatsion omillar tomonidan qanday qo‘zg’atilishi,davom etishi yoki to‘xtatilishini tekshiradi.

Xulosa qiladigan bo‘lsak, motivatsiya shaxsni kelajak rejalari yoki maqsadlariga erishish uchun turtki bo‘ladigan omillardan biri desak ham bo‘ladi. O‘zida motivatsiyani shakillantira olgan shaxs tabiyi ravishda harakat qilishga intiladi. Biznesda menejerlar tomonidan ishchi xodimlarni motivatsiya qilish muhim.Motivatsiyaning eng samara olib keladigan turlaridan biri, bu yaxshi ishlayotgan ishchi xodimlarni rag’batlantirish bo‘lib hisoblanadi. Motivatsiya, biznes va shaxs birbiri bilan uzviy bog’liqda amalga oshiriladigan jarayon. Sababi, inson motivatsiyaga ega bo‘lishi uchun, u biron bir muhitda shakillanishi lozim. Ko‘pincha bu mehnat faoliyatini amalga oshirayotgan joy, oila va vaqt bilan bog’liq muhit omilari bo‘lishimumkin. Inson maqsadlari yoshi yoki egallab turgan lavozimiga qarab ham o‘zgarib borishi mumkin. Yuqorida o‘rganilgan manbalardan foydalangan holda, motivatsiyabu maqsadga erishish deb e'tirof etilgan edi.

Shu bois, motivatsiya bugungi kunda shaxs yoki biznesni o‘rab turgan atrof- muhit omillari natijasida kelib chiqadigan jarayon deb aytsak ham bo‘ladi.

11.8. Motivatsiyaning kontent nazariyalari.

Motivatsiyaning kontent nazariyalari - xodimni rag’batlanti-rishning eng yaxshi usuli bo‘lib, bu xoidmlarning ehtiyojlarini aniqlash va ularga ushbu ehtiyojlarni qondiradigan mukofot taklif qilishni anglatadi.

Motivatsiyaning kontent nazariyasi inson xatti-harakatlarini harakatga keltiradigan ichki omillar bilan bog’liq. Eng keng tarqalgan kontent nazariyalaridan quyidagi to‘rtta nazariya turi bo‘lib, kontent nazariya tushunchasini ochib berilgan. Kelinglar ushbu to‘rtta kontent

nazariya turlarini ko‘rib chiqamiz.

1. Maslouning ehtiyojlar iyerarxiyasi (Maslow's hierarchy of needs).

Avraam Maslouning inson ehtiyojlari iyerarxiyasi (1943), eng taniqli va eng ko‘p tilga olingan bulib, u ehtiyojlarning beshta asosiy darajasini taklif qiladi, ularning har biri keyingi ehtiyojni bajarishga harakat qilishimizdan oldin bajarilishi kerak.

Maslouning ehtiyojlar iyerarxiyasi- shaxs o‘zini o‘zi anglash kabi yuqoridarajadagi qoniqish tomon harakat qilib, insonning beshta tug’ma ehtiyojini tasvirlabberdi va har bir ehtiyojning rag’batlantiruvchi kuchi haqida ma’lum taxminlarni amalga oshiridi (1-rasm).

Shaxsning ehtiyojlarini "nisbiy ustunlik iyerarxiyasi" (1-rasimda ko‘rsatilganidek) tashkil qilish mumkin. Ehtiyojning har bir darajasi qondirilgunga qadar ustunlik qiladi; shundagina keyingi ehtiyoj darajasi rag’batlantiruvchi omilga aylanadi. Qondirilgan ehtiyoj endi shaxsning xatti-harakatlarini motivatsiyalamaydi.

Bundan tashqari Maslou quyidagi ehtiyoj nazariyalarni takidlab o‘tkan:

(i) Tadqiqot va so‘z erkinligiga bo‘lgan ehtiyoj (so‘z erkinligini ta’minlaydigan va adolat, xolislik va halollikni rag’batlantiradigan ijtimoiy sharoitlaruchun);

(ii) Bilim va tushunish ehtiyojlari (atrof-muhit haqida bilim olish, o‘rganish).

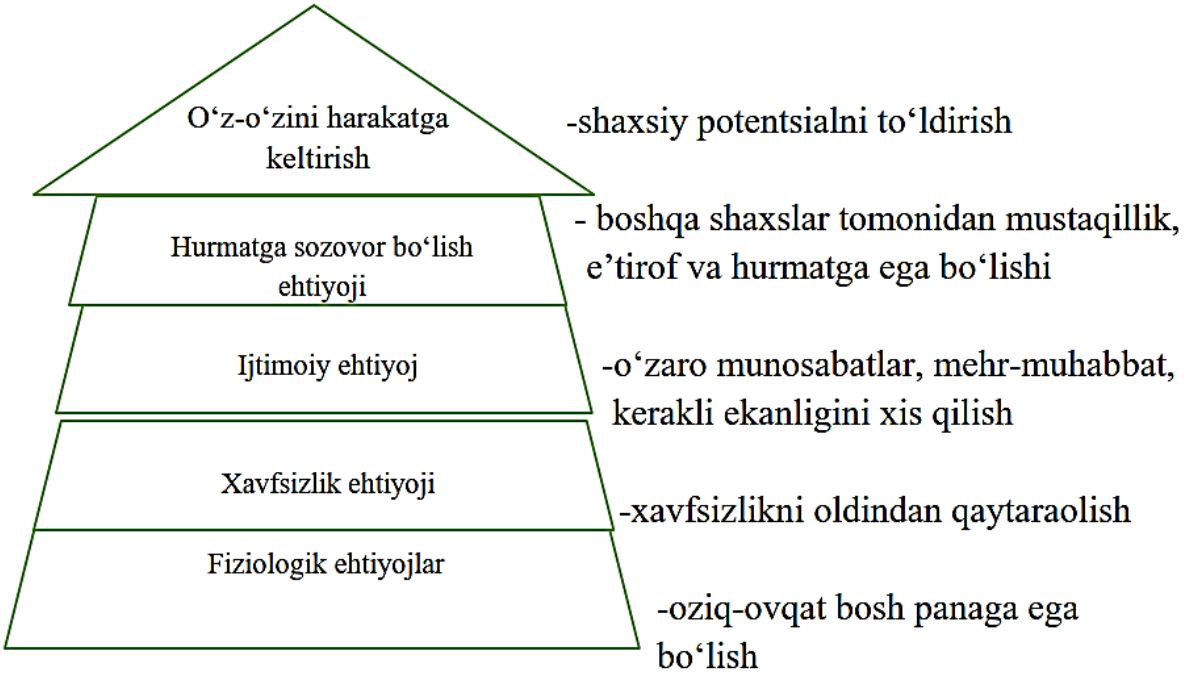
Maslou iyerarxiyasi sodda va intuitiv ravishda jozibali: agar siz och qolsangiz,hurmat haqida tashvishlanishingiz dargumon! Biroq, bu shunchaki nazariya va u bir nechta jiddiy cheklovlarga ega ekanligi isbotlangan.

Shaxsning xatti-harakati bir nechta ehtiyojlarga javob bo‘lishi mumkin va bir xil ehtiyoj turli shaxslarda turli xil xatti-harakatlarni keltirib chiqarishi mumkin, shuning uchun shaxsning xatti-harakatlarini tushunish yoki bashorat qilish uchun modeldan foydalanish qiyin. Ierarxiyani imperik tekshirish qiyin.

Tadqiqot shuni ko‘rsatdiki, iyerarxiya Buyuk Britaniya va AQSHning madaniy qadriyatlarini aks ettiradi, bu esa boshqa madaniy

qadriyatlarni aks ettiradigan mamlakatlardagi individlarga to‘g’ri kelmasligi mumkin.

Yana bitta eng keng tarqalgan nazariya bu **Gertsbergning ikki faktorli nazariyasi (Herzberg’s two-factor theory).**



11.2 - rasm. Maslouning ehtiyojlar iyerarxiyasi (Maslow's hierarchy of needs).

Agar gigiyena omillari yetarli bo‘lmasa, ular ishdan norozilikni keltirib chiqaradi (shuning uchun ularni "qoniqarsiz"deb ham atashadi). Ular "yaxshi salomatlik" ni faol ravishda targ’ib qilishdan ko‘ra, sog’liq uchun tahdidlarni minimallashtiradigan sanitariya sifatida ishlaydi."

Shaxsiy o‘sishga bo‘lgan ehtiyoj motivator omillar bilan qondiriladi.

Rag’batlantiruvchi omillarning yo‘qligi xodimlarni gigiyena omillariga e'tibor qaratishga undaydi. Ularni juda qisqa muddatli motivator sifatida ko‘rish mumkin bo‘lsa-da, oxir-oqibat qoniqish keltirmaydi.

Gertsberg past mahsuldorlik, sifatsiz va ish tashlashlar kabi yomon motivatsiya dalillari mavjud bo‘lgan joyda menejment ish haqi va sharoitlar kabi gigiyena omillariga e'tibor bermayotganligini anglatshini ta’kidladi. Bu uyushgan mehnatintilishlari uchun an'anaviy maqsadlar

bo‘lishiga qaramay, ularning mehnatga bo‘lgan munosabatini yaxshilash salohiyati cheklangan.

Buning o‘rniga Gertsberg motivatsiya omillarini kuchaytirish orqali ishdan qoniqishni ta’minlaydigan uchta turdagi ish dizaynini taklif qildi.

- Ishni kengaytirish (Job enlargement);
- Ishni o‘zgartirish (Job rotation);
- Ishni boyitish (Job enrichment).

Ishni o‘zgartirish (Job rotation) - bu moslashuvchan xodimlarni tarbiyalash uchun xodimlarni bir xil tashkilotda belgilangan asosda yoki muntazam ravishda yangi rolga o‘tkazishni o‘z ichiga olgan ish jarayoni. Bu ko‘pincha vaqtinchalik, chunki ular bir muncha vaqt o‘tgach asl holatiga qaytishlari mumkin.

Ishni o‘zgartirish (Job rotation) - bu ish joylarini boyitish, qo‘shimcha ko‘nikmalarga ega bo‘lish, ishni soddalashtirish, ish samaradorligini oshirish va ishni qayta ishlashga qaratilgan mashhur tashkiliy usul.[24]

Motivatsiyaning kontent nazariyalari biznesda menejerlar tomonidan ishchi xodimlarning samarali va sifatli ishlash motivatsiyasini kuchaytirishga qartilgan jarayon. Ushbu jarayonda muntazam ravishda muloqot asosida shaxsning kelajakdanima qilish kerakligini anglay olish uchun amalga oshiriladi desak ham bo‘ladi.

11.9. Motivatsiyaning jarayonli nazariyalari.

Motivatsiyaning jarayonli nazariyalari (process theories of motivation) - menejerlarga xodimlarning qaysi mukofotlarga arziydigan qarorlari dinamikasini tushunishga yordam beradi..[25]

Insonni ma’lum bir tarzda harakat qilishga undaydigan psixologik va xulq-atvor jarayonlari motivatsiyaning jarayonli nazariyalari deb ataladi. Darhaqiqat, ushbu nazariyalar insonning ehtiyojlari, ushbu ehtiyojlar bilan bog’liq maqsadga erishish uchun uning xatti-harakatlariga qanday ta’sir qilishini o‘rganadi. Ushbu nazariyalar odatda ish joyi kontekstida qo‘llaniladi va tashkilotdagi xodimlarni qanday rag’batlantirish mumkinligini o‘rganadigan bir nechta nazariyalar mavjud.

Yale universiteti biznes professori Viktor Vrumning so‘zlariga ko‘ra, **motivatsiya** – bu biz qoniqishni maksimal darajada oshirish yoki og’riqni kamaytirish uchun qilgan ongli tanlovimiz natijasidir.

Vrum odamlarning maqsadlari turlicha bo‘lishi mumkin bo‘lsada, agar muayyan holatlar yuzaga kelsa, ularni umumiy maqsadga erishish uchun birgalikda ishlashga undash mumkin, deb ta’kidladi. Xodim tomonidan ehtiyojini qondirishda funktsional vazifasini muvaffaqiyatli bajargandan so‘ng sodir bo‘lishini kutish, ish samaradorligini oshiradi.[26]

Vrumning kutish nazariyasi (Vroom's expectancy theory), asosan, shaxsning biror narsa qilish motivatsiyasining kuchi ularning shaxsiy ehtiyojlari yokimaqsadlariga hissa qo‘shish uchun qilgan sa’y-harakatlari natijalarini kutishdarajasiga bog’liqligini ta’kidlaydi.

Viktor Vrum inson motivatsiyasini baholash va o‘lchash mumkin bo‘lgan formulani ishlab chiqdi. U shaxsning motivatsiyasining kuchi ikki omilning natijasi ekanligini ta’kidlagan.[27]

Motivatsiyani kutish nazariyasi 1964 yilda Viktor Vroom tomonidan ishlab chiqilgan va 1968 yilda Porter va Lawler tomonidan kengaytirilgan.

Nazariya doirasida uchta o‘zgaruvchi mavjud:

1. Kutish. Harakat - > Ishlash (E - > R)
2. Instrumentallik. Ishlash - > Natija (R - > O)
3. Valentlik. Natija - > Mukofot (V(R))

Xodimlarni samarali rag’batlantirish uchun uchta omil ham mavjud bo‘lishikerak.[28]

Eng oddiy shaklda kutish tenglamasi quyidagicha ifodalanishi mumkin:

$$F = V \times E$$

Bu yerda:

F - shaxsning ma’lum bir tarzda o‘zini tutish motivatsiyasining kuchi;

V - valentlik: shaxsning berilgan natija yoki mukofotni afzal ko‘rish kuchi;

Ye - kutish: shaxsning xulq-atvori natija/ mukofotga olib kelishi

haqidagi tushunchasi.

Ushbu tenglamada valentlik yoki kutish qiymatlari qanchalik past bo‘lsa, motivatsiya shunchalik kam bo‘ladi. Misol uchun, agar ishchi xodim unumdorlikning oshishiga yoki lavozimga ko‘tarilishga olib keladigan umid bilan ishlasa (aytaylik, menejment va’dalari tufayli), ushbu xodim yuqori motivatsiyaga ega bo‘lishi mumkin. Yoki biron bir xodim uchun lavozimga ko‘tarilish g’oyasi uncha kuchga ega bo‘lmasa, befarq bo‘lsa (mas'uliyatni yoqtirmagani uchun) uning mahsuldorliginiyoki motivatsiyasini oshirishga undash qiyin bo‘ladi. Xuddi shunday, agar xodim uchun ishda ko‘tarilishi juda muhim bo‘lsa, lekin ular mahsuldorlikning oshishi ularning imkoniyatlari va ular tomonidan vazifalarni samarali bajarishi, kutayotgan natijaga olib kelishiga ishonmasalar (ehtimol ular ilgari chetlab o‘tilganligi sababli), ularningmotivatsiyasi past bo‘ladi.

Jarayonli nazariyalarining boshqaruv natijalari (Managerial implicationsof process theories) quyidagilarni taklif qiladi:

(a) Belgilangan natijalar aniq bo‘lishi kerak, shunda shaxs nima kutilayotganini, mukofotni va qancha kuch sarflashini bilib, motivatsiyani hisoblashni yakunlashi mumkin;

(b) Shaxslar o‘zlarining ehtiyojlari va umidlarini hisobga olgan holda o‘zlarini belgilashga yordam bergan aniq maqsadlarga ko‘proq sodiqdirlar;

(c) Bevosita va davom etayotgan fikringiz berilishi kerak. Haqiqiy natijalarni bilmasdan, "E" xarajatlari oqlanganligini tekshirish mumkin emas (yoki kelajakda oqlanadi).

(d) Agar biror xodim standartlarga bog’liq natijalarga muvofiq mukofotlansa (maqsadlar bo‘yicha boshqarish), biroq, ular standartlarda hisoblashning kutilgan qismi pastroq belgilashlari mumkin. (muvaffaqiyat va mukofotlar ehtimoli yuqori bo‘ladi) agar standartda hisoblashning kutilgan qismi pastroq bo‘lsa, , shuning uchun "E"nig xarajatlari kamroq ko‘rsatiladi.[7]

Demak, motivatsiyaning jarayonli nazariyasi xodimning amalga

[7] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: Chapter 15 «Motivating individuals and groups» 381-385 p

oshirishi kerak bo‘lgan ish funktsiyalarini samarali bajarishi uchun, uni rag’batlantirilishi bilan bog’liklikda amalga oshirilishi mumkin. Bajarayotgan ishi uchun kelajakda mukofotlanishni kutish, uni ishni samarali bajarishga motivatsiyalanishiga olib keladi. Xodim rahbariyat tomonidan har bir amalga oshirayotgan samarali mehnati uchun, ishonchli va mos ravishda chetga qolmasligi lozim.

11.10. Motivatsion yondashuvni tanlash.

Neo-gumanistik munosabatlar maktabining ikki nufuzli muallifi menejerning odamlarni rag’batlantirishga yondashuvi ularning "ularni ishlashga majbur qiladigan narsa" haqidagi taxminlariga bog’liqligini ta’kidlaydilar."

Makgregor menejerning yondashuvi ikkita ekstremal taxminlar to‘plami o‘rtasidagi miqyosdagi munosabatlarga asoslangan deb taxmin qildi: nazariya X(ishchilarni majburlash kerak) va nazariya Y (ishchilar vakolat berishni xohlashadi).Duglas Makgregor «The Human Side of Enterprise» kitobida menejerlarga (AQShda) o‘zlarini ish joyidagi odamlar haqidagi ikkita taxmin to‘plamidan biriga rioya qilgandek tutishni taklif qilgan: X nazariyasi va Y nazariyasi.

X nazariyasi (Theory X). X nazariyasi shuni ko‘rsatadiki, ko‘pchilik ish va mas'uliyatni yoqtirmaydi va iloji bo‘lsa, ikkalasidan ham qochadi. Shu sababli, aksariyat odamlarni yetarli darajada o‘z vazifalarni bajarishga undash uchun, harakatqilishga majburlash, nazorat qilish, yo‘naltirish va/yoki jazo bilan tahdid qilish kerakbo‘lishi mumkin. Ushbu taxminlarga muvofiq harakat qiladigan menejerlar yehtiyotkorlik bilan nazorat qilish, batafsil qoidalar va boshqaruv elementlariniqo‘llash, shuningdek, "tayoq va shirinlik" motivatorlaridan foydalanishga moyil bo‘ladi.

Makgregorning so‘zlariga ko‘ra, nazariya X yondashuviga ega tashkilotlar xodimlarni kuzatadigan va boshqaradigan bir necha darajadagi menejerlarva rahbarlarga ega. Vakolat kamdan-kam hollarda topshiriladi va nazorat qat'iy markazlashtirilgan bo‘lib qoladi.

So‘nggi paytlarda X nazariyasi menejmenti asosan zamon talablaridan chiqib ketgan bo‘lsa-da, yirik tashkilotlar yo‘llagan

odamlarning ko‘pligi va ular uchrashishikerak bo‘lgan qat'iy muddatlar tufayli uni qabul qilish muqarrar deb topishi mumkin.

Y nazariyasi (Theory Y) rahbarlari o‘z xodimlariga optimistik qarashadi va ishtirok etishga asoslangan markazlashmagan boshqaruv uslubidan foydalanadilar. Bu menejerlar va ularning jamoa a’zolari o‘rtasida yanada hamkorlikdagi, ishonchga asoslangan munosabatlarni rag’batlantiradi. Odamlar katta mas'uliyatga yega vamenejerlar ularni o‘z malakalarini rivojlantirishga va takomillashtirishni taklif qilishga undashadi.

Baholash muntazam ravishda olib boriladi, ammo X nazariyasiga ega tashkilotlardan farqli o‘laroq, ular xodimlarni kuzatish uchun emas, balki ochiq muloqotni rag’batlantirish uchun ishlatiladi. Y nazariyasi bilan tashkilotlar, ko‘pinchaxodimlarni lavozimga ko‘tarilish imkoniyatlarini taqdim etadi.[8]

X nazariya va Y nazariyalarini qo‘llayotgan tashkilotlar o‘ziga xos boshqaruv printsiplariga ega bo‘ladi. Ular tashkilotda xodimlarning xaddi-harakatlaridan kelib chiqib o‘zgarib borayveradi. Misol uchun Y nazariyasi qo‘llanilayotgan tashkilotlarda ba’zi bir xodimlar o‘zlarini juda erkin xis qilishlari oqibatida ish joylarida kamchiliklarga yo‘l qo‘yishadilar. Bu esa, o‘z navbatida ishning samaradorligini susayishiga olib keladi. Shu bois, menejerlar tomonidan vaqti bilan nazorat usullarini kuchaytirishga va ishlatishlariga to‘g’ri kelishi mumkin.

11.11. Mukofotlar va rag’batlantirish.

Mukofotlar va rag’batlantirish - bu ish beruvchilar tomonidan ishchi kuchini samarali boshqarish uchun foydalaniladigan inson resurslarini boshqarish usullari.

Mukofotlar va rag’batlantirish ish joyida xodimlarning motivatsiyalarini oshirish va samaradorlikni oshirishga hissa qo‘shishga undash uchun ishlatiladi.

Mukofot xodimga uning ijobiy xulq-atvori va yutuqlari to‘g’risida dalillar keltirgandan keyin beriladi.

Mukofotning maqsadi xodimlarga ularning mehnati va sa’y-

[8] https://www.mindtools.com/adi3nc1/theory-x-and-theory-y

harakatlariqadrlanishini ko‘rsatish va allaqachon bajarilgan ish uchun minnatdorchilik, shuningdek, ularning ish sifatini yaxshilash uchun motivatsiya sifatida beriladi.

Rag’batlantirish ishni bajaradigan va ularni kerakli mahsuldorlik darajasiga yoki belgilangan maqsadga erishishga undaydigan xodimlarga beriladi. Rag’batlantirishga misol tariqasida, agar xodim bir oy davomida mahsuldorlikni 30%ga oshirgan bo‘lsa, unga 200 dollarlik imtiyozli sertefikat bilan rag’batlantirilgani kabi. Boshqa imtiyozlarga misol qilib savdo komissiyalari, xodimlarning aktsiyalari opsiyalari, yaxshi ofislar va ish joylari, yuqori nafaqalar va boshqalar kiradi.[9]

Motivatsiya menejer faoliyatining bir qismidir. Har bir tashkilotning eng zarurresurs bu xodimlardir. Tashkilot muvaffaqiyati - xodimlar mexnatining samaradorlikdarajasiga bog’liqdir. Menejerning qarori qanchalik asosolangan va kuchli bo‘lmasinuning muvaffaqiyati xodimning o‘z ishi natijasidan manfaatdorligiga bog’liq bo‘ladi.

Motivatsiyalash - xodimning o‘z ishi natijasidan manfaatdorligi ish joyida shaxsiy extiyojlarini qondirishga bog’liq bo‘ladi.

Muassasaning maqsadi bilan xodim maqsadlarining bog’liqligi ta’minlanishi lozim. Motivatsiyalash ehtiyoj va maqsadlarning qondirilishi, ya’ni rag’batlantirishgaasoslanadi.

Rag’batlantirish turlariga:

1.Moddiy rag’batlantirish

2.Ma’naviy rag’batlantirish

Xodimlarni motivatsiyalash ham muhim bo‘lib, bularga - xodimlarga sifatli mexnat evaziga shaxsiy extiyojlarni qondirish imkoniyatini yaratib berish.

Shaxsiy extiyojlarniqondirish - bu uning maqsadlari amalga oshgandagi xissiyot- muvaffaqiyat va yengillikni xis etish.

Motivatsiyalash jarayoni bosqichlari:

1. Extiyoj va maqsadlarning shakllanishi;
2. extiyoj va maqsadlarni qondirish yo‘lini aniqlash;
3. Faoliyat maqsadi va yo‘nalishlarini aniqlash;
4. Faoliyatni amalga oshirish;

[9] https://www.differencebetween.com/difference-between-reward-and-vs-incentive/

5. faoliyat uchun rag’batlantirish;

6. Maqsadning amalga oshishi– qoniqish.[10]

Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: Chapter 15 «Motivating individuals and groups» qismida mukofotlar va imtiyozlar quyidagicha ta’rif keltirilgan.

Tashkilot o‘z xodimlariga taqdim eta oladigan barcha imtiyozlar pul mukofotlari bilan bevosita bog’liq emas. Xodimning har qanday istaklari yoki ehtiyojlarini qondirish bajarilgan ish uchun mukofot yoki kelajakdagi ish uchun rag’bat sifatida qaralishi mumkin.

Mukofot (a reward) - bu biron bir hissa yoki muvaffaqiyatni e'tirof etish uchun shaxsga yoki jamoaga berilgan belgi (pul yoki boshqa tur mukofotlar).

Rag’batlantirish (an incentive) - bu shaxsni yoki jamoani o‘zini munosib tutishga undash uchun yaratilgan hissa yoki muvaffaqiyat uchun mukofot taklifi yokiva’dasi.

Turli xil odamlar turli xil maqsadlarga intilishadi va ish hayotidan turli xilnatijalarga erishadilar: boshqacha qilib aytganda, ular turli xil ish yo‘nalishlariga ega. Inson munosabatlarini boshqarish maktabining nazaryachilari mehnat munosabatlarini manbai xodimga taklif qilingan qoniqish va ish haqi asosi deb hisoblashgan.

Keyinchalik mualliflar bir qator "yuqori darajadagi" motivlarni taklif qilishgan,xususan:

- Ishdan qoniqish (Job satisfaction). ishning o‘ziga bo‘lgan qiziqish vaqiyinchilik foydali ishdir.
- Ishtirok etish (Participation). qaror qabul qilishda-javobgarlik va ishtirok etish.

To‘lov har doim juda noaniq pozitsiyani egallagan, ammo odamlar yashash uchun pulga muhtoj bo‘lgani uchun, bu, albatta, mukofot paketining bir qismi bo‘ladi.[11]

Ichki va tashqi omillar (Intrinsic and extrinsic factors).

Mukofotlar tashqi (ish va shaxs uchun tashqi) yoki ichki (ishning

[10] https://topuch.ru/mavzu-motivaciya-va-motivlarni-urganish-metodlari/index.html

[11] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: Chapter 15 «Motivating individuals and groups» 385-387 p

o‘zibajarilishidan kelib chiqadigan) bo‘lishi mumkin.

Rag’batlantirish jarayonga *qarab ichki* va *tashqi* bo‘ladi.

Tashqi rag’batlantirishish – xodimning ish xaqini, lavozimni oshirish, xizmatstatusi, pristiji va boshqalarni ko‘tarish.

Ichki rag’batlantirish- xodim mexnatini qadrlanishi va uni xis etish, o‘z jamoasiga bo‘lgan yaxshi munosabati, muomaladan qoniqish, xamkasabalar bilanyaxshi munosabat, raxbarlarning xodimlarga munosabati va boshqalarni amalgaoshirish jarayoni.

Mukofot tizimini boshqarishning mezonlari belgilangan. Ushbu mezonlar asosida quyidagilarni amalga oshirish kerakligi e'tirof etilgan:

(a) Odamlarni bo‘sh ish o‘rinlarini to‘ldirishga va ketmaslikka undash;

(b) Xodimlarning xatti-harakatlarini bashorat qilish, ular o‘z vazifalarini izchil va oqilona standartlarga muvofiq bajarishlariga undash;

(c) O‘zgarishlarga tayyorlik va moslashuvchanlikni oshirish (ish usullaridagi o‘zgarishlar ko‘pincha kasaba uyushmalaridan yuqori ish haqi evaziga "sotib olinadi");

(d) Innovatsion xulq-atvorni rag’batlantirish;

(e) Tashkilotdagi ishlarning mohiyatini va talab qilinadigan ko‘nikma yoki tajribani aks ettirish. Buning uchun mukofot tizimi tashkilot tuzilmasidagi lavozim stajiga mos kelishi va barcha xodimlar tomonidan adolatli deb hisoblanishi kerak.

(f) Rag’batlantirish: ya’ni majburiyat va harakatni oshirish.

Motivator sifatida ish dizayni (Job design as a motivator).

Ishning o‘zi motivator sifatida ishlatilishi mumkin yoki bu norozilikka sabab bo‘lishi mumkin. **Ish dizayni (Job design)** jismoniy shaxslar uchun ish o‘rinlarini yaratish bo‘yicha vazifalar qanday tashkil yetilganligini anglatadi.

Mikro-dizayn (Micro-design).

Ommaviy ishlab chiqarish va ilmiy boshqaruvning oqibatlaridan biri mikro mehnat taqsimoti yoki ishni soddalashtirish deb atash mumkin. Mikro loyihalashtirilgan ish joylari quyidagi afzalliklarga ega:

(a) **Kichik trening (Little training).** Vazifalar iloji boricha

minimallashtirilgan ketma-ketlikda amalga oshiriladi. Har bir vazifa shunchalik sodda va to‘g’ridan-to‘g’ri bajariladi, uni deyarli mashg’ulotsiz o‘zlashtirish mumkinbo‘ladi.

(b) **Almashtirish (Replacement**). Agar kadrlar almashinuvi yuqori bo‘lsa, buunchalik muhim ahamiyatga ega bo‘lmaydi, chunki malakasiz o‘rinbosarni topish vaishni juda qisqa vaqt ichida bajarishga o‘rgatish mumkin.

(c) **Moslashuvchanlik (Flexibility).** Kerakli malakalaga talab unchalik yuqoribo‘lmagani uchun, ishchilarni bir vazifadan ikkinchisiga juda oson o‘tkazish mumkin.

(d) **Nazorat (Control).** Agar vazifalar aniq belgilangan bo‘lsa va ularni bajarish uchun standart muddatlar belgilansa, ishlab chiqarishni bashorat qilish va nazorat qilish osonroq bo‘ladi.

(e) Sifat (Quality). Ishni oddiy vazifalar shaklida standartlashtirish sifatni bashorat qilish osonroq yekanligini anglatadi**.**

Biroq, mikro dizayndagi ish joylarining kamchiliklari quyidagilardan iborat bo‘ladi:

(a)Ish birxillikdm kechib, xodimlarni charchatadi, zeriktiradi va noroziliklargaolib qiladi. Buning oqibatlari yuqori kadrlar almashinuvi, ishdan bo‘shashlar va tartibsizliklar bo‘ladi. Odamlar mashinalardan farqli o‘laroq, ularning ishi o‘zgaruvchan bo‘lganda yaxshiroq ishlaydi.

(b) Oddiy vazifani bajarayotgan shaxs o‘zini katta mashina ichidagi kichik uskuna sifatida his qiladi va tashkilotning yakuniy mahsulot yoki xizmat ichidagi hissasi qo‘shish unchalik ahamiyat kasb etmaydi deb o‘ylaydi.

(c) Haddan tashqari ixtisoslashuv odamni o‘z ishidan ajratadi va nafaqat ishdagi hamkasblari bilan ijtimoiy aloqalarni, balki bilimlarni egallashni ham oldini oladi.

(d) Amalda, ishni haddan tashqari soddalashtirish e'tiborsizlik va nazoratni yo‘qotish orqali sifatni pasayishiga olib keladi.

Xodim uchun ish joylariga bo‘lgan qiziqishni oshirish va ish sifatini oshirish uchun Fredrik Gertsberg ish dizaynini takomillashtirishning uchta usulini taklif qildi.Bularga: ishni boyitish, ishni kengaytirish va ishda rotatsiyani amalga oshirish kabi usullar.

Ishni boyitish (Job enrichment) - bu ishda katta mas'uliyat, ishning kengligi va murakkabligini oshirishga qaratilgan rejalashtirilgan, aniq yo‘naltirilgan harakat. Ish boyitish ish joylarida imkoniyatlarini kengaytiradi.

Ishni boyitish - bu ishning yuqori darajadagi mas'uliyat, murakkablik va xolislikda " vertikal " kengayishi. Ishni quyidagi amallar asosida boyitish mumkin:

- Mansabdor shaxsga yuqori darajadagi qaror qabul qilish vazifalarinitaqdim etish;
- Xodimga ishni qanday bajarish kerakligini hal qilishda ko‘proq erkinlikberish;
- Xodimlarni o‘z rahbarlari tomonidan qarorlarni rejalashtirishda ishtiroketishda rag’batlantirish;
- Xodim tomonidan bildirayotgan fikr-mulohazalarni e'tiborga olish.

Ishlarni o‘z-o‘zidan boyitish xodimlarni avtomatik ravishda samaraliroq ishlashga olib qelmaydi. "Hatto o‘z ishini boyitishni istaganlar ham ishdan qoniqishdan ko‘ra ko‘proq narsa bilan mukofotlanishini kutishadi. Ishlarni boyitish samaradorlikni oshirishning arzon usuli emas. Bu insonning ma’naviy, iqlim va ish munosabatlari bilan bog’liq kamroq sezilarli xarajatlar bilan qoplanadi" (Handy).[12]

Internet manbalarida **ishni boyitish** – bu xodimlar uchun turli vazifalar to‘g’risida qaror qabul qilishda erkin harakat qilish, bajarilgan vazifalarning to‘liqligi, shuningdek ishni bajarishda xodim bilan muloqot o‘rnatish jarayonlar majmuasi. Inson ishda motivatsiyani his qilishi kerak va bunga erishish uchun, ishni yanada qiziqarli va qiyinlashtirish kerka bo‘ladi.

Ishni boyitish ish tarkibini qo‘shish yoki o‘zgartirish yoki ish egasiga yoki ikkalasiga ham ko‘proq erkinlik berish orqali amalga oshiriladi. Vazifa tarkibiga qo‘shimcha vazifaning kengaytmasi sifatida ham tavsiflanadi. Buni ishni gorizontal yoki vertikal ravishda yoki

[12] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: Chapter 15 «Motivating individuals and groups» 387-389 p

ikkala usulda yuklash orqali amalga oshirish mumkin. Vazifani gorizontal ravishda yuklash avvalgidek bir xil turdagi ko‘proq tarkibni qo‘shishni anglatadi, vertikal yuklashda esa yangi tarkib ko‘proq stimulyatsiya va xilma-xillikni o‘z ichiga oladi.

Ish joyini boyitish individul xodimlarga o‘z ish joyini tanlash imkonini beruvchi jarayon sifatida belgilangan. Shuningdek, bu xodimlarga o‘z rahbarlariningfunktsional vazifalarni bajarish yoki o‘z xatolarini tuzatish imkonini beradi. Bu ishchiga o‘z faoliyatini rejalashtirish va nazorat qilish uchun yuqori mustaqillikni ta’minlaydi.[35]

Ishni kengaytirish (Job enlargement)- bu xodim ishtirok etadigan operatsiyalar sonini ko‘paytirish orqali ish joylarini kengaytirishga urinish**.**

Vazifani kengaytirish - bu vazifalarning xilma-xilligini oshirish va ularning takrorlanuvchanligi kamaytirish orqali vazifaning "gorizontal" kengayishi. Vazifani kengaytirishda quyidagilar e'tiborga olish kerak:

(a) Umumiy ishlab chiqarish ishlarining ko‘p qismini qamrab oladigan vazifalar zerikishni kamaytirishi va vazifaga ma’no, ahamiyat va xilma-xillikni berishi kerak.

(b) Kengaytirilgan ish joylari bo‘lim ichida yuqori maqomga ega, ehtimol lavozimga ko‘tarilish sari qadam sifatida qaralishi mumkin.

Menejerlar yoki jamoa rahbarlari, shuningdek, jamoa a’zolariga o‘z salohiyatlarini to‘liq nomoyon qilaolishlari uchun gorizontal ish kengayishidan foydalanishlari mumkin. Ishning gorizontal kengayishi menejment jamoa a’zosiga yuklangan vazifalar sonini ko‘paytirganda sodir bo‘ladi.

Misol uchun, agent kuniga 20 ta dasturni qayta ishlaydi, lekin kompaniya samaradorlikni kutarish uchun agent kuniga dasturni qayta ishlash sonini 40 taga oshiradi. Bu misolimizda ish hajmi oshadi, lekin lavozim darajasi va vazifa turi bir xil bo‘lib qoladi. Agar jamoa a’zosi vazifalarning bu o‘sishiga doimiy ravishda bardosh bera olishini ko‘rsata olsa, u kelajakda ko‘tarilish yoki ish haqini oshirish kabi imtiyozlarga ega bo‘lishi mumkin.

Ishning rotatsiyasi (Job rotation) - bu turli xil vazifalarni

oshirish uchun xodimlarni bir ishdan boshqasiga rejalashtirilgan almashinish.

Ishni almashtirish (ish rotatsiyasi) - bu ishning "izchil" davomi.

Gertsberg to‘rtta ombor ishchilaridan iborat jamoani misol qilib keltiradi, bu yerda eng yomon ish bunker bazasida sumkalarning bo‘yinlarini bog’lash deb hisoblangan va eng yaxshisi yukni toshishiydigan ishchi xodimlar sektori edi: ishni almashtirish odamlarning barcha ishlarga bir xil vaqt sarflashini ta’minlaydi.

Ish joyini almashtirish, shuningdek, ba’zida o‘qitish shakli sifatida qaraladi, buyerda shaxslar turli lavozimlarda stajyor sifatida aylanish orqali kengroq tajriba orttirishadi.

Odatda ish joyini almashtirish rivojlanishga to‘siq bo‘lishi mumkinligi tan olingan, ammo u takrorlanadigan ishlarning bir xilligini kamaytirishi mumkin.

Ishni optimallashtirish (Job optimisation).

Yaxshi tashkil etilgan ish odamga ishdan qoniqishga hissa qo‘shadigan beshtaasosiy jihatni ta’minlashi kerak. Bular:

(a)**Mahoratning xilma-xilligi (Skill variety**): turli ko‘nikmalarni o‘rgatish vaturli operatsiyalarni bajarish qobiliyati;

(b) **Vazifani aniqlash (Task identity**): operatsiyalarni "butun" vazifalarga (yoki muhim vazifalar segmentlariga) birlashtirish;

(c) **Vazifaning ahamiyatlilik darajasi (Task significance**): vazifa ma’lum bir rol, maqsad, ma’no va qiymatga ega deb qabul qilinadi;

(d) **Mustaqillik (Autonomy**): ehtiyotkorlik yoki o‘zini o‘zi boshqarish qobiliyati (masalan, sohaga doir maqsadlarni belgilash va ish usullari kabilar);

(e) **Muloqot (Feedback**): ish natijalari bo‘yicha fikr-mulohazalarning mavjudligi, bu odamga o‘z taraqqiyotini baholash va fikr bildirish, eshitish va natijalarga ta’sir qilish imkoniyatini beradi.

Ish natijalari bo‘yicha konstruktiv muloqotlar ishdan qoniqish va motivatsiya uchun muhimdir.

Gertsberg muloqotni motivator sifatida muhimligini eslatib o‘tgan birinchi mashhur yozuvchi edi. Muloqotning ikkita asosiy turi mavjud,

ularning ikkalasi hammahsuldorlik va rivojlanish uchun qimmatlidir.

(a) **Motivatsion muloqot (Motivational feedback) -** bu shaxsni maqtash va rag'batlantirish orqali ijobiy xulq-atvor va ish faoliyatini rag'batlantirish va yaxshilash uchun ishlatiladi;

(b) **Rivojlantiradigan muloqot (Developmental feedback**) – bu muayyan faoliyat sohasini yaxshilash zarur bo'lganda, odamga nimani o'zgartirish kerakligini va uni qanday qilish kerakligini aniqlashga yordam berish.

Konstruktiv muloqot rivojlanishni kuchaytirish va rag'batlantirish uchunmo'ljallangan. Bu insonning qilgan ishlari haqida faqat ijobiy, motivatsiyalovchi yoki "rag'batlantiruvchi" muloqot bildirishni anglatmaydi: malakali fikrlar doirasida amalga oshirilgan muloqot, misol uchun biron bir sohaning zaif tomonlarni yaxshilanish bo'yicha ko'p jihatdan foydaliroqdir. Bu quyidagilarni o'z ichiga olishi kerak:

- Ijobiy jihatlar bilan muvozanatlangan;
- Maxsus;
- Shaxsga emas, balki xulq-atvorga/natijalarga qaratilgan;
- Ob'ektiv (adolatli deb hisoblanishi kerak);
- Qo'llab-quvvatlovchi/kooperativ, odamni yaxshilashga yordamberadigan mavjud resurslarni ta'kidlaydi;
- Tanlangan (barcha kamchiliklarni birdaniga hal qilmaslik);
- Rag'batlantirish (Encouraging).

Motivator sifatida ishtirok etish (Participation as a motivator).

Qaror qabul qilishda ishtirok etish (agar haqiqiy bo'lsa) odamlarni o'z vazifalariga ko'proq sodiq qilishi mumkin. Odamlar, qoida tariqasida, yanada qiziqarli ishni xohlashadi va qaror qabul qilishda o'z so'zlarini aytishadi. Ushbu usullar ishchi kuchida faolroq ishtirok etish harakatiga keltiruvchi asosiy qismidir.

Qaror qabul qilishda ishtirok etish xodimlarni jalb qilishi va agar quyidagi shartlar bajarilsa (5 Cs) o'z vazifalariga sodiq qolishi mumkin. 5 Cs:

- **Ishonch (Certainty).** Ishtirok etish haqqoniy bo'lishi kerak;
- **Mustahkamlik (Consistency**). Ishtirok etish uchun

harakatlar uzoq vaqtdavomida izchil amalga oshirilishi kerak;

- **Aniqlik (Clarity**). Ishtirok etishning maqsadi juda aniq bo‘lishi kerak;
- **Imkoniyat (Capacity**). Shaxs samarali ishtirok etish qobiliyati vama’lumotlariga ega bo‘lishi kerak;
- **Majburiyat (Commitment**). Menejer ishtirok etishga ishonadi va chindildan qo‘llab-quvvatlaydi.

Amalda, noo‘rin mukofot tizimlari paydo bo‘lishi mumkin. Masalan:

- Ish natijalaridan qat'iy nazar beriladigan bonuslar;
- Ish natijalaridan qat'i nazar , shartnomada nazarda tutilgan ish haqinioshirish kabilar.[13]

Ushbu misollarda xodim o‘z faoliyatini oshirish yoki tashkilotning farovonligiga hissa qo‘shish uchun hech qanday motivatsiyaga ega bo‘lmaydi. Ushbumisolda xodim vazifasini samarali bajarmadan turib ham, bonuslarga ega bo‘lishi mumkin yoki ish haqining noto‘g’ri oshirish imkoniyatiga ega bo‘lishi mumkin. Bunday holat esa, tabiyi yaxshi samarali ishlaydigan xodimlar orasida ishonchsizlikniva norozichiliklarga olib kelishi mumkin.

Xodimlarni motivatsiyaga undash uchun konstruktiv muloqotni o‘rnatish va ishchi xodilarning ish joyiga bo‘lgan qiziqishni oshirib borish lozim. Bu o‘z navbatidaxodimning ish joyiga bog’lanib qolishiga olib keladi va albatta samarali ishlashga undaydi.

Ish haqi gigiyenik omillarning eng muhimi, ammo uning motivatsiyaga ta’siri noaniq.

To‘lov muhim, chunki:

- Bu tashkilot uchun katta xarajat;
- Odamlar bunga katta ahamiyat berishadi: bu insonning bir qatorehtiyojlari va maqsadlariga "mos keladi;
- Bu huquqiy masalalar bilan bog’liq jarayon (minimal ish haqi, tengto‘lov qonunchiligi);
- Bu tashkilotga zarur bilim, ko‘nikma va tajribaga ega bo‘lgan

[13] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: Chapter 15 «Motivating individuals and groups» 387-389 p

odamlarnijalb qilish va saqlab qolish imkonini beradi.

Ish haqi qanday aniqlanadi?

Tashkilotlarning ish haqini aniqlashning bir qator usullari mavjud. Bularga:

(a) **Ishni baholash (Job evaluation**). Bu tashkilot ichida ish o‘rinlarining nisbiy qiymatini belgilash uchun tizimli jarayon. Uning asosiy maqsadi adolatli (va qonun asosida) ish haqi tarkibini ishlab chiqish va qo‘llab-quvvatlash uchun oqilonaasos yaratishdir.

Ish haqi tarkibi xodimning shaxsiy xizmatlariga emas, balki ishning mazmuniga asoslanadi. (Individual xodimga bajargan ishi uchun mukofot sifatida qo‘shimcha invidual bonuslar to‘lanishi mumkin, mkofotlar tarzida.)

(b) **Adolatlilik (Fairness**). To‘lovni ish darajasiga va odamning uni bajarish qobiliyatiga mos keladigan tarzda amalga oshirilishi kerak.

(c) **Kelishilgan ish haqi tarozilari (Negotiated pay scales**). To‘lov o‘lchovlari, differentsiallar va minimal stavkalari, zavod, mahalliy yoki ichki milliy siyosat Qonunchiligi, iqtisodiy ko‘rsatkichlar, kasaba uyushmalari, tegishli ko‘nikmalar uchun mehnat bozori sharoitlari, bitimlar va boshqalar kabi omillarga muvofiq muhokama qilinishi mumkin.

(d) **Bozor stavkalari (Market rates).** Bozor sharoitida ish haqi stavkalari ochiq mehnat bozorida talab va taklifning standartlar tuzilmasi belgilangan ish haqi tarkibiga eng katta ta’sir ko‘rsatadi. Boshqacha qilib aytganda, bozor stavkasi-bu ma’lum bir bitim turi uchun sohada qabul qilingan standart foiz stavkasi. Misol uchun,bozor kursiga odatda talab, taklif va risklilik darajalari ta’sir qiladi. Masalan, obligatsiyalarni olaylik. Kompaniya yoki mahalliy munitsipalitet obligatsiya chiqarishga qaror qilganda, ular obligatsiyaning old tomoniga bozor foiz stavkasini bosib chiqaradilar, bu kupon stavkasi yoki belgilangan foiz stavkasi (obligatsiyaning naminal qiymati) deb ataladi. Obligatsiyalarni chop etish va ommaga sotish uchun birnecha oy vaqt ketishi mumkinligi sababli, bozor foiz stavkasi o‘zgarishi mumkin, buning natijasida belgilangan stavka bilan bozor stavkasi o‘rtasida farq paydo bo‘ladi.

Shuning uchun obligatsyailar diskontlangan qiymatda sotiladi.[14]

(e) **Ishda individual mahsuldorlik (Individual performance in the job).** Bu ishni samarali bajarish orqali yuqori mahsuldorlikga erishish evaziga mukofotlar yoki bonuslarga ega bo‘lish. Asosan xodimni mansab zinasidan ko‘tarilishga olib keladi.

Tashkilot xodimlarga ish haqi paketiga birlashtirilgan bir qator imtiyozlarni taklif qilishi mumkin. Taklif etilayotgan paket quyidagilardan bir qismini yoki barchasini o‘z ichiga olishi mumkin:

- Asosiy ish haqi yoki belgilangan stavkasi;
- Qo‘shimcha ish haqi (ehtimol ishlagan soatiga qarab ish haqi to‘lanadigan xodimlar uchun);
- Ish samaradorligi iblan bog’liq bonuslar;
- Aktsiyalar;
- Hissali optsiyalar (aktsiyalarni qulay narxda sotib olish imkoniyati);
- Natural shaklida imtiyozlar (masalan, kompaniya avtomobilidan foydalanish);
- Pensiya badallari;
- Mehnat shartnomalari va kompensatsiya to‘lovlari. Turli darajadagi xodimlar uchun paketlar farq qilishi mumkin.

Ish haqi motivatsiya nazariyasida markaziy, ammo noaniq rol o‘ynaydi. Bu har qanday ehtiyojlar ro‘yxatida aniq ko‘rsatilmagan, ammo u turli xil ehtiyojlarni qondirishni ta’minlaydi.

Xodimlar uchun eng keng tarqalgan invidual PRP sxemasi-bu to‘g’ridan-to‘g’ri ish haqi: ishlab chiqarilgan yoki bajarilgan operatsiya uchun belgilangan miqdor.

Ishning bajarilganlik bilan bog’liq ish haqi Performance-related pay (PRP) - ishlab chiqarish bilan bog’liq (ishlab chiqarilgan mahsulot miqdori yoki vaqt bo‘yicha ish birligini ishlab chiqarishga sarflangan) yoki yerishilgan natijalar (rejaga muvofiq asosiy vazifalarda ma’lum standartlarga javob berish).

Guruh mukofotlarining turli shakllari kooperativ ishlash va o‘zaro

[14] https://www.myaccountingcourse.com/accounting-dictionary/market-rate

hisobdorlikni rag’batlantirish sifatida ishlatilishi mumkin.[15]

Demak, to‘lovlarning qaysi turi bo‘lmasin ishni bajarib bo‘lgan xodimning motivatsiyasini kuchaytiradi. Motivatsiya albatta rag’batlantirish bilan bog’liq. Insono‘zining ehtiyojlarini qondira olish uchun ishlaydi va har bir samarali mehnat munosib ravishda, adolatli va qonunda belgilangan tartibda mukofotlanishi lozim bo‘ladi.

Tayanch iboralar:

Shaxs (rersonality), jarayon, boshqarish, munosabat (attitudes), ichki omillar, tashqi omillar, aql-idrok (intelligence), guruh (a group), sodiqlik, maqsad (rurpose), yetakchilik (leadership), norasmiy guruhlar (informal groups), rasmiy guruhlar (formal groups), jamoa (a team), nazorat (sontrol), g’oya, qaror (decision), kuch (rower), virtual jamoa, mutaxassis mahorati (specialist skills), resurs nazoratchisi (resource investigator), koordinator (rais) (so-ordinator (chairman), shakllantiruvchi (shaper), nazoratchi-baholovchi (monitor-evaluator), jamoa ishchisi (teamworker), amalga oshiruvchi (kompaniya ishchisi) (Implementer (company worker), bajaruvchi-yakunlovchi (sompleter-finisher), mutaxassis (specialist), bo‘ron (storming), normalashtirish, camaradorlik, baholash, jamoa mukofotlari (team-based rewards) optsion, motivatsiya, motivatsiyaning kontent nazariyasi (sontent theories), motivatsiyaning jarayonli nazariyasi (rrocess theories), mukofot (a reward), imtiyozlar, rag’batlantirish (an incentives), mezon, ish dizayni (job design), mikro-dizayn (micro-design), ishni boyitish (job enrichment), ishni kengaytirish (job enlargement), mustaqillik (autonomy), muloqot (feedback), konstruktiv, bozor stavkalari.

Nazorat uchun savollar:

1. Shaxs bu kim va u bilan ishlash qanday amalga oshiriladi?

2. Tashkilotlarda shaxs, jamoa va guruhlar bilan ishlash deganda nimanazarda tutiladi?

3. Jamoa a’zolari kim va ularning roli nimadan iborat?

[15] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: Chapter 15 «Motivating individuals and groups» 390-394 p

4. Kuchli va muvafaqiyatli jamoa tuzish uchun nima qilinishi kerak?

5. Biznesda guruh bo‘lib ishlash ish samaradorligi oshishiga qanday ta’sirbo‘lishi mumkin?

6. Motivatsiya nima?

7. Motivatsiyaning kontent nazariyalari deganda nimani tushunasiz?

8. Motivatsiyaning jarayonli nazariyasini tushuntirib bering?

9. Motivatsion yondashuv qanday tanlanadi?

10. Rag’batlantirish nima?

11. Mukofot nima va motivatsiyada roli?

Glossariy

Shaxs (Personality) - bu o‘z fikri, hissiyotlari va xulq-atvorining umumiynamunasi.

Shaxs xususiyatlari (Personality traits) - bu shaxsni boshqalardan ajratibturadigan sifatlari.[16]

Shaxsning turlari (Personality types) - bu shaxsning psixologik afzalliklarini aks ettiruvchi shaxsiiy xususiyatlarining alohida klasterlari.[17]

Shaxsni boshqarish (Managing personality) - tadbirkorlik sub'ektining insontarkibiy qismlari bilan shug’ullanadigan jarayon.

Қobiliyat (Perception) - bu atrof-muhitni ifodalash va tushunish uchun hissiyma’lumotlarni tashkil qilish, aniqlash va talqin qilish.

Guruh (A group) - bu o‘zlarini guruh sifatida qabul qiladigan shaxslarto‘plami.

Jamoa (a team) - bu umumiy maqsad, ishlash ko‘rsatkichlari va yondashuvga sodiq bo‘lgan bir-birini to‘ldiruvchi ko‘nikmalarga ega bo‘lgan oz sonli odamlar, ularasosan o‘zlari uchun javobgar bo‘ladirlar.

Jamoa identifikatori (Team identity) - deganda maqsadlarni amalga oshirishda birgalikda ishlash uchun alohida jamoa a’zolarining

[16] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: Chapter 14 « Individuals, groups and teams» 358 p

[17] https://www.marketing91.com/personality-traits/

o‘zaro aloqasi tushuniladi.[18]

Optsionlar- universal moliyaviy mahsulotlardir. Ushbu shartnomalar xaridor va sotuvchini o‘z ichiga oladi, bu yerda xaridor shartnomada berilgan huquqlar uchunmukofot to‘laydi.[19]

Motivatsiya (lot. movere) — harakatni uyg’otmoq; ruhiy-fiziologik rejaning dinamik jarayoni, inson harakatini boshqarish, maqsad sari yetaklovchi vosita, tashkillashtirish, faollik va bardoshlilik kabi ma’nolarni anglatadi.[20]

Motivatsiyaning kontent nazariyalari - xodimni rag’batlanti-rishning eng yaxshi usuli bo‘lib, bu xoidmlarning ehtiyojlarini aniqlash va ularga ushbu ehtiyojlarni qondiradigan mukofot taklif qilishni anglatadi.[21]

Ishning rotatsiyasi (Job rotation) - bu ish joylarini boyitish, qo‘shimcha ko‘nikmalarga ega bo‘lish, ishni soddalashtirish, ish samaradorligini oshirish va ishni qayta ishlashga qaratilgan mashhur tashkiliy usul.[22]

Motivatsiyaning jarayonli nazariyalari (rrocess theories of motivation) - insonni ma’lum bir tarzda harakat qilishga undaydigan psixologik va xulq-atvor jarayonlari.[23]

X nazariyasi - odamlar ishlashni yoqtirmaydilar, ularning ambitsiyalari kam va ular mas'uliyatni o‘z zimmalariga olishni xohlamaydilar.

Y nazariyasi - odamlar g’ayratli va o‘z ishlaridan zavqlanishadi.[24]

Motivatsiyalash - xodimning o‘z ishi natijasidan manfaatdorligi ish joyida shaxsiy extiyojlarini qondirishga bog’liq bo‘ladi.

Shaxsiy extiyojlarni qondirish-bu uning maqsadlari amalga oshgandagi xissiyot- muvaffaqiyat va yengillikni xis etish.[25]

Mukofot (a reward) - bu biron bir hissa yoki muvaffaqiyatni

[18] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: Chapter 14 « Individuals, groups and teams» 359-363 p
[19] https://www.investopedia.com/terms/o/option.asp
[20] https://elmadad.uz/motivatsiya.html
[21] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: Chapter 15 «Motivating individuals and groups» 382
[22] https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-job-rotation
[23] https://careertrend.com/info-8351038-process-theories-motivation.html
[24] https://www.mindtools.com/adi3nc1/theory-x-and-theory-y
[25] https://topuch.ru/mavzu-motivaciya-va-motivlarni-urganish-metodlari/index.html

e'tirof etish uchun shaxsga yoki jamoaga berilgan belgi (pul yoki boshqa tur mukofotlar).

Rag'batlantirish (an incentive) - bu shaxsni yoki jamoani o'zini munosib tutishga undash uchun yaratilgan hissa yoki muvaffaqiyat uchun mukofot taklifi yokiva'dasi.

Ish dizayni (Job design) jismoniy shaxslar uchun ish o'rinlarini yaratish bo'yicha vazifalar qanday tashkil yetilganligini anglatadi.

Ishni boyitish (Job enrichment) - bu ishda katta mas'uliyat, ishning kengligiva murakkabligini oshirishga qaratilgan rejalashtirilgan, aniq yo'naltirilgan harakat.

Ishni kengaytirish (Job enlargement) – bu xodim ishtirok yetadigan operatsiyalar sonini ko'paytirish orqali ish joylarini kengaytirishga urinish.[51]

Ishlash bilan bog'liq to'lov (Performance-related pay (PRP)) - bu qo'shimcha natija yoki ishlash uchun qo'shimcha to'lovni ta'minlaydigan rag'batlantirish tizimining bir shakli.[26]

Bozor ctavkalari yoki joriy stavka - bu bitim xavfi darajasiga qarab qarz oluvchilar va kreditorlar tomonidan qabul qilinadigan foiz stavkasi.[27]

[26] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: Chapter 15 «Motivating individuals and groups» 388-392 p

[27] https://www.myaccountingcourse.com/accounting-dictionary/market-rate

XII BOB. TRENING VA RIVOJLANISH

12.1. Trening jarayoni
12.2. Rivojlanish va o‘qitish.
12.3. Ta’lim ehtiyojlari va maqsadlari.
12.4. Trening usullari.
12.5. O‘qitish va rivojlantirish uchun javobgarlik.
12.6. O‘quv dasturlarini baholash.
12.7. Rivojlanish.

12.1. Trening jarayoni.

Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: Chapter 16 «Training and development» qismida inson qanday ta’lim olishi mumkinligi haqida turli xil e'tirof etilgan fikr-mulohazalar maktablari mavjud.

Ta’lim nazariyasi (learning theory)- talabalar o‘rganish paytida bilimlarni qanday yegallashlari, qayta ishlashlari va saqlab qolishlarini tavsiflaydi. Kognitiv, hissiy va atrof-muhit omillari, shuningdek, oldingi tajriba, tushunish yoki dunyoqarashni qanday egallash yoki o‘zgartirish, shuningdek, bilim va ko‘nikmalarni saqlab qolishda rol o‘ynaydi.

Ta’lim nazariyasiga yondashuvlar (Approaches to learning theory). Misoluchun:

(a) **Xulq-atvor psixologiyasi stimullar (hissiyotlar orqali keladigan**) va bu ogohlantirishlarga reaktsiyalar o‘rtasidagi munosabatlarga qaratilgan. O‘tmishdagi xatti-harakatlarimiz natijalari yaxshi yoki yomon bo‘lganiga qarab, kelajakda reaktsiyalarimizni o‘zgartiramiz.

(b) **Kognitiv yondashuv (The cognitive approach**)- inson ongi hissiy ma’lumotni qabul qiladi va beradi, deb ta’kidlaydi uning tashkil yetilishi va ma’nosi: biz talqin qilamiz va o‘zimizga kerakli bo‘lgan ma’lumotni qabul qila olamiz. Muvaffaqiyatli xulq-atvorni saqlab qolish yoki kelajakda muvaffaqiyatsiz xatti-harakatlarni o‘zgartirish to‘g’risida oqilona qaror qabul qilish uchun o‘tmishdagi xatti-harakatlar

natijalari haqidagi fikr-mulohaza ma’lumotlaridan maqsadlarimiz va ularga erishish rejalariga muvofiq foydalanamiz.

Ta’lim nazariyasidan darslar (Lessons from learning theory).

Qanday yondashuvga asoslanmasin, ta’lim nazariyasi samarali o‘quv dasturlarini ishlab chiqish va bunday dasturni ishlab chiqishda kadrlar bo‘limining roli bo‘yicha ma’lum foydali takliflarni taklif qilishdan iborat bo‘ladi. Ushbu takliflar 12.1-jadvalda aks ettirilgan.

12.1-jadval

O‘quv dasturlarini ishlab chiqishda takliflar

Taklif	Izoh
Inson ta’lim olishga motivatsiyaga ega bo‘lishi kerak	Ta’lim olish hohishi insonning maqsad va ehtiyojlariga qarab aniq belgilanishi kerak – pul, imkoniyatlar, qimmatli ko‘nikmalar yoki boshqa narsalar
Belgilangan aniq maqsadlar va standartlar bo‘lishi kerak, shunda har bir vazifa qandaydir ma’noga ega bo‘ladi	Treningning har bir bosqichi tinglovchilarni ortiqcha yuklamasdan va ularga ishonchni yo‘qotmasdan qiyin vazifa bo‘lishi kerak. Ishlashning aniq maqsadlari va standartlari tinglovchilarga o‘rganishga olib keladigan rejalashtirish va nazorat qilish jarayonida yordam beradi va ishlash doimiy ravishda o‘lchanadigan maqsadlarni ta’minlaydi.
Ish va rivojlanish natijalari haqida o‘z vaqtida, tegishli muloqotlar olib borilishi kerak	Bu odatda trener tomonidan ta’minlanadi va bir vaqtningo‘zida bo‘lishi kerak – yoki, albatta, uzoq vaqt qolmasligi kerak. Misol uchun, agar bajarilgan ishlar to‘g’risida hisobotlar yoki sertefikatlar yil oxirida topshirilsa, bu o‘z navbatida o‘z vaqtida ish faoliyatining kamchiliklarini baholashga imkon bermaydi yoki biror narsani o‘rganish imkoniyati bo‘lmaydi.
Ijobiy va salbiy mustahkam-lashdan oqilona foydalanish kerak.	Tan olish va rag’batlantirish, inson o‘zining ko‘nikmalariga va bajarayotgan ishlariga ishonchini oshiradi va rivojlantiradi: yomon ishlagani uchun jazo- ayniqsa, tushuntirishlar va tuzatishlarsiz – o‘qiyotgan

	odamni tushkunlikka soladi va aybdorlik, muvaffaqiyatsizlik va dushmanlik tuyg'ularini yaratadi.
Faol ishtirok etish Passiv qobiliyatdan o'rganishga va eslab qolishga undaydigan motivatsiya tufayli).	Agar yuqori darajadagi ishtirok etish imkonsiz bo'lsa, qabul qilishni kuchaytirish uchun amaliyot va takrorlashdan foydalanish mumkin. Biroq, ishtirok etish, o'rganish va o'zgartirish jarayoniga egalik qilishni rag'batlantirish ta'siriga ega-shaxslarni nafaqat majburiy jarayon, balki o'z maqsadi sifatida unga bo'ysundirish.

Xoney va Mumfordning ta'lim uslublari (Learning styles: Honey and Mumford).

Turli odamlar o'zlarining ko'nikmalaridan kelib chiqib turli o'qitish metodlar va uslublardan foydalanadilar.

Odamlarning yaxshi bilim olishi, ularning psixologik shakillanishiga qarab farq qiladi. Boshqacha qilib aytganda, turli odamlarga mos keladigan o'qitish uslublari mavjud. Xoney va Mumfordning o'rganish uslublari 1986 yilda Piter Xoney va Alan Mumford tomonidan nashr etilgan. Xoney va Mumfordning o'quv uslublari modeli odamlar yangi narsalarni o'rganish uchun foydalanadigan to'rt xil uslubni aniqlaydi:.

(a) Nazariyotchilar (Theorist) - bu nima uchun nimadir qanday yekanligihaqidagi nazariyani tushunish orqali eng yaxshi o'rganadigan odamlar. Samarali o'rganish uchun ularga modellar, tushunchalar va faktlar kerak.

(b) Reflektor (Reflectors)- bu boshqalarni kuzatishi va hozirgina kuzatgan narsalari haqida o'ylashi mumkin bo'lganda yeng yaxshi o'rganadigan odamlar. Ular to'g'ridan-to'g'ri sakrashdan qochishadi va birinchi navbatda tomosha qilishni afzal ko'rishadi.

- Hodisalarni kuzating, ular haqida o'ylang va keyin qanday harakatqilishni tanlang;

- O‘z tezligida ishlash kerak;
- Agar u shoshilinch dasturni amalga oshirishga majbur bo‘lsa, o‘rganish qiyin bo‘ladi;
- Amalga oshirilgan tadqiqotlar va o‘rganishlardan keyin, tegishli aniq xulosalarni berishni o‘rganing;

(c) Faollar (Activists) - ular amalda eng yaxshi o‘rganadigan odamlardir. Ular qo‘llarini bulg’ashni yaxshi ko‘radilar va qalin narsalarga tashlanishdan va yangi narsalarni sinab ko‘rishdan g’ayratlanadilar. Ular narsalarni tushunishga boshqalar bilan aqliy hujum mashg’ulotlari yordamida muammolarni hal qilishni yaxshi ko‘radilar. Ular bu sessiyalarni o‘zlari boshqarishdan xursand. Ularning tajribaga bo‘lgan ishtiyoqi so‘nishni boshlaganda, ular darhol keyingi qiyinchilikni izlay boshlaydilar

(d) Pragmatik (Pragmatist)- o‘rganayotgan narsalarini haqiqiy dunyoda qanday amalda qo‘llash mumkinligini ko‘rganlarida keyin yaxshi o‘rganadilar. Ular o‘rgangan yangi g’oyani qabul qilishni yaxshi ko‘radilar va darhol uni amalda qo‘llashga harakat qilishadi. Ular o‘rganganlaridan amalda foydalanishning yangi usullarini izlashni xohlashadi.[28]

Kolbning o‘quv uslublari va eksperimental o‘quv sikli (The learning cycle: Kolb).

Devid Kolb 1984 yilda o‘zining o‘quv uslublari modelini nashr etdi, shu asosida u o‘zining o‘quv uslublari ro‘yxatini ishlab chiqdi. Kolbning eksperimental ta’lim nazariyasi ikki darajada ishlaydi: to‘rt bosqichli o‘quv sikli va to‘rtta alohida o‘quv uslubi asosida. Kolbning ta’kidlashicha, o‘qish turli vaziyatlarda moslashuvchan qo‘llanilishi mumkin bo‘lgan mavhum tushunchalarniegallashni o‘z ichiga oladi. Kolb nazariyasida yangi tajriba yangi tushunchalarning rivojlanishiga turtki beradi.

“O‘qish - bu tajribani o‘zgartirish orqali bilimlarni yaratish jarayoni”[29]

[28] https://expertprogrammanagement.com/2020/10/honey-and-mumford/
[29] Колб, Д.А. (1984). Экспериментальное обучение: опыт как источник обучения и развития (Том1). Энглвуд Клиффс, Нью-Джерси: Прентис-Холл. 38 б.

Kolbning yeksperimental ta’lim uslubi nazariyasi odatda to‘rt bosqichli o‘quv sikli bilan ifodalanadi, unda talaba "barcha asoslarga ega bo‘ladi":

1. **Aniq tajriba (Concrete Experience)-**talaba ma’lum bir tajribaga duch keladi. Bu yangi tajriba yoki vaziyat yoki mavjud tajribani yangi tushunchalar asosidaqayta talqin qilish bo‘lishi mumkin.

2. **Yangi tajribani refleksiv kuzatish (Reflective Observation of the New Experience)** - talaba o‘z bilimlari asosida yangi tajribani aks ettiradi. Tajriba vatushunish o‘rtasidagi har qanday nomuvofiqliklar alohida ahamiyatga ega.

3. **Mavhum kontseptualizatsiya (Abstract Conceptualization**) - aks ettirish mavjud mavhum kontseptsiyaning yangi g’oyasini yoki modifikatsiyasini keltirib chiqaradi (inson o‘z tajribasidan o‘rgangan).

4. **Faol tajriba (Active Experimentation)** - yangi yaratilgan yoki o‘zgartirilgan tushunchalar tajriba hosil qiladi. Talaba nima bo‘layotganini ko‘rish uchun o‘z g’oyasini atrof-muhitga yoki dunyoga qo‘llaydi.

Samarali ta’lim olish inson to‘rt bosqichli sikldan o‘tganda kuzatiladi:

1. Muntazam tajriba olish;
2. ushbu tajribani kuzatish va aks yettirish, bu quyidagilarga olib keladi;
3. keyinchalik mavhum tushunchalar (tahlil) va yig’ilgan (xulosalar) shakllanishi;
4. ular kelajakdagi vaziyatlarda farazlarni sinab ko‘rish uchun ishlatiladi, bu esa yangi tajribaga olib keladi.[30]

O‘qitadigan tashkilot (The learning organisation) - bu bilim to‘plash va almashish, tajriba o‘tkazish va muammolarni analitik hal qilish orqali barcha a’zolarini (Pedler, Burgoyne, Boydell) o‘qitishni targ’ib qiluvchi tashkilot.

O‘qitadigan tashkilot (The learning organisation) - bu bilimlarni egallash va almashishga yordam beradigan, shuningdek,

[30] https://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html

uning barcha a’zolarini tezo‘zgaruvchan va noaniq muhitga javoban doimiy va strategik ravishda o‘zgartirishgao‘rgatadigan tashkilot.

O‘quv tashkilotining asosiy o‘lchamlari:

- Bilimlarni yaratish va uzatish;
- Ta’lim imkoniyatlari sifatida xavf va muvaffaqiyatsizlikka bardoshlik;
- Muammolarni hal qilishda tizimli, doimiy, jamoaviy va ilmiy yondashuv.

O‘quv tashkilotlari muayyan asosiy jarayonlarda afzal. Bu jarayonlar quyidagilar:

(a) Tajriba (Experimentation). O‘qitadigan tashkilotlar muntazam ravishda yangi bilimlarni izlaydilar va sinovdan o‘tkazadilar. Axborot va treningni qo‘llash asosiy hisoblanadi. Xavf-xatarni inobatga olgan xolda, innovatsiyalar ma’qullanadi;

(b) O‘tgan tajribalardan xulosa chiqarib o‘rganish (Learning from past experience). O‘qitadigan tashkilotlar faoliyati va jarayonlar natijalari to‘g’risida mustaqil fikr bildiradilar: ular o‘zlarining muvaffaqiyatlari va muvaffaqiyatsizliklarini tahlil qiladilar, ularni muntazam ravishda baholaydilar va barcha xodimlarga o‘rganilgan bilim asosida olingan tajribalar bilan bo‘lishadilar. Xatolar va muvaffaqiyatsizliklar o‘rganish imkoniyatlari sifatida qaraladi.

