

# **BIZNESDA BUXGALTERIYA HISOBI**

**Darslik**

**II-qism**

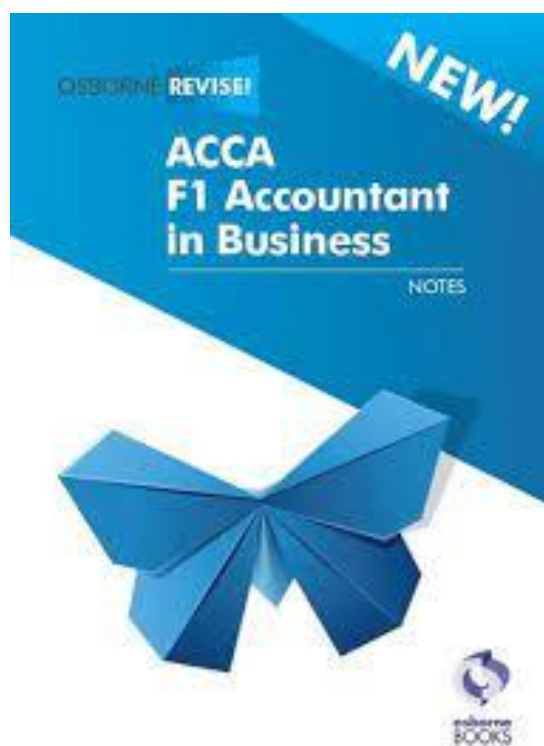


**Toshkent – 2022 yil**

# BIZNESDA BUXGALTERIYA HISOBI

**Darslik**

**II-qism**



**UDK 657 (075.8)**  
**BBK 65.052 va 73**  
**R-51**

**Biznesda buxgalteriya hisobi (F1). Ingliz tilidan tarjima / Tahrir. va so'zboshi bilan. A.A.Karimov, F.B. Kilicheva, N. Imamova. - T .: "Iqtisod-moliya", 2022. - 238 b. (ACCA bo'yicha seriya).**

*O'quv qo'llanma O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 24-fevraldagi "Moliyaviy hisobotning xalqaro standartlariga o'tish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi PQ-4611-son qarori asosida yaratilgan. "Ilg'or xalqaro tajribani hisobga olgan holda moliyaviy hisobotning xalqaro standartlarini va mazkur sohada kadrlar tayyorlashning zamonaviy usullarini bosqichma-bosqich joriy etish bo'yicha" Yo'l xaritasiga muvofiq, Toshkent moliya institutida Sertifikatlangan diplomli buxgalterlar xalqaro assotsiatsiyasi (Association of Chartered Certified Accountants - ASSA) doirasida ishlab chiqilgan o'quv rejasidagi "Biznesda buxgalteriya hisobi" (336 ACBU 1 4 1.12) fan dasturi asosida yaratilgan.*

*O'quv qo'llanma 60410100 – "Buxgalteriya hisobi va audit" (tarmoqlar bo'yicha) oliy o'quv yurtlari uchun mo'ljallangan bo'lib, Toshkent moliya instituti ilmiy-uslubiy kengashi majlisida muhokama qilingan va nashrga tavsiya etilgan.*

#### **Taqrizchilar:**

- I.N. Qo'ziev*** - Toshkent moliya instituti "Audit" kafedrasini mudiri, iqtisod fanlari doktori, professor
- A.K.Ibragimov*** - O'zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasi professori, iqtisod fanlari doktori.

## MUNDARIJA

### MUQADIMMA..... 6

	<b>Foydalanilgan adabiyotlar.....</b>	<b>4</b>
<b>10-bob</b>	<b>FIRIBGARLIKNI ANIQISH VA OLDINI OLISH</b>	<b>7</b>
10.1.	Firibgarlik nima? .....	7
	...	
10.2.	Firibgarlik ehtimoli.....	11
10.3.	Tashkilot uchun firibgarlikning oqibatlari	16
10.4.	Firibgarlikni aniqlash va oldini olish tizimlari.....	18
10.5.	Firibgarlikni aniqlash va oldini olish uchun javobgarlik.....	24
10.6	Pul yuvish.....	25
<b>11-bob</b>	<b>YETAKCHILIK VA INSONLARNI BOSHQARISH</b>	<b>32</b>
11.1.	Boshqaruvning maqsadi va jarayoni.....	32
11.2.	Boshqaruv mualliflari.....	38
11.3.	Boshqaruv va nazorat .....	46
11.4.	Yetakchilik nima? .....	47
11.5.	Yetakchilik mahorati va uslublari.....	48
<b>12-bob</b>	<b>ISHLAB CHIQISH VA TANLASH</b>	<b>60</b>
12.1.	Ishga qabul qilish va tanlash.....	60
12.2.	Ishga qabul qilish va tanlashda javobgarlik.....	61
12.3.	Ishga qabul qilish jarayoni.....	63
12.4.	Bo'sh ish o'rinlari reklamasi.....	69
12.5.	Tanlovga tizimli yondashuv.....	71
12.6.	Umumiy tanlash usullari.....	72
12.7.	Intervyu.....	74
12.8.	Tanlovni amalga oshirishda testdan o'tkazish.....	79
12.9.	Boshqa tanlov usullari.....	81
12.10.	Ishga qabul qilish va tanlash amaliyotini baholash.....	83
<b>13-bob</b>	<b>XILMA-XILLIK VA TENG IMKONIYAT</b>	<b>84</b>
13.1.	Faoliyatni olib borishda diskriminatsiya .....	84
13.2.	Teng imkoniyatlar.....	86
13.3.	Amaliy natijalar .....	88
13.4.	Xilma-xillik.....	90
<b>14-bob</b>	<b>SHAXSLAR, GURUHLAR VA JAMOALAR</b>	<b>93</b>
14.1.	Jismoniy shaxslar.....	93
14.2.	Guruhlar.....	97
14.3.	Jamoalar.....	99
14.4.	Guruh a'zolarining roli .....	101
14.5.	Jamoani rivojlantirish.....	103
14.6.	Jamoa yaratish.....	104
14.7.	Muvaffaqiyatli jamoalar.....	107

<b>15-bob</b>	<b>SHAXSLAR VA GURUHLARNING MOTIVATSIYASI</b>	<b>109</b>
15.1	Motivatsiyaning umumiy ko'rinishi .....	109
15.2	Motivatsiyaning nazariy jihatlari.....	112
15.3	Motivatsiyaning jarayon nazariyalari.....	115
15.4	Motivatsion yondashuvni tanlash.....	117
15.5	Mukofotlar va rag'batlantirish .....	117
15.6	Motivator sifatida to'lov.....	122
<b>16-bob</b>	<b>TA'LIM VA RIVOJLANISH</b>	<b>128</b>
16.1	O'quv jarayoni.....	128
16.2	Rivojlanish va o'z ustida ishlash .....	132
16.3	Ehtiyojlari va ta'lim olishdan maqsad.....	136
16.4	Ta'lim usullari.....	140
16.5	Ta'lim olish va rivojlanishda ma'suliyat .....	145
16.6	O'quv dasturlarini baholash .....	146
16.7	Rivojlanish.....	147
<b>17-bob</b>	<b>SERTIFIKATLASH</b>	<b>148</b>
17.1.	Faoliyatni boshqarish va baholash .....	148
17.2.	Faoliyatni baholashning maqsadi.....	151
17.3.	Faoliyatni baholash jarayoni.....	153
17.4.	Samarali baholash uchun to'siqlar .....	158
<b>18-bob</b>	<b>SHAXSIY SAMARADORLIK VA MUNOSABATLAR</b>	<b>160</b>
18.1	Vaqtni boshqarish.....	160
18.2	Axborot texnologiyalarining roli .....	166
18.3	Ishdagi samarasizlik.....	170
18.4	Kompetentsiya doirasi va shaxsiy rivojlanish .....	171
18.5	Qarama-qarshilik va nizolar .....	176
18.6	Ish joyidagi muloqot.....	184
18.7	Rasmiy munosabat jarayonlari .....	191
18.8	Norasmiy aloqa tuzilmasi.....	192
18.9	Muloqotdagi to'siqlar.....	196
18.10	Aloqa usullari	198
<b>19-bob</b>	<b>AXLOQIY MULOZARATLAR</b>	<b>199</b>
19.1	Qoidalarning tuzilishi.....	199
19.2	Boshqaruvtning javobgarligi .....	205
19.3	Axloqiy muhit.....	206
19.4	Tashkilotlarda etika .....	212
19.5	Buxgalterlar va etika .....	217
19.6	Buxgalterlarning axloq kodeksi.....	217
19.7	Biznesda etika .....	228
19.8	Axloqiy dilemmalar.....	230
19.9	Axloqiy nizolarni hal qilish.....	234

## MUQADDIMA

Ma'lumki, bugungi Globalashuv jarayonida O'zbekistonda mavjud buxgalteriya hisobi va moliyaviy hisoboti tizimini moliyaviy hisobotning xalqaro standartlari (IAS, IFRS) talablariga mos holda tashkil qilish dolzarb masalalardan biriga aylanib bormoqda. Shu nuqtai nazardan ham, tadbirkorlik sub'ektlarining faoliyatlari to'g'risidagi ishonchli axborotlarni ta'minlash zarurligi va ushbu vazifani bajarishda buxgalteriya hisobi muhim rol o'ynaydi.

2017-2021-yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasida ham bank-moliya sektorini, real sektor korxonalarini jadal rivojlantirish, diversifikatsiya qilish va sifatini oshirish masalalari ko'tarilgan. Bu ular to'g'risida ishonchli ma'lumotlarni yaratadigan buxgalteriya tizimini xalqaro standartlarga (IFRS) muvofiqlashtirish kerakligini anglatadi.

Ushbu darslik O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020 yil 24 fevraldagi PQ-4611-sonli "Moliyaviy hisobotning xalqaro standartlariga o'tish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi qarorining "Ilg'or xalqaro tajribani hisobga olgan holda moliyaviy hisobotning xalqaro standartlarini va mazkur sohada kadrlar tayyorlashning zamonaviy usullarini bosqichma-bosqich joriy etish bo'yicha" Yo'l xaritasiga muvofiq, Toshkent moliya institutida Sertifikatlangan diplomli buxgalterlar xalqaro assotsiatsiyasi (Association of Chartered Certified Accountants - ASSA) doirasida ishlab chiqilgan o'quv rejasidagi "Biznesda buxgalteriya hisobi" (336 ACBU 1 4 1.12) fan dasturi asosida yaratilgan.

Darslik Oliy ta'limning 60410100 – "Buxgalteriya hisobi va audit" (tarmoqlar bo'yicha) bakalavriat ta'lim yo'nalishi uchun mo'ljallangan bo'lib, Toshkent moliya instituti ilmiy-uslubiy kengashi majlisida muhokama qilingan va nashrga tavsiya etilgan.