(c) Boshqalar tajribalari o‘rganib borish (Learning from others). Ta’lim tashkilotlari eng kuchli g’oyalar va imkoniyatlar yaqin atrof-muhitdan "tashqariga" qarashdan kelib chiqishini tan olishadi. Ular xodimlarni tashkilotdan tashqarida ham, tashkilot ichida ham ma’lumot va o‘rganish imkoniyatlarini izlashga undaydi.

(d) Tashkilot bo‘ylab bilimlarni tez va samarali ravishda uzatish (Transferring knowledge quickly and efficiently throughout the organisation). Axborot barcha darajalarda va funktsional chegaralardan tashqarida taqdim etiladi. Ta’lim, o‘qitish va tarmoq yaratish imkoniyatlari doimiy ravishda mavjud.[31]

[31] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: Chapter 16 « Training and development» 400-403 p

Ta’lim olish muntazam ravishda har bir shaxsning ehtiyojlaridan biri bo‘lib qoladi. Shiddat bilan rivojlanayotgan bugungi davrda global o‘zgarib borayotgan atrof-muhit omillari (iqtisodiy, ijtimoiy, siyosiy omillar) shaxsni mukammal shakillanishi uchun o‘zi ustida iznishi va bilimini, tajribasini oshirib borishi lozim. Bugungi kunda turli biznes tarmoqlarda faoliyat olib borayotgan, yo‘llangan ishchi xodimlar, buxgalterlar yoki menedjerlar bo‘ladimi muntazam ravishda treninglardan foydalanib tajribasini oshirib borishi zarur. Buni amalga oshirish uchun albatta turli treninglar va ta’lim usullaridan foydalanishlari kerak.

12.2. Rivojlanish va o‘qitish

Maqsadlariga erishish uchun tashkilot malakali ishchi kuchini talab qiladi.

Bunga qisman mashg’ulotlar orqali amalga oshiriladi.

Insonning ishdagi ishlashiga ta’sir qiluvchi ko‘plab omillar mavjud. O‘qitish va rivojlantirish-bu tashkilot o‘z xodimlarining ish faoliyatini yaxshilashga intilishi mumkin bo‘lgan usullardan biridir.

Trening va rivojlanish nima?

O‘qitish va rivojlanishning asosiy maqsadi vakolatlarni va natijada ish standartlarini oshirishdir. Shuningdek, u shaxsiy rivojlanish bilan shug’ullanadi, xodimlarga o‘z salohiyatini ro‘yobga chiqarishga yordam beradi va rag’batlantiradi.

Rivojlanish (Development) - bu " bilim va ta’lim tajribasini ta’minlash orqali insonning qobiliyatlari va salohiyatini oshirish yoki amalga oshirish."

Trening - bu " jismoniy shaxslarga o‘z ishlarini samarali bajarish uchun bilim, ko‘nikma va malaka darajasiga yerishishga imkon beradigan o‘quv mashg’ulotlari, dasturlar va brifinglar orqali rejalashtirilgan va tizimli xatti-harakatlarning o‘zgarishi."

Bilim olish - bu asta-sekin o‘rganish va o‘qitish orqali olingan bilim deb ta’riflanadi. "O‘qimishli" odam ma’lum bilim yoki ko‘nikmalarga ega bo‘lib, ularni yegallash uchun ma’lum bir jarayondan o‘tgan deb qaraladi.

Tashkilotlar ko‘pincha biznesning umumiy strategiyasiga asoslangan o‘qitish va rivojlanish strategiyasiga ega. Rivojlanishni rejalashtirish quyidagi qadam bosqichlarni o‘z ichiga oladi.

1-qadam. Biznes-reja yoki kadrlar rejasi uchun zarur bo‘lgan ko‘nikma va malakalarni aniqlash.

2-qadam. Trening va rivojlanish faoliyati korporativ reja maqsadlariga erishishga qanday yordam berishini ko‘rsatish uchun rivojlanish strategiyasini tuzish.

3-qadam. Ta’lim va rivojlanish strategiyasini amalga oshirish. Ushbu yondashuvning afzalligi shundaki, ta’lim olish:

- Moslashish;
- Muammolarga asoslangan (ya’ni haqiqiy mahorat yetishmasliginituzatish);
- Harakatga yo‘naltirish;
- Samaradorlik bilan bog’liq;
- Kelajakka qarab intilish.

Trening ish beruvchilar uchun ham, xodimlar uchun ham katta foyda keltiradi garchi bu barcha ish muammolarini hal qilmasa ham!

12.2 - jadval

O‘qitishning tashkilot uchun afzalliklari

Foydaliligi	Izoh
Tashkilotga zarur bo‘lgan ko‘nikmalarni olish xarajatlariniminimallashtirdi	Trening biznes strategiyasini qo‘llab-quvvatlaydi
Mahsuldorlikni oshirish, ishlashni yaxshilash	Ba’zi odamlar, o‘qitishning yuqori darajasi ko‘plab Britaniyalik ishlab chiqaruvchilaridan farqli o‘laroq, nemis ishlab chiqaruvchilarining yuqori deb ta’kidlashadi.
Kamroq baxtsiz hodisalar va sog’liq va xavfsizlikni yaxshilash	Yevropa Ittifoqining mehnatni muhofaza qilish va xavfsizlik bo‘yicha ko‘rsatmalari ma’lum darajadagi

	tayyorgarlikni talab qiladi
Batafsil nazoratga kamroq ehtiyoj; nazorat xarajatlarini kamaytirish	Agar odamlar o‘qitilgan bo‘lsa, ular ishlashni davom ettiradilar va menejerlar boshqa narsalarga e'tibolarinir qaratishlari mumkin. **Trening-bu** imkoniyatlarni kengaytirishning bir jihatihisoblanadi.
Moslashuvchanlik	Trening odamlarning turli xil zarur ko‘nikmalarga egabo‘lishini ta’minlaydi.
Ishga qabul qilish va vorislikni rejalashtirish	O‘qitish va rivojlanish imkoniyatlari yangi xodimlarni jalb qiladi va tashkilotning kelajak uchun to‘g’ri boshqaruv va texnik xodimlarga ega bo‘lishini ta’minlaydi.
Ushlab qolish	O‘qitish va rivojlantirish ichki mehnat bozoriniqo‘llab-quvvatlaydi (transfer va reklama orqali). Bu, shuningdek, ish beruvchilarni vazifalarning xilma-xilligi va qiyinchiliklari uchun o‘zgartirishga hojat qoldirmasdan, xodimlarning o‘zini o‘zi rivojlantirish ehtiyojlarini qondirishga yordam beradi.
O‘zgarishlarniboshqarish	Trening tashkilotlarga o‘zgarishlarni boshqarishga yordam beradi, odamlarga o‘zgarish nima uchun sodir bo‘layotganini bilish va ularga bu bilan kurashishko‘nikmalarini beradi.
Korporativ madaniyat	(1) O‘quv dasturlari korporativ madaniyatni shakllantirish yoki uni muayyan yo‘llar bilan boshqarish uchun ishlatilishi mumkin.

	(2) O‘quv dasturlari biznesning turli sohalarida xodimlar va menejerlar o‘rtasida munosabatlarni o‘rnatishi mumkin.
Motivatsiya	O‘quv dasturlari xodimlarning o‘zini o‘zi anglash ehtiyojlarini qondirish orqali tashkilot maqsadlariga sodiqligini oshirishi mumkin.

Biroq, trening hamma narsani qila olmasligini unutmang! Trening o‘z-o‘zidankelib chiqadigan ishlash muammolarini yaxshilay olmaydi. Misol uchun:

- Yomon boshqaruv;
- Yomon ish dizayni;
- Yomon asbob-uskunalar, ish joyining joylashuvi yoki ishni tashkil qilish;

- Qobiliyat yoki tajribaning yetishmasligi;
- Yomon motivatsiya Individual xodim uchun o‘qish va rivojlanishning afzalliklari aniqroq va agar taklif qilinsa, kamdan kam xolatlarda rad etiladi.

12.3 - jadval

Xodim uchun ta’lim olishning afzalliklari

Foydaliligi	**Izoh**
Ko‘nikmalar portfelini oshiradi	Trening hozirgi ish bilan bog’liq bo‘lmasa ham, u boshqa kontekstlarda foydali bo‘lishi mumkin. Xodim mehnat bozorida yanada jozibador bo‘ladi ("ish bilan ta’minlash imkoniyati") va firma ichida yanada foydali bo‘ladi.
Psixologik foydaliligi	Stajyor hali ham tashkilot uchun qadrli ekanligiga amin bo‘lishi mumkin. Kompetentsiyani idrok etish ham o‘z- o‘zini hurmat qilish va o‘ziga ishonchni oshiradi.

Ijtimoiy foydaliligi	Odamlarning ijtimoiy ehtiyojlarini o‘quv kurslari qondirishi mumkin, ular ham aloqa tarmoqlarini rivojlantirishi mumkin
Ish	Trening odamlarga o‘z ishlarini yaxshiroq bajarishga yordam beradi, shu bilan ishdan qoniqishni oshiradi va ehtimol ko‘tarilish va daromad olish istiqbollarini oshiradi.

Treningga tizimli yondashuv (A systematic approach to training) - bu ehtiyojni aniqlash, ob'ektiv belgilash, o‘quv dasturlarini rejalashtirish, o‘qitish va natijalarni baholash kabilarni o‘z ichiga oladi.

Trening tashkilotning haqiqiy ehtiyojlariga javob berishini ta’minlash uchun yirik firmalar tizimli yondashuvni qo‘llaydilar. Ushbu tizimli yondashuv quyidagi qadamlar ketma-ketlikda amalga oshiriladi.

1- qadam. Tashkilotning ta’lim ehtiyojlarini aniqlang (inson resurslarini boshqarish rejasidan foydaliniladi). (ehtimol, ishga qabul qilish ko‘nikmalar yetishmasligi muammosiga eng yaxshi yechimdir.)

2- qadam. Kerakli tayyorgarlik aniqlanadi-boshqacha qilib aytganda, olinishi kerak bo‘lgan bilim, ko‘nikma yoki malakalarni belgilanadi. (Texnik tayyorgarlik uchun bu qiyin emas: masalan, moliya bo‘limining barcha xodimlari yangi buxgalteriya tizimi bilan tanishishlari kerak.)

3- qadam. O‘quv maqsadlarini aniqlang-nimani o‘rganish kerak va o‘quvmashqlaridan keyin talabalar nima qilishlari kerakligini belgilab oling.

4- qadam. O‘quv dasturlarini rejalashtiring. Ta’lim va rivojlanish bir necha usulbilan tuzilishi va amalga oshirilishi mumkin.

- Treningni kim taqdim etadi;
- Trening qayerda o‘tkaziladi;
- Murabbiylar, menejerlar va shaxs o‘rtasida mas'uliyatni taqsimlanadi;
- Qanday o‘quv yondashuvlari, texnikasi, uslublari va texnologiyalariqo‘llaniladi.

5- qadam. O‘quv dasturini amalga oshirish;

6- qadam. Treningni kuzatish, ko‘rib chiqish va baholash. O‘quv maqsadlarigaerishishda muvaffaqiyat qozondimi?

7- qadam. Agar ko‘proq tayyorgarlik zarur bo‘lsa, 2-qadamga qaytish.[32]

Endi biz ushbu jarayonning bosqichlarini keyingi mavzularda batafsil ko‘ribchiqamiz.

12.3. Ta’lim ehtiyojlari va maqsadlari

O‘quv dasturlarining tashkiliy va individual talablarga javob berishini ta’minlash uchun o‘quv ehtiyojlarini to‘liq tahlil qilish kerak.

Treningga ehtiyoj ko‘rsatkichlari (Treningga ehtiyoj ko‘rsatkichlari).

Ba’zi o‘quv talablari aniq va "avtomatik" bo‘ladi.

(a) Agar tashkilot faoliyatiga ta’sir ko‘rsatadigan biron bir qonun hujjati qabul qilinsa, uning qoidalari bo‘yicha o‘qitish avtomatik ravishda ko‘rsatiladi.

(b) Yangi texnologiyani joriy etish xuddi shunday o‘qitish zarurligini anglatadi: tegishli xodimlar undan qanday foydalanishni o‘rganishlari uchun.

Muhim hodisalarga javoban boshqa o‘quv talablari paydo bo‘lishi mumkin: tashkilot faoliyatining asosiy sohasiga va uning samaradorligiga ta’sir qiluvchi muammolar yoki hodisalar. Xizmat ko‘rsatuvchi tashkilot, masalan,

mijozlarga xizmat ko‘rsatish xodimlarining telefon orqali qo‘polligi to‘g’risida bir qator shikoyatlar tufayli matbuotda yomon yoritilishi mumkin. Bu holatda mijozlargaxodim tomonidan xizmat ko‘rsatish ko‘nikmalarini va o‘qitish usullarini rejalashtirish zarur.

Ishdan bo‘shatish, yuqori kadrlar almashinuvi, shikoyatlar va intizomiy jazolar,inqirozlar, nizolar, past motivatsiya va samaradorlik kabi sifat ko‘rsatkichlari treninglarga bo‘lgan ehtiyoj borligini ko‘rsatadi. Bu ko‘rsatkichlar paydo bo‘lish birinchi sabablari nima ekanligini va mashg’ulotlar muammoni hal qiladimi yoki yo‘qligini

[32] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: Chapter 16 « Training and development» 401-405 p

tushunish uchun omillarni o‘rganish kerak bo‘ladi.

Treningni baholash (Assessment for training).

Birinchi taklif – bu xodim tomonidan o‘zini o‘zi baholab borishdan iborat. Bu norasmiy bo‘lishi mumkin (o‘z yoki homiylik qilingan kurslar ro‘yxati e'lonlar taxtasida yoki int internet saytlarida joylashtiriladi va manfaatdor xodimlar ariza berishga taklif qilinadi) yoki undan tizimli (xodimlar o‘quv ehtiyojlari bo‘yicha so‘rovnomalarni to‘ldiradilar).

O‘z-o‘zini baholash yoki o‘qitishga o‘z-o‘zini nomzod sifatida taklifni kiritishning afzalligi shundaki, u stajyor tomonidan motivatsiyani o‘z ichiga oladi va bu xodimning o‘z ish talablari va ko‘nikmalarining zaif tomonlari haqidagi bilishini anglatadi. Biroq, ba’zida xodimlar ishdagi kamchiliklarini tan olishni istamaydi.

Ikkinchi taklif - bu munosabat so‘rovlari va 360 gradusta fikr-mulohazalarni baholash, hisobotlaridan foydalanish, rahbarlar, bo‘ysunuvchilar, hamkasblar va mijozlar bilan aloqalari, ularga ta’sir qiladigan sohalardagi ishdagi kamchiliklarni aniqlash uchun qulay bo‘ladi: bu mijozlar uchun ayniqsa muhimdir.

Rasmiy trening ehtiyojlarini tahlil qilish (Formal training need analysis).

Boshqa o‘quv talablari faqat o‘quv bo‘shliqlarini (yoki o‘quv ehtiyojlarini) rasmiy tahlil qilish natijasida paydo bo‘lishi mumkin.

Ta’lim ehtiyojlarini odamlar nimaga erishishi kerakligi va aslida nimaga erishganlari o‘rtasidagi farq sifatida aniqlash mumkin. Boshqacha qilib aytganda:

Kelajagda talab qilinadigan tajriba darajasi – hozirda mavjud bo‘lgan darajasi= ta’limga bo‘lgan ehtiyoj

Ish uchun zarur bo‘lgan ko‘nikma darajasi quyidagilar bilan belgilanishimumkin:

(a) Ishni tahlil qilish, vazifaning yelementlarini aniqlash;

(b) Ko‘nikmalarni tahlil qilish, vazifaning mahorat elementlarini aniqlash,masalan:

(i) Qanday hislar (ko‘rish, teginish, yeshitish va boshqalar) ishtirok etadi?

(ii) Qanday chap / o‘ng / oyoq operatsiyalari talab qilinadi?

(i) Boshqa operatsiyalar bilan qanday aloqalar talab qilinadi?

(s) Rollarni tahlil qilish, yuqori darajadagi muvofiqlashtirish va boshqalar bilan o‘zaro munosabatlarni talab qiladigan boshqaruv va ma’muriy ishlar uchun;

(d) Texnik xususiyatlar va ish tavsiflari, xodimlarning xususiyatlari, tashkiliyjadval (rollar va munosabatlar tasvirlangan) va boshqalar kabi mavjud yozuvlar;

(e) Funktsional vazifalarni tahlil qilish.

Xodimlarning bugungi kunda malaka darajasi (bu nafaqat ko‘nikma va bilimlarni o‘z ichiga oladi, balki shuningdek, xodimning malakali ishlashga moyilligi yoki istagi) mashg’ulotdan oldin ko‘nikmalar, bilimlar, mahsuldorlik, munosabat va hokazolarning tegishli testi yordamida o‘lchanishi mumkin.

Amaldagi ishlashni baholash tizimi ushbu ma’lumotlarning bir qismini taqdimetadi. Ishchi kuchidagi hozirgi malaka, ko‘nikma, bilim (va hokazo) darajasini to‘liqroq hisobga olish uchun inson resurslari yoki ko‘nikmalarining auditi ham o‘tkazilishi mumkin.

O‘quv maqsadlarini belgilash (Setting training objectives).

Ta’lim ehtiyojlari aniqlangandan so‘ng, ularni o‘quv maqsadlariga aylantirish kerak. Agar treninglar mehnat unumdorligini oshiradi deb hisoblansa, o‘quv maqsadlarini aniqlash mumkin. Ular aniq va kuzatiladigan, o‘lchanadigan maqsadlar bilan bog’liq bo‘lishi kerak. Ular quyidagilarni batafsil tavsiflashi kerak:

- Xulq – atvor (Behaviour) - stajyor nima qila olishi kerak?
- Standart (Standart) - ishlashning qaysi darajasigacha?
- Atrof-muhit (Environment) - qanday sharoitlarda (ishlash darajasi real bo‘lishi uchun)?

O‘quv maqsadlari, trening ehtiyojlarini aniqlashni o‘qitishning mazmuni, usullari va texnologiyasi bilan bog’laydi (10-jadval). O‘quv yehtiyojlarini o‘quv maqsadlariga aylantirishning ba’zi misollari Torington va Xollning yangi yondashuvi bo‘lgan "Xodimlarni

boshqarish" kitobida keltirilgan.

Treningning ehtiyojlari va maqsadlarini aniqlab, menejer mashg'ulotlarga qanday yondashishni hal qilishi kerak: bir qator yondashuvlar va texnikalar mavjud. Bulardan biri o‘quv ehtiyojlarini individual rivojlanish dasturiga kiritish.

Shaxslar personal rivojlanish rejasi asosida o‘rganish va rivojlanish maqsadlarini kiritishlari mumkin

Shaxslar personal rivojlanish rejasi asosida o‘rganish va rivojlanish maqsadlarini kiritishlari mumkin.

12.4-jadval

O‘quv maqsadlari va trening ehtiyojlarining og'liqligi

Trening ehtiyojlari (Training needs)	**O‘quv maqsadlari (Learning objectives)**
Ma'lumotlarni himoya qilish to‘g'risidagi qonunni ko‘proq bilish	Xodim ma'lumotlarni himoya qilish to‘g'risidagi qonun bo‘yicha har beshta so‘rovdan to‘rttasiga tafsilotlarni qidirmasdan javob bera olishi.
Mijozlar bilan yaxshi munosabatlarni o‘rnatish uchun	Xodim boshqa mijozlar bilan ishlamayotgan bo‘lsa, udarhol mijozga javob qiladi. Xizmat ko‘rsatuvchi xodim mijozning ismi sharifini biladigan bo‘lsa, iloji boricha mijozga ismi sharifini aytib murojat qilishga harakat qiladi. Xodim xizmat ko‘rsatilguncha kutishga majbur bo‘lgan har bir mijozdan uzr so‘raydi

Personal rivojlanish rejasi (a personal development plan) - bu rivojlanish imkoniyatlarining keng to‘plamini, shu jumladan rasmiy treningni o‘z ichiga olgan shaxs uchun aniq rivojlanish harakatlari rejasi.

Personal rivojlanish rejasining maqsadlariga quyidagilar kiradi:

- Mavjud ish faoliyatini takomillashtirish;
- Tashkilot ichida va tashqarisida kelajakda ishda lavozimda ko‘tarilishharakatlari uchun ko‘nikmalarni rivojlantirish.

Personal rivojlanishni rejalashtirish quyidagi asosiy bosqichlarni o‘z ichiga oladi:

1- qadam. Joriy pozitsiyani tahlil qilish (analyse the current position). Siz shaxsiy SWOT-tahlilbni (kuchli va zaif tomonlar, imkoniyatlar, tahdidlar) yokiko‘nikmalarni tahlil qilishingiz mumkin.

2- qadam. Mavjud ishdagi ko‘rsatkichlarni, bugungi kunda roldagi kelajakda o‘zgarishlarni, tashkilotdagi boshqa joyga ko‘chib o‘tishni, maxsus bilimlarni rivojlantirishni o‘z ichiga olgan maqsadlarni qo‘yish. Bunday maqsadlar intellektualmaqsadlarning xususiyatlariga **(SMART objectives**) ega bo‘lishi kerak (aniq, o‘lchanadigan, erishish mumkin, tegishli va vaqt bilan chegaralangan (specific, measurable, achievable, relevant and time-bounded)).

3- qadam. Maqsadlarga erishish uchun harakatlar rejasini tuzish kerak, jumladan:

- Maqsad (The objective);
- Belgilangan ko‘nikmalarni rivojlantirish uchun foydalanadigan usullar (o‘rganish tajribalari, yangi xatti-harakatlarni sinab ko‘rish va mashq qilish imkoniyatlari va boshqalar);
- Rivojlanishni ko‘rib chiqish uchun vaqt jadvallari;
- Maqsadga erishish va erishilgan natijalar monitoringni amalga oshirish va ko‘rib chiqish usullari.[33]

Ta’limga bo‘lgan ehtiyoj shaxsning maqsadlari bilan bog’liq bo‘ladi. Biznesdaesa xodimning bajarishi kerak bo‘lgan ishga bog’liq bo‘ladi. Ikkala omilda ham, ta’limga bo‘lgan ehtiyojni qondirish trening va mashg’ulotlar asosida amalga oshiriladi. Trening va mashg’ulotlar turiga qarab dasturlar asosida rejalashtiriladi va mutaxassislar tomonidan bilimlar uzatiladi. Bilimni yoki tajribani oshirish albatta ishning samaradorligiga olib keladi.

Ta’lim olishga albatta insoniyat ehtiyojlaridan kelib chiqadi va omillar bir-biri bilan bog’liq. Masalan, insoniyat tug’ilganidan boshlab

[33] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: Chapter 16 « Training and development» 407-410 p

to umrini oxirigacha bilim olish ehtiyoji paydo bo‘ladi. Oddiy so‘z bilan aytadigan bo‘lsak, o‘qish, hayotda o‘z o‘rnini topish uchun ta’limning so‘ngi bosqichlarini o‘tish, kerakli kasb egasi bo‘lishi uchun ko‘nikmalarini olish, keyingi bosqich va h.q Har bir inson o‘z ustida ishlab borish, malakasini oshirish bu ham zamon talabi va ehtiyojdan kelib chiqadi.

12.4. Trening usullari

Trening –bu mashg’ulotning harakati va uning natijasi deyiladi. Shunday ekan, u odamga yangi bilim va vositalar berish vazifasini belgilaydi, shunda ular o‘zlarining qobiliyatlari va ko‘nikmalarini vazifani bajarishda maksimal darajada rivojlantirishi mumkin.

Shu ma’noda, trening kompaniyaning kadrlar resurslarini shakllantiradi va o‘zvazifalarini bajarish uchun tayyorlaydi. Shunday qilib, bu o‘quv, o‘qitish va nazorat faoliyati orqali nazariy, texnik va amaliy bilimlarni berishdan iborat jarayondir. Shunday qilib, o‘quv modullari kompaniyaga kiradigan xodimlarga taklif yetiladi (trening), shuningdek, yangi asbob-uskunalar yoki mashinalar bilan ishlash bo‘yichako‘rsatma berishni istagan xodimlar (trening).

Trening mashg’ulotning maqsadi bu ishchilarning bilimlarini va ko‘nikmalarini kengaytirishdir, shunda ular o‘zlarining vazifalarini yanada samarali bajaradilar, kompaniyaning samaradorligi darajasini oshiradilar. Xuddi shu tarzda, xodimlarni ishlash sohasi bilan bog’liq vositalar va texnologiyalardan foydalanishning so‘nggi yangiliklaridan xabardor qilish haqida gap ketganda ham o‘qitish zarur.

O‘quv jarayonini amalga oshirish sababi ko‘p hollarda kompaniyaning umumiy faoliyatini takomillashtirish zarurligiga javob beradi. Buning uchun ishlab chiqarish jarayonlarining kuchli va zaif tomonlarini umumiy diagnostikasi, uning maqsadlari va vazifalari, tashkiliy tuzilmasi va mavjud resurslari kabi jihatlarni hisobga olgan holda amalga oshiriladi. Shu tarzda, kompaniya faoliyatiga ta’sir ko‘rsatadigan muammolarni tan olgandan so‘ng, ularni tuzatishga intiladigan o‘quv faoliyati amalga oshiriladi.

Shunday qilib, trening kompaniyaning kundalik vazifalarini

bajarishda inson kapitalining doimiy shakllanishini ta’minlashning samarali usuli hisoblanadi.[34]

Trening bugungi kunda nafaqat nazariy, balki amaliy bilimlarni ham olishning juda mashhur usulidir. Oddiy maktablarda, universitetlarda, kollejlarda va hokazolarda odatiy bilim olishdan farqli o‘laroq, faol o‘rganishni nazarda tutadi.

Trening davomida talabalarga kognitiv jarayonda faol ishtirok yetish taklif yetiladi: birinchi navbatda, ba’zi nazariy ma’lumotlar taqdim yetiladi, so‘ngra ular bilimlarni yaxshiroq o‘zlashtirishga qaratilgan mashqlarni boshlaydilar.

Treninglar nafaqat hayotning ma’lum bir sohasi haqidagi tushunchangizni kengaytirishga, balki ma’lum ko‘nikmalarga yega bo‘lishga ham imkon beradi.

Trening turlari. Bugungi kunda turli mavzularda turli treninglar keng tarqalgan, ammo umumiy ma’noda ular 4 turga bo‘lingan:

- biznes treningi;
- shaxsiy rivojlanish;
- tarbiyaviy;
- tuzatuvchi.

Ko‘pincha bu guruh treninglari bo‘lib, unda 5 dan 20 gacha yoki undan ortiq kishi ishtirok yetadi.

Ular zarur shart-sharoitlarga yega bo‘lgan maxsus xonada o‘tkaziladi: video materiallar taqdimoti uchun jihozlar, diagrammalar va jadvallarni ko‘rsatish uchun taxta, ishtirokchilar uchun joylar. Shunga qaramay, yaqinda Internetda masofaviy treninglarni topishingiz mumkin, ularda ro‘yxatdan o‘tish orqali bo‘lajak ishtirokchilar qatnashish istagini bildiradilar. Ba’zan ular veb-kamera va konferentsiya rejimi yordamida tashkil yetiladi, lekin ko‘pincha siz taqdimotchi tomonidan bir kun oldin tayyorlangan va keyin nashr yetilgan oddiy videoni topishingiz mumkin.

Qaytaruvchi trening nima?

Ushbu turdagi mashg’ulotlar inson xatti-harakatlarini

[34] https://uz.warbletoncouncil.org/capacitacion-3584

o‘zgartirishga qaratilgan. Ko‘pincha bu ishtirokchilarning muvaffaqiyatga yerishishiga, hayotdagi baxtiga va hokazolarga to‘sqinlik qiladigan psixologik muammoni hal qilishga yordam beradi.

Uni guruhlash mumkin, lekin faqat bitta ishtirokchi bo‘lsa, u yeng samarali hisoblanadi.

Birinchidan, muammo tashxis qilinadi va oddiy psixologik maslahat va treningo‘rtasidagi farq aynan shu yerda namoyon bo‘ladi: agar birinchi holatda ularga testlardan o‘tish taklif qilinsa, u holda bu yerda mijoz o‘zining shaxsiyatini ochib berishga qaratilgan diagnostika mashqlarini bajaradi. ishtirokchining haqiqiy xatti- harakatini baholash uchun psixolog.

Tashxis qo‘yilgandan so‘ng, xatti-harakatlarni tuzatish yana mashqlar yordamida boshlanadi.Moslashuv qismi olingan ko‘nikmalarni real hayotda qo‘llashqobiliyatiga bag’ishlangan.

Ushbu turdagi treningning davomiyligi, birinchi navbatda, muammoning ko‘lami va mijozning olingan ko‘nikmalarni qo‘llash qobiliyatiga bog’liq. Bir nechasoatdan bir necha oygacha davom yetishi mumkin.

- Ta’lim tarbiyasi nima?

Ushbu tur kasbiy mahoratni oshirish uchun ishlatiladi. Universitetlar tomonidan taqdim yetilayotgan oliy ta’lim ko‘proq nazariy asosga asoslanadi va diplom olgan yosh mutaxassislar o‘z kasbining tarixini, uning nazariy tushunchalarinimukammal bilishlari mumkin, lekin ish beruvchilar talab qiladigan ko‘nikmalarga ega emaslar. Shuning uchun ham amaliy talablarni amalga oshirishga moslashishga yordam beradigan o‘quv mashg’ulotlari mavjud.

- Shaxsiy rivojlanish treningi nima?

Ushbu turdagi faoliyatning maqsadi noaniq doiraga yega, ammo bu uni keraksiz va foydasiz qilmaydi. Ba’zi odamlar uzoq vaqt davomida qaysi kasb ularga boshqalarga qaraganda ko‘proq mos kelishini, o‘z hayot tarzini qanday qilib yaxshiroq qurishni, nimaga intilish kerakligini va hokazolarni tushuna olmaydi. Bunday darslar shaxsning notanish tomonlarini ochib berishga yordam beradi, o‘z-o‘zini anglashni rivojlantirishga yordam beradi va xarakter

xususiyatlarini uyg’unlashtirishga yordam beradi.

Muvaffaqiyatli yakunlangan mashg’ulotning belgilari shaxsiyatning ichki o‘zgarishlari hisoblanadi: qadriyatlarni qayta baholash, odamlarga munosabatni o‘zgartirish, dunyoga yangi qarash.

- Biznes ko‘nikmalarini o‘rgatish nima?

Nomga asoslanib, bunday trening odamlarni biznesga o‘rgatish bilan bog’liqligi aniq. Ko‘pincha bu bitta firma, korporatsiya xodimlari uchun ularning ishsamaradorligini oshirish va ushbu sohadagi bilim va ko‘nikmalarini yangilash maqsadida tashkil yetiladi.

Shu bilan birga, har bir ishtirokchining individual xususiyatlari hisobga olinadi va agar kerak bo‘lsa, ish yaxshiroq bajarilishi uchun tuzatiladi.

Biznes treninglar jamoaviy ish samaradorligini oshirishga yordam beradi, iste'molchiga bo‘lgan munosabatni o‘zgartirishga yordam beradi, bu esa pirovardidasavdoni oshiradi.[35]

Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: Chapter 16 « Training and development» qismida trening usullari quyidagicha e'tirofetilgan.

Turli xil trening usullari mavjud. Bularga quyidagilar kiradi:

- Ish joyida o‘qitish va kasb-hunar ta’limi;
- Ishdan uzulmasdan treninglarni amalga oshirish.

Ish joyidan uzulmagan holda o‘qitish xavfni minimallashtiradi, lekin har doimham mashg’ulotlarni ishga o‘tkazishni osonlashtirmaydi.

Ish joyidan uzulmagan holda o‘qitish - bu maxsus o‘quv zallarida yoki muassasadan tashqarida ishning o‘zi kontekstidan tashqarida o‘tkaziladigan rasmiy trening.

(a) Kurslar tashkilotning o‘quv bo‘limi tomonidan o‘tkazilishi yoki tashqi yetkazib beruvchilar tomonidan taqdim etilishi mumkin. Bular:

(i) **Kun tartibi (Day release**): xodim tashkilotda ishlaydi va haftada bir kunnazariy mashg’ulotlar o‘tkazish uchun mahalliy kollej yoki o‘quv markaziga boradi;

(ii) **Masofaviy o‘qitish**, kechki mashg’ulotlar va sirtqi kurslar,

[35] https://uz.drunkentengu.com/chto-takoe-3921

bu odamdanishdan tashqari vaqt o‘tkazishni talab qiladi;

(iii)Professional malakasini tekshirish usun kurs;

(iv) Kollejda yoki o‘quv markazida to‘rt haftani o‘z ichiga olishi mumkinbo‘lgan blokadadan xalos bo‘lish kurslari, so‘ngra ish davriga qaytish;

(v) Odatda kollejda olti oy, keyin olti oy ishda, navbat bilan, ikki yoki uch yildavomida birlashtirilgan kurslar;

(vi) Bir yoki ikki yil davomida homiylik qilingan kunduzgi universitet kursi.

(b) Kompyuter mashg’ulotlari kompyuter yordamida interaktiv o‘rganishni o‘zichiga oladi. Yaxshi misol Mavis Beacon typing dasturi.

(c) **Elektron ta’lim (E-learning**) - bu kompyuterlar tarmog’i yoki internet orqali kompyuterga asoslangan ta’lim (mustaqil CD yoki dasturiy ta’minot emas). Treningni qo‘llab-quvvatlash onlayn o‘qituvchilar, moderatorlar va munozarali guruhlardan olinadi.

(d) Kursda qo‘llaniladigan usullar ma’ruzalar va seminarlar (nazariya va axborot) yoki rolli o‘yinlar, amaliy tadqiqotlar va amaliy mashqlarni (ish faoliyatini simulyatsiya qilish uchun) o‘z ichiga olishi mumkin.

Ish joyida o‘qitish (On the job training) - bilimlarni, shu jumladan uni "haqiqiy" ish jarayoni bilan maksimal bog’langan holda bilimlarni uzatish amalga oshiriladi.

Ish joyida o‘qitish o‘quv tajribasi sifatida haqiqiy ish vazifalaridan foydalanadi. Ish joyida o‘qitish usullariga quyidagilar kiradi:

(a) **Yo‘l-yo‘riq o‘rgatish**: stajyorga ishni qanday bajarishni ko‘rsating va o‘rgatilgan ishni o‘zi bajarishiga imkoniyat bering. Bu jarayonda nima qilish kerakligini aytish va tegishli ommaviy axborot vositalaridan foydalangan holdaqanday qilib ko‘rsatishni bilish kerak. Stajyor o‘qituvchiga taqlid qiladi va savollar beradi;

(b) **Ish rotatsiyasi**. Xodimlarni vaqti bilan ish joylarini almashtirish. Buularning ko‘nikmalarini yanada oshirishga olib keladi.

(s) **Ish joyda vaqtinchalik lavozimda ko‘tarilish**. Ba’zida rahbar vaqtinchalikkamandirovkaga ketgan davrda uning ishini vaqtinchalik

biron bir xodimga yuklash. Bu odamga yuqori lavozim talablarini boshdan kechirish imkoniyatini beradi.

(d) **"Yordamchi" lavozimlari (yoki ish nazorati):** xodim yangi yoki talabchan rolni bajarish uchun ko‘proq katta yoki tajribali odamning yordamchisi etibtayinlanishi mumkin.

(e) **Harakat Treningi**: menejerlar haqiqiy ish muammosini muhokama qilish uchun muammolarni hal qilish guruhi sifatida birlashadilar. "Maslahatchi" guruh a’zolariga ularning shaxslararo va muammolarni hal qilish qobiliyatlari jarayonga qanday ta’sir qilishini aniqlashga yordam beradi.

(f) **Qo‘mitalar (Committees**): idoralararo munosabatlar to‘g’risida tushuncha olish uchun tinglovchilar qo‘mitalar a’zoligiga kiritilishi mumkin.

(g) **Loyiha ishi (Project work**): boshqa odamlar bilan loyihada ishlash stajyorni tashkilotning boshqa bo‘limlari bilan tanishtirishi mumkin.

Induktsiya (Induction) - bu shaxsni rasmiy ravishda tashkilot yoki tizimga kiritish va integratsiya qilish jarayoni.

Induktsiya - bu mavjud odamlar guruhining yangi ishtirokchilarini kutib olish, tanishtirish va ijtimoiylashtirish jarayoni. U oriyentatsiya dasturi deb ham ataladi. Bu yangi xodimlar o‘zlarining yangi ish joylarida va katta xodimlari bilan o‘zlarini quylay his qilishlari uchun amalga oshiriladi.

Bevosita rahbar induktsiya jarayonini amalga oshirishi kerak. Ushbu jarayon quyidagi ketma-ket qadamlarda amalga oshiriladi:

1- qadam. Ishga qabul qiluvchini boshlash uchun o‘rganishi kerak bo‘lgan sohalarni aniqlash. Ba’zi narsalar (masalan, batafsil texnik bilimlar) keyingi o‘qish yoki o‘qitish sohalari sifatida belgilanishi mumkin.

2- qadam. Yangi ishga yo‘llangan xodimni ish xonalari va jihozlari bilan tanishtiring, shunda u o‘zini yo‘naltirishi mumkin.

3- qadam. Kadrlar menejeriga tegishli siyosat va protseduralar bo‘yicha ko‘rsatma berish: bandlik shartlari, kasallik va ta’til tufayli yo‘qligi, mehnat salomatligi va xavfsizligi va boshqalar sodir bo‘lganda

qonun va kodeks asosida amalga oshirilishi lozim bo‘lgan harakatlarni tushuntirish.

4- qadam. Yangi ishga yo‘llangan xodimni ofisdagi asosiy odamlarga tanishtiring: hamkasblar, mehnatni muhofaza qilish xodimlari va boshqalar bilan.

5- qadam. Қuyidagi ish tartib-qoidalarini joriy qiladi:

(a) Ishning mohiyatini va har bir vazifaning maqsadini tushuntiring;

(b) Ish vaqtini tushuntiring;

(s) Bo‘limning tuzilishini tushuntiring: yo‘llangan xodim kimga hisobot beradi,kimga shikoyat yoki so‘rovlarni hal qilishi mumkin va hokazolar.

6- qadam. Har qanday zarur texnik yoki amaliy bilimlarni olish uchun tegishlio‘quv dasturini rejalashtiring va amalga oshiring. Shunga qaramay, dastur aniq jadvalva maqsadlar to‘plamiga ega bo‘lishi kerak, shunda yo‘llangan xodimning maqsadi va dastur bo‘lim faoliyatiga muvofiq samarali tashkil etilishi mumkin.

7- qadam. Dastlabki rivojlanishni kuzatib boring, buni yo‘llangan xodimni o‘rgatatib borayotgan, biriktirilgan xodim tomonidan bildirilgan ish natijalari va ularni yo‘llangan xodimning o‘zi qanday qabul qilishini kuzatib boring. Bu muloqotga kirishish, tahlil qilish, muammolarni hal qilish va rivojlanishni rejalashtirishning uzluksiz siklining boshlanishi.[36]

Shuni inobatga olish kerakki induktsiya jarayoni yangi ishga yo‘llanganxodimni uzluksiz tushuntirishlarni olib borish, bajarayotgan ishni baholash va monitoring o‘tkazishni o‘z ichiga oladi. Bu yangi ishga kelgan xodimni ish joyida o‘zini qulay tutish va ish maqsadini to‘g’ri yo‘naltira olishiga olib keladi.

12.5. O‘qitish va rivojlantirish uchun javobgarlik

Borgan sari o‘rganish va rivojlanish uchun javobgarlik individual talabaga liniya menejerlari va o‘quv materiallarini yetkazib beruvchilar

[36] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: Chapter 16 « Training and development» 410-413 p

bilan hamkorlikda yuklanmoqda.

Hozir ko‘p odamlar o‘qitish va rivojlanish uchun yakuniy mas'uliyat ish beruvchiga emas, balki shaxsga tegishli deb hisoblashadi. Odamlar o‘z ko‘nikmalarini rivojlantirishga va martabalarini oshirishga intilishlari kerak va tashkilot ularga ta’lim yuklashini kutmasliklari kerak. Bu nima uchun kerak?

(a) Kechiktirish shuni anglatadiki, ishda ko‘tarilish avtomatik yo‘llari kamroq: odamlar ishda katta qiziqish va qiyinchiliklarga "vertikal" bo‘lmagan yo‘llarni izlashlari kerak.

(b) Texnologik o‘zgarishlar shuni anglatadiki, har doim yangi ko‘nikmalar kerak bo‘ladi va yangi ko‘nikmalarni o‘zlashtira oladigan odamlar ko‘proq ish bilan ta’minlanadi.

Kadrlar bo‘limi birinchi navbatda xodimlarni rivojlantirish bilan shug’ullanadi.Kattaroq tashkilotlar ko‘pincha shaxslarning natijalari va potentsiali va tashkilot ehtiyojlariga qarab shaxslarni targ’ib qilishni boshqaradigan keng qamrovli o‘quv va martaba rejalashtirish dasturlariga ega bo‘ladi.

Liniya menejerlari tashkilot ichida o‘qitish va rivojlanish uchun ba’zi javobgarlikni o‘z zimmalariga oladilar. Bularga:

- Bo‘lim yoki bo‘limning o‘quv ehtiyojlarini aniqlash;
- Bo‘lim ichidagi shaxslarning mavjud ko‘nikmalarini baholash;
- Ish joyida o‘rganish va rivojlanish imkoniyatlarini aniqlash;
- Trening shtabini tashkil etish;
- Ish joyida o‘qitish uchun ish natijalari to‘g’risida fikr-mulohazalarni taqdim etish;
- Zarur bo‘lganda o‘quv dasturlarini tashkil etish.

Trening menejeri (The training manager) - bu mashg’ulotlarni tashkil qilish va ba’zan ularni o‘tkazish uchun tayinlangan xodim. Trening menejeri odatda kadrlar bo‘limi yoki kadrlar bo‘yicha direktorga hisobot beradi, shuningdek, trening o‘tkaziladigan bo‘limlarda yo‘nalish menejerlari bilan yaxshi munosabatlarga muhtoj.

Trening menejerining vazifalariga quyidagilar kiradi:

- Aloqa (Liaison). Inson resurslarni boshqarish deportamenti

(kadrlar bo‘limi) va operatsion bo‘limlari bilan;

- Rejalashtirish (Scheduling). O‘quv dasturlarini qulay vaqtlarda tashkil etish;
- Ehtiyojlarni aniqlash (Needs identification). Mavjud va kelajakdagi ko‘nikmalar yetishmovchiligini aniqlash;
- Dastur dizayni (Programme design). Maxsus o‘quv dasturlarini ishlabchiqish;
- Muloqot (Feedback). Stajyor, departament va kadrlar bo‘limi o‘rtasida;
- Baholash (Evaluation). O‘quv dasturlarining samaradorligini tahlil qilibborish.

Har bir hodimno to‘g’ri yo‘naltirish menejerning qobiliyatiga bog’liq. Menejertegishli jarayonga qarab ishchi xodim uchun treninglar tashkil etish va tashkil etilgan trening xarajatlarni kelgusida undan iqtisodiy naf olish kabi harakatlarni puhta rejagaasosan amalga oshorish kerak deb o‘ylayman.O‘quv dasturlarini baholash.

Trening ma’lumotlari (Validation of training) – bu kurs natijalarini kuzatishva o‘quv maqsadlariga erishilganligini o‘lchashni anglatadi.

Treningni baholash (Evaluation of training) – bu dastur xarajatlarini olingantaxminiy foyda bilan taqqoslashni anglatadi.

Trening dasturlarini baholash beshta darajali baholash modeli mavjud. Ta’lim sxemasi samaradorligini turli darajalarda o‘zgartirib borishi mumkin. (Hamblin).

1- **daraja.** Tinglovchilarning ushbu tajribaga munosabati. Ular odatda mashqdankeyin teskari aloqa shakllari yordamida o‘lchanadi.

2- **daraja**. Stajyorlarni tayyorlash (yangi ko‘nikmalar va bilimlar): kurs oxirida tinglovchilar o‘rgangan narsalarini o‘lchash, odatda kurs oxirida olgan bilimlarni testbilan sinash.

3- **daraja.** Treningdan keyin ish xatti-harakatlaridagi o‘zgarishlar: mashg’ulotdan keyingi farqlarni aniqlash uchun ish usullari va natijalarini (mahsulotlar, xizmatlar, hujjatlar) kuzatish.

4- **daraja.** Treningning tashkilot maqsadlari/natijalariga ta’siri: o‘quv sxemasi tashkilotning umumiy maqsadlariga sifat, mahsuldorlik,

rentabellik, xodimlarni ushlab turish va boshqalar nuqtai nazaridan hissa qo‘shganligini aniqlash.

5- **daraja.** Yakuniy qiymati: manfaatdor tomonlar uchun imtiyozlar, katta ijtimoiy mas'uliyat, korporativ o‘sish/omon qolish jihatidan tashkilot keng "yaxshi" trening ta’siri.[37]

Trening asosan biznesga samarali rivojlanishni olib keladi. Xodimlarning malakasini oshirish treninglar asosida amalga oshiriladi. Treningni baholashdan maqsad xodimni o‘qitish uchun sarf qilingan harajat ish joyida yakuniy natijaga qarab tahlil qilinadi. Ya’ni trening xodimga qanchalik tajriba va bilimlarni oshirganligini baholash va biznesda olingan foydaga nisbatdan xulosa qilinadi.

Misol uchun, tibbiy servis xizmatlarini taqdim etayotgan iqtisodiy sub’ekt yangi zamonaviy tibbiy texnika va texnologiyalardan foydalanib operatsiyani amalga oshirish uchun, ushbu texnilogiyadan foydalanishni biladigan tibbiyot xodimni jalb qilish kerak bo‘ladi. Ammo bunday xodim topilguncha ancha vaqt ketishi mumkin, bu esa olib kelingan uskananing iqtisodiy naf olib kelashiga to‘sqinlik olib kelish extimol yo‘q emas. Shu bois, undan ko‘ra firmada mavjud tibbiyit xodimlardan birini tanlab uning uchun maxsus treninglar tashkil etib, o‘z maqsadlariga erishsa boladi. Ko‘pincha bunday amaliyot ko\p kompaniyalarda ham amalga oshiriladi deb o‘ylayman.

12.6 Rivojlanish

Rivojlanish (Development) - bu shaxsiy, kasbiy yoki martaba o‘sishi uchun xodimlar yoki menejerlarning malakasi, tajribasi va qobiliyatini oshirish uchun bir qator o‘quv faoliyati va tajribalarini (nafaqat o‘qitish) o‘z ichiga oladi.

Ushbu bobning boshida ta’kidlaganimizdek, rivojlanish-bu o‘rganishdan ko‘ra shaxsning salohiyatini ro‘yobga chiqarish uchun "kengroq" yondashuv. Rivojlanish treningni o‘z ichiga olishi mumkin, lekin xodimlarning bir qator o‘quv tajribalarini ham o‘z ichiga olishi mumkin. Bularga:

[37] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: Chapter 16 « Training and development» 414-415 p

(a) Qiyinchilik va mas'uliyatni oshirish bo‘yicha ish tajribasini hisobga olgan holda, bu ularga boshqa yuqori darajadagi ishlarni o‘z vaqtida bajarishga imkon beradi;

(b) Shaxsiy va martaba maqsadlarini shakllantirishga yordam beradigan ko‘rsatmalar, qo‘llab-quvvatlash va maslahatlar beriladi;

(c) Ularning bilim va ko‘nikmalarini rivojlantirish uchun tegishli ta’lim va professional ko‘nikmalarni olish imkonini beradi;

(d) Ularning kelajagini rejalashtirishga va tashkilotda ular uchun ochiq imkoniyatlarni aniqlashga yordam beradi.

12.5- jadval

Rivojlanish yondashuvlari.

Yondashuv	**Izoh**
Boshqaruvni rivojlantirish (Management development)	"Rejalashtirilgan va maqsadli o‘quv jarayoni orqali boshqaruv samaradorligini oshirishga urinish" (Mumford).
Kar’erani rivojlantirish (Career development)	Individual shaxslar martaba yo‘llarinirejalashtiradi.
Kasbiy rivojlanish (Professional development)	Professional organlar uzluksiz kasbiy rivojlanish (CPD) ning tuzilgan dasturlarini taklif qilishadi. Maqsad, shaxs tomonidan o‘zini o‘zi boshqaradigan ta’lim, rivojlanish va o‘qitish orqali professional standartlarni saqlash va takomillashtirishni ta’minlashdir. CPD yondashuvikasbiy malaka martaba davomida rivojlanish va kasbiy axloq qoidalari va standartlariga rioya qilishuchun asos bo‘lishi kerak degan ishonchga asoslanadi.
Shaxsiy rivojlanish (Personal development)	Korxonalar hozirgi ishlarida zarur bo‘lgan ko‘nikmalarga e'tibor qaratish o‘rniga, xodimlarga rivojlanish uchun ko‘proq imkoniyatlarni taklif qilmoqdalar. Shaxsiy rivojlanish tashkilotning kelajakdagi ehtiyojlarini qondirishga yanada innovatsion va moslashuvchan hissa qo‘sha oladigan ko‘p qirrali, malakali xodimlarni yaratadi. Bu, shuningdek, xodimlarning ishidan qoniqishini va

	sadoqatni oshirishga yordam beradi.

Xulosa qiladigan bo‘lsam, rivojlanish shaxs bilan birgalikda kompaniya iqtisodiy naf olish uzviy bog’liq. Agar insjn o‘zini rivojlantirish uchun harakat qilsa va buning uchun moddiy tarafdan harajat qilsa6 uning maqsadi keyinchalik kelagakda ko‘proq iqtisodiy naf olishni rejalashtirgan bo‘ladi. Har bir pog’ona o‘z-o‘zini rivojlantirish malakaning oshishiga olib keladi, bu esa o‘z navbatida etuk, katta to‘lanadigan kadr bo‘lab etishishingizga va albatta iqtisodiy, moddiy taraflaringiz ham o‘z-o‘zidan tabiyi oshishga olib keladi. Kopaniyada ham huddi rivojlanish zaminida huddi shu mahfaatlar o‘tadi va shax bilan bir-birini to‘ldiradi.

Tayanch iboralar:

ta’lim (learning), motivatsiya, trening, dastur, nazariyotchilar (theorist), reflektor (reflectors), faollar (activists), pragmatik (rragmatist), tajriba (experimentation), rivojlantirish, maqsad, manaviyat, treningni baholash (assessment for training), rasmiy, norasmiy, tahlil, elektron ta’lim (E- learning), stajyor (the trainee), liniya menejerlari, trening menejeri (the training manager).

Nazorat uchun savollar:

1. Trening bu nima va u rivojlanish bilan qanday bog’liq?
2. Ta’lim maqsadi nimalardan iborat?
3. Ta’limga ehtiyoj deganda nimani tushunasiz?
4. Trening turlari?
5. O‘qitish jarayonida o‘quv dasturlari qanday baholanadi?
6. Trening dasturlarini kim tuzadi?
7. Liniya menejeri kim va vazifalari nimalardan iborat?
8. Trening menejeri kim va vazifalari nimalardan iborat?
9. Rivojlanish yondashuvlarini izohlang?

Glossariy

Ta’lim (learning) - bu to‘g’ridan-to‘g’ri yoki bilvosita tajriba

natijasida xulq- atvor yoki potentsial xatti-harakatlarning nisbatan doimiy o‘zgarishi deb ta’riflash mumkin. Shunday qilib, ta’lim – bu tajriba natijasida xatti-harakatlarning o‘zgarishi.[38]

Nazariyotchilar (Theorist) - bu nima uchun nimadir qanday yekanligi haqidagi nazariyani tushunish orqali eng yaxshi o‘rganadigan odamlar. Samarali o‘rganish uchun ularga modellar, tushunchalar va faktlar kerak.

Reflektor (Reflectors)- bu boshqalarni kuzatishi va hozirgina kuzatgan narsalari haqida o‘ylashi mumkin bo‘lganda yeng yaxshi o‘rganadigan odamlar. Ularto‘g’ridan-to‘g’ri sakrashdan qochishadi va birinchi navbatda tomosha qilishni afzal ko‘rishadi.

Faollar (Activists) - ular amalda eng yaxshi o‘rganadigan odamlardir. Ular qo‘llarini bulg’ashni yaxshi ko‘radilar va qalin narsalarga tashlanishdan va yangi narsalarni sinab ko‘rishdan g’ayratlanadilar. Ular narsalarni tushunishga boshqalar bilan aqliy hujum mashg’ulotlari yordamida muammolarni hal qilishni yaxshi ko‘radilar.

Pragmatik (Pragmatist)- o‘rganayotgan narsalarini haqiqiy dunyoda qanday amalda qo‘llash mumkinligini ko‘rganlarida keyin yaxshi o‘rganadilar. Ular o‘rgangan yangi g’oyani qabul qilishni yaxshi ko‘radilar va darhol uni amaldaqo‘llashga harakat qilishadi.[39]

" **O‘qish -** bu tajribani o‘zgartirish orqali bilimlarni yaratish jarayoni "[40]

O‘qitadigan tashkilot (The learning organisation) - bu bilimlarni egallash va almashishga yordam beradigan, shuningdek, uning barcha a’zolarini tezo‘zgaruvchan va noaniq muhitga javoban doimiy va strategik ravishda o‘zgartirishgao‘rgatadigan tashkilot.[41]

Rivojlanish (Development) - bu " bilim va ta’lim tajribasini ta’minlash orqali insonning qobiliyatlari va salohiyatini oshirish yoki amalga oshirish."

[38] https://www.geektonight.com/what-is-learning/
[39] https://expertprogrammanagement.com/2020/10/honey-and-mumford/
[40] Колб, Д.А. (1984). Экспериментальное обучение: опыт как источник обучения и развития (Том1). Энглвуд Клиффс, Нью-Джерси: Прентис-Холл. 38 б.
[41]

Trening - bu " jismoniy shaxslarga o‘z ishlarini samarali bajarish uchun bilim, ko‘nikma va malaka darajasiga yerishishga imkon beradigan o‘quv mashg’ulotlari, dasturlar va brifinglar orqali rejalashtirilgan va tizimli xatti-harakatlarning o‘zgarishi."

Bilim olish - asta-sekin o‘rganish va o‘qitish orqali olingan bilim deb ta’riflanadi.

"O‘qimishli" odam - ma’lum bilim yoki ko‘nikmalarga ega bo‘lib, ularni yegallash uchun ma’lum bir jarayondan o‘tgan deb qaraladi.

Treningga tizimli yondashuv - bu ehtiyojni aniqlash, ob'ektiv belgilash, o‘quv dasturlarini rejalashtirish, o‘qitish va natijalarni baholash kabilarni o‘z ichiga oladi.

Personal rivojlanish rejasi (a personal development plan) - bu rivojlanish imkoniyatlarining keng to‘plamini, shu jumladan rasmiy treningni o‘z ichiga olgan shaxs uchun aniq rivojlanish harakatlari rejasi.

Ta’limning maqsadi -umumiy ta’lim tizimini mamlakatda amalga oshirilayotgan ijtimoiy-iqtisodiy islohotlar, rivojlangan xorijiy mamlakatlarning ilg’or tajribalari hamda ilm-fan va zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalariga asoslangan holda tashkil etish, ma’naviy barkamol va intellektual rivojlangan shaxsni tarbiyalashdan iborat.

Ish joyida o‘qitish (Off the job training) - bu maxsus o‘quv zallarida yoki muassasadan tashqarida ishning o‘zi kontekstidan tashqarida o‘tkaziladigan rasmiy trening.

Elektron ta’lim (E-learning) - bu kompyuterlar tarmog’i yoki Internet orqali kompyuterga asoslangan ta’lim (mustaqil CD yoki dasturiy ta’minot emas).

Ish joyida o‘qitish (On the job training) - bilimlarni, shu jumladan uni "haqiqiy" ish jarayoni bilan maksimal bog’langan holda bilimlarni uzatish amalga oshiriladi.

Kirish (Induction) - bu shaxsni rasmiy ravishda tashkilot yoki tizimga kiritishva integratsiya qilish jarayoni.[42]

[42] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: Chapter 16. 411 p

XIII BOB. XATTI HARAKATNI/ ISHNI BAHOLASH

13.1. Ish foaliyatini boshqarish va baholash
13.2. Ish faoliyatini baholashning maqsadi
13.3. Ish faoliyatini baholash jarayoni
13.4. Samarali baholash uchun to‘siqlar

13.1. Ish faoliyatini boshqarish va baholash

Ish faoliyatini boshqarish-bu tashkilotda xodim ishga qabul qilingan paytdan boshlab boshlanadigan jarayon. Xodimlarning xulq-atvori va ishi tashkilot maqsadlariga mos kelishini tekshirish uchun ularni diqqat bilan kuzatib borish kerak. Har bir tashkilot o‘z yo‘lida xodimlarni baholash omillarini tashkil etuvchi parametrlarni belgilaydi.[43]

Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: Chapter 17 « Performance appraisal» qismida ish faoliyatini boshqarish va baholash”nomli mavzusida quyidagi tushunchalar yoritib berilgan.

Ish faoliyatini boshqarish individual ko‘rsatkichlarni o‘lchash va baholash orqali tashkilot uchun eng yaxshi natijalarga erishishga qaratilgan. Baholash maqsadlarni belgilash, ishlashni kuzatish, muloqotni va takomillashtirishni rejalashtirishni o‘z ichiga olgan ishlashni boshqarish tizimining bir qismidir.

Ish faoliyatini boshqarish (Performance management) - bu bajarilayotgan ishni boshqarish orqali samarali natijalarga erishish vositasi. Maqsad standartlar va ko‘nikma talablarining kelishilgan doirasi. Bu nimaga erishish kerakligi to‘g’risida umumiy tushunchani o‘rnatish va unga erishish uchun odamlarni boshqarish va rivojlantirishga yondashuv.

Ushbu ta’rif ish faoliyatini boshqarishning asosiy xususiyatlarini ta’kidlaydi.

Ish faoliyatini boshqarishning tizimli yondashuvi quyidagi

[43] https://medium.com/@rathorehitendra/performance-management-process-ultimate-guide-to-planning- execution-assessment-a5a83fe8a9bd

bosqichlarni o‘z ichiga olishi mumkin:

1- qadam. Biznes-rejani amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan talabni vakompitentlikni aniqlang.

2- qadam. Shaxs yoki jamoaning umidlarini belgilaydigan, ishlash standartlari,ishlash ko‘rsatkichlari va odamlarga zarur bo‘lgan ko‘nikma va malakalarni qamrab oladigan ish faoliyati shartnomasini tuzing.

3- qadam. Shaxs bilan ishlash va rivojlanish rejasini tuzing. Bular ish faoliyatini yaxshilash uchun zarur bo‘lgan harakatlarni qayd etadi, odatda hozirgi ishdagi rivojlanishni qamrab oladi.

Ishni amalga oshiruvchm xodim bilan muhokama qilinadi va odatda quyidagilarni qamrab oladi:

- Ishlash sohadagi xodimlar rivojlanishga muhtojligini his qilishlari kerak;
- Ish faoliyatini samaradorliginioshirish uchun xodim va menejerningroziligi bo‘lishi kerak;
- Rivojlanish va o‘qitish tashabbuslari bo‘lishi kerak.

4- qadam. Ish foliyatini baholaganda, kadrlar bo‘limini tomonidan o‘tkazib turiladigan sinovlar asosida emas, balki yil davomida ish faoliyatini boshqarishda doimiy ravishda monitoringni amalga oshirib boring. Menejerlar yilning turli vaqtlarida norasmiy nazorat asosida ish faoliyatini baholab, ko‘rib chiqishlari mumkin. Ushbu qadamda quyidagilarni inobatga olish kerak bo‘ladi:

(a) Maqtov, e'tirof va ortib borayotgan mas'uliyat bilan qullab-quvvatlash ish faoliyatining unumdorligiga olib keladi. Yomonlaщgan ish faoliyati o‘rgatish yoki maslahat berishga olib keladi.

(b) Ish rejalari kerak bo‘lganda yangilanadi;

(s) Ish faoliyatida kelib chiqgan muammolarini aniqlash orqali bartaraf etish kerak bo‘ladi, bu esa nazorat choralarini ko‘rish (etarli resurslar bilan) va muloqotni o‘rnatish orqali amalga oshiriladi.

5- qadam. Ish faoliyatining samaradorligini o‘rganib chiqish (Performance review). Har yili, ma’lum bir davrda, reja muvaffaqiyatli bajarganligi tahlil qilinadi, ammo barcha xarakatlar kelajakda nima bo‘lishini baholashdan iborat.

Trening va motivatsiya samarali bo‘lishi uchun odamlar o‘z maqsadlari nima ekanligini aniq bilishlari muhimdir. Bu ularga quyidagilarni bajarishga imkon beradi:

(a) Ularning harakatlarini rejalashtirish va maqsadlarga yo‘naltirish;

(b) Maqsadlarga muvofiq ularning samaradorligini kuzatib boring va agarkerak bo‘lsa, to‘g’irlab boring (yoki o‘rganing);

(c) Maqsadlarga erishish bilanoq yutuqlar uchun mukofotni his eting;

(d) Xodimlar o‘zlarining vazifalari ma’no va maqsadga ega ekanligini hisqilishadi, bu ishdan qoniqishning muhim elementi;

(e) Qiyinchilik motivatsiyasini boshdan kechiring: biror narsaga erishish uchunma’lum bir yo‘nalishda energiya va kuch sarflash zarurati;

(f) Imkonsiz yoki yetarli darajada mukofotlanmagan vazifalar tufayli tushkunlikka tushishdan yoki motivatsiyaning pasayishidan saqlaning.

Ish faoliyatining samaradorligini oshirishning printsiplari mavjud bo‘lib, ular 13.1 - jadvalda ko‘rsatib o‘tilgan.

13.1 - jadval

Ish faoliyatining samaradorligini oshirish printsiplari

Printsip	Izoh
Ish bilan bog‘liq (Job related)	Ular haqiqiy ish va ish tavsifida ko‘rsatilgan asosiy vazifalar bilan bog‘liq bo‘lishi kerak.
Boshqariladigan (Controllable)	Odamlar nazorat qila olmaydigan omillar asosida baholanmaslik kerak.
Ob'ektiv va kuzatiladigan (Objective and observable)	Bu munozarali. Savdo hajmi kabi samaradorlikning ayrim jihatlarini o‘lchash mumkin, ammo ba’zi korxonalar uchun muhim bo‘lgan xushmuomalalik yoki do‘stona munosabat kabi masalalarni o‘lchash qiyinroq.
Ma’lumotlar mavjud bo‘lishi kerak (Data must be available)	Agar ma’lumotlar haqiqatan ham to‘plana olmasa, ishlash ko‘rsatkichlarini aniqlashda hech qanday ma’no bo‘lmaydi

Ish faoliyati jarayoni muhim qadamlar asosida baholanadi. Bular:

1. Maqsad belgilab olinadi.
2. Maqsadga erishish uchun standart belgilab olinadi.
3. Monitoring va muloqot o‘rnatiladi.
4. Samaradorlik ko‘rsatkichlari o‘rganib chiqiladi.
5. Yakuniy baholash xarakatlari amalga oshiriladi.

Yuqorida o‘tilgan mavzularimizda, aytilganidek motivatsiya va bajarilgan ish uchun xodimga to‘lab beriladigan muyeosib mukofot ish faoliyatining samaradorligini oshiradi. Ish faoliyatini menejerlar tomonidan kuzatib boriladi va olingan kerakli ma’lumotlar asosida baholanadi. Bu o‘z navbatida monitoring orqali amalga oshirib boriladi. Rahbar, menejer va xodim o‘rtasida muntazam ravishda muloqot o‘rnatilishi lozim. Chunki ba’zi holatlarda, norasmiy ravishda ish faoliyatinikuzatib borishda xodimlar bilan o‘rnatilgan muloqot bilan ish faolityaning bugungi kunda kamchiliklarini tahlil qilib, korrektirovka qilinadi va to‘g’ri qarorlarni qabul qilsa bo‘ladi (biznes faoliyati uchun bo‘lgan qarorlar).

13.2. Ish faoliyatini baholashning maqsadi

Baholash mukofotlash uchun, shuningdek potentsialni aniqlash uchunishlatilishi mumkin. Bu ishlashni boshqarishning bir qismidir va takomillashtirish va o‘qitish va rivojlanish ehtiyojlari uchun sohalarni yaratish uchun ishlatilishi mumkin. Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: Chapter 17 « Performance appraisal» qismida ish faoliyatini baholashshning maqsadi” nomli mavzusida quyidagi tushunchalar yoritib berilgan.

Har qanday baholash tizimining umumiy maqsadi tashkilotning samaradorligini oshirish, uning tarkibidagi shaxslarning o‘z imkoniyatlarini maksimal darajada bajarishini ta’minlash va takomillashtirish imkoniyatlarini rivojlantirishdir. Bu uchta asosiy komponentdan iborat:

(a) **Tashkilotda mukofotlash masalalarini ko‘rib chiqish (Reward review),**ayni xodimning ishlash bilan bog’liq bonuslarga yoki ish haqini oshirishga loyiqliginio‘lchash;

Ish faoliaytini rejalashtirish (Performance review), trening va rivojlanish dasturlarini rejalashtirish va kuzatish uchun: o‘quv ehtiyojlarini aniqlash, o‘qitish usullarini tasdiqlash va boshqalar;

(b) **Potentsialni tahlil (Potential review**), ayni kelajakda inson qila oladigan ish darajasi va turini bashorat qilishga urinish orqali karyera zinasida o‘sishi va uzluksizligini rejalashtirishda yordam beradigan potentsial tahlil;

Maxsus baholash maqsadlari. Bularga quydagilar kiradi:

(a) Sekciay yoki bo‘lim maqsadlariga erishish uchun odam ishda nima qilishi kerakligini aniqlash;

(b)Muayyan davr oralig’ida inson o‘z faoliyati davomida erishishi kutilayotgananiq yoki asosiy natijalarni belgilash;

(c) Har bir ishchini ish standarti asosida bajaraoytgan ishini, ishlash darajasini baholab borish va olaoytgan ish haqi stavkasidan yuqori bo‘lgan mukofotlash uchun zamin yaratish;

(d) Amaliy ko‘rsatkichlar asosida insonning o‘qitish va rivojlanish ehtiyojlarinianiqlash;

(e) Lavozimga ko‘tarilish uchun potentsial nomzodlarni aniqlash;

(f) Ish samaradorligini oshirish uchun qiralarni aniqlash;

(g) Inson resurslarini rejalashtirish uchun asos sifatida korxonaning haqiqiy vapotentsial ko‘rsatkichlari ro‘yxatini tuzish;

(h) Ishga qabul qilinuvchilarning keyingi yutuqlarini hisobga olgan holdakorxonada tanlov tartib-taomillarini monitoring qilish;

(i) Ierarxiyaning turli darajalari o‘rtasida ish vazifalari haqida ma’lumotalmashishni takomillashtirish.

Nima uchun baholash tizimlari kerak?

Rasmiy baholash tizimlari (Formal appraisal systems) menejerlarning ob'ektiv, ijobiy, dolzarb va izchil fikr-mulohazalarini qo‘llab-quvvatlaydi.

Mmenejerlar ish faoliyatini baholash uchun ma’lumotlarni to‘playdilar va nazorat davomida doimiy ravishda fikr bildiradilar, deb bahslashishingiz mumkin. Nima uchun rasmiy baholash tizimi talab qilinadi? Afzalliklari nimada?

(a) Menejerlar va nazoratchilar ishchi hodimlarning ishi haqida kamdan- kam hollarda izchil, to‘liq va ob'ektiv rasmga ega bo‘lishlari mumkin (ehtimol, ularning sezilarli muvaffaqiyatlari va muvaffaqiyatsizliklari tufayli).

(b) Menejerlar o‘zlarining ishchi hodimlarning kamchiliklari haqida aniq tasavvurga ega bo‘lishlari mumkin, ammo takomillashtirish va rivojlanish masalalariga vaqt va e'tibor bermagan bo‘lishi mumkin.

(c) Qarolarni chiqarish oson, lekin ularni batafsil, yozma yoki sub´ekt bilanyuzma-yuz turib asoslab berish qiyinroq.

(d) Turli baholash mutaxassislari turli xil mezonlar to‘plamini, standartasoslarini qo‘llashlari va ob'ektiv qarorlarni hlar asosida qabul qilishlari mumkin. Bu esa o‘z navbatida, baholash qiymatini, shuningdek, baholanuvchilar oldida unga bo‘lgan ishonchni pasaytiradi.

(e) Agar rahbarlar bu masalalarga jiddiy qaramasalar, ular kamdan-kam hollarda o‘z qo‘l ostidagilarga ob'ektiv va etarli darajada fikr mulohazalarii bildiraolmaydilar.

Student Accountant jurnalidagi maqolada (2004 yil aprel sonida) alohida shaxslar va tashkilot uchun mumkin bo‘lgan afzalliklari ko‘rsatib o‘tilgan. Ko‘rsatib o‘tilgan afzalliklari qudagi jadvada aks ettirilgan (13.2 - jadval).

13.2 - jadval

Alohida shaxslar va tashkilot uchun mumkin bo‘lgan afzalliklari

	avzalliklari
Shaxs (Individual)	• Maqsadlar butun tashkilotganisbatan belgilanadi; • Asosiy natijalar va vaqto‘lchovlari belgilanadi; • Bajarilgan ishlar va kelajakdagifaoliyatni standartlar asosida taqqoslanadi;

[85] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: CHAPTER 17 // PERFORMANCE APPRAISAL424-425 p

[86] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: CHAPTER 17 // PERFORMANCE APPRAISAL425 p

	• Ish natijalari bilan bog’liq bo‘lganish haqi sxemalari ishlab chiqiladi
Tashkilot (Organisation)	• Tegishli lavozimga nomzodlar aniqlandi; • Ish amaradorligini oshiradigan tomonlarni anqlaydi; • Comunikaciay aloqalari yaxshilanadi; • O‘rta va uzoq muddatli xodimlarni HR rejalashtirish uchun asos ayratiladi

Demak, xulosa qiladigan bo‘lsak ish faoliyatini baholashning maqsadi tashkilotda hodamlarning ish faoliaytlarining ob'ektiv rasmga ega bo‘lish asosida, mukofotlashda menejerlar tomonidan to‘g’ri, ish samaradorigini oshiradigan qarorlarni qabul qilish uchun muhim.

Qisqa keys

Savol. Rasmiy baholash tizimining etishmasligi bilan bog’liq bo‘lgan odam uchun to‘rtta kamchilikni sanab o‘ting?

Javob. Baholash tizimining etishmasligi bilan bog’liq kamchiliklarga quyidagilar kiradi: xodim ish jaraoynida kamchiliklardan xabardor bo‘lmaydi, ular lavozimga ko‘tarilish uchun ko‘rib chiqiladimi yoki yo‘qligini baholay olmaydi, o‘qitish orqali zaif tomonlarini aniqlay olmaydi yoki tuzata olmaydi va menejer bilan aloqasi bo‘lmaydi

13.3. Ish faoliyatini baholash jarayoni

Ishni baholash jarayoni (The performance appraisal process) xodimning ish faoliyatini baholash uchun davriy baholash amalga oshiriladigan jarayon sifatida belgilanadi.[44]

Rasmiy baholash tizimining uchta asosiy talablari quyidagilardan iborat: baholanishi kerak bo‘lgan narsani aniqlash, baholarni ro‘yxatdan o‘tkazish va fikr- mulohaza va rejalashtirish uchun baholovchi va baho oluvchini birlashtirishdan borat.

Rasmiy baholash tizimiga uchta asosiy talab mavjud. Bular

[44] https://www.marketing91.com/performance-appraisal-process/

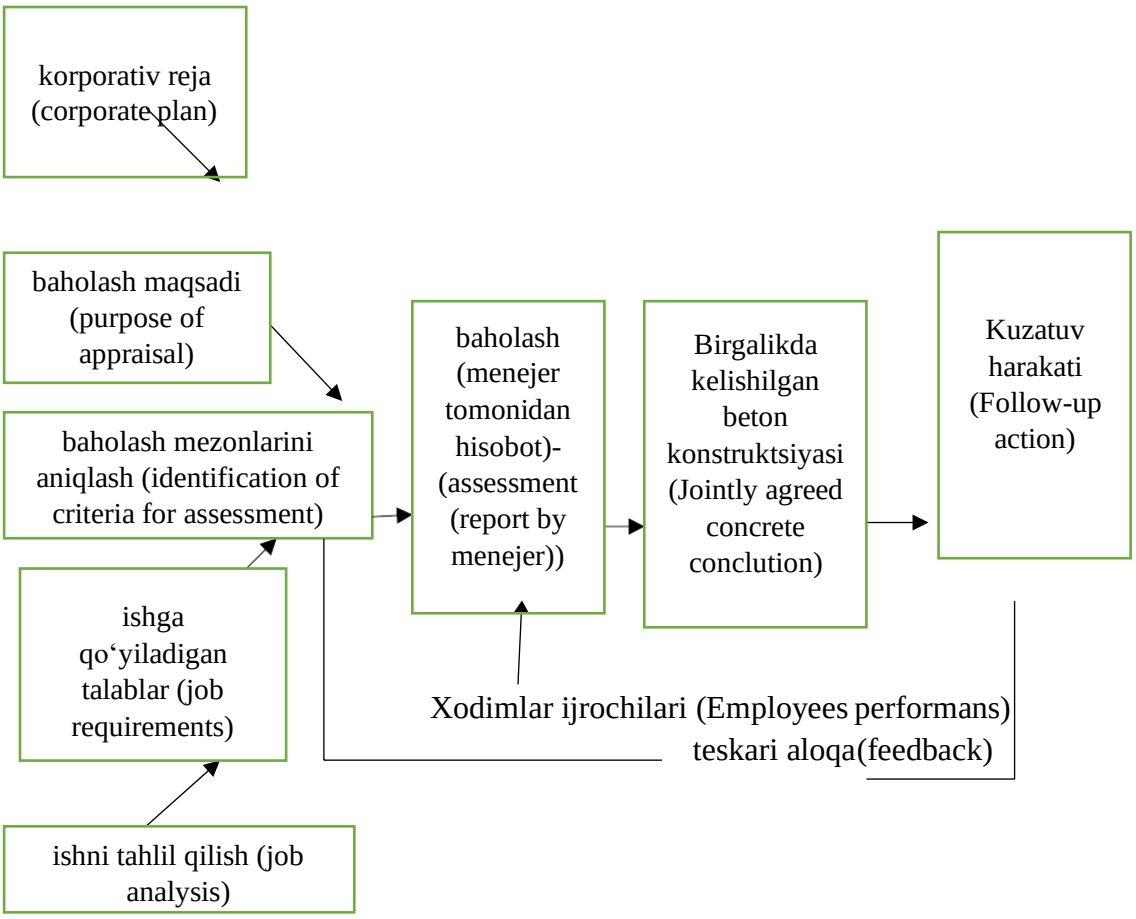
quydagilar:

(a) Shaxslarni izchil va ob'ektiv baholash mumkin bo‘lgan kerakli xususiyatlar va standartlarni shakllantirish.

(b) Baholashni ro‘yxatdan o‘tkazish; menejerlarni standart tuzilmadan foydalanishga undash kerak, ortiqcha formal rasmiaytcilikga berilmasdan, ularga muhim deb hisoblagan narsalarini ifoda etishga ruxsat berilishi kerak.

(c) Baholovchini va baholashni qabul qiluvchini shunday birlashtirish keraki, ikkalasi ham baholashga hissa qo‘shadigan bo‘lib, samaradorlikni oshirishda birgaikda kelishilgan holda rejani tuzishlari kerak.

Tizimli baholash tizimini quyidagicha tasvirlash mumkin (2-rasm).[45]



13.1-rasm. Tizimli baholash.

[45] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: CHAPTER 17 // PERFORMANCE APPRAISAL 425-426 p

Baholash nima?

Shaxslar o‘rtasida taqqoslash uchun baholash umumiy standart bilan bog’liq bo‘lishi kerak. Ba’zi bir asosiy mezonlar oddiy baholash hisoboti shaklida quyidagicha ko‘rinishda bo‘lishi mumkin (13.3 - jadval).

13.3-jadval

BAHOLASH HISOBOTI (APPRAISAL REPORT)						
Nomi (Name): Lavozimdagi vaqt (Time in position): Lavozimi (Position): Ko‘rib chiqish davri (Period of review): Kompaniya (Company):						
Umumiy baholash (Overall assessment):	A	B	C	D	E	Izoh (Comment):
Ish tajribasi (Job knowledge) Samarali natija (Effective output)Hamkorlik (Co-operation) Tashabbus (Initiative) Vaqtni tejay bilish (Timekeeping) Boshqa tegishli faktlar (ko‘rsatish) (Other relevant facts (specify))						
A = uyqori natija (Outstanding) B = standartdan yuqori (Above standard) C = talab qilinadigan standartga mos keladi (To required standard) D = ba’zi jihatdan standartga mos kelmaydi (Short of standard in some respects)E = talab qilinadigan standartga mos kelmaydi (= Not up to required standard)						
Potenciali	A	B	C	D	E	Izoh (Comment):

A = kechiktirilgan ishda lavozimda ko‘tarilishi (Overdue for promotion)B = ishda lavozimda ko‘tarilishiga tayoyr (Ready for promotion) C = ishda lavozimda ko‘tarilishi uchun potencialning etarliligi (Potential for promotion) D = hozirda lavozimga ko‘tarilish uchun potentsialdan hech qanday dalil yo‘q (No evidence of promotion potential at present) E = ishchi xodim haqida biron-bir qarorga kelishim uchun, etarli darajada men bilan uzoq vaqt ishlamadi (Has not worked long enough with me for judgement)		
Trening, agar mavjud bo‘lsa, talab qilinadi (Training, if any, required):		
Baholash xodim bilan muhokama qilinganmi? (Assessment discussed with employee?)	Ha (Yes)	Yo‘q (No)
Imzo (Signed)	Sana (Date)	
Tasdiqlanganligi (Confirmed)	Sana (Date)	

Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: CHAPTER 17 // PERFORMANCE APPRAISAL qismida baholash texnikasi quydagicha ochib berilgan.

Ishlashni baholash yoki baholashning bir qancha usullari mavjud. Eng to‘g’ri usul vaziyatga va jalb qilingan odamlarga bog’liq bo‘lishi aytib o‘tilgan. Turli xil mezonlarni turli yo‘llar bilan o‘lchab, turli xil baholash usullaridan foydalanishmumkin. Bularga:

(a) **Umumiy baholash (Overall assessment)**. Menejer baholovchi haqidagifikrlarini tavsify shaklida yozadi. Biroq, baholash mezonlari va sohalarining kafolatlangan izchilligi bo‘lmasligi sababli, menejerlar yozma ravishda aniq, samarali, ob'ektiv fikrini taqdim eta olmasligi mumkin.

(b) **Boshqariladigan baholash (Guided assessment).** Baholash bo‘yicha mutaxassislar bir qator o‘ziga xos xususiyatlar va ishlash elementlari haqida fikr bildirishlari, shuningdek, "qo‘llash",

"yaxlitlik" va "moslashuvchanlik" kabi atamalarni ish kontekstida qanday talqin qilish kerakligi haqida tavsiyalar berishlari kerak.

(c) **Saralash (Grading**). Rahbarlar ko‘rib chiqilayotgan shaxslarni bajargan ish samaradorligini taqqoslaniladi va unga ko‘ra rahbarlar ko‘rib chiqilayotgan shaxsbir necha daraja yoki darajalardan birini tanlashga da’vat etiladi, bu uning xususiyatni namoyish etadi. Bunday saralash reyting shkalasi sifatida ham ko‘llaniladi.

Reytinglarni olish uchun reytinglarga raqamli qiymatlar qo‘shilishi mumkin. Shu bilan bir qatorda plyus / minus shkalasi bo‘yicha umumiy pozitsiyani ko‘rsatish uchun aniq grafik shkaladan foydalanish mumkin.

Faktor: ish muhimligi	Yuqori	O‘rtacha	Past

(d) **Xulq-atvor bilan bog’liq hodisalarni aniqlash usullari (Behavioural incident methods).** Ular xodimlarning xatti-harakatlariga e'tibor qaratadilar, bu menejerlar tomonidan bildirilgan muvaffaqiyatli va muvaffaqiyatsiz ish xatti- harakatlarining umumiy tanqidiy holatlari bilan belgilanadigan har bir ishdagi odatiy xatti-harakatlar bilan taqqoslanadi.

(e) **Natijalarga yo‘naltirilgan sxemalar (Results-orientated schemes).** Ular ish samaradorligini menejer va xodim tomonidan oldindan kelishilgan aniq maqsadlar va ishlash standartlariga muvofiq kelishini baholaydilar. Ushbu yondashuvning muhim afzalliklari bor.

Bularga:

(i) Xodim baholashda ko‘proq ishtirok etadi, chunki ubirgalikda kelishilgan maqsadlarga erishishdagi yutuqlarini baholay oladi.

(ii) Menejer tanqidchi rolidan ozod qilinadi va murabbiyga aylanadi.

(iii) Aniq va ma’lum maqsadlar xulq-atvorni o‘zgartirishga yordam beradi.

Sxemaning samaradorligi belgilangan maqsadlarga bog’liq bo‘ladi

(ular aniq belgilanadimi? haqiqiymi?) va har ikki tomonning buni amalga oshirishga sodiqligi muhim hisoblanadi.

O‘z-o‘zini baholash shaxslar o‘z-o‘zini baholashni asosiy kirish sifatida amalgaoshirganda sodir bo‘ladi.

Afzalliklarga quyidagilar kiradi:

(a) Bu menejerning vaqtini tejaydi, chunki xodim ish bilan bog’liq bo‘lgan funkcional vazifalarning kuchli tomonlarini aniqlaydi;

(b) Bu odamning javobgarligini oshiradi, bu esa motivatsiyani oshiradi;

(c) Bu shaxs va tashkilotning maqsadlarini uyg’unlashtiradi.;

(d) Har bir xodimning funkcional vazifalar uchun javobgarligini belgilashda, baholash vaqti va dolzarbligi nuqtai nazaridan sxema ko‘proq moslashuvchanlikni ta’minlashi mumkin.

Kamchiliklari quyidagilar:

(a) Odamlar ko‘pincha o‘z yutuqlarini ob'ektiv baholay olmaydilar;

(b) Odamlar maqtov yoki mukofot olish uchun o‘z ishlarining bahosini ataylab oshirib yuborishlari (yoki kam baholashlari) yoki guruh me'yorlariga rioya qilishlari mumkin.;

Ko‘pgina sxemalar boshqaruv faoliyati va o‘z-o‘zini baholashni birlashtiradi.

Baholash suhbati jarayonning muhim bosqichidir, chunki u muammolarni birgalikda hal qilishni rag’batlantirish va samaradorlikni oshirishni rejalashtirishuchun ishlatilishi mumkin. "Muammolarni hal qilish uslubi "aytib berish va sotish" yoki "aytib berish va tinglash" uslubidan afzalroqdir. (Mayer)[46]

Baholash suhbati jarayoni quyidagi qadamlarda amalga oshirilishi mumkin:

1- qadam. **Tayyorgarlik. (Prepare).**

- Suhbat vaqti va muhitini rejalashtiring: maqsad muammolarni birgalikda hal qilish va muloqotni osonlashtirishdir. Maxfiylik muhim ahamiaytga ega;

[46] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: CHAPTER 17 // PERFORMANCE APPRAISAL 426-428 p

- Tegishli hujjatlarni tayyorlang: xodimning funkcional vazifalarini belgilab bering, xodimlarning shaxsiy hujjatlarini to‘ldirish tarniblari va ish natijalari to‘g’risidagi hisobot shakli (yoki attestaciaydan o‘tkazish shaklini belgilab oling);
- Xodimning o‘tgan davr ish jarayonini baholang va o‘z-o‘zini baholashi yoki hamkasblari tomonidan baho berilishini ko‘rib chiqing (agar ishlatilsa);
- Suhbatga oldindan tayyorlgarlik ko‘ring;
- Hisobot tayyorlang. Xodimning o‘zini o‘zi baholashini ko‘rib chiqing;

2- qadam. Suhbat (Interview).

- Tegishli uslubni tanlang (pastroqga qarang): yo‘naltirilgan, ishonarli yokihamkorlikda;
- Xodimni gapirishga, muammolar va echimlarni aniqlashga undang;
- Adolatli bo‘ling.

3- qadam. Rozi bo‘lish (agree).

- Suhbat natijasini tekshiring. Suhbat qurayotgan shaxs aytayotganfikringizni tushunayotganlilik darajasini baholang;
- Xodimlarning majburiyatini tushuntirib berish;
- Hadi-harakatlar rejasini qabul qiling.

4- qadam. Hisobot (Report).

- To‘liq baholash hisoboti, agar u hali tayyorlanmagan bo‘lsa

5- qadam. Kuzatish (Follow up)

- Kelishilgan holda harakat qiling;
- Jaraoyni, progressni kuzatish;
- Xodimni xabardor qilib turing

Maier (baholash intervyusi) baholash intervyulariga yondashuvning uch turini aniqlaydi. Aksariyat baholovchilar taklif qilingan variantlardan uchinchisini afzal ko‘rishadi. Bularga quydagilar kiradi:

(a) **Aytib berish va sotish uslubi (The tell and sell style).** Rahbar bo‘ysunuvchiga ularning qanday baholanganligi to‘g’risida xabar beradi va keyin baholash va takomillashtirish rejasini sotishga

(qabul qilishga erishishga) harakat qiladi. Bu konstruktiv tanqidni baholanuvchiga maqbul tarzda etkazish va baholanuvchining xatti-harakatlarini o‘zgartirishga undaydi.

(b) **Aytib berish va tinglash uslubi (The tell and listen style).** Rahbar bo‘ysunuvchiga ularning qanday baholanganligini aytib beradi va keyin baholanuvchiga javob berishni taklif qiladi. Shunday qilib, menejer endi suhbat davomida ustunlik qilmaydi va sof rahbariyatdan farqli o‘laroq murabbiylik yoki maslahat uchun ko‘proq imkoniyatlar mavjud bo‘ladi.

(i) Xodimga takomillashtirish maqsadlari va usullarini baholash va ishlab chiqishda ishtirok etish tavsiya etiladi: xulq-atvor nazariyasining umumiy qabul qilingan printsipi shundaki, muammolarni aniqlash va maqsadlarni belgilashda ishtirok etish shaxsning xatti-harakatlari va munosabatlarini yahshi tomonga o‘zgartirishga undaydi va sodiqligini oshiradi.

(ii) Ushbu usul xodimning o‘zgarishi yaxshilanishning yagona kalitibo‘lishini anglatmaydi: menejer ish tuzilishi, texnikasi, muhiti yoki nazoratini qanday yaxshilash mumkinligi haqida foydali fikr-mulohazalarni olishi mumkin.

(c) **Muammoni hal qilish uslubi (The problem-solving style).** Menejer tanqidchi rolidan butunlay voz kechadi, murabbiy va yordamchi rolini bajaradi. Diskussiya baholashga emas, balki xodimning ish muammolariga qaratilgan bo‘ladi. Xodimni to‘g’ri qarorlarni qabul qilishga va o‘zi ustida ishlashga da’vat etiladi. Ushbu yondashuv ichki motivatsiyani o‘z-o‘zini boshqarish elementi va ish jarayoni muammolarni hal qilish faoliyati deb o‘ylashga undaydi. Shuningdek, u xodim va rahbarni ijodiy fikrlashga undaydi, bu esa tashkilotda qo‘laniladigan uslublariga moslashuvchanligini oshirishga olib keladi.

Baholash bo‘yicha suhbatdan so‘ng menejer hisobotni umumiy baho bilan to‘ldirishi mumkin, potentsialni baholash yoki keyingi harakatlar bo‘yicha tavsiyalar bilan birgalikda erishilgan intervyu xulosasi kabilar bilan. Keyin menejer hisobotni qarama-qarshi imzoni imzolagan menejer bilan muhokama qilishi kerak (odatda bu ularning rahbari

bo‘lishi mumkin), baholash yoki hisobotni tuzishda yuzaga keladiganhar qanday muammolarni hal qilish va bajarilishi kerak bo‘lgan harakatlarni muvofiqlashtirishga qaratiladi. Hisobot shakli keyinchalik ko‘rib chiqish uchun rivojlanish bo‘yicha maslahatchi, o‘quv mutaxassisi yoki boshqa tegishli shaxslarga yuborilishi mumkin.

Keyingi protseduralar quyidagilarni o‘z ichiga olishi mumkin:

(a) Baholovchilarni baholash natijalari to‘g’risida xabardor qilish, agar bu ko‘ribchiqish suhbatining Markaziy nuqtasi bo‘lmasa;

(b) O‘qitish, lavozimga ko‘tarilish va hokazolar bo‘yicha kelishilgan harakatlarni amalga oshirish;

(c) Baholanuvchining rivojlanishini kuzatish va uning kelishilgan harakatlar yoki samaradorligining oshirganligini tekshirish;

(d) Baholovchiga takomillashtirish maqsadlariga erishishda yordam berish uchun zarur choralarni ko‘rish, yo‘l-yo‘riq ko‘rsatish, fikr-mulohazalarni taqdim etish, uskunalarni yangilash, ish usullarini o‘zgartirish va boshqalar.[47]

Mini keys

Savol: Kuzatuvsiz nima bo‘ladi?

Javob. Baholash shunchaki yoqimli suhbat sifatida qaraladi, bu kelajakdagi ishlarga unchalik ta’sir qilmaydi, chunki vaziyat o‘zgaradi. Bundan tashqari, odam aldanganini his qilishi mumkin.

Savol. Quyidagi misollar qanday baholash tizimlarini taklif qiladi?

(a) Maktabdagi o‘qituvchilar har chorak oxirida maktab o‘quvchilarining ota-onalariga qisqacha hisobot yuboradilar. Oddatda "chorakda qoniqarli ish" va "yaxshiroq ish qilish mumkin edi" kabi iboralar kiradi.

(b) Auditorlik firmasi o‘z xodimlarining ishini to‘rtta toifaga ajratadi: texnik qobiliyat, mijozlar bilan munosabatlar, auditorlik guruhining boshqa a’zolari bilan munosabatlar va professional munosabat. Ushbu mezonlarning har biri uchun xodimlar A (= a’lo) dan E (= yomon) gacha baholanadi.

(c) Sug’urta brokerlari firmasi o‘z xodimlarining ishini ular tashrif

[47] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: CHAPTER 17 // PERFORMANCE APPRAISAL 428-430 p

buyurgan mijozlar soni va sotilgan polyuslar soniga qarab baholaydi.

Javob.

(a) Umumiy baholash

(b) Boshqariladigan baholashga asoslangan baholash tizimi

(c) Natijalarga yo‘naltirilgan sxema

13.4. Samarali baholash uchun to‘siqlar

Baholash bilan bog’liq muammolar uni amalda qo‘llash va u haqida bir qator noto‘g’ri tushunchalardir (Lockett). Baholashning yangi usullari samaradorlikni bir necha nuqtai nazardan kuzatishga qaratilgan**.**

Lockett (Effective Performance Management) samarali baholash yo‘lidagi to‘siqlarni quyidagicha aniqlash mumkinligini taklif qiladi (15-jadval).

Talaba buxgalterining maqolasi (2004 yil aprel) quyidagilarni taklif qiladi: “ehtimol, baholash bilan bog’liq eng katta muammo o‘rtasidagi farq shundaki, ular ko‘pincha xodimlar va menejerlar tomonidan" noqulaylik” sifatida qaraladi.

13.4-jadval

Samarali baholash yo‘lidagi to‘siqlar

Baholash to‘siqlari (Appraisal barriers)	**Izoh (Comment)**
Konfrontaciya sifatida baholash (Appraisal as confrontation)	Ko‘p odamlar baholashdan qo‘rqishadi yoki vaziyatni to‘g’ri tushunish yoki bo‘shatish uchun ularni "qandaydir shou sifatida" ishlatishadi. Bunday iqlim sharoitida quydagilar sodir bo‘ladi: • Ishlab chiqarish va talab samaradorligini oshirishda o‘zaro kelishmovchiliklar vujudgakelishi mumkin. • Teskari aloqa sub'ektiv yoki bo‘rttirilgan bo‘lishi mumkin. • Baholash potentsialini rivojlantirish o‘rniga salbiy tomonlarga

	qaratilishi mumkin.
Ayblov sifatida baholash (Appraisal asjudgement)	Baholash menejer sudya, hakamlar hay'ati va ayblov himoyachisi sifatida ishlaydigan bir tomonlama jarayon sifatida qaraladi." Bu bo‘ysunuvchini o‘zini himoya qilishga majbur qiladi. Buning o‘rniga ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda ikki tomon
	uyg’unlikda qarorlarni qabul qishlari kerak boladi (kuch birlikda)
Suhbat asosida baholash (Appraisal aschat)	Baholash xuddi do‘stona suhbat kabi amalga oshirilgan holda ... maqsad yoki natija ... fikr-mulohaza bildirish va haddan tashqari maqsadlarni belgilashzarurligidan xijolat bo‘lgan ko‘plab menejerlar baholashni bir necha darajaga tushiradilar " Molodes!" deganiboralarni ishlatib, hal qilinmagan masalalar portfeli bilan suhbatdan chiqib ketishadilar.
Byurokratiya qarashlar asosida baholash(Appraisal as bureaucracy)	Attestatsiya-bu kadrlar bo‘limi talablariga javob beradigan formulalarni to‘ldirish mashqlari. Uning asosiy maqsadi individual va tashkiliy samaradorlikni oshirish kabi tushunchalar unutilgan.
Tugallanmagan ish sifatida baholash(Appraisal as unfinished business)	Baholash o‘tgan yil uchun "xulosa chiqarish" usuli emas, balki kelajakka yo‘naltirilgan doimiy samaradorlikni boshqarish jarayonining bir qismi bo‘lishi kerak.
Yillik tadbir sifatida baholash (Appraisalas annual event)	Yillik baholash yig’ilishlarida qo‘yilgan ko‘plab maqsadlar ahamiyatsiz yoki eskirgan bo‘lib qoladi. Fikr-mulohaza,maqsadlarni korrektirovka qilib vatakomillashtirish jarayonlarini rejalashtirib borish doimiy jarayon bo‘lishi kerak.

Baholash va to‘lash (Appraisal and pay). Yana bir muammo-baholash tizimining ish haqi va mukofotlash tizimi bilan bog’liqligi. Ko‘pgina xodimlar ijobiy baholarni mukofotlash kerak deb hisoblashadi, ammo bu yondashuvda katta kamchiliklar mavjud. Buning uchun quydagilar amalga oshirilishi kerak:

(a) Ish haqini oshirish uchun ajratilgan mablag’lar kamdan-kam hollarda faqat bitta odamning ishiga bog’liq – butun kompaniya yaxshi ishlashi kerak.

(b) Ehtimol, xodimlardan qo‘shimcha mukofot deb emas, balki ularning ishisamaradorlikning oshishi bilan bog’liq bir qismi sifatida doimiy takomillashtirishni kutish kerak bo‘ladi.

(c) Ishlab chiqarish samaradorligini boshqarish-bu o‘tgan natijalar uchun faqat to‘lanadigan haq deb qarashlardan ko‘ra ko‘proq ahamiyatga ega-bu ko‘pincha kelajakda erishish mumkin bo‘lgan natijalarga nisbatan qaratilgan harakat.

Yuqori baholash (Upward appraisal). Baholashning yangi usullari baholovchining samaradorligini bir qator nuqtai nazardan kuzatishga qaratilgan.

Bu yuqori baholash metodlari quydagilarni o‘z ichiga oladi, yani mijoz va 360daraja fikringiz.

Buyuk Britaniyada BP va British Airways kabi kompaniyalar tomonidan qabul qilingan zamonaviy tendentsiya-bu xodimlarni boshliqlar emas, balki bo‘ysunuvchilarbaholaydigan malaka oshirish tizimlarni qollashdan ibirat. Shu asosda baholovchilar etakchini baholaydilar.

Yuqoriga baholashning afzalliklari quyidagilardan iborat:

(a) Qo‘l ostidagi xodimlar, odatda boshliqlar o‘zlarining bo‘ysunuvchilarini bilgandan ko‘ra o‘zlarining boshliqlarini yahshiroq bilishadilar.

(b) Barcha qo‘l ostidagi xodimlar o‘z rahbarlarini statistik jihatdan baholaganligi sababli, bu reytinglar yanada ishonchli bo‘ladi-bo‘ysunuvchilar qanchako‘p bo‘lsa, shuncha yaxshi bo‘ladi.

(c) Qo‘l ostidagi xodimlarning reytinglari ko‘proq ta’sir qiladi, chunki qo‘l ostidagi xodimlardan reyting olish odatiy holdir. Bu,

shuningdek, rahbarlarni hayratda qoldiradi, chunki aksincha ishontirishga qaramay, ma’lumotlar ko‘pincha tashkilot bo‘ylab, pastdan yuqoriga qarab tiniqroq va qulayroq bo‘ladi. U yuqoriga qarab oqib kelganda, sifat va miqdor jihatdan farq qiladi. Aynan shu farq uni bahosinioshiradi.

Ushbu usul bilan bog’liq muammolar (Problems with the method) qatag’on qo‘rquvi, qasoskorlik va qo‘shimcha so‘rovnomalarni qayta ishlashni o‘z ichiga oladi.Ba’zi yuqori lavozimli rahbarlar, agar xodimlarning bir ovozdan fikri ularning usullarini o‘zgartirish kerakligini ko‘rsatsa ham, harakat qilishdan bosh tortishi mumkin.

Keling endi yuqori baholash metodlarini batafsil korib chiqamiz.

1. **Mijozlarni baholash (Customer appraisal**). Ba’zi kompaniyalarda xodimlarni baholash jarayonining bir qismi "mijozlar fikri" (ichki va tashqi) sharhlarini hisobga olishni o‘z ichiga oladi. Ba’zi tashkilotlar bir qadam oldinga boradilar va mijozlarning fikr-mulohazalarini xodimlarni mukofotlashning asosiy elementiga aylantiradilar (Rank-Xerox-da yillik menejer mukofotining 30% "mijozlar"sharhlarining qoniqarli darajasiga bog’liq). Bu mijozlarga xizmat ko‘rsatish sohasidagi eng yaxshi hakamlar degan fikrni aks ettiradi.

2. **360 daraja baholash (360 degree appraisal).** Yuqoridan pastga, pastdan yuqoriga va mijozlar bahosini birlashtirgan holda, ba’zi firmalar 360 daraja (yoki ko‘p manbali baholash) baholashni joriy qildilar va quyidagi manbalardan foydalangan holda xodimning ishi bo‘yicha fikr-mulohazalarni to‘playdilar. Bularga:

(a) Shaxsning bevosita menejeri;

(b) Baholovchiga hisobot beradigan odamlar, ehtimol guruhlarga bo‘lingan;

(c) Bir lavozimdagilar va hamkasblar: aksariyat odamlar tashkilot ichida boshqalar bilan o‘zaro aloqada bo‘lishadi, yoki jamoa a’zolari sifatida yoki xizmatlarni qabul qiluvchilar yoki provayderlar sifatida va foydali fikr-mulohazalarni taklif qilishlari mumkin;

(d) Mijozlar: agar sotuvchilar mijozlar ular haqida qanday

fikrda ekanliginibilsalar, ular shunga qarab mijozga xizmat ko‘rsatish texnikasini yaxshilashlari mumkin;

(e) Shaxsiy menejer: 360 daraja baholashning barcha shakllari odamlardan o‘z-o‘zlarini baholashni talab qiladi va "o‘zlariga boshqalar ko‘zi bilan qaragan holda ko‘rganlar, kamroq kutilmagan hodisalarga duch kelishadi".

Ba’zida baholash colsalting muolajalarga olib kelishi mumkin, ayniqsa baholash natijalari bir-biriga zid bo‘lsa. Masalan, baholanayotgan shaxsning rahbari bo‘ysunuvchilarga qaraganda uning qobiliyatlari to‘g’risida mutlaqo boshqacha tasavvurga ega bo‘lishi mumkin.

Manfaatdor tomonlar bilan munosabatlarni boshqarish bilan bog’liq P02 samaradorligining maqsadi "samarali biznes aloqalarini" saqlashni o‘z ichiga oladi. Baholash jarayonini rejalashtirish va unda ijobiy ishtirok etish ushbu sohada amalga oshirishingiz mumkin bo‘lgan amaliy qadamning namunasidir.[48]

Tayanch iboralar:

Ish faoliyatini boshqarish, biznes-reja, printsip, ma’lumot, maqsad, monitoring, baholash, mukofot, potentsialni tahlil (potential review), rasmiybaholash tizimlari (formal appraisal systems), menejer, qaror, Shaxs (Individual), Tashkilot (Organisation), umumiy baholash (overall assessment), boshqariladigan baholash (guided assessment), saralash (grading), Xulq-atvor, natijalarga yo‘naltirilgan sxemalar (results-orientated schemes), tayyorgarlik. (prepare), suhbat (interview), rozi bo‘lish (agree), hisobot (report), kuzatish (follow up), sotish, uslub,tinglash, to‘siq, yuqori baholash (upward appraisal), mijoz, 360 daraja baholash (360degree appraisal).

Nazorat uchun savollar:

1. Ish foaliyatini boshqarish va baholash?
2. Ish faoliyatini boshqarishning tizimli yondashuvi qanday

[48] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: CHAPTER 17 // PERFORMANCE APPRAISAL 430-431 p

bosqichlarni o‘z ichigaolishi mumkin?

3. Ish faoliyatini boshqarishning tizimli yondashuvi quysi bosqichlarni o‘z ichigaolishi mumkin?

4. Nima uchun rasmiy baholash tizimi talab qilinadi?

5. Afzalliklari nimada?

6. Student Accountant jurnalidagi maqolada (2004 yil aprel sonida) alohidashaxslar va tashkilot uchun mumkin bo‘lgan afzalliklari ko‘rsatib o‘ting?

7. Rasmiy baholash tizimining etishmasligi bilan bog’liq bo‘lgan odam uchun to‘rttakamchilikni sanab o‘ting?

8. Ish faoliyatini baholash usullari?

9. O‘z-o‘zini baholashning afzalliklari va kamchiliklari?

10. Baholash suhbati jarayoni qaysi qadamlarda amalga oshirilishi mumkin?

11. Mayerning uchta yondashuvi?

12. Lockett (Effective Performance Management) samarali baholash yo‘lidagito‘siqlarga nimalar kiradi?

13. Yuqori baholash metodlarini izohlab bering?

Glossariy

Ish faoliyatini boshqarish (Performance management) - bu bajarilayotgan ishni boshqarish orqali samarali natijalarga erishish vositasi. Maqsad standartlar va ko‘nikma talablarining kelishilgan doirasi.

Rasmiy baholash tizimlari (Formal appraisal systems) menejerlarning ob'ektiv, ijobiy, dolzarb va izchil fikr-mulohazalarini qo‘llab-quvvatlaydi.[49]

Ishni baholash jarayoni (**The performance appraisal process)** xodimning ish faoliyatini baholash uchun davriy baholash amalga oshiriladigan jarayon sifatida belgilanadi.[50]

[49] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. PART D: CHAPTER 17 // PERFORMANCE APPRAISAL 422 -425 p

[50] https://www.marketing91.com/performance-appraisal-process/

XIV BOB. SHAXSIY SAMARADORLIK VA MULOQOT

14.1. Vaqtni boshqarish.
14.2. Axborot texnologiyalarining roli.
14.3. Ishda samarasizlik.
14.4. Vakolatli tizim va shaxsiy rivojlanish.
14.5. Qarama-qarshilik.
14.6. Ish joyidagi muloqot.
14.7. Rasmiy aloqa jarayonlari.
14.8. Norasmiy aloqa kanallari.
14.9. Aloqa uchun to‘siqlar.
14.10. Aloqa usullari

14.1. Vaqtni boshqarish

Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part E: Personal effectiveness and communication in bisiness qismida 18-mavzu vaqtni boshqarish tushunchalari quydagicha yoritib berilgan.

Vaqt – bu deficid resurs bo‘lib va menejerlar undan maksimal darajadasamarali foydalanishlari lozim.

Shoshiluvchanlilik va ahamiyatlilik ongli ravishda amalga oshirilishi va ajralib turishi kerak. Vazifalar ustuvor va rejalashtirilgan bo‘lishi kerak. Kiruvchi lagandalar ABCD usuli yordamida boshqarilishi mumkin. Telefondan to‘g’ri foydalanish, abonentlar uchun qulaylik va vazifalarni oxirigacha bajarish va shu kabi boshqa muhim bo‘lishi mumkin.

Har birimiz ega bo‘lgan eng kam resurs-bu vaqt (The scarcest resource any of us has is time). Hech qanday investitsiya miqdori ham, kunga ko‘proq soat yoki yilga hafta qo‘shib beraolmaydi. Biz qila oladigan narsa-bu mavjud bo‘lgan vaqtdan yanada samarali foydalanish uchun chora ko‘rish. Vaqtimizni qanday o‘tkazishni rejalashtirish biz uchun daromadimizni qanday sarflashni rejalashtirish kabi odatiy holdir va siz ikkalasida ham katta tajribaga ega bo‘lishingiz kerak.

Ish haqiga munosib bo‘lish uchun har bir xodim soatiga qaraganda ko‘proq foyda keltirishi kerak. Agar siz butun jamoa bilan birgalikda bir xil ishni bajarayotgan bolsangiz, bo‘limingizning vaqti qanchalik

qimmat ekanligini ko‘rishingiz mumkin va hamkasblaringizni yig’ilish yoki mashg’ulot boshlanishini kutishga majburlashingiz shart emas - bu shunchaki yaxshi ohang qoidalarini buzishdan ko‘ra jiddiyroq narsa. Shuning uchun menejerlar iloji boricha samarali ishlashlari muhimdir.

Vaqt manajmenti (Time management)-bu vazifalar o‘rtasida vaqtni eng samarali taqsimlash jarayoni.

Vaqtni samarali boshqarish quydagilarga o‘z e'tiborni qaratishga kerak bo‘ladi:

- Maqsad yoki maqsadni belgilash (Goal or target setting);
- Harakatni rejalashtirish (Action planning);
- Ustuvor vazifalar (Prioritising);
- Focus (Focus);
- Shoshilinchlik (Urgency);
- Tashkilotchilik (Organisation).Vaqt manajmentning vazifalari:

(a) **Maqsadlarni aniqlash (Identifying objectives):** va ularga erishish uchun eng muhim bo‘lgan asosiy vazifalar-rahbar nima qilishi mumkinligi va nima qilishni xohlayotganiga qarab nima qilishi kerakligini aniqlash. Shoshiluvchanlik hardoim ham muhim narsa bilan bir xil emas.

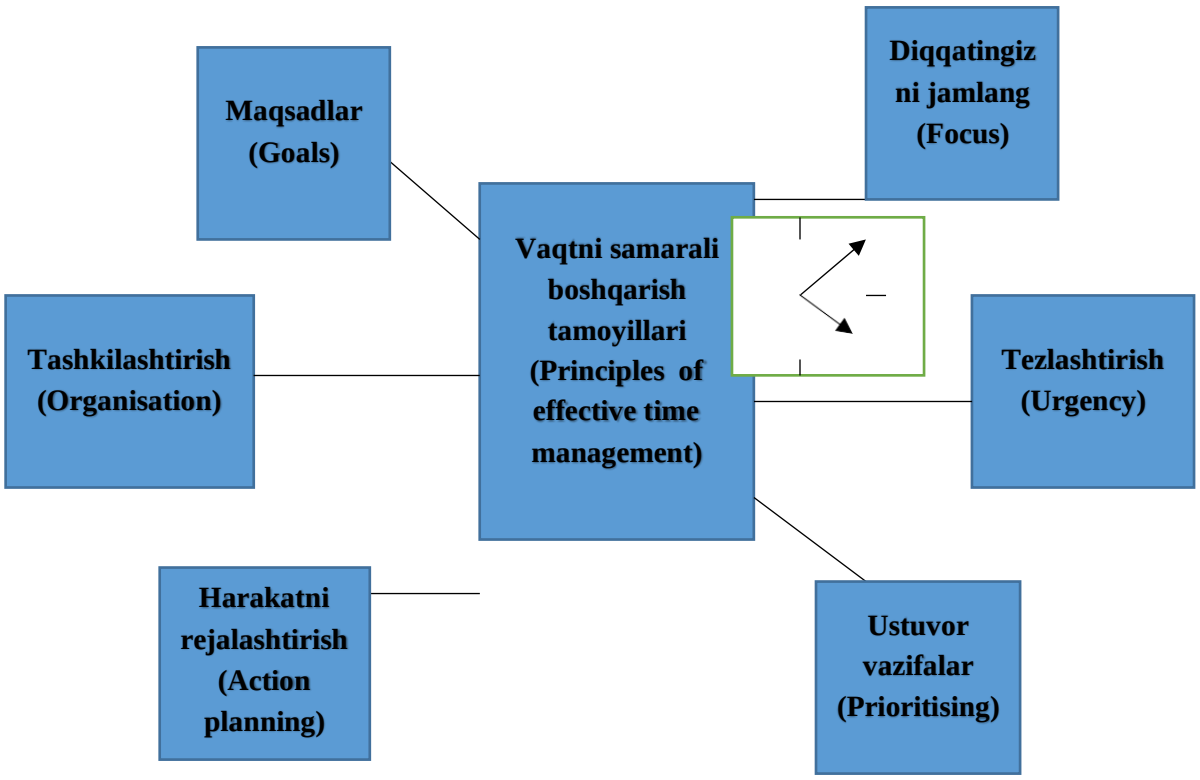
(b) **Ustuvorlik va rejalashtirish (Prioritising and scheduling)**: Ustuvorlik va rejalashtirish: asosiy vazifalarni nisbiy ahamiyati va talab qilinadigan vaqt miqdori bo‘yicha baholab beradi. Muntazam asosiy vazifalar standart protseduralar va tizimlar sifatida tashkil etilishi kerak. Nostandart asosiy vazifalar yuzaga kelganda, ularning dolzarbligi va ahamiyatiga qarab ehtiyotkorlik bilan rejalashtirilishi kerak; amal qilish uchun oldinga siljish tizimiga ega zamonaviy kundalik foydali bo‘ladi.

(c) **Rejalashtirish va nazorat qilish (Planning and control**): Jadvallar kutilmagan hodisalar uchun muntazam ravishda tekshirilishi kerak;

ustuvorliklar shoshilinch vazifalar uchun qaysi sohalarni kechiktirish kerak emasligini ko‘rsatadi.

Tashkilotdagi axborot tizimlari va boshqaruv tizimlari muammolarni oldindanko‘rish va mavjud bo‘lgan ma’lumotlar asosida to‘satdan qarorlar qabul qilish uchun ishlatilishi kerak.

Vaqt manajmentning asosiy tamoyillarini quyidagicha tasvirlash mumkin (14.1- rasm).



14.1-rasm. Vaqt manajmentning asosiy tamoyillari

Keliglar har bittasini Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text2016. Part E: Personal effectiveness and communication in bisiness’’ qismida ta’rif keltirilgan bo‘yicha ko‘rib chiqamiz.

Maqsadlar (Goals). Agar siz aniq nimaga erishishingiz kerakligini bilmasangiz, unda buni amalga oshirish uchun butun dunyodagi vaqt ham etarli bo‘lmaydi. Foydali bo‘lish uchun maqsadlar oqilona (SMART) bo‘lishi kerak. SMART quydagicha talqin qilingan:

S- Maxsus **(S**pecific**);**

M- O‘lchash mumkinligi (**M**easureable);

A- Erishish mumkinligi (**A**ttainable);

B- Real bo‘lishi (**R**ealistic);

C- Vaqt bilan cheklanganligi (**T**ime-bounded).

Harakatni rejalashtirish (Action planning). Endi siz

maqsadlaringizga qanday erishmoqchi ekanligingizni ko‘rsatadigan yozma harakatlar rejasini tuzishingiz kerak.

Ustuvor vazifalar (Prioritising). Endi siz o‘z reangizda ustuvor vazifalarni belgilab olishingiz mumkin. Buning uchun hozirda siz uchun nima muhimligini belgilab olishingiz muhim.

Diqqatingizni jamlang (Focus): bir vaqtning o‘zida diqqatingizni bitta narsaga jamlashingiz kerak. Iloji boricha tugaguniga qadar bir vaqtning o‘zida bitta narsa ustida ishlang.

Tezlashtirish (Urgency): buni hoziroq qilish kerak! **Katta, qiyin yoki yoqmaydigan vazifalarni, qiyin yoki yoqmagani uchun kechiktirmang.**

Tashkilashtirish (Organisation). Rejalar, nazorat ro‘yxatlari va jadvallar asosida ishlashdan tashqari, ishni tashkillashtirish quyidagi amallar orqali yaxshilanishi mumkin.

(a) **Tovoq ichidagi boshqaruvning ABCD usuli.** Quyidagi yondashuvlardan birini qo‘llash to‘g’risida qaror qabul qiling.

A- Ushbu nuqtada darhol harakat qiling (**A**ct on the item immediately);

B- Agar u hech narsaga arzimasligiga, ahamiyatsiz va kerak emasligiga amin bo‘lsangiz, uni tashlab yuboring (**B**in it, if you are sure it is worthless, irrelevantand unnecessary);

C- Ushbu bandga qaytish uchun ma’lum bir reja tuzing: uni jadvalingizga, jadvalingizga yoki "ishlar ro‘yxatiga"kiriting (**C**reate a definite plan for coming back to the item: get it on your schedule, timetable or 'to do list');

D- Ishni qayta ko‘rib chiqish uchun uni boshqa birovga bering.

(b) **Ishingizni qismlarga bo‘lib tartibga soling (Organise your work in batches).** Har bir qismda bir xil faoliyatni talab qiladigan ishlar, fayllar, uskunalar vaboshqalar bo‘lishi kerak.

(c) **Odatiy ish faoliyatingizning ustuvor tomonlardan foydalaning (Takeadvantage of your natural work patterns**). O‘z-o‘zini tarbiyalashda, birinchinavbatda bajarayotgan ishingiz yoki ish kunining oxirida hujjatlarni topshirish kabi muayyan vazifalarni bajarish uchun muntazam soatlar yoki kunlarni ajratilishi bilan bog’liq

bo‘ladi.

Vaqtni boshqarishni takomillashtirish (Improving time management). Vaqtni boshqarishning samaradorligini oshirishda quydagi amallarni bajarish kerak bo‘ladi:

Har kuni rejalashtiring (Plan each day). Kundalik ro‘yxat eng muhim vazifalarni, shuningdek shoshilinch, ammo unchalik muhim bo‘lmagan vazifalarni o‘zichiga olishi kerak.

Uzoq muddatli rejani tuzing (Produce a longer-term plan). Bu kunlik muhim vazifalarni ajratib olishga va bu vazifalarga etarli vaqt ajratishga imkonini beradi.

Har doim hamma uchun ochiq bo‘lish mumkin emas, chegara bo‘lishi kerak (Do not be available to everyone at all times). Doimiy uzilishlarning oldini olish mumkin, masalan, sizning eshigingiz tashrif buyuruvchilar uchun "qabul qilish soatlari" ni o‘rnatish orqali ochiq bo‘lishi lozim.

Qo‘ng’iroqlarni nazorat qiling (Stay in control of the telephone). Masalan, faqat ma’lum vaqtlarda qo‘ng’iroqlarni qabul qiling va kunning qolgan qismida kotibingizga qo‘ng’iroqlarni yo‘naltiring.

ACCAning F1 «Accounting in biznes» imtihonini topshirisha diqqatni qaratadigan nuqtalari (EXAM FOCUS POINT). Imtihonda siz boshqalarga vaqtni boshqarishda yordam berish bilan bog’liq savollarga duch kelishingiz mumkin. Yuqoridagi fikrlar ro‘yxati foydali misollar yoki bunday savollar uchun takliflar bo‘lishi mumkin, lekin o‘z fikringizdan ko‘proq foydalaning.

Ustuvorlik (Prioritisation). Vazifalarning ustuvorligini aniqlash vazifalarning muhimligiga yoki ustuvor darajasiga qarab tartibga solinadi:

- Vazifalarni o'z vaqtida yoki o‘z vaqtida bajarilmaslikning nisbiyoqibatlari;
- Muhimlik daragasi;
- Boshqa odamlarning vazifalarga bog’liqligi;
- Shoshilinchlik (Urgency);
- Muayyan muddatlar, vaqtinchalik chegaralar va

majburiyatlar.

Ustuvor narsani belgilab olish (Prioritisation)- bu asosiy natijalarni (agar bo‘limo‘z vazifalarini bajarishni xohlasa, erishish kerak bo‘lgan maqsadlarni) va asosiy vazifalarni (agar biz asosiy natijalarga erishmoqchi bo‘lsak, o‘z vaqtida va kerakli standartlarga muvofiq bajarilishi kerak bo‘lgan narsalarni) aniqlashni o‘z ichiga oladi.

Ish boshqa vazifalarga nisbatan muhim bo‘ladi, agar u uchta shartdan kamidabittasini qondirsa.

- Bu tashkilot mahsulotiga qiymat qo‘shadi.
- Ma’lumot mijoz yoki katta menejer kabi eng yuqori ustuvorlikka loyiqmanbadan keladi.
- Muvaffaqiyatsizlikning potentsial oqibatlari uzoq muddatli, ularni qaytarish qiyin, keng qamrovli va qimmatga tushadi.

Menejerlar duch keladigan muammolardan biri, bu o‘z vaqtlarini taqsimlashda qaysi vazifalar muhimligini aniqlash va ularni muddati tugashi mumkin bo‘lgan, ammo ahamiyati kam bo‘lgan shoshilinch vazifalardan ajratish bilan bog’liq bo‘ladi.

- Shoshilinch va muhim vazifalarni hoziroq hal qilish kerak va ularga etarli vaqt ajratilishi lozim.
- Favqulodda bo‘lmagan, ammo hali ham muhim bo‘lgan vazifalar muddat yaqinlashganda shoshilinch bo‘ladi. Ushbu vazifalarning ba’zilari topshirilishi mumkin.
- Shoshilinch, ammo muhim bo‘lmagan vazifalar sizning ishingizdan tashqarida topshirilishi yoki ishlab chiqilishi kerak. Vazifa boshqa birov uchunshoshilinch bo‘lishi mumkin, lekin siz uchun emas.
- Shoshilinch yoki muhim bo‘lmagan vazifalarni ham uzoq muddatga tashlab qo‘ymaslik kerak.

Amaliy tajribangiz uchun PO5 talablarini bajarish maqsadi o‘zingizni samaraliboshqarishni bilishingizni talab qiladi. Ushbu vakolatni namoyish qilish uchun vaqtniboshqarish bo‘limidan olgan bilimlaringizni qo‘llashingiz mumkin.

Mini keys. Time management

Savol. Charlz Xandining so‘zlariga ko‘ra, menejerlar bir vaqtning o‘zida ikki o‘lchovda yashashlari kerak: aynan shu paytda va kelajakda. Bu muqarrar ravishda bugungi kunning dolzarb ehtiyojlariga e'tibor qaratish va ertangi kun imkoniyatlarini strategik rejalashtirish uchun joy yaratish o‘rtasida ziddiyatga olib keladi. Deylik Charls fikriga qo‘shilasiz, unda, qanday qilib biz shaxsiy vaqtimizni boshqarishniyaxshilay olamiz, shunda ikkala faoliyat ham samarali amalga oshirilishi uchun?

Javob.

Shaxsiy vaqtni boshqarish (Personal time management).

Har bir menejer bir qator cheklovlar va talablarga duch keladi. Hozirgi va kelajak kabi ikki vaqt o‘lchovi bilan shug’ullanish menejerdan shaxsiy vaqtni qanday boshqarish haqida aniq tasavvurga ega bo‘lishni va ish hajmini to‘g’ri tashkil etishni talab qiladi. Jon Adair o‘zining "vaqtingizni qanday boshqarish kerak" kitobida deyarli barcha menejerlar uchun beshta muammo borligini ta’kidlaydi. Bular:

(a) Keynga qoldirish (Procrastinating).

Ayniqsa, ish zerikarli bo‘lib tuyulsa, biz uni keyingi kun yoki keyingi haftaning ish yukiga qo‘shish uchun osongina chetga surib qo‘yishimiz mumkin. Kuniga bir soat vaqt ajratishga qaror qilish, masalan, siz kechiktirmoqchi bo‘lgan narsalar, vaqtni yanada samarali ishlatishga olib keladi.

(b) Funkcional vazifalarni noto‘g’ri taqsimlash (Delegating ineffectively). Deyarli barcha rahbarlarning qo‘l ostida ishlayotgan ishchi xodimlari bor. Menejerlar o‘z qo‘l ostidagilarni malakasini oshirish uchun, ularga bajarishga arziydigan qiyin vazifalarni qo‘yish orqali vaqtni tejashlari mumkin. Ko‘p hollarda muammo menejerning "qo‘yib yuborish"qo‘rquvida yotadi. Samarali bo‘lish uchun rahbar vaziyatdan o‘zi tabiyi ravishda amalga oshishga yo‘l qo‘yishi va funkcional vazifalarni to‘g’ri taqsimlash orqali qo‘l ostida ishlayotgan ishchi xodimlarning salohiyatini rivojlantirishi kerak.

(c) Hujjatlar bilan ishlay olmaslik (Mismanaging the paperwork).

Garchi biz "qog’ozsiz ofis" haqida gapiradigan bo‘lsak-da, menejerlar tobora ko‘proq ma’lumot va ma’lumotlar bilan shug’ullanishlari kerak bo‘ladi. Hujjatlar bilanishlash ko‘p vaqtni oladi, shu bilan birga rahbar tashkilotning muhimroq bo‘lgan masalalarga vaqt sarflashiga to‘sqinlik qiladi va ish samaradorligi pasayishiga olib keladi. Qadimgi maqol "hech qachon qog’oz varag’ini olmang yoki unga hech narsa qilmasdan chetga surib qo‘ymang" -menejerlar uchun yaxshi maslahat. Hujjatlarni tayyorlash uchun sarflangan qisqa vaqt, ayniqsa, o‘sha kuni uchrashish uchun zarur bo‘lgan muhim hujjatlar bo‘lsa,vaqtni tejashga yordam beradi.

(d) Keraksiz uchrashuvlar o‘tkazish (Holding unnecessary meetings).

Barcha menejerlar uchrashuv qanchalik qimmatli bo‘lishi mumkinligini bilishadi – rasmiy yoki norasmiy bo‘lishidan qat’iy nazar. Biroq, menejerlar o‘zlariga bir qator savollarni berishlari kerak, masalan: "agar biz ushbu uchrashuvni o‘tkazmasak nima bo‘lar edi?, yoki nega biz bu uchrashuvni o‘tkazmoqdamiz?, yoki Uchrashuvdan maqsad nima?". Shunday qilib, uchrashuvlar ularga sarflangan vaqtga foyda keltirishi kerak va maqsadlarga erishish uchun zarur bo‘lgan ko‘nikma va tajribaga ega odamlar qatnashishi kerak.

(e) Ustuvor masalani to‘g’ri belgilay olmaslik (Failing to set priorities).

Ba’zi rahbarlar uchun o‘z bo‘limlari yoki sekciyalarni boshqarishdan tashqari, yuqoridan o‘zgaruvchan bosimni engish qiyin bo‘lishi mumkin. Shunday qilib, ustuvor masalani to‘g’ri belgilab olish muhim qismidir.[100]

Ishni rejalashtirish (work planning).

Ishni rejalashtirish quyidagi asosiy bosqichlarni o‘z ichiga oladi.

- Ustuvor masalani to‘g’ri belgilab olish **(Establishing priorities)**
- Yuklash, vazifalarni **taqsimlash (Loading, allocation of tasks)**
- Vazifalarni bajarish ketma-ketligi **(Sequencing of tasks)**
- Rejalashtirish: vazifani bajarish uchun sarflangan vaqtni

baholash va boshlanish yoki tugash vaqtini aniqlash uchun oldinga yoki orqaga ishlash.

Ishni rejalashtirish (work planning), bu atamadan ko‘rinib turibdiki, maqsadlarga samarali erishish uchun ishni qanday, qachon va kim bajarishi kerakligini rejalashtirishni anglatadi. Shaxsiy darajada, bu quyidagilarni o‘z ichiga olishi mumkin (14.1-jadval).

14.1-jadval

Faoliyatda rejalashtirish turlari

Rejalashtirish faoliyati (Planning activity)	**Misollar (Example)**
Muntazam vazifalarni **(routine tasks)** oldindan belgilangan vaqtda bajariladigan tarzda rejalashtiring	Siz har oy bank ko‘chirmalarni o‘tkazishni rejalashtirmoqdasiz
Ustuvor vazifalarni bajarish va belgilangan muddatlarga rioya qilish (Handling **high-priority tasks and deadlines**): odatiy ish darajasini buzadigan har qanday shoshilinch vazifalarni muntazam ravishda kiritish	Siz rejalaringizni savdo menejeri tomonidan talab qilingan shoshilinch xarajatlar smetasini tayyorlash imkoniyatiga ega bo‘ladigan tarzda o‘zgartirasiz.
O‘zgarishlar va kutilmagan talablarga moslashish (Adapting to **changes and unexpected demands**)	Hamkasbingiz kasal bo‘lib qolishi mumkin: favqulodda vaziyat rejasi bo‘lishi kerak, bu sizga uni qoplashni ta’minlashga imkon beradi
Samaradorlikni baholaydigan standartlarni (**standards**) belgilash	Siz ma’lum darajali aniq miqdordagi hisob-kitoblarni amalga oshirishni maqsad qilgansiz.
O‘zingizning rejalaringiz va harakatlaringizni boshqa odamlarning rejalari bilan muvofiqlashtirish (**Co-ordinating** your own plans and efforts with those of others)	Savdo xodimlari mijoz uchun narx cheklarini taqdim etishlari uchun siz savdo majlisida narxlarni o‘z vaqtida taqdim etishni rejalashtirmoqdasiz

Ishni rejalashtirish bir qator asosiy bosqichlardan iborat. Bular:

(a) Odamlar va mashinalar o‘rtasida ish taqsimoti (ba’zan **yuklama (loading)** deb ataladi).

(b) Harakatlarni bajarish tartibini aniqlash (ustuvor masalalar:

bu ba’zan harakatlarni rejalashtirish yoki vazifalar ketma-ketligi (**activity scheduling** or **task sequencing**) deb ataladi).

(c) Har bir harakatning bajarilish vaqtini aniq belgilash (rejalashtirish: ba’zan **vaqtni rejalashtirish (time scheduling)** deb ataladi).

(d) Belgilangan muddatlarga rioya etilishini va muntazam vazifalar hali ham o‘z maqsadlariga erishishini ta’minlash uchun **tekshiruvlar va nazoratni (checks and controls)** o‘rnatish.[51]

14.2. Axborot texnologiyalarining roli

Ushbu bo‘limda biz aloqa texnologiyalaridagi eng muhim yutuqlar va bu yutuqlarning odamlarning o‘z ishlarini bajarishiga ta’sirini muhokama qilamiz.

Raqamli (Digital)"raqamlar yoki raqamlardan iborat" degan ma’noni anglatadi.

Raqamli ma’lumotlar (Information in analogue) - bu kodlangan (ikkilik) shakldagi ma’lumotlar.

Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part E: Personal effectiveness and communication in bisiness’’ qismida quydagi axborot texnologiyalarining turlari ochib berilgan:

- **Modemlar va raqamli ma’lumotlarni etkazib berish (Modems and digital transmission).** Yangi texnologiyalar katta hajmdagi ma’lumotlarni yuqori tezlikda uzatishga qodir bo‘lgan uzatish tizimlarini talab qiladi.
- **Mobil aloqa (Mobile communications).** "Uyali" yoki "mobil aloqa" deb ham ataladigan simsiz telefon tarmoqlari 1990-yillardan beri rivojlangan mamlakatlarda kuchli rivojlangan.
- **Raqamli tarmoqlar (digital networks)** ishlab chiqilgan bo‘lib, ular eski analog tarmoqlarga qaraganda ma’lumotlarni uzatishni yaxshiroq qo‘llab-quvvatlaydi, **uzatish tezligi yuqori va ma’lumotlarning buzilishi ehtimoli kamroq (higher transmission speeds and less likelihood of data corruption)**.

[51] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part E: Personal effectiveness and communication in bisiness.440- 443 p

- **Ovozli xabar almashish tizimlari (Voice messaging systems).** Ovozli xabar almashish tizimlari telefon qo‘ng’iroqlariga javob beradi va ularni boshqaradi. Qoida tariqasida, qo‘ng’iroqqa javob berayotganda, yozib olingan xabar abonentga operator bilan gaplashmoqchi bo‘lsa, kerakli kengaytmani terishni yoki ushlab turishni taklif qiladi.
- **Kompyuter e'lonlar taxtalari (Computer bulletin boards).**Kompyuter e'lonlar taxtasi Markaziy pochta qutisi yoki kompyuter serveridagi maydondan iborat bo‘lib, u erda odamlar hamma ko‘rishi uchun xabar yuborishlari va o‘z navbatida boshqa odamlar tizimda qoldirgan narsalarni o‘qishlari mumkin.

Xabar taxtalari turli joylarda bo‘lgan bir guruh odamlar o‘z yozuvlarini solishtirishlari uchun qulay bo‘lishi mumkin. Bu jamoaning muntazam uchrashuvlari oralig’ida loyihaning rivojlanishini kuzatish usuliga aylanadi.

- **Videokonferents aloqa (Videoconferencing**) - bu uchrashuvlarni o‘tkazish uchun kompyuter va aloqa texnologiyalaridan foydalanish.

Videokonferentsiyalar tobora keng tarqalgan bo‘lib bormoqda, chunki Internet va veb-kameralar ushbu xizmatdan ish stoli kompyuterlarida o‘rtacha narxda foydalanishga imkon beradi. Qimmatroq tizimlar yig’ilish ishtirokchilarining rasmlarini aks ettiruvchi bir nechta video ekranli xususiy xonani o‘z ichiga oladi.

- Elektron ma’lumotlar almashinuvi (EDI) (Electronic Data Interchange). EDI-bu kompyuterlar o‘rtasida ma’lumot almashish shakli. Hisob-fakturalar, ko‘chirmalar va boshqalar ko‘rinishidagi qog’oz paketlarini bir - biriga yuborish o‘rniga, firmalararo operatsiyalar to‘g’risida batafsil ma’lumotlar telekommunikatsiya kanallari, bu jo‘natuvchi tomonda ma’lumotlar va qog’ozni chiqarish va qabul qiluvchi tomonda ma’lumotlarni qayta kiritish zaruratini oldini oladi. Misol uchun, bank dasturlari asosida firmalar bilan buxgalteriya ko‘chirmalarni, operasiyalarni o‘tkazish (Respublikamizda “bank-klient” deb nomlanadi).
- **Aloqa vositasini tanlash (Deciding on a communication**

tool). Aloqa kanali aloqa jarayonining samaradorligiga ta’sir qiladi. Xabarningxususiyatidan kelib chiqib, vaziaytda qaysi aloqa vositasi mos kelishi aniqlanadi.

Texnologik taraqqiyot mavjud aloqa vositalarining ko‘payishiga olib keldi. O‘nta texnik vositaning funktsiyalari va cheklovlari 14.2-jadvalda keltirilgan.

14.2-jadval

Bugungi kunda texnik vositaning funktsiyalari va cheklovlari

Asbob (Tool)	**Funksiyalari/avzalliklari (Features/Advantages)**	**Cheklovlar (Limitations)**
Suhbat (Conversation)	Deyarli rejalashtirishni talab qilmaydi	Osongina unutilishi mumkin
Uchrashuv (Meeting)	Turli fikrlarni bildirishga ruxsat beradi	Farqlarni ta’kidlashi va ko‘p vaqt talab qiladigan qarama-qarshilikka olib kelishi mumkin
Taqdimot (Presentation)	Slaydlar kabi ko‘rgazmali qurollar aloqa jarayoniga yordam berishi mumkin	Rejalashtirish va mahoratni talab qiladi
Mobil aloqa (Telephone)	Har doim ham yozma xabaraloqani talab qilmaydigan aloqa tizimi	Hech qanday tushunarsiz yozuvlar uchun katta imkoniyat bermaydi
Faksimil tasvir (Facsimile)	Hisobotlar va xabarlarni uzoq joylarga tezda etkazishimkoniyatini beradi	Murakkab tasvirlar yaxshi uzatilmaydi
Memorandum	Doimiy yozuvni taqdim etadi	Befarq deb qabul qilishlari mumkin
Xat (Letter)	Doimiy tashqi xabarlar yozuvlarini ta’minlab beradi. Tashqi aloqalarga rasmiyatchilik qo‘shadi	Agar ma’lumot noto‘g’ri yoki sifatsiz taqdim etilsa, bu doimiy ravishda qobiliyatsizlikni ko‘rsatadi. Yetkazib berish masofalar va pochta xizmatiga qarab sekin bo‘lishi mumkin

Hisobot (Report)	Tez-tez ko‘pincha to‘liq yozma hisobotni ta’minlaydi	Murakkab xabarlar darhol qayta javob berish aloqa tizimi yaxshi shakillantirilmaganda noto‘g’ri tushunilishga olib kelishimumkin
Email	Yozma hisobotni taqdim etishi mumkin. Qo‘shimchalar kiritilishi mumkin (masalan, hisobotlar yoki boshqalar hujjatlar). Tez-joylashuvidan qat'i nazar bir nechta qabul qiluvchilarga osongina Yuborilishi mumkin, boshqalarga yo‘naltirilishi mumkin	Uzoq xabarlar (bitta "ekran"dan ziyod bo‘lsa) boshqa usullar bilan yoki biriktirilgan hujjatlar sifatida qayta ishlanishga olib kelishi mumkin
Videoconference	Umuman olganda, bu yig’ilishlarni kompyuter va video tizim yordamida o‘tkazishni anglatadi. Ba’zi og’zaki bo‘lmagan xabarlar (masalan, imo-ishoralar) qabul qilinadi	Tasvir sifati ko‘pincha uncha sifatli bo‘lmaydi – natijada bu qimmat telefon konferentsiyasidan boshqa narsaemas bo‘lib qoladi.

- **Ish yuritishni avtomatlashtirishning biznesga ta’siri (The effect of office automation on business).**

Ofisni avtomatlashtirish biznesga katta ta’sir ko‘rsatadi. Biz ushbu bo‘limda engmuhim effektlarni muhokama qilamiz. Misol uchun:

✓ **Muntazam ishlov berish (Routine processing)** - **m**untazam ma’lumotlarni qayta ishlash qo‘lda ishlaydigan tizimlarga qaraganda avtomatlashtirilgan tizimlarda yuqori hajmlarda, yuqori tezlikda va aniqroq bajarilishimumkin.

✓ **Qog’ozsiz ofis (The paperless office)**. Agar kompyuterlar yordamida ko‘proq ma’lumotlar qayta ishlansa, ofisda kamroq qog’oz bo‘lishi mumkin (lekin bu shart emas). Ko‘pgina tashkilotlar kompyuter fayllarida saqlangan ma’lumotlarni chopetishadi, natijada ofisda qo‘lda ishlaydigan tizimlarga qaraganda ko‘proq qog’ozsarflanadi!

✓ **Menejment ma’lumotlari (Management information**).

Bugungi kunda boshqaruv ma’lumotlarining tabiati va sifati o‘zgardi.

(a) Menejerlar qo‘shimcha ma’lumotlarga ega bo‘lishlari mumkin-masalan, ma’lumotlar bazasidan.Ma’lumot, shuningdek, aniqroq, ishonchli va dolzarb bo‘lishi mumkin. Boshqaruv doirasi va hisobotlarning mazmuni yanada kengroq bo‘lishi mumkin.

(b) Rejalashtirish tadbirlari modellardan (masalan, byudjetlashtirish uchun elektron jadvallar) va tahlil qilishdan foydalangan holda yanada puxta bo‘lishi kerak.

(c) Nazorat uchun ma’lumotlar osongina taqdim etilishi kerak. Masalan, kompyuterlashtirilgan savdo daftarchasi tizimi kech to‘lovchilar uchun tezkor eslatmaxatlarini taqdim etishi va boshqa kredit nazorati tartiblarini o‘z ichiga olishi mumkin. Birja tizimlari, ayniqsa aktsiyalari bir nechta turli xil omborlar atrofida taqsimlangan kompaniyalar uchun aktsiyalarni yaxshiroq nazorat qilishni ta’minlashi kerak.

(d) Menejerlar tomonidan qaror qabul qilishda qarorlarni qo‘llab-quvvatlashtizimlari yordam berishi mumkin.

- **Tashkilot tuzilishi (Organisation structure).** Tashkilot tuzilishi o‘zgarishi mumkin. Kompyuter tarmoqlari local ofis menejerlariga yaxshi lokal boshqaruv axborot tizimini o‘rnatish va markazlashtirilgan ma’lumotlar bazalari va dasturlariga kirishni saqlab qolgan holda lokal ma’lumotlarni qayta ishlash vositasini beradi. Shunday qilib, ish yuritishni avtomatlashtirish tashkilot ichidagi vakolatlarni markazsizlashtirish tendentsiyasiga hissa qo‘shishi mumkin. Boshqa tomondan, bunday tizimlar bosh ofisga mahalliy ofislarda sodir bo‘layotgan voqealardan xabardor bo‘lishga yordam beradi. Shuning uchun bosh ofis alohida bo‘limlar faoliyatini osongina kuzatishi va nazorat qilishi va muvofiqlashtiruvchi ta’sirinisaqlab qolishi mumkin.
- **Mijozlarga xizmat ko‘rsatish (Customer service).** Ba’zi tashkilotlarda ofisni avtomatlashtirish mijozlarga xizmat ko‘rsatishni yaxshilaydi. Tashkilot mijozlardan ko‘p sonli telefon so‘rovlarini qabul qilganda, qo‘ng’iroqlarni qabul qiladigan xodimlar, agar ular tashkilotning ma’lumotlar fayllariga onlayn kirishimkoniga ega bo‘lsa, tezkor va foydali xizmatni taqdim etishlari kerak bo‘ladi.

- **Uyda ishlash yoki masofadan ishlash (Home working or remote working).** Aloqa texnologiyasidagi yutuqlar ba’zi vazifalar uchun ofisda shaxsning haqiqiy mavjudligiga bo‘lgan ehtiyojni kamaytirdi.