Darslikning ikkinchi qismi 10 bobdan iborat: 10- bob Firibni aniqlash va oldini olish, 11-bob Yetakchilik va insonlarni boshqarish, 12- bob Ishlab chiqish va tanlash, 13-bob Xilma-xillik va teng imkoniyatlar, 14- bob Shaxslar, guruhlar va jamoalar, 15-bob Shaxslar va guruxlarning motivatsiyasi, 16-bob Ta'lim va rivojlanish. 17-bob Attestatsiya, 18-bob Shaxsiy samaradorlik va munosabatlar, 19-bob Ahloqiy munosabatlar kabilarni bayoni keltirilgan.

Ushbu darslikni tayyorlashda o'z fikr va mulohazalarini bildirib yaqindan yordam bergan prof. N. Karimov (Auditorlar palatasi), prof. M.M. Tulaxo'jaeva (BAMA O'zR), prof. N.Abdusalomova (TDIU), prof. R.Do'smuratov (ToshDAU), prof. S.Toshnazarov (Sami SI), prof. Z. Umarov (TMI).

Mualliflardan

## 10-BOB. FIRIBGARLIKNI ANIQISH VA OLDINI OLISH

### 1. FIRIBGARLIK NIMA?

Firibgarlikni keng ma'noda "aldash yo'li bilan mahrum qilish" deb ta'riflash mumkin. Ish faoliyatida firibgarlik "faktning yolg'onligini bilgan holda yoki uning haqiqatiga ishonmasdan, yoki uning haqiqat yoki yolg'on bo'lishidan qat'i nazar, ehtiyotsizlik bilan qilingan noto'g'ri hatti harakatdir" deb ta'riflash mumkin.

Korporativ tizimda firibgarlikni ikkita asosiy toifaga bo'lish mumkin.

<b>Turkum</b>	<b>Izoh</b>
Biznesdan naqd pul yoki aktivlarni olib tashlash	Buning eng yaqqol misoli - naqd pul yoki boshqa aktivlarning to'g'ridan-to'g'ri o'g'irlanishi. Biroq, firibgarlikning bu shakli, shuningdek, da'volarni oshirib yuborish kabi choralarni o'z ichiga oladi. (1.1-band)
Korxonaning moliyaviy holatini qasddan noto'g'ri ko'rsatish	Bu kompaniyaning buxgalteriya hisobini yuritmaslik yoki noto'g'ri yozishni o'z ichiga oladi. (1.2-band)

#### *1.1 Biznesdan mablag'lar yoki aktivlarni olib tashlash*

Firibgarlikning keng tarqalgan turlariga ish haqi bo'yicha firibgarlik, boshqa tomonlar bilan til biriktirish va aktivlarni o'g'irlash kiradi. Firibgarlikning murakkabroq ko'rinishlari katta miqdordagi pul mablag'larini yo'naltirish, shuningdek, o'g'irlikni yashirish uchun bank hisob-kitoblari va kassa kitoblarini manipulyatsiya qilish kiradi.

##### *1.1.1 Naqd pul o'g'irlash*

Naqd pul aylanmasi operatsiyalarini amalga oshiruvchi xodimlar uni o'g'irlash vasvasasiga tushishi mumkin. Masalan - mayda pullarni o'g'irlash. Muntazam ravishda qabul qilingan kichik miqdordagi mablag'lar osongina e'tibordan chetda qolishi mumkin.

##### *1.1.2 Inventarlarni o'g'irlash*

Xuddi shunday, xodimlar inventarni o'g'irlashlari mumkin. Eng oddiy misol, xodimlar kattaroq narsalarni olishlari mumkin bo'lsa-da, ofis jihozlarini olib ketishadi. Ushbu misollar firibgarlikning oddiy turlari bo'lib, ular ahamiyatsizligi tufayli e'tiborga olinmaydi. Umuman olganda, bunday firibgarlik faoliyat natijalarga yoki uzoq muddatli ishlashga sezilarli ta'sir ko'rsatmasligi mumkin.

##### *1.1.3 Ish haqi bo'yicha firibgarlik*

Ish haqi bo'limidagi yoki undan tashqaridagi xodimlar ish haqi bo'yicha firibgarlik qilishlari mumkin.

(a) Bo'limdan tashqarida bo'lgan xodimlar o'zlarining vaqt jadvallarini soxtalashtirishlari mumkin, masalan, ular haqiqatda ishlamagan qo'shimcha ish soatlarini talab qilish orqali.

(b) Ish haqini hisoblash bo'limi a'zolari yuqori ish haqi stavkasini qo'llash yoki ushbu stavka qo'llaniladigan soatlarni o'zgartirish orqali tanlangan ish haqini ataylab noto'g'ri hisoblashlari mumkin.

(c) Shu bilan bir qatorda, ish haqi fondiga mavjud bo'lmagan xodim qo'shilishi mumkin. Firibgar soxta nom bilan bank hisob raqamini ochib, o'zi qo'shimcha pul yig'adi. Bu ko'p sonli xodimlarga ega bo'lgan yirik tashkilotda eng maqbul jarayondir, bunda rahbariyat har bir xodimni shaxsan tanimaydi.

#### *1.1.4 Yuklarni tushirish va yuklash*

Bu kitob savdosini amalga oshirishda eng mashhur firibgarliklardan biridir. Asosan, yuklash va tushirish - bu naqd pul tushumlari yoki kassa cheklarini o'g'irlash. Xuddi shu mijozdan olingan keyingi tushumlarni to'lanmagan qarzga moslashtirish o'g'irlikni yashiradi.

#### *1.1.5 Soxta mijozlar*

Bu inventarni o'g'irlashning yanada murakkab usuli. Qalbaki buyurtmalar soxtalashtiriladi, tovarlar kreditga yuboriladi. Keyin "xaridor" buyum uchun pul to'lamaydi va xarajat umidsiz qarz sifatida hisobdan chiqariladi. Ushbu turdagi firibgarlikning ishlashi uchun xodim tovarlarga buyurtmalar qabul qilish uchun javobgar bo'lishi kerak, shuningdek, kredit uchun yangi mijozni tasdiqlash vakolatiga ega bo'lishi kerak.

#### *1.1.6 Mijozlar bilan til biriktirish*

Xodimlar mijozlar bilan til biriktirib, jo'natilgan tovarlarning narxi, sifati yoki miqdorini o'zgartirish orqali soxtalashtiradi yoki aldaydi.

(a) Masalan, savdo menejeri tejashni kamaytirish evaziga mijozdan olinadigan narxni kamaytirishi mumkin. Shu bilan bir qatorda, xodim qarzni hisobdan chiqarishi yoki moliyaviy mukofot evaziga kredit yozuvini berishi mumkin.

(b) Boshqa til biriktirish harakati xodimning schyot-fakturalarni yashirishi yoki schyot-fakturalarda jo'natilgan tovarlar miqdorini kamaytirib ko'rsatishi bilan bog'liq bo'lishi mumkin. Shunga qaramay, mijoz xodimni buning uchun moddiy rag'batlantirishi mumkin.

#### *1.1.7 Tovar yoki xizmatlarni qalbaki yetkazib berish*

Bu, odatda, hech qachon yetkazib berilmagan tovarlar yoki xizmatlar uchun firmaga noto'g'ri hisob-kitob qilish jarayonini o'z ichiga oladi. Masalan, konsalting xizmatlarini ko'rsatish. Ishonchni oshirish uchun ko'p hollarda ishtirok etgan shaxs o'z xizmatlari uchun xisob raqam va xizmat ko'rsatadigan shaxsiy kompaniya yaratadi. Ushbu turdagi firibgarlikni isbotlash juda qiyin.



### *1.1.8 Qabul qilinmagan tovarlar uchun to'lov*

Xodimlar etkazib berilganidan ko'ra ko'proq tovarlar uchun, hisob-kitob qiladigan sotuvchilar bilan til biriktirishi mumkin. Kompaniya tomonidan amalga oshirilgan qo'shimcha to'lovlar ikki tomon o'rtasida taqsimlanadi.

### *1.1.9 Byudjet ijrosi / samaradorlik maqsadlarini qondirish*

Boshqaruv tarkibi byudjetlashtirish va maqsadlarni belgilash rejalashtirishning muhim qismi va muvaffaqiyatning muhim tarkibiy qismi ekanligiga rozi bo'lishadi. Biroq, bunday maqsadlar firibgarlikni yashirishi mumkin. Ba'zi hollarda, maqsadlarga erishilgandan so'ng natijalar shubha ostiga olinmasligini bilgan holda, xodimlar va yoki rahbariyat maqsaddan oshib ketadigan foydani olishadi.

### *1.1.10 Bank hisob-kitoblari va kassa kitoblarini manipulyatsiya qilish*

Ko'pincha oddiy usullar eng katta firibgarliklarni yashirishi mumkin. Yuklash va tushirish texnikasida o'g'irlikni yashirish qanchalik sodda ekanligini avvalroq ko'rdik. Xuddi shunday, boshqa oddiy choralar, masalan, jarayonni noto'g'ri tavsiflash va bog'liqlikni amalga oshirishda ketma-ket debet va kreditlardan foydalanish, ko'pincha firibgarlik harakatlarining aniqlanmasligini ta'minlaydi.

### *1.1.11 Pensiya jamg'armalari yoki boshqa aktivlardan noto'g'ri foydalanish*

Ushbu turdagi firibgarlik o'tmishda keng tarqalgan. Kompaniyalar pensiya jamg'armasiga soxta xujjatlarni tayyorlash va kredit uchun garov sifatida foydalanish uchun aktivlarni o'zlashtirishlari mumkin. Shu bilan bir qatorda, kompaniyaning aktivlari fondlarga sezilarli darajada oshirilgan qiymatda o'tkazilishi mumkin.

### *1.1.12 Xodimlarga aktivlarni sotish*

Xodim shaxsiy foydalanish uchun kompaniya aktivini (masalan, avtomobil) sotib olishni taklif qilishi mumkin. Bunday holatda, xodimning bozor qiymatidan kamroq haq to'lashi uchun aktivning balans qiymatini manipulyatsiya qilish mumkin bo'lishi mumkin. Bunga tegishli aktivni qayta baholash orqali erishish mumkin.

## *1.2 Korxonaning moliyaviy holatini qasddan noto'g'ri ko'rsatish*

Bu yerda foydani ortiqcha baholash taxmin qilinadigan misollarni ko'rib chiqish mumkin. Yoki xodimlarning daromadlarini ataylab kamaytirib ko'rsatish usullariga misol sifatida keltirish mumkin.

### *1.2.1 Tovar-moddiy zaxiralarni ortiqcha baholash*

Inventarizatsiya natijasida sof aktivlarni sun'iy ravishda oshirib ko'rsatish boshqaruv uchun ayniqsa juda qulay jarayondir. Tovar-moddiy zaxiralarni buxgalteriya hisobi uchun noto'g'ri baholashning bir qancha sabablari bor.