Uyda ishlashni tashkil etishning afzalliklari quyidagilardan iborat.:

(a) **Joyni tejash (Cost savings on space)**. Ofis ijarasi xarajatlari va boshqa to‘lovlar juda qimmatga tushishi mumkin. Agar firmalar o‘z xodimlarining bir qismini uy ish joyiga o‘tkaza olsalar, arenda bilan bog’liq to‘lash xarajatlarni tejashlari mumkin.

(b) **Katta hajmda ishchi kuchi (A larger pool of labour**). Uyda ishlash imkoniyati ko‘proq da’vogarlarni jalb qilishi mumkin, ish yuritish lavozimlari, ayniqsa o‘z vaqtlari uchun boshqa talablarga ega bo‘lgan odamlar (masalan, maktabga borish va undan qaytish), ular standart ish soatlari bilan kelisha olmaydi.

(c) Agar uy ishchilari norasmiy ishchilar bo‘lsa, unda tashkilot ish etarli bo‘lmaganda, kasal bo‘lganida, ta’tilda va hokazolarda ularga pul to‘lash zarurati bo‘lmaydi.

Amaliy tajribangiz talablarining ishlash maqsadi PO5 sizdan 'boshqalar bilan ishlash, biznes samaradorligini aniqlash, baholash yoki yaxshilash, tegishli texnika vait ilovalaridan foydalanishni talab qiladi'. Axborot texnologiyalarining roli bo‘yicha ushbu bo‘limdan o‘rgangan bilimlaringizni ushbu malakani namoyish etishga yordamberish uchun qo‘llashingiz mumkin.

Texnologiya shaxsiy samaradorlikni qanday oshirishi mumkin (How technology can enhance personal effectiveness).

Internet

Ko‘pgina tashkilotlar o‘zlarining internetdan o‘quv modullarini, masalan, etika,ish va xavfsizlik tartib-qoidalarini etkazib berish uchun foydalanadilar.

O‘qish va baholash onlayn tarzda amalga oshiriladi, bu esa xodimlarga doimiyo‘rganish va rivojlanishning bir qismi sifatida darhol natijalarga erishishga imkon beradi.

Xususiy tizimlar (Proprietary systems).

Misollar uchun, skype-videokonferentsiyalar uchun ham foydali

bo‘lgan video havolali telefon orqali kompyuteringizdan foydalanish Vebex – veb-konferentsiyalar, onlayn uchrashuvlar va tadbirlar.[52]

14.3. Ishda samarasizlik

Bugungi kunda turli tashkilotlarda mulk shakllari va faoliyat yo‘nalishlaridan qat'iy nazar, xodimlarning samarasiz faoliyatining umumiy muammosi kuzatilmoqda.**Samara** – bu, ishlab chiqarilayotgan mahsulot (ish, xizmat), foyda va daromad hajmini oshirish, mahsulot tannarxini kamaytirish, sifatsiz mahsulot ishlab chiqarishni kamaytirish yoki umuman, yo‘q qilish bilan bog’liq bo‘lgan korxona faoliyatining ijobiy natijalaridir. Bu yutuqlar natural shaklda ishlab chiqarish samarasini, pul shaklida esa iqtisodiy samarani tavsiflaydi.

Samaradorlik, avvalo, korxona faoliyatining sifat jihatlarini tavsiflovchi tushunchadir. U “samara” toifasidan kelib chiqadi hamda unga qaraganda murakkabva kompleks tavsifga ega.

Samaradorlik chora sifatida ko‘plab texnik, iqtisodiy, loyiha va xo‘jalik qarorlarini avvaldan belgilab beradi. Korxona o‘zining xo‘jalik, ilmiy-texnik va investitsion siyosatini belgilashda samaradorlikdan kelib chiqadi.[53]

Samarasizlik (inefficiency)-eng yaxshi natijalarga erishish mumkin emasligi,ishlab chiqarish mumkin bo‘lgan mahsulot hajmining pasayib ketishi. Ish faoliyatining pasayishi.

- Ishda samarasizlikga olib keluvchi omillar:
- Asosiy raqobatni aniqlay olmaslik;
- SWOT tahlilini o‘z vaqtida amalga oshirilmaslik;
- Xodimlarning qo‘nimsizligi;
- Ishdagi potentsial susayishi;
- Ish vaqti to‘g’ri belgilamaslik;
- Xodimlarning fnktsional majburiyatlari to‘g’ri taqsimlamaslik.[54]

[52] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part E: Personal effectiveness and communication in bisiness. 446-447 p

[53] https://uz.denemetr.com/docs/768/index-32869-1.html

[54] Millar, Gary (2005). "Solutions to Principal-Agent Problems in Firms". Handbook of New Institutional Economics: 349–370. doi:10.1007/0-387-25092-1_15. ISBN 1-4020-2687-0.

Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part E: Personal effectiveness and communication in bisiness" qismida xodimlar samarasizbo‘lishi mumkin bo‘lgan asosiy usullarga quydagilar ko‘rsatib o‘tilagan:

- Muloqot qilmaslik (masalan, muammolar, kechikishlar);
- Muddatda bajarmaslik;
- Ish standartlariga rioya qilmaslik;
- Kerakli mahsulotni etkazib bermaslik.

Ishda samarasizlik tashkilotga ta’siriga quydagi omillar ko‘rsatilagan:

- Potentsial muammolar aniqlanmagan va shuning uchun muammoning paydo bo‘lishining oldini olish uchun o‘z vaqtida hech qanday qarshi choralar ko‘rilmaydi;
- Muammolar paydo bo‘lganda hal qilinmaydi;
- Muddatda bajarilmaydi;
- Mijozlar g’azablanib, boshqa joyga borishadi.[55]

Ishda samarasizlik bu ko‘pincha xodimlarga, texnik xolatiga va albatta boshqaruv muhitiga ham bog’liq deb o‘ylayman. Ishda samarazizlik misol uchun ishlab chiqarish kompaniyalarni inobatga oladigan bo‘lsak, bu kompaniya uchun iqtisodiy zararga olib kelishi mumkin. Ishdagi samarasizlik ish faoliyatining bir-biri bilan bog’liq tomonlari mavjud.

Birinchidan, xodimlar samarasiz ishlasa, ish vaqtlarini bexuda sarflasalar bu holat mahsulot ishlab chiqarishda iste'molchilar tomonidan hajmga bo‘lgan talabni yoki ehtiyolarini vaqtida qondirolmay qolishi mumkin;

Ikkinchidan, kerakli natijalarga erishmay qolishi mumkin. Sababi, ise'molchilar uchun vaqtida yetkazay olmagan tashkilot, ishonchlarini oqlay olmasalar kuchli raqobatga bardosh berolmay qolishi mumkin;

Uchinchidan, natijada iqtisodiy zarar olib kelishi mumkin, amalga oshirilgan harajatlarni qoplay olmaslikga olib kelishi mumkin va korxona bankrotga uchrashi mumkin.

[55] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part E: Personal effectiveness and communication in bisiness. 447 p

Rag’batlantiruvchi ish haqi agentlarning o‘z xatti-harakatlari to‘g’risida xabardorligini oshirishga olib keladi va firmaning muvaffaqiyati uchun mumkinbo‘lgan yeng yaxshi harakatlarni ko‘rib chiqib, ish haqini maksimal darajadaoshirishga intiladi va imkoniyat xarajatlarini minimallashtirish uchun bir nechta variantlarni faol o‘rganadi. Ushbu qaror shaklidagi masala shundan iboratki, firma agentlarga tavakkal mukofoti va tengsiz ish haqi uchun kompensatsiya berishi kerak. Ruxsat etilgan to‘lov, ishlashning o‘zgarishi va tashqi muhit o‘zgaruvchanligiga qaramay, ishonchni ta’minlaydigan xavfsizroq, standartlashtirilgan shartnoma rejimini ta’minlaydi. Biroq, motivatsiya yetishmasligi, osonroq yuzaga keladi va shirk va salbiy tanlovlarga olib keladi.

Ishda samarasizlik tartibsizlik oqibatida yoki ishda fuksional vazifalar o‘z vaqtida, to‘g’ri taqsimlanmagan bo‘lishi mumkin. Ish jarayonida har bitta o‘z vaqtida bajarilmay qolgan ishlar, keyinchalik bitta kata muammoga aylanishi mumkin. Ishgayollanadigan xodimlarni malakasiga qaramasdan, tartibsiz ishga qabul qilinishi ham, ish jarayonida keyinchalik salbiy oqibatlarga olib kelishi mumkin.

Shu bois, ish samaradorligini ushlab turish uchun har doim har bir xodim, bo‘lim kesimida tahlil qilib borib, zaif tomonlarga darhol chora-tadbirlarni amalga oshirish lozim deb uylayman.

14.4. Vakolatli tizim va shaxsiy rivojlanish

Vakolat doirasi xodim nima qila olishi va xodim nimani bilishi kerakligini belgilab beradi. Xodimning vakolat doirasi kompitentligiga qarab berilishi kerak va uni o‘z sohasidagi axborotlardan xabardor bo‘lib turishga undash kerak. Bu xodimning malakasini oshirish doirasida konferentsiyalar va malaka oshirish kurslarida muntazam qatnashishni o‘z ichiga olishi mumkin. Ish uchun zarur bo‘lgan ma’lum vakolatlarga ega bo‘lish tashkilotga quyidagi yo‘llar bilan yordam berishi mumkin:

- Malakali xodimlarni ishga yollashga ko‘maklashish;
- Ishlashni baholash vositasi sifatida;
- Ko‘nikmalardagi bo‘shliqlarni aniqlash va shunga mos ravishda treningni rejalashtirish.

Vakolat doiralarining afzalliklari:

Shaxsning ishini aslida nima qila olishiga qarab baholash, uni shaxsiy fazilatlari, malakasi yoki har qanday faoliyatni amalga oshirish uchun sarflangan vaqt miqdori bo‘yicha baholashdan ko‘ra adolatliroqdir, bu esa q samaradorlikni yanada ob'ektiv baholash uchun asos bo‘ladi. Tizim, shuningdek, xodimlarga shaxsiy rivojlanishini rejalashtirish uchun asos yaratadi.

Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part E: “Personal effectiveness and communication in bisiness” qism “Vakolatli tizim va shaxsiy rivojlanish” mavzusida vakolat doirasi turlari ochib berilgan. Bular:

✓ **Vakolat doiralarining kamchiliklari (Disadvantages of competence frameworks).**Vakolatli doiralarni rivojlantirish qiyin. Ular ishni aniq tushunishni vaxodimlar nima qilishlari kerakligi haqida emas, balki nima qilishlari kerakligi haqidaо‘ylashni talab qiladi. Vakolatlar shu qadar umumiy darajada ("innovatsiya", "etakchilik") ifodalanishi mumkinki, ular ma’nosiz bo‘lib qoladi va ularni o‘lchash qiyin bo‘ladi.

✓ **Murabbiylik (Coaching)** - bu stajyor, tajribali xodim tomonidan boshqariladigan yondashuv bo‘lib, unga berilgan vazifalarni qanday bajarishni ko‘rsatib beradi. Bu, shuningdek, etakchilik uslubining jihati va o‘ziga xos xususiyati boshliq va bo‘ysunuvchi o‘rtasidagi munosabatlar, bu erda maqsad ularni hal qilishdamurakkab imkoniyatlar va ko‘rsatmalar berish orqali odamlarni rivojlantirishdir.

Murabbiylik qadamlari:

1- qadam. O‘quv maqsadlarini belgilang (Establish learning targets). O‘rganiladigan joylar aniq bo‘lishi, stajyor bilan kelishilgan holda aniq maqsadlar (masalan, tugatish sanalari, ishlash standartlari) bo‘lishi kerak.

2- qadam. Tizimli ta’lim va rivojlanish dasturini rejalashtiring (Plan a systematic learning and development programme). Bu muntazam o‘sishni, konsolidatsiya va amaliyotning tegishli bosqichlarini ta’minlaydi.

3- qism. Stajyorning bilim va tajribasini kengaytirish imkoniyatlarini aniqlang (Identify opportunities for broadening

the trainee's knowledge and experience), misol uchun, yangi loyihalarga jalb qilish, idoralararo qo‘mitalarga tayinlash, yangi aloqalarni taklif qilish yoki shunchaki ish muddatini uzaytirish, qo‘shimcha vazifalar, katta mas'uliyat va boshqalar.

4- qism. O‘quv jarayonida stajyorning kuchli tomonlari va cheklovlarini (Take into account the strengths and limitations of the trainee) hisobga oling va o‘quvchining qobiliyatiga, afzal ko‘rgan uslubi va maqsadlariga mos keladigan o‘rganish imkoniyatlaridan foydalaning.

5- qadam. Fikr almashish (Exchange feedback). Murabbiy stajyor ularning taraqqiyoti va kelajagini qanday ko‘rishini bilishni xohlaydi. Shuningdek, ular stajyorning rivojlanishini kuzatish, agar kerak bo‘lsa, o‘quv dasturini to‘g’irlash, yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan qo‘shimcha ehtiyojlarni aniqlash va stajyorning kelajakdagi rivojlanishini rejalashtirish uchun ishlash ma’lumotlariga muhtoj bo‘lishadi.

Eslab qoling, murabbiylik aniq maqsadlarga erishishga qaratilgan.

Murabbiylik - bu uzoq muddatli munosabatlar bo‘lib, unda tajribali shaxs o‘qituvchi, maslahatchi, namuna, qo‘llab-quvvatlovchi va boshqa shaxsning shaxsiy va martaba rivojlanishiga ko‘maklashish uchun dalda beruvchi vazifasini bajaradi.[109]

Murabbiylik kouchingdan ikki asosiy usul bilan farq qiladi:

(a) Murabbiy o‘zining stajyor uchun rahbarlik qilolmaydi;

(b) Murabbiylik joriy ish bilan bog’liq bo‘lgan ishlardan tashqari keng ko‘lamli xususiyatlarni qamrab oladi.

Karyera funktsiyalariga quyidagilar kiradi:

- Tashkilot ichidagi homiylik va yuqori darajadagi ma’lumotlarni taqdim etish;
- Uchrashuvlar orqali kouching va rivojlanishga ta’siri;
- Himoya;
- Shaxsiy rivojlanish rejalarini tuzish;
- Odamlar yangi ish joylarida duch keladigan ma’muriy muammolar bo‘yichamaslahatlar;

- Odamlarni to‘g’ri yo‘nalishga yo‘naltirish orqali loyihalarni hal qilishda yordamberish.

Psixososyal funktsiyalarga:

- Qabul qilish va egalik tuyg’usini yaratish;
- Maslahat va do‘stlik;
- Rol modelini taqdim etish kiradi.

Kouching va murabbiylikning tashkiliy mexanizmlari har xil bo‘lishi mumkin, ammo umuman olganda kouch stajyor uchun professional sohasida mutaxassis bo‘lishi lozim. Murabbiylar ko‘pincha tashkilotning boshqa sohalaridanjalb qilinadi, ammo u orqali kuch va ta’sirga ega bo‘lganlar bilan aloqa liniyalarini ochishi mumkin. Shu sababli, murabbiy odatda katta lavozimda bo‘ladi.

✓ **Konsultatsiya (counselling)** -bu shaxslararo suhbat bo‘lib, uning maqsadi boshqa odamga muammoni aniqlash va hal qilishda yordam berishdir.

Konsultasiya (Counselling) bir kishi boshqasiga o‘ziga yordam berishga yordam beradigan maqsadli munosabatlar sifatida ta’riflanishi mumkin. Bu boshqa odam bilan munosabatlarni o‘rnatish va unga aniqroq tushunishga erishish uchun o‘z fikrlari, his-tuyg’ulari va xatti-harakatlarini o‘rganishga yordam beradigan tarzda javob berishning bir usuli. Aniqroq tushunish uning o‘zi yoki muammosi yoki boshqasiga nisbatan bo‘lishi mumkin." (Rees)[110]

Ish joyida konsultasiya zarurati turli vaziyatlarda paydo bo‘lishi mumkin.

- Baholash paytida, ish yoki ishlash muammolarini hal qilishda;
- Shikoyat yoki intizomiy jazo bilan bog’liq vaziyatlarda;
- Lavozimgako‘tarilish yoki boshqa joyga ko‘chish kabi quyidagio‘zgarishlar sodir bo‘lganda;
- Ishda qisqarish yoki ishdan boshatish to‘g’risida xabar kelganda;
- Kunlik, odatiy yoki shaxsiy qiyinchiliklarga duch kelganda;
- Ishda irqiy yoki diniy zo‘ravonlik, kamsitilish holatlarida (jabrlanuvchini qo‘llab-quvvatlash va jinoyatchini tarbiyalash uchun)

zarur bo‘lganda.

Shuni bilinki, konsultasiya ko‘rsatma emasligini unutmang. Biror kishi nimagava qanday erishish kerakligini o‘zi hal qiladi. Konsultasiya odamlarga o‘zlarining tushgan vaziyatlarida kerakli maslahatni olib, to‘g’ri qaror qabul qilishga yordam beradi holos.

Konsultasiayning afzalliklari (Benefits of counselling).

Samarali konsultasiya - nafaqat odamlarga cho‘ponlik qilish masalasi, balki asosan tashkilot manfaatlarida qo‘laniladi.

Konsultasiya vaqtida:

(a) Qoniqarsiz ishlarning oldini olish, xodimlar almashinuvi va ishdan bo‘shatishni kamaytirish va xodimlarning fidoyiligini oshirish;

Tashkilotning o‘z xodimlariga sodiqligini va ularga g’amxo‘rlik qilishininamoyish eting;

(b) Xodimlargao‘zlari va lavozimdao‘sishi uchun javobgarlikni o‘z zimmalariga olishlari uchun zarur bo‘lgan ishonch va dalda bering;

(c) Tashkilot xodimlarning muammolariga hissa qo‘shishi mumkinligini tanoling va tashkiliy siyosat va amaliyotni qayta ko‘rib chiqish imkoniyatini bering;

(d) Tashkilotni o‘z majburiyatlarini bajarishda qo‘llab-quvvatlash (masalan,ish joyidagi ta’qiblarga qarshi kurashish).

Konsultatsiya – bu boshqalarga o‘z muammolarini aniqlash va o‘rganishjarayonida yordam berish: bu birinchi navbatda ko‘rsatma emas.

Menejerlar boshqalarga ongli qarorlar qabul qilishda yoki muammolarni hal qilishda yordam berish uchun o‘z tajribalaridan foydalanishga jalb etilishlari mumkin:

(a) Maslahat: eng yaxshi harakat usuli haqida ma’lumot va tavsiyalar berish. Bu nisbatan direktiv rol va siz qaror qabul qilish sifatiga asosiy hissa qo‘shishingiz mumkin bo‘lgan sohalarda talab qilinishi mumkin: masalan, xodimga mavjud bo‘lganeng yaxshi o‘qitish usullari yoki ish joyida noo‘rin deb hisoblangan xatti-harakatlar qilmasligi to‘g’risida maslahat berish.

(b) Maslahat: boshqalarga o‘z muammolarini aniqlash va

o‘rganish jarayonida yordam berish va o‘z echimlarini ishlab chiqish. Bu nisbatan direktiv bo‘lmagan rol va kerak bo‘lishi mumkin qaror qabul qilishda asosiy hissa qo‘shishingiz mumkin bo‘lgan sohalarda: masalan, xodimlarga o‘quv maqsadlarini shakllantirishga yordam berish yoki ishchi (va ba’zan ishlamaydigan) muammolarni hal qilish.

Maslahat berish jarayoni uchta keng bosqichdan iborat (Egan).

1-qadam. Joriy stsenariyni ko‘rib chiqish: odamlarga muammoli vaziyatlarni va foydalanilmagan imkoniyatlarni aniqlash, o‘rganish va aniqlashtirishga yordam berish. Bu asosan tinglash, ularni "hikoyasini" aytib berishga undash va narsalarni aniqroq ko‘rishga yordam berish uchun so‘roq qilish / tekshirish orqali amalga oshiriladi.

2-qadam. Afzalroq stsenariyni ishlab chiqish: odamlarga aniq maqsad vavazifalar nuqtai nazaridan nimani xohlashlarini aniqlashga yordam berish. Bu, asosan, ularni kerakli natijani taqdim etishga undash va bu ular uchun nimani anglatishini (kerakli o‘zgarishlarni amalga oshirishga undash uchun) rag’batlantirish orqali amalga oshiriladi.

3-qadam. U erga qanday borishni aniqlash: men odamlarga maqsadlarga erishish, xohlagan narsalarini olish uchun harakatlar strategiyasini ishlab chiqishda yordam beraman. Bu asosan ularni mavjud resurslardan foydalanib, eng yaxshi variantni tanlash va keyingi qadamlarini rejalashtirishga undash.

Maxfiylik (confidentiality)

Amaliy tadqiqotlar (CASE STUDY).

Ish joyidagi konsultasiya bo‘yicha 80 dan ortiq tadqiqotlar natijalari shuni ko‘rsatadiki, xodimlarning 90 foizi jarayon va natijadan juda mamnun. Dalillar shuni ko‘rsatadiki, maslahat ish bilan bog’liq stressdan xalos bo‘lishga yordam beradi va kasallik tufayli ishdan bo‘shatishni yarmiga kamaytiradi. Bu fikrni Chevron Europe tibbiy sohada ishlaydigan direktori Mayk Doyg tasdiqlaydi. Doyg shunday dedi:"ish joyida konsultasiya berish uchun sarflangan har 1 dollar uchun kompaniyamiz 6 dan 10 dollargacha tejab qolishga muvafaq bo‘ldi, xodimlar esa to‘g’ridan-to‘g’ri foyda olishdi".

Agar xodim har qanday shaxsiy muammolarni maxfiy ko‘rib chiqilishiga ishonch hosil qilmasa, uni to‘liq ochib bo‘lmaydigan

holatlar bo‘ladi. Biroq, tashkilot tomonidan bir marta olingan ba’zi ma’lumotlar (masalan, firibgarlik yoki zo‘ravonlik kabi vaziyatlar) harakatga chaqiradi. Shunday qilib, kamchiliklarga qaramay, CIPD Statement on Counselling in the Workplace joyidagi maslahat bayonotida xodimlargaularning sharhlari tegishli hokimiyatga qachon etkazilishi va ularga qachon mutlaqo shaxsiy munosabatda bo‘lishlari haqida ma’lumot berilishi kerakligi aniq ko‘rsatilgan. shubhasiz, xodimlar o‘zlarining izohlari tegishli organga qachon etkazilishi va ulargaqachon mutlaqo shaxsiy munosabatda bo‘lishlari haqida xabardor bo‘lishlari kerak.

Shaxsiy rivojlanish rejalari va maqsadlari:

O‘z-o‘zini rivojlanish rejasi (A personal development plan)-bu shaxsni rivojlantirish bo‘yicha aniq harakatlar rejasi bo‘lib, u rivojlanish uchun keng imkoniyatlarni, shu jumladan rasmiy ta’limni o‘z ichiga oladi.

- **O‘z-o‘zini rivojlantirishni** quyidagicha ta’riflash mumkin: "shaxsiy rivojlanish, bunda shaxs o‘z ta’limi va unga erishish uchun vositalarni tanlash uchun asosiy mas'uliyatni o‘z zimmasiga oladi". (Pedler, Burgoyne va Boydell)[111]

Shaxsiy rivojlanish quyidagi maqsadlarga ega bo‘lgan keng ko‘lamli faoliyatninazarda tutadi:

- Mavjud ishda ish samaradorligini oshirish;
- Malaka va ko‘nikmalarni takomillashtirish, ehtimol lavozimdako‘tarilish yoki tashkiliy o‘zgarishlarga tayyor turish;
- Tashkilot ichida lavozimda ko‘tarilishi va/yoki ko‘tarilish uchun tajribava yo‘llarni rejalashtirish;
- Umumiy 'ishga joylashish' yoki yo‘nalishni o‘zgartirish uchun o‘tkaziladigan ko‘nikma va malakalarga ega bo‘lish;
- Shaxsiy manfaatlar va potentsialni amalga oshirish uchun shaxs sifatidao‘sishga intilish.

O‘zingizning rivojlanishingizni rejalashtirishga tizimli yondashuv quyidagi bosqichlarni o‘z ichiga oladi:

1-qadam. Rivojlanish uchun maydonni tanlang: engib o‘tish

uchun cheklov yoki unga tayanish uchun kuch. Sizning maqsadlaringiz tashkilot ichidagi va undan tashqaridagi hozirgi rolingiz va imkoniyatlaringizdagi mumkin bo‘lgan o‘zgarishlarni hisobga olgan holda joriy ishingiz va /yoki martaba maqsadlaringiz samaradorligini oshirish ehtiyojingizga asoslanishi mumkin. Siz shaxsiy SWOT (kuchli, zaif tomonlar, imkoniyatlar, tahdidlar) tahlilini o‘tkazishingiz mumkin. Foydali vositalardan biri bu qiziqish / moyillik va ishlash matritsasi bo‘lib, unga asoslanib siz kerakli ko‘nikmalarni aniqlashingiz mumkin (bu unchalik yaxshi natija bermasligi mumkin), lekin siz o‘zingizning qobiliyatingiz va qiziqishlaringizdan foydalanishingiz mumkin.

2- qadam. O‘rganishning SMART usulini tanglang (aniq, o‘lchanadigan, izchil,real va vaqt bilan cheklangan) maqsadni qo‘ying: nima qilishni yoki yaxshiroq qilishni va qaysi vaqt oralig’ida qilishni xohlashingizni belgilab oling.

3- qadam. Maqsadingiz sari qanday harakat qilishingizni aniqlang:

- Mos keladigan o‘quv resurslari va imkoniyatlarini o‘rganing
- Mos keladigan, erishish va iqtisodiy samaradorlik uchun tegishli o‘quvresurslari va imkoniyatlarini baholang
- Menejeringiz yoki treningni rivojlantirish bo‘limidan kerakli yordamyoki ruxsat oling.

4- qadam. Keng qamrovli va aniq harakatlar rejasini tuzing, jumladan:

SMART maqsad;

- Siz foydalanadigan ta’lim yondashuvlari bajarilishi kerak bo‘lgan aniq harakatlar sifatida tavsiflanadi. (Hamkasbingizdan fikr-mulohaza bildirishini so‘rang;o‘quv videosini tomosha qiling; kursga yoziling.) Har bir harakat haqiqiy vaqt oralig’iga yoki tugatish jadvaliga ega bo‘lishi kerak;
- Monitoring va qayta ko‘rib chiqish rejasi. Qanday qilib aniq va qachon (yoki qanchalik tez-tez) sizning maqsadlaringizga muvofiq taraqqiyotingiz va ish samaradorligingizni baholaysiz? (Fikr-mulohaza olishni xohlaysizmi? natijalarni ko‘ryapsizmi? kurs oxirida testdan o‘tasizmi?)

5- qadam. Harakat rejangizga rozilikni ta’minlab bering (agar tashkiliy yordamyoki resurslarni safarbar qilish zarur bo‘lsa).

6- qadam. Harakatlar rejangizni amalga oshiring.[56]

Ogohlantirish (Alert). Strategiya va innovatsiyalar bo‘yicha amaliy tajribaga bo‘lgan talabingizning PO3 samaradorligi maqsadining bir qismi siz "tashkilotingizning kengroq idoraviy va strategik maqsadlariga javob beradigan tegishli shaxsiy maqsadlar va ijro standartlarini rejalashtirish, aniqlash va nazorat qilish" kerakligini ko‘rsatadi.'. Ushbu talabni bajarishga yordam berish uchun siz ushbu bo‘limdan olgan bilimlaringizni qo‘llashingiz mumkin.

14.5 Qarama-qarshilik (ziddiyat)

Qarama-qarshilik bir guruh ijtimoiy psixologlar tadqiqotlar natijasida quyidagitavsiflarni taklif qiladilar:

Qarama-qarshilik (ziddiyat) har doim mos kelmaydigan harakatlar sodir bo‘lganda paydo bo‘ladi.

Qarama-qarshilik (ziddiyat)-bu o‘zaro bog’liq odamlar o‘zlarining shaxsiy ehtiyojlari va manfaatlarini qondirishda (aniq yoki yashirin) farqlarni bildiradigan vaushbu maqsadlarga erishishda bir-biriga xalaqit beradigan holat.

Qarama-qarshilik (ziddiyat) -bu bir-biriga mos kelmaydigan ehtiyojlar, maqsadlar, istaklar yoki g’oyalarga ega deb hisoblaydigan o‘zaro bog’liq tomonlar o‘rtasidagi raqobat.

Qarama-qarshilik (ziddiyat)-bu maqsadlarning nomuvofiqligini, resurslarning cheklanganligini va boshqalarning o‘z maqsadlariga aralashishini sezadigan kamida ikkita o‘zaro bog’liq tomonlar o‘rtasidagi aniq kurash.[57]

Kelishmovchiliklar va nizolarni hal qilishning asosiy yondashuvlari muammoni va unga aloqador shaxslarni tushunishni o‘z ichiga oladi:

-jalb qilingan shaxslarni muammoni muhokama qilishga undash;

[56] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part E: Personal effectiveness and communication in bisiness. 448-451 p

[57] https://www.ifioque.com/miscellaneous/definition_of_conflict

-o‘zaro qoniqish imkoniyatlarini o‘rganish (g’alaba qozonish);

-kerak bo‘lganda murosaga erishish;

-kerak bo‘lganda rasmiy shikoyat protseduralaridan foydalanish jarayonlarmajmuasidan iborat.

Ziddiyatlar qanday paydo bo‘ladi?

Ziddiyat-bu qarama-qarshi "kuchlar" ning to‘qnashuvi, shu jumladan shaxslarva guruhlarning shaxslari, manfaatlari, fikrlari yoki e'tiqodlari to‘g’ri kelmasligi.[58]

Mojarolar ko‘pincha jamoalar ichida va ular o‘rtasida bir qator quydagi omillartufayli yuzaga keladi:

Tashkilotda kuch va resurslar cheklanganda (va ba’zan difitsid bo‘lganda).

(a) Shaxslar va jamoalarning o‘z maqsadlari, qiziqishlari va ustuvorliklari bir-biriga mos kelmaganda;

(b) Shaxslar o‘rtasida dunyo qarashlar farq qilganda "to‘qnashuvlar"ga olib keladi;

(c) Ish uslublarning nomufiqligi, vaqtinchalik cheklovlar o‘rtasida farqli jihatlari bo‘lishi mumkin, shuning uchun shaxslar yoki jamoalar bir-birlarini muvofiqlashtirishning etishmasligi bilan xafa qilishadi (ayniqsa, agar bir kishining vazifasi boshqasining vazifasiga bog’liq bo‘lsa).

Nomuvofiqlar va raqobat to‘g’ridan-to‘g’ri mojaroga olib kelmaydi: ular odamlarga muammolarni hal qilishda yoki samaradorligini oshirishda yordam beradigan ijobiy ta’sir qiladigan kuch bo‘lishi mumkin.

Biroq, ular vayronkor mojaroga aylanishi yoki yomonlashishi mumkin, agar:

(a) Yomon yoki cheklangan aloqa mavjud: taxminlar inkor etilmaydi, tushunmovchiliklar tushunarsiz bo‘lib qoladi va his-tuyg’ular ifoda etilmaydi.

(b) Yomon muvofiqlashtirish mavjud: ish munosabatlari boshqarilmaydi yoki tuzilmaydi va shuning uchun ular shaxslararo

[58] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part E: Personal effectiveness and communication in bisiness. 453 p

muammolarga yoki nazoratsiz raqobatga moyil;

(c) Status to‘siqlari mavjud: munosabatlardagi muammolar yuqori hokimiyat tomonidan yashiringan ("buni men aytganim uchun qiling") yoki o‘zlarini kuchsiz yoki tahdid ostida his qiladigan bo‘ysunuvchilar tomonidan yashiringan ("mening ishim hech narsa deyishga arzimaydi").

(d) Ish talablari shaxslar va jamoalarga bosim o‘tkazadi: raqobat kuchayishi mumkin, stress ostida his-tuyg’ular kamroq boshqarilishi mumkin va shaxslararo muammolarni hal qilish uchun oz vaqt qolishi mumkin.

Savol. Qarama-qarshilik (ziddiyat) (a) ijobiy yoki konstruktiv va (b) salbiy yoki halokatli bo‘lishi mumkinligini taklif qiling.

Javob. Qarama-qarshilik (ziddiyat) konstruktiv bo‘ladi, agar uning natijasi quyidagicha bo‘lsa:

(a) Turli xil muammolarni hal qilishni taklif qilinsa;

(b) Kuchli munosabatlarni aniqlansa;

(c) Ijodkorlikni, g’oyalarni sinab ko‘rishni rag’batlantirilsa;

(d) Shaxsiy hissaga e'tibor qaratilsa;

(e) Emotsional holat tashqariga chiqarib tashlansa;

(f) Boshqa yo‘l bilan bostirilgan yoki bostirilishi mumkin bo‘lgandushmanlik tuyg’ulari chiqarib tashlansa.

Qarama-qarshilik (ziddiyat) halokatlibo‘ladi, agar uning ta’siriquydagicha bo‘lsa:

Diqqatingiz asosiy vazifadan chalg’itilsa;

(a) Guruhni "bo‘shashtirish"ga harakat qilinsa;

(b) Ikkinchi darajali maqsadlar uchun maqsadlarni buzishsa;

(c) O‘z-o‘zini himoya qilish xatti-harakatlar amalga oshirilsa;

(d) Guruhni parchalanishga majbur qilinsa;

(e) "G’alaba-yo‘qotish" kabi hissiyot to‘qnashuvlari, dushmanliknirag’batlantiradi.

O‘zingizning shaxslararo nizolaringizni boshqarish (Managing your own interpersonal conflicts).

Mojarolar va norozilik kabi jarayonni norasmiy ravishda bir necha usul bilan hal qilish mumkin.

(a) Muloqot bilan (Communicate)

Har qanday mojaro yoki qiyinchilikdagi birinchi qadam manfaatdor shaxs bilanto‘g’ridan-to‘g’ri, norasmiy muhokama bo‘lishi kerak.

(i) Shaxslar yoki uslublar to‘qnashuvi sodir bo‘lgan joyda, bu muammoni toza suvga ustiga olib chiqadi va har qanday tushunmovchilik va noto‘g’ri tushunchalarga oydinlik kiritishga imkon beradi.

(ii) Bir - biriga mos kelmaydigan ish uslublari yoki haddan tashqari ish talablari bilan bog’liq muammolarni siz rahbaringiz bilan norasmiy ravishda muhokama qilinishingiz mumkin: ular muammoning echimlarini hak qilishda sizga eng yaxshi tarzda yordam berishi mumkin.

(iii) Agar siz o‘zingiz ustidan hukm o‘tkazayotgan shaxsdan yoki o‘zingizning maqomingizdan norozi bo‘lsangiz, bu masalani tashkilotdagi yuqori lavozimdagi shaxs bilan muhokama qilishingiz kerak: bu masalani rasmiy kanallar orqali hal qilish yaxshi bo‘lar edi.

(b) Muzokara o‘tkazish (Negotiate).

Agar qiziqishlar yoki uslublar haqiqatan ham mos kelmasa yoki ish talablari chidab bo‘lmas darajada bo‘lsa, siz hech bo‘lmaganda ikkala tomonni qisman qondiradigan bir qator variantlarni o‘rganib, birgalikda kelishib ishlash yo‘llarini topishingiz mumkin. Yon bosish uchun siz yon berishingiz kerak: bu murosaga kelishdeb ataladi. Biroq, eng yaxshi yondashuv o‘zaro maqbul echimni topishga harakat qilishdir: g’alaba qozonish.

(c) Alohidalik (Separate).

Agar shaxs sifatida to‘qnashuv mojaroning asosiy manbai bo‘lsa, siz o‘sha shaxs bilan iloji boricha kamroq muloqot qilishni so‘rashingiz kerak bo‘ladi. Ehtimol,siz shunchaki potentsial mojarolardan qochib qutulishingiz sizning qo‘lingizda bo‘lishi mumkin. Agar muammolar davom etsa, siz mojaroni hal qilishning rasmiy tartibini qo‘lashingiz kerak bo‘lishi mumkin: qarama-qarshi bo‘lgan ikki tomondagi

shaxslarni turli sohalar, vazifalar yoki bo‘limlarga ajratish uchun, uchinchi tomonni vositachi sifatida jalb qilishingiz mumkin.

Ish joyida menejerlar qo‘l ostidagi xodimlari bilan qarama-qarshillikka boradigan ziddiyatli holatlardan uzoq bo‘lishlari kerak bo‘ladi. Nizolarni hal qilish bo‘yicha menejerning haddi-harakatlari (hamma vaqt ham samarali bo‘lmaydi).

MINI KEYS. Mojarolarni hal qilish (Conflict resolution).

Savol. Yuqoridagilardan kelib chiqib, mojaro qanday paydo bo‘lishi, qanday shaklda bo‘lishi va quyidagi vaziyatlarda qanday hal qilinishi mumkinligini ko‘rib

chiqing. Misol uchun quydagi vaziyatlar sodir bo‘layapti:

(a) Bitta kotibga ega bo‘lgan ikkita menejer hujjatlarni chop etishi kerak

(b) Bir xodim o‘zi bilan bir xil ishni bajaradigan boshqa xodimga undan yuqori ishhaqi to‘lanishini bilib qoladi.

(c) Kompaniya elektriklari bir guruh muhandislar elektromontaj ishlari bo‘yicha treninglar o‘tkazganliklarini bilib olishadi

(d) “A” bo‘limi tushlik uchun soat 12:30 da tushadi, “B” bo‘limi esa soat 13:00 da tushadi. Ba’zan oshxonada “B” bo‘limi xodimlari uchun pudinglar tugaydi.

(e) Shimoliy mintaqa va Janubiy mintaqadagi savdo rastalari doimiy ravishda bir- birlarining natijalarini yaxshilashga bahslashadi va savdoning o‘sishini uchun ishlab chiqarish quvvati haddan tashqari oshishiga olib kelmoqda.

Javob sodir bo‘lgan ziddiyatli vaziyatlarni hal qilishda:

(a) Moboda, ikkalasi ham ishni bir vaqtning o‘zida bajarishi kerak bo‘ladi. Murosaga kelish va kelishilgan holda ishni bajarishni rejalashtirish ularga kotibining vaqtiniboshqarishga yordam beradi.

(b) Ish haqi farqi rahbariyat bilan ziddiyatga va kamsitish ayblovlariga olib kelishi mumkin. Bunday farq uchun sabablar bo‘lishi mumkin (masalan, ish staji kabi omillar). Mojarolarning oldini olish uchun bunday ma’lumotlar maxfiy saqlanishikerak. Ish haqi bo‘yicha ma’lumotlar hamma uchun ochiq bo‘lgan joyda, ish haqiga ta’sir qiluvchi omillar tushunarli bo‘lishi lozim.

(c) Elektriklar o‘z ishlaridan xavotirda bo‘lib, nizolarga olib kelishi mumkin. Ammo, muhandislarning trening o‘tganliklari elektriklarning ishi bilan bog’liq bo‘lmaganligini, rahbariyat tomonidan batafsil tishuntirib berilsa, bo‘lishi mumkin bo‘lgan mojoroning oldini olishi mumkin. Elektrchilarga boshqaruv qarorlariga veto qo‘yish huquqi berilmasligi kerak: g’alaba qozonish-yo‘qotish holati muqarrar, ammo ikkala tomon ham muzokara olib borishi mumkin.

(d) Oshxonada ovqatlaringizni shunga qarab rejalashtirishingiz kerak bo‘ladi– yoki ikkala bo‘lim xodimlaridan pudinglarni xohlashlarini oldindan so‘rab olishlari mumkin.

(e) Savdo mintaqalari o‘rtasidagi raqobat sog’lom, chunki u sotishni ko‘paytiradi. Mojaro savdo hududlari va ishlab chiqarish bo‘limi o‘rtasida. Uzoq muddatda yagona yechim ishlab chiqarish quvvatini oshirishdir. Agar buning iloji bo‘lmasa,muvofiqlashtirishning to‘g’ri usullari qo‘llanilishi kerak.

G’alaba qozonish yondashuvi (A win-win approach). Mojarolarni halqilishning foydali modellaridan biri bu g’alaba qozonish modelidir. Bu shuni anglatadiki, mojaro yoki muammoni hal qilishning uchta asosiy usuli mavjud (14.3- jadval).[59]

14.3-jadval

Mojaro yoki muammoni hal qilishning uchta asosiy usullari

Usul turi (Method)	**Tushuntirish (Explanation)**
G’alaba qozonish/ mag’lubiyat (Win-lose)	Masalan, bir tomon o‘zi xohlagan narsani boshqa tomon hisobidan oladi. A bo‘limiga yangi Kseroks beriladi, B bo‘limiga esa eskisida qoladi (chunki ikkita yangisini sotib olish uchun etarli mablag’ bo‘lmaydi). Bunday qaror qanchalik asosli bo‘lmasin (A bo‘limi B bo‘limiga qaraganda yangi Kseroks uchun qo‘shimcha qurilmalarga muhtoj edi), ko‘pincha "yutqazgan" tomon norozi bo‘lishi mumkin va bu holat xodimlarning munosabatlarini rahbariyat bilan buzilishiga olib kelishi mumkin.

[59] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part E: Personal effectiveness and communication in bisiness. 454-456 p

Yutqizish-mag’lubiyat	Ikkala tomon ham aslida xohlagan narsalarini olishmaydi: masalan, A va B bo‘limlariga bir vaqtning o‘zida yangi Kseroks berilmaslikka qaror qilinadi, Bunday vaziyatda qaror qanchalik" mantiqiy " bo‘lmasin, har ikki tomonda ham xafagarchilik va norozilik tez-tez uchrab turadi. Ikkala tomonning bir-biriga yon bosmaydigan shaxsiy adovati, oxir oqibat shaxslararo nizolarga va hafachiliklarga olib keladi. Ikki tomon ham mojorada yutqizmagan bo‘lishlari mumkin,ammo munosabatlar buzilishiga olib keladi. Hatto ijobiy murosalar ham yarim ehtiyojlarni qondirishga olib keladi.
G’alaba-g’alaba	Ikkala tomon ham iloji boricha o‘zlari xohlagan narsaga yaqinlashadilar.

Bunga qanday erishish mumkin?

G’alaba qozonish uchun har ikki tomon nimani haqiqatan ham xohlashini aniqlashlari juda muhim

B bo‘limi yangi Kserox olishni xohlashi, ular eski kseroks yangi kseroks bilan bir xil funktsiyalarni bajarisini bilmasliklari mumkin, chunki ular faqat A bo‘limi bilan bir xil jihozlarga ega bo‘lishni xohlashadi yoki agar ular yangi kseroksga ega bo‘lmasalar, ularning ish samaradorligi yomonlashishini qo‘rqishadi.

Odamlar aslida nima kerakligi va nimani xohlashlarini tushunish uchun o‘zaro manfaatli natijaga erishishga qaratilgan ishda quyidagi savollarga javob topishi kerak:

(a)Nima uchun sizga bu narsa kerak?

(b) Nima deb o‘ylaysiz, sizga bu nima uchun kerak?

Bizning kseroks bilan misolimizda “A” bo‘limi rangli nusxalarni yaratish uchun yangi kseroks kerakligini aytadi (eski kseroks buni qilmaydi), “B” bo‘limi esa aniqroq nusxalarni yaratish uchun yangi kseroks kerakligini aytadi (chunki eski nusxalash apparatida nusxalar biroz xiralashgan). Endi tadqiqot uchun variantlar mavjud. Ehtimol, eski nusxa ko‘chirish mashinasi “B” bo‘limiga haqiqatan ham xohlagan narsani olishi uchun tuzatish kerak bo‘ladi. “A” bo‘limi baribir oxir-oqibat yangi nusxa ko‘chirish mashinasini oladi, ammo “B” bo‘limi

bilan bunday holatda mulohazalar olib boriladi va ohir oqibat “B” bo‘lim ehtiyojlari qondiriladi.

G’alaba qozonish har doim ham muhim emas: asosiysi bu yo‘nalishda ishlash. Natijada o‘zaro hurmat va hamkorlik, yaxshilangan aloqa, muammolarni yanada ijodiy hal qilish va eng yaxshisi ehtiyojlarni har tomonlama qondirish bo‘lishimumkin.

MINI KEYS. Siz yana g’alaba qozonasiz (You win again)

Savol. Quyidagi stsenariylarda vaziaytlar qaysi natijaga olib keladi

(i) g’alaba qozonish va mag’lubiyat,

(ii) murosaga kelish yollarini va

(iii) g’alaba qozonish echimini taklif qiling.

(a) Sizning jamoangizning ikki a’zosi deraza yonida turgan stolini kim olishi haqida bahslashmoqda: ikkalasi ham buni xohlashadi.

(b) Siz va hamkasbingiz bir vaqtning o‘zida bir xil faylda ma’lumotlar bazasidan foydalashingiz kerak. Ertalabgacha menejerlaringiz uchun hisobot tayorlab berishlaringiz uchun. Hozir Soat 15: 00 va ishni bajarish uchun har biringizga ikki soat kerak bo‘ladi.

(c) Menejer a byudjetlashtirish davri tugashidan oldin o‘z bo‘limi uchun yangi kompyuterlarni sotib olishni talab qiladi. Menejer B nima uchun ekanligini tushuna olmaydi, chunki eski kompyuterlar etarli darajada yahshi ishlaydi. Bundan tashqari, bunday harakat unga katta noqulaylik tug’diradi, chunki “A”bo‘limi bilan mosligini saqlab qolish uchun o‘z tizimlarini ham yangilash kerak bo‘ladi (ikki bo‘lim doimiy ravishda ma’lumotlar fayllarini almashadi). Menejer “B” norozilik bildiradi va mojaro kelib chiqadi.

Javoblar

(a) (i) **G’alaba-mag’lubiyat (Win-lose**): jamoaning bir a’zosi deraza yonidagi stolni oladi, boshqasi esa yo‘q. (Natijada: jamoa ichidagi munosabatlar buziladi).

(ii) **Kompromis (Compromise**): jamoa a’zolari bir necha kun yoki hafta davomida navbatma-navbat deraza yonidagi ish joyini olishadi. (Natija: yarim qondirilgan ehtiyojlar.)

(iii) **G’alaba qozonish (Win-win):** nima uchun ularga deraza

yonidagi stol kerak? Biri chiroyli manzaraga ega bo‘lishi uchun, ikkinchisi-yaxshi yorug’lik sharoitlari bo‘lganligi uchun. Bu o‘rganish imkoniyatlarini ochadi: ikkala jamoa a’zosi ham o‘zlari xohlagan narsani olishlari uchun yoritishni yana qanday yaxshilashmumkin? (Natija: hech bo‘lmaganda har bir kishining xohish-istaklarini teng hurmat qilish, jamoaviy muloqot va vaziaytni ijodiy hal qilishga olib keladi.)

(b) (i) **G’alaba-mag’lubiyat (Win-lose**): sizlardan biringiz faylni oladi, ikkinchisi esa yo‘q.

(ii) **Kompromis (Compromise**): sizlardan biringiz faylni hozir, ikkinchisi keyinroq oladi (garchi bu g’alaba- mag’lubiyat elementiga ega bo‘lsa-da, biringiz kechgacha ishlashi yoki uni uyiga olib ketishi kerak bo‘ladi).

(iii) **G’alaba qozonish (Win-win):** siz faylning nusxasini yaratasiz va ikkalangiz ham uni olasiz yoki sizlardan biringiz menejer bilan maslahatlashib, muddatni uzaytirishga harakat qilasiz (chunki haqiqiy maqsad ishni o‘z vaqtidabajarish va shunchaki faylni olish emas). Agar tomonlar ikkalasi ham xohlagan narsalarini olishlari mumkinligiga ishonishsa, bunday echimlarni topish ehtimoli ko‘proq.

(c) (i) **G’alaba-mag’lubiyat (Win-lose**): Menejer “A” kompyuterlarni oladi va menejer “B” o‘z tizimlarini yangilashi kerak bo‘ladi.

(ii) **Kompromis (Compromise**): A menejeri bir nechta yangi kompyuterlarni oladi, lekin “B” bo‘limi bilan ma’lumotlarni almashish uchun eskilarini saqlab qoladi. “B” bo‘limi zaxira uchun bir nechta yangi kompyuterlarni sotib olishi kerak bo‘ladi.

(iii) **G’alaba qozonish (Win-win):** “A” menejeri nima uchun kompyuterlar kerak bo‘layapti yoki nimadan qochishni xohlaypti? Ehtimol, u byudjetlashtirish davri tugashidan oldin asbob-uskunalarni sotib olish uchun byudjet mablag’larini sarfqilishi kerak: aks holda u ushbu byudjet mablag’larini yo‘qotishdan qo‘rqadi. Biroq, bunday bo‘lmasligi mumkin yoki ko‘proq foyda olish uchun sotib olinayotgan bo‘lishimumkin – bu holda mag’lubiyatga duch kelgan tomon yo‘q.

O‘zaro munosabatlardagi muammolarni hal qilish uchun sizning imkoniyatlaringiz va vakolatlaringiz chegaralari (The limits of your

ability and authority to resolve relationship issues).

Ish munosabatlaridagi qiyinchiliklarni engish quyidagi vaziaytlarda bo‘lishi mumkin:

(a) Sizning qo‘lingizdan kelmasa (Beyond your authority)

Masol uchun, ish talablari, ish uslublari va statusi borasida xodimlar yoki kerak bo‘lsa menejerlarni orasida kelib chiqadigan noroziliklar vaqtida, kerak bo‘lsa tartibgasolish vakolatiga ega bo‘lgan shaxsning aralashuvini talab qilishi mumkin (ish grafigini o‘zgartirish agar kerak bo‘lsa, ishni qayta tashkil etish va hamkorlikka rozi bo‘lmagan bo‘ysunuvchilar va hamkasblar (yoki hatto boshliqlar) ni tartibga solish uchun).

(b) Bu sizning imkoniyatlaringizdan yuqori (Beyond your ability)

Siz shaxsiy nizolarni hal qilish yoki boshqa muammolarni hal qilish uchun qo‘lingizdan kelganini qilgan bo‘lishingiz mumkin, lekin vaziyat yoki munosabatlar shunchaki yaxshilanmasligi mumkin. Bu kengroq dunyoqarashni, rivojlangan shaxslararo ko‘nikmalarni yoki nizolarni hal qilishda maxsus tajribani talab qilishi mumkin.

Bunday hollarda, shikoyatlarni rasmiy ko‘rib chiqish uchun tashkiliy tartib- qoidalarni **(Formal grievance procedures**) qo‘llashingiz kerak bo‘lishi mumkin.

Biror kishi hamkasblari yoki rahbarlari tomonidan ularga noto‘g’ri munosabatda bo‘lishiga ishonganida norozilik paydo bo‘ladi; ya’ni ish munosabatlaribuziladi.

Biror kishi o‘ziga nisbatdan adolatsiz munosabatni his qilishi, funksional vazifalarning adolatli taqsimlanmasligi, yillik hisobotida nohaq baholanishi, lavozimga ko‘tarilmoqchi bo‘lganida nohaq to‘siqlarga duch kelishi yoki kamsitilishimumkin.

Agar yakkama-yakka o‘tkazilgan suhbat natija bermasa, yanada rasmiy yondashuv talab etiladi. Shikoyatlarni ko‘rib chiqishning odatiy jarayoni quyidagi qadamlarda amalga oshiriladi:

1-qadam. Shikoyat jabrlanuvchining bevosita boshlig’iga tushuntirilishi kerak(agar u shikoyat bilan bog’liq holat bo‘lmasa, bu holda u keyingi darali bo‘ladi).Xodim, ularlarni qo‘llab-quvvatlashni

yoki guvohga muhtoj ekanliklarini his qilsalar, bunday suhbatga hamkasbi yoki vakili hamrohlik qilish huquqiga ega bo‘ladi.

2-qadam. Agar to‘g’ridan-to‘g’ri bossingiz yoki boshqa shaxs muammoni hal qila olmasa yoki xodim birinchi suhbatdan boshqacha tarzda norozi bo‘lsa, ishni keyinchalik hozirgidan ham yoqori darajada turadigan rahbarga o‘tkazilishi va (ba’zi hollarda undan ham yuqori organga) o‘tkazilishi kerak.

3-qadam. Ishni yuqori darajada turgan rahbarga o‘tkazilaganda, mazkur holat to‘g’risida kadrlar bo‘limiga xabar qilinishi kerak, xodimlar menejeri muammoni halqilishda yordam/konsultasiya berishi uchun.

Barcha shikoyatlar diqqat bilan tekshirilishi kerak, siz **rasmiy shikoyat protsedurasidan** foydalanganingizda, harakatlaringiz halol va adolatli bo‘lishi muhim. Barcha suhbatlar va qilingan harakatlarni ro‘yxatdan o‘tkazib, ularning saqlanishi ta’minlanishi kerak va ular maxfiy bo‘lishi kerak.

MINI KEYS. Shikoyat protseduralari (Grievance procedures).

Savol. Tashkilotingizda shikoyatlarni ko‘rib chiqish tartib-qoidalarini tekshiring! Agar funksional yo‘riqnomada yoki protsedura qo‘llanmasida hech narsa ko‘rsatilmagan bo‘lsa, kadrlar bo‘limiga murojaat qiling.

Javob.O‘zingizning shaxsiy qarashlaringiz

Yarashtirish va arbitraj bo‘yicha maslahat xizmati (**Advisory Conciliation andArbitration Service (ACAS))** tomonidan chiqarilgan amaliyot kodeksi (2003 yildagi so‘nggi nashr) barcha ishchilarning shikoyatlarni ko‘rib chiqish tartib-qoidalari to‘g’risida xabardor bo‘lishlari va xodimlarning barcha rahbarlari, menejerlari va vakillari ulardan foydalanish bo‘yicha o‘qitilishi muhimligi ta’kidlangan.[60]

14.6. Ish joyidagi muloqot

Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016.

[60] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part E: Personal effectiveness and communication in bisiness. 456-458 p

Part E: Personal effectiveness and communication in bisiness” qismida “Communication” tushunchasi quyidagicha yoritilgan.

Muloqot (Communication) - bu ma’lumot uzatish yoki almashishni o‘z ichiga olgan ikki tomonlama jarayon va fikr-mulohazalarni taqdim etish. Faoliyatni yo‘naltirish va muvofiqlashtirish kerak.

Aloqa rejalashtirish, muvofiqlashtirish va nazorat qilish uchun zarurdir.

(a) Boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun ma’lumotlar talab qilinadi. Menejerlar aloqa tizimining markazida.

(b) Offislar o‘rtasida muvozanatni saqlash axborot oqimlariga bog’liq. Barcha o‘zaro bog’liq tizimlar xarid qilish, ishlab chiqarish, marketing va ma’muriyat o‘z vaqtida to‘g’ri harakatlarni amalga oshirish va tashkilot maqsadlariga erishish uchun hamkorlik qilish uchun muvofiqlashtirilishi mumkin.

(c) Shaxsiy motivatsiya va samaradorlik muloqotga bog’liq, shuning uchun odamlar nima qilishlari kerakligini va nima uchun ekanligini bilishadi.

Tashkilotdagi aloqa quyidagi shakllarda bo‘lishi mumkin:

- Buyruq berish (Giving instructions);
- Ma’lumotni taqdim etish yoki qabil qilish (Giving or receiving information);
- G’oyalar bilan almashinish (Exchanging ideas);
- Reja va strategiya haqida xabardor qilish (Announcing plans or strategies);
- Haqiqiy natijalarni reja bilan taqqoslash (Comparing actual results against aplan);
- Qoidalar yoki protseduralar (Qoidalar yoki protseduralar);
- Tashkiliy tuzilma va ish tavsiflari to‘g’risida ma’lumot berish (Communication about the organisation structure and job descriptions).
- **Muloqodga yo‘naltirish (Direction of communication).**

Tashkilotdagi muloqot pastga, yuqoriga, yon tomonga va diagonal ravishda oqadi. Muloqot tashkilotning turli bo‘limlarni bog’laydi.

Tashkilotda muloqot vertical, gorizontal va diagonal bo‘ladi.

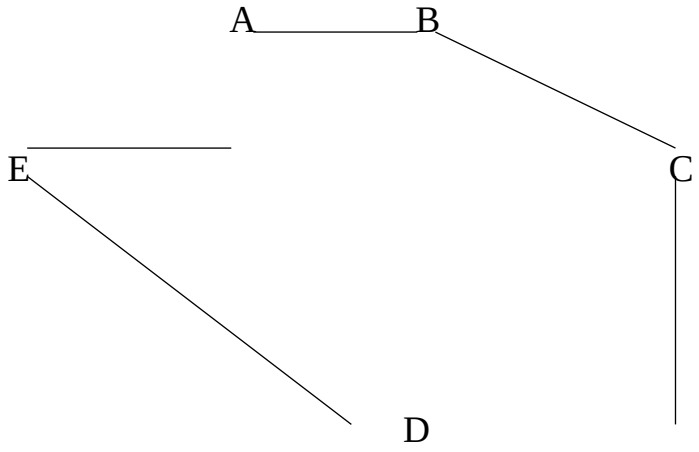
(a) Vertikal muloqot tog’ zanjiri bo‘ylab boshliqdan bo‘ysunuvchiga va orqaga qarab yuqoriga va pastga oqadi.

(b) Gorizontal yoki lateral aloqalar bir xil darajadagi odamlar o‘rtasida, bitta bo‘lim yoki seksiayda yoki turli bir nechta bo‘limlar doirasida yoki departamentlarda amalga oshiriladi. Gorizontal muloqot odatda vertikalga qaraganda to‘g’ridan- to‘g’ri bo‘lib, daraja nuqtai nazaridan teng guruhlar o‘rtasida bo‘ladi va osonroq o‘tadi. Bunday muloqot rasmiy ish munosabatlarining bir qismi bo‘lib, bir nechta ishini muvofiqlashtirish va ma’lum bir operatsiyani bajarish uchun odamlarni va bo‘limlarni birlashtirish maqsadida ishlatilishi mumkin. Boshqa tomondan, norasmiy muloqot odamga emosional va social muhitni shakillantirishga yordam berishi mumkin

(c) Turli darajadagi odamlarning idoralararo aloqasini diagonal aloqa deb ta’riflashmumkin. Umuman tashkilotga xizmat ko‘rsatadigan texnostruktura bo‘limlari, masalan, kadrlar bo‘limi yoki axborot tizimlari, ularni ishtirok etishga muhtoj bo‘lgan boshqa bo‘limlardagi menejerlar bilan bog’laydigan aloqa tizimlarida aniq vakolatlarga ega emas.

Muloqot modellari (yoki tarmoqlari) (Communication patterns (or networks)) Muloqot namunasi odamlar o‘rtasidagi aloqani uzatadi. Rasmiy tashkilot tuzilmasining maqsadlaridan biri bu tashkilot uchun muloqot modelini loyihalashdir. Leavitt bir qator tadqiqotlar asosida kichik guruh a’zolari o‘rtasida yozma muloqot uchun to‘rtta komunikasiya tarmog’ining samaradorligini o‘rganib chiqdi. Bularga:

Aylana (The circle.) Guruhning har bir a’zosi 14.2 - rasmda ko‘rsatilgandek, faqat guruhning boshqa ikki a’zosi bilan aloqa o‘rnatishi mumkin edi.

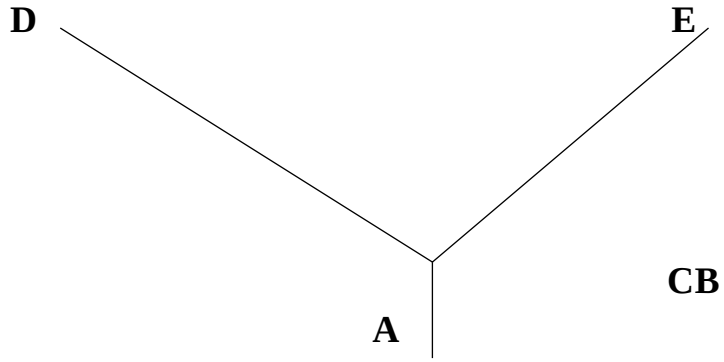


14.2-rasm. Aylana (The circle.)(b)Zanjir (The chain).

A-B-C-D---E

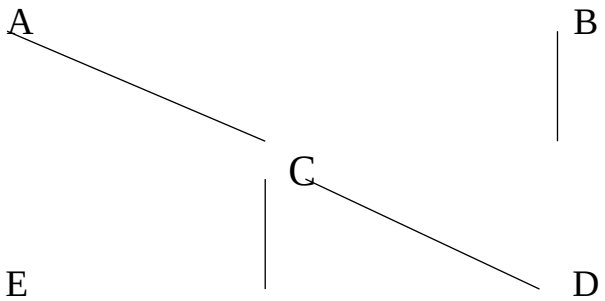
Aylanaga o‘xshash, faqat A va E bir-biri bilan aloqa qila olmaydi va shuninguchun aloqa zanjirining ikkala uchida joylashgan.

(c) The 'Y'



5-rasm. The “Y”

G’ildirak (The wheel)



14.3 - rasm. G’ildirak (The wheel)

"Y" sxemasida ham, "g’ildirak" sxemasida ham C tarmoqda

ko‘proqMarkaziy o‘rinni egallaydi.

Leavitt tajribasida besh kishilik guruhning har bir a’zosi muammoni hal qilishi kerak edi va ularning har biri muhim ma’lumotlarga ega edi. Yuqorida tavsiflangan to‘rtta usuldan biri bo‘yicha faqat yozma muloqotga ruxsat berildi. Tajriba natijalari quyidagi 14.4-jadvalda keltirilgan. Ushbu jadvalda tezlik va ishdan qoniqish o‘rtasidagito‘g’ridan-to‘g’ri mulohaza yaqqol qo‘rinib turibti.

14.4 - jadval

Leavitt tajriba natijalari

	G’ildirak (The wheel)	**Y**	**Zanjir (The chain).**	**Aylana (The circle.)**
Muammoni halqilish tezligi	Eng tezkor	2 baravar tez	3 baravar tez	Eng sekin
Liderlik	C	C	C (g’ildirakdan va Ydan) kamroq	Hech paydo bo‘lmadi
Ishdan qoniqishi	Eng past	3 barabar yuqorroq	2 baravar yuqorroq	Eng yuqori (?)

Ichki ma’lumotlar (Internal information).

Tashkilotning ma’lumotlar bazasi ichki va tashqi manbalardan olinadi. Tashkilotning axborot tizimlari barcha kerakli ma’lumotlar bazalari to‘g’ritashkillashtirilishi kerak, ulardan o‘z vaqtida kerakli ma’lumotlardan foydalanish uchun.

Tashkilot ichida ma’lumotlarni yig’ish yoki o‘lchash tizimini ishlab chiqishnio‘z ichiga oladi, bu esa quyidagi tartiblarni belgilaydi:

- Qanday ma’lumotlar va axborot to‘planadi;
- Qanchalik tez-tez;
- Kim tomonidan;
- Qanday usullar bilan;
- Ma’lumotlar va axborot qanday qayta ishlanadi,

topshiriladi va etkaziladi.

Buxgalteriya yozuvlari (The accounting records). Buxgalteriya kitoblari o‘tgan davrda sodir bo‘lgan buxgalteriya operasiyalar haqida ma’lumotni saqlaydigan manba bo‘lib hisoblanadi. Ushbu ma’lumot bazasidan foydalanib kelajakda bashorat qilish uchun asos sifatida ishlatilishi mumkin, masalan, byudjetlashtirishda.

Buxgalteriya yozuvlarida moliyaviy ma’lumotlardan ko‘proq narsa bo‘lishimumkin. Misol uchun tovar-moddiy zaxiralarni boshqarish tizimi o‘z ichiga TMZlarni etkazib berish, buyurtmani bajarish holati, TMZlarni qabul qilish va qaytarilgan TMZlar to‘g’risida ma’lumot bo‘lishi haqida ma’lumotlar buxgalteriya yozuvlari asosida tahlil qilinadi va TMZ harakati tezligi yoki xarajatlarning samaradorligi tekshiriladi. Debitorlik qarzdorligi to‘g’risida buxgalteriya yozuvlari aks ettiriladigan daftarlarda marketing bo‘limlari uchun savdo-sotiq ma’lumotlarini taqdim etishi mumkin.

Boshqa ichki manbalar (Other internal sources).

Buxgalteriya yozuvlarining bir qismi bo‘lmagan ma’lumotlarning aksariyati buxgalteriya tizimi bilan chambarchas bog’liq.

(a) Xodimlar to‘g’risidagi ma’lumotlar ish haqi tizimiga bog’lanadi.

Qo‘shimcha ma’lumotni ushbu manbadan olish mumkin, qachonki, loyihaning qiymati hisoblab chiqilganda, turli darajadagi xodimlarning mavjudligi va ish haqi darajasini yoki tashkilotdan tashqarida xodimlarni yollash zarurati va narxini aniqlash kerak bo‘llganda.;

(b) Ishlab chiqarish bo‘limi ma’lumotlar bazasidan mashinaning quvvati, yoqilg’i sarfi, odamlarning harakati, materiallar va tugallanmagan ishlab chiqarish, ishlab chiqarish quvvati va vaqt chegarasi, texnik xizmat ko‘rsatish talablari va boshqalar haqida ko‘plab ma’lumot olishadi. Har doimgi ijtimoyi xarajatlarni hisobga to‘g’risida ma’lumotlar olish ishlarining katta qismi ushbu manbadan olingan ma’lumotlarga xarajatlarni taqsimlash bilan bog’liq.

(c) Ko‘pgina xizmat ko‘rsatish korxonalari, ayniqsa buxgalterlar va advokatlar batafsil yozuvlarni saqlashlari kerak. Chunki

ular mijozlardan ganararlarini, to‘lovlarini olish uchun va operatsiyalarning samaradorligi va rentabelligini baholash uchun ham asos sifatida ko‘rsatishlari kerak.

Xodimlarning o‘zlari ichki ma’lumotlarning asosiy manbalaridan biridir. Ma’lumotni norasmiy ravishda kundalik ish jarayonida yoki uchrashuvlar, intervyularyoki anketalar orqali olish mumkin.

Tashqi ma’lumotlar (External information).

Tashqi manbalardan ma’lumotlarni rasmiy yig’ish quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

(a) Kompaniyaning soliq mutaxassislari soliq qonunchiligidagi o‘zgarishlar va bu kompaniyaga qanday ta’sir qilishi haqida ma’lumot to‘plashlari kutilmoqda.

(b) Mehnatni muhofaza qilish sohasidagi har qanday yangi Qonunchilik yoki mehnat qoidalari to‘g’risida ma’lumot olish ma’lum bir shaxsning javobgarligi bo‘lishi kerak, masalan, kompaniyaning yuridik mutaxassisi yoki kompaniya kotibi –keyinchalik bu ma’lumotni tegishli bo‘lgan boshqa rahbarlarga etkazishi kerak.

(c) (R&D) Ilmiy-tadqiqot ishlari ko‘pincha boshqa kompaniya yoki davlat idoralari tomonidan olib boriladigan boshqa ilmiy-tadqiqot ishlari to‘g’risidagi ma’lumotlarga asoslanadi. Tadqiqot va ishlanmalar bo‘limi xodimi kompaniyadagi ilmiy-tadqiqot ishlari haqidagi ma’lumotlarni aniqlashtirish uchun javobgar bo‘lishi mumkin. Marketing menejerlari potentsial mijozlarning fikrlari va sotib olish munosabatlaridan xabardor bo‘lishlari kerak.

(d) Ushbu ma’lumotni olish uchun ular marketing tadqiqotlarini o‘tkazishlarimumkin.

Atrof – muhitdan norasmiy ma’lumot to‘plash tabiiy ravishda, ongli ravishda yoki ongsiz ravishda sodir bo‘ladi, chunki odamlar atrofdagi dunyoda sodir bo‘layotgan voqealar haqida-ehtimol gazetalar, televizion reportajlar, biznes sheriklari bilan uchrashuvlar yoki sanoat matbuotidan bilib olishadi.

Tashkilotlar mijozlar va etkazib beruvchilardan olingan schyot-fakturalar, xatlar va reklamalar kabi tashqi ma’lumotlarni saqlaydi. Lekin ko‘plab ma’lumotlar tashkilotdan tashqarida faol qidiruv zarur

bo‘lgan holatlar mavjud.

"Atrof-muhitni skanerlash" (The phrase environmental scanning) iborasi ko‘pincha turli xil manbalardan mavjud bo‘lgan tashqi ma’lumotlarni to‘plash jarayonini tavsiflash uchun ishlatiladi. Ushbu manba:

(a) Davlat (The Government);

(b) Maslahat yoki axborot byurolari, masalan, Britaniayda “Reuters”;

(c) Konsultantlardan;

(d) Gazeta va jurnal noshirlardan;

(e) Muayyan ish yo‘nalishida ishlatiladigan aniq ma’lumotnomalar bo‘lishi mumkin;

(f) Kutubxonalar va axborot xizmatlari;

(g) Borgan sari korxonalar bir-birlarining tizimlaridan ma’lumot manbai sifatida foydalanishlari mumkin, masalan, ekstrasetlar yoki elektron ma’lumotlar almashinuvi (EDI).

(h) Elektron axborot manbalari tobora muhim ahamiyat kasb etib bormoqda:

(i) Bir muncha vaqtdan beri Prestel kabi "viewdata" xizmatlari mavjud bo‘lib, ular tashkilotlardan to‘plangan juda katta ma’lumotlar bankini, shu jumladan milliy statistika idorasi, gazetalar va Britaniya kutubxonadagi ma’lumotlar bazasini tashkil qiladi. Bo‘limda fond bozori haqida ma’lumot berilgan.

Reuters kabi kompaniyalar asosan ma’lumot berish sohasida ishlaydi –ko‘pincha elektron shaklda taqdim etishadi.

(ii) Internet juda katta ma’lumot manbai.

Ma’lumotlarni samarali yig’ish (Efficient data collection).

Muhim ma’lumotlarni olish uchun avval siz dastlabki ma’lumotlarni to‘plashingiz kerak. Tanlangan ma’lumotlarni yig’ish usuli tashkilotning tabiati, xarajatlari va samaradorligiga bog’liq bo‘ladi. Quyida ba’zi keng tarqalgan ma’lumotlarni yig’ish usullari keltirilgan.

- Hujjatlarni o‘qish usullari;
- Magnit siyoh belgilarini aniqlash (MICR);

- Optik belgilarni o‘qish (OMR);
- Skanerlar va optik belgilarni aniqlash (OCR);
- Shtrixli kodlash va elektron savdo nuqtasi (EPOS);
- Savdo nuqtasida elektron pul o‘tkazmalari (EFTPOS);
- Magnit chiziqli kartalar;
- Smart kartalar;
- Sensorli ekranlar;
- Ovozni aniqlash.

Nima uchun tashkilotlarga ma’lumot kerak?

Ma’lumotlar (Data) - bu ma’lumotlarni qayta ishlash uchun manba materialidir. Ma’lumotlar raqamlar, harflar va belgilardan iborat bo‘lib, faktlar, hodisalar va tranzaktsiyalarga tegishli.

Axborot (Information) -bu uni olgan odam uchun mazmunli bo‘lishi uchun qayta ishlangan ma’lumotlar.[119]

Tashkilotlar bir qator maqsadlar uchun ma’lumot talab qiladi. Ushbu maqsadlarquydagilar:

- **Rejalashtirish (Planning)**

Har qanday qaror qabul qilingandan so‘ng, uning samarali bo‘lishi uchun zarur bo‘lgan qadamlarni qanday amalga oshirishni rejalashtirish kerak. Rejalashtirish, bir qator ma’lumotlardan tashkil topgan mavjud resurslarni, amalga oshirishning mumkin bo‘lgan muddatlarini va muqobil stsenariylarda mumkin bo‘lgan natijani bilishni talab qiladi.

- Nazorat (Controlling).

Reja amalga oshirilgandan so‘ng, uning haqiqiy bajarilishini nazorat qilish kerak. Ma’lumotlardan hamma narsa rejaga muvofiq ketayotganligini yoki rejadanfarq mavjudligini baholash uchun zarurdir.

Shuning uchun muayyan o‘zgartirish choralarini ko‘rish kerak bo‘ladi.

Qaror qabul qilish (Decision-making).

Ma’lumotlar tasdiqlangan qarorlar qabul qilish uchun ham zarur. Bu tashkiliy faoliyatning to‘liq tsiklini yakunlaydi.

Sifatli ma’lumotlarning fazilatlari (The qualities of good information).

Sifatli ma’lumot bir qator o‘ziga xos fazilatlarga ega: mnemonik

aniqlik ularnieslab qolishning foydali usuli hisoblanadi.

Sifatli ma’lumotlarning fazilatlari quyida mnemonik shaklda keltirilgan. Agar siz buni ilgari ko‘rgandek his qilsangiz, bu erda data so‘zida ikkinchi harf "A" "avtoritar" degan ma’noni anglatadi, bu bugungi kunda mavjud bo‘lgan juda ko‘p ma’lumot manbalarini hisobga olgan holda tobora muhim masalaga aylanib bormoqda.Sifatli ma’lumotlar quydagi jadvalda keltirilgan xususiyatlarga ega bo‘lishi kerak (14.5-jadval).[61]

14.5-jadval

Sifatli ma’lumotlar hususiyatlari

Sifatli (Quality) ma’lumot hususiyatlari	**Misollar (Example)**
Aniq (Accurate)	Raqamlar umumlashtirililganda ma’lumotlarga mos kelishi kerak, xatolar bo‘lmasligi kerak, tovarlar to‘g’ri toifaga kiritilishi kerak va noaniq ma’lumotlar uchun taxminlar ko‘rsatilishi kerak (yolg;onsiz aniq).
To‘liq (Complete)	Ma’lumot, o‘z ichiga kerak bo‘lsa, tashqi ma’lumotlar yoki qiyosiy ma’lumotlar kabi ma’lumotlardan bo‘lgan axborotlardan tashkil topgan bo‘lishi kerak
Iqtisodiy jihatdan foydali (Cost beneficial)	Olinayotgan ma’lumot o‘zidan foyda keltiradigandan ko‘ra qimmatroq bo‘lmasligi kerak. Axborotni etkazib beruvchilarga uni to‘plash va tahlil qilishning samarali vositalari berilishi kerak. Taqdimot shunday bo‘lishi kerakki, foydalanuvchilar bu nimani anglatishini tushunishga vaqt sarflamasliklari kerak.

[61] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part E: Personal effectiveness and communication in bisiness. 460-463 p

Foydalanuvchiga yo‘naltirilgan(User targeted)	Foydalanuvchining ehtiyojlarini hisobga olish kerak, masalan, katta menejerlar qisqacha ma’lumotga muhtoj bo‘lishi mumkin, kichik menejerlar tafsilotlarga muhtoj bo‘lishi mumkin.
Tegishli (Relevant)	Qaror qabul qilish uchun zarur bo‘lmagan ma’lumotlar, qanchalik "qiziqarli" bo‘lishidan qat'i nazar, qoldirilishi kerak.
Nufuzli (Authoritative)	Axborot manbai ishonchli bo‘lishi kerak (masalan, Jo Bloggs kabi emas). Prognozlar sahifasi" Internetda ishonchli manbai ekanligi ma’lum, agar Jo Bloggs bunday ma’lumotlarning ishonchli manbai ekanligi ma’lum bo‘lmasa.
O‘z vaqtida (Timely)	Axborot zarur bo‘lganda mavjud bo‘lishi kerak.
Foydalanish uchun oson tushunarli bo‘lishi (Easy to use)	Ma’lumot juda uzoq emas, aniq taqdimetilishi va to‘g’ri vosita va aloqa kanali (elektron pochta, telefon, qog’oz nusxasi hisoboti va boshqalar) yordamida yuborilishi kerak.

Tashkilotdagi ma’lumotlar (Information in the organisation).

Zamonaviy tashkilot axborotni saqlash, qayta ishlash va tahlil qilish uchun keng ko‘lamli tizimlarni talab qiladi. Endi biz tashkiliy axborot talablariga xizmat qilish uchun ishlatiladigan turli xil axborot tizimlarini ko‘rib chiqamiz.

Tashkilotlar turli xil funktsional sohalarda turli darajadagi ma’lumotlarni taqdim etish uchun shuhga mos turdagi axborot tizimlarini talab qiladi (21-jadval).

Tashkilotda moliyaviy tizimlar muhim va moliayviy tizimlarga misollar Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part E: Personal effectiveness and communication in bisiness” qismida quyidagicha keltirib o‘tilgan.

Moliya quyi tizimi (Finance subsystem) (14.5-jadval).

Operatsion darajali moliya quyi tizimi pul tushumlari va to‘lovlari, bank ko‘chirmalari va boshqalar bilan shug’ullanadi.

- Taktik darajali moliya quyi tizimi pul oqimi prognozlari va aylanmamablag’larni boshqarish bilan shug’ullanadi.
- Strategik darajadagi moliyaviy masalalar, tashkilotning tijorat strategiyasi bilan birlashtirilishi mumkin, ammo moliyalashtirishning eng mos manbai (masalan, uzoq muddatli qarz yoki kapital) bilan bog’liq masalalarni ham inobatga olishi mumkin.

14.5-jadval

Tashkilotda ishlatiladigan tizimlar darajasi va ularning maqsadi

Tizim darajasi (System level)	**Tizim maqsadi (System purpose)**
Strategik (Strategic)	Katta menejerlarga uzoq muddatli rejalashtirishdayordam berish. Ularning asosiy vazifasi tashqi muhitdagi o‘zgarishlarning tashkilot imkoniyatlariga muvofiqligini ta’minlashdir.
Boshqaruv/taktik (Management/tactical)	O‘rta menejerlarga monitoring va nazoratni amalga oshirishda yordam berish. Ushbu tizimlarhamma narsa yaxshi ishlayaptimi yoki yo‘qligini tekshiradi. Ba’zi boshqaruv darajasidagi tizimlar "agar nima bo‘lsa?" tahlili kabi nostandart qaror qabul qilishni qo‘llab-quvvatlaydi.".
Operatsion (Operational)	Operatsion menejerlarga tashkilotning kundalik operatsion faoliyatini kuzatishda yordam berish. Ushbu tizimlar oddiy so‘rovlarga javob olish imkonini beradi va shuningdek, tranzaktsiyalarni qayta ishlash va kuzatib boorish kabi anallarni bajarishga yordam beradi.

14.6- jadval

Moliya quyi tizimi (Finance subsystem) ning har bir darajadagi ma’lumot turlari

	Kiradigan (Inputs)	Jarayon (Process)	Chiqadigan (Outputs)
Strategik (Strategic)	Rejalar, raqobatchilar haqida ma’lumot, umumiy bozor ma’lumotlari	Umumlashtirish Tergov Solishtiring Prognoz	Asosiy nisbatlar, maxsus bozor tahlili, strategik rejalar
Boshqaruv/taktik (Management/tactical)	Tarixiy va byudjet ma’lumotlari	Solishtirish Tasniflash Xulosa berish	Farq tahlili va hisobotlari
Operatsion (Operational)	Mijozlarning buyurtmalari, dasturlashtirilgan inventarizatsiyani boshqarish darajalari, naqd pultushumlari/ to‘lovlari	Fayllarni yangilash Tashqi foydalanuvchilar uchun hisobotlar tuzish	Yangilangan fayllar ro‘yxati, schyot-fakturalar

Umuman olganda har bir ma’lumot yoki axborot turi tashkilotga samara yoki iqtisodiy naf keltiradigan bo‘lsa, ular albatta muhim bo‘lib hisoblanadi va bunday ma’lumotlarni vaqtida anglay olish tashkilotlda ko‘proq menejerlarning zimmasiga yuklanadi deb o‘ylayman. Sababi menej tashkilotning uzluksiz iqtisodiy samaradorligini muvozanatda ushlab turish uchun javobgar shaxs.

14.7. Rasmiy aloqa jarayonlari

Aloqa (lotincha: communicatio — umumlashtiraman, bog’layman) - kibernetikada — informatsiya (axborot)larni almashish jarayoni.

Biznesda aloqani o‘rnatish asosan boshqaruv munosabatlar bilan bog’liq bo‘ladi. Har bir strukturada rasmiy va norasmiy aloqalar mavjud. Rasmiy aloqalar, avvalo vertikal aloqalardir. Ular rahbarlik va bo‘ysunish turlariga ko‘ra bir-biridan farq qiladi. Agar rahbarlik to‘laqonli bo‘lib, quyi organ quyi faoliyatga doir barcha masalalarga daxldor bo‘lsa, bunday aloqa chiziqli rasmiy aloqa deb ataladi.

Agar rahbarlik cheklangan bo‘lib, quyi organ quyi faoliyatga doir o‘zining masalalariga daxldor bo‘lsa, bunday aloqa funktsional - vazifavny rasmiy aloqa deb ataladi. Organlar o‘rtasidagi vertikal aloqadan tashhari gorizontal aloqalar ham mavjud bo‘lib, ular muvofiqlapggirish, uyg’unlashtirish va hamkorlik qilish tarzidagi aloqdlardir. Boshqaruv strukturasida asosiy o‘rinni hokimiyatga tayanadigan rasmiy aloqalar egallaydi.

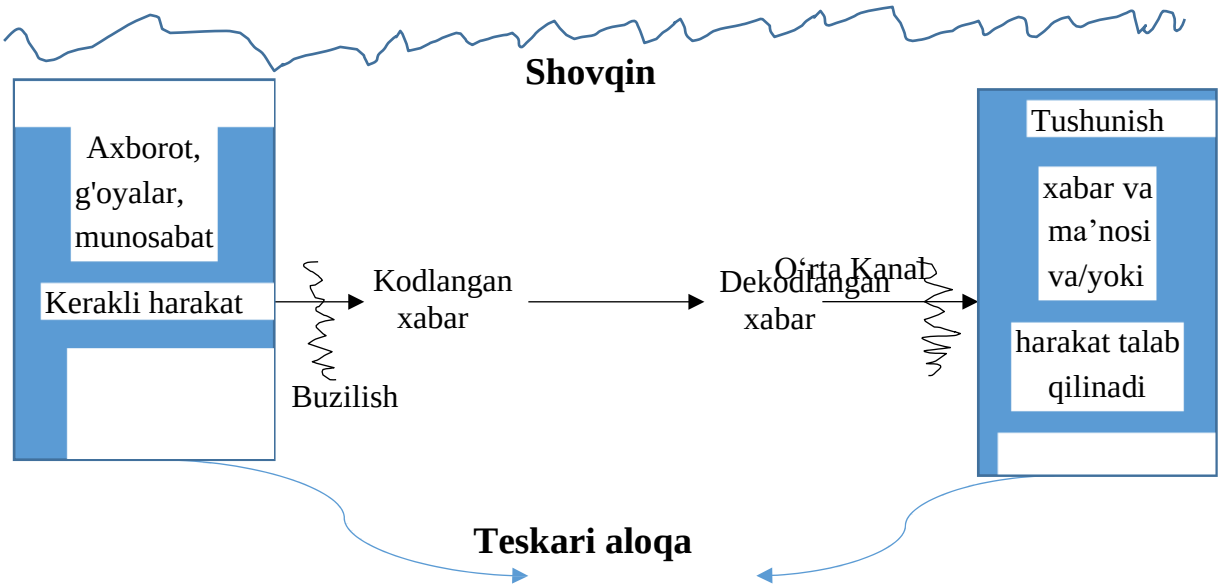
Loyiha bo‘yicha boshqaruv ko‘p nomenklaturali ishlab chiqarishda tuziladi. Loyiha rahbari maxsus vakolatga ega bo‘lib, texnologik operatsiyalarni bo‘g’inlar, ishchilar o‘rtasida taqsimlaydi, uning bajarilishini nazorat qilib boradi. Chiziqlirahbarning shu ishlarga oid buyruqpari loyiha rahbari bilan kelgapiladi. Bundabajaruvchi kishi ikki va undan ortiq rahbarga ega bo‘lib, rasmiy jihatdan ularga bo‘ysunadi. Masalan, texnik topshiriqlarni u sex boshlig’idan, operatsiyalarni bajarish jarayonida esa ko‘rsatmani mutaxassisdan, loyiha rahbaridan oladi.[62]

Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part E: Personal effectiveness and communication in bisiness” qismida rasmiy aloqa jarayonlari quyidagicha ochib berilgan.

Komunikasiya jarayoni (The communication process).

Aloqa radio signal modeli sifatida tasvirlanishi mumkin. Yuboruvchi xabarni kodlaydi va uni ommaviy axborot vositasi orqali qabul qiluvchiga uzatadi, u ma’lumotni dekodlaydi (14.4-rasm), (14.7-jadval).

[62] M.Sharifxўjayev., Yo. Abdullayev. MENEJMENT. Darslik. TOShKENT “O‘QITUVChI” 2001. 116 b



14.4-rasm. Aloqa radio signal modeli tasviri

14.7-jadval

Aloqa radio signal modelida aloqa jarayon turlari va tavsifi

Jarayon (Process)	**Izoh (comment)**
Xabarni kodlash (Encoding of aMessage)	Xabarning kodi yoki "tili" verbal (og’zaki yoki yozma) yoki noverbal, rasmlar, diagrammalar, raqamlar yoki shaklida bo‘lishi mumkin
Xabar uchun vosita (Medium for themessage)	Suhbat, xat, xabarnoma taxtasi yokikompyuter orqali aloqa qilish uchun bir qator kanallar mavjud. Muloqotda ishlatiladigan vositani tanlash shoshilinchlik,doimiylik, murakkablik, sezgirlik va narx kabi bir qator omillarga bog’liq.
Teskari aloqa (Feedback)	Xabar yuboruvchiga qabul qiluvchining reaktsiyasi haqida fikr-mulohaza kerak.Bu qisman qabul qiluvchining buni tushunganligini tekshirish va qisman qabul qiluvchining javobini baholash uchun amalga oshiriladi.

Buzilishi (Distortion)	Xabarning ma’nosi kodlash va dekodlash bosqichlarida yo‘qolishi mumkin. Odatda muammo til va ishlatiladigan vositada yotadi; qisqa elektron pochta xabarida noto‘g’ri taassurot qoldirish juda oson.
Shovqin (Noise)	Muloqot sodir bo‘ladigan muhitda chalg’itadigan narsalar va shovqinlar mavjud. Bular jismoniy shovqin (o‘tayotgan transport), texnik shovqin (yomon telefon liniyasi), ijtimoiy shovqin (suhbatdoshlarning xarakteridagi farqlar) yoki psixologik shovqin (g’azab, umidsizlik, charchoq) kabilar bo‘lishi mumkin.

Tashkilotda aloqa tizimining kerakli fazilatlari (Desirable qualities of a communication system in an organisation). Bu quyidagi fazilatlar:

- **Aniqlik (Clarity).** Xabarni kodlovchi potentsial qabul qiluvchini yodda tutishi kerak. Qabul qiluvchi bir xil jargondan foydalanish mumkin va bu hatto eng mos keladigan aloqa bo‘lishi mumkin. Buni ishlatmaydiganlar undan qochishlari kerak.
- **Oluvchi (Recipient.)** Qabul qiluvchini aniq identifikasiya qilish kerak va to‘g’ri keladigan toshuvchini tanlab, buzilish va shovqinni minimallashtirishuchun to‘g’ri vosita tanlanishi kerak
- **O‘rta (Medium).** Kanal yoki ommaviy axborot vositasi maqsadli auditoriyani qamrab oladigan tarzda tanlanishi kerak. Umumiy maqsadli xabarlar (masalan, mehnatni muhofaza qilish va xavfsizlik belgilari) taniqli joyga joylashtirilishi kerak.
- **Vaqt (Timing).** Axborot foydali bo‘lishi uchun o‘z vaqtida bo‘lishi kerak.

Samarali aloqa (Effective communication): kerakli odam kerakli vaqtda kerakli ma’lumotlarni to‘g’ri yo‘l bilan oladi.

"Yaxshi muloqot" nimaga o‘xshaydi? Ehtimol, osonroq yo‘li past sifatli yoki samarasiz aloqani aniqlashdir, ma’lumot berilmagan joyda; foydalanish uchun juda kech taqdim etilganda - bu qabul qilish uchun

juda ko‘p kamchiliklar; tushunish qiyinkechadi. Samarali aloqa bu:

(a) **Aniq odamlarga yo‘naltirilgan (Directed to appropriate people).** Butashkilotning hisobot tuzilishi bilan belgilanishi mumkin, ammo bu ehtiyotkorlik, ishonch va boshqa masalalar bo‘lishi mumkin.

(b) **Ularning ehtiyojlariga qaraladi (Relevant to their needs).** Ma’lumot hajmi bo‘yicha ortiqcha bo‘lmasligi kerak (ortiqcha yukni keltirib chiqaradi); tegishli mavzularga qaratilgan; ular tushunadigan format, uslub va tilda muloqot qilish kerak.

(c) **Aniq va to‘liq bo‘lashi (Accurate and complete**). (qabul qiluvchining ehtiyojlari doirasida). Ma’lumot "aslida to‘g’ri" ma’nosida "aniq" bo‘lishi kerak, lekin batafsil bo‘lishi shart emas: biznes kontekstida tez-tez qisqacha ma’lumot va taxminlarqo‘llaniladi.

(d) **O‘z vaqtida (Timely).** ma’lumot tegishli bo‘lgan vaqt ichida mavjud bo‘lishi kerak (masalan, qaror qabul qilish uchun dastlabki ma’lumotlar sifatida).

(e) **Moslashuvchan (Flexible)**. Ma’lumotlar uslub va tuzilishga ko‘ra tomonlar va vaziyat ehtiyojlariga mos kelishi kerak. Ishonchli, ishontiruvchi, qo‘llab-quvvatlovchi va informatsion aloqa uslublari turli xil ilovalarga egaligi.

(f) **Ma’noni etkazishda samarali bo‘lishi (Effective in conveying meaning**). Uslub, format, til va ommaviy axborot vositalarining barchasi boshqa odamni tushunish yoki tushunmaslikka yordam beradi. Agar qarama-qarshi odam xabarni tushunmasa yoki noto‘g’ri talqin qilsa, muloqot samarali bo‘lmadi.

(g) **Samarali xarajat (Cost effective**). Tijorat tashkilotlarida yuqorida aytilganlarning barchasiga iloji boricha oqilona xarajatlar bilan erishish kerak.[63]

Demak, rasmiy aloqa jarayonlari aniq shaxsga yo‘naltirilgan, aniq maqsadga ega bo‘lgan, lo‘nda, tushunarli va kam xarajatlar bilan samarali natijaga erishiladiganbo‘lishi kerak.

[63] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part E: Personal effectiveness and communication in bisiness. 466 p

14.8. Norasmiy aloqa kanallari

Boshqaruv strukturasida asosiy o‘rinni hokimiyatga tayanadigan rasmiy aloqalar egallaydi. Lekin norasmiy aloqalar ham muhimdir. Ba’zan ular tashkilotningishini yo‘lga qo‘yishda hal qiluvchi ahamiyatga ega bo‘ladi. Norasmiy aloqalar turli xilda bo‘lishi mumkin. Bular jumlasiga korxonadagi qarindoshlik aloqalari, unda tarkib topgan umumiy manfaatlar, masalan, kasblar, qiziqishlar, sport bilan shug’ullanish yoki do‘stona munosabatlar, birga o‘qish va boshqalar kiradi.[64]

Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part E: Personal effectiveness and communication in bisiness” qismida norasmiy aloqajarayonlari quyidagicha ochib berilgan.

Tashkilotdagi rasmiy aloqa usuli har doim norasmiy usul bilan to‘ldiriladi, ba’zan uni "**uzum toki" “grapevine”** deb atashadi. Odamlar mish-mishlar va voqealar haqida g’iybat qilishni yaxshi ko‘radilar.

Uzumzor qanday ishlashi bo‘yicha K. Devisning mashg’ur bo‘lgan tadqiqot ishi, uning "echo Analysis" texnikasi yordamida amalga oshirib: ba’zi ma’lumotlarniqabul qiluvchilarni o‘rganib chiqadi.

A, harf bilan uning ma’lumot manbasini nomlashni so‘rashadi, Keyin Bdan uning manbasini nomlashni so‘rashadi, C va hokazo, ma’lumot uning jo‘natuvchisigaqadar kuzatilmaguncha.

Mana uning topilmalari;

(a) Uzum toki tezda harakat qiladi.

(b) "Uzum toki" ishi quyidagicha tanlangan: ma’lumotlar tasodifiy oshkor qilinmaydi.

(c) Uzum toki odatda tashqarida emas, ish joyida ishlaydi.

(d) Ajablanarlisi shundaki," uzum toki " rasmiy aloqa tarmog’i faol bo‘lganda eng faol bo‘ladi:" uzumzor" samarasiz rasmiy aloqa tizimi tomonidan yaratilgan bo‘shliqni to‘ldirmaydi.

(e) Yuqori darajadagi rahbarlar o‘zlarining qo‘l ostidagilarga qaraganda yaxshiroq kommunikatorlar va yaxshi ma’lumotga ega bo‘ladilar. "Agar oltinchi darajali usta bilan baxtsiz hodisa yuz bersa,

[64] M.Sharifxўjayev., Yo. Abdullayev. MENEJMENT. Darslik. TOShKENT “O‘QITUVChI” 2001. 109-110 b.

uchinchi darajali rahbarlarning katta qismi bu haqda bilishadi, lekin to‘rtinchi darajaga yoki hatto oltinchi darajali rahbarlar bu haqda bilishmaydi."

(f) Texnostrukturalar rahbarlarining aksariyati liniya menejerlarigaqaraganda yangiliklardan xabardor edilar (chunki xodimlar rahbarlari ko‘proq harakatchan va o‘z ishlarida ko‘proq turli funktsiyalarga jalb qilingan).

Buni Mintzbergning boshqaruv rolini qayta baholash orqali ko‘rish mumkin.

Xodimlar emas, menejerlar norasmiy muloqotga ega bo‘lgan fazilatlar tufayli rasmiyaloqa kanallaridan farqli o‘laroq, "uzumzor" ga ishonishlari mumkin.

(a) Bu rasmiy tizimga qaraganda ancha dolzarb.

(b) Bu norasmiy tashkilot bilan bog’liq (bu erda ko‘plab qarorlar qabulqilinadi).

(c) Bu har qanday holatda ham rasmiy xabarlarda aks etmasligi mumkinbo‘lgan ichki siyosatni anglatadi.

(d) Bu haddan tashqari yashirin boshqaruvni chetlab o‘tishi mumkin.

Shaxslararo ko‘nikmalar (Interpersonal skills).

Shaxslararo ko‘nikmalar rollarni, o‘zaro munosabat-larni, ko‘nikmalarni tushunish va boshqarish uchun zarurdir. Bu bizga samarali muloqot qilish va odamlar bilan muloqot qilishda maqsadlarimizga erishish imkonini beradi.

Shaxslararo ko‘nikmalar bu:

(a) Tana tilini talqin qilish va undan xabarlarni mustahkamlash uchun foydalanish qobiliyati.

(b) Diqqat bilan faol tinglash qobiliyati.

(c) Boshqalarni tinchlantirish, qiyin vaziyatlarni ishontirish va yumshatish qobiliyati.

(d) Yolg’on yoki insofsiz faqtlar qachon ishlatilishini aniqlash va mantiqiy dalillarni yaratish qobiliyati.

(e) Boshqa odamga qancha ma’lumot va qanday ma’lumot kerakligini va qabulqila olishini bilish qobiliyati.

(f) Aloqa vositalaridan samarali foydalanish qobiliyati: yaxshi gapirish, tushunarli yozish, tegishli so‘z birikmalaridan foydalanish va kerak bo‘lganda ko‘rgazmali qurollardan foydalanish.

(g) Faqtlarni aniq va ishonarli tarzda umumlashtirish yoki xulosa qilish qobiliyati.

(h) Muloqot qilish va g’ayratli bo‘lish qobiliyati, ya’ni etakchilik yoki Ilhom kabilarga ega bo‘lish qoboliyati.

Tinglash (Listening).

Aloqa modelini tinglash dekodlash va ma’lumot olish bilan bog’liq. Samaralitinglash uchta oqibatlarga olib keladi.

- Bu jo‘natuvchini siz aytmoqchi bo‘lgan narsani samarali tinglashgaundaydi.
- Bu shovqin ta’sirini kamaytiradi.
- Bu boshqalarning nuqtai nazaridan tushunishni rag’batlantirish orqalimuammolarni hal qilishga yordam beradi.

Sarali tinglash uchun maslahatlar:

(a) **Tinglashga tayyor bo‘ling (Be prepared to listen).** O‘zingizni to‘g’ri kayfiyatga keltiring va asosiy tushunchalarni o‘zlashtirishga tayyor bo‘ling.

(b) **Qiziqish (Be interested).** Xabarning dolzarbligini tahlil qilishga harakatqiling.

(c) **Ochiq fikrni saqlash (Keep an open mind).** O‘zingizning e'tiqodingiz va noto‘g’ri qarashlaringiz boshqa odamning aytganlariga xalaqit berishi mumkin.

(d) **Asosiy g’oyalar uchun quloqni ochiq tuting (Keep an ear open for the main ideas.).** Odamlar odatda o‘z nutqlarini qanday tuzishlarini bilish tushunish jarayoniga yordam beradi. Dalilning yo‘nalishi va tasdiqlovchi dalillarni ajrata olish qobiliyati.

(e) **Tanqidiy tinglang (Listen critically).** Bu har qanday taxminlar, kamchiliklar va noto‘g’ri fikrlarni aniqlash orqali odam nima deyayotganini baholashga harakat qilishni anglatadi.

(f) **Chalg’itishdan saqlaning (Avoid distraction).** Odamlar og’zaki xabarning boshida va oxirida yuqori bo‘lgan, ammo o‘rtasiga qarab pasayadigan tabiiydiqqat egri chizig’iga ega.

(g) **Eslab belgilab oling (Take notes**). Biroq, eslatma olish chalg’itishi mumkin.

Og’zaki bo‘lmagan muloqot: tana tili (Nonverbal communication: body language).

Tana tili (body language)-bu ma’lumotni ifodalash yoki etkazish uchun so‘zlardan ko‘ra jismoniy xatti-harakatlardan foydalanadigan aloqa turi. Ushbu xatti- harakatlar yuz ifodalari , tana holati, imo-ishoralar , ko‘z harakati va shu kabi inson jismoniy harakatlarni o‘z ichiga oladi.

Yuzma-yuz aloqa paytida yashirin xabarlar aloqa uzilishlarining keng tarqalgan sababi bo‘lishi mumkin, chunki ular dekodlash bilan bog’liq muammolarni keltirib chiqaradi. Majlislarda, taqdimotlarda, intervyularda yoki shunchaki bar suhbatida boshqalarni tomosha qiling. Zerikish yoki kelishmovchilik, qo‘llab-quvvatlash va qiziqish belgilarini ko‘ring. Ushbu signallarni qabul qilish sizning muloqot qobiliyatingizni yaxshilashga yordam beradi.

Boshqalarni tomosha qilayotganda, o‘zingizdan ham xabardor bo‘ling. Siz yuborayotgan signallarni kuzatib boring va faqat siz etkazmoqchi bo‘lgan signallarniuzating.

Og’zaki bo‘lmagan muloqotni boshqarishda, bir nechta maqsadlarda foydalanish mumkin.

(a) U xabar yuboruvchiga tegishli fikr-mulohazalarni taqdim etishi mumkin(esnash, qarsaklar, mushtlarni siqish, tebranish).

(b) Quyidagilar kerakli taassurot qoldirishi mumkin (jozibador ko‘rinish, tabassum, o‘z vaqtida ishni bajarish, kuchli qo‘l siqish).

(c) Quyidagilar kerakli muhit yoki sharoitlarni yaratishi mumkin (do‘stona tabassum, norasmiy dreskot, e’tibor bilan turish, masofani saqlash).

(d) Quyidagi og’zaki xabarlar tinglovchining qiziqishi va hissiyotlari qanchalik namoyon bo‘lishining tegishli belgilari bilan tasdiqlanishi mumkin (ifodaliimo-ishora, yorqin ko‘zlar, norozi qoshlar).

Agar biz og’zaki bo‘lmagan xabarlarni tanib olishni o‘rgansak, tinglash qobiliyatimiz yaxshilanadi.

(a) Biz gapirganda, og’zaki bo‘lmagan mulohazalar

xabarimizni o‘zgartirishga yordam beradi.

(b) Biz odamlarning haqiqiy hissiyotlarini tan olishimiz mumkin, ularning so‘zlari quyidagi rasmiy xushmuomalalik bilan cheklangan bo‘ladi (hayajonlangan ko‘rinish, asabiy ko‘rinish, yaqin do‘stlik munosabatlari).

(c) Biz mavjud yoki potentsial shaxsiy muammolarni quyidagi tana-tiliorqali anglay olishimiz mumkin (g’azablangan sukunat, befarqlik, yelka qisish, ishdan bo‘shash yoki ishga kechikish, birovning ko‘ziga qaramaslik).

Og’zaki bo‘lmagan ko‘rsatmalar (Non-verbal cues):

- Yuz ifodasi
- Harakat va harakatsizlik
- Imo-ishora
- Sukunat va tovushlar
- O‘zini turush yurishi va ushlab turishi
- Tashqi ko‘rinish va parvarish
- Yaqinlik va kontakt
- Norma va kutilgan natijaga muvofiqligi

Kuzatish (Observation).

Kuzatish aslida aloqa shakli bo‘lmasa-da, boshqaruv mahorati sifatida kuzatish suhbat kabi muloqotdagi mavzular bilan bog’liq bo‘ladi, shuning uchun u bilan
birgalikda suhbatni davom ettirish qulay.

Kuzatish ma’lumotlarni yig’ishning muhim usuli hisoblanadi. U protseduralarning samaradorligini o‘lchash yoki, albatta, qaysi protseduralar va jarayonlardan foydalanilishini aniqlash uchun ishlatilishi mumkin.

Ehtimol, bu tashkilotning rasmiy jihatlarini, norasmiy tashkilot qanday ishlashini aniqlash uchun eng foydali bo‘lishi mumkin; shaxslar o‘z vazifalarini qanday bajarishlari; kim kim bilan aloqada bo‘lishi; va ba’zi protseduralar norasmiy ravishda qanday o‘zgarganini aniqlashga yordam beradi.[131]

Boshqaruv tizimida tashkilotlar, korxonalar rasmiy va norasmiy ravishda o‘rnatilgan aloqalarda bo‘ladilar. Shu jarayonda rahbarlar bilan

bo‘ysunuvchilaro‘rtasidagi bevosita va bilvosita aloqalar vakolatlarning u yoki bu turini belgilab beradi. Odatda, rahbarlar bilan bo‘ysunuvchilar o‘rtasidagi vakolatlar vertikal tarzda bo‘ladi. Ular rahbarlikning va bo‘ysunishning shakliga qarab farq qiladi.[65]

Tashkilotda raxbar va ishchi guruxlar xamda norasmiy kommunikatsiyalar olibborilishi mumkin. Ayniksa norasmiy axborotlar kup xolatda shov-shuv orkali yetkaziladi. Masalan, shov-shuvlar orkali kuyidagi axborotlar tarkaladi :

- ishlab chikarish ishchilarini kiskartirish xakida;
- kech kolish yoki boshka intizomni buzishga yangi jazo tadbirlari;
- tashkilotning tarkibiy kismidagi uzgarishlar;
- kadrlar orasidagi uzgarishlar va yuksalishlar;
- yigilishdagi ikki raxbarning baxosi yoki kelishmovchiligi;
- ishdan keyin kim kimga uchrashuv belgilashi

Garchi shaxsiy apparat rasmiy vakolatga ega bo‘lmasa-da, uning a’eolari katta huquqga ega bo‘lishlari mumkin, agar rahbar ularga astoyidil ishonch bilan yondashsa.

Norasmiy aloqalar ham e'tibordan chetda qolmasligi kerak. Chunki:

- norasmiy aloqalar rasmiy strukturaning barcha bo‘g’inlari bilan kesishadi;
- qator munosabatlar ishdan tashqarida paydo bo‘ladi va korxonaning barchaishiga ta’sir ko‘rsatadi;
- norasmiy tizim o‘zining ko‘pgina ko‘rsatkichlari bo‘yicha korxona faoliyatining samarali tashkil qilinishiga imkon beradi.

Ammo norasmiy aloqalarning salbiy jihatlari ham yo‘q emas. Ehtiyotkorlik, sezgirlik yo‘q bo‘lgan joyda guruhbozlik, mahalliychilik, qarindosh-urug’chilik va shunga o‘xshash ko‘rinishlarning sodir bo‘lishi hech gap emas.

[65] M.Sharifxўjayev., Yo. Abdullayev. MENEJMENT. Darslik. TOShKENT “O‘QITUVChI” 2001. 527 b

14.9. Aloqa uchun to‘siqlar

Aloqa to‘siqlariga atrof-muhitning" shovqini", yomon qurilgan yoki kodlangan/dekodlangan xabarlar (buzilishlar) va jo‘natuvchilar va qabul qiluvchilarning nisbiy pozitsiyasidan kelib chiqadigan tushunishdagi nosozliklar kiradi.

Aloqa jarayonidagi umumiy nosozliklarga quyidagilar kiradi:

-Yuboruvchi tomonidan ma’lumotlarning buzilishi yoki etishmasligi

-Aniqlik yoki texnik jargon yo‘qligi sababli tushunmovchilik

-Og’zaki xabarga zid bo‘lgan og’zaki bo‘lmagan belgilar (imo-ishora, duruş, yuzifodasi), shuning uchun uning ma’nosi shubha ostiga olinadi

-Haddan tashqari yuklash" - odamga mavjud vaqt ichida hazm qila olmaydiganjuda ko‘p ma’lumot berilishi

-Odamlar faqat xabarda eshitishni xohlagan narsani eshitadilar

-Ijtimoiy, irqiy kelib chiqishi yoki ma’lumoti o‘rtasidagi farq, yosh va shaxsiyat farqlari bilan qo‘shilib, tushunish va hamkorlik uchun to‘siqlar yaratadi

(Yuqoridagi qalin harflar bilan yozilgan so‘zlarning mnemonik ishlatilishi: buzilgan xabarlar hech qachon shaxsiy farqlarni engib o‘tolmaydi.)

Mulokot kilishdagi asosiy kamchiliklardan biri eshitish samarasi bulmasligi. Umuman olganda kommunikatsiya jarayoni samaradorligi kup omillarga boglik bulsada, ammo asosiy tusik mulokot etuvchi tomonlarda buladi. Shu sababdan mulokot san'atini takomillashtirish borasida kuyidagilarga e'tibor berish kerak:

- fikrni berishdan oldin uni anik uzlashtirib, tushuntirish kerak;
- saloxiyatli semantik muammolarga tayyor bulishingiz kerak;
- uzingizning gapirish usulingiz, xolatingiz, tuta bilishingizga e'tibor bering;
- empatiya (boshkalarni tushunishga xarakat kiling) va ochiklik bilan mulokot kiling;
- aks aloka bulishni ta’minlang. Kommunikatsiya jarayonida

ma’lum bir tusiklar bor :

- ma’lumot yoki xabarning notugriligi ;
- axborotiy yuklamaning oshishi;
- tashkilotning strukturasi konikarsiz bulishi[66]

Ishdagi aloqa qiyinchiliklari (Communication difficulties at work).

Ma’lumot yuboruvchi va qabul qiluvchining holati:

- Katta menejerning so‘zlari diqqat bilan tinglanadi, hamkasblariningso‘zlari esa e'tiborga olinmasligi mumkin
- Bo‘ysunuvchi o‘z rahbariga ishonmasligi mumkin, chunki u xabardayashirin ma’no izlashi mumkin.

Jargon. Turli xil ish yoki mutaxassislik tajribasiga ega odamlar (masalan, buxgalterlar, kadrlar menejerlari, it-mutaxassislar) mutaxassis bo‘lmaganlar to‘lqinidamuloqot qilishda qiyinchiliklarga duch kelishlari mumkin.

Shubha (Suspicion). Odamlar mutaxassis sifatida tan ekspert tomonidan olinmagan bo‘lsa, undan olingan ma’lumotlarni hisobga olmaydilar.

Ustuvor masalalar (Priorities). Odamlar yoki bo‘limlar turli xil ustuvor masalalar yoki o‘z qarashlariga ega, shuning uchun bir kishi vaziyatga boshqasiga qaraganda ko‘proq yoki kamroq e'tibor beradi.

Tanlangan hisobot (Selective reporting). Bo‘ysunuvchilar boshliqlarga noto‘g’ri yoki to‘liq bo‘lmagan ma’lumotlarni taqdim etishlari mumkin (masalan, hamkasbini himoya qilish, rahbarni bezovta qilmaslik uchun); bundan tashqari, katta menejer tahrirlangan ma’lumotlarni faqat tafsilotlarni tushunishga vaqtlari yo‘qligi sababli qayta ko‘rib chiqishga to‘g’ri kelishi mumkin.

Vaqt (Timing). Foydalanilmaydigan ma’lumotlar vaqt o‘tishi bilan tezda unutilishi mumkin.

Imkoniyat (Opportunity). Odamlar etishmayotgan deb o‘ylagan narsalarni aytish uchun rasmiy yoki norasmiy imkoniyat.

Mojaro (Conflict). Agar shaxslar yoki bo‘limlar o‘rtasida ziddiyat yuzaga kelsa, xabarlar qayta olinadi va ma’lumotlar yashiriladi.

[66] https://uz.denemetr.com/docs/134/index-234171.html

Shaxsiyatidagi farqlar (Personal differences).

Yoshi, ma’lumoti / ijtimoiy kelib chiqishi yoki shaxsiyatidagi farqlar odamlarning muhim masalalarga nisbatan turli xil qarashlarga ega ekanligini yoki bu qarashlarni ifodalashning turli usullarini anglatadi. Ba’zida odamlarning qarashlari ular aytganlari uchun emas, balki kimligi uchun hisobga olinmasligi mumkin.

Maxfiylik (Secrecy). Ma’lumot har kim foydalanishi mumkin bo‘lgan potentsial manba sifatida emas, balki bilishi kerak bo‘lgan narsalar asosida taqdim etilishi mumkin.

Yomon yangiliklarni ko‘tara olmaslik (Can't handle bad news). Ba’zi tashkilotlarning madaniyati ba’zi xabarlarning aloqa qilishiga to‘sqinlik qilishi mumkin. 'Baribir qila olamiz' degan falsafaga ega bo‘lgan tashkilotlar ba’zi vazifalar imkonsiz ekanligini eshitishni ham istamasliklari mumkin.

Aloqa muammolari toifalari (Categories of communication problems).

Tizim (System). Yomon rasmiy aloqa tizimi bo‘lishi mumkin

(a) **Tushunmovchilik (Misunderstanding**). Xabarning haqiqiy mazmuni haqida tushunmovchilik bo‘lishi mumkin.

(b) **Shaxsiyat (Personality**). Shaxsiyatni mensimaslik kabi qiyinchiliklarmuloqotga xalaqit berishi mumkin.

Aloqa tizimini takomillashtirish (Improving the communications system). Quyidagi yanada samarali aloqa kanallarini o‘rnating:

- Doimiy ko‘rsatmalar doimiy ravishda yangilanib turadigan oson kirishmumkin bo‘lgan qo‘llanmalarda yozilishi kerak.
- Boshqaruv qarorlari ta’luqli barcha shaxslarga, yozma ravishdayuborilishi kerak.
- Xodimlarning muntazam uchrashuvlari yoki kasaba uyushma vakillaribilan rasmiy maslahatlashuvlar o‘tkazilishi kerak.
- Uy jurnali muntazam ravishda chiqarilishi kerak.
- Rahbar va uning bo‘ysunuvchilari o‘rtasida ish natijalari va xodimlarninglavozimda ko‘tarilish istiqbollarini muhokama qilish uchun baholash suhbatlari o‘tkazilishi kerak.

- Tashkiliy bilim va ma’lumotlarni to‘playdigan va tezkor qidiruv va saqlab olish imkoniyatiga ega bo‘lgan texnologiyalardan foydalaning.

Ushbu ortib borayotgan aloqa erkinligidan tashqari, qo‘shimcha norasmiytashkilotchilikdan foydalaning.

Tushunmovchiliklarni bartaraf etish (Clearing up misunderstandings).

Tasdiqlash (Confirmation): xabarni bir necha shaklda yuborish orqali (masalan, yig’ilishda to‘g’ridan-to‘g’ri muloqot qilish, bir necha daqiqadan so‘ng tasdiqlash) tasdiqlashda yordam berishi mumkin.

Istisno tariqasida hisobot (Reporting by exception) menejerlarning ma’lumotlarning haddan tashqari yuklanishiga yo‘l qo‘ymaslik uchun ishlashi kerak.

Poezd menejerlari (Train managers). Aniq va lokal ifoda eta olmaydigan menejerlarni o‘qiting. Kerakli jargonga tashkilotda birinchi marta ishlaydigan yoki terminologiya bilan tanish bo‘lmagan mutaxassislarni ma’lum darajada o‘rgating.

Shaxslararo ishonch mavjud bo‘lganda menejerlar va bevosita bo‘ysunuvchilaro‘rtasidagi aloqa yaxshilanadi. Bunga qanday erishish menejerning boshqaruv uslubiga, jalb qilingan shaxslarning munosabati va individualligiga va boshqa atrof- muhit o‘zgaruvchilariga bog’liq bo‘ladi. Peters va Waterman "bypass Management" (MBWA) aloqa tizimlarini qo‘llashga undagan va boshliq bilan bo‘ysunuvchi bilan norasmiy munosabatlaridagi yaqin aloqalarni o‘rnatishga olib kelishi mumkin.

Mini Keys Comunication

Quyida pastda keltirilgan izoh rostmi yoki yolg’onmi?

-Aniq ifodalangan og’zaki xabar har doim tushuniladi.

Javob. Yolg’on. "Aniq ifoda" - bu fikr va idrok masalasi yoki aloqa modeli,kodlash va dekodlash nuqtai nazaridan.[67]

[67] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part E: Personal effectiveness and communication in bisiness. 468-470 p

14.10. Aloqa usullari

Xar bir raxbar uz faoliyatini olib borganda vaktining 50-90% kommunikatsiyalar, ya’ni mulokotlarga sarflar ekan. menejmentni tashkil etganda xam birinchi navbatda insonlar urtasidagi munosabtalar ishlab chikarish samaradorligi taminlashga e'tibor berish kerak uzaro axborot almashuvi boshkaruv jarayonidagi boglovchi jarayon xisoblanadi.

Xar bir tashkilot faoliyatiga tashki muxit omillarini ta’sirini kurib utganimizda kommunikatsiyalar ta’siri borgan sari yuksalanilayotgani kurgan edik. Ayniksa, xozirgi kunda bozorni egallash va iste'molchi uz tomoniga jalb etishda tashki muxitgazaruriy axborot bilan chikish muxim urin egallaydi. Iste'molchilar bilan reklama va boshka maxsulotni kursatish vositalar bilan aloka kilinsa, jamiyat bilan bulsa tashkilotning nufuzi, kilayotgan ishlarining urni bilan aloka kilish mumkin. Davlat tashkilotlari bilan xisobot va boshka me'yoriy xujjatlar orkali mulokot kilish yullari bor.

Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part E: Personal effectiveness and communication in bisiness” qismida quyidagi aloqa usullarining keng doirasi mavjud (14.8-jadval). Barcha holatlarda ishlatiladigan usul aloqa jarayoniga yordam berishi kerak.

14.8-jadval

Aloqa usullari va maqsadi

Aloqa maqsadi	**Aloqa usullari**	**Usulning kelib chiqish sabablari**
Yangi g’oyalarni yarating Saytdagi fikr-mulohazalar Ma’lumotni tezda tarqating	**Yuzma-yuz uchrashuvlar (Faceto face/meetings)**	Odamlar g’oyalarni bir-biridano‘chirib qo‘yishlari mumkin
Majburiyat va ishchi kuchini tushunishnioshiring	**Jamoani insatruktajdan o‘tkazish (Teambriefing)**	Jamoaviy brifing-bu e'lonlar taxtasidan ko‘ra shaxsiyroq narsa.

Keng maydon bo‘ylab tarqalgan ko‘plab ishtirokchilarni qamraboling	**Konferensiya (Conference)**	Konferentsiya tashkilot a’zolariga tashkilot nima bilan shug’ullanishini muhokama qilish va tushunish imkoniyatini beradi.
Rasmiy va maxfiy aloqa	**Suhbat (Interview)**	Suhbatlar boshqaruv vaqti nuqtai nazaridan qimmat, ammomaxfiy muloqot uchun zarurdir
Yo‘lda vaqt sarflamasdan yuzma-yuz muloqot qilish	**Telefon (Telephone)**	Telefon suhbati suhbatdan ko‘rako‘proq shaxsiy emas, lekin vaqtni tejashaydigan aloqa usuli
Ko‘p odamlarga arzon ma’lumot uzatish	**Ogohlantirish paneli (Noticeboard)**	E'lonlar taxtasi har qanday yoki barcha xodimlarga turli xil ma’lumotlarni taqdim etishi mumkin.
Tashqi aloqa / maxfiy yozma hisobot	**Xat (Letter)**	Xat - bu yozma ma’lumotlarni taqdim etishning moslashuvchan usuli.
Bir nechta joylarda/mamlakatlarda ko‘p sonli odamlargamurojaat qilish	**Email**	Elektron pochta xabarlari qabulqiluvchining ish jarayoninito‘xtatmasligi kerak.
Murakkab faktlar va dalillarni tushuntiring	**Hisobot (Report)**	Hisobot odamlarga bo‘sh Materialni o‘rganishga imkon beradi.

PO2 amaliy tajriba talabining asosiy elementi manfaatdor tomonlar guruhlari bilan samarali muloqot qilishni talab qiladi. Ushbu vakolatni namoyish qilishda yordam berish uchun siz ushbu bobdan olgan bilimlaringizni qo‘llashingiz mumkin.[68]

[68] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part E: Personal effectiveness and communication in bisiness. 470-471 p

Tayanch iboralar:

Vaqt, resurs, vaqt manajmenti (time management), maqsadlarni aniqlash (identifying objectives), ustuvorlik va rejalashtirish (prioritising and scheduling), rejalashtirish va nazorat qilish (planning and control), ustuvorvazifalar (prioritising), maqsadlar (goals), diqqatingizni jamlash (Focus), tezlashtirish (urgency), SMART, ABCD usuli, ustuvorlik (prioritisation), Ishni rejalashtirish (work planning), raqamli (Digital), raqamli ma’lumotlar (Information in analogue), modem, mobil aloqa (mobile communications), raqamli tarmoqlar (digital networks),ovozli xabar almashish tizimlari (voice messaging systems), kompyuter e'lonlar taxtalari (computer bulletin boards), Videokonferents aloqa (Videoconferencing), elektron ma’lumotlar almashinuvi (EDI) (Electronic Data Interchange), funksiya. Suhbat (conversation), uchrashuv (meeting), taqdimot (presentation), faksimil tasvir (facsimile), memorandum, xat (letter), Email, avtomatlashtirish, qog’ozsiz ofis (the paperless office), menejment ma’lumotlari (management information), tashkilot tuzilishi (organisation structure), mijozlarga xizmat ko‘rsatish (customer service), uyda ishlash yoki masofadan ishlash (home working or remote working), joyni tejash(cost savings on space, katta hajmda ishchi kuchi (a larger pool of labour), texnologiya, internet, samaradorlik, xususiy tizimlar (proprietary systems), samarasizlik (inefficiency), muammo, rag’batlantiruvchi ish haqi agentlar, vakolat, tizim, murabbiylik (coaching), fikr almashish (exchange feedback), karyera, psixososyal funktsiyalari, konsultasiya (counselling), maxfiylik (confidentiality), imkoniyat (opportunity), madaniyat (culture), shaxsiyat (personality), Poezd menejerlari (Train managers).

Nazorat uchun savollar:

1. Vaqt nima?
2. Vaqt manajmenti (Time management) nima?
3. Vaqt manajmentning vazifalari?
4. Vaqt manajmentning asosiy tamoyillari, har birini izohlab bering?

5. Tovoq ichidagi boshqaruvning ABCD usuli izohlab bering?

6. Time management nima?

7. Axborot texnologiyalarining roli va turlari?

8. O‘nta texnik vositaning funktsiyalari va cheklovlari?

9. Ishda samarasizlik?

10. Vakolat doirasi turlari?

11. Kouching nima, couching bilan murabbiylikning fakli jihatlari?12.Konsultasiya nima va tashkilotdagi xodimlarga ta’siri?

13. Qarama-qarshilik (ziddiyat) nima, uni hal qilishda uchta asosiy usullari?

14. Shikoyatlarni ko‘rib chiqishning uchun tashkiliy tartib-qoidalarni **(Formal grievance procedures**) jarayoni?

15. Ish joyidagi muloqot va turlari? 16.Aloqa modellari (yoki tarmoqlari)?

17. Tashkilotda ishlatiladigan tizimlar darajasi va ularning maqsadi? **18.**Tashkilotda moliya quyi tizimi (Finance subsystem) turlari va tavsifi?

19. Rasmiy aloqa jarayonlari?

20. Norasmiy aloqa kanallari?

21. Aloqa uchun to‘siqlar?

22. Aloqa muammolari toifalari (Categories of communication problems)?

23. Aloqa usullari?

Glossariy

Vaqt – bu deficid resurs bolib va menejerlar undan maksimal darajada samarali foydalanishlari lozim.

Vaqtni boshqarish (Time management)-bu vazifalar o‘rtasida vaqtni eng samarali taqsimlash jarayoni.

Ustuvor narsani belgilab olish (Prioritisation)- bu asosiy natijalarni (agar bo‘lim o‘z vazifalarini bajarishni xohlasa, erishish kerak bo‘lgan maqsadlarni) va asosiy vazifalarni (agar biz asosiy natijalarga erishmoqchi bo‘lsak, o‘z vaqtida va kerakli standartlarga muvofiq bajarilishi kerak bo‘lgan narsalarni) aniqlashni o‘z ichiga

oladi.

Ishni rejalashtirish (work planning)- bu atamadan ko‘rinib turibdiki, maqsadlarga samarali erishish uchun ishni qanday, qachon va kim bajarishi kerakligini rejalashtirishni anglatadi.

Raqamli (Digital)"raqamlar yoki raqamlardan iborat" degan ma’noni anglatadi.

Raqamli ma’lumotlar (Information in analogue) - bu kodlangan (ikkilik) shakldagi ma’lumotlar.

Videokonferents aloqa (Videoconferencing) - bu uchrashuvlarni o‘tkazish uchun kompyuter va aloqa texnologiyalaridan foydalanish.

Elektron ma’lumotlar almashinuvi (Electronic Data Interchange (EDI))- bu kompyuterlar o‘rtasida ma’lumot almashish shakli. Hisob-fakturalar, ko‘chirmalar va boshqalar ko‘rinishidagi qog’oz paketlarini bir - biriga yuborish o‘rniga, firmalararooperatsiyalar to‘g’risida batafsil ma’lumotlar telekommunikatsiya kanallari.

Skype-videokonferentsiyalar uchun ham foydali bo‘lgan video havolali telefonorqali kompyuteringizdan foydalanish.

Vebex – veb-konferentsiyalar, onlayn uchrashuvlar va tadbirlar.

Samara – bu, ishlab chiqarilayotgan mahsulot (ish, xizmat), foyda va daromadhajmini oshirish, mahsulot tannarxini kamaytirish, sifatsiz mahsulot ishlab chiqarishni kamaytirish yoki umuman, yo‘q qilish bilan bog’liq bo‘lgan korxona faoliyatining ijobiy natijalaridir.

Samarasizlik (inefficiency)-eng yaxshi natijalarga erishish mumkin emasligi,ishlab chiqarish mumkin bo‘lgan mahsulot hajmining pasayib ketishi. Ish faoliyatining pasayishi.[69]

Vakolat doirasi (Competence frameworks)- bu xodim nima qila olishi va xodim nimani bilishi kerakligini belgilaydi.

Murabbiylik - bu uzoq muddatli munosabatlar bo‘lib, unda tajribali shaxso‘qituvchi, maslahatchi, namuna, qo‘llab-quvvatlovchi va boshqa shaxsning shaxsiyva martaba rivojlanishiga ko‘maklashish uchun dalda beruvchi vazifasini bajaradi.

[69] Millar, Gary (2005). "Solutions to Principal-Agent Problems in Firms". Handbook of New Institutional Economics: 349–370. doi:10.1007/0-387-25092-1_15. ISBN 1-4020-2687-0

Konsultasiya (Counselling) -bu shaxslararo suhbat bo‘lib, uning maqsadi boshqa odamga muammoni aniqlash va hal qilishda yordam berishdir.

Shaxsiy rivojlanish rejasi (A personal development plan)-bu shaxsni rivojlantirish bo‘yicha aniq harakatlar rejasi bo‘lib, u rivojlanish uchun keng imkoniyatlarni, shu jumladan rasmiy ta’limni o‘z ichiga oladi.

Qarama-qarshilik (ziddiyat) -bu bir-biriga mos kelmaydigan ehtiyojlar, maqsadlar, istaklar yoki g’oyalarga ega deb hisoblaydigan o‘zaro bog’liq tomonlar o‘rtasidagi raqobat.[70]

Muloqot (Communication) - bu ma’lumot uzatish yoki almashishni o‘z ichiga olgan ikki tomonlama jarayon va fikr-mulohazalarni taqdim etish. Faoliyatni yo‘naltirish va muvofiqlashtirish kerak.

"Atrof-muhitni skanerlash" (The phrase environmental scanning) iborasi ko‘pincha turli xil manbalardan mavjud bo‘lgan tashqi ma’lumotlarni to‘plash jarayonini tavsiflash uchun ishlatiladi.

Ma’lumotlar (Data) - bu ma’lumotlarni qayta ishlash uchun manba materialidir. Ma’lumotlar raqamlar, harflar va belgilardan iborat bo‘lib, faktlar, hodisalar va tranzaktsiyalarga tegishli.

Axborot (Information) -bu uni olgan odam uchun mazmunli bo‘lishi uchun qayta ishlangan ma’lumotlar.

Aloqa (lotincha: communicatio — umumlashtiraman, bog’layman) - kibernetikada — informatsiya (axborot)larni almashish jarayoni.[71]

Rasmiy aloqa- radio signal modeli sifatida tasvirlanishi mumkin. Yuboruvchixabarni kodlaydi va uni ommaviy axborot vositasi orqali qabul qiluvchiga uzatadi, uma’lumotni dekodlaydi.[72]

Tana tili (body language)-bu ma’lumotni ifodalash yoki etkazish uchun so‘zlardan ko‘ra jismoniy xatti-harakatlardan foydalanadigan aloqa turi. Ushbu xatti- harakatlar yuz ifodalari, tana holati, imo-

[70] https://www.ifioque.com/miscellaneous/definition_of_conflict
[71] М.Шарифхўжаев., Ё. Абдуллаев. МЕНЕЖМЕНТ. Дарслик. ТОШКЕНТ “ЎҚИТУВЧИ” 2001. 109-110 б
[72] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part E: Personal effectiveness and communication in bisiness. 439 p

ishoralar, ko‘z harakati va shu kabi inson jismoniy harakatni o‘z ichiga oladi.[73]

[73] https://en.wikipedia.org/wiki/Body_language

XVI BOB. ODOB-AXLOQ KONSENTRASIYASI

15.1. Qoidalar doirasini ajrata bilish.
15.2. Boshqaruv mas’u1iyati.
15.3. Axloqiy muhit.
15.4. Tashkilotlarda etika.
15.5. Buxgalterlar va etika.
15.6. Buxgalterlar uchun ahloq kodeksi.
15.7. Biznesda etika.
15.8. Ahloqiy dilemmalar.
15.9. Ahloqiy nizolami hal qilish.

15.1. Qoidalar doirasini ajrata bilish

Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part F: Professional ethics in accounting and business” qism “Ethical considerations” 19 - bo‘limida qoidalar doirasini ajrata bilish tushunchasi quyidagicha yoritilgan.

Qoidalar doirasi (Framework of rules).

Biz yashayotgan jamiyat qoidalar va standartlarsiz mavjud bo‘lolmaydi. O‘ylab ko‘ring: agar hamma o‘zi xohlagan narsani qiladigan bo‘lsa, hayot qanday bo‘lar edi?

Odamlar ishga kelmasak ham bo‘laveradi deb, o‘zlariga-o‘zlari qaror chiqarishlari mumkin. Bu shuni anglatadiki, do‘konlar ochilmaydi va siz oziq-ovqat sotib ololmaysiz. Biz jinoyat deb hisoblagan narsa nazoratdan chiqib ketadi, chunki jamoatchilik vakillari o‘zlari xohlagan narsani olishga qaror qilishadi va politsiya jinoyatchilar bilan faqat ular xohlagan taqdirdagina kurashadi. Korxonalar ishlamaydi va moliyaviy bozorlar ishlay olmaydi.

Jamiyat tarixdan oldingi qabilalardan hozirgi murakkab munosabatlarga qadar rivojlanib borar ekan, xulq-atvorni tartibga soluvchi qoidalar ham rivojlanishi kerak. Buning sababi shundaki, odamlar hamma guruh manfaati uchun birgalikda ishlash zarurligini anglatadi.

Qoidalar doirasi quyidagilarga bog’liq:

Jamiyat taraqqiyoti (Development of society).

Tarixga bir nazar solib, oldingi qabilani tasavvur qiling. Ular o‘zlarining yashashlari uchun oziq-ovqat va boshpana izlab yurib, alohida qabilalar sifatida boshlagan. Guruh bo‘lib ishlayotganda, ba’zilari boshpana topgan bo‘lishi mumkin, boshqalari esa oziq-ovqat uchun ov qilishgan.

Agar ovchilar topgan barcha ovqatlarini iste'mol qilib, boshpana topganlar esa ovchilarni boshpanaga kiritishdan bosh tortsalar yaxshi bo‘lmaydi. Boshpana topganlar ochlikdan o‘lishadi, ovchilar esa muzlashadi.

Odamlar bu qabilalardan kelib chiqqan va sayyoramizni inqilob qilgan kuchli jamiyat qurgan. Bu faqat odamlar qoidalar asosida birgalikda ishlagani uchun mumkin bo‘ladi.

Qoidalarga ehtiyoj (A need for rules).

Meloddan oldingi qadimgi zamonda na qonunlar, na sudlar, na politsiya mavjud edi. Qoidalar zarurat tufayli ishlab chiqilgan. Qabila guruh manfaati uchun nima to‘g’ri va nima noto‘g’ri ekanligi haqida jamoaviy tushunchaga ega bo‘lib, ruxsat etilgan chegarani kesib o‘tgan guruh a’zosini jazolashgan, masalan, boshqalardan so‘roqsiz ovqat olib quysa va shu kabi harakatlar.

Jamiyat tarraqiy etib borgan sari keyinchalik qoidalar ishlab chiqildi va oxir- oqibat katta aholini nazorat qilish uchun birinchi qonunlar qabul qilina boshladi. Diniy qarashlar shaxs uchun qoidalarni ishlab chiqishda muhim rol o‘ynadi va bu qoidalarning aksariyati hali ham amal qiladi.

Tadbirkorlik huquqi tushunchasi nisbatan yangi bo‘lib, faqat so‘nggi ikki yuz yil ichida sanoatlashtirish va undan kelib chiqadigan ehtiyojlar tufayli rivojlandi.

Qoidalar bir-biriga qanday mos keladi?

Jismoniy shaxslar va korxonalarning xatti-harakatlarini tartibga soluvchi uchtaasosiy qoidalar mavjud. Bular:

- Qonun (The law)
- Noqonuniy normalar va ko‘rsatmalar (Non-legal rules and regulations)

- Axloq qoidalari (Ethics).

Quyidagi jadvalda uchta tartibga solish manbai bir-biriga qanday mos kelishiko‘rsatilgan (27-jadval).

A nuqtasi kompaniyaning hozirgi xatti-harakatlarini ko‘rsatadi. Bu shuni ko‘rsatadiki, u hozirda qonunni buzmoqda. Bu o‘z xodimlariga nisbatan noqonuniy muomalada bo‘lishi , masalan, sog’liq va xavfsizlik bilan bog’liq qonunlarni buzish kabi harakatlarni amalga oshirmoqda.

15.1 - jadval

Tashkilotda uchta tartibga solish manbai bir-biriga qanday mos kelishi

*A	*B odob-axloq (ethical)	Normativ majburiyatlarni bajarish (Meet regulatory obligations)	Qonuniy (Lawful)	Huquqiy / etikaga zid (Legal/unethical)

Kompaniya B punktiga ko‘chib o‘tmoqchi. Bu tashkilotda xodimlarga maksimal darajada g’amxo‘rlik qilishni anglatadi. Bunga erishish uchun kompaniya birinchi navbatda qonuniy va noqonuniy majburiyatlarini bajarishi kerak. Bunga erishish uchun kompaniya birinchi navbatda o‘zining xodimlar oldida qonuniy va noqonuniy majburiyatlarini bajarishi kerak.

Qonun-bu talab qilinadigan xatti-harakatlarning minimal darajasi. Har qanday qonun doirasida, etika odob-axloq qoidalari kabi xatti-harakatlar tashkilotda muhim ahamiyat kasb etadi. Har qanday qonunga zid harakat jamiyat tomonidan jazolashni talab qiladi.

Korporativ boshqaruv tushunchalari (Corporate governance concepts).

Boshqaruv bir qator asosiy tushunchalarga asoslanadi.

Bularga:

- **Adolat (Fairness).**

Direktorlarning mulohazalari, shuningdek, kompaniya asosidagi tizimlar va qadriyatlar kompaniyaga qonuniy qiziqishi bo‘lgan har bir kishining manfaatlarini hisobga olib, qarashlarini hurmat qilish orqali teng huquqli bo‘lishi kerak. Ko‘pgina yurisdiktsiyalarda korporativ boshqaruv ko‘rsatmalari muayyan guruhlarning huquqiy himoyasini kuchaytiradi; masalan, minoritar aktsiyadorlar.

- **Ochiqlik / shaffoflik (Openness/transparency).**

Shaffoflik (Transparency)-bu aktsiyadorlar va boshqa manfaatdor tomonlarga tegishli ma’lumotlarni ochiq va tushunarli tarzda oshkor qilish, shuningdek, qabul qilingan qarorlarga ta’sir qilishi mumkin bo‘lgan ma’lumotlarni yashirmaslik. Bu yashirishni emas, balki ochiq munozaralarni va ma’lumotni taqdim etishning standart pozitsiyasini anglatadi.

Ushbu kontekstdagi oshkor qilish, shubhasiz, moliyaviy hisobotlardagi axborotlarni o‘z ichiga oladi, nafaqat raqamlar va hisobot yozuvlari, balki direktorlar hisoboti, operatsion va moliyaviy ko‘rib chiqish kabi tavsiflovchi bayonotlar ham mavjud. Bu, shuningdek, barcha ixtiyoriy oshkor qilishni o‘z ichiga oladi, ya’ni qonun yoki qoidalar talab qiladigan minimal darajadan yuqori oshkor qilish.

Ixtiyoriy korporativ aloqalarga boshqaruv prognozlari, tahlilchilarning taqdimotlari, press-relizlar, veb-saytlarga joylashtirilgan ma’lumotlar va mustaqil ekologik yoki ijtimoiy hisobotlar kabi boshqa hisobotlar kiradi.

Shaffoflik muhimligining asosiy sabablaridan biri agentlik muammosi mavjudligi. Misol uchun egalari va menejerlar o‘rtasidagi yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan ziddiyatlar.

Samarali oshkor qilmagan menejerlarning pozitsiyasi, adolatsiz baholanishi mumkin, chunki ular kompaniyaning faoliyati va moliyaviy holati to‘g’risida egalari / investorlariga qaraganda ancha yaxshi ma’lumotga ega.

Bunday axborot assimetriyasining oldini olish nafaqat axborotni oshkor qilishning samarali qoidalarini, balki oshkor qilingan ma’lumotlarning ishonchliligini kafolatlaydigan qat'iy ichki nazoratni ham talab qiladi.

Agentlik muammosi bilan bog’liq holda, tegishli va ishonchli ma’lumotlarni nashr etish fond bozorining kompaniyalar qanday boshqarilishiga bo‘lgan ishonchini kuchaytiradi va shu bilan bozor narxlariga sezilarli ta’sir ko‘rsatadi.

Korporativ boshqaruv kodekslariga asoslangan Buxgalteriya Hisobining Xalqaro Standartlari va fond bozori qoidalari e'lon qilingan ma’lumotlarning haqiqat va ob'ektiv bo‘lishini talab qiladi. Ma’lumotlar ushbu talabga faqat noaniqliklar va noxush hodisalar to‘g’risidagi ma’lumotlar tegishli ravishda oshkor qilingan taqdirdagina javob berishi mumkin.

Gumonga olib keluvchi axborotlarni yashirish mumkin bo‘lgan holatlarda kelajakdagi strategiyani muhokama qilish (bilish raqobatchilarga foyda keltiradi), shaxslar bilan bog’liq maxfiy masalalar va kelishilgan pozitsiyaga olib keladigan munozaralar kiradi, keyinchalik ular jamoatchilikka ma’lum bo‘ladi.

Mustaqillik direktorlarga nisbatan muhim tushunchadir. Korporativ boshqaruv hisobotlarida mustaqil ijro etmaydigan direktorlar, asosan kompaniyada ishlamaydigan va u bilan boshqa aloqalarni juda qattiq nazorat qiladigan direktorlar tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda. Ijro etmaydigan direktorlar manfaatlar to‘qnashuvidan xoli bo‘lishi va aktsiyadorlar va boshqa manfaatdor tomonlarning manfaatlarini ilgari surish uchun eng yaxshi holatda bo‘lishi kerak. O‘z faoliyatiga ta’sir qilishi mumkin bo‘lgan bosimdan ozod qilingan mustaqil nodavlat direktorlar aktsiyadorlar nomidan teng darajada mustaqil tashqi auditorlar bilan birgalikda kompaniyaning samarali monitoringini amalga oshirishlari kerak.

Ijrochi bo‘lmagan direktorlar bilan aloqalarning etishmasligi va ular ijrochi bo‘lmagan direktorlar sifatida xizmat qilish vaqtining cheklanishi, rahbariyat hammavaziyatni egallab olishning oldini olish kerak - ijro etuvchi menejerlarning ishonchliligini tahlil qilmasdan va so‘roq qilmasdan qabul qilmaslik kerak.

Umid qilamanki, bu printsiplarning ichida eng muhimi bo‘lishi kerak. Bu nafaqat haqiqatni gapirish, balki aktsiyadorlar va boshqa manfaatdor tomonlarni yo‘ldan ozdirmaslik uchun ham amal qiladi.