(a) Inventarizatsiya yozuvlari, xususan, inventarizatsiya hisob-kitoblarida ataylab noto'g'ri hisobot berish orqali manipulyatsiya qilinishi mumkin.

(b) Mijozlarga yetkazib berish xujjatlardan chiqarib tashlanishi mumkin.

(c) Yetkazib beruvchilarga qaytarib berishni ro'yxatdan o'tkazmaslik.

(d) eskirgan tovar-moddiy zaxiralarni hisobdan chiqarish mumkin emas, lekin moliyaviy holat to'g'risidagi hisobotda tannarx bo'yicha hisobga olinishi kerak.

#### 1.2.2 Noto'g'ri qarz siyosatini qo'llash mumkin emas

Muddati o'tgan, aniq to'lanmaydigan debitorlik qarzlari hisobdan chiqarilishi kerak. Biroq, ushbu siyosatni qo'llamaslik orqali boshqaruvda daromadlar va sof aktivlarga salbiy ta'sirlardan qochishi mumkin.

#### 1.2.3 Xayoliy savdo operatsiyalari

Ular hisob yozuvlari orqali turlicha yo'naltirilishi mumkin.

### **Savol. Sotuvni amalga oshirishda firibgarlik**

Xayoliy savdo operatsiyalari yoki savdo qiymatini yaratishning uchta usulini o'ylab ko'ring.

#### **JAVOB**

Quyida faqat uchta aniq taklif mavjud.

- a) soxta schyot-fakturalarni berish
- b) tovar yoki xizmatlar uchun mijozlardan ortiqcha haq olish
- c) Do'stlarga tovarlarni sotish (ularni keyinroq qaytarib olish va'dasi bilan)

#### 1.2.4 Yil oxiridagi voqeliklarni manipulyatsiya qilish

Qisqartirilgan sanalar rahbariyatga moliyaviy hisobotlarni yanada boyitish imkoniyatini beradi. Tugallanmagan yil uchun yil oxirida sotuv narxlari oshirilishi mumkin, keying yil uchun ko'zda tutilmagan xolatlar bo'yicha kredit eslatmalari muvofiq. Bu yakunlangan yil uchun yil davomidagi aylanma va foydani oshiradi. Yil oxirigacha yetkazib berilmagan tovarlarni sotib olishni hisobga olishni kechiktirish aynan shu maqsadga erishishga yordam beradi.

#### **Vaziyat:**

2014-yil sentabrda Britaniya supermarket giganti Tesco o'zining yarim yillik daromadini 250 million funt sterlingga oshirib yuborgani uchun to'rt nafar rahbari, shu jumladan Buyuk Britaniya boshqaruvchi direktorini ham ishdan bo'shatdi. Bu davr uchun kutilayotgan foydaning deyarli chorak qismi.

#### 1.2.5 Xarajatlarning kamaytirilishi

Shubhasiz, barcha xarajatlarning to'g'ri hisobi yo'qligi hisobot yilida qilingan foyda miqdorini ortiqcha baholashga olib keladi.

#### 1.2.6 Amortizatsiya qiymatlarini manipulyatsiya qilish

Naqd pul oqimiga ta'sir qilmaydigan xarajat sifatida amortizatsiya stavkalari osongina o'zgartirilishi mumkin. Amortizatsiyani kamaytirish uchun noto'g'ri stavkalar yoki nomuvofiq hisob siyosatlardan foydalanish yuqori daromad va yuqori sof balans qiymatiga olib keladi, bu esa yanada qulay moliyaviy holatni yaratadi.

## 2. FIRIBGARLIK EHTIMOLI

### 2.1 Firibgarlik uchun zaruriy shartlar

Firibgarlikni amalga oshirish mumkin bo'lishi uchun uchta asosiy shart yoki "ehtimol" mavjud: insofsizlik, motivatsiya va imkoniyat.

Buni bilish yaxshi, chunki agar ulardan birini yoki bir nechtasini yo'q qilish mumkin bo'lsa, firibgarlik xavfi kamayadi!

#### 2.1.1 Insofsizlik

**Halollik** turli axloqiy, madaniy va huquqiy me'yorlarga ko'ra turlicha talqin qilinadigan sub'ektiv sifatdir. Biroq, insofsizlikni insonning adolatli va halol mehnatning umume'tirof etilgan axloqiy, ijtimoiy, tashkiliy va huquqiy me'yorlariga zid bo'lgan xatti-harakatlarga moyillik yoki moyilligi deb ta'riflashimiz mumkin. Ushbu tendensiya quyidagilarga bog'liq bo'lishi mumkin:

a) shaxsiy omillar: yutuqlarqa erishishda talabchanlik, maqomga erishish, boshqalarga nisbatan ustunlikka ega bo'lish istagi, rahbariyatga nisbatan hurmatda bo'lmaslik.

(b) Madaniy omillar: milliy yoki oilaviy qadriyatlar, ular kompaniyada amalda bo'lgan tartib, amaliyotdan ko'ra ko'proq "moslashuvchan" yoki boshqaruvga qarshi bo'lishi mumkin.

#### 2.1.2 Motivatsiya

Umumiy moyillik yoki imkoniyat tug'ilsa, hohishga qarshi harakat qilishga tayyor bo'lishdan tashqari, buning uchun insonga alohida turtki kerak. Biz 15-bobda motivatsiya tushunchasiga batafsil to'xtalamiz, lekin umuman olganda, motivatsiya ma'lum bir harakatga arziydimi yoki yo'qligini aniqlashni o'z ichiga oladi. Shaxslarning nazarida:

(a) harakat uchun mumkin bo'lgan mukofot: qandaydir ehtiyojni qondirish yoki biron bir maqsadga erishish;

Bog'liq holda

b) sodir bo'lishi mumkin bo'lgan xatti-harakatning salbiy oqibatlarini oldini olish

Firibgarlikning maqsadi yoki motivatsiyasi quyidagilar bo'lishi mumkin:

(a) Moliyaviy ehtiyojlar. istaklar yoki boshqa holatlar (o'g'irlik yoki pul daromadlari uchun firibgarlik holatlari)

(b) jazodan qochish istagi (masalan, vaziyatni yashirishda)

#### 2.1.3 Imkoniyat

Inson insofsiz harakat qilishga tayyor bo'lsa ham va buning uchun motiv bor bo'lsa ham, u baribir buning uchun imkoniyat yoki vaziyat topishi kerak;

Qonun yoki nazorat tizimidagi bo'shliq:

- firibgarlik faoliyati aniqlanmasligiga imkon beradi, yoki

Shaxs insofsizlikka moyil bo'lsa, firibgarlik qilishga yuqori rag'batga ega bo'ladi va ma'lum bir firibgarlik uchun mukofot yuqori bo'ladi va firibgarlikni aniqlash imkoniyati kam yoki aniqlansa, unchalik katta bo'lmagan jazo bilan sodir etish imkoniyati mavjud.

### **SAVOL** Firibgarlik strategiyalari

Firibgarlik uchun uchta shartni hisobga olgan holda, firibgarlikning oldini olish uchun zudlik bilan qanday turdagi nazorat qilish strategiyasini taklif qilish mumkin?

**JAVOB**

(a) Iloji bo'lsa, insofsizlikka moyil bo'lgan odamlarni ishga olmang: ishga olish va tanlashda qonuniy va tegishli ma'lumotni tekshirish va rezyumelarni o'tkazish. (Ish faoliyatida firibgarlik uchun imkoniyatlar qanchalik ko'p bo'lsa, insofsizlik shunchalik to'liq tekshirilishi kerak.)

(b) firibgarlik uchun motivatsiyani kamaytirish. Bu juda sub'ektiv, ammo tashkilot ish haqi va mukofotlashda adolatlilik kabi prinsiplarga e'tibor berishi kerak; xodimlarni moliyaviy tanglik belgilari va ularning yuzaga kelishi mumkin bo'lgan sabablarini kuzatib borish va kerak bo'lganda maslahat va yordam ko'rsatish; umumiy yaxshi va adolatli mehnat sharoitlarini ta'minlash; va firibgarlik uchun aniq qoidalar va kuchli jazolarni belgilash.

(c) firibgarlik imkoniyatlarini kamaytirish. Bu ushbu bobning 4-bo'limida muhokama qilingan bir qator ichki tekshiruvlar va nazoratlarning funktsiyalari bilan bog'liqdir: tizimni bitta xodim xarakati bilan boshqara olmasligi uchun vazifalarni ajratish; ish haqi/vaqt jadvallari, cheklar va hokazolar uchun ruxsat talab qilish; parollar kabi ma'lumotlar xavfsizligi choralarni qo'llash; xavfsizlik tekshiruvlari; o'g'irlikning oldini olish uchun ofis uskunalarida identifikatsiya qilish; va boshqalar.

## ***2.2 Firibgarlik xavfini baholash***

Yuqori firibgarlik xavfi belgilariga yaxlitlikning yo'qligi, ortiqcha bosim, zaif nazorat, noodatiy operatsiyalar va auditorlik dalillarining yo'qligi kiradi.

Firibgarlikning oldini olish va aniqlash uchun ichki nazoratni o'rnatmoqchi bo'lgan har qanday boshqaruv guruhi uchun boshlang'ich nuqta firmaning firibgarlik xavfi darajasiga ega ekanligini baholash bo'lishi kerak. Eng yaxshi yondashuv tashqi va ichki omillar firibgarlik xavfini qay darajada namoyon etishini alohida ko'rib chiqishdir.

### 2.2.1 Tashqi omillar

1-Qadam Birinchidan, bozorni bir butun o'rganib chiqish. Biznes faoliyat yuritadigan umumiy muhitda firibgarlik xavfini oshiradigan omillar bo'lishi mumkin. Misol uchun, kechiktirish tendentsiyasi ko'plab tashkilotlarda amalga oshiriladigan nazorat sifatini kamaytirishi mumkin

#### 1-Qadam

Keyin e'tiboringizni biroz toraytiring va firma faoliyat yuritayotgan soha firibgarlikning ayrim turlariga moyilligini ko'rib chiqing. Masalan, qurilish sanoati, ayniqsa, xom ashyoni o'zlashtirish xavfi ostida bo'lishi mumkin, turizm sanoati agentlar va vositachilarning keng qo'llanilishi xavfiga duch kelishi mumkin va chakana sotuvchilar kredit kartalarini suiiste'mol qilishdan ehtiyot bo'lishlari kerak.

### SAVOL

Xavf omillari

Kompaniya duch keladigan xavf darajasiga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan ba'zi bir tashqi omillarning misollarini o'ylab ko'ring.

### JAVOB

- Texnologik ishlanmalar
- Raqobatning kuchayishi
- Yangi qonunlar yoki qoidalar
- Mijozlarning ehtiyojlarini o'zgartirish
- Iqtisodiy yoki siyosiy o'zgarishlar

### 2.2.2 Ichki omillar

Keyingi qadam kompaniya darajasida bir xil mantiqni qo'llashdir. Firmaning o'ziga xos umumiy va xususiy risklariga e'tibor qarating.