Halollikning yo‘qligi nafaqat pora olish kabi insofsizlikning aniq misollarini, balki adolatsiz taassurot qoldirishga qaratilgan ma’lumotlarning noto‘g’ri taqdimotiniham o‘z ichiga oladi.

Buyuk Britaniyaning ixtiyoriy va jamoat sektorini yaxshi boshqarish kodeksi vasiylar tomonidan sovg’alar yoki mehmondo‘stlik olish nuqtai nazaridan vijdonlilikni belgilaydi. Kodeksda barcha sovg’alar aniq belgilanishi kerakligi va ishonchli vakilga katta miqdordagi pul qiymatidagi sovg’alarni qabul qilmasligi yokisaxovatli mehmondo‘stlik ko‘rsatmasligi kerakligi ta’kidlangan. Ishonchli vakil, albatta, o‘z qarorlariga ta’sir qilishi mumkin bo‘lgan sovg’alar yoki mehmondo‘stlikniqabul qilmasliklari kerak.

Javobgarlik (Responsibility). Menejment boshqaruv qarorlari qabul qilishda o‘z bo‘yniga ma’suliyatni olishini anglatadi.

Janubiy Afrika qirolining hisobotida ta’kidlanishicha, rahbariyatni tegishli javobgarlikka tortish uchun tuzatish choralarini ko‘rish va noto‘g’ri boshqaruvnijazolash uchun tizim mavjud bo‘lishi kerak. Mas'uliyatli rahbariyat kerak bo‘lganda kompaniyani to‘g’ri yo‘lga yo‘naltirish uchun qo‘lidan kelganini qilishi kerak.

Qirolning ta’kidlashicha, direktorlar kengashi kompaniyaning barchamanfaatdor tomonlariga nisbatan mas'uliyat bilan harakat qilishi kerak. Biroq, direktorlarning boshqa manfaatdor tomonlar oldidagi javobgarligi, ular kim oldida javobgarligi va ularning javobgarlik darajasi nuqtai nazaridan, korporativ boshqaruvmunozaralarida asosiy munozarali masala bo‘lib qolmoqda. Keyinchalik ushbu bobda biz manfaatdor tomonlarning ahamiyatini muhokama qilamiz.

Moddiy javobgar shaxs (Accountability) tashkilot (va uning direktorlari) amalga oshirayotgan haddi-harakatlari uchun ma’suliyatni his qilishi va ma’lum
darajada javobgar bo‘lishi.

Direktorlarning aktsiyadorlar oldida javobgarligi har doim korporativ boshqaruv kodekslari ishlab chiqilishidan ancha oldin korporativ huquqning muhim qismi bo‘lib kelgan. Masalan, ko‘plab rejimda ishlaydigan kompaniyalar aktsiyadorlarga har yili moliyaviy ma’lumotlarni taqdim etishlari va yillik umumiy yig’ilishlarni

o‘tkazishlari shart. Biroq, ayniqsa, so‘nggi 30 yil ichida korporativ boshqaruv mojarolari tufayli investorlar direktorlarning o‘z manfaatlari yo‘lida harakat qilishiga ko‘proq ishonch talab qilishadi. Bu korporativ boshqaruv kodekslarini ishlab chiqishga olib keldi, biz ularni keyingi bobda ko‘rib chiqamiz.

Buyuk Britaniyaning Cadbury hisobotida moddiy javobgar shaxsning ish faoliyatini ta’minlash har ikki tomonning mas'uliyati ekanligi ta’kidlangan. Biz ko‘rganimizdek, direktorlar buni ular taqdim etgan ma’lumotlarning sifati tufayli amalga oshiradilar, aktsiyadorlar esa mulkdorlar sifatida o‘z mas'uliyatini bajarishga tayyorliklari tufayli amalga oshiradilar, bu esa boshqaruv Kengashining harakatlarini baholash uchun mavjud mexanizmlardan foydalanishni anglatadi.

Milliy yoki Markaziy hukumatga tegishli yoki boshqariladigan organlar uchun javobgarlik munosabatlari boshqacha bo‘ladi. O‘zaro munosabatlarning tabiati aniq bo‘lishi mumkin-davlat maqsadlarni belgilab beradi. Biroq, moddiy javobgarlik qanday namoyish etilishi va ta’minlanishi maqsadlarning qanchalik izchilligiga bog’liq bo‘lishi mumkin. Asosiy muammo ko‘pincha organning asosiy maqsadlari iqtisodiy naf ko‘rish bo‘lmaydi va hukumat ushbu organga sarflayotgan pul miqdorinicheklashni xohlaydi.

Korporativ boshqaruvdagi eng katta tortishuvlardan biri bu rahbariyatning boshqa manfaatdor tomonlar oldida ma’suliyati kabi holatlar, masalan, tashkilot faoliyat yuritayotgan jamiyat oldida javobgarlik darajasi. Bu hisob qaydnomalarning mazmunining yuritilishi haqida munozaraga olib keldi.

Davlat xizmati kontekstida Buyuk Britaniyaning Nolanning jamoat hayoti standartlari qo‘mitasi davlat lavozimlarini egallagan shaxslar o‘zlarining qarorlari va harakatlari uchun jamoatchilik oldida javobgar bo‘lishlarini va o‘z lavozimlariga moskeladigan har qanday tekshiruvdan o‘tishlari kerakligini izohladi.

Obro‘-e’tibor (Reputation).

Tashkilotning obro‘si uchun xavflar boshqa xavflarning namoyon bo‘lish ehtimoliga bog’liq. Xuddi shunday, direktorlarning

tashkilot obro‘siga bo‘lgan g’amxo‘rligi, ular korporativ boshqaruvning boshqa tamoyillariga rioya qilgan holda namoyon bo‘ladi. Tashkilot obro‘sini targ’ib qilish va himoya qilish uchun tijorat sabablari mavjud. Asosiy tijorat sababi kompaniyaning aktsiyalar narxida aks ettirilgan qiymati bilan bog’liq. Qimmatli qog’ozlar narxi ko‘pincha kompaniyaning obro‘ bilan chambarchas bog’liq.

Hukm (Judgement). kengash tashkilotning gullab-yashnashiga yordam beradigan qarorlar qabul qilishini anglatadi. Hukm kengash tashkilotning gullab-yashnashiga yordam beradigan qarorlar qabul qilishini anglatadi. Bu shuni anglatadiki, kengash a’zolari biznes va uning muhiti to‘g’risida mazmunli ko‘rsatmalar berish uchun etarlicha keng bilimga ega bo‘lishlari kerak. Bu nafaqat direktorlar tashkilot ishlariga e'tibor berishlari kerak bo‘lgan e'tiborga, balki ularni yo‘naltirishga va o‘qitishga ham ta’sir qiladi.

Yuqori menejmentning murakkabligi shuni anglatadiki, direktorlar uzoq muddatli daromadlarni maksimal darajada oshirishga qaratilgan menejmentga ko‘plab kontseptual ko‘nikmalarni olib kelishlari kerak. Bu shuni anglatadiki, korporativ boshqaruv bir-biri bilan raqobatlashadigan ko‘plab odamlar va resurslarga bo‘lgan talablarni muvozanatlashni o‘z ichiga olishi mumkin. Xatarlarni boshqarish korporativ boshqaruvning ajralmas qismi bo‘lsa - da, korporativ boshqaruv nafaqat xatarlarni boshqarish bilan bog’liq.

"**Halollik (Integrity**)- to‘g’ridan-to‘g’ri ish yuritish va to‘liqlikni anglatadi." Moliyaviy hisobotdan talab qilinadigan narsa shundaki, u halol bo‘lishi va kompaniyaning ahvoli to‘g’risida urinli tasavvurni taqdim etishi kerak. Hisobotlarningyaxlitligi ularni tayyorlayotgan va taqdim etayotganlarning vijdonliligiga bog’liq.' ((Cadbury report))

Vijdonlilik (Integrity) (shuni anglatadiki) davlat lavozimlarini egallagan shaxslar o‘z vazifalarini bajarishda ularga ta’sir qilishi mumkin bo‘lgan shaxslar yoki tashkilotlar oldida o‘zlarini biron bir moliyaviy yoki boshqa majburiyatlar bilan bog’lamasliklari. (**Buyuk Britaniyaning Nolan qo‘mitasi jamoat hayoti standartlari**).

Halollik deganda, boshqacha yo‘l tutishga majbur qiladigan

bosimdan qat'iy nazar, printsiplarga rioya qiladigan yuqori axloqiy fazilatlarga ega bo‘lgan odam tushunilishi mumkin. Ish hayotida bu professionallik va halollik tamoyillariga rioya qilishni anglatadi. Siz uchrashadigan turli odamlar va boshqalar bilan to‘g’ridan-to‘g’ri muloqot qilish ayniqsa muhimdir. O‘zaro munosabatlarda ishonch juda muhim va siz bilan muomala qilayotganlarning halolligiga ishonch buning asosidir. Cadbury hisobotining ta’rifi hisobot tuzuvchilarning shaxsiy yaxlitligi va buzilmasligi zarurligini ta’kidlaydi. Bu buxgalteriya hisobi yoki axloqiy me'yorlar yoki ko‘rsatmalarga mexanik rioya qilishdan tashqari fazilatlarni nazarda tutadi. Ba’zida buxgalterlar vijdoniga murojaat qilishlari, qoidalar yoki ko‘rsatmalar bilan qamrab olmagan moliyaviy vaziyatlarga duch kelishlari mumkin va bu holatlarda halollik juda muhim. Vijdonlilik korporativ boshqaruv munosabatlarining eng muhim tamoyilidir, ayniqsa aktsiyadorlarning manfaatlarini himoya qilish va vakolatlarni amalga oshirish bilan bog’liq.

Agar halollikga ishonch hosil bo‘lmasa, monitoring va agentlik bilan bog’liq xarajatlar qisqartirilishi mumkin. Bundan tashqari, biz korporativ boshqaruvning asosiy maqsadi bozor ishtirokchilar oldida ishonchga ega bo‘lishdan iborat, bu esa ko‘p tomondan jamoatchilikning kompetentlik va birdamlikni namoyish etishiga bog’liq.

Vijdonlilik, shuningdek, IFAC axloq kodeksida muhokama qilingan asosiy tamoyillardan biridir (6-bo‘limga qarang). Bu buxgalter bilan ishlayotgan odamga yaxshi niyat va rostgo‘ylik bilan ishlayotganiga ishonch beradi.

Қoidalar doirasini ajratish kompaniyalarda «Ichki tartibga rioya qilish xaqidagiodob-axloq kodeksi»ga asosan tartibga solinadi. Ushbu hujjat ish beruvchi bilan ishchi xodimlarning vazifalariga qarab qoidalar doirasini ajratib, belgilab beradi.[74]

Ushbu Kodeks kompaniya jamoasi uchun mo‘ljallangan bo‘lib, odob axloq qoidalari , jamiyatning Ustavi, ichki tartib qoidalari hamda

[74] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part F: Professional ethics in accounting and business” 19-chapter “Ethical considerations” 480-484 p

umum e'tirof etilgan ma’naviy va axloqiy tamoyillar asosida ishlab chiqiladi.

“Qoidalar” ishlab chiqilishida O‘zbekiston Respublikasi aktsionerlik jamiyatlariga oid qonun hujjatlarida ish beruvchi va ishlovchi xodimlarning konstitutsiyaviy huquqini ta’minlashga, ma’naviy-ahloqiy tarbiyalashning va ma’rifiy ishlarning samarali shakllari hamda uslublarini ishlab chiqish va joriy etishga qaratilgan.

Ushbu kodeks jamiyatning Kengashi tomonidan tasdiqlanadi, unga o‘zgartirish hamda qo‘shimchalar kiritilib, jamiyatning Kengash qaroriga binoan amalga oshiriladimokda. (Ilmiy kegash Bayonnomasi №) Ushbu “Qoidalar” jamiyatning ma’muriyati, xodimlari va jamoa a’zolarining jamiyatga oid o‘zaro munosabatlaridagi odob-axloq tamoyillari, rioya etishlari shart bo‘lgan xulqatvor qoidalari va majburiyatlarini belgilab beradi.

Kodeksdagi “Qoidalar”ga rioya qilish jamiyatning jamoa a’zolarining barchasiuchun majburiydir. Ishga qabul qilinayotgan har bir shaxs kodeksdagi “Qoidalar” bilan tanishib chiqib hamda unga rioya qilishini o‘z zimmasiga olib imzo qo‘yishi shart.

Jamiyatning va tadbirkorlik sub'ektlari, ommaviy axborot vositalari hamda xodimlar bilan o‘zaro munosabatlarda kodeksning “Qoidalar”dagi ko‘rsatmalariga rioya etilishidan manfaatdordir.

15.2. Boshqaruv mas’uliyati

M. Sharifxo‘jayev.,Yo.Abdullayev. MENEJMENT. Darsliklarida Boshqaruv ma’suliyati bu korxonalarda to‘g’ri qarorlarni qabul qilish bilan bog’liqdeb ta’rif keltirilgan. Darslirda:

Tashkilotlarda boshqaruv faoliyatining samaradorligi, qabul qilinayotgan qarorlarga bog’liq. Korxonadagi butun savol va muammolar zanjiri, ularning aniq yechimi, boshqaruvchiga yuklangan. Ishlab chiqarish, texnik, ijtimoiy, iqtisodiy, marketing va huquqiy vazifalar qarorlarni to‘g’ri qabul qilish va o‘z vaqtida bajarilishiga bog’liq. Yechilayotgan muammolarning hammasi har-qanday boshqaruvchi tomonidan hisobga olinadi va bu narsa uning boshqaruv uslubida hamda butun boshqaruv jarayonida aks etadi. Inson faoliyati

davrida bir necha imkonli harakatlardan bittasini tanlab olish vaziyati doim paydo bo‘lib turadi. har bir inson kun davomida o‘nlab, yuzlab qaror qabul qilishiga to‘g’ri keladi. Ammo boshqaruv qororini qabul qilish shaxsiy hayotdagiga qaraganda ko‘proq tizimlashgan jarayondir.

Qaror – bu boshqaruv faoliyatini natijasidir. Agar boshqaruvda mehnat predmeti axborot bo‘lsa, uning mehnat mahsuli – boshqaruv qaroridir. Qarorni ishlab chiqish va qabul qilish – bu boshqaruv faoliyatining asosiy shakli bo‘lib, unda rahbar mehnatining mazmuni, uning jamoaga maqsad sari yo‘naltirilgan harakat jarayonidir. Qarorlar mavjud muammolarni hal etish maqsadida qabul qilinadi. Muammo – bu harqanday tizimni mavjud va zarur bўlgan ahvolini tavsiflovchi vaziyat hisoblanadi.

Boshqaruv — bu tanlov, qaror qabul qilish va uning bajarilishini nazorat qilish jarayonidir

Boshqarish funktsiyasi deganda u yokn bu ob'ektni boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan bir turdagi ishlar majmui tushuniladi.

Tadbirkorlar o‘z xodimlarini boshqarish jarayonida:

— o‘z fikrlarida doimo mustahkam bo‘lishlari;
— haq va rostgo‘y bo‘lishlari;
— tashabbuskorlikni uyg’otishlari;
— savollarni rag’batlantirishlari;
— xodimlarni mustaqil qaror qabul qilishga rag’batlantirishlari;
— o‘z kuchlariga ishonchini oshirishlari;
— «eshikni doimo ochiq tutishlari»;
— diqqat bilan tinglashlari;
— insonlar orasida farqlar mavjudligini tan olishlari;
— boshqalarga o‘rnak bo‘lishlari;
— boshqalarga hamdard bo‘la olishlarini ko‘rsatishlari kerak;
— o‘taketgan bahschi bo‘limaslikari;
— manmanlik qilmasliklari;
— haddan tashqari talabchan bo‘lishlari;
— tentakona qiliqlar qilishlari;

— haqiqatni yashirishlari;
— tashabbusni bo‘g’ishlari;
— g’oyalarni rad etishlari;
— o‘z xodimlari uchun fikr yuritishlari;
— o‘z topshiriqlarini tushuntirishda qiynalishlari;
— yerkatoylariga yega bo‘lishlari;
— boshqalar oldida bo‘ysunuvchi xodimlarni koyishlari;
— kam o‘ylashlari kerak emas.[75]

Boshqarish jarayonidagi funktsiyalarning turli-tumanligi, muhim va nomuhimligi vakolatlarning ham shularga mos ravshpda turlicha bo‘lishini taqqazo etadi.

Boshqaruv tizimida tashkilotlar, korxonalar rasmiy va norasmiy ravishda o‘rnatilgan aloqalarda bo‘ladilar. Shu jarayonda rahbarlar bilan bo‘ysunuvchilar o‘rtasidagi bevosita va bilvosita aloqalar vakolatlarning u yoki bu turini belgilab beradi. Odatda, rahbarlar bilan bo‘ysunuvchilar o‘rtasidagi vakolatlar vertikal tarzda bo‘ladi. Ular rahbarlikning va bo‘ysunishning shakliga qarab farq qiladi.

Farmoyishli vakolatning mohiyati shutsdan iboratki, bu vakolatga ega bo‘lganshaxs kimga taalluqli bo‘lsa, o‘nalarnmig ijro etishi uchun zarur bo‘lgan qarorlarni qabul qilishga haqlidir. Bu vakolatlar ikki turga bo‘linadi:

- chiziqli vakolatlar;
- funktsional vakolatlar.

Chiziqli vakolatlar, vakolat turlarining eng asosiysi bo‘lib, tashkilotlarning iyerarxik tuzilishining paydo bo‘lishi bilanoq vujudga kelgan. U yakka hokimlik tarzda rahbarlik qilishga, ya’ni qonun doirasida:

* buyruq va farmoyishlar berishga;
* barcha masalalar bo‘yicha qarorlar qabul qilishga asoslangan.

Chiziqli vakolatli rahbarni odatda, chiziqli rahbar deb ataladi.

Chiziqpi vakolatda rahbar bilan bo‘ysunuvchi o‘rtasida to‘g’ridan to‘gri ma’muriy (lavozimli) aloqa o‘rnatilib, rahbar bo‘ysunuvchiga mo‘ljallangan maqsadni bajarish uchun qachon, qayerda va nimani

[75] M. Sharifxo‘jayev., Yo. Abdullayev. MENEJMENT. Darslik. TOShKENT “O‘QITUVChI” 2001. 73-b

baxarish yoki bajarmasyaik to‘g’risida bevosita ko‘rsatma beradi. Uni farmoyish yoki buyruqda ifoda etadi. Chiziqli vakolatga ega bo‘lgan rahbar eimmasiga, odatda korxona faoliyatini tezkorlik bilan boshqarish bilan bog’liq bo‘lgan masalalar, ya’ni:

* xodimlar mehnatini tashksh qilish;
* ularga mehnat sharoitlarini yaratib berish;
* xodimlarni ishga qabul qilish va ishdan bo‘shatish;
* xodimlar mehnatiga baho berish;
* ularni mukofotlash yoki jazolash;
* jamoada qulay ma’naviy va ruhiy iqlimni yaratish va uni barqaror tutib turishkabshar ham kiradi.

Funktsional vakolatlar, odatda bilvosita aloqa sharoitqda amalga oshiriladi. Bunda vakolatlar ma’lum doirada cheklangan bo‘ladi. Chunki har bir boshqaruv bo‘g’inidagi rahbarga muayyan funktsiyalar birikgirib qo‘yiladi. Masalan, biri marketingni, ikkinchisi ishlab chiqarshshsh, uchunchisi esa moliyani boshqarshp bilan shug’ullanadi. Bu tarzda vakolatlarni berish boshqarish samaradorligini ancha opshradi. Chunki oldin boshqarishning barcha funktsiyalarini bajarish vakolatiga ega bo‘lgan yagona universal rahbar o‘rniga endi o‘z sohasshsh puxta biladigan, o‘eiga topshirilgan ish uchastkasi uchun javob beradigan mutaxassislar apparati paydo bo‘ladi.

Idoraviy vakolatlar korxonadagi funktsiyalarning murakkablashib, u bilan bog’liq bo‘lgan boshqarish jarayonining qiyinlashib borishi sababli vujudga keladi. Ushbu boshqarish strukturasi har bir yo‘nalishdagi vakolatga ega. bo‘lgan rahbar qoshida ixtisoslashgan xizmatlar, maslahatchilar kengashi, ya’ni iggablarni tuzish orqali tashkil etiladi. O‘z vakolatiga ega bo‘lgan iggablarning vazifasi o‘zlariga tegishli muammolarni o‘rganish orqali yuqori bo‘g’in rahbarlariga qarorlar qabul qilishda yordam berishdan iborat. Bu yerda bir yo‘nalishdagi vakolatga ega bo‘lgan rahbarlar korxonaning bosh maqsadiga erishish yo‘lidagi birlamchi vazifalarning bajarilishiga javobgar bo‘lsalar, shtabdagi vakolatli kipshlar esa birlamchi vazifalarga tobe bo‘lg’an ikkilamchi vazifalarning bajarilishiga javobgardirlar. Ular o‘evakolatlari doirasida faqat maslahat berish funktsiyasini bajaradilar.

Bir yo‘nalishdagivakolatga ega bo‘lgan rahbarlarning asosiy vazifasi taklif etilgan ijobiy va salbiy maslahatlar ichidan maqsadga muvofiqligini aniqpash va uni uzil-kesil qabul qilishdan iborat.

Idoraviy vakolatlar quyidagi apparatlar xizmatlari orqali amalga oshirkpadi:

- maslahat beruvchi apparat;
- xizmat qiluvchi apparat;
- shaxsiy apparat.

Maslahat beruvchi apparat- Bir yo‘nalshtsdagi rahbar biror bir muammoga duch kelib, uning yechimi uchun maxsus malakaga ega bo‘lgan mutaxassislarga zaruriyet tug’ilsa, bunday hollarda korxona qoshida vaqginchalik yoki doimiy faoliyat ko‘rsatuvchi maxsus maslahat beruvchi apparat tuziladi. Ularning asosiy vazifasi o‘e bilim sohalari bo‘yicha bir yo‘nalshtstsagi rahbarga maslahatlarini bershtstsan iborat. Bunday maslahatlar ko‘pincha qonunchilik, yangi yoki maxsus texnologiyani joriy qilshp, malaka oshirish, shuningdek kadrlar bilan ishlash sohalaribo‘yicha talab qilinadi. Xvzmat qiluvchi apparat. Bu apparatning asosiy vazifasi rahbariyatga o‘z vakolati doirasida xiemat qilishdan iborat. Bunday apparatga kadrlar bo‘limi misol bo‘la oladi. Unga quyidagi vakolatlar beriladi:

- xodimlarning shaxsiy delolarini yurgizish;
- shiga qabul silish uchun potentsial kadrlarni izlash va tekshirish;
- bir yo‘nalishdagi rahbarlarga nomzodlarni tavsiya etish va h.q.

Xizmat qiluvchi alparat boshqa sohalarga ham o‘z xiematini ko‘rsatadi. Binobarin, jamoatchilik bilan aloqa marketing bo‘yicha tadqiqot o‘tkazish, moliyalashtirish, rejalaiggirish, moddiy- texnika ta’minoti, yuridik muammolarini yechish, atrof-muhitga ta’sir o‘tkazuvchi u yoki bu loyihalarni baholash kabi jarayonlarda tug’iladigan yumushlarga ko‘mak berish kabilar bularga misol bo‘la oladi.

Shaxsiy apparat — bu xizmat ko‘rsatuvchi apparatlarning bir ko‘rinishi bo‘lib, bu rahbarning yo shaxsiy yordamchisi, yo kotibi yoki referendi bo‘lishi mumkin. Uning vazifasi rahbar nimani talab qilsa

o‘shani bajarshtsdir. Bu shaxslar hech qanday vakolatga ega bo‘lmaydilar. Ular faqat rahbar nomidan va uning toshpirig’i bilan ish tutadilar. Garchi shaxsiy apparat rasmiy vakolatga ega bo‘lmasa-da, uning a’eolari katga huquqga ega bo‘lishlari mumkin, agar rahbar ularga asgoydilishonch bilan yondashsa.

Tavsiyali vakolatlar faqat tavsiya xarakteriga ega. Bu vakolatga ega bo‘lgan shaxslar rahbarlarga yoki bajaruvchilarga u yoki bu marakkab masalalar yechimi bo‘yicha o‘z takliflarini, zaruriyat tug’ilgan hollarda beradilar. Rahbar bu takliflarni qabul qilishi yoki e'tiborsiz qoldirishi ham mumkin. Ammo e'tiborsiz qoldirgan hollarda tavsiya beruvchi mutaxassis o‘z takliflarini mazkur masala yechimi uchun o‘ta zarurligini, o‘z xizmatini behudaga qilmaganini rahbarga tushuntirib, uni ishontirishga harakat qilmog’i darkor. Muvofkqyaashtiruvchi vakolatlar hamkorlikdaqarorlarni ishlab chiqish va qabul qilish bilan bog’liq. Mazkur vakolatga ega bo‘lganshaxs yoki bo‘lim yuqori rahbariyat nomidan ayrim boshqaruv sub'ekglari faoliyatini moslashtirib, uni korxona maqsadiga qarab yo‘naltirishga haqlidurlar. Odatda, buqday vakolatga korxonada murakkab yoki bahsli muammolar vujudga kelib ularniyechish zaruriyati tug’ilgan hollarda ehgiyoj tug’iladi.

Hisob va nazorat qilshp vakolatnga ega bo‘lgan shaxs yoki guruhlar tekshirilayotgan ob'ekt bo‘yicha ularning rahbarlaridan barcha zarur ma’lumotlarni talab qilishga haqpidurlar. Tekshiruv asosida tayyorlantan materiallarni o‘elarining xulosalari bilan birga yuqori bo‘g’inga taqdim etish hisob va nazorat qilish vakolatiga ega bo‘lganlarning asosiy vazifasidir. Murosaga keltiruvchi vakolatlarning mohiyati shundan iboratki, shu huquqga ega bo‘lgan shaxs qabul qilinayotgan qarorlarga nisbatan daxldorlik darajasiga qarab albatga o‘z fikrini bildiradi. Buni u ham chiziqli, ham funktsional vakolatlar doirasida bajaradi. Bunday vakolatlar:

* ehtiyotkorlikka da’vat etuvchi va

* munosara qiluvchi vakolatlar ko‘rinshiida bo‘lishi mumkin

Ehgiyotkorlikka da’vat etuvchi vakolatga ega bo‘lgan shaxs, masalan, yurisg rahbar qabul qilgan qarorlarning qonun va o‘rnatilgan

tartiblarga mos tushish yoki tushmasligini tekshiradi va undagi kamchilik yoki qonunni buzganligini aytib, uni to‘g’rilashga da’vat etadi. Agar rahbar haqqoniyligini isbotlasa-yu, yurist bu bilan qoniqmasa, u hodtsa rahbarning zimmasida mazkur qonunbuzarlikning oqibati saqlanib qoladi. Munosara qilish vakolatiga bosh buxgalter ega bo‘ladi. Uning roziligisiz, imzosisiz biror-bir pul mablag’i bilan bog’liq bo‘lgan qaror qabul qilinmaydi.[76]

Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part F: Professional ethics in accounting and business” qism “Ethical considerations” 19- bo‘limida boshqaruv mas’uliyati tushunchasi quyidagicha yoritilgan.

Tashkilotlar avtonom emas; ular qandaydir tashqi maqsadga erishish uchun mavjud bo‘lib, odatda kompaniya aktsiyadorlari yoki xayriya tashkilotining ishonchlivakillari kabi guruh sifatida namoyon bo‘ladi. Xususan, strategik rahbariyat bu moddiy javobgarlikni e'tibordan chetda qoldirmasligi kerak.

Barcha menejerlar tashkilotning tashqi maqsadiga vijdonan xizmat qilishlari shart va bu eng ko‘pincha strategik cho‘qqida bo‘lganlarning yelkasiga tushadi.

Ishonchli javobgarlik. (Fiduciary responsibility).

Tashkilotlar avtonom emas, ya’ni ular o‘z maqsadlariga yoki katta menejerlarining maqsadlariga xizmat qilish uchun mavjud emas. Ular qandaydirtashqi maqsadga xizmat qilish uchun mavjud va ularning rahbarlari ularni azob-uqubatlarni engillashtirish (xayriya), tinchlikni saqlash va iqtisodiyotni boshqarish (hukumat), o‘z a’zolarining manfaatlarini ilgari surish (kasaba uyushmasi) bilan bog’liq masalalar bilan shugullanis, shu maqsadga xizmat qiladigan tarzda boshqarishga va biznessda foyda olish uchun harakat qilishadi.

Menejerlar bu borada ishonchli javobgarlikni (yoki vijdonan xizmat qilish majburiyatini) o‘z zimmalariga oladilar va ularning xatti-harakatlari har doim buni aks ettiradi.

Misol uchun, savdo-sotiq bitimini bosh direktor; "imperiya quradigan" bo‘limboshlig’i; va korporativ resurslarni boshqarishning

[76] M. Sharifxo‘jayev., Yo. Abdullayev. MENEJMENT. Darslik. TOShKENT “O‘QITUVChI” 2001. 527-537 b

keraksiz murakkab tizimini sotib oladigan “IT” menejeri, ularning barchasi o‘zlari hech qanday moddiy foyda ko‘rmasalar ham, o‘zlarining ishonchli vazifalarini bajarmasliklari.

Biznes maqsadlari va boshqaruvning ixtiyori (Business objectives and management discretion).

Tashqi bosim biznes maqsadlarini qay darajada o‘zgartirishi va rahbariyatning ixtiyoriy vakolatlarini amalga oshirish uchun chegaralarni shakllantirishi to‘g’risida turli xil fikrlar mavjud.

(a) Manfaatdor tomonlarning kompaniya maqsadlariga bo‘lgan nuqtai nazarishundan iboratki, ko‘plab odamlar guruhlari kompaniya qilayotgan ishlarida ulush yoki qonuniy manfaatlarga ega. Aksiyadorlar biznesga egalik qilishadi, ammo etkazib beruvchilar, menejerlar, ishchilar va mijozlar ham bor. Biznes ushbu guruhdagilar bilan to‘g’ri munosabatlarga bog’liq, aks holda uning ishlashi qiyin bo‘ladi. Ushbu guruhlarning har biri o‘z maqsadlariga ega, shuning uchun murosaga kelish yoki muvozanatni saqlash kerak.

(b) Kompaniya maqsadlari bo‘yicha konsensus nazariyasi Cyert va March tomonidan ishlab chiqilgan. Ularning ta’kidlashicha, menejerlar biznesni boshqaradilar, lekin uning egalari emaslar va ular kompaniyaga maqsadlar qo‘yishlari shart emas, aksincha o‘zlarining moyilliklariga mos keladigan maqsadlarni izlaydilar. Maqsadlar aktsiyadorlar, menejerlar, xodimlar, etkazib beruvchilar, mijozlar va umuman jamiyatning turli nuqtai nazarlari bo‘yicha konsensus sifatida shakllantiriladi, ammo (manfaatdor tomonlarning nuqtai nazaridan farqli o‘laroq) ularning barchasi rahbariyat tomonidan tanlanmaydi yoki nazorat qilinmaydi.[77]

Umumam olganda, boshqaruv mas’uliyati tartib intizom bilon bog’liq. Qonunda belgilangan tartib va standart qoidalari ish joyida rahbariyat bilan bo‘sunuvchi xodimlar o‘rtasida aloqa chegaralarini belgilab beradi. Boshqaruv mas’uliayti eng avvalo ishchi xodimlarning xavfsizligi, haq to‘lash tartiblari va teng huquqli boshqaruv tizimini shakillantirishdan iborat deb uylayman.

[77] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part F: Professional ethics in accounting and business” 19-chapter “Ethical considerations” 483 p

15.3. Axloqiy muhit

Axloq - ruscha – moral, lotincha «mores», «moralis» so‘zlaridan olingan bo‘lib, ma’nosi xulq, odat demakdir.[78]

Axloq - ijtimoiy ongning muayyan shakli bo‘lib, kishilarning ijtimoiy va shaxsiy hayotida bir-birlariga bo‘lgan munosabatlarining, ya’ni xatti-harakat printsiplari va normalarining yig’indisidir. Axloq so‘zi, tushunchasi ham arabcha bo‘lib, xulq so‘zining ko‘pligidir.

Axloq kishilarning fe'l-atvori, yurish-turishi, ularning ijtimoiy va shaxsiy hayotdagi o‘zaro munosabatlarini tartibga solib turadi. Axloq normalari jamiyat yoki muayyan guruh tomonidan shaxs fe'l-atvoriga qo‘yiladigan talabdir. Bu normalar shaxsning jamiyatga – Vatan, davlat, millat, guruhga munosabatini, shuningdek, shaxsning turmushdagi, ayrim kishilarga, kasbi-koriga, mutaxassisligiga, hatto o‘z- o‘ziga bo‘lgan munosabatlardagi xatti-harakatni ham o‘z ichiga oladi.

Xulq, odob deganda iqtisodiy tuzum taqozosi bilan, turmush sharoitining alohida tarzidan, traditsiyalaridan, an'analaridan, urf-odatlaridan paydo bo‘lgan, biroq muntazam qarashlar, qoidalar, yo‘l-yo‘riqlar sistemasiga kirmagan munosabatlar xususiyati tushuniladi.

Demak, xulq odamlarning amaliy xatti-harakatlari, odamlar o‘rtasidagi amaliy munosabatlar, axloq ijtimoiy ong bilan bog’liq bo‘lib, mazkur xatti-harakat printsiplari va normalarining axloq talablari shaklida ifodalab berilganidir, etika bo‘lsa axloq printsiplari va normalarining izohlab va asoslab berish demakdir, ya’ni axloq haqidagi nazariyadir.

Axloq normalari passiv emas, balki ular ham jamiyat hayotida, ham shaxs turmushida faol ta’sir ko‘rsatadigan muhim faktordir. Ilg’or, taraqqiyparvar axloq normalarining ta’lim-tarbiyaga ta’siri ijobiy bo‘ladi, reaktsion xulq normalarining ta’siri esa jamiyatda ham, shaxs tarbiyasida ham salbiy bo‘ladi

Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part F: Professional ethics in accounting and business” qism “Ethical considerations” 19- bo‘limida ahloqiy muhit tushunchasi quyidagicha

[78] https://elib.buxdu.uz/index.php/pages/referatlar-mustaqil-ish-kurs-ishi/item/9177-2020-12-21-13-53-47

yoritilgan.

Axloq to‘g’ri va noto‘g’ri xatti-harakatlar bilan bog’liq. Western G’arbning axloq haqidagi fikrlashi burch va oqibatlar haqidagi g’oyalarga asoslanadi. Afsuski, bunday fikrlash ko‘pincha bitta aniq harakat yo‘nalishini ko‘rsatmaydi. Axloqiy fikrlashga fazilat va huquq tushunchalari ham ta’sir qiladi.

Etika: xulq-atvorni belgilaydigan axloqiy tamoyillar to‘plami.

Tashkilot faoliyat yuritadigan siyosiy muhit qonunlar, qoidalar va davlat idoralaridan iborat bo‘lsa, ijtimoiy muhit umuman jamiyatning yoki jamiyatdagi turli guruhlarning urf-odatlari, munosabatlari, e'tiqodlari va ta’limidan iborat; va axloqiy muhit o‘rnatilgan to‘plamdan (yoki to‘plamlardan) iborat shaxsiy va tashkiliy xulq- atvor qoidalar majmuasi.

Axloqiy tamoyillar (Ethical principles).

Axloq bilan bog’liq amaliy qiyinchiliklarning aksariyati qaror qabul qilish uchun izchil asosning etishmasligidir. Samarali huquqiy tizimlar shaxsga shubhasiz o‘z ta’sirini o‘tkazadi. Garchi murakkab bo‘lgan soliq qonunchiligi bilan bog’liq ma’lum bir holatlar, qiyin talqin qilinsada, bu masalani sud murojat qilib hal qilish
mumkin. Qonun qabul qilingandannoq, turli nourin nizolarga joy qolmaydi.

Axloqiy nazariyada qat’iy belgilangan huquqiy normalar yo‘q. Turli xil g’oyalar turli madaniyatlarda qo‘llaniladi. G’arb axloqiy an'analarida ikkita asosiy muhim g’oya burch va oqibatlardir.

Oqibatlarga asoslangan axloq qoidalari (Ethics based on consequences).

Ushbu yondashuv harakatlarni ularning natijalari yoki oqibatlariga qarab baholanadi. Jeremi Bentham tomonidan taklif qilingan utilitarizm bu yondashuvning eng mashhur versiyasidir va uni eng ko‘p odamlar uchun eng katta foyda keltirishi mumkin bo‘lgan harakatni tanlash sifatida umumlashtirish mumkin.

Xudbinlik (Egoism).

Xudbinlik, agar qaror qabul qiluvchilar o‘zlarining qisqa muddatli istaklari yoki uzoq muddatli manfaatlarini ko‘zlashga qaror qilsalar,

harakat axloqiy jihatdan oqlanadi, deb ta’kidlaydi. Barcha axloqiy qarorlarning sub’ekti bu bizda "men" bilanbog’liq.

Adam Smitning ta’kidlashicha, shaxsiy manfaatlarni xudbinlik bilan ta’qib qilish erkin raqobat va bozorda mavjud bo‘lgan mukammal ma’lumotlar tufaylijamiyat uchun kerakli natijaga olib keladi. Masalan, mahsulot ishlab chiqaruvchilar
qiymat va sifatni muvofiqlashtirishni taklif qilishlari kerak, chunki raqobat shuni anglatadiki, agarda mahsulot ishlab chiqaruvchilar buni qilmasalar xaridorlar raqobatchilardan sotib olishlari mumkin. Egoizm, shuningdek, ongli shaxsiy manfaatlar bilan bog’liq bo‘lishi mumkin, masalan, biznes o‘z xodimlari uchun yaxshi sharoitlarga sarmoya kiritadi, shunda ular mamnun bo‘ladi va shuning uchun sodiq qoladi.

Egoizm tanqidlari (Criticisms of egoism).

Sof xudbinlikning tanqidlaridan biri shundaki, u qisqa muddatli xudbin istaklarini uzoq muddatli, yaxshi manfaatlarga tenglashtiradi. O‘zgartirilgan ko‘rinish uzoq muddatli manfaatlarga mos keladigan qisqa muddatli istaklarni amalga oshirishuchun eng katta asosni beradi. Keyinchalik jiddiy tanqid shundaki, bozorlar mukammal ishlamaydi va ba’zi ishtirokchilar boshqalar va umuman atrof-muhit hisobidan o‘zlari uchun foyda olishlari mumkin-bu barqaror emas. Ta’kidlanishicha, eng asosiy xudbinlik o‘g’irlik va qisqa muddatli axloqdir.

Plyuralizm (Pluralism).

Plyuralizm axloqqa nisbatan turli xil qarashlar bo‘lishi mumkinligini tan oladi, ammo ba’zi vaziyatlarda konsensusga erishish mumkinligini ko‘rsatadi. Plyuralistik qrashlarni inobatga olgan holda, biznesda bir qator fikrlar asosida ish rejasini ishlab chiqish foydalidir. Unda axloqning ijtimoiy hodisa sifatida ahamiyati ta’kidlangan. Birgalikda yashashimiz uchun ba’zi qoidalar va kelishuvlar o‘rnatish kerak, shuning uchun biz duch keladigan turli xil axloqiy me'yorlarni yaxshi tushunib olishimiz kerak.

Biroq, muvozanatga erishish har doim ham bo‘layvermaydi va bu paragrafning ma’lum bir qismining asosiy g’oyasi. Murosasiz axloq borasida nizolar absolutistlar bilan realistlar bahslashganda yoki

teleologik nuqtai nazarga qarshi deontologik nuqtai nazarga ega bo‘lsangiz paydo bo‘ladi. Masalan, buyuk Britaniyada embriologiya bo‘yicha so‘nggi munozaralar paytida, hayotning muqaddasligi haqidagi deontologik dalillar embrion tajribalarining ilmiy foydalari haqidagi teleologik dalillarga qarama-qarshi edi.

Burchga asoslangan axloq (Ethics based on duty).

Biz qarzni texnik jihatdan deontologiya deb ataladigan axloqiy yondashuvning belgisi sifatida ishlatamiz (bu yunoncha "qarz" bilan deyarli bir xil ma’noni anglatadi). Ushbu g’oyalar to‘plami nemis mutafakkiri Immanuel Kant bilan bog’liq bo‘lib, xatti-harakatlar har qanday sharoitda qo‘llaniladigan mutlaq axloqiy qoidalar bilan tartibga solinishi kerak degan fikrga asoslanadi.

Axloqiy nisbiylik (Ethical relativism).

Relativizm-bu qabul qilingan axloq prinsiplari va amaliy yondashuvlar o‘z ichida mujassamlashtirgan qarashlarning keng doirasi.Muayyan vaziyatda eng mos keladigan axloq qoidalari hozirgi sharoitga bog’liq bo‘ladi.

Relyativistik yondashuv shuni anglatadiki, barcha axloqiy bayonotlar mohiyatan sub'ektivdir va ma’ruzachining madaniyati, e'tiqodi yoki his-tuyg’ularidankelib chiqadi.

Relyativizmning kuchli tomonlari (Strengths of relativism).

(a) Relativizm bizning sezgilarimiz bilan kuzatilganda kognitiv taraflarimiz (biz faqat bilgan va tushungan narsalarni ko‘ramiz) va (biz sezgilarimizdan foydalanmasdan o‘lchaydigan narsa ishlatiladigan o‘lchash usullarining xatosiga bog’liq).

(b) Relativizm madaniy e'tiqodlardagi farqlarni ham ta’kidlaydi. Masalan, hamma e'tiqodlarda begunohlarni o‘ldirish noto‘g’ri deb aytilishi mumkin, ammo turli e'tiqodlarda begunoh odamlar kim ekanligi haqida turli xil fikrlar bo‘lishi mumkin.

(c) Faylasuf Bernard Krik turli absolyutistik e'tiqodlar odamlar o‘rtasida axloqiy ziddiyatga olib keladi, deb ta’kidlagan. (Relyativistik) axloq qoidalari bunday nizolarni hal qilish uchun harakat qilishi kerak.

(d) Jahon iqtisodiyotida turli madaniy e’tiqodlarga ega bo‘lgan mamlakatlarda relativistik yondashuvni qo‘llagan biznesni yurituvchi

sub’ektlar ko‘proq moslashuvchanlikni va katta muvaffaqiyatni o‘z ichiga oladi.

Tanqid (Criticisms of relativism).

(a) Oddiy qilib aytganda, kuchli relativizm asosan qarama-qarshilikka asoslangan. "Barcha bayonotlar nisbiy" degan da’vo o‘z-o‘zidan mutlaq, nisbiy bo‘lmagan bayonotdir. Biroq, ba’zi universal haqiqatlar (fizikaning ma’lum qonunlari) mavjud, ammo boshqa taxmin qilingan ob'ektiv haqiqatlarni inkor etadi, deb bahslashish mumkin.

(b)Ayniqsa diniy liderlar tomonidan keng tarqalgan relativiztik tanqidiy qarashlar, shundan ibaratki, bu axloqning mavjudligini inkor etadigan va boshqalarga zarar etkazadigan harakatlarga imkon beradigan "hamma narsamumkin" falsafasiga olib keladi.

(c)Shu bilan bir qatorda, ba’zi tanqidchilar tabiiy axloqiy qonunlar mavjudligini ta’kidlaganlar. Bu diniy qonunlar bo‘lishi shart emas.

(d)Ateist olim Richard Dokins tabiat qonunlari tarafdori edi.

(e)Ob'ektivlik va ohirgi haqiqat kabi g’oyalar haqiqatan ham qimmatga tushadi – masalan, buxgalterlarning ob'ektivligining axloqiy tamoyilini ko‘rib chiqing, bu haqda biz keyinroq muhokama qilamiz.

(f)Agar har bir insonning turli xil fikrlari to‘g’ri deb aytish adolatli bo‘lsa, undahar bir insonning turli xil fikrlari noto‘g’ri deb aytish teng darajada adolatli.

Axloqiy absolyutizm (Ethical absolutism).

Absolyutizm-bu barcha vaziyatlarda, har doim va barcha jamiyatlarda qo‘llaniladigan doimiy axloqiy tamoyillar to‘plami mavjud degan qarashlar majmuasi. Axloqqa absolutistik yondashuvlar ob'ektiv, universal qo‘llaniladigan axloqiy haqiqatlar mavjud va ularni bilish kerak degan tamoyilga asoslanadi. Har doim to‘g’ri bo‘lgan axloqiy qoidalar to‘plami mavjud.

Ko‘pgina absolyutistlar ba’zi axloqiy haqiqatlar turli madaniyatlarda farq qilishi mumkinligiga rozi bo‘lishadi. Shu bilan birga, ular barcha madaniyatlar uchun umumiy bo‘lishi kerak bo‘lgan ba’zi bir asosiy haqiqatlarga ishonishadi (masalan, "siz hech kimni o‘ldirmasligingiz kerak").

Absolyutizmning kuchli tomonlari (Strengths of absolutism).

(a) Aslida, mutlaq haqiqat yo‘q degan e’tirof noto‘g’ri.

(b) Absolyutizm odamlarning xatti-harakatlari to‘g’ri ekanligini belgilab, amalda qilishlari mumkin bo‘lgan aniq qoidalarni belgilaydi.

Absolyutizm tanqidlari (Criticisms of absolutism).

Absolyutistik axloq jamiyat ichidagi rivojlanayotgan me'yorlarni hisobga olmaydi; masalan, qullik noto‘g’ri kabi tushunchalarni.

(a) Absolyutistik axloqni qaysi manbadan olish kerak? Bu din, universal qonunlar, inson tabiati bo‘lishi kerakmi? Qaysi manbadan foydalanilmasin,u inson tomonidan talqin qilinishi mumkin, natijada bir xil masala bo‘yichaturli xil qarashlar mavjud bo‘lishi mumkin va hech qachon universal kelishuv bo‘lmaydi.

(b) Ikki absolyutistik pozitsiya bir-biriga mos kelmasa nima bo‘ladi? Masalan, begunoh hayotni saqlab qolish uchun yolg’on gapirish joizmi?

(c) “IA” nazariyasi nisbiy chagaraga ko‘ra ham, mutlaq chagaraga ko‘ra ham to‘g’ri bo‘lishi mumkin. Farq qiladigani shundaki, e’tirofning haqiqati emas,balki tuzilmaning tabiati muhim.

Huquq va fazilatlar (Rights and virtues).

Odamlar suiiste'mol qilinmasligi kerak bo‘lgan tabiiy, ajralmas huquqlarga egadegan fikr G’arb axloqiy tafakkuriga uzoq vaqtdan beri ta’sir ko‘rsatgan va ba’zi "inson huquqlari"ni himoya qilish uchun qonunchilikning rivojlanishiga olib kelgan.

Fazilat etikasi nozik ta’sir ko‘rsatishda davom etmoqda. G’oya shundan iboratki, agar odamlar fazilatni rivojlantirsa, unda ularning xatti-harakatlari dastlab axloqiy bo‘lishi mumkin. Bugungi kunda menejerlar qat'iylik, adolat, ob'ektivlik, rahm- shafqat, oldindan o‘ylash, sodiqlik va boshqalar kabi fazilatlarni kundalik xatti-harakatlari va qaror qabul qilish jarayoniga kiritishga harakat qilishlari tavsiya etiladi.

Ijtimoiy munosabat (Social attitudes).

Ta’lim fazilatlariga ishonish, ilm-fan va texnika taraqqiyoti va adolatli raqobatkabi ijtimoiy munosabat tijorat tashkilotini boshqarishda katta ahamiyatga ega. So‘nggi yillarda turli qarashlar mustahkamlandi

yoki buzildi.

(a) Ish vaqtini qisqartirish orqali hayot sifatini saqlab qolish va yaxshilash mumkin deb ishonchni oshirayotgan fikr mulohazalar ortib bormoqda, shu bilan birgalikda, atrof-muhit ifloslanishining tarqalishini qaytarish, bo‘sh vaqtni o‘ziga ko‘proq sarflash kabi qarashlar va boshqalar. Atrof-muhit manfaatlarini hisobga olishni talab qiladigan tashkilotlarga bosim ayniqsa katta, chunki atrof-muhitga etkazilgan zararning katta qismi qaytarilmas, ba’zilari esa odamlar va yovvoyi tabiat uchun halokatli.

(b) So‘nggi yillarda ijtimoiy qarashlarni himoya qiladigan tashkilotlarga bosim o‘tkazilishini himoya qiladigan ko‘plab bosim guruhlari tashkil etildi. Qonunchilik irqiy kamsitish va ayollar va nogironlarga nisbatan kamsituvchi munosabatning oldini olish maqsadida qabul qilingan.

(c) Hozirda korporativ faoliyatning ekologik oqibatlari bilan bog’liq masalalar muhokama qilinmoqda va atrof-muhitga hurmat inkor etib bo‘lmaydigan yaxshilik sifatida ko‘rila boshlandi.

Axloqiy muhit adolatni, qonun va axloq kodeksiga hurmatni anglatadi. Tashkilot, uning rahbariyati va xodimlarining xatti-harakatlari mijozlar, etkazib beruvchilar va ular bilan shug’ullanadigan boshqa jamoatchilik vakillari tomonidan axloqiy me'yorlarga muvofiq baholanadi.

Menejerlar oldida turgan axloqiy muammolar (Ethical problems facing managers).

Menejerlar (aksariyat korxonalarda) foyda olishga intilishlari shart. Shu bilanbirga, zamonaviy axloqiy me'yorlar korxona, shu jumladan keng jamoatchilik manfaati uchun korxona qiymatini himoya qilish, saqlash va oshirish majburiyatini yuklaydi. Katta tashkilotlar buning uchun kichik tashkilotlarga qaraganda ko‘proq javobgarlikka tortiladilar.

Mahsulot va ishlab chiqarish sohasida ishlaydigan menejerlar jamoatchilik va o‘z xodimlarini xavf-xatarlardan himoya qilish uchun javobgardir. Daromadni oshirish maqsadida xarajatlarni qisqartirish kabi amalga oshirilayotgan harakatlar xavfli ish sharoitlariga yoki

mahsulot xavfsizligi standartlariga mos kelmasligiga olib kelishi mumkin. Qo‘shma shtatlarda sudda mahsulot sifati uchun javobgarligi bo‘yicha muammolari keng tarqalgan bo‘lib, ushbu masalalar uchun qonun oldida javobgar bo‘lish mahsulot sifat standartlariga rioya qilishga ko‘proq undaydi.

Yana bir axloq masalalardan biri bu to‘lovchilarga yordam berish yoki to‘sqinlik qilish vakolatiga ega bo‘lgan davlat yoki shahar xodimlariga kompaniya tomonidan haq to‘lash bilan bog’liq masalalar.

"Korporativ xulq-atvor axloqi" kitobida Klarens Uolton ushbu sohada mavjudbo‘lgan nozik farq qiladigan jihatlarga aloxida qayd etib o‘tgan.

(a) **Tovlamachilik (Extortion).** Malumki, chet elda tegishli to‘lovlar o‘z vaqtida amalga oshirilmasa, rasmiy vakillar kompaniyalarga mahalliy to‘lov operatsiyalarini to‘liq bank orqali yoptirishlarini tahdid qilishlari mumkin.

(b) **Poraxo‘rlik (Bribery).** Bu kompaniya tomondan noqonuniy to‘lovlarni amalga oshirganini anglatadi. Bir nechta nozik farqlar amalga oshirilishi kerak; masalan, ba’zi menejerlar siyosiy hissalar kabi to‘lovlarni poraxo‘rlik deb hisoblashadi.

(c) **Yog’li pul (Grease money).** Ko‘p millatli kompaniyalar ba’zan mahalliy amaldorlar tomonidan jarayonni qasddan kechiktirish tufayli qonuniy huquqlargaega bo‘lgan xizmatlarni ololmaydilar. Keyin kerakli odamlar uchun pul to‘lovlaribyurokratik mexanizmni moylash uchun etarli bo‘lishi mumkin.

(d) **Sovg’alar (Gifts).** G’arb nazarida axloq qoidalarni buzuvchi sovg’alar shubhali ko‘rinishi mumkin bo‘lgan sharoitga olib keladigan jarayon deb o‘ylashsalar ham, boshqa madaniyat jamiyat qarashlari (masalan, Yaponiyada) sovg’alar madaniyatli muzokaralarning ajralmas qismi hisoblanadi. Bunday madaniyatda ishlaydigan menejerlar mahalliy urf-odatlarni qabul qilishda o‘z ehtiyorlariga tayanishlari mumkin.

Ishbilarmonlik etikasi raqobatbardosh xatti-harakatlarga ham tegishli. Buning sababi shundaki, bozor munosabatlari faqat adolatli bo‘lgan taqdirdagina erkin bo‘lishi mumkin. Agressiv va axloqsiz raqobat o‘rtasida farq bor. Britaniya havo yo‘llari va Virgin o‘rtasidagi

nizo biznes etikasi masalalariga qaratilgan.

Ijtimoiy mas'uliyat va biznes (Social responsibility and businesses).

Kasalxonalar, maktablar va shu massasalar kabi muassasalar, hukumat sog'liqni saqlash va ta'lim kerakli ijtimoiy maqsadlar deb o'laganlari uchun mavjud.

Biroq, bu biznesni qayerda qoldiradi? O'z oldiga katt'iy belgilangan ekologik vazifalarni qoyadigan xayriya qilish kabi harakatlarni "ijtimoiy mas'uliyat" ni amalga oshirish biznes uchun qanchalik oqilona va o'rinli?

Ijtimoiy javobgarlik aktsiyadorlarning manfaatlariga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin.

(a) Ekologik monitoring kabi qo'shimcha xarajatlar;

(b) Muayyan mijozlarga etkazib berishni rad etish natijasida daromadningpasayishi;

(c) Xodimlarning harakatlarini foyda keltiradigan harakatlarni amalga oshirishlardan chalg'itish;

(c) Mablag'larni ijtimoiy loyihalarga yo'naltirish.

Biroq, ijtimoiy javobgarlik aktsiyadorlarning uzoq muddatli manfaatlarigabog'liq deb, ta'kidlashimiz mumkin.

Mahsus ekologik majburiyatlar (Specific environmental responsibilities).

Korxonalar tabiiy muhitni muhofaza qilishga majburdir, degan fikr keng tarqalgan. Muhofaza qilish uchun oltita amalga oshiriladigan harakatlar majmui
mavjud. Bular:

(a) **Ekologiya auditi (Environmental auditing)**. Qonunchilikka belgilangan ekologik tartib-qoidalarga rioya qilish, chiqindilarni qayta ishlash va chiqindilarni nazorat qilish uchun ekologik audit.

(b) **Iqtisodiy harakatlar (Economic action):** atrof-muhitga etkazilgan zarar uchun jarima to'lovlarni kompaniya ichida amalga oshirilsa, shunda menejerlarbunga yo'l qo'ymaslik uchun intilishadi.

(c) **Buxgalteriya harakati (Accounting action**): ekologik

xarajatlarni ifodalash uchun soya narxlarini o‘z ichiga olgan alohida hisoblar to‘plami tayyorlandi.

(d) **Ekologik yondashuv (Ecological approach**). mahsulot yoki joylashuvi kabi biznes jihatlari atrof-muhitga ta’sirini aniqlash uchun o‘rganish uchun tanlanadi.

(e) **Ishlab chiqarish (Production).** Ishlab chiqarishni boshqarish materiallarva energiya sarfini minimallashtiradigan tarzda amalga oshiriladi.

(f) **Sifat (Quality).** Sifat boshqarishda doimiy ravishda atrof-muhit ko‘rsatkichlarini takomillashtirish printsipi asosida amalga oshiriladi.

Ijtimoiy va axloq maqsadlarga misollar (Examples of social and ethical objectives).

Kompaniyalar ijtimoiy va axloqiy muhitda passiv emas. Ko‘pgina tashkilotlarturli xil ijtimoiy va axloqiy maqsadlarga ega.

(a) Xodimlar (Employees).

(i) Ehtimol, malakali ishchi kuchi uchun etarli farqlar bilan eng kam ish haqi;

(ii) Ish bilan ta’minlash kafolati (qonun bilan ta’minlangan himoyadantashqari);

(iii) Yaxshi mehnat sharoitlari (qonun hujjatlarida belgilangan minimaldarajadan yuqori);

(iv) Ishdan qoniqish;

(v) Turli xillik va teng imkoniyatlarni targ’ib qilish;

(vi) Sog’lom va xavfsiz ish joyi.

(a) **Mijozlar (Customers).** Mijozlar o‘rtacha narxda xavfsiz sifatlimahsulotni olish huquqiga ega deb hisoblanishi mumkin.

(b) **Yetkazib beruvchilar (Suppliers).** Ishonchli etkazib berish va yaxshi xizmat ko‘rsatish evaziga etkazib beruvchilarga muntazam buyurtmalar va o‘z vaqtidato‘lovlar taklif qilinishi mumkin.

(c) Umuman olganda butun jamiyat (Society as a whole)

(i) Atrof muhit isloflanishning va resurslardan oqilona foydalanish bilan kurashish;

(ii) Xayriya tashkilotlari, sport va ijtimoiy tadbirlarga moliyaviy

yordam ko‘rsatish;

(iii) Keraksiz tovarlarni ishlab chiqarmaslik.[79]

Yuqorida ko‘rib o‘tilgan masalalarni umumlashtirib xulosa qiladigan bo‘lsak, ahloqiy muhit ijtimoyi masalalar bilan bevosita bogliq bo‘lib jamiyatda, biznesda eng avvalo inson manfaati va xavfsizligi muhim o‘rinda turishini anglash demakdair. Atrof muhit, yani ekologok muammolari ham iqtisodiy ta’sirga ega va unga qonun- qoidalarga rioya qilgan holda harakatlarni amalga oshirish halollik bilan bog’liq. Ahloq muhitini to‘g’ri shakillantira olish kompaniayning rivojlanishiga olib keladi, ammo atrov muhit tartib qoidalarni o‘rnatayotganingizda mamlakat madaniy, e’tiqodva diniy qarashlarni ham inobatga olishingiz muhim.

15.4. Tashkilotlarda etika

Etika – grekcha-yunoncha «ethos» degan so‘zdan olingan bo‘lib, buningma’nosi xulq-atvor demakdir.

Etika odamlarning yurish-turishida, axloqida tarixan o‘zgarib turadigan, rivoj topib, taraqqiy etib boradigan printsiplarni, axloqiy norma, qoidalarni; axloqning manbai va kelib chiqishini, axloqiy kategoriyalarni ya’ni yaxshilik va yomonlik, or- nomus, vijdon kabi umumiy tushunchalarni, axloqiy e'tiqod, maslak va his- tuyg’ularni izohlab beradi. Shuningdek, axloqning abadiy muammolari bo‘lgan – axloqiy bahoning mezoni nimada, axloqda haqiqat bormi, axloqiy erkinlik nima, inson o‘z xatti-harakati uchun javobgarmi, mas'ulmi kabi savollarga javob axtaradi.

Etika axloqni, odob-xulqni, axloqiy munosabatlarni aks ettiribgina qolmay, balki odam intilishi lozim bo‘lgan maqsadni, ya’ni yuksak axloqiy g’oyani, bu g’oyani, ya’ni bizning pirovard strategik maqsadimiz bo‘lgan – ozod va obod Vatan, erkin va farovon hayot g’oyasini amalga oshirmoq uchun qanday yashab, qanday harakat qilmoqlikni ma’nosi ochib beriladi, odamlarning yurish-turishi qanday degansavolgagina emas, balki qanday bo‘lishi kerak degan savolga

[79] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part F: Professional ethics in accounting and business” 19-chapter “Ethical considerations” 484-488 p

ham javob beradi.

Shuning uchun ham axloqiy illatlar tanqid qilinadi, odamlarning xatti-harakatiga yuksak axloqiy g’oya va maqsad nuqtai nazaridan qat'iy baho beriladi.[80]

Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part F: Professional ethics in accounting and business” qism “Ethical considerations” 19- bo‘limida tashkilotda etika tushunchasi quyidagicha yoritilgan.

Barcha a’zolarning axloqiy xulq-atvori rahbariyatning asosiy tashvishi bo‘lishi kerak. Tashkilot ichida qonun hujjatlariga rioya qilishga asoslangan yondashuv qonun talablariga muvofiqligini ta’kidlaydi. Vijdonli yondashuv tashkilotning qadriyatlari va madaniyatiga axloqni o‘z ichiga olgan kengroq faoliyat sohasini o‘z ichiga oladi. Tashkilotlar ba’zan xodimlar uchun odob-axloq qoidalarini chiqaradilar. Ko‘pgina xodimlar professional xulq-atvor qoidalari bilan bog’langan.

Kompaniyalar qonuniy qoidalarga rioya qilishlari kerak, aks holda ular jarimaga tortiladi va ularning mansabdor shaxslari shunga o‘xshash ayblovlarga duch kelishlari mumkin. Tashkilotlardagi axloq ijtimoiy mas'uliyat va biznes amaliyoti bilan bog’liq.

Tashkilotlarda ishlaydigan odamlar o‘zlari bilan birga o‘zlarining qadriyatlarini olib kelishadi. Tashkilotlarda turli axloqiy tizimlar mavjud.Bularga:

(a) **Shaxsiy etika (Personal ethics).** Ular inson tarbiyati, diniy e'tiqodlari, siyosiy qarashlar, shaxsiyat va boshqalardan kelib chiqadi.

(b) **Kasbiy etika (professional ethics**). Bularga ACCA axloq kodeksi va tibbiy etika kiradi.

(c) **Tashkilot madaniyati** (misol uchun 'mijoz birinchi') (**Organisation cultures** (eg 'customer first')). Biz oldingi bobda madaniyatni muhokama qilgan edik; madaniyat, odatdagi xatti-harakatni anglatadigan narsa, shuningdek, ko‘p hollarda to‘g’ri deb tan olingan xatti-harakatni anglatadi.

(d) **Tashkilot tizimlari (Organisation systems**). Axloq

[80] https://elib.buxdu.uz/index.php/pages/referatlar-mustaqil-ish-kurs-ishi/item/9177-2020-12-21-13-53-47

qoidalari qadriyatlarning umumiy bayoni bilan qo‘llab-quvvatlanadigan rasmiy Kodeksda bo‘lishi mumkin. Muammo shundaki, axloq qoidalari har doim ham pulni tejashga qodir emas va axloqiy qarorlar haqiqiy xarajatlarga olib keladi. Bundan tashqari, tashkilot turli manfaatdor tomonlar oldida turli xil axloqiy majburiyatlarga ega. Kim ustuvorliklarni belgilaydi?

Biz ko‘rsatishga harakat qilganimizdek, axloqiy muammolarga bir necha tomondan yondashish mumkin. Afsuski, bu murakkab muammolar kamdan-kam hollarda aniq echimlarga ega ekanligini anglatadi va odatda prinsipial menejer har qanday muammoni echimni topish uchun o‘z vakolatidan foydalanishlari mumkin. Oliy ma’lumotlu buxgalter bor kuchini manfaatdor tomonlarning turli xil manfaatlari, shuningdek, qonun chiqaruvchilar va bosim guruhlarining munosabati va mavjud bo‘lgan axloqiy taxminlarning xilma-xilligini hisobga olgan holda to‘g’ri ish qilish uchun harakat qilishi kerak.

CASE STUDY. Tashkilot tizimlari va maqsadlari axloqiy ta’sirga ega. Garvard Business Review nashrining xabar berishicha, AQShning Sears Roebuck chakana sotuvchisi uning avtoservis mijozlari keraksiz ish uchun haq olayotgani haqidagi shikoyatlar bilan to‘lib-toshgan: bu mexaniklar sotishlari kerak bo‘lgan avtomobil ehtiyot qismlari soni berilganligi sababli sodir bo‘lgan

Etakchilik amaliyoti va axloq qoidalari (Leadership practices and ethics). Tashkilotdagi axloqiy iqlimni aniqlashda madaniyatning rolini etakchilarning axloqiy me'yorlarni o‘rnatishdagi roli haqida qisqacha fikr yuritish orqali yanada o‘rganish mumkin.

Madaniyat qisman o‘zida qisman hamma uchun to‘g’ri deb tan olingan harakatlarni o‘zida mujassam etgan na’muna va munosabatlar majmuidir. Katta menejerlar ham namunali menejerlardir; ular muqarrar ravishda ustuvorliklarni belgilaydilar. Ular buni yoqtiradimi yoki yo‘qmi, namuna ko‘rsataoladiban bo‘lishlarikerak.

Har qanday turdagi tashkilotlar axloqiy tamoyillarni qo‘llab-quvvatlaydigan qadriyatlarni qabul qilishlari va shu bilan manfaatdor tomonlarning ishonchini saqlab qolishlari kerak. Yuqori menejment axloqiy xulq-atvorni targ’ib qiluvchi tashkiliy qadriyatlarni qo‘llab-

quvvatlashi kerak, masalan:

- **Ochiqlik (Openness**)-ma’lumotlarni taqdim etish va oshkor qilishningto‘liqligi;
- I**shonch (Trus)**-boshqalar taqdim etilgan ma’lumotlarga tayanishlari va ishonishlari uchun shunga mos harakatlarni amalga oshirish;
- **Halollik (Honesty) -** haqiqatni gapirish va boshqalar ishonishi mumkin bo‘lgan ma’lumotlarni taqdim etishga tayyor bo‘lishdir;
- **Hurmat qilish (Respect)** - boshqalarga hurmat bilan munosabatdabo‘lish va professional xulq-atvorga rioya qilish;
- **Vakolat kengaytirilishi (Empowerment)** - funksional vazifalar yuklatilganlarning o‘z vazifalarini bajarish vakolatiga ega bo‘lishini ta’minlash;
- **Moddiy javobgarlik (Accountability)** - natijalar uchun to‘liqjavobgarlikni qabul qilish.

Korporativ axloq kodeksi (A corporate code of ethics).

Korporativ axloq kodekslari manfaatdor tomonlarga qadriyatlarni etkazish uchun tashkilotlar tomonidan nashr etiladi. Ularning tijorat maqsadlariga qanday erishish kerakligini belgilaydigan asosiy printsiplarni bayon qilishdan tashqari, bunday kodekslar, xususan, tegishli qaydnomalarnii o‘z ichiga olishi mumkin. Bular
quyidagilar:

- Xaridlari axloqiy mulohazalarga ta’sir qilishi mumkin bo‘lgan mijozlar;
- Investitsiya qarorlariga axloqiy omillar ta’sir qilishi mumkin bo‘lganaktsiyadorlar;
- Ulardan nima kutilayotganini bilishi kerak bo‘lgan xodimlar;
- O‘z mijozlarining hohish istaklarini tushunishi kerak bo‘lgan va axloqiymunosabatda bo‘lishi kerak bo‘lgan sotuvchilar;
- Tashkiliy amaliyotga qiziqishi mumkin bo‘lgan lobbi guruhlari;
- Tashkilotning "hurmatli fuqaro" vazifasini bajarishini

tasdiqlashi kerakbo‘lgan mahalliy jamoalar.

Uyda parvarish qilish buyumlari, kosmetika va texnologiyalar bilan shug’ullanadigan Germaniyaning Henkel guruhi barcha xodimlarining har kuni o‘ziniqanday tutishi kerakligini aniqlaydigan bir qator xatti-harakatlar bo‘yicha qo‘llanmalarni nashr etadi. Ushbu ko‘rsatmalar kompaniyaning "qarashlari va qadriyatlari" ga asoslangan bo‘lib, xulq-atvor kodeksi, jamoaviy ish va etakchilik kodeksi va korporativ barqarorlik kodeksini o‘z ichiga oladi.

Ushbu Kodeks barcha Henkel xodimlariga mijozlar va hamkasblar bilan munosabatlari bo‘yicha amaliy ko‘rsatmalar to‘plamini taqdim etadi. Xulq-atvor qoidalari xodimlarga quyidagilarni eslatadi:

Henkel biznes yuritadigan turli mamlakatlar va madaniyatlarning ijtimoiy axloqi. Henkeldagi vazifalarimizni bajarib, biz axloqiy me'yorlarga rioya qilmaymiz. Noto‘g’ri xatti-harakatlar hech qachon Henkelning manfaatlariga mos kelmaydi.

Henkelning axloqiy va huquqiy me'yorlariga muvofiq ishlaydigan kompaniyaning obro‘si va imidji har kuni o‘z ishimizni bajarayotgan har birimizning xatti-harakatlarimizga bog’liq. Henkel turli mamlakatlarda biznes faoliyatini amalgaoshirganida xodimlari sifatida biz qonunlar va qoidalarga rioya qilishimib, manfaatlarto‘qnashuvidan qochishimiz, kompaniya aktivlarini himoya qilishimiz va ularning urf-odatlar, ijtimoyi qarashlari va madaniyatini hurmat qilish kabi harakatlarni amalga oshamiz.

Agar sizda biron bir savol bo‘lsa yoki biron bir harakat rejasidan norozi bo‘lsangiz, bu masalani Henkel tashkilotida yuqori darajaga ko‘tarishingiz mumkin. Yaxshi maslahat olganingizga ishonch hosil qiling. Eng muhimi, bizning odob-axloqkodeksimizga rioya qiling va hech qachon boshqalar uni buzishiga yo‘l qo‘ymang. Bizning qadriyatlarimiz bizni butun dunyo nazarida biz haqimizda o‘ziga xos fikr- muluhazalarni belgilab berishi mumkin. Shunday qilib, Henkelning obro‘si va imidjihar kuni har birimizning qo‘limizda.

IMTIHON DIQQAT MARKAZIDA (EXAM FOCUS POINT)

Yaqinda imtihonni qabul qiluvchi shaxs, imtihon nomzodlar korporativ axloq kodekslari haqidagi savollarga yomon javob berganini axloq kodeksi nimani o‘z ichiga olishi mumkinligini aniq bilib oling. Imtihonda bu muhim.

Jamiyat hayotining etti tamoyili (The Seven Principles of Public Life).

Buyuk Britaniya hukumatining jamoat hayoti standartlari qo‘mitasi davlat sektorida ishlaydigan shaxslar amal qilishi kerak bo‘lgan ettita tamoyilni o‘rnatdi.

(a) Fidoyilik (Selflessness)

Jismoniy shaxslar faqat shaxsiy manfaatlar yoki do‘stlar va oilaning manfaati uchun emas, balki faqat jamoat manfaatlari uchun harakat qilishlari kerak.

(b) Birdamlik (Integrity).

Jismoniy shaxslar ularga moliyaviy yoki boshqa majburiyatlarni yuklaydigan harakatlardan qochishlari kerak, natijada ularning majburiyatlarini bajarayotgan shaxs ularning jamoat majburiyatlariga ta’sir qilishi mumkin.

(c) Ob'ektivlik (Objectivity).

Barcha qarorlar, ayniqsa shartnomalarni tuzish, mukofotlash yoki boshqalarga imtiyozlar berish va davlat lavozimlariga tayinlash bilan bog’liq qarorlar faqat qilganxizmatlari uchun qabul qilinishi kerak.

(d) Moddiy javobgarlik (Accountability).

Odamlar o‘zlarining xatti-harakatlari va moddiy javobgarliklari uchun boshqalar oldida mas’uliyatni yuklaydi. Ular o‘zlarining lavozimlari bilan bog’liq har qanday tekshiruv turlaridan o‘tishga o‘zlarini undashlari kerak.

(e) Ochiqlik (Openness).

Odamlar o‘z qarorlari va harakatlarida ochiq bo‘lishlari kerak. Ularning qarorlaridan va ma’lumotlardan erkin foydalanish imkoniyatiga ega bo‘lishi kerak.

(f) Halollik (Honesty).

Agar shaxslar o‘zlarining jamoat manfaatlari bilan bog’liq bo‘lgan

shaxsiy manfaatlarga ega bo‘lsa, ular deklaratsiya qilishlari kerak va jamoat manfaatlarini himoya qilish uchun har qanday mojaroni hal qilishga intilishlari kerak.

(g) Etakchilik (Leadership).

Shaxslar etakchilik va shaxsiy namunani ko‘rsatishlari uchun, oldin yuqorida oltita tamoyilni targ’ib qilishlari va hurmat qilishlari kerak bo‘ladi.

Buxgalterlar ham ushbu tamoyillarga amal qilishlari kerak. Agar ular o‘zlarining huquqiy, me'yoriy yoki boshqa axloqiy asoslariga zid bo‘lgan vaziyatga tushib qolsalar, ular o‘zlarini tashvishga solayotgan masalalarni eshitirishlari kerak.

Etikani boshqarishning ikkita yondashuvi (Two approaches to managing ethics).

Tashkilotlarda axloqni boshqarish bo‘yicha ikkita taklif qilingan yondashuv mavjud. Bularga:

1. **Muvofiqlikka asoslangan yondashuv (Compliance-based approach).** Muvofiqlikka asoslangan yondashuv, birinchi navbatda, kompaniyaning qonun xatiga muvofiq harakat qilishini va qoidabuzarliklarning oldini olish, aniqlash va jazolashni ta’minlashga qaratilgan**.** Ba’zi tashkilotlar axloqsiz xatti-harakatlarning huquqiy oqibatlariga duch kelganda, quyidagi huquqiy ehtiyot choralarini ko‘rishadi.

- Noto‘g’ri xatti-harakatlarni aniqlash uchun muvofiqlik protseduralarni amalga oshiradilar;
- Shartnomalar auditi;
- Xodimlar uchun jazodan qo‘rqmasdan jinoiy xatti-harakatlar to‘g’risida xabar berish tizimlarini yo‘lga qo‘yish;
- Qonunbuzarliklar bilan kurashish uchun intizomiy protseduralar.

2. **Birdamlikka asoslangan dasturlar (Integrity-based programmes).** Vijdonli yondashuv qonunga g’amxo‘rlik qilishni va boshqaruv mas'uliyatida axloqiy xulq-atvorga urg’u berish bilan birgalikda amalga oshiriladi. Vijdonlilik strategiyalari kompaniyalarning etakchi qadriyatlari, intilishlari va fikrlash va xatti-

harakatlarini aniqlashga qaratilgan. Tashkilotning kundalik faoliyatiga integratsiyalashgan holda, bunday strategiyalar axloqiy fikrlash va harakatlarga kuchli insoniy impulslarni jalb qilish bilan birga zararli axloqiy xatolarning oldini olishga yordam beradi.

3. **Hushtak chalish (Whistleblowing)**-bu xodim tashkilot tomonidan noqonuniy, axloqsiz yoki noqonuniy xatti-harakatlarini oshkor qilishi. Bu jamoat manfaatlari uchun amalga oshiriladi deb ko‘rinishi mumkin, ammo maxfiylik buxgalterlarning axloq kodeksida juda muhimdir. Ma’lumot berish ko‘pincha ma’lumot beruvchi uchun moliyaviy yo‘qotishlarga olib keladi.

(a) Hushtak chalganlar ishlarini yo‘qotishi mumkin;

(b) Afsuski, professional tashkilotning a’zosi bo‘lgan ma’lumotni oshkor qiluvchi ushbu tashkilot uni katta qiziqish bildirib, hamdardlik bilan tinglashini ishonch bilan kutmasin. Ba’zi professional tashkilotlar axloqiy xatti-harakatlar nimani anglatishini tor talqin qilishadi. Ko‘pchilik uchun tijorat sirlarini saqlash vazifalari muhimroq hisoblanadi.

Buyuk Britaniyada 1998 yildagi jamoat manfaatlarini oshkor qilish to‘g’risidagiqonun informatorlarni himoya qiladi, ammo oshkor qilish mavzusi ham, uni amalga oshirish usuli ham qonun talablariga javob berishi kerak.[81]

IMTIHON DIQQAT MARKAZIDA (EXAM FOCUS POINT).

Yuqorida tavsiflangan axloq qoidalari missiya, madaniyat va nazorat strategiyalari bilan bog’liq bo‘lishi mumkin. Muvofiqlikka asoslangan yondashuv byurokratik nazorat zarurligini nazarda tutadi; yaxlitlikka asoslangan yondashuv madaniy nazoratga tayanadi

15.5. Buxgalterlar va etika

Buxgalter uz zimmasiga muayyan majburiyaglar oladi va buxgalgerlarning Kasbiy etika kodeksiga rioya qilish tug’risida qasamyod qiladi. Amerika qasamyod etgan buxgalterlar institutining Kasbiy etika kodeksida quyidagi axloqiy me'yorlar o‘z ifodasini toptan:

[81] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part F: Professional ethics in accounting and business” 19-chapter “Ethical considerations” 488-491 p

— xolis va manfaatlar ixtilofidan mustaql bo‘linglar;

—o‘z kasbiy majburiyataaringizning barchasini vijdonan bajaringlar;

— kasbiy etika me'yorlariga rioya qilinglar;

— o‘z layoqat darajangizni doimo oshirib boringlar;

— kasbiy va axloqiy mulohazalarda sezgir bo‘linglar;

— maxfiy axborotni oshkor etmanglar. Bozor munosabatlariga o‘tish sharoitida buxgalterlar ko‘p yo‘nalishlar bo‘yicha ixtisoslashishi mumkin.[82]

Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part F: Professional ethics in accounting and business” qism “Ethical considerations” 19 - bo‘limida buhgalterlar va etika tushunchasi quyidagicha yoritilgan.

Buxgalter sifatida sizning odob-axloqqa rioya qilishingiz sizni professional sifatida ko‘rsatishi mumkin. Ushbu odob-axloq qoidalari keng jamoatchilik tomonidan buxgalter kasbiga bo‘lgan ishonchini kuchaytiradi.

Buxgalterlarning axloqiy xatti-harakatlarining asosiy sabablari:

(a) Axloq masalalari Qonunchilik va me'yoriy hujjatlarda belgilangan tartib qoidalarga bo‘liq bo‘lishi mumkin, shu sababli buxgalter uni qo‘llaydi;

(b) Kasb o‘z vakillaridan o‘zini tutishni va aholiga ma’lum standartlarga muvofiq xizmat ko‘rsatishni talab qiladi. Ushbu standartlarga rioya qilgan holda, biz kasbning obro‘si va avtoritetini himoya qilamiz.;

(c) Buxgalterning axloqiy xulq-atvori jamoat manfaatlarini himoya qilishga xizmat qiladi.

Buxgalteriya etikasiga yondashuvlar (Approaches to accountancy ethics). Professional mutaxassislar qaysi xatti - harakatlar axloqiy, qaysi esa yo‘q yaxshi bilishadilar. Farq mavjud bo‘lsa-da, umuman olganda, umumiy qarashlar va qadriyatlar mavjud bo‘lib, ular orqali kasb odob-axloq harakatlari namoyon bo‘ladi.

[82] F. F. Fulomova. BUXGALTERIYa HISOBINI MUSTAQIL O‘RGANISh UChUN QO‘LLANMA.2-nashr, qayta ishlangan

Shaxslarga muayyan sharoitlarda axloqiy harakat qilishlarini baholashga yordam berish, ushbu masalani tushuntirib beradigan qo‘llanma (odatda boshqaruv organi tomonidan) tavsiyalar berilishi kerak. Bunday qo‘llanma odatda **"axloq kodeksi" ('Code of ethics' or 'Code of conduct')** deb nomlanadi.

Ushbu “Axloq Kodeksi” buxgalter kasbining hatti-xarakatlarini qonun va standartlar doirasida belgilab beradi. Kodesdagi yo‘rinomalarga rioya qilish esa har bir buxgalter ucyun vijdoniga bog’liq. Qanchalik Kodestda qo‘rsatilgan tarni- qoidalarga rioya qilib o‘z kasb faoliyatini amalga oshirsa, jamoat oldida mutahassis sifatida ishonchlarini oshiradi va ko‘plab yutuqlarga va lavozimda ko‘tarilishiga erishishi mumkin deb o‘ylayman.

15.6. Buxgalterlar uchun ahloq kodeksi

Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part F: Professional ethics in accounting and business” 19-chapter “Ethical considerations” qismida buxgalterlar uchun ahloq kodeksi tushunchasi quyidagicha ochib berilgan.

Xalqaro buxgalterlar federatsiyasi (The International Federation of Accountants (IFAC)) dunyodagi barcha yirik buxgalteriya tashkilotlarini ifodalovchi xalqaro tashkilotdir. Uning vazifasi professional buxgalterlar ishining yuqori standartlarini ishlab chiqish va ular ko‘rsatadigan xizmatlar sifatini oshirishdaniborat.

IFAC and the ACCA

Yuqori standartlarni ishlab chiqishni ta’minlash uchun IFAC axloq qo‘mitasi axloq kodeksini ishlab chiqdi. Kodeks barcha buxgalterlar rioya qilishi kerak bo‘lgan odob-axloq qoidalarning minimal darajasini belgilaydi. IFAC a’zosi sifatida ACCA IFAC kodeksiga muvofiq o‘z axloq kodeksini ishlab chiqardi. IFAC kodeksi hozirgi vaqtda buxgalterlar uchun axloqiy standartlar bo‘yicha Xalqaro kengash (IESBA) tomonidan boshqariladi. Qo‘shimcha ma’lumot olish uchun www.ifac.org. saytga kirishingiz mumkin.

ACCAning odob-axloq kodeksining asosiy tamoyillari (Fundamental principles of the ACCA Code of Ethics and Conduct).

ACCA a’zosi bo‘lganingizda, siz ASSA odob- axloq Kodeksiga rioya qilishga rozilik bildirasiz. Ishtirokchilar quyidagi asosiy tamoyillarga rioya qilishlari shart:

- To‘laqonlilik;
- Maxfiylik
- Ob'ektivlik
- Professional xatti-harakatlar
- Kasbiy kompetentsiya va tegishli g’amxo‘rlik.

Kodeksni ACCA qoidalar kodeksining 3-bo‘limida topish mumkin (http://rulebook.accaglobal.com) Bu juda uzun, lekin siz uni o‘qishga harakat qilishingiz kerak (yoki hech bo‘lmaganda ravon o‘qing). Bu sizning imtihoningizdagi savollardayuzaga kelishi mumkin bo‘lgan muammolar haqida tushuncha beradi. Misol uchun, mijozlardan sovg’alar olish bo‘limi mavjud bo‘lib, unda sovg’a "asosiy tamoyillarga rioya qilish uchun xavf tug’diradi". Bundan tashqari, ob'ektivlik xavf ostida bo‘lishi mumkinligi va sovg’alar va mehmondo‘stlikni faqat qiymati past bo‘lgan taqdirdaginaqabul qilish kerak deb taxmin qilinadi. Umid qilinmoqdaki, siz bu imtihonni topshirganingizda savolga osongina javob beraolshingiz mumkin.

MINI KEYS Sovg’alar (Gifts) SAVOL.

Jeyn, Will va Lesley TV Co deb nomlangan mijozning auditori, Jeyn esa katta auditor. TV Co katta, qimmat televizorlar ishlab chiqaradi. TV Co direktori. Jeynga audit uchun minnatdorchilik sifatida sovg’a sifatida yangi va eng qimmat televizorlardan birini taklif qilaaypti. Agar Jeyn televidiniyada ishlashga rozi bo‘lsa, asosiy printsiplardan qaysi biri xavf ostida bo‘lishi mumkin?

A. Kasbiy kompetentsiya
B. Maxfiylik
C. Ob'ektivlik
D. Ishonchlilik

JAVOB (ANSWER).

C. Ob'ektivlik. Savol va variantlarni yana bir bor ko‘rib chiqing.

Savolda asosiy printsip so‘ralayotgani va faqat A, B va C variantlari asosiy printsiplar ekanligini payqadingizmi?-Variant D-bu

shaxsiy fazilat. Bu shuni anglatadiki, D variantini darhol chiqarib tashlash mumkin. Siz ushbu mahoratni rivojlantirishingiz kerak savollar va javoblarni o‘qish, ko‘plab savollarni mashq qilish

Buxgalterdan kutilayotgan shaxsiy fazilatlar (Personal qualities expected of an accountant).

Asosiy printsiplarga rioya qilgan holda, sizdan ma’lum fazilatlar kutiladi.

ACCA talabasi (va bo‘lajak a’zosi) sifatida siz asosiy printsiplarga mos kelishingizga ishonch hosil qilish uchun quyidagi fazilatlarni rivojlantirishingiz kerak (28,29- jadval).

- **Shaxsiy fazilatlari (Personal qualities)**
- **Kasbiy fazilatlar (Professional qualities)**

15.2. jadval

ACCA talabasi (va bo‘lajak a’zosi) sifatida rivojlantirishingiz kerakbo‘ladigan shaxsiy fazilatlar

Shaxsiy fazilatlari (Personal qualities)	Batafsil izoh (Detail)
Ishonchlilik (Reliability)	Ishni bajarishda siz uning professional standartlarga muvofiq bajarilganligiga ishonch hosil qilishingiz kerak.
Javobgarlik (Javobgarlik)	Ish joyida siz o‘zingizning ishingiz uchun "javobgarlikni" o‘z zimmangizga olishingiz kerak.
Vaqt jadvali (Timeliness)	Mijozlar va hamkasblaro‘z vaqtida elishingizga va ishni belgilangan muddatda bajarishingizga ishonishadi
Xushmuomalalik (Courtesy)	Siz mijozlar va hamkasblarga nisbatan muloyim va ehtiyotkor bo‘lishingizkerak.
Hurmat (Respect)	Buxgalter sifatida siz konstruktiv munosabatlarni rivojlantirish va boshqalarning qadriyatlari va huquqlarini inobatga olgan holda boshqalarni hurmat qilishingiz kerak.

15.3 - jadval

Buxgalterdan kutilayotgan kasbiy fazilatlar

Kasbiy fazilatlar (Professional qualities)	Batafsil izoh (Detail)
Mustaqillik (Independence)	Siz o‘z ishingizni xolis bajarishingiz vaо‘zingizni mustaqil shaxs sifatida qabul qilishingiz kerak.
Skeptitsizm (Scepticism)	Uning sifati va ishonchliligi to‘g’risida o‘z fikringizni bildirish uchun sizga berilgan ma’lumotlarni so‘roqdan o‘tkizishingiz kerak.
Moddiy javobgarlik (Accountability)	Siz o‘zingizning qarorlaringiz uchun javobgar ekanligingizni tan olishingiz kerak.
Ijtimoiy javobgarlik (Socialresponsibility)	Buxgalterlar jamoat oldida ma’suliyatga ega, shuningdek ish beruvchisi yoki mijozi oldidagi majburiyatlarga ega

Manfaatlar to‘qnashuvi (Conflicts of interest).

ACCA axloq va xulq-atvor kodeksida manfaatlar to‘qnashuviga bag’ishlangan bo‘lim mavjud. ACCA a’zolari, agar a’zolar mijoz bilan to‘g’ridan-to‘g’ri raqobatlashsa yoki mijoz bilan raqobatlashadigan kompaniya bilan qo‘shma korxona bo‘lsa, a’zolar va mijozlar manfaatlari o‘rtasidagi ziddiyat paydo bo‘lishi mumkinligini bilishlari kerak.

Qoidalarga ko‘ra, firma ishtirokchilari va mijozlari o‘rtasida jiddiy manfaatlar to‘qnashuvi mavjud bo‘lsa yoki yuzaga kelishi mumkin bo‘ladigan holat vujudga kelsa, ular o‘z majburiyatlarni qabul qilmasligi yoki davom ettirmasligi kerak.

A’zolar manfaatlar to‘qnashuvi natijasida yuzaga keladigan tahdidlarni baholab, ular ahamiyatsiz bo‘lmasa, ehtiyot choralarini ko‘rishlari kerak. Barcha tegishli ma’lumotlarga ega bo‘lgan oqilona va kerakli ma’lumotga ega bo‘lgan uchinchi tomonning manfaatlar

to‘qnashuvi ishtirokchilar va firmalarning qarorlariga ta’sir qilishi mumkin deb hisoblasa, tahdid muhimmi yoki yo‘qmi tushunib olish kerak.

Axborotni oshkor qilish (ya’ni, barcha ma’lum bo‘lgan tegishli tomonlarni mumkin bo‘lgan manfaatlar to‘qnashuvi to‘g’risida xabardor qilish) eng muhim kafolatdir. Vaziyatga bog’liq bo‘lgan boshqa echimlar ham mavjud, masalan, alohida guruhlardan foydalanish yoki maxfiylik to‘g’risida shartnomalarini imzolashdan foydalanish mumkin.

ASSA odob-axloq kodeksi shaxsiy manfaatlardan mustaqillik tahdidi paydo bo‘lishi mumkin bo‘lgan ko‘plab sohalarni ta’kidlaydi (15.1-rasm).

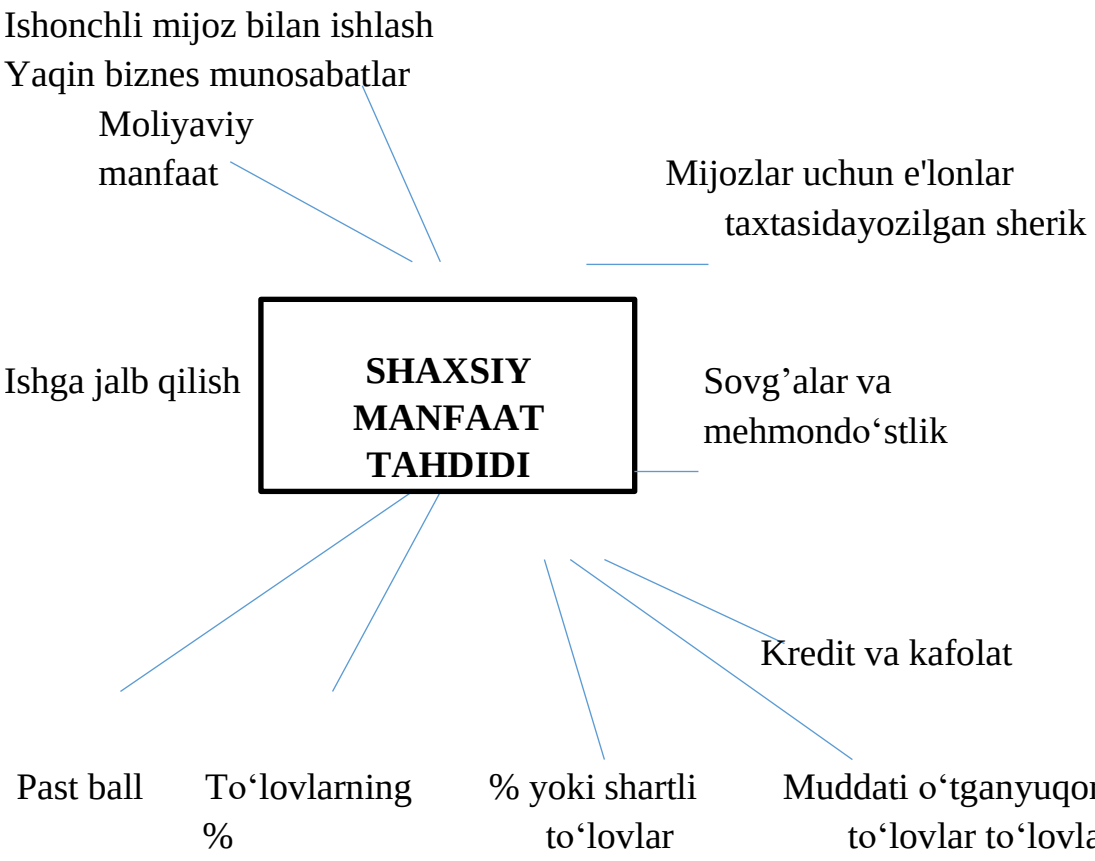
Moliyaviy manfaatlar (Financial interests)

Moliyaviy manfaatlar, auditorlik firmasi mijozning moliyaviy manfaatlarga ega bo‘lgan joyda mavjud bo‘ladi, masalan, auditorlik firmasi mijozning aktsiyalariga egalik qiladi yoki sug’urta tashkilotida ishonchli vakili hisoblanadi.

Mijozga moliyaviy manfaat shaxsiy manfaatlarga jiddiy tahdid soladi. Ham ACCAda, ham IFACda, quyida sanab o‘tilgan tomonlarga mijozga to‘g’ridan-to‘g’ri moliyaviy manfaat yoki bilvosita muhim moliyaviy manfaatlarga ega bo‘lishga ruxsat berilmaydi:

- Ishonchli firma;
- Hamkor sherigi (va ularning eng yaqin qarindoshlari)bilan bir ofisda ishlaydigan sheriklar;
- Sifatni ta’minlash guruhi a’zosi;
- Ta’minot guruhi a’zosining eng yaqin qarindoshi. Shuning uchun quyidagi ehtiyot choralari o‘rinli bo‘ladi.
- Foizlarni tasarruf etish;
- Agar kerak bo‘lsa, odamni jamoadan chiqarib tashlash;
- Mijozning audit qo‘mitasini vaziyat to‘g’risida xabardor qilish;
- Agar kerak bo‘lsa, bajarilgan ishni tekshirish uchun mustaqil sherikdan foydalanish.

Yaqin biznes aloqalari (Close business relationships).



15.1 - rasm. Shaxsiy manfaat tahdidi (Self-interest threat).

Firma va mijoz o'rtasida to'g'ri kelmaydigan yaqin ishbilarmonlik o'rnatilgan munosabatlariga misollar:

- Kafolat beruvchi mijoz bilan qo'shma korxonada katta moliyaviy manfaatlarning mavjudligi
- Bir yoki bir nechta firma xizmatlari yoki mahsulotlarini kafolat beruvchi mijozning bir yoki bir nechta xizmatlari yoki mahsulotlari bilan birlashtirish va ikkala tomonga havola qilingan xizmat paketini ilgari surish bo'yicha kelishuvlar
- Firmada distribyutor yoki marketolog vazifasini bajarash uchun shartnoma tuzib, unga ko'ra firma distribyutor yoki sotuvchi bo'lib ishlaydi, kafolat beruvchi yoki aksincha sifatida

Shunga qaramab, manfaatniva ahamiyatliligini baholash kerak bo'ladi. Biroq, manfaat aniq ahamiyatsiz bo'lgan hollar bundan mustasno, kafolat etkazib beruvchisi mijoz bilan bunday korxonada qatnashmasligi kerak. Shunday qilib, tegishli ehtiyot choralari kafolat

berishni to‘xtatish yoki (boshqa) ishbilarmonlik munosabatlarini tugatish kerak bo‘lib qoladi.

Mijoz bilan ishlash (Employment with client).

Ehtimol, xodimlar firma va mijoz o‘rtasida ishlashini rotasiya qilinishi mumkin yoki bunday harakatni osonlashtirish uchun muzokaralar yoki suhbatlar o‘tkazilishi mumkin. Ikkala holat ham mustaqillikka tahdid soladi.

- Auditor lavozimni egallab turgan xodim kelajakda ish beruvchini ko‘zida yahshi ko‘rinish istagida ishga ta’sir qilishi mumkin (shuning uchun bu ob'ektivlikka ta’sir qiladi).
- Moliya direktori bo‘lgan sobiq sherik, auditorlik firmasining tizimlari vaprotseduralari to‘g’risida juda ko‘p ma’lumotga ega boladi.

Mustaqillik tahdid darajasi, turli omillarga bog’liq bo‘ladi, misol uchun, mijozda ma’lum bir shaxsning mijozda oldingi davrlarda tutgan o‘rni, uning ilgari auditga ta’sir qilganlilik darajasi, ushbu shaxsning auditga ulanishi va yangi roli o‘rtasidagi vaqt oralig’i.

Buning oldini olish uchun, turli ehtiyot choralarini ko‘rib chiqish mumkin.

Bular quyidagilar:

- Ta’minot rejasiga o‘zgartirish kiritishni hisobga olish;
- Audit lavozimidan ketgan shaxs o‘rniga etarli tajribaga ega bo‘lganshaxsga topshirilishini ta’minlash;
- Bajarilgan ishlarni tekshirish uchun topshiriqda ishtirok etmaganqo‘shimcha professional buxgalterni jalb qilish;
- Vazifani bajarish sifatini tekshirish.

Auditorlik tekshiruvlarni o‘tkazilgan mijozlar uchun odob-axloq Kodeksi shuni ko‘rsatadiki, kamida ikki yil o‘tmaguncha huddi shu mijozda audit tekshiruvlarini o‘tkazilishi mumkin emas va mijoz firmada katta lavozimlarni egallashi mumkin emas. Auditorlik firmadan mijozga o‘tgan auditorlikni amalga oshirgan shaxs, firmadan hech qanday imtiyoz yoki to‘lov olish huquqiga ega bo‘lmasligi kerak, oldindan belgilangan kelishuvlarga muvofiq amalga oshirilgan hollar bundan mustasno. Kompaniyada audit buyurtmachisi bilan jiddiy ish muzokaralarida ishtirok etayotgan shaxs firmani xabardor qilishi va

keyinchalik ushbu shaxs topshiriqdan chetlatilishi to‘g’risida protseduralar bo‘lishi kerak.

Mijozlar uchun e'lonlar taxtasida yozilgan sherik (Partner on client board) xodimi yoki sug’urta tashkilotning ishonchli vakili mijozlar kengashida bo‘lmasligi kerak. Ishonchli mijoz uchun kompaniya kotibi lavizimini bajarish auditirlik yoki sug’urta firma xodimi uchun maqbul bo‘lishi mumkin, ammoagar lavozim mohiyatan ma’muriy bo‘lsa (biroq, kotibning rolini muntazam ma’muriy vazifalardan tashqariga chiqish uchun uni oshirishga qaratilgan boshqaruv hisobotlarida kompaniya kotibining roliga ko‘proq e'tibor qaratishni unutmang).

Oilaviy va shaxsiy munosabatlar (Family and personal relationships). Sug’urta kompaniyasi va mijoz xodimlari o‘rtasidagi oilaviy yoki yaqin shaxsiy munosabatlar mustaqillikka jiddiy tahdid solishi mumkin. Ko‘rib chiqiladigan omillar:

- Ishonchlilikni ta’minlash bo‘yicha topshiriqni bajarish uchun shaxsningmajburiyatlari;
- Munosabatlarning yaqinligi;
- Mijozni tasdiqlash jarayonida boshqa tomonning roli.

Agar xavfsizlik guruhning a’zosi yaqin qarindoshi ta’minot topshirig’ini bajarishda bevosita va sezilarli ta’sir ko‘rsatish imkoniyatiga ega bo‘lgan direktor lavozimida, mansabdor hodim yoki mijozlarni xavfsizlik xizmati xodimi bo‘lsa, ushbu shaxs xavfsizlik guruhidan chiqarilishi kerak.

Auditorlik firmasi, shuningdek, xavfsizlik guruhining a’zosi bo‘lmagan xodim xavfsizlik bo‘yicha mijozning direktori, mansabdor shaxsi yoki xodimi bilan yaqin oilaviy yoki shaxsiy munosabatlarga ega bo‘lsa, mustaqillikka tahdid mavjudmi yokiyo‘qligini ko‘rib chiqishi kerak.

Firma sifat nazorati siyosati va protseduralariga ega bo‘lishi kerak, bunda xodim mijoz tomonidan yollangan taqdirda, yaqin oila a’zosining lavozimini ko‘tarish to‘g’risidagi ma’lumotlarni oshkor qilishlari kerak.

Sovg’alar va mehmondo‘stlik (Gifts and hospitality).

Sovg’a/mehmondo‘stlik qiymati aniq ahamiyatsiz bo‘lgan hollar bundan mustasno, firma yoki tekshirish guruhi a’zosi uni qabul qilmasligi kerak.

Kredit va kafolat (Loans and guarantees).

Kredit va kafolatlar bo‘yicha maslahatlar ikki toifaga bo‘linadi.

- Mijoz bank yoki shunga o‘xshash muassasalar bo‘lsa;
- Boshqa holatlar.

Agar kredit tashkilotining mijozi auditorlik firmasiga yoki auditorlik guruhi a’zosiga oddiy tijorat sharoitida oz miqdorda mablag ' ajratilsa, mustaqillik xavfi yo‘q. Agar kredit muhim bo‘lsa, xavfni maqbul darajaga tushirish uchun ehtiyot choralarini ko‘rish kerak. Tegishli ehtiyot chorasi sifatida, holis tekshirishni amalga oshiraoladigan mustaqil mutahassis tomonidan amalga oshirilishini ta’minlash kerak(boshqa ofis hamkori bo‘lishi lozim).

Bank mijozidan yoki boshqa kredit muassasasidan tekshirish guruhi a’zolariga berilgan kreditlar jismoniy shaxs uchun katta ahamiyatga ega bo‘lishi mumkin, ammoagar ular oddiy tijorat sharoitida taqdim etilsa, ular mustaqillikka tahdid solmaydi.

Shu bilan birga, auditorlik firmasi yoki jismoniy shaxs bank yoki shunga o‘xshash muassasa bo‘lmagan mijoz bilan hech qanday kredit yoki kafolat shartnomasini tuzmasligi kerak.

Muddati yotgan to‘lovlar (Overdue fees).

Kechiktirilgan to‘lovlar mavjud bo‘lgan vaziyatda auditor uchun mijozga kreditberish xavfi mavjud bo‘lib, shu bois yuqoridagi tavsiyalar dolzarb bo‘lib qoladi.

Auditorlik firmalari auditorlik qo‘mitasi yoki boshqaruvda ishtirok etayotgan boshqa shaxslar bilan masalalarni muhokama qilish va agar kerak bo‘lsa, muddati o‘tgan to‘lovlar to‘lanmasa, ishdan bo‘shatish imkoniyatini muhokama qilish orqali sezilarli bo‘lishi mumkin bo‘lgan to‘lovlarning ko‘payishidan ehtiyot bo‘lishlari kerak.

Foiz yoki shartli to‘lovlar (Percentage or contingent fees).

Shartli to‘lovlar-bu tranzaksiya natijasi yoki bajarilgan ish asosida oldindan belgilangan asosda hisoblangan to‘lovlar (diskont kabi bo‘lishi mumkin).

Axloq printsiplarga ko‘ra, firma shartnomada hech qanday mukofot summasiniko‘rsatmasligi kerak, unga muvofiq ish haqi miqdori ishonchli ta’minlash bo‘yicha ish natijasiga yoki ishonchlilikni ta’minlash bo‘yicha topshiriq predmeti bo‘lgan narsalarga bog’liq bo‘lishi kerak emas. Shuningdek, kafolat beruvchi mijozdanishonchlilikni ta’minlash bilan bog’liq bo‘lmagan ish uchun shartli mukofotni qabulqilish odatda noo‘rin bo‘ladi.

To‘lovlarning yuqori foizi (High percentage of fees).

Kompaniya mijoz tomonidan kafolat uchun olingan umumiy to‘lovlar firmaning umumiy to‘lovlarining katta qismini tashkil etadigan holatlarda yuzaga keladigan vaziyatga e'tiborli bo‘lishi kerak. Firmaning tuzilishi va uning savdo faoliyatining davomiyligi kabi omillar mustaqillik xavfi mavjudligini aniqlashdamuhim ahamiyat kasb etadi. Shuningdek, sug’urta mijozi tomonidan olinadigan komissiyalar individual sherik daromadining katta qismini tashkil etadigan holatlardan ehtiyot bo‘lish kerak.

Bunday holatlarda ehtiyot choralari quyidagilarni o‘z ichiga olishi mumkin:

- Audit qo‘mitasi bilan masalalarni muhokama qilish;
- Mijozlarga qaramlikni kamaytirish choralarini ko‘rish;
- Tashqi/ichki sifat nazorati sharhlarini olish;
- ACCA kabi uchinchi tomon bilan maslahatlashish.

Axloq Kodeksida aytilishicha, agar bitta mijoz yoki tegishli mijozlar guruhi tomonidan to‘lanadigan audit va qayta ishlash to‘lovlari firmaning umumiy to‘lovlarining 15 foizidan oshsa, jamoat tomonidan ishtirokchining ob'ektivligi xavf ostida bo‘lishi mumkin. Agar tashkilot ro‘yxatga olingan bo‘lsa yoki jamoat manfaatibo‘lsa, bu ko‘rsatkich 10% bo‘lishi kerak.

Yaratilgan yangi firmalar uchun ushbu cheklovlar doirasida qolish qiyin bo‘ladi va bunday vaziyatda firmalar tavsiflangan ehtiyot choralarini qo‘llashlari kerak.

Past ball (Lowballing). Agar firma kafolat xizmati uchun to‘lovning oldingi firma tomonidan undirilganidan ancha past darajasini belgilasa, shaxsiy manfaatlarga jiddiy tahdid mavjud. Agar

firma tenderi muvaffaqiyatli bo‘lsa, firma quyidagi ehtiyot choralarini ko‘rishi kerak:

- Firma hujjatlarini shunday yuritish kerakki, vazifani bajarish uchun tegishli xodimlar va vaqt sarflanganini namoyish qila bilishi kerak;
- Barcha tegishli xavfsizlik standartlari, ko‘rsatmalar va sifat nazoratitartib-qoidalariga rioya qilish kerak.

Ishga jalb qilish (Recruitment).

Kafolat beruvchi mijoz bilan ishlashga yuqori rahbariyatni jalb qilish, ayniqsa kafolat shartnomasi mavzusiga ta’sir ko‘rsatishga qodir bo‘lgan auditorlik firmasining shaxsiy manfaatlariga tahdid soladi. Kafolat provayderlari mijoz o‘rniga boshqaruv qarorlarini qabul qilmasliklari kerak.

Ularning ishtiroki nomzodlarning qisqa ro‘yxatini ko‘rib chiqish bilan cheklanishi mumkin, agar mijoz ularni tanlash mezonlani ishlab chiqqan bo‘lsa.[83]



15.2 - rasm. O‘z-o‘zini qo‘lda ushlay bilish tahdidi (Self-review threat)

Birjada ro‘yxatdan o‘tgan kompaniyalar yoki ommaviy mas'uliyati cheklangan jamiyatlar va xususiy kompaniyalar o‘rtasidagi farq

[83] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part F: Professional ethics in accounting and business” 19-chapter “Ethical considerations” 489-491 p

mijozlarga boshqa xizmatlarni taqdim etishda muhim masala hisoblanadi.

ACCA va IFAC qoidalarida buxgalteriya firmalari o‘z mijozlariga taqdim etishi mumkin bo‘lgan boshqa xizmatlar bo‘yicha ko‘plab ko‘rsatmalar mavjud va ular quyida ko‘rib chiqiladi.

Jamoatchilikni qiziqtirgan kompaniyalar - bu har qanday sababga ko‘ra (hajmi, tabiati, mahsuloti) jamoatchilik e'tiborida bo‘lgan kompaniyalar. Auditorlar ularga xuddi ro‘yxatdan o‘tgan kompaniyalar kabi munosabatda bo‘lishlari kerak.

Qo‘shma Shtatlarda Sarbanes-Okslining birjada ro‘yxatdan o‘tgan kompaniyalar uchun auditorlarning mustaqilligiga oid qoidalarida, auditorlik tekshiruvini o‘tkazgan mijoziga buxgalteriya xizmatlari taqdim etilsa, buxgalter mustaqil bo‘lolmasligi ta’kidlab o‘tilgan. Tegishli xizmatlarga quyidagilar kiradi:

- Buxgalteriya hisobi;
- Moliyaviy axborot tizimlarini loyihalash va joriy etish;
- Baholash va adolatli xulosa;
- Aktuar xizmatlari;
- Ichki audit xizmatlari;
- Menejment funktsiyalari;
- Inson resurslari;
- Broker-dilerlik xizmatlari;
- Yuridik xizmatlar.

Ishonchli mijoz bilan so‘nggi xizmat (Recent service with an assurance client).

Axloq Kodeksi ishonchli mijoz bilan so‘nggi xizmat masalalarga

qaratilgan bo‘lib, ular ko‘rib chiqilayotgan davr yoki oldingi ikki yil davomida ishonchlilik bo‘yicha topshiriq mavzusi haqidagi ma’lumotlarga to‘g’ridan-to‘g’ri va sezilarli ta’sir ko‘rsatishga qodir.

Agar jismoniy shaxs yuqoridagi muddatlar tugashidan oldin mijoz bilan munosabatlari yaqin bo‘lsa, auditorlik firmasi uchun yuzaga keladigan mustaqillik tahdidini ko‘rib chiqishi va tegishli ehtiyot choralarini qo‘llashi kerak, masalan:

- Topshiriq bo‘yicha xodimning ish sifatini tekshirish;
- Masalani taftish komissiyasi bilan muhokama qilish.

Umumiy xizmatlar (General services).

Ishonchli mijozlar uchun buxgalterlarga ruxsat berilmaydi:

- Bitimni avtorizatsiya qilish, bajarish yoki yakunlash;
- Qaysi tavsiyalarni amalga oshirish kerakligini aniqlang;
- Boshqaruv vakolatiga ega bo‘lgan shaxslarga rahbar sifatida hisobot berish.

Kafolatni amalga oshiruvchi mijozning aktivlarini saqlash, mijoz xodimlarining odatdagi vazifalarini bajarishini nazorat qilish va mijoz nomidan dastlabki hujjatlarni tayyorlash ham o‘z-o‘zini nazorat qilish uchun jiddiy tahdidlarni keltirib chiqaradi, buni esa oldini olish uchun ehtiyot choralari bilan bartaraf etish mumkin. Bu quyidagilar bo‘lishi mumkin:

- Ushbu rollar uchun ishonchsiz jamoani ta’minlash uchun xodimlardan foydalaniladi;
- Konsultasiya uchun mustaqil professional buxgalterni jalb qilish;
- Xodimlarga mijozlar uchun nima qilishga ruxsat berilishi va nima qilmasligi bo‘yicha sifat nazorati siyosati;
- Boshqaruv vakolatiga ega bo‘lgan shaxslarga tegishli ma’lumotlarni oshkor qilish;
- Xavfsizlik topshirig’ini bajarishdan bosh tortish.

Buxgalteriya yozuvlari va moliyaviy hisobotlarni tayyorlash (Preparing accounting records and financial statements).

Shubhasiz, agar firma buxgalteriya yozuvlari va moliyaviy hisobotlarni tayyorlab, keyin ularni auditga uzatsa, o‘z-o‘zini tekshirish xavfi katta bo‘ladi. Boshqa tomondan, auditorlar muntazam ravishda moliyaviy hisobotlarni tayyorlashda menejmentga yordam berishadi va buxgalteriya amaliyoti va jurnal yozuvlari bo‘yicha tavsiyalar berishadi.

Shuning uchun sug’urta kompaniyalari yuzaga keladigan xatarlarni tahlil qilishlari va xavf maqbul darajada bo‘lishini ta’minlash uchun ehtiyot choralarini ko‘rishlari kerak. Xavfsizlik choralariga quyidagilar kiradi:

- Ishni bajarish uchun ishonch jamoasi (assurance team) a’zo bo‘lmagan xodimlardan foydalanish;
- Qabul qilingan ish uchun mijozning roziligini olish.

Mijoz ro‘yxatga olingan yoki jamoat manfaatlarini ifodalasa, qoidalar qat'iyroq bo‘ladi. Firmalar birjadan ro‘yxatdan o‘tgan bo‘lsa yoki jamoat manfaatlarini ifodalasa, mijozlar uchun hisob yoki moliyaviy hisobotlarni tayyorlamasliklari kerak, favqulodda vaziyatlar bundan mustasno. Qanysi mijoz bo‘lishidan qat’iy nazar, sug’urta firmalarga quyidagilarni qilish ruxsat berilmaydi::

- Mijozning roziligisiz jurnal yozuvlarini aniqlash yoki o‘zgartirish;
- Tranzaktsiyalarni avtorizatsiya qilish yoki tasdiqlash;
- Dastlabki hujjatlarni tayyorlang.

Baholash xizmatlari (Valuation services).

Baholash kelajakdagi o‘zgarishlarga oid taxminlarni qabul qilishni, ma’lum metodologiyalar va texnikalarni qo‘llashni va ma’lum bir qiymatni hisoblash uchun ikkalasini birlashtirishni o‘z ichiga oladi yoki aktiv, majburiyat yoki umuman biznes uchun qiymatlar oralig’i. Agar auditorlik firmasi baholashni amalgaoshirayotgan bo‘lsa va bu baholash natijalari ushbu firma tomonidan tekshirilgan moliyaviy hisobotga kiritiladigan bo‘lsa, o‘zini o‘zi nazorat qilish xavfi mavjud.

Auditorlik firmalari moliyaviy hisobot uchun muhim ahamiyatga ega bo‘lgan masalalar bo‘yicha baho bermasliklari kerak.

Agar baholash ahamiyatsiz masala bo‘yicha amalga oshirilsa, auditorlik firmasi xavfni maqbul darajaga tushirishni ta’minlash uchun ehtiyot choralarini ko‘rishi kerak.Ehtiyot choralarini qo‘llashda e'tiborga olish kerak bo‘lgan masalalar audit mijozining baholashni amalga oshirishda tegishli masalalar bo‘yicha xabardorlik darajasi va ishtirok etgan qaror darajasi, belgilangan metodologiyalardan foydalanish darajasi va baholashda noaniqlik darajasidir. Xavfsizlik choralariga quyidagilar kiradi:

- Hamkorlarning ikkinchi marta ko‘zdan yugurtirish;
- Mijozning baholash va ishlatilgan taxminlarni tushunishini tasdiqlash;

- Mijozning baholash uchun javobgarlikni tan olishini ta’minlash;

Baholash va audit uchun alohida xodimlardan foydalanish.

- **Soliq xizmatlari (Taxation services).** Soliq xizmatlarini ko‘rsatish odatda mustaqillikning buzilishi sifatida qaralmaydi
- **Ichki audit xizmatlari (Internal audit services).**

Aksariyat yurisdikt hujjatlarga binoan auditorlik firma o‘z mijoziga ichki audit xizmatlarini ko‘rsatishi mumkin, lekin Amerikada Sarbanes-oksli qonuniga binoan bu mumkin emas. Biroq, mijoz ichki nazorat tizimini yaratish, saqlash va monitoring qilish uchun javobgarligini va nazorat tizimi uchun kafolatni berishi kerak. Mijoz xodimining ichki audit faoliyati uchun javobgar bo‘lishini ta’minlash va kengash yoki audit qo‘mitasi ichki audit tomonidan bajariladigan barcha ishlarni tasdiqlashni ta’minlash uchun ehtiyot choralarini qo‘llash oqilona bo‘lishi mumkin.

Korporativ moliya (Corporate finance).

Korporativ moliya (Corporate finance) korporatsiyaning kapital tuzilishi, shu jumladan uni moliyalashtirish va kompaniya qiymatini oshirish uchun rahbariyat tomonidan amalga oshiriladigan harakatlar bilan shug’ullanadi. Korporativ moliya, shuningdek, moliyaviy resurslarni birinchi o‘ringa qo‘yish va taqsimlash uchun ishlatiladigan vositalar va tahlillarni o‘z ichiga oladi.[84]

Korporativ moliyaning ayrim jihatlari o‘z-o‘zini nazorat qilish tahdidlarini keltirib chiqaradi, ularni ehtiyot choralari bilan maqbul darajaga tushirish mumkin emas. Shunday qilib, sug’urta firmalariga sug’urta qildiruvchi mijozning aktsiyalarini ilgari surish, ular bilan bitimlar tuzish yoki ularga kafolat berish taqiqlanadi. Shuningdek, ularga assurance mijozini bitim shartlariga rioya qilish yoki mijoz nomidan bitimni yakunlash majburiyatini yuklashga ruxsat berilmaydi.

Mijozga korporativ strategiyani aniqlashda yordam berish, kapitalningmanbalarini aniqlashda yordam berish va tuzilishi bo‘yicha maslahat berish kabi boshqa korporativ moliya xizmatlari (AQSh mamlakatidan tashqari) turli xil xodimlarjamoalaridan foydalanish va mijoz nomidan boshqaruv qarorlari qabul qilinmasliginita’minlash kabi

[84] https://corporatefinanceinstitute.com/resources/fpa/corporate-finance-industry/

ehtiyot choralariga rioya qilish sharti bilan.

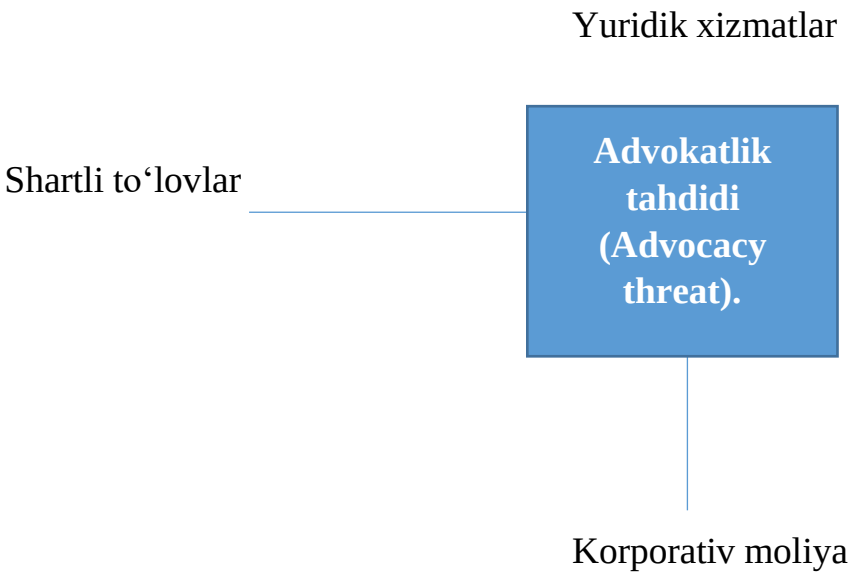
Boshqa xizmatlar (Other services).

Auditorlik firmasi auditorlik mijozlariga bir qator boshqa xizmatlarni sotishimumkin, masalan:

- IT xizmatlari;
- Vaqtinchalik xodimlarning xarajatlarini qoplash;
- Sud jarayonlarida yordam berish;
- Yuridik xizmatlar.

Auditorlik firmasi mustaqillik uchun mavjud bo‘lgan to‘siqlarni ko‘rib chiqishikerak. Masalan, ichki nazoratning IT tizimlarini ishlab chiqishni so‘ragan firma, keyinchalik u o‘z auditi doirasida sinovdan o‘tkazadi yoki bosh buxgalterning tug’ruqta’tilini qoplash va buxgalter topib berishni so‘ragan firma. Firma mustaqillik xavfinitegishli choralar bilan kamaytirish mumkinmi yoki yo‘qligini ko‘rib chiqishi kerak. Shunga qaramay, Amerikadagi qoidalar boshqa joylarga qaraganda qattiqroq.

Advokatlik tahdidi (Advocacy threat).



15.3-rasm. Advokatlik tahdidi (Advocacy threat) taqdim etadigan xizmatlar turi

Qanday qilib advokatlik tahdidi auditor uchun xavf tug’diradi?

Advokatlik tahdidi firma topshiriq bilan bog’liq tashkilot vakili sifatida harakatqilishni talab qiladigan ishni bajarganda paydo bo‘lishi mumkin. Masalan, advokat tartibga soluvchi organlar tomonidan sud

yoki tergov jarayonida tashkilotning huquqiy himoyachisi sifatida ishlasa yoki uning aktsiyalarini sotishda faol rol o‘ynaganda.[85]

Advokatlik tahdidi sug’urta kompaniyasi nizoda mijozning tarafini olishi yoki qandaydir tarzda uning himoyachisi sifatida harakat qilishi mumkin bo‘lgan muayyan vaziyatlarda yuzaga keladi. Buning eng aniq misollari firma mijozga yuridik xizmatlarni taklif qilgan va aytaylik, uni sudda himoya qilgan yoki ekspert guvohi sifatida uning nomidan dalillarni taqdim etgan holatlar bo‘lishi mumkin. Agar firma mijoz uchun korporativ moliya ishlari bilan shug’ullangan bo‘lsa, advokatlik tahdidi ham paydo bo‘lishi mumkin; masalan, agar auditorlik firmasi qarzni qayta tuzish bo‘yicha maslahat berishda ishtirok etgan bo‘lsa va mijoz nomidan bank bilan muzokaralar olib borgan bo‘lsa.

Yuqoridagi boshqa tahdidlarda bo‘lgani kabi, firma ham xavfni baholashi va kerak bo‘lganda ehtiyot choralarini ko‘rishi kerak. Tegishli ehtiyot choralari ishni bajarish uchun firmaning turli bo‘limlaridan foydalanish va audit qo‘mitasiga oshkor qilish kabilar bo‘lishi mumkin. Shuni esda tutingki, yakuniy variant har doim shartnomani bekor qilishdir, agar mustaqillik uchun xavf juda katta bo‘lsa.[86]

Tanish-bilishchilik tahdidi (Familiarity threat). Tanish-bilishchilik yoki assotsiatsiya tahdidi auditorlik firmasi va uning xodimlarining mijoz va uning xodimlari bilan haddan tashqari tanishligi tufayli mustaqillik xavf ostida bo‘lgan hollarda yuzaga keladi. Bunday sharoitda professional skeptitsizmni yo‘qotish xavfi katta.

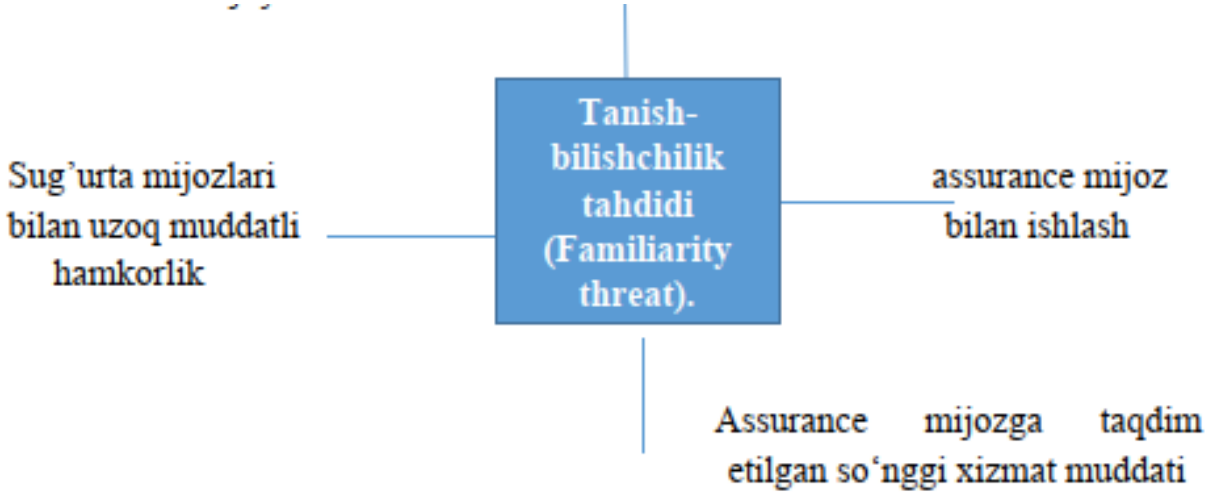
Professional skeptitsizm-bu ishonchni ta’minlaydigan vazifani bajarishda xatolarni aniqlaydigan yoki moliyaviy voqealar va boshqa voqealarni shubha ostiga qo‘yadigan vaziyatga tayyor ruhiy holat. Bu, asosan, auditorni har qanday vaziyatda hushyor bo‘lishga majbur qiladigan professional mulohaza va mahoratidir.[87]

Biz quyida xavf qachon paydo bo‘lishining ba’zi misollarini

[85] https://audithow.com/advocacy-threat-auditor/
[86] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part F: Professional ethics in accounting and business” 19-chapter “Ethical considerations” 492-501 p
[87] https://www.readyratios.com/reference/audit/professional_skepticism.html

muhokama qilib chiqdik, chunki ko‘pincha tanish-bilishchilik tahdidi shaxsiy manfaatlar tahdidi bilanbirgalikda paydo bo‘ladi (11-rasm).

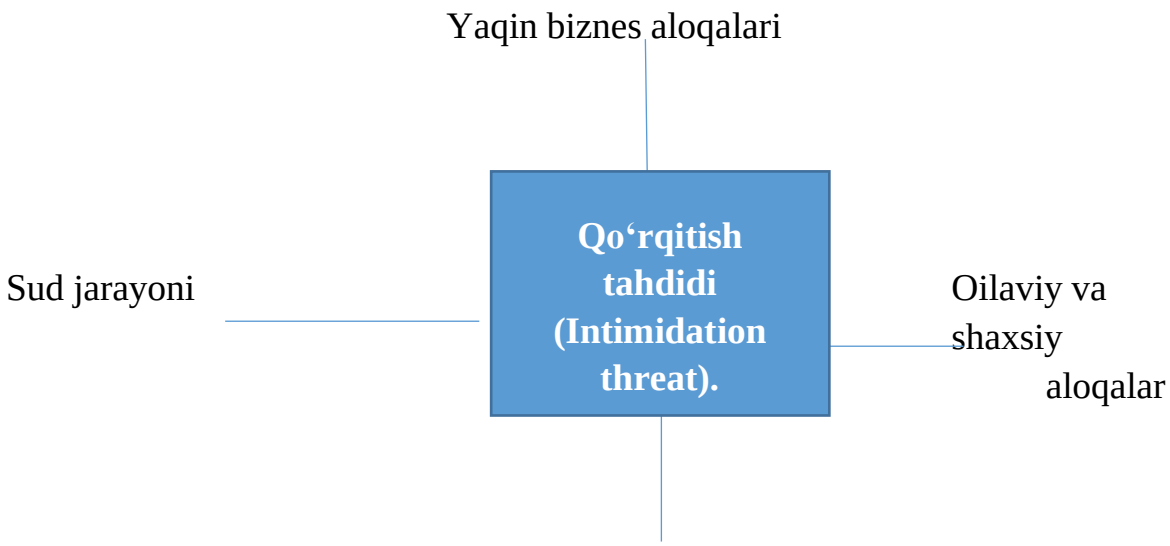
Mijoz / firma o‘rtasida oilaviy va shaxsiy munosabatlar mavjud bo‘lgan joyda



15.4 - rasm. Tanish bilishchilik tahdidi (Familiarity theat) vujudga keltiradigan omillar

Sug’urta mijozlari bilan uzoq muddatli hamkorlik (Long association of senior personnel with assurance clients). Mijoz bilan uzoq muddatli aloqada bo‘lgan auditorlik firmasining yuqori lavozimli xodimlari, mustaqillikka jiddiy tahdid soladi. Shu sababli, barcha firmalar xodimlar va doimiy mijozlar o‘rtasidagi munosabatlarni kuzatib borishlari va mustaqillik kafolatlaridan foydalanishlari kerak, masalan, xavfsizlikni ta’minlab berish guruhidagi yuqori lavozimli xodimlarni rotasiya qilish, mustaqil (lekin ichki) sifat nazorati tekshiruvlarini o‘tkazish uchun ikkinchi sheriklarni jalb qilish.

Qo‘rqitish tahdidi (Intimidation threat). Qo‘rqitish tahdidi, tekshirish guruhi a’zolari mijoz xodimlari tomonidan qo‘rqitilishi uchun asosga ega bo‘lganda paydo bo‘ladi (15.5-rasm).



15.5 - rasm. Qo‘rqitish tahdidi (Intimidation threat) omillari.

Bular, shuningdek, shaxsiy manfaatlar uchun tahdidlarga misoldir, chunki qo‘rqitish faqat sug’urta kompaniyasi yo‘qotadigan narsasi bo‘lsagina, jiddiyoqibatlarga olib kelishi mumkin.

Haqiqiy sud jarayoni va uning paydo bo‘lish xavfi (Actual and threatened litigation).

Qo‘rqitish tahdidining eng aniq namunasi-bu mijoz ilgari bajarilgan ish uchun sug’urta kompaniyasini sudga berish yoki sudga berish bilan tahdid qiladigan holat. Bunday holda, firma mijozni yo‘qotish xavfi, yomon reklama va ularning beparvoligi aniqlanishi ehtimoli bilan duch keladi, bu esa keyingi muammolarga olibkeladi. Bu firmaning auditorlik hisoboti malaka etishmasligi bois sifatsiz tayorlanganbo‘lsa bosim o‘tkazishiga olib kelishi mumkin.

Qoida tariqasida, sug’urta kompaniyalari bunday vaziyatlardan qochishga harakat qilishlari kerak. Agar ular paydo bo‘lsa, quyidagi omillarni hisobga olish kerak:

- Sud jarayonining ahamiyatlilik darajasi;
- Xavfsizlikni ta’minlash majburiyatining mohiyati;
- Sud jarayoni kafolatlar berish to‘g’risidagi dastlabki kelishuv bilan bog’liqmi.

Quyidagi ehtiyot choralarini ko‘rib chiqish mumkin:

- Sud jarayonining mohiyatini va ko‘lamini audit qo‘mitasiga

oshkor qilish;

- Bevosita ta’sir qulgan shaxslarni guruhidan chiqarib tashlash;
- Ishni tekshirish uchun jamoaga qo‘shimcha professional buxgalterni jalb qilish.

Ammo, agar sud jarayoni etarlicha jiddiy bo‘lib chiqsa, mustaqillik tahdidi juda katta bo‘ladigan bo‘lsa, ushbu jarayoni tark etish mumkin.

Yoqorida ko‘rib chiqilgan vaziyatlar Buyuk Britaniya mamlakatida biznesda buxgalterlar uchun odob-axloq Kodeks qoidalari qisqacha yoritilgan. Lekin har bir ochib berilgan vaziayt bo‘yicha mistaqil qo‘shimcha innternet manbalaridan ro‘rib chiqilsa siz uchun shu mavzuni yanayam kengroq tushunchaga ega bo‘lishga yordam beradi.

Respublikamizda professional buxgalterlarning axloq kodeksi Buxgalterlar va auditorlar milliy asotsiatsiyasi Kengashi tomonidan 2010 yil 19 marta 1-sonli bayonnoma asosida tasdiqlangan.

Ushbu Kodeks 350 punktdan iborat bo‘lib, buxgalter kasbiga bo‘lgan axloqiy talablarni belgilab beradi.

Bular quyidagilar:

A-Bo‘lim. Umumiy qoidalar

100. Kirish va asosiy tamoyillar

110. Odoblilik

120. Ob'ektivlilik

130. Kasbiy kompetenttsiya va tegishli o‘z vaqtidalik

140. Maxviylik

150. Professional xatti-harakatlar

B-Bo‘lim. Jamoat amaliyotidagi professional buxgalterlar

200. Kirish

210. Professional yo‘riqlar

220. Manfaatlar to‘qnashuvi

230. Ikkinchi fikr

240. Gonorarlar va boshqa turdagi mukofotlar

250. Prfossional xizmatlarning marketing

260.Sovg’alar va mehmondo‘stlik belgilari

270. Mijoz aktivlarini saqlash

280. Ob'ektivlilik-barcha xizmatlar

290. Mustaqillik-ishonchni ifoda etish bo‘yicha roziliklarC-Bo‘lim. Biznesda ishlaydigan professional buxgalterlar

300. Kirish

310. Potentsial mojoralar

320.Ma’lumotlarni tayyorlash va taqdim etish

330. Kasbiy bilim va tajribaning yetarliligi

340. Moliyaviy qiziqish

350. Rag’batlantirish (stimullar)

Yuqoridagi punktlardan uchinchi bulimga tegishli “Biznesda ishlaydigan professional buxgalterlar” tarkibini ko‘rib chiqamiz. Misol uchun, 300.1 qism Kodeksning ushbu qismi A qismida ko‘rib chiqilgan kontseptual asos biznesda ishlaydigan professional buxgalterlar tomonidan qanday qo‘llanilishi kerakligini ko‘rsatadi.

300.2. Biznesda ishlaydigan professional buxgalterlar ish beruvchilar va uchinchi shaxslar ishonishi mumkin bo‘lgan moliyaviy va boshqa ma’lumotlarni tayyorlash va taqdim etish uchun individual yoki birgalikda javobgar bo‘lishi mumkin. Shuningdek, ular samarali moliyaviy menejment va biznes bilan bog’liq turli masalalar bo‘yicha vakolatli maslahatlar uchun javobgar bo‘lishi mumkin.

Ushbu professional buxgalterlarning axloq kodeksida quyidagi tushunchalar quyidagi ma’nolarga ega:

reklama (advertising)- kasbiy faoliyatni amalga oshirish uchun buyurtmalar olish uchun jamoat amaliyotidagi professional buxgalterlarning xizmatlari yoki ko‘nikmalari to‘g’risida jamoatchilikka ma’lumot berish;

ishonch bildirish uchun mijoz (assurance client)-

a) to‘g’ridan-to‘g’ri hisobot shartnomasi bo‘yicha o‘rganish mavzusi uchun javobgardir; yoki

(b) tasdiqlash asosida tuzilgan shartnomaga binoan, o‘rganish mavzusi (tasdiqlash) to‘g’risidagi ma’lumotlar uchun javobgardir va shuningdek, o‘rganish mavzusi uchun javobgar bo‘lishi mumkin.

(Moliyaviy hisobot auditi uchun buyurtma bergan mijoz

ekanligiga ishonch bildiruvchi mijoz uchun "moliyaviy hisobot auditi uchun buyurtma bergan mijoz"gaqarang);

Ishonch bildirish uchun rozilik (assurance engagement)- ommaviy amaliyotchi professional buxgalter mezonlarga nisbatan o‘rganish mavzusini baholash yoki o‘lchash natijalariga javobgar bo‘lmagan foydalanuvchilarning ishonch darajasini oshirish uchun mo‘ljallangan xulosani chiqaradigan shartnoma.

(Ishonchni ifoda etish bo‘yicha kelishuvlar haqida ko‘proq ma’lumot olish uchun ishonch bildirish bo‘yicha kelishuvning elementlari va maqsadlarini ko‘rib chiqadigan va xalqaro audit standartlari (MSA) qo‘llanilishi kerak bo‘lgan kelishuvlarni belgilaydigan xalqaro audit va ishonchni ifoda etish standartlari qo‘mitasi tomonidan ishlab chiqilgan ishonchni ifoda etish bo‘yicha kelishuvlarning xalqaro asosiga qarang.), xalqaro ko‘rib chiqish (MSSO) va ishonchni ifoda etish bo‘yicha kelishuvlarning xalqaro standartlari (MSSVU);

Ishonchni ifoda etuvchi loyixa jamoasi-(assurance team) –

(a) ishonchni ifoda etish loyihasi jamoasining barcha a’zolari;

(b) ishonch bildirish bo‘yicha kelishuv natijasiga bevosita ta’sir ko‘rsatishi mumkin bo‘lgan firmaning barcha boshqa shaxslari, shu jumladan:

(i) kompensatsiya miqdorini tavsiya etadigan yoki ishonchni ifoda etish to‘g’risidagi shartnomani bajarish bilan bog’liq holda ishonchni ifoda etish loyihasi bo‘yicha sherik faoliyatini to‘g’ridan-to‘g’ri nazorat qilish, boshqarish yoki boshqa tartibga solishni amalga oshiradigan shaxslar.

Mustaqillilik (independence)-

(a) fikr mustaqilligi (aqlning mustaqilligi) – halollik, xolislik va professionalskeptisizmga rioya qilishga imkon beradigan, professional hukmni buzadigan bosimsiz fikr bildirishga imkon beradigan aql-idrok;

(b) harakatlardagi mustaqillik – ko‘rinishda mustaqillik) - barcha kerakli ma’lumotlarga, shu jumladan barcha ehtiyot choralariga ega bo‘lgan oqilona va ma’lumotli uchinchi tomon xulosa chiqarishi mumkin bo‘lgan faktlar va holatlardan qochish. firma yoki ishonch

loyihasi jamoasi a’zosining halolligi, xolisligi va professional shubhasi buzilgan;

Bilvosita moliyaviy qiziqish (indirect financial interest)- jismoniy shaxs yoki yuridik shaxs tomonidan nazorat qilinmaydigan qo‘shma investitsiya mexanizmlari, mulk komplekslari, trestlar yoki boshqa vositachilik turlari orqali mulkka egalik qilish bilan ifodalangan moliyaviy qiziqish;

Katirovka qilingan sub'ekt (listed entity)- qimmatli qog’ozlar, kapital yoki qarz vositalari ro‘yxatga olingan yoki tan olingan fond birjasida ro‘yxatga olingan yoki kim oshdi savdosi tan olingan fond birjasi yoki boshqa ekvivalent organ qoidalariga muvofiq amalga oshiriladigan sub'ekt;

Tarmoq (network) yirik tizim:

(a) maqsadi hamkorlik; va

(b) maqsadi foyda va xarajatlarni taqsimlash sifatida aniq belgilangan yoki umumiy mulk, umumiy nazorat yoki boshqaruv ostida, umumiy sifat nazorati siyosati va protseduralari, umumiy biznes strategiyasiga ega, umumiy firma nomi yoki professional resurslarning katta qismidan foydalanadi;

ofis (office) -geografik joylashuvi yoki ko‘rsatiladigan xizmatlar turi bo‘yichatashkil etilgan alohida kichik guruh;

professional buxgalter (professional accountant) –HBF tarkibiga kiruvchi tashkilot a’zosi bo‘lgan shaxs.[88]

Umumiy xulosa qiladigan bo‘lsak, odob-ahloq qoidalari qaysi mamlakatda bo‘lmasin halollikni, to‘g’rilikni tadab qiladigan tartib qoidalar majmuasi. Buzgalter kasbiga ishonchni oshiradigan, professional, sifatli xzmatlarga amalga oshirishda yordam beradi. Shu bois, har bir mamlakatda qabul qilingan qonunlardan , sdartlardankelib chiqgan holda buhgalterlar va auditorlar uchun odob-axloq Kodeksi qabul qilinadi deb o‘ylayman.

15.7 Biznesda etika

Biznes dunyosida o‘z normalari va qoidalari mavjud. Etiket

[88] https://www.norma.uz/poleznaya_informaciya/kodeks_etiki_professionalnyh_buhgalterov

tamoyillarini bilish va ularga sanoatli rioya etish yaxshi inson munosabatlari, o‘zaro hurmat va samaradorlik ta’minlaydi, ular yordamida kompaniya faoliyatining aniq liniyasi yaratiladi va korporativ standartlar shakllantiriladi.

Ishbilarmonlik etiketining qoidalariga muvofiq har doim ezgu bo‘lish, xodim va sheriklarga hurmat va ochiq munosib bo‘lish zarur.[89]

Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part F: Professional ethics in accounting and business” 19-chapter “Ethical considerations” biznesda etika mavzusi quyidagicha yoritilgan.