Kompaniyaning xavflilik darajasini oshirishi mumkin bo'lgan holatlardan ehtiyot bo'ling.

- O'zgartirilgan operatsion muhit
- Tez o'sish
- Yangi xodimlar
- Yangi texnologiyalar
- Yangi yoki yangilangan boshqaruv axborot tizimlari
- Yangi mahsulotlar
- Yangi operatsiyalar
- Korporativ qayta qurish

Potensial firibgarlikni ko'rsatishi mumkin bo'lgan muammolar sifatida bir qator omillar qayta-qayta paydo bo'ladi. Agar tashqi va ichki xavflarni baholashda ushbu omillardan birortasi topilsa, ularni hisobga olish kerak.

### 2.2.3 Biznes risklari

Bir qator omillar firibgarlik holatlarining ko'rsatkichi sifatida tez-tez paydo bo'ladi; ularni biznes risklari va xodimlar risklariga bo'lish mumkin.

Favqulodda vaziyatlarni boshqarish guruhi har doim tashkilot faoliyat yuritayotgan sanoat yoki biznes muhitidan xabardor bo'ladi.

(a) Daromadlar/marjalar sanoat me'yorlaridan sezilarli darajada farq qiladi

Amaliyot shuni ko'rsatadiki, agar biror narsa haqiqat bo'lish uchun juda yaxshi bo'lib tuyulsa, qoida tariqasida shunday bo'ladi. Quyidagilar ko'rinishida nomoyon bo'ladi

(i) kompaniya to'satdan xuddi shu sohadagi boshqa firmalar tomonidan olingan foydadan ancha yuqori foyda ko'rsata boshlaydi.

(ii) tovar aylanmasi tez sur'atlar bilan o'sib boradi, lekin xarajatlar notekis o'sib boradi.

(iii) Muayyan mahsulotga talab sezilarli darajada oshadi.

(iv) Investorlar firmani juda jozibali deb bilishadi.

Bunday ko'rinishlar buxgalteriya hisobi operatsiyalarini va yozuvlarini manipulyatsiya qilish, mavjud mijozlar bilan til biriktirish yoki soxta mijozlarni yaratish kabi muammolarni ko'rsatishi mumkin.

Xuddi shunday, tashkilotning raqobatchilardan ko'ra yomonroq ishlashini ko'rsatadigan natijalar o'g'irlik, etkazib beruvchilar bilan til biriktirish yoki buxgalteriya hisobidagi qasddan xatolarni ko'rsatishi mumkin.

(b) bozor fikri

Agar bozor kompaniya haqida yuqori fikrda bo'lmasa, u kompaniyaning mahsulotlari, odamlari yoki biznes yuritishi haqida biror vaziyatlarni nomoyon qilishi mumkin.

v) murakkab tuzilmalar

(i) Murakkab guruh tuzilmasi bo'lgan tashkilotlar, jumladan, ko'plab mahalliy va xorijiy sho'ba va filiallar, firibgarlikka ko'proq moyil bo'lishi mumkin.

(ii) Guruhning kattaligi tranzaksiyalarni "yo'qotish" yoki kompaniyalararo hisoblardagi narsalarni yashirish uchun ko'p imkoniyatlarni taklif qilishi mumkin.

(iii) Bundan tashqari, ko'p sonli xodimlar ma'lum darajada xodimlarning anonimligiga hissa qo'shadi, bu esa firibgarlik faoliyatini yashirishni osonlashtiradi.

### 2.2.4 Xodimlar uchun xavflar

Firibgarlikni yashirish odatda oson emas. Biror xodimning shubxali xatti-harakati ko'pincha firibgarlik bilan shug'ullanganligini ko'rsatadi.

a) yashirin xatti-harakatlar

Agar biror kishi odatdagidan ko'ra yashirincha harakat qila boshlasa, bu tashvishga sabab bo'lishi mumkin.

(b) qimmat turmush tarzi

Firibgarlikning taniqli ko'rsatkichi - bu insonning daromadiga bog'liq bo'lmagan turmush tarzi. Yaqinda sodir bo'lgan holat soliq xodimi bilan bog'liq bo'lib, u qimmatbaho sport mashinalarini haydashni, ta'til olishni va hokazolarni boshladi. Keyinchalik ma'lum bo'lishicha, unga soliq to'lashdan bo'yin tovlashda yordam berish evaziga badavlat tadbirkor tomonidan maosh olayotgan ekan.

(c) uzoq ish soatlari yoki foydalanilmagan bayramlar

Ishchilar va to'liq ta'tilga chiqmaydigan xodimlar vaqtincha almashtirish orqali firibgarlikning oldini olishga harakat qilishlari mumkin.

d) avtokratik boshqaruv uslubi

Ba'zi tashkilotlarda bitta menejer yoki direktor biznesning muhim qismini umumiy nazorat qiladi. Bu firibgarlik uchun keng imkoniyat yaratishi mumkin, ayniqsa vaziyat yetarli bo'lmasa, agar mavjud bo'lsa, eng yuqori darajadagi boshqa birov tomonidan faoliyatni mustaqil tekshirish bilan yomonlashganda.

f) Vazifalarning taqsimlanmaganligi

Ba'zida xodimlarning mas'uliyati bir nechta sohalarga ega, ayniqsa xodimlar soni kichik bo'lgan kichik korxonalarda. Bu xodimning firibgarlik faoliyatini amalga oshirish va yashirishni osonlashtirishi mumkin. Misol uchun, agar ish haqi bo'yicha kotib ham to'lovlarni amalga oshirishga ruxsat beruvchi shaxs bo'lsa, ish haqi to'lashda firibgarlikni amalda qo'llash nisbatan oson bo'ladi.

(f) xodimlarning past ma'naviyati

Firibgarlikning sabablaridan biri bu firmani yoqtirmaslikdir. Xodimlar o'zlarining ishi uchun etarli darajada kompensatsiya ololmaganliklarini his qilishlari yoki o'zlarini munosib deb hisoblagan lavozimga ko'tarilishlari sababli firmani aldashni boshlashlari mumkin. Boshqa tomondan, xodimlarning ma'naviyati pastligi ichki nazoratning buzilishiga olib keladi va firibgarlik uchun imkoniyatlar yaratadi.

### 2.3 Kompyuter tizimlarida firibgarlik ehtimoli

Tashkilotlar operatsion tizimlar, buxgalteriya hisobi va boshqaruv ma'lumotlari uchun kompyuterlarga tobora ko'proq qaram bo'lib bormoqda. Bu qaramlik firibgarlik ehtimolini oshiradi. Kompyuter ko'pincha firibgarlik faoliyatini amalga oshirish vositasidir.

Muammolar, ayniqsa kompyuterlar bilan bog'liq

(a) Kompyuter xakerlari. Noma'lum shaxslarning tizimlarga kirishga urinishi ehtimoli firibgarlik ehtimolini oshiradi, firma bundan ehtiyot bo'lishi kerak.

(b) boshqaruv jamoasida tayyorgarlikning yetishmasligi. Ko'p odamlar kompyuter tizimlari qanday ishlashini noto'g'ri tushunishadi. Yuqori boshqaruv ko'pincha kompyuterni pastroq darajada tushunadi. Ular, shuningdek, yordamchilarga topshiriq berishni afzal ko'rib, mashg'ulotlarga kirishishni istamasligi mumkin. Kichik xodimlar o'zlari bilmagan holda, katta miqdordagi moliyaviy ma'lumotlarga kirishni ta'minlashlari va uni o'zgartirish yo'llarini topishlari mumkin.

(c) xavflarni aniqlash. Aksariyat firmalarda kompyuter texnologiyalari qoidalarga rioya qilish uchun resurslar yo'q. Bu boshqaruvning kompyuterga tegishli

bo'lsa ham, barcha asosiy boshqaruv bo'shliqlari yopilganligini tekshirishni yanada qiyinlashtiradi.

d) kirish qulayligi va moslashuvchan tizimlarga bo'lgan ehtiyoj. Aksariyat hollarda kompaniya operatsiyalarni soddalashtirish va tezlashtirish uchun kompyuterlardan foydalanadi. Ushbu maqsadlarga erishish uchun ko'pincha kirish qulayligi va moslashuvchan tizimlar talab qilinadi. Biroq, kuchli boshqaruvni amalga oshirish ba'zan bu xususiyatlarni rad etishi mumkin.

### 3. TASHKILOT UCHUN FIRIBCHILIK OQIBATLARI

Firibgarlik biznes uchun salbiy ekanligi aniq bo'lsa-da, firmaga ta'sir qilishning o'ziga xos usullari firibgarlik turiga bog'liq.

#### *3.1 Biznesdan mablag'lar yoki aktivlarni olib tashlash*

##### **Moliyaviy oqibatlar**

Foyda bo'lishi kerak bo'lganidan pastroq. Biznesda kamroq pul mablag'lari yoki kamroq aktivlar mavjud va shuning uchun sof aktivlarning pozitsiyasi zaiflashadi. Natijada, aksiyadorlarning daromadlari kamayishi mumkin.

Kompaniya faoliyatiga uzoq muddatli ta'sir

Aylanma mablag'larning kamayishi kompaniyaning samarali ishlashiga to'sqinlik qiladi. Eng jiddiy holatlarda firibgarlik oxir-oqibat Barings kabi boshqa muvaffaqiyatli biznesning qulashiga olib kelishi mumkin.

#### *3.2 Korxonaning moliyaviy holatini qasddan noto'g'ri ko'rsatish*

Moliyaviy hisobotlar kompaniyaning moliyaviy ahvolini to'g'ri va adolatli ko'rsatmaydi. Natijalar sun'iy ravishda yuqori bo'lishi yoki kamdan-kam hollarda kam baholanishi mumkin.

Shuningdek, muayyan bo'linmaga mas'ul bo'lgan menejerlar o'z bo'linmalari faoliyatini sun'iy ravishda yaxshilashlari va shu orqali yuqori rahbariyatni aldashlari mumkin.

#### **SAVOL**

Natijalar haqida xabar berish

Kimdir nima uchun xohlashi mumkinligi sabablarini o'ylab ko'ring:

(a) natijalarni sun'iy ravishda yaxshilash (b) natijalarni past baholash

#### **JAVOB**

(a) daromad va/yoki sof aktivlarni oshirib ko'rsatish sabablari

(i) Xujjatdagi yutuqlarni ta'minlash uchun ko'tarilish, bonuslar yoki mukofotlar ishlash bilan bog'liq bo'lishi mumkin bo'lgan maqsadlarga erishish kerak bo'lishi mumkin.



(ii) o'g'irlik kabi firibgarlikning boshqa shaklini yashirishga urinish  
(iii) Bankni kredit berishga ishonirish uchun ishonchli moliyaviy holat hisoboti zarur.