Biznesda etika (Ethics in business):"axloq qoidalarini biznes xatti- harakatlarida qo‘llash".[90]

Korxonalar, shuningdek, xulq-atvor me'yorlari va na’munalariga asoslangan axloqiy qadriyatlarga ega bo‘lib, rahbarlar ularni o‘zlarining individualligini ifoda etishda va maqsadlariga erishishda eng yaxshi yordam beradi deb hisoblashadi. Ushbuaxloqiy qadriyatlarning ba’zilari aniq bo‘lishi mumkin; masalan, missiya bayonotida yoki xodimlarni o‘qitish dasturlarida ifodalangan. Boshqalar uchun tashkilot madaniyatining bir qismi bo‘lgan yozilmagan qoidalar va urf-odatlar bo‘lishi mumkin:"biz bu erda hamma narsani qanday qilamiz".

Ishbilarmonlik hayoti axloqiy dilemmalarning samarali manbai hisoblanadi, chunki uning butun maqsadi moddiy manfaat va foyda olishdir. Biznesdagi muvaffaqiyat boshqalarga nisbatan potentsial ustunlikga ega bo‘lishga intilishadi.

Quyida keltirilgan 30- jadvalda etika qoidalarning uchta elementi qisqacha keltirilgan.

15.4 - jadval

Etika qoidalarning elementlari

Element turlari	Tushuncha
I -Men	Axloq insonning xatti-harakatlari uchun kasbiy javobgarligi bilan bog’liq

[89] Деловая этика и этикет в мире бизнеса 14.07.2015 специалист проекта «UzJobs» Юлией Абу-Шихада
[90] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part F: Professional ethics in accounting and business” 19-chapter “Ethical considerations” 502 p

DO -qo‘limdan	Etika shaxs amalga oshirishi mumkin bo‘lgan "haqiqiy dunyo" dagi amaliy harakatlar bilan bog’liq. Inson har doim nima qilayotganini emas, balki qanday harakat qilishini hisobga olish muhimdir.
BEST- kelganini qilaman	Etika turli xil harakatlar yo‘nalishlarini tanlash bilan bog’liq. Bu boshqalarga qaraganda kamroq yoqimsiz choralarni ko‘rishni o‘z ichiga olishi mumkin.

Ishonch masalasi (An issue of trust).

Vaziyat qanday bo‘lishidan qat'i nazar, jamoatchilik (ayniqsa, mutaxassislarga nisbatan) tashkilotlarning axloq qoidalariga rioya qilib yo‘l tutishini kutada. Bu"menga ishoning" modeli sifatida tanilgan va ko‘pchilik korxonalar oilalarga tegishli bo‘lgan yillar davomida shunday bo‘lgan. Vaqtlar endi o‘zgardi va aksariyat kompaniyalar endi otalar va o‘g’illar emas, balki direktorlar va menejerlar tomonidan boshqariladi va "meni jalb qiling" modeli o‘zgardi, chunki ularning axloqiy fazilatlari haqida ko‘proq dalillar kerak edi.

So‘nggi paytlarda biznesga bo‘lgan ishonch pasayib ketdi va uni tasdiqlash uchun ko‘proq dalillar kerak. **"Menga ko‘rsating" “Show me”** bosqichi ishonchni namoyish etishni talab qildi, **"Menga isbotlang" 'Prove to me”** mustaqil tekshirish talab qiladi va **"Menga bo‘ysunish" “Obey me”** yakuniy bosqichi qonun axloqsiz xatti-harakatlarni bartaraf etish uchun qonunchilikni yaratganda sodir bo‘ladi.

Bu ishonchning yoqolib ketishiga nima sabab bo‘ldi? 1980-yillardan boshlab Buyuk Britaniya **Barings Bank, Polli Peck** va **Makswell** nomlarini o‘z ichiga olgan bir qator korporativ ofatlarga guvoh bo‘ldi. AQShda **Worldcom, Enron** va **Tyco** bilan bog’liq janjallar boshlandi. Evropa bundan qochib qutula olmadi va Parmalat bilan bog’liq bir qator muammolarga duch keldi, Osiyoda esa Mitsubishi Motors va Daewoo ham muammolarga duch kelishdi. Ushbu janjallarning barchasi jamoatchilikning yirik korporatsiyalarga bo‘lgan ishonchini jiddiy ravishda buzdi.

Ushbu ishonchsizlikka qarshi turish uchun ko‘plab korporatsiyalar o‘z xodimlarini boshqarish va o‘qitish uchun **axloq strategiyasi (ethical strategies)** va **siyosatni (policies)** ishlab chiqdilar. Strategiya menejment tomonidan belgilanadi vau biznesning barcha sohalariga tarqaladi va tashkilotning madaniy DNAning bir qismiga aylanadi.

Korporativ javobgarlik siyosati va hisobotlari (Corporate Responsibility Policies and Reports).

Axloqiy strategiya har doim ham tashqardagilarga ko‘rinmaydi va bugunga kunda ko‘plab kompaniyalar o‘z manfaatdor tomonlari uchun **Korporativ javobgarlik siyosati (Corporate Responsibility Policies (CRP))** va **Korporativ javobgarlik to‘g’risidagi hisobotlarni (Corporate Responsibility Reports (CRRS))** ishlab chiqmoqdalar, bu esa ularning manfaatdor tomonlari o‘zlarining majburiyatlarini namoyish etishlari va o‘zaro munosabatlarni kengroq jamiyatda boshqarishlari kerak. Ular tashkilot o‘z aktsiyadorlarining majburiyatlaridan tashqarima’suliyatga ega degan fikrni aks ettiradi.

(a) **Korporativ javobgarlik siyosati (Corporate Responsibility Policies (CRP)).** Korporativ javobgarlik siyosati korporativ ijtimoiy javobgarlik siyosati kabitanilgan. Bu tashkilot o‘zi a’zo bo‘lgan mahalliy hamjamiyatga qanday yordam berishni va qaysi xayriya tashkilotlarini qo‘llab-quvvatlashni hal qiladigan siyosatdir. Biroq, ular kengroq hamjamiyat bilan ham shug’ullanadilar va siyosat ko‘pincha
tashkilotning atrof-muhitga ta’sirini kamaytirish va yangi xodimlarni topishga qaratilgan.

Korporativ ijtimoiy javobgarlik (CRP) — bu korxona xizmatlari jamiyat uchun foydali va axloqiy bo‘lishini ta’minlaydigan korporativ yondashuv. Kompaniyaning asosiy maqsadi foyda olish bo‘lsa-da, bugungi dunyoda faqat ishlashga e'tibor qaratish etarli emas. **CRP** -ni amalga oshirish orqali tashkilotlar biznes operatsiyalaridan tashqari jamiyatga ta’sirini tan olishadi.

(b) **Korporativ javobgarlik to‘g’risidagi hisobotlarni (Corporate Responsibility Reports (CRRS)).** Ko‘pgina yangi

texnologik yutuqlar statistik ma’lumotlarni uglerod izi va kompaniyaning atrof-muhitga ta’siri kabi ma’lumotlarnitaqdim etishga imkon beradi. Ular tashkilot haqida juda batafsil hisobot olish uchun tovar ayirboshlash kabi an'anaviy hisob-kitoblarga qo‘shilishi mumkin. Bunday korporativ qadriyatlar, xodimlarni ish beruvchilarning ularga nisbatan xulq-atvoriga qarab kutilayotgan natijalardan iborat. Maqsad, oxir-oqibat, shaxsiy xulq-atvor va professionallik nuqtai nazaridan butun ishchi kuchining izchil xatti-harakatlarini ta’minlashdir. Ushbu siyosat ixtiyoriy ravishda amalga oshiriladi va natijalar auditorlak tekshiruvlar, so‘rovlar va suhbatlar orqali nazorat qilinadi.[194] Hisobot na’munasi va batafsil ma’lumot ushbu saytda ko‘rib chiqishingiz mumkin.

Biznes etikasi (Ethics in business) - korporativ boshqaruv, insayder savdosi, poraxo‘rlik, kamsitish, korporativ ijtimoiy javobgarlik, ishonchli majburiyatlar va boshqalarni o‘z ichiga olgan potentsial nizoli masalalar bo‘yicha tegishli biznes siyosati va amaliyotini o‘rganadi.

Qonun ko‘pincha biznes etikasini belgilaydi, ammo boshqa hollarda biznes etikasi korxonalar jamoatchilik roziligini olish uchun amal qilishi mumkin bo‘lgan asosiy qo‘llanmani ifodalaydi.

Biznes etikasi iste'molchilar va korxonalar bilan bozor ishtirokchilarining turli shakllari o‘rtasida ma’lum bir asosiy ishonch darajasini kafolatlaydi. Masalan, portfel menejeri badavlat mijozlar singari oila a’zolari va kichik individual investorlarning portfellariga ham e'tibor berishi kerak. Ushbu turdagi amaliyot jamoatchilikka adolatli munosabatda bo‘lishni ta’minlaydi.[91]

Xulosa qiladigan bo‘lsak, biznes etikasi jamiyatda, bisnesda, jamoada, atrof- muhitda odob-axloq qoidalarni belgilab berada va u yashayotgan mamlakatdagi qadriyatlariga, qonun va insoniy odob-axloq qoidalari bilan uzviy bog’liq. Biznesda etika qoidalariga yurish-turishingiz, muomala madaniyatingiz mijozlar bilan ishlashda ko‘p narsani belgilab beradi. Shu bois, har bir biznes sub’ekt kompaniyada etika qoidalar chegarasini tasdiqlab olishga harakat qilishadi. Bu sodir

[91] https://www.investopedia.com/terms/b/business-ethics.asp

bo‘lishi mumkin bo‘ladigan ko‘p noxush holatlarning oldini olishga yordam beradi va albatta kompaniya xizmat sifatini oshirishga ko‘maklashadi.

15.8. Ahloqiy dilemmalar

Axloqiy dilemma (yunon tilidan. di (s) – ikki marta va lemma – taxmin)-tanlov holati, unda har qanday kishini tanlash muayyan axloqiy qoidalarni buzish bilan bog’liq bo‘lgan imkoniyatlar o‘rtasida axloqiy tanlov zarurati tug’iladi.

Boshqacha qilib aytganda – axloqiy dilemma-bu o‘zini bosh qahramon sifatidako‘rsatadigan eksperiment ishtirokchisi harakatning mumkin bo‘lgan variantlaridan birini tanlashi kerak bo‘lgan faraziy ziddiyatli vaziyat.

Bunday dilemmani hal qilish qiyin axloqiy tanlov bilan bog’liq, masalan: qonunni buzish va odamning hayotini saqlab qolish yoki qonunga binoan harakat qilish va odamning o‘limiga yo‘l qo‘yish.

Axloqiy muammolarni hal qilish haqiqiy hayotda axloqiy muammolarga duchkeladigan odamlarning fikrlash tarzi haqida muhim ma’lumotlarni beradi.

Aksariyat hollarda axloqiy ahamiyatga ega bo‘lgan qarorlar shu tarzda qabul qilinadi - tezda, ikkilanmasdan va biz odatda qaror qabul qilish haqiqatidan xabardor emasmiz. Murakkab vaziyat, g’ayritabiiy, motivlar raqobati bilan boshqa masalalar bilan bog’liq xollarda o‘zini boshqaraolish yoki yo‘naltirish.[92]

Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part F: Professional ethics in accounting and business” 19-chapter “Ethical considerations” qismida ahloqiy dilemalarga quyidagicha ta’rif keltirilgan.

Axloqiy dilemmalar (Ethical dilemmas)-bu ikkita axloqiy qadriyatlar yoki talablar bir-biriga mos kelmaydigan holatlar. Ular, shuningdek, shaxsga ikkita qarama-qarshi talab yoki majburiyat yuklangan hollarda ham paydo bo‘lishi mumkin.Manfaatlar to‘qnashuvi jismoniy shaxs ikki yoki undan ortiq tomonlar oldida majburiyatlarga

[92] M. Sharifxo‘jayev., Yo. AbdullayevMENEJMENT. Darslik. Toshkent-O‘qituvchi 2001. 190 b

ega bo‘lganda yuzaga keladi. Ish paytida ma’lumot yoki boshqa savollar paydo bo‘lishi mumkin, ya’ni ular boshqa tomonga zarar bermasdan bir
tomonda ishlashni davom ettira olmaydilar.

Biz buxgalterlarning axloqiy me'yorlarga rioya qilishlari zarurligini va axloqsiz xatti-harakatlarning oqibatlarini muhokama qildik. Shuning uchun ular axloqiy muammoni ochib berishlari va uni samarali va to‘g’ri hal qilishlari muhimdir. Ko‘pgina dilemmalar shaxsiy halollikka ham, biznes ko‘nikmalariga ham qarshi turadi va shuning uchun axloqiy me'yorlarni chuqur tushunish muhimdir. Endi biz buxgalterlar axloqiy qarorlar qabul qilishlari kerak bo‘lgan potentsial vaziyatlarni va ularni qanday hal qilishlari kerakligini ko‘rib chiqamiz.

Axloqiy dilemmalar va manfaatlar to‘qnashuvi (Ethical dilemmas and conflicts of interest).

Axloqiy dilemmalar-bu ikkita axloqiy qadriyatlar yoki talablar bir-biriga mos kelmaydigan holatlar.

Manfaatlar to‘qnashuvi (conflicts of interest)- bu jismoniy shaxs ikki yoki undan ortiq tomonlar oldida majburiyatlarga ega bo‘lganda yuzaga keladi.

Axloqiy dilemmalar va manfaatlar to‘qnashuvi yuzaga keladigan vaziyatlar:

Axloqiy dilemmalar to‘rtta qadriyatlar to‘plami o‘rtasidagi ziddiyatlar natijasidayuzaga keladi. Bularga:

- **Ijtimoiy qadriyatlar**-qonun (**Societal values** – the law);
- **Shaxsiy qadriyatlar**-shaxs tomonidan saqlanadigan qadriyatlar va tamoyillar (**Personal values** – values and principles held by the individual);
- **Korporativ qadriyatlar**-ko‘pincha axloq kodekslarida ko‘rsatilgan xodim ishlaydigan tashkilotning qadriyatlari va tamoyillari (**Corporate values** – the values and principles of the organisation where the individual works, often laiddown in ethical codes).
- **Kasbiy qadriyatlar**-bu shaxsa’zo bo‘lgan professional tashkilotning qadriyatlari va tamoyillari, ko‘pincha axloq

kodekslarida bayon etiladi. Jamiyat korxonalar noto‘g’ri ish tutayotganiga ishongan joyda, xatti-harakatlarning minimal darajasini ta’minlash uchun qonunlar qabul qilinishi mumkin. Bunga ekologik muammolar, kartellar va adolatsiz raqobat, shuningdek firibgarlik, insayder bitimlari, poraxo‘rlik va korruptsiyani hal qilish uchun yaratilgan qonunlar misol bo‘la oladi. Bu erda kelinglar kartel nimaligini tushunib olamiz.

Kartel (cartel)-bu etkazib berishni nazorat qilish yoki narxlarni tartibga solish yoki manipulyatsiya qilish maqsadida tovarlar yoki xizmatlar ishlab chiqaruvchilar guruhi o‘rtasida rasmiy kelishuv asosida tashkil etilgan tashkilot.[93]

Axloqiy dilemmalar nima to‘g’ri va nima noto‘g’ri ekanligini noaniq tanlash bilan bog’liq. Bunday sharoitda odam to‘g’ri tanlov qilish uchun maslahat so‘rash va o‘z instinktlariga ishonishdan boshqa ko‘p ish qila olmaydi.

Shuni yodda tutingki, qonunlar insonga axloqiy muammoni hal qilishda yordam berishi shart emas-haqiqatan ham, jamiyatning ko‘plab a’zolari o‘zlarining shaxsiy axloq qoidalari ma’lum bir qonunga rioya qilish ziddiyatli vaziyat kelganda, o‘zlarini tushunarsiz holatda his qilishadi. Shunga qaramay, kasbiy majburiyatlar qonunga zid bo‘lgan hollarda, ACCA kengashi aniq – qonuni har doim ustunlik qiladi.

Etika va shartnoma majburiyatlari (Ethics and contractual obligations). Shartnoma majburiyatlari qonunda belgilangan majburiyatlardan farq qiladi, chunki jismoniy shaxs shartnomani ixtiyoriy ravishda tuzadi; qonunda belgilangan majburiyat-larda ixtiyoriylik elementi yo‘q.

Bu shuni anglatadiki, jismoniy shaxs qonunni buzmasdan shartnoma majburiyatlarini buzishi mumkin. Shu sababli, shartnoma majburiyatlariga zarar etkazadigan bo‘lsa ham, professional axloq qoidalariga rioya qilish kerak. Mantiqan,bu shuni anglatadiki, kasbiy axloqni buzish yoki mehnat shartnomangiz shartlarini tanlashni hisobga olgan holda, siz kasbga ustuvor ahamiyat berishingiz kerak. Qonunva mehnat sudlari ish beruvchisi undan kasbiy axloqni buzishni talab

[93] https://www.investopedia.com/terms/c/cartel.asp

qilgan xodimni qo‘llab-quvvatlaydi-muammo shundaki, ko‘plab xodimlar bunday masalalar bo‘yicha sudga murojaat qilishni xohlamaydilar.

Axloqiy ziddiyatlarga misollar (Examples of ethical tensions).

Quyida qiymat to‘plamlari o‘rtasida qanday **akloqiy ziddiyatlar** paydo bo‘lishimumkinligi haqida misollar keltirilgan.

(a) Ijtimoiy qadriyatlar va korporativ qadriyatlar (Societal values andcorporate values).

Ish beruvchi shaxsdan noqonuniy harakat qilishni so‘rashi mumkin, masalan,nogiron yoki etnik kelib chiqishi bo‘lgan xodimni kamsitish.

(b) Shaxsiy qadriyatlar va korporativ qadriyatlar (Personal values andcorporate values).

Jismoniy shaxs o‘z tashkilotining ayrim faoliyatiga, masalan, chet el fabrikalarida bolalar mehnatidan foydalanilinmasligi mumkin. Noqonuniy bo‘lmasa-da, bu ularning axloqiy e'tiqodlariga ziddir.

(c) Professional qadriyatlar va korporativ qadriyatlar (Professionalvalues and corporate values).

Ish beruvchi shaxsni boshqa lavozimga o‘tkazib, undan foyda ko‘rsatkichini yaxshilash uchun hisob-kitoblar schyotlarida o‘zgartirish kiritishni talab qilishi mumkin. Bunday tuzatishlar ularning buxgalteriya organining xulq-atvor kodeksiga ziddir.

Axloqiy dilemmani aniqlash (Spotting an ethical dilemma).

Professional hayoti davomida buxgalterlar ularni axloqiy dilemma yoki manfaatlar to‘qnashuviga olib keladigan vaziyatlarga duch kelishadi. Quyidagi savollar kelajakda muammolarni aniqlash qobiliyatingizni rivojlantirishga yordam beradi. Ko‘rib chiqilayotgan axloqiy tamoyillarni aniqlash uchun taqdim etilgan ma’lumotlardan foydalaning.

IMTIHON DIQQAT MARKAZIDA (EXAM FOCUS POINT).

Ushbu sohadagi imtihon savollariga javob berishning kaliti ACCA ning asosiy tamoyillarini qo‘llashdir. Bundan tashqari, ehtimol siz vaziyat axloqsiz yoki yo‘qligini his qilasiz. O‘zingizning

xulosangizga kelish uchun printsiplar va instinktingizdan foydalaning.

SAVOL (QUESTION) Vaqt bosimi (time pressure)

Ushbu oy uchun boshqaruv hisobotlarini to‘ldirish uchun vaqtingiz yo‘q. Muhim savdo ma’lumotlari savdo guruhi tomonidan odatda o‘z vaqtida taqdim etiladi, shunda siz uni yakuniy raqamlarga nimani kiritishingiz mumkin. Ushbu oyning savdo hisoboti xodimlarning kasalligi sababli kechikish bilan taqdim etiladi va siz moliyaviy direktorga hisobot berishdan bir necha soat oldin ma’lumot olasiz.

Javob. Bu erda birdamlik muammosi paydo bo‘ladi. Ushbu ma’lumotni boshqaruv hisobotlariga kiritishga vaqtingiz bo‘lishi mumkin bo‘lsa-da, uning to‘g’riligini ham tekshirishingiz dargumon. Shunday qilib, siz moliyaviy direktorga bir oylik sotuvlar to‘g’risida noto‘g’ri ma’lumot berish xavfini tug’dirasiz.

SAVOL (QUESTION) Soliq maslahati (Tax advice)

Tushlik tanaffus vaqtida kompaniyangizning kadrlar bo‘yicha menejeri sizga yordam so‘rab murojaat qildi. U yaqinda katta miqdordagi pulni meros qilib oldi va sizdan meros solig’i va kapitaldan olinadigan soliq bo‘yicha majburiyatlarini hisoblashingizni xohladi. Shuningdek, u sizdan pulni qanday investitsiya qilish kerakligi haqida maslahat so‘radi.

Javob. Bu erda professional kompetentsiya va tegishli g’amxo‘rlik haqida gap ketayapti. Agar siz soliq mutaxassisi bo‘lmasangiz, soliq majburiyatlarini hisoblash uchun etarli malakaga ega bo‘lmasligingiz mumkin. Moliyaviy maslahat berish minamaydoni bo‘lishi mumkin va buni amalga oshirishdan oldin moliyaviy xizmatlar qoidalariga muvofiq malaka olishingiz kerak bo‘lishi mumkin. Agar siz keraklimalakaga ega bo‘lsangiz ham, ehtimol siz to‘g’ri g’amxo‘rlik qila olmaysiz, chunki siz bergan har qanday maslahat joyida bo‘ladi va siz bu masalani etarlicha batafsil tushuna olmaysiz.

SAVOL (QUESTION) Bayram muqovasi (holiday cover)

Sizdan hamkasblaringizdan biri ta’tilda bo‘lganida uning vazifalarini o‘z zimmangizga olishingiz so‘ralgan. Ushbu vazifalaridan biri shundan ibotatki oy hisoboti bo‘yicha yig’ilish o‘tkazishdan bir

necha kun oldin bo‘lim rahbarlariga boshqaruv hisobotlarni taqdim etishdan iborat. Ketishdan oldin hamkasbingiz sizga: "hisob-fakturalarni shunchaki chop eting va ularni har bir menejerning stol ustiga qo‘ying", dedi.

Javob.Bu erda maxfiylik haqida gap ketayapti. Boshqaruv hisoblari odatda faqat yuqori menejment uchun mo‘ljallangan, shuning uchun siz ularning boshqa birovning qo‘liga tushib qolish xavfini kamaytirishingiz kerak. Himoyalanmagan nusxalarni stolga qo‘yib, siz ularni himoyasiz qoldirasiz. Agar hujjatlarni memejerlar stoliga qoldirish kerak bo‘lsa, u holda to‘g’riroq, ularni to‘g’ridan-to‘g’ri tegishli shaxsga topshirilishi kerak yoki maxfiy konvertga muhrlangan holda taqdim etilishi kerak.

SAVOL (QUESTION) Ayyor reja (cunning plan)

Sizning moliya direktoringiz sizning kompaniyangizning etkazib beruvchilaridan birini sotib olishni rejalashtirgan jamoaga qo‘shilishingizni so‘radi. Usha kompaniya bosh buxgalteri sizning qadrdon maktab do‘stingiz ekanligini moliyadirektori biladi va sizdan "muvaffaqiyatli singdirishga yordam beradigan har qanday narsani aniqlashga harakat qilishingizni so‘radi, ammo bu sir bo‘lib qolishi kerak".debiltomos qiladi.

JAVOB (ANSWER). Bu erda uch turdagi muammo mavjud. Birinchidan, sizda manfaatlar to‘qnashuvi bor, chunki moliya direktori sizdan bu vaziaytni sir tutishingizni so‘rayapti, lekin siz do‘stingizga nima bo‘layotganini aytib berishingiz kerak deb o‘ylayapsiz, chunki bu uning ishiga ta’sir qilishi mumkin.

Ikkinchidan, moliya direktori sizdan do‘stingizni aldashingizni so‘rayapti. Aldash-bu sizning axloqiy tamoyillaringizni buzadigan professional bo‘lmagan xatti-harakatlar. Shunday qilib, vaziyat sizga ikkita qarama-qarshi talabni qo‘yapdi. Shuniesda tutish kerakki, hech bir ish beruvchi sizdan axloq qoidalaringizni buzishingizni so‘ray olmaydi.

Va nihoyat, sizning axloq prinsiplaringizni buzishingizni so‘rash, bu moliyaviydirektorning professional bo‘lmagan xatti-harakatidir. Siz bu haqda tegishli organga xabar berishni o‘ylab ko‘rishingiz kerak.

SAVOL (QUESTION) Bonus vaqt (Bonus time)

Sizning kompaniyangizda xarajatlarni tejash tashabbusi mavjud bo‘lib, unda bir yil ichida eng ko‘p pul tejagan bo‘lim boshlig’i mukofot oladi. Sizning vazifangiz har bir bo‘limdan xarajatlarni tejash ma’lumotlarini to‘plash va natijalarni moliya direktoriga taqdim etishdan iborat.

Tadbir tugagandan so‘ng, muvaffaqiyatli bo‘lim boshlig’i sizga sevimli musiqiyguruhingizning sotilgan konsertiga chiptalarni beradi.

JAVOB (ANSWER). Bu erda ob'ektivlik masalasi haqida gap ketayapti. Boshqa bo‘lim rahbarlari sovg’ani shunchaki "tuzatish" yoki "maxsus xizmatlar"ni bajarganligingiz uchun taqdirlash sifatida o‘ylashlari mumkin. Bu sizning kelajakdagi ishingizga ham ta’sir qilishi mumkin va shuning uchun siz rad etishingiz kerak.[94]

IMTIHON DIQQAT MARKAZIDA (EXAM FOCUS POINT).

Ushbu sohadagi savollar ssenariydan printsipni aniqlashni talab qilishi mumkin.

15.9. Ahloqiy nizolami hal qilish

Nizo haqida tushunchalar turli manbalarda o‘ziga xos tavsiflab berilgan. Misoluchun internet mambalarda:

Nizo — bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar orasida muayyan masalalarni halqilishda tomonlarning bir-biri bilan bir yechimga kela olmaganligini bildiradi.[95]

M. Sharifxo‘jayev., Yo. AbdullayevMENEJMENT. Darsliklarida:

Nizo-mojaro (lotincha conflictus – to‘qnashuv) – qarama-qarshi, bir-biriga mos kelmaydigan manfaatlar va fikrlar to‘qnashadigan, o‘tkir salbiy his-tuyg’ular va tajribalarning paydo bo‘lishi bilan kechadigan vaziyat. deb ta’rif keltirilgan.

Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part F: Professional ethics in accounting and business” 19-chapter “Ethical considerations” qismida ahloqiy nizolarni hal qilish mavzusi quyidagicha qisqacha yoritib berilgan.

[94] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part F: Professional ethics in accounting and business” 19-chapter “Ethical considerations” 504-507 p

[95] https://academy-of-capital.ru/blog/razreshenie-konfliktov/

Axloqiy nizolar (ziddiyatlar) quyidagilar tufayli yuzaga kelishi mumkin:

- Yuqori lavozimdagi hamkasbingiz, oilangiz yoki do‘stlaringizningtomonidan haddan tashqari bosim o‘tkazishlari;
- Agar ishtirokchilardan texnik va / yoki professional standartlarga zidharakat qilish so‘ralgan bo‘lsa;
- Hamkasblar va professional standartlar o‘rtasida sodiqlikni taqsimlash;
- Shubhali ma’lumotlarni nashr etish;
- Agar a’zolar o‘zlarining bilimlari yoki tajribalari etmagan ishlarnibajarishlari aytilsa;
- Boshqa xodimlar yoki mijozlar bilan shaxsiy munosabatlar;
- Taklif etilgan sovg’alar va mehmondo‘stlik.

Biz axloqiy nizolarni keltirib chiqarishi mumkin bo‘lgan juda ko‘p holatlar mavjudligini va juda jiddiy (masalan, firibgarlik yoki noqonuniy harakatlar) kabi holatlarni ko‘rib chiqdik. ACCA o‘z a’zolari va talabalariga taklif qiladigan ularni halqilish usuli uning axloq kodeksida ko‘rsatilgan; ammo, ko‘plab tashkilotlar qarorni baholashning muqobil jarayonini taklif qilishadi. Odamlar o‘zlariga quyidagi savollarni berishlari kerak:

(a) Shaffoflikni (Transparency).

Boshqalar mening qarorim haqida bilsalar, o‘zimni qulay his qilamanmi,mening qarorim oqlanganmi?

(b) Sifat (Effect).

Qaror ta’sir qilishi mumkin bo‘lgan barcha tomonlarni ko‘rib chiqdimmi va barcha omillar, masalan, engillashtiruvchi holatlar hisobga olinganmi?

(c)Adolat (Fairness).

Uchinchi oqilona tomon bu qarorni adolatli deb hisoblaydimi?

SAVOL (QUESTION) Bonus vaqt (Bonus time)

Quyidagi savollardan qaysi biri axloqiy dilemmani hal qilishda o‘zingizga savol berayotganingizda to‘g’ri kelmaydi?

A. Hamkasblarim mening yechimimni oqilona deb

o‘ylashadimi?

B. Yechimning barcha mumkin bo‘lgan oqibatlari haqida o‘ylab ko‘rildimi?

C. Jamoatchilik nazorati ostida o‘z yechimimni himoya qila olamanmi?

D. Mening yechimim kareramga foyda keltiradimi?

JAVOB (ANSWER). Bu sizning martabangizni yaxshilanishidan yoki yo‘qligidan qat’iy nazar,axloqiy dilemma uchun eng yaxshi qarorni qabul qilishingiz kerak.

Axloqiy dilemmalarni shakllantirish va ularni hal qilish (Raising anddealing with ethical dilemmas).

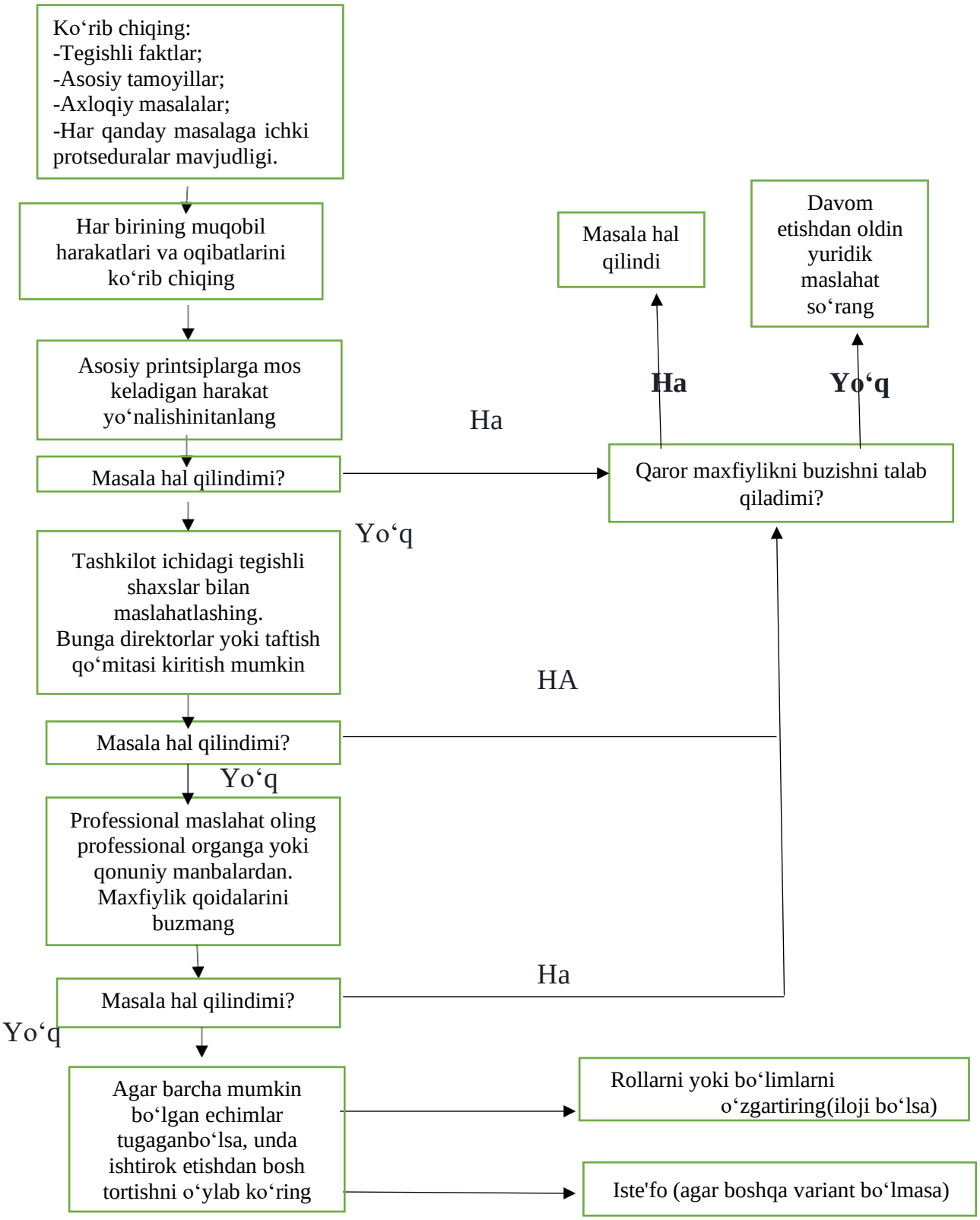
Axloqiy masalalarni ko‘tarishni istagan buxgalterlar uchun quyidagi variantlar

orqali amalga oshirishlari mumkin, misol uchun:

- To‘g’ridan-to‘g’ri ta’luqli buxgalteriya bo‘limlariga murojat qilishorqali;
- Tashkilot ichida yordam yoki ma’lumot liniyasi orqali;
- Mijozlar, etkazib beruvchilar yoki agentlar kabi tashqi tashkilotlarga;
- Anonim.

ACCA a’zolari va talabalar nima qilishga qaror qilishlaridan qat'iy nazar, bu ACCA axloq kodeksiga mos kelishiga ishonch hosil qilishlari kerak.

Barcha bosqichlarda ishtirokchilarga masalaning mohiyatini, shuningdek, barcha muhokamalar va qabul qilingan qarorlarni hujjatlashtirish tavsiya etiladi. PO1 maqsadiga erishish uchun sizdan professional axloq, qadriyatlar va mulohazalarni qo‘llashingiz kerak Ushbu bobda ko‘rib chiqilgan va P1 qog’ozidagi keyingi tadqiqotlaringizga asoslangan material bunga erishishga yordam beradi.



15.6-rasm. Nizolarni hal qilish uchun yondashuvlar

Jamoa a’zolari orasidagi nizolar, asosan ishlab chiqarishning qoniqarsiz tashkil qilinganligi, jamoa a’zolarining ruhiy holatlari hisobga olinmaganligi, zarur ran sharoitining yaratilmaganligi va boshqa sabablar natijasida vujudga keladi. Mehnat jamoalari orasida nizo chiqaruvchi ayrim shaxslar bo‘lishi ehgimoldan uzoq emas. Bunday shaxslar ish paytida foydali mehnat bilan shug’ullanish o‘rniga, o‘zlarining o‘rinsiz e'tirozlarini gapirib ham o‘alarini, ham boshhalarni ishdan chalg’itib, ishlashga xalaqit beradi. Bunday nosog’lom vaziyat jamoa a’zolarining kayfiyatiga salbiy ta’sir qiladi, ularni asabiylaiggiradi, natijada sotsialruhiy vaziyat yomonlashdi. Bu esa o‘z-o‘zidan shiga salbiy ta’sir ko‘rsatadi.

Har qanday oqilona rahbar nizolarni hal qilishning qanday usullari borligini aniq tushunishi kerak. Haqiqat shundaki, biz xohlaymizmi yoki yo‘qmi, inson faoliyatining har qanday sohasida ba’zida turli tomonlarning manfaatlari to‘qnashuviyuzaga keladi, bu esa ziddiyatli vaziyatlarni keltirib chiqaradi. Va siz ularga ruxsat berishingiz kerak.

Bundan tashqari, tajribali rahbar nafaqat vaziyatni normallashtirishga, balki undan kompaniya uchun ham ma’lum foyda olishga qodir. Agar bu dastlab mumkin bo‘lmasa, unda nizolarni oldini olish usullari mavjud bo‘lib, ularni amalda qo‘llash kerak.

Turli odamlar o‘rtasidagi nizolar ko‘pincha har qanday tashkiliy o‘zgarishlar, munozarali masalalar, ish va shaxslararo munosabatlar natijasida yuzaga keladi. Har bir inson bularning barchasini sub'ektiv ravishda qabul qiladi, bu daqiqalarni psixologik darajada jiddiy ravishda boshdan kechiradi.

Qoida tariqasida, turli vaziyatlarda mojaroning sababi manfaatlar to‘qnashuvidir. Masalan, hisoblanmagan mukofot tufayli rahbar va xodim o‘rtasida, ota-onalar nuqtai nazaridagi farq tufayli maktabdagi hamkasblar o‘rtasida, byudjet masalalarida ma’muriy bo‘lim bilan va hokazolar o‘rtasida janjal kelib chiqishi mumkin. Yuqorida aytilganlarning barchasi qarama-qarshiliklarning eng keng tarqalgan shaxslararo turidir.

Shuningdek, odamlar guruhlari (bo‘lim rahbarlari va xodimlari, sustkashlar va ishchilar, konservatorlar va innovatorlar va boshqalar)

o‘rtasida ziddiyatlar mavjud –bu tur guruhlararo deb nomlanadi va eng kuchli va halokatli hisoblanadi.

Shuningdek, ma’lum bir shaxsda ichki nizolar mavjud – masalan, chiptalar allaqachon sotib olingan va oilaviy sayohat uchun narsalar to‘plangan vaziyatda, ammo shoshilinch muammolarni hal qilish uchun to‘satdan ishda bo‘lish kerak.

Har bir mojaroda ob'ektlar (sabablar), sub'ektlar (harakat qiluvchi tomonlar), asosiy va bilvosita ishtirokchilar mavjud bo‘lib, rollarning o‘zgarishi mumkin.

Har qanday qarama-qarshilik halokatli yoki konstruktiv bo‘lishi mumkin. Birinchi variantda yaxshi natijani kutish befoyda, ikkinchi holatda vaziyatni etarli darajada baholash, ochiq muloqotga intilish va ishonchli muhit va hamkorlikniyaratish muhimdir.

Har bir inson o‘zi uchun tanlangan strategiya va taktikalarni ziddiyatli vaziyatlarda qo‘llaydi. Nima bo‘layotganini muvaffaqiyatli boshqarish uchun mojaroning boshqa ishtirokchilarining xulq-atvori va munosabatini aniqlash,shuningdek o‘z taktikalariga tuzatishlar kiritish kerak.

Nizolarni hal qilishning 7 standart usuli:

Nizoli vaziyatlardan qochishning turli xil usullari mavjud. Va ularning har biridan foydalanish ma’lum sharoitlarda samarali bo‘ladi. Keling, nizolarni hal qilishning asosiy usullarini tavsiflaylik.

Raqobat usuli

Pastki chiziq raqibga o‘zi uchun g’alaba qozongan qarorni yuklashdir. Raqobat usulini quyidagi hollarda qo‘llash tavsiya etiladi: tanlangan echim aniq konstruktivdir; natija uning alohida a’zolari yoki mikro guruhi uchun emas, balki butun guruh yoki firma uchun foydali bo‘ladi; qarama-qarshilik natijasi tanlangan strategiyani qabul qilgan kishi uchun muhim bo‘lishi kerak; vaqt yo‘qligi sababli boshqa tomon bilan kelisha olmaslik.

Raqobatga murojaat qilish ekstremal yoki printsipial vaziyatlar yuzaga kelganda, vaqt etishmasligi bilan, shuningdek mojaroning natijasi xavfli oqibatlarga olib kelishi mumkin bo‘lgan hollarda oqlanadi.

Qochish usuli

Qochish usuli minimal yo‘qotishlarga duch kelganda, yuzaga kelgan muammolarni hal qilishdan qochish orqali ziddiyatli vaziyatdan chiqishga harakat qilishni o‘z ichiga oladi. Qarama-qarshilik paytida faol xulq-atvor strategiyasidan asosiy farq shundaki, raqib o‘z manfaatlarini boshqa yo‘llar bilan tan olishga qaratilgan bir necha muvaffaqiyatsiz urinishlardan so‘ng uni tanlaydi. Aslida, bu holda ziddiyatli vaziyat hal qilinmaydi, balki shunchaki yo‘qoladi.

Ushbu usul uzoq davom etgan mojaro holatida qo‘llaniladi. Shuningdek, ushbuusul kelishmovchiliklarni bartaraf etish uchun vaqt va kuch etishmasligi bilan tanlanishi mumkin; agar siz vaqt sotib olishni istasangiz; agar sizning taktikangizni tanlashda qiyinchiliklar mavjud bo‘lsa; muammoning echimini topishga intilishning to‘liq etishmasligi bilan; shuningdek, raqib tomonidan yaratilgan tuzoq va tuzoqlarni chetlab o‘tishga harakat qilganda.

Ushbu usul bilan raqibni har qanday holatda ham o‘z pozitsiyasiga rozi bo‘lishga ishontirishga urinishlar ustunlik qiladi. Majburiy tomon boshqa odamlarning fikrlari bilan qiziqmaydi, xatti-harakatlar, qoida tariqasida, tajovuzkor bo‘lib qoladi va odam hokimiyatga murojaat qilib, raqibga ta’sir o‘tkazishga harakat qiladi. Ushbu usul, agar xo‘jayin xodimlar ustidan hokimiyatga ega bo‘lsa, o‘z xodimlarining haddan tashqari tashabbuskorligini engib o‘tolmasa, kerakli natijalarni berishi mumkin.

Majburlash usulini qo‘llagan holda, yakuniy qaror bitta nuqtai nazarga yo‘naltirilganligi sababli noto‘g’ri bo‘lishi mumkinligiga tayyor bo‘lishingiz kerak. Ushbu usul, shuningdek, xodimlarning noroziligi va g’azabiga olib kelishi mumkin –ayniqsa, ko‘proq tajribaga ega bo‘lgan yosh xodimlar va mutaxassislar uchun.

Mojaroni hal qilish usuli sifatida muzokaralar

Muzokaralar nizolarni hal qilishning eng samarali usullaridan biri bo‘lib, undatomonlar bir-biri bilan o‘zaro aloqada bo‘lib, o‘z talablarini aniq belgilaydilar, ammo murosaga kelish qarorlariga rozi bo‘ladilar. Muzokaralar usuli quyidagi xususiyatlar tufayli boshqalardan farq qiladi:

- usul shuni anglatadiki, tomonlar teng huquqli va bir-biri bilan ochiqmuloqot qilishga tayyor;
- muzokaralarda mojaroni hal qilish uchun kuch ishlatish yoki sudgamurojaat qilish taqiqlanadi;
- tomonlar jarayonni, o‘zaro kelishuv asosida shartlarni o‘zgartirish imkoniyatini nazorat qiladi va vaqt chegaralarini ham belgilashi mumkin;
- muzokaralar jarayoni tomonlar tomonidan belgilangan qoidalargamuvofiq amalga oshiriladi;
- tomonlarning muzokaralari natijasida qabulqilingan qarornorasmiydir.

O‘zaro ta’sirning maqsadiga e'tibor qaratib, turli xil muzokaralar strategiyalaridan foydalanish mumkin. Birinchi strategiya pozitsion savdolashishdir- xatti-harakatlar tomonlarning qarama-qarshiligiga asoslanadi, shu bilan birga o‘zlariuchun eng foydali natijaga erishish uchun raqibning manfaatlari hisobga olinmaydi. Ikkinchi strategiyaga ko‘ra, muzokaralar jarayoni o‘zaro manfaatlarga asoslanadi, ya’ni xatti-harakatlar sherikdir, har bir tomonning fikrlari va maqsadlari hisobga olinadi va muzorali masalalarni ochiq muhokama qilish, yuzaga kelgan mojaro bo‘yicha kelishuvga erishish.

Xulosa qilib shuni ta’kidlaymizki, ko‘pincha muzokaralarning maqsadi mojaroning har bir tomonining da’volarini to‘liq yoki qisman qondirishdir. Ammo shunday bo‘ladiki, muzokaralar mojaroni bartaraf etishning salbiy usuli sifatida qo‘llaniladi.

Murosaga kelish usuli

Mojaroni yon berish yo‘li bilan hal qilish, barchaga mos keladigan natijaga erishishga qaratilgan raqiblarning qarshi qadamlarini nazarda tutadi. Ya’ni, tomonlarmojaroning barcha natijalari uchun eng foydali natijaga erishish yo‘lidagi ba’zimanfaatlar va ambitsiyalardan o‘zaro voz kechishlari kerak.

Yechimni ishlab chiqishda ishtirokchilar turli xil strategiya va usullardanfoydalanadilar, har xil imtiyozlarga o‘tadilar. Savdo bo‘lishi mumkin:

- ixtiyoriy – har bir tomonning yon berish to‘g’risidagi qarori

bir-biriga bosim o‘tkazmasdan qabul qilinadi;

- majburiy-bunday murosaga kelganda, raqiblar ma’lum omillar tufayli o‘zaro yonberishlari kerak.

Yon berish qobiliyati realizm va yuqori muloqot madaniyati haqida gapiradi. Ammo boshqa sinab ko‘rilgan usullar manfaatlarni maksimal darajada qondira olmasa, murosaga kelish usulidan foydalanishga arziydi.

Vositachilik usuli

Muzokaralar vositachiligi ham manfaatlar to‘qnashuvini hal qilishning bir usuli hisoblanadi. Qarama-qarshiliklarni bartaraf etish uchinchi tomon muzokaralarida ishtirok etish orqali amalga oshiriladi. Quyidagi holatlarda vositachining yordamiga murojaat qilish oqilona bo‘ladi:

- Raqiblar taslim bo‘lishga va murosali echim izlashni boshlashga tayyor, ammo umumiy manfaatlarga erisha olmadilar, umumiy fikrga kelisha olmadilar;
- Nizo ishtirokchilarining bir-biri bilan to‘g’ridan-to‘g’ri aloqaqilish imkoniyati yo‘q;
- Tomonlar tomonidan kelishilgan qarorning bajarilishini nazoratqilish kerak;
- Tomonlarning har birining imidjini saqlab qolish uchun vakolatlivositachining yordami zarur.

Bahsli masalalarni hal qilish uchun maxfiylik zarur. Shunga ko‘ra, vositachining vazifalari quyidagilardan iborat: raqiblar o‘rtasidagi aloqa jarayonini tashkil etish; mojaroni hal qilish variantlarini taklif qilish; yakuniy hujjatlarni ishlab chiqishda yordam berish; tomonlar tomonidan qabul qilingan qarorni nazorat qilish.

Mojaroli vaziyatni hal qilishga jiddiy yondashadigan to‘g’ri vositachini tanlashmuhimdir. Mustaqil ekspert quyidagi talablarga javob berishi kerak: masalada vakolatli bo‘lish, vositachilik qilish qobiliyatiga ega bo‘lish; xolis bo‘lish, ya’ni nizoning har ikki tomoniga nisbatan betaraf bo‘lish; vakolatli bo‘lish – qaror va o‘zarokelishuvni izlashda nizo ishtirokchilariga ta’sir o‘tkazish uchun jamiyatda bir oz vaznga ega bo‘lish.

Hamkorlik usuli

Hamkorlik nizolarni hal qilishning konstruktiv usullaridan biridir. Ushbu usul barcha ishtirokchilarni har bir tomonning manfaatlariga imkon qadar mos keladigan echimni topish uchun bahsli vaziyatga botirishni talab qiladi. Hamkorlik quyidagi o‘ziga xos xususiyatlarga ega:

- Qarama-qarshi tomonlar dushman emas, balki ittifoqchilar bo‘lib, birgalikda barchaga mos keladigan echimni topishga harakat qilishadi;
- Muammoni hal qilish jarayonida ikkala tomon ham maksimaldarajada ishtirok etadilar;
- taraflar mojaroni hal qilishning barcha usullari uchun g’oliblarnitopishga o‘zaro qiziqishadi;
- Mojaroli vaziyatni hal qilishning usulidan foydalanish,tomonlarning har biriga foyda keltiradi;
- Hamkorlik qilish uchun ko‘proq vaqt talab etiladi;
- Usul ikkala tomonning nizosining yashirin va ichki sabablariniochib beradi, bu esa mojaroni hal qilishning samarali usulini topishga imkon beradi. Ammo mojaroli vaziyatlarni hal qilish usullaridan biri sifatida hamkorlikka oqilona murojaat qilish kerak. Avvalo, muammoning topilgan echimi har bir tomon uchun muhim bo‘lishi kerak. Shuningdek, raqib bilan keyingi o‘zaro munosabatlar uchun mustahkam aloqalar va istiqbollar bo‘lishi kerak. Bundan tashqari, muammoli daqiqalarni o‘rganish va ularni hal qilishning foydali usullarini izlash uchun etarli vaqt bo‘lishi kerak.

Keyingi shart – raqiblarning sodir bo‘layotgan narsalarga munosabatini bildirishga va bir-birlarini diqqat bilan tinglashga tayyorligi. Shuningdek, mojaro ishtirokchilari teng huquqlarga ega bo‘lishlari va bahsli vaziyatda echim topish uchun bir-birlarining farqlarini e'tiborsiz qoldirishlari juda muhimdir.

Hamkorlik nizolarni hal qilishning do‘stona usullaridan biri, balki eng qiyinlaridan biri deb hisoblanishi kerak, chunki siz nafaqat o‘zingizning manfaatlaringizga, balki muxolifat tomonining ehtiyojlariga ham asoslanishingiz kerak. O‘zaro ta’sirning ushbu usuli

bilan qarama-qarshi tomonlar ikkala fikrnitinglashlari va o‘zaro foydali echim topishlari kerak.[96]

Ushbu bo‘limda ko‘rib chiqilgan ahloqiy nizolami hal qilish masalalaridan shunday xulosa qilish mumkin, etiket qoidalariga rioya qilish muhim. Ziddiyatli ahloq nizolarni hal qilishda birinchi o‘rinda ACCA odob-axloq Kodeksiga mos kelishi kerak. Buxgalter kasbini misol qilib oladigan bo‘lsak har qanday vaziyatda o‘z manfaatini ko‘zlagan holda ish tutmasligi kerak. Har bir ahloq nizoni hal qilishda qonun doirasida va standartlarga muvofiq, halollik, adolat kabi prinsiplarini qo‘llaganholda amalga oshirishi shart.

Tayanch iboralar:

Qoidalar doirasi (Framework of rules), shaffoflik (Transparency), Jamiyat taraqqiyoti (Development of society), Qonun (The law), Axloq qoidalari (Ethics), Adolat (Fairness), fond bozori (stock market), narx (price), aksiyadorlar (shareholders), Ijrochibo‘lmagan direktorlar (Non-executive directors), menejer, vasiy (trustee), ishonchli vakil, moddiy javobgar shaxs (accountability), xavf-hatar (risk), yaxlitlik (integrity), qadriyatlar va madaniyat (values and culture), kasbiy etika (professional ethics), chakana sotuvchisi (retailer), Korporativ axloq kodeksi (A corporate code of ethics), fidoyilik (selflessness), ob'ektivlik (objectivity), xudbinlik (egoism), plyuralizm, tovlamachilik (extortion), poraxo‘rlik (bribery), agressiv raqobat (distinction between), ekologiya auditi (environmental auditing), sifat (quality), mijozlar (customers), yetkazib beruvchilar (suppliers), ishonchlilik (reliability), vaqt jadvali (timeliness), mustaqillik (independence), skeptitsizm (scepticism), ijtimoiy javobgarlik (social responsibility), sug’urta tashkiloti (assurance firm), kafolat, baholash xizmatlari (valuation services), korporativ moliya (corporate finance), soliq xizmatlari (tax services), ichki audit, Inson resurslari (human resources), broker-dilerlik xizmatlari, yuridik xizmatlar (legal services), ishonch jamoasi (assurance team), baholash (valuation services), advokatlik tahdidi (advocacy threat), tanish-bilishchilik tahdidi (familiarity threat), Korporativ javobgarlik siyosati

[96] https://academy-of-capital.ru/blog/razreshenie-konfliktov/

(Corporate Responsibility Policies (CRP)), ahloqiy dilemalar (ethical dilemmas), kartel (cartel), nizo.

Nazorat uchun savollar:

1. Qoidalar doirasi?

2. Boshqaruv bir qator asosiy tushunchalarga asoslanadi.Bularga nimalarkiradi?

3. Boshqaruv mas’u1iyati?

4. Axloqiy muhit?

5. Axloqiy tamoyillar (Ethical principles)?

6. Plyuralizm nimani anglatadi?

7. Absolyutizm nimani anglatadi?

8. Menejerlar oldida turgan axloqiy muammolar (Ethical problems facingmanagers)?

9. Mahsus ekologik majburiyatlar (Specific environmental responsibilities)?10.Tashkilotlarda etika?

11. Tashkilotlarda turli axloqiy tizimlar?

12. Korporativ axloq kodeksi (A corporate code of ethics)?

13. Jamiyat hayotining etti tamoyili?

14. Etikani boshqarishning ikkita yondashuvi 15.Buxgalterlar va etika?

16. Buxgalterlar uchun ahloq kodeksi? 17.Manfaatlar to‘qnashuvi (Conflicts of interest)?18.Shaxsiy manfaat tahdidi (Self-interest threat)?

19. O‘z-o‘zini qo‘lda ushlay bilish tahdidi (Self-review threat)?

20. Biznesda etika?

21. Ahloqiy dilemmalar?

22. Ahloqiy nizolami hal qilish?

Glossariy

Shaffoflik (Transparency)-bu aktsiyadorlar va boshqa manfaatdor tomonlarga tegishli ma’lumotlarni ochiq va tushunarli tarzda oshkor qilish, shuningdek, qabul qilingan qarorlarga ta’sir qilishi mumkin bo‘lgan ma’lumotlarni yashirmaslik.

Moddiy javobgar shaxs (Accountability) tashkilot (va uning

direktorlari) amalga oshirayotgan haddi-harakatlari uchun ma’suliyatni his qilishi va ma’lum darajada javobgar bo‘lishi.

"**Halollik (Integrity**)- to‘g’ridan-to‘g’ri ish yuritish va to‘liqlikni anglatadi." Halollik deganda, boshqacha yo‘l tutishga majbur qiladigan bosimdan qat'iy nazar, printsiplarga rioya qiladigan yuqori axloqiy fazilatlarga ega bo‘lgan odam tushunilishimumkin.

Vijdonlilik (Integrity) (shuni anglatadiki) davlat lavozimlarini egallaganshaxslar o‘z vazifalarini bajarishda ularga ta’sir qilishi mumkin bo‘lgan shaxslar yokitashkilotlar oldida o‘zlarini biron bir moliyaviy yoki boshqa majburiyatlar bilanbog’lamasliklari.(Buyuk Britaniyaning Nolan qo‘mitasi jamoat hayoti standartlari)[97]

Boshqaruv — bu tanlov, qaror qabul qilish va uning bajarilishini nazorat qilishjarayonidir.[98]

Boshqarish funktsiyasi deganda u yokn bu ob'ektni boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan bir turdagi ishlar majmui tushuniladi.[99]

Axloq - ijtimoiy ongning muayyan shakli bo‘lib, kishilarning ijtimoiy va shaxsiy hayotida bir-birlariga bo‘lgan munosabatlarining, ya’ni xatti-harakat printsiplari va normalarining yig’indisidir. Axloq so‘zi, tushunchasi ham arabcha bo‘lib, xulq so‘zining ko‘pligidir.[100]

Muvofiqlikka asoslangan yondashuv (Compliance-based approach) bubirinchi navbatda, kompaniyaning qonun xatiga muvofiq harakat qilishini va qoidabuzarliklarning oldini olish, aniqlash va jazolashni ta’minlashga qaratilgan.

Birdamlikka asoslangan dasturlar (Integrity-based programmes). Vijdonli yondashuv qonunga g’amxo‘rlik qilishni va boshqaruv mas'uliyatida axloqiy xulq- atvorga urg’u berish bilan birgalikda amalga oshiriladi.

Hushtak chalish (Whistleblowing)-bu xodim tashkilot tomonidan noqonuniy,axloqsiz yoki noqonuniy xatti-harakatlarini oshkor qilishi.

---

[97] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part F: Professional ethics in accounting and business” 19-chapter “Ethical considerations” 480-491 p

[98] М. Шарифхўжаев., Ё. Абдуллаев. МЕНЕЖМЕНТ. Дарслик. ТОШКЕНТ “ЎҚИТУВЧИ” 2001. 7 б

[99] M. Sharifxo‘jayev., Yo. Abdullayev. MENEJMENT. Darslik. TOShKENT “O‘QITUVChI” 2001. 73-b

[100] https://elib.buxdu.uz/index.php/pages/referatlar-mustaqil-ish-kurs-ishi/item/9177-2020-12-21-13-53-47

Etika – grekcha-yunoncha «ethos» degan so‘zdan olingan bo‘lib, buningma’nosi xulq-atvor demakdir. Etika: xulq-atvorni belgilaydigan axloqiy tamoyillarto‘plami.

Biz qarzni texnik jihatdan **deontologiya** deb ataladigan axloqiy yondashuvning belgisi sifatida ishlatamiz (bu yunoncha "**qarz"** bilan deyarli bir xil ma’noni anglatadi).

Relativizm-bu qabul qilingan axloq prinsiplari va amaliy yondashuvlar o‘z ichida mujassamlashtirgan qarashlarning keng doirasi.

Relyativistik yondashuv shuni anglatadiki, barcha axloqiy bayonotlar mohiyatan sub'ektivdir va ma’ruzachining madaniyati, e'tiqodi yoki his-tuyg’ularidankelib chiqadi.

Absolyutizm-bu barcha vaziyatlarda, har doim va barcha jamiyatlarda qo‘llaniladigan doimiy axloqiy tamoyillar to‘plami mavjud degan qarashlar majmuasi.

Baholash (Valuation services)- kelajakdagi o‘zgarishlarga oid taxminlarni qabul qilishni, ma’lum metodologiyalar va texnikalarni qo‘llashni va ma’lum bir qiymatni hisoblash uchun ikkalasini birlashtirishni o‘z ichiga oladi yoki aktiv, majburiyat yoki umuman biznes uchun qiymatlar oralig’i [101]

Korporativ moliya (Corporate finance) korporatsiyaning kapital tuzilishi, shu jumladan uni moliyalashtirish va kompaniya qiymatini oshirish uchun rahbariyat tomonidan amalga oshiriladigan harakatlar bilan shug’ullanadi. Korporativ moliya, shuningdek, moliyaviy resurslarni birinchi o‘ringa qo‘yish va taqsimlash uchun ishlatiladigan vositalar va tahlillarni o‘z ichiga oladi.[102]

Professional skeptitsizm-bu ishonchni ta’minlaydigan vazifani bajarishda xatolarni aniqlaydigan yoki moliyaviy voqealar va boshqa voqealarni shubha ostiga qo‘yadigan vaziyatga tayyor ruhiy holat. Bu, asosan , auditorni har qanday vaziyatda hushyor bo‘lishga majbur qiladigan professional mulohaza va mahoratidir. [103]

Biznesda etika (Ethics in business):"axloq qoidalarini biznes

[101] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part F: Professional ethics in accounting and business” 19-chapter “Ethical considerations” 483-491 p
[102] https://corporatefinanceinstitute.com/resources/fpa/corporate-finance-industry/
[103] https://www.readyratios.com/reference/audit/professional_skepticism.html

xatti- harakatlarida qo‘llash".[104]

Korporativ javobgarlik siyosati (Corporate Responsibility Policies (CRP))- bu korxona xizmatlari jamiyat uchun foydali va axloqiy bo‘lishini ta’minlaydigan korporativ yondashuv.[105]

Biznes etikasi (Ethics in business) - korporativ boshqaruv, insayder savdosi, poraxo‘rlik, kamsitish, korporativ ijtimoiy javobgarlik, ishonchli majburiyatlar va boshqalarni o‘z ichiga olgan potentsial nizoli masalalar bo‘yicha tegishli biznessiyosati va amaliyotini o‘rganadi.[106]

Axloqiy dilemmalar (Ethical dilemmas)-bu ikkita axloqiy qadriyatlar yoki talablar bir-biriga mos kelmaydigan holatlar.[107]

Kartel (cartel)-bu etkazib berishni nazorat qilish yoki narxlarni tartibga solish yoki manipulyatsiya qilish maqsadida tovarlar yoki xizmatlar ishlab chiqaruvchilar guruhi o‘rtasida rasmiy kelishuv asosida tashkil etilgan tashkilot.[108]

Nizo — bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar orasida muayyan masalalarni hal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir yechimga kela olmaganligini bildiradi.[109]

[104] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part F: Professional ethics in accounting and business” 19-chapter “Ethical considerations” 502 p
[105] https://surabhigwl.medium.com/types-of-corporate-social-responsibility-programs-2a46d6b3edd2
[106] https://www.investopedia.com/terms/b/business-ethics.asp
[107] Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016. Part F: Professional ethics in accounting and business” 19-chapter “Ethical considerations” 504 p
[108] https://www.investopedia.com/terms/c/cartel.asp
[109] https://academy-of-capital.ru/blog/razreshenie-konfliktov/

ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. 30.04.2023 y.
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining PQ-4611-son 24.02.2020 yildagi “Moliyaviy hisobotning xalqaro standartlariga o‘tish bo‘yicha qo‘shimcha chora- tadbirlar to‘g’risida”gi qarori;
3. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 30.07.2020 yildagi 460- son “Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi faoliyatini tashkil etish chora-tadbirlari to‘g’risida”gi qarori;
4. FIA - Foundations of Accounting in Business - FAB Study Text 2016
5. J.G’. Jalilov, katta ilmiy xodim izlanuvchi, TDIU. MARKETINGDA ISTEЪMOLChIGA YO‘NALTIRILGAN MOTIVATSIYA NAZARIYALARI. “Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali. № 5, sentyabrь- oktyabrь, 2016 yil. 4-6 –bet
6. Колб, Д.А. (1984). Экспериментальное обучение: опыт как источник обучения и развития (Том1). Энглвуд Клиффс, Нью-Джерси: Прентис-Холл. 38b.
7. Millar, Gary (2005). "Solutions to Principal-Agent Problems in Firms". Handbook of New Institutional Economics: 349–370. doi:10.1007/0-387-25092-1_15. ISBN 1-4020-2687-0.
8. M.Sharifxўjayev., Yo. Abdullayev. MENEJMENT. Darslik. TOShKENT“O‘QITUVChI” 2001.
9. F. F. Fulomova. BUXGALTERIYA HISOBINI MUSTAQIL O‘RGANISH UCHUN QO‘LLANMA.2-nashr, qayta ishlangan va qo‘shimchalar kiritilgan
10. Деловая этика и этикет в мире бизнеса 14.07.2015 специалист проекта «UzJobs» Юлией Абу-Шихада.

Internet saytlari

11. https://lex.uz/uz/docs/-6445145
12. https://www.marketing91.com/personal-management/
13. https://www.projectmanager.com/blog/what-is-a-virtual-team

14. https://www.briantaitinternational.com/post/what-is-team-identity-and-why- it-is-important
15. https://uz.wikidea.ru/wiki/Team_management#What_makes_teams_effective
16. https://www.notesmatic.com/content-process-theories/
17. https://www.speechmastery.com/content-theory-of-motivation.html
18. https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-job-rotation
19. https://careertrend.com/info-8351038-process-theories-motivation.html
20. https://expertprogrammanagement.com/2018/10/expectancy-theory/
21. https://www.mindtools.com/adi3nc1/theory-x-and-theory-y
22. https://www.differencebetween.com/difference-between-reward-and-vs- incentive/
23. https://topuch.ru/mavzu-motivaciya-va-motivlarni-urganish-metodlari/index.html
24. https://www.businessmanagementideas.com/human-resource-management- 2/job-enrichment/20297
25. https://www.myaccountingcourse.com/accounting-dictionary/market-rate
26. https://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html
27. https://uz.warbletoncouncil.org/capacitacion-3584
28. https://uz.drunkentengu.com/chto-takoe-3921
29. https://www.geektonight.com/what-is-learning/
30. https://medium.com/@rathorehitendra/performance-management-process- ultimate-guide-to-planning-execution-assessment-a5a83fe8a9bd
31. https://uz.denemetr.com/docs/768/index-32869-1.html
32. https://www.ifioque.com/miscellaneous/definition_of_conflict
33. https://uz.denemetr.com/docs/134/index-234171.html
34. https://elib.buxdu.uz/index.php/pages/referatlar-mustaqil-

ish-kurs- ishi/item/9177-2020-12-21-13-53-47
35. www.ifac.org.
36. http://rulebook.accaglobal.com
37. https://corporatefinanceinstitute.com/resources/fpa/corporate-finance- industry/
38. https://audithow.com/advocacy-threat-auditor/
39. https://www.readyratios.com/reference/audit/professional_skepticism.html
40. https://www.norma.uz/poleznaya_informaciya/kodeks_etiki_professionalnyh_ buhgalterov
41. https://surabhigwl.medium.com/types-of-corporate-social-responsibility- programs-2a46d6b3edd2
42. https://csrreportbuilder.intel.com/pdfbuilder/pdfs/CSR-2021-22-Full- Report.pdf
43. https://www.investopedia.com/terms/b/business-ethics.asp
44. https://www.investopedia.com/terms/c/cartel.asp
45. https://academy-of-capital.ru/blog/razreshenie-konfliktov/

MUNDARIJA:

KIRISH 3
XI BOB. SHAXSLAR, GURUHLAR VA JAMOALAR. SHAXSLARNI VA GURUHLARNI RAG'BATLANTIRISH 6
11.1. Shaxslar bilan ishlash 6
11.2. Guruhlar. Jamoalar. 11
11.3. Jamoa a'zolarining rollari. 15
11.4. Jamoaning rivojlanishi. 18
11.5. Jamoa qurish. 21
11.6. Muvaffaqiyatli jamoalar 23
11.7. Motivatsiyaning umumiy ko'rinishi 28
11.8. Motivatsiyaning kontent nazariyalari. 35
11.9. Motivatsiyaning jarayonli nazariyalari. 38
11.10. Motivatsion yondashuvni tanlash. 41
11.11. Mukofotlar va rag'batlantirish. 42
Tayanch iboralar: 54
Nazorat uchun savollar: 54
Glossariy 55
XII BOB. TRENING VA RIVOJLANISH 58
12.1. Trening jarayoni. 58
12.2. Rivojlanish va o'qitish 64
12.3. Ta'lim ehtiyojlari va maqsadlari 69
12.4. Trening usullari 74
12.5. O'qitish va rivojlantirish uchun javobgarlik 80
12.6 Rivojlanish 83
Tayanch iboralar: 85
Nazorat uchun savollar: 85
Glossariy 85
XIII BOB. XATTI HARAKATNI/ ISHNI BAHOLASH 88
13.1. Ish faoliyatini boshqarish va baholash 88
13.2. Ish faoliyatini baholashning maqsadi 91
13.3. Ish faoliyatini baholash jarayoni 94
13.4. Samarali baholash uchun to'siqlar 103
Tayanch iboralar: 117
Nazorat uchun savollar: 117
Glossariy 118
XIV BOB. SHAXSIY SAMARADORLIK VA MULOQOT 119
14.1. Vaqtni boshqarish 119

14.2. Axborot texnologiyalarining roli.....128
14.3. Ishda samarasizlik 134
14.4. Vakolatli tizim va shaxsiy rivojlanish 136
14.5 Qarama-qarshilik (ziddiyat) 144
14.6. Ish joyidagi muloqot.....154
14.7. Rasmiy aloqa jarayonlari.....166
14.8. Norasmiy aloqa kanallari.....171
14.9. Aloqa uchun to‘siqlar 177
14.10. Aloqa usullari 181
Tayanch iboralar:.....183
Nazorat uchun savollar:.....183
Glossariy.....184
XVI BOB. ODOB-AXLOQ KONSENTRASIYASI.....188
15.1. Qoidalar doirasini ajrata bilish 188
15.2. Boshqaruv mas’uliyati.....197
15.3. Axloqiy muhit.....205
15.4. Tashkilotlarda etika 215
15.5. Buxgalterlar va etika 222
15.6. Buxgalterlar uchun ahloq kodeksi 224
15.7 Biznesda etika.....246
15.8. Ahloqiy dilemmalar.....251
15.9. Ahloqiy nizolami hal qilish 257
Tayanch iboralar:.....267
Nazorat uchun savollar:.....268
Glossariy.....268
ADABIYOTLAR RO‘YXATI.....272

Z.B. ESHPULATOVA

BIZNESDA BUXGALTER

(Accountant in Business)

(II qism)

o‘quv qo‘llanma

Muharrir: Z.N. Bobodustov
Musahhih: M.O. Mardiyeva
Texnik muharrir: D. Hamrayev

O‘quv qo‘llanma Samarqand iqtisodiyot va servis instituti Kengashining 2023 yil 29 sentabrdagi 2-sonli qaroriga asosan nashr etishga tavsiya etilgan.

“STAP-SEL” MChJ nashriyoti, Samarqand - 2023

ISBN: 978-9910-752-94-0

Tasdiqnona № 033337 (27.07.2022)
Nashrga ruxsat etildi: 29.09. 2023 y.
© “STAP-SEL” MChJ nashriyoti, Samarqand 2023 y.

Qog‘oz bichimi A5, 60x84 1/16, Ofset qog‘ozi.
“Times New Roman” garniturasi.
Nashr bosma tabog`i 17.31
Buyurtma № 0183A/23. Adadi 100 nusxa

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