(iv) Inqirozga yuz tutayotgan kompaniya aksiyadorlarni ushlab qolishga qilishga urinayotgan bo'lishi mumkin.

(b) daromad va/yoki sof aktivlarni kamaytirib ko'rsatish sabablari

(i) biznesda bozor qiymatidan past bo'lgan aktivni xususiylashtirish, sotib olishga ko'maklashish.

(ii) soliqqa tortiladigan daromad yoki foydani kamaytirish orqali mavjud bo'lmagan ma'lumotni shakllantirish

(iii) Xamkorlar aksiyalarni bozor narxlaridan pastroqda sotib olishlari uchun aksiyalarning narxini pasaytirishga urinish.

### *3.2.1 Agar natijalar juda yuqori bo'lsa*

Kompaniya o'z foydasining katta qismini aksiyadorlarga taqsimlashi mumkin.

Taqsimlanmagan foyda kutilganidan past bo'ladi, bu esa aylanma mablag'larning potentsial tanqisligiga olib keladi. Bu kundalik ishlarni samarali bajarishni qiyinlashtiradi.

Mavjud resurslarni noto'g'ri talqin qilish asosida natijada noto'g'ri qarorlar qabul qilinadi.

Firibgarlikning oqibatlari manfaatdor tomonlarga ham ta'sir qilishi mumkin, agar ular tayanadigan moliyaviy hisobotlarda ma'lumotlar noto'g'ri shakllantirilsa.

(a) Noto'g'ri ma'lumotlarga asoslanib qaror qabul qilgan investorlar haqiqiy daromadi kutilganidan farq qiladi.

(b) Yetkazib beruvchilar kompaniyaning moliyaviy holatini bilmasdan kredit beradilar.

### *3.2.2 Agar natijalar kam baholansa*

Investorning daromadi sezilarli ravishda kamayishi mumkin.

Agar kompaniya birjada ro'yxatga olingan bo'lsa, aksiyalarning narxi tushishi va bozordagi kuchi zaiflashishi mumkin.

Agar aktivlar kam baholangan bo'lsa, kredit mablag'laridan foydalanish imkoniyati cheklanishi mumkin.

Salbiy reklama jamoatchilik fikriga ta'sir qilib, biznesga zarar yetkazishi mumkin.

Huquqiy oqibatlar. Nihoyat, firibgarlar hibsga olish imkoniyatini ochadilar. Jinoyatning ko'lami va jiddiyligiga qarab, ba'zilari hatto qamoq jazosiga ham duch kelishi mumkin.

## **ISHLAB CHIQISH**

Enron bu sohada klassik va tez-tez tilga olinadigan holatdir. Enron 2001 yilda bankrot bo'lgan Amerikaning yirik energetika kompaniyasi edi. Enron ijodiy hisobning ekstremal holati sifatida qaraladi. Tashkilot foydani ko'paytirish va qarzlarni yashirish uchun turli usullardan foydalangan, natijada moliyaviy hisobotlar butunlay noto'g'ri bo'lgan. Keyinchalik Enronning hisobchilari Artur Andersen Enron

bilan bog'liq hujjatlarni yo'q qilish orqali adolatga to'sqinlik qilganlikda aybdor deb topildi.

## **ISHLAB CHIQUISH**

Enron bilan bir vaqtda sodir bo'lgan yana bir muhim voqea WorldCom edi. 2002 yilda Amerikaning WorldCom aloqa kompaniyasi o'zining kamayib borayotgan foydasini yashirish uchun soxta buxgalteriya amaliyotidan foydalangani ma'lum bo'ldi. Kompaniya bankrotlikdan himoyalaniish uchun ariza berganida 20 000 ishchi kuchini yo'qotadi va aksiyadorlar taxminan 180 milliard dollar yo'qotdilar. Bu ko'p milliard dollarlik buxgalteriya firibgarligi 2002 yilda Sarbanes-Oxley qonunining kiritilishiga olib kelgan.

### **4. FIRIBGARLIKNI ANIQLASH VA OLDINI OLISH TIZIMLARI**

Firibgarlikning oldini olish uchun menejerlar firibgarlik xavfi va belgilaridan xabardor bo'lishlari kerak.

Firibgarlikning oldini olish korporativ strategiyaning ajralmas qismi bo'lishi kerak. Firibgarlik tavakkalchiligini boshqarish umumiy biznes risklarini boshqarishning asosiy qismidir va agar kompaniyaning risklarni boshqarish tartib-qoidalari samarasiz bo'lsa, firibgarlik riskini boshqarish ham muvaffaqiyatsiz bo'lishi mumkin.

Biroq, so'nggi paytlarda sodir bo'lgan o'zgarishlar, masalan, xodimlarni qisqartirish, firibgarlikning oldini olish uchun mo'ljallangan, vazifalarni belgilash kabi muayyan nazoratni amalga oshirish mumkin emasligini anglatadi. Shu sababli, nazorat tizimining firibgarlikni aniqlashi va tekshirishi ham bir xil darajada muhimdir.

#### ***4.2 Firibgarlik sabablari***

Rahbariyat firibgarlik qanday va nima uchun sodir bo'lishi mumkinligini tushunishi kerak. Bunga quyidagi missolarni keltirish mumkin:

(a) Firibgarlik xavfi sanoatga xos omillar tufayli ortishi mumkin. Raqobat kuchayganligi sababli past daromadlar natijalarni manipulyatsiya qilish vasvasasiga tushishi mumkin.

(b) Biznesga xos omillar ham firibgarlik xavfini oshirishi mumkin.

(i) Kadrlar bilan bog'liq omillar dominant menejerlarning keng vakolatlari kabi

(ii) tashkiliy omillar, masalan, noaniq javobgarlik tuzilmasi yoki masofaviy ob'ektlar ustidan nazoratning yo'qligi

(iii) strategik omillar, masalan, biznes strategiyasining yo'qligi yoki samaradorlik uchun mukofotlarga katta e'tibor

(c) Vaziyatning o'zgarishi ham firibgarlik xavfini oshirishi mumkin. Ko'pincha nazorat qilish tizimi natijasi tufayli bo'lishi mumkin

biznesdagi o'zgarishlar, ayniqsa texnologiya yoki kompaniya ichki muhitidagi o'zgarishlar natijasida noadekvat bo'lib qoladi.

(d) Naqd pul muomalalrini amalga oshiruvchi ayrim sohalarda odatda yuqori xavf hisoblanadi.

### ***4.3 Nazoratning yomonligi sabablari***

Boshqaruv shuningdek, boshqaruvning to'g'ri ishlashiga xalaqit beradigan omillarni aniqlanishi kerak.

- Agar muvofiqlikka yetarlicha e'tibor berilmasa yoki nazorat nima uchun zarurligi, ular qanday ishlashi va ularni kim boshqarishi kerakligi tushunilmagan bo'lsa, boshqaruv elementlari to'g'ri ishlamaydi.

- Kadrlar bilan bog'liq muammolar, masalan, xodimlarning kamligi va sifatsizligi yoki xodimlarni rag'batlantirishning pastligi kabi nazorat organlarining ishlashiga to'sqinlik qilishi mumkin.

- Yuqori lavozimdagi xodimlarning o'zgarishi o'tish davrida nazoratning yetishmasligiga olib kelishi mumkin.

- Operatsion avtonomiyaga urg'u berish boshqaruvni chetlab o'tishga olib kelishi mumkin.

### ***4.4 Umumiy profilaktika siyosati***

Profilaktika siyosati axloq, xodimlar va o'qitish tartib-qoidalariga e'tiborni o'z ichiga oladi. Vazifalarni ajratish va hujjatlarga qo'yiladigan talablar kabi biznesning ayrim sohalarida nazorat qilish ham muhimdir.

Rahbariyat firibgarlikning oldini olish uchun ma'lum umumiy nazoratni qo'llashi mumkin.

(a) Etikaga e'tibor qaratish firibgarlik ehtimolini kamaytirishi mumkin. Ba'zi korxonalarda rasmiy axloq kodeksi mavjud. Boshqaruv, shuningdek, ular "yaxshi o'rnak" ko'rsatayotganiga ishonch hosil qilishi mumkin.

(b) Xodimlarni nazorat qilish firibgarlikning oldini olishning juda muhim vositasidir. Puxta suhbat va ishga qabul qilish tartib-qoidalari, shu jumladan yo'llanmalar insofsiz xodimlarni aniqlashning samarali vositasi bo'lishi mumkin. Baholash va shikoyatlarni ko'rib chiqish tizimlari xodimlarning demotivatsiyasini oldini oladi.

(c) Ta'lim va xabardorlikni oshirish muhim bo'lishi kerak. Firibgarlikning ko'plab misollari bor, ular beixtiyor yaqin bo'lgan insonlar nima bo'layotganini bilmay hayratda qolishadi. Shu sababli, firibgarlik bo'yicha ta'lim, ayniqsa, savdo xaridlar kabi yuqori xavfli sohalarda menejerlar va xodimlar va inson resurslari kabi firibgarlikning oldini olish va aniqlashda asosiy rol o'ynaydigan xodimlar uchun o'quv dasturining ajralmas qismi bo'lishi kerak.

#### *4.5 Biznesning ayrim sohalarida firibgarlikning oldini olish*

Shuningdek, firibgarlik xavfi yuqori bo'lgan biznesning muayyan sohalari nazoratni talab qiladi.

(a) Vazifalarni ajratish firibgarlikning oldini olishning asosiy vositasidir. Natijada, operatsion bosim segregatsiyaning to'liq emasligini anglatishi mumkin. Shu bilan birga, menejment ajratilishi kerak bo'lgan muayyan funktsiyalarni aniqlashi kerak, masalan, chekni imzolash va to'lovga ruxsat berishni ajratish.

(b) barcha operatsiyalar uchun tegishli hujjatlar talab qilinishi kerak.

(c) Cheklovchi choralar, masalan, xodimlarga faqat tasdiqlangan ro'yxatlardan yetkazib beruvchilarni tanlashga ruxsat berish va kompyuter tarmog'iga parollar bilan kirishni cheklash firibgarlik imkoniyatlarini kamaytirishi mumkin.

(d) kompyuter terminalidan chiqmasdan chiqish kabi muayyan harakatlarni taqiqlash kerak.

(e) Ichki audit faoliyati ushbu sohalarga yo'naltirilishi kerak.

#### *4.6 Aniqlash va oldini olish*

Har qanday ichki nazorat tizimining asosiy maqsadi firibgarlikning oldini olish bo'lishi kerak. Biroq, firibgarlikning tabiati odamlar mavjud tizimlarni aylanib o'tish yo'llarini topishlarini anglatadi. Shu sababli, firibgarlik sodir bo'lganda va qachon sodir bo'lganligini aniqlash uchun nazorat vositalariga ega bo'lish bir xil darajada muhimdir.

#### *4.7 Ichki nazorat*

Nazorat qilish risklarning to'liq spektrini hisobga olgan holda va biznesning har bir sohasida aniqlangan asosiy risklarga e'tiborni qaratgan holda tuzilgan tarzda ishlab chiqilishi kerak.

Keling, firibgarlikka qarshi kurashish uchun qo'llanilishi mumkin bo'lgan tegishli nazorat shakllarini ko'rib chiqaylik.

#### *4.8 Jismoniy xavfsizlik*

Bir qarashda jismoniy xavfsizlik firibgarlikning oldini olishning muhim vositasidir. Moddiy aktivlarni qulf va kalit ostida saqlash xodimlarning ularga kirishini qiyinlashtiradi va o'g'irlikning oldini olishda uzoq yo'lni bosib o'tishi mumkin.

#### *4.9 Vazifalarni ajratish*

Bir qator vazifalar uchun mas'ul bo'lgan xodimlar firibgarlikni sodir etish va yashirish uchun ko'proq imkoniyatlarga ega. Demak, tavakkalchilikni nazorat qilishning aniq usuli bu mas'uliyatni taqsimlashdir.

Agar xodimning mas'uliyati bir sohadan tashqariga chiqmasa, xodimning firibgarlikni yashirishi qiyinroq bo'ladi. Jarayonning keyingi bosqichida tan olish ehtimoli ko'proq.

Shunday qilib, masalan, savdo buyurtmalarini ro'yxatdan o'tkazish uchun mas'ul shaxs inventar yozuvlarini yuritish uchun mas'ul bo'lgan shaxs bo'lmasligi kerak. Bu savdo yoki inventar yozuvlarini soxtalashtirishni qiyinlashtiradi, chunki savdo ko'rsatkichlari va xujjatlardagi qoldiqlar ma'lumotlari o'rtasida nomuvofiqlik bo'lishi mumkin.

Yetkazib berish uchun tovarlarni qadoqlash mas'uliyatini har qanday ro'yxatga olish vazifalaridan ajratish ham o'g'irlik xavfini minimallashtirish va aniqlash imkoniyatini oshirishga yordam beradi.

#### ***4.10 Avtorizatsiya siyosati***

Yuqori lavozimdagi xodimdan yozma ruxsat talab qilish yaxshi profilaktika vositasidir. Bu mas'uliyatni oshiradi va shuningdek, firibgarlik tranzaksiyasini yashirishni qiyinlashtiradi.

#### ***4.11 Mijoz imzolari***

Mijozlardan tovar yoki xizmatlarni olganligini tekshirish va imzolashni talab qilish ularga yetkazib berish ularning buyurtmalariga mos kelmasligini da'vo qila olmasligini ta'minlaydi.

Shuningdek, u yetkazib berish xodimlari haqiqatan ham o'z ishlarini bajarganligini va yetkazib berilgan buyum yozib olingan narsalarga mos kelishini tasdiqlaydi.

#### ***4.12 Raqamlardan ko'ra so'zlardan foydalanish***

Barcha summalar to'liq to'lanishini talab qiling. Matnni o'zgartirish raqamni o'zgartirishga qaraganda ancha qiyin.

#### ***4.13 Hujjatlar***

Savdo buyurtmasi, jo'natish, yetkazib berish va schyot-fakturaning tafsilotlarini yozish uchun alohida hujjatlardan foydalanish kerak. Keyin oddiy solishtirish ular orasidagi har qanday nomuvofiqlikni aniqlaydi va har qanday o'zgarishlarni aniqlaydi.

#### ***4.14 Ketma-ket raqamlash***

Buyurtma shakllari, jo'natma varaqlari yoki schyot-fakturalarni raqamlash biror xujjat yetishmayotganini aniqlashni osonlashtiradi.

#### ***4.15 Sanalar***

Shakllar va schyot-fakturalardagi muhrlangan sana o'zgartirish jarayonida yordam beradi. Misol uchun, agar yetkazib berish kvitansiyasi yil oxirigacha bo'lgan sanada ko'rsatilgan bo'lsa, lekin sotuv yil oxiridan keyin ro'yxatga olingan bo'lsa, natijalar o'zgartirilishi mumkin.

#### ***4.16 Standart protseduralar***

Oddiy biznes operatsiyalari uchun standart protseduralar aniq belgilanishi va barcha xodimlarga ma'lum bo'lishi kerak. Masalan:

- Yangi mijozlarni mustaqil tekshirish amalga oshirilishi kerak.
  - Yangi mijozning kredit tarixi tekshirilgunga qadar unga kredit berilmasligi kerak.
  - Barcha to'lovlar kompaniya menejeri yoki raxbar tomonidan ruxsat etilgan bo'lishi kerak.
  - Ish haqi/ish haqi varaqalari shaxsan yig'ilishi kerak.
- Ushbu me'yorlardan har qanday og'ishlar aniq bo'lishi kerak.

#### ***4.17 Dam olish kunlari***

Yuqorida aytib o'tganimizdek, firibgarliklarni yashirish qiyin. Shu sababli, barcha xodimlar ta'tildan to'liq foydalanishni talab qilish orqali ta'til siyosatini amalga oshirish muhim ichki nazorat hisoblanadi.

#### ***4.18 Ishga qabul qilish siyosati***

Kadrlar siyosati korporativ madaniyatni rivojlantirish va firibgarlikning oldini olishda muhim rol o'ynaydi. Ariza beruvchilar tomonidan taqdim etilgan ma'lumotlar va ma'lumotnomalarni tekshirish kabi aniq jarayonlar insofsiz xodimlarni tayinlash va ishga qabul qilish xavfini kamaytirishi mumkin.

#### ***4.19 Kompyuter xavfsizligi***

Bu haqda 18-bobda batafsil yoritiladi. Biroq, yuqoridagi nazorat vositalarining ko'pchiligi (kirishni boshqarish, vazifalarni ajratish, avtorizatsiya va h.k.) qo'llaniladi.

#### ***4.20 Rahbar va xodimlarning mas'uliyati***

Rahbarlar va xodimlar firibgarlikni aniqlashda o'z mas'uliyatini bilishlari kerak. Firibgarlikni aniqlash, shuningdek, qonunbuzarliklar haqida xabar berish uchun mavjud ma'lumotlarga ega bo'lish orqali ham yordam beradi.

Agar firibgarlik aniqlansa, aniqlashda ishtirok etayotgan har bir kishi o'z mas'uliyatini bilishi muhimdir.

(a) Operatsion menejerlar kichik firibgarlik belgilaridan ehtiyot bo'lishlari kerak, shuningdek, xodimlar tomonidan bajarilgan ishlarni ko'rib chiqishlari va xodimlar nima qilayotganidan xabardor bo'lishlari kerak.

(b) Moliya bo'limi xodimlari buxgalteriya hisobi ma'lumotlaridagi g'ayrioddiy elementlar yoki tendentsiyalardan va to'liq bo'lmagan moliyaviy ma'lumotlardan ehtiyot bo'lishlari kerak.

(c) Xodimlar norozilik yoki past ma'naviyat belgilaridan ehtiyot bo'lishlari kerak va (agar iloji bo'lsa) birgalikda ishlaydigan xodimlar o'rtasidagi yaqin shaxsiy munosabatlardan xabardor bo'lishlari kerak.

(d) Ichki audit xodimlari tizimlar va boshqaruv vositalarini har tomonlama ko'rib chiqish uchun mas'uldirlar. Yillik auditorlik ishiga parallel ravishda kutilmagan tashriflar kabi bir martalik tadbirlar o'tkazilishi mumkin.

(e) tashqi auditor o'z auditini rejalashtirishda firibgarlik kompaniya hisobiga jiddiy ta'sir ko'rsatishi xavfini baholashi kerak. Ular rahbariyatni firibgarlikka aloqadorlikda gumon qilmasalar, barcha firibgarlik holatlari haqida ma'lumot berishlari shart. Tashqi auditorlar buxgalteriya hisobi va ichki nazorat tizimidagi har qanday jiddiy kamchiliklar haqida rahbariyatga hisobot berishlari kerak.

(f) Ijrochi bo'lmagan direktorlar yuqori rahbariyat tomonidan yomon niyat belgilari mavjud bo'lganda harakat qilishlari kerak. Taftish komissiyasi tashkilotning firibgarlikning oldini olish faoliyatini ko'rib chiqishi va har qanday shubhali masalalar haqida direktorlar kengashiga xabar berishi kerak.

#### *4.20.1 Firibgarlik bo'limi xodimi*

Ko'pgina yirik tashkilotlar firibgarlik bo'yicha tergovni boshlash va nazorat qilish, firibgarlikka qarshi kurashish rejasini amalga oshirish va har qanday keyingi harakatlar uchun mas'ul bo'lgan firibgarlik bo'limi xodimini tayinlaydilar. Firibgarlikka qarshi kurashuvchi xodim xodimlar bilan maxfiy gaplasha olishi va yuqori rahbariyat bilan maslahatlashmasdan maslahat berishi kerak.

#### **4.21 Axborotning mavjudligi**

Albatta, rahbariyatda haqiqiy firibgarlik belgilarini yoki firibgarlik sodir bo'lishi mumkin bo'lgan muhitni aniqlay olishi uchun ma'lumotlar mavjud bo'lishi muhimdir.

(a) Xarajatlar bo'limi, menejment bolimi va hisobi tizimlari rahbariyatga biznesning kutilgan darajada ishlamayotgan qismlarini aniqlash imkonini beradigan yetarli darajada batafsil ma'lumotni tezda taqdim etishi kerak. Haqiqiy natijalarni aniqlashda esa byudjet natijalari bilan solishtirish va jiddiy tafovutlar uchun tushuntirishlarni izlash kerak.

(b) Xodimlar yig'ilishlari, baholash va chiqish suhbatlari kabi HR tartib-qoidalari past ma'naviyat yoki ortiqcha bosim ostida bo'lgan xodimlarni ko'rsatishi mumkin.

(c) Hisobot satrlari aniq bo'lishi kerak. Xodimlar har qanday firibgarlik haqida kimga xabar berishni bilishlari kerak.

#### **4.22 Qoidabuzarliklar haqida xabar berish**

Firibgarlik holatlarini aniqlash ehtimoli bir qator mamlakatlarda qabul qilingan yoki qabul qilinayotgan qonun hujjatlariga ko'ra, ish joyidagi firibgarlik yoki noto'g'ri xatti-harakatlarni fosh qilgan mehnatni muhofaza qilish huquqini bergan bo'lishi mumkin. Qonunchilikda ayrim "tegishli uzgarishlar", jumladan, jinoiy huquqbuzarlik sodir etish, qonun hujjatlariga rioya qilmaslik, salomatlik va

xavfsizlikka tahdid yoki atrof-muhitga zarar yetkazilishini oshkor etish nazarda tutilgan.

Ba'zi ish beruvchilar potentsial xabar beruvchilar o'z tashvishlari haqida qanday xabar berishlari kerakligini belgilaydigan rasmiy shikoyat qilish tartibiga ega.

#### **4.23 Firibgarlikni tekshirish**

Tashkilotlar firibgarlik usullari va ko'lamini hamda ehtimoliy gumonlanuvchilarni tekshirish usullarini belgilab beruvchi firibgarlikka qarshi kurash rejasini ishlab chiqishi kerak.

Firibgarlikka qarshi kurash rejasini, sodir bo'lgan firibgarlikni tekshirish va tuzatish strategiyasi bo'lishi kerak.

Firibgarlik ma'lum bo'lishi bilan, ba'zi xatti-harakatlarni amalga oshirish kerak. Bunga nima sodir bo'lganligini tekshirishda foydalaniladigan yozuvlarni himoyalash hamda o'g'irlikdan himoyalalanish mumkin bo'lgan aktivlarni himoya qilish kiradi. Protseduralar xodimlarni ishdan bo'shatish, parollarni o'zgartirish va hokazolarni o'z ichiga olishi mumkin.

Tekshiruv jarayonlari quyidagi maqsadlarni hisobga olgan holda ishlab chiqilishi kerak:

(a) Zarar miqdorini, uni kim ko'rganligini aniqlash va uni qanday qoplash mumkinligini baholash

(b) firibgarlik qanday sodir bo'lganligini aniqlash

(c) firibgarlikda yana kim ishtirok etgan bo'lishi mumkinligini hisobga olish

(d) Mavjud boshqaruv elementlari to'g'ri ishlamayotganligi yoki mavjud boshqaruv vositalari firibgarlikning oldini olishi yoki aniqlay olmasligi sababli firibgarlik aniqlanganmi yoki yo'qligini baholash.

Firibgarlik bo'yicha aniqlovning asosiy qarorlari aniqlovni kim olib borishi, shuningdek, aniqlov yashirin bo'ladimi yoki yo'qligini o'z ichiga oladi. KPMG buxgalteriya firmasi tomonidan tayyorlangan qo'llanmada firibgarlikda gumon qilinayotgan shaxsning shaxsiy hujjatlarini (kundaliklari, fayllari, xarajatlar da'volari va boshqalar) hamda ular bilan ishlagan shaxslarga havolalarni tekshirish orqali tezkor suratga olish muhimligi ta'kidlangan.

Natijada, firibgarlikni aniqlash va oldini olish nafaqat aniq strategiyani, balki nazorat vositalarini qo'llashga tayyorlikni ham talab qiladi.

#### **4.24 Boshqaruv tizimlarini ishlab chiqish**

Kompaniyada mavjud bo'lgan va faoliyat yuritadigan muhit doimo o'zgarib turadi. Kompaniyalar duch keladigan xavflar ham vaqt o'tishi bilan o'zgaradi. Ba'zi risklar vaqt o'tishi bilan kamayadi, boshqalari esa ortadi va yangi xavflar paydo bo'ladi.

Samarali bo'lishi uchun xavflarni nazorat qilish va ta'sirini kamaytirish uchun mo'ljallangan tizimlar ham o'zgarishi va moslashishi kerak. Boshqaruv tizimlari



o'zgaruvchan muhitda mavjud bo'lgan xavflarni engish uchun rivojlanishi kerak. Shu sababli, nazorat tizimlari doimiy ravishda ko'rib chiqilishi va kerak bo'lganda yangi xavflarni engish uchun o'zgartirilishi yoki moslashtirilishi kerak.

Bu, ayniqsa, Buyuk Britaniyaning pul uzlashtirish va poraxo'rlik kabi qonunlariga nisbatan yaqinda kiritilgan qonunchilikdagi o'zgarishlarga to'g'ri keladi. Nazorat tizimlari tashkilot va tashkilotda ishlaydigan xodimlarga yangi qonun hujjatlariga muvofiq o'z huquqiy majburiyatlarini bajarishga imkon berishi kerak.

## **5. FIRIBGARLIKNI ANIQLASH VA OLDINI OLISH UCHUN JAVOBGARLIK**

Direktorlar firibgarlikning oldini olish va aniqlash uchun ularga ochiq choralar ko'rish uchun javobgardir.

### ***5.1 Direktorlarning javobgarligi***

Mas'uliyati cheklangan jamiyatda firibgarlikning oldini olish va aniqlash mas'uliyati direktorlar zimmasiga tushadi. Ular quyidagilardir:

(a) Tashkilot faoliyatining halollik bilan olib borilishini va uning aktivlari yaxshi himoyalanganligini ta'minlash.

(b) firibgarlik yoki boshqa insofsiz xatti-harakatlarning oldini olish choralari ishlab chiqish va sodir bo'layotgan barcha narsalarni aniqlash

(c) o'z bilimlari darajasida ichki maqsadlarda yoki moliyaviy hisobot maqsadlarida foydalaniladigan moliyaviy ma'lumotlar ishonchliligini ta'minlash.

### ***5.2 Auditorning roli***

Tashqi auditorning mas'uliyati moliyaviy hisobotlar kompaniyaning moliyaviy holati va natijalari to'g'risida to'g'ri va adolatli ko'rinishga ega ekanligi to'g'risida fikr bildirishdir.

Auditor firibgarlik yoki xatolikdan kelib chiqadigan noto'g'ri ma'lumotlarni aniqlash va oqilona natijaga erishish uchun audit protseduralarini ishlab chiqishi kerak. Agar auditorlar audit davomida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan firibgarlik yoki xatoliklarni bilib qolsa, ular o'z xulosalarini hujjatlashtirishlari va rahbariyatga xabar berishlari kerak.

Firibgarlik sodir bo'lgan taqdirda, auditorlar jamoatchilik manfaatlarini ko'zlab tegishli organga xabar berish to'g'risida qaror qabul qilishlari kerak. Agar ular shunday deb qaror qilsalar, ular rahbariyatdan dalolatnoma tuzishni so'rashadi. Agar direktorlar buni qilmasa yoki firibgarlik direktorlarning halolligiga shubha tug'dirsa, auditorlar hisobotni o'zlari tuzishlari kerak.

Agar auditorlar moliyaviy hisobotga firibgarlik yoki xatolik ta'sir qilgan deb hisoblasa, ular o'z hisobotlarini mos ravishda kvalifikatsiya qilishlari kerak.

Direktorlar firibgarlik va xatolarni aniqlash va oldini olish uchun oqilona choralar ko'rish uchun javobgardir.

## 6. PUL YUVISH

Globallashuvning o'sishi hukumatlar va xalqaro tashkilotlar qonunchilik bilan kurashishga harakat qilayotgan pul yuvish uchun ko'proq imkoniyatlar yaratdi.

Globallashuv va kapitalning erkin harakatlanishining ta'siridan biri **pul yuvish**ning kuchayishi bo'ldi.

Jinoiy daromadlarni legallashtirish - bu jinoyatdan olingan daromadlarning kelib chiqishini yashirish bo'lgan har qanday moliyaviy operatsiya.

Jinoiy daromadlarni legallashtirish uyushgan jinoyatchilik va terroristik tashkilotlar tomonidan qo'llaniladi, lekin shu bilan birga soliqlarni to'lashdan qochish yoki buxgalteriya ma'lumotlarini noto'g'ri ko'rsatish uchun ham qo'llaniladi. Shunday qilib, bir qator agentlar va tashkilotlar pul yuvish bilan shug'ullanadi, jinoyatchilar va terrorchilardan tortib kompaniyalar va korrupsionerlar yoki shtatlar.

### ***6.1 Kompaniyaning mahsulotlari va xizmatlari bilan bog'liq xavflar***

Ba'zi korxonalar boshqalariga qaraganda pul yuvish xavfi yuqori. Misol uchun, qimmatbaho hashamatli tovarlarni sotuvchi korxonalar, tovarlarni qora bozor orqali qayta sotish yoki bunday kompaniyalar ularni qonuniy tekshirish evaziga chakana sotuvchiga qaytarish xavfi ostida bo'lishi mumkin.

Moliyaviy jinoyatlarning murakkabligi va uning kuchayishi milliy hukumatlar va Yevropa Ittifoqini qonunlar qabul qilishga va tranzaktsiyalarni tartibga solishga undadi.

Shu bilan birga, Moliyaviy xulq-atvor organi moliyaviy xizmatlar mutaxassislaridan noqonuniy operatsiyalar sodir bo'lganligini aniqlaganda organlarni ogohlantirishni talab qiladi. FCA pul yuvishga qarshi kurash qoidalarini o'z ichiga olgan SYSC qo'llanmasini chiqardi.

### ***6.2 Tartibga solish ta'siri***

Quyidagi ma'lumotlar, xususan, Evropa kompaniyalariga tegishli, ammo shunga o'xshash qoidalar boshqa mamlakatlarda ham mavjud.

Zarar ko'rgan kompaniyalar o'z bizneslarida pul yuvish xavfini baholashlari va ushbu xavfni kamaytirish uchun zarur choralarni ko'rishlari kerak.

#### ***6.2.1 Risklarni baholash - xavfga asoslangan yondashuv***

Riskga asoslangan yondashuv bir necha bosqichlardan iborat.

- Biznes bilan bog'liq pul yuvish xavfini aniqlash.
- Mijozlarning xulq-atvori va yetkazib berish kanallari kabi sohalarda xavflarni batafsil baholashni o'tkazish.

- Aniqlangan xavflarni boshqarish va kamaytirish uchun nazorat vositalarini ishlab chiqish va amalga oshirish.

- Nazorat vositalarining samaradorligini kuzatib borinsh va kerak bo'lganda yaxshilash.

- Amalga oshirilgan harakatlar va ularning sabablarini yozib olish.

Bunday baholashlarni o'tkazish vaqti va narxi biznesning hajmi va murakkabligiga bog'liq bo'ladi, lekin tartibga solishga muvofiqligini ta'minlash uchun katta kuch talab qiladi.

### *6.2.2 Mijozlar bazasini baholash*

Muayyan turdagi mijozlarga ega kompaniyalar pul yuvish xavfiga ko'proq duch kelishadi va shuning uchun o'zlarini himoya qilish uchun qattiqroq choralar ko'rishlari kerak. Xavf ostida bo'lgan mijozlar turlariga quyidagilar kiradi.

- Bir martalik yirik tranzaksiyalarni amalga oshiruvchi yangi mijozlar.
- O'z xavf potentsialini to'liq baholamagan uchinchi tomon mijozlari.
- Mahalliy bo'lmagan mijozlar
- Biznesi katta miqdordagi naqd pul bilan ishlaydigan mijozlar.

Xavf tug'dirishi mumkin bo'lgan boshqa mijozlarga identifikatsiya ma'lumotlarini taqdim etishni istamaydigan va tijorat ma'nosiga ega bo'lmagan operatsiyalarni amalga oshiradigan mijozlar kiradi. Kompaniyalar mijoz bilan biznes aloqalarini o'rnatishdan oldin, ular mijozni tegishli tekshiruvdan o'tkazishlari kerak.

### *6.2.3 Mijozlarni tegishli tekshirish*

Bu mijozlarning o'zlarining tashabbuslari bilan tekshirish uchun choralar ko'rishning rasmiy atamasi. Amalda, buni amalga oshirishning eng yaxshi va eng oson yo'li rasmiy hujjatlarni yoki ularning tafsilotlarini, masalan, kompaniyani ro'yxatdan o'tkazish tafsilotlarini so'rashdir. Jismoniy shaxslar uchun esa pasport yoki haydovchilik guvohnomasi, kommunal to'lovlar va bank ko'chirmalari yetarli bo'ladi.

Mijozlar uchinchi tomon nomidan ishlayotgan bo'lsa, uchinchi tomon kimligini aniqlash muhimdir.

### **6.2.4 Mijozlarni tegishli tekshirish**

Kompaniyalar mijozlarga zarur deb hisoblaganda, lekin hech bo'lmaganda quyidagi holatlardan birida ehtiyotkorlik bilan munosabatda bo'lishlari kerak.

a) biznes aloqalarini o'rnatishda. Bu uzoq davom etadigan munosabatlar bo'lishi mumkin, shuning uchun boshidanoq shaxsiyat va ishonchni o'rnatish muhimdir. Tashkilot mijoz foydalanadigan mablag'larning manbasi va kelib chiqishi, so'nggi va joriy moliyaviy hisobotlarning nusxalari, mijozning biznesi yoki mehnat faoliyati tafsilotlari kabi ma'lumotlarni aniqlash uchun javobgar bo'lishi mumkin.

(b) 15 000 evro yoki undan ortiq "bir martalik operatsiyalar" ni amalga oshirishda, ya'ni doimiy ish munosabatlarining bir qismi sifatida amalga oshirilmaydigan operatsiyalar. Tashkilotlar, shuningdek, 15 000 evro yoki undan ko'p bo'lgan "bog'langan" tranzaksiyalarga e'tibor berishlari kerak, ular tegishli tekshiruvlardan qochish uchun kichikroq, bitta tranzaksiyalarga bo'lingan.

(c) Agar ilgari olingan identifikatsiya ma'lumotlariga shubha tug'lsa

(d) mijozning sharoiti o'zgaranda - masalan, mijozning biznesi egasining o'zgarishi yoki mijozning biznes turining jiddiy o'zgarishi.

### ***6.2.5 Doimiy monitoring***

Biznesni pul yuvish uchun, ishlatishdan himoya qilish uchun samarali ichki nazorat tizimiga ega bo'lish muhimdir. Xodimlar ushbu ichki nazorat vositalarini qo'llash bo'yicha tegishli tarzda o'qitilishi va yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammolarga tayyor bo'lishi kerak. Har qanday shubhali faoliyat haqida xabar berilishi kerak bo'lgan shaxs sifatida Pul yuvish bo'yicha hisobot bo'yicha ma'lum bir ma'suliyatli xodim tayinlanishi kerak.

Jinoiy daromadlarni legallashtirishga qarshi kurash siyosati va tartib-qoidalarining to'liq hujjatlari saqlanishi va kerak bo'lganda yangilanishi kerak. Xodimlar har qanday o'zgarishlar haqida to'liq xabardor bo'lishi kerak.

### ***6.2.6 To'liq va dolzarb yozuvlarni yuritish***

Kompaniyalar odatda moliyaviy hisobot va audit maqsadlarida to'liq va yangilangan yozuvlarni saqlashlari shart, ammo ular jinoiy daromadlarni legallashtirishga qarshi kurash qoidalariga muvofiqligini ko'rsatish uchun ham ishlatilishi mumkin.

Bunday yozuvlar kvitansiyalar, hisob-fakturalar va mijozlar bilan yozishmalarni o'z ichiga oladi. Jinoiy daromadlarni legallashtirishga qarshi kurash bo'yicha Yevropa Hukumati qoidalari bunday ma'lumotlarning har bir mijoz uchun tranzaksiya yakunlangan yoki ish munosabatlari tugatilgan kundan boshlab besh yil davomida saqlanishini talab qiladi.

### ***6.3 Buyuk Britaniya qonunlari***

Pul yuvish parlamentning bir qancha turli xil hujjatlariga ta'sir ko'rsatdi, ammo ular asosan qayta ko'rib chiqildi va o'rniga FCA SYSC qo'llanmasi ishlab chiqildi (6.7-bo'limga qarang).

### ***6.4 Jinoiy huquqbuzarliklarning toifalari***

Buyuk Britaniyada pul yuvish bilan bog'liq turli xil jinoyatlar mavjud, jumladan, pul yuvishchilar (yoki pul yuvishda gumon qilinganlar) haqida xabar berish va asosli shubhalarni bildirmaslik.

Jinoiy huquqbuzarliklarning uchta toifasi mavjud.

- Yuklab olish: jinoyatdan olingan daromadlarni qo'lga kiritish, egalik qilish yoki undan foydalanish yoki jinoyatdan olingan daromadlarni ushlab turgan boshqa shaxsga yordam ko'rsatish yoki jinoiy mulkni yashirish, niqoblash, o'zgartirish, o'tkazish yoki tasarruf etish.

Jinoiy daromadlarni legallashtirish o'z jinoyati natijasida olingan daromadlarga egalik qilish va har qanday shaklda bo'lishi mumkin bo'lgan jinoiy mulkka, shu jumladan pul yoki pul qiymatiga, qimmatli qog'ozlarga, moddiy va nomoddiy mulkka egalik qilish va har qanday muomalaga ko'maklashishni o'z ichiga oladi.

- Oshkor etmaslik: pul yuvish haqidagi ma'lumotlarni oshkor qilmaslik yoki gumon qilish (gumon shunchaki taxmindan ko'ra kuchliroq, u dalil yoki manba emas)

- Ogohlantirish: **Agar ma'lumotni oshkor qilish tergovga, giyohvand moddalar savdosiga, pul yuvishga, terrorizm bilan bog'liq faoliyatga yoki jinoyatdan olingan daromadlarni legallashtirishga zarar yetkazadigan bo'lsa, ma'lumotni har qanday shaxsga oshkor qilish.**

Yuvish maqsadida **“Jinoiy mulk”** JJAning 3-bo'limida aybdor deb taxmin qilingan shaxs biladigan (yoki gumon qilinayotgan), har qanday jinoiy xatti-harakat bilan bog'liq yoki unga aloqador bo'lgan mulk sifatida belgilangan. Bu Buyuk Britaniyada jinoyatni tashkil etuvchi yoki bo'lishi mumkin bo'lgan har qanday xatti-harakatlardir.

Pul yuvish bilan bog'liq jarayon, agar u rasmiylarga aytsa, shaxs himoyalaniishi mumkin:Quyidagi hollarda;

- Tranzaksiyadan keyin imkon qadar tezroq
- Tranzaksiya amalga oshishidan oldin

Shu bilan bir qatorda, agar ular ma'lumotni oshkor qilmaslik uchun asosli asos borligini ko'rsata olsalar, ular himoyaga ega bo'lishlari mumkin.

Hisobot bermaslik to'g'risida, pul yuvishda gumon qilinayotgan shaxs, agar mavjud bo'lsa, o'z tashkilotidagi jinoiy daromadlarni legallashtirishga qarshi kurash bo'yicha tayinlangan xodimga (MLRO) yoki to'g'ridan-to'g'ri **Og'ir uyushgan jinoyatchilikka qarshi kurash agentligiga (SOCA) hisobot shaklida xabar berishi kerak. Pul yuvishda shubhali faoliyat (SAR). SOCA** Buyuk Britaniyada og'ir uyushgan jinoyatchilikning barcha shakllari, jumladan, pul yuvish va tegishli faoliyat bilan bog'liq ma'lumotlarni to'plash va tarqatish uchun javobgardir. Tashkilotda belgilangan MLRO filtr vazifasini bajaradi va SOCA ni ham xabardor qiladi.

Ogohlantirishga kelsak, bu MLRO yoki SOCA ga ma'lumotni oshkor qilgan shaxs, shuningdek, o'z shubhalari markazidagi shaxsni oshkor qilish to'g'risida xabardor qiladigan vaziyatni nazarda tutadi. **Shaxs ogohlantirish tergovga zarar yetkazishini bilmaganiga oid dalillar mavjud bo'lsa.**

### **6.5 Penaltilar**

Qonunda pul yuvish uchun quyidagi jazo choralari belgilangan.

- (a) pul yuvishga qasddan yordam berganlik uchun 14 yil qamoq va/yoki jarima.
- (b) pul yuvishda gumon qilinayotgan shaxsni "ogohlantirish" uchun 5 yil qamoq va/yoki jarima; pul yuvishda gumon qilinayotganlar ogohlantirilmaligi kerak

SAVOL

Pul yuvish

**Nega professional maslahatchi pul yuvishda gumon qilinayotgan mijozni ogohlantirmaligi kerak?**

## JAVOB

Pul yuvishda gumon qilingan shaxs haqida xabar berish jinoyat hisoblanadi. Gumon qilinuvchi shaxsni ogohlantirish rasmiylar tomonidan keyingi har qanday tergovga xalaqit berishi mumkin.

### **6.6 Pul yuvish jarayoni**

Pul yuvish jarayoni odatda uch bosqichdan iborat.

- Joylashtirish - noqonuniy faoliyatdan olingan daromadlarni qonuniy ko'rinadigan biznes yoki mulkka, masalan, "smurfing"ga dastlabki joylashtirishdir, bunda AML shubhasi va hisobot talablarini oldini olish uchun kichik miqdorlar bir nechta muassasalarda saqlanadi.

- Layering - bu pulni korxonadan korxonaga yoki joydan boshqa joyga o'tkazishni o'z ichiga oladi

pul harakatini yashirish uchun asl manbani yashirish, masalan, fakturalar

- Integratsiya – ko'p qatlamli bo'lib, pul qonuniy ko'rinadi.

Buxgalterlar uchun pul yuvish to'g'risidagi qonunning eng tashvishli jihati "ma'lumotni ushlab turish" jinoyati bilan bog'liq. Pul yuvish haqidagi haqiqiy "bilim"ni va shuning uchun uni oshkor qilish zaruratini aniqlash nisbatan oson, ammo pul yuvishda "gumon" atamasi aniqlanmagan. Ta'rifga eng yaqin narsa shuki, shubha shunchaki taxmin emas, dalilga ham ega emas. Bu hukm qilish natijasiga bog'liq.

### **6.7 Moliyaviy nazorat organining roli**

**Buyuk Britaniya qonunchiligiga qo'shimcha ravishda, investitsiya firmalariga (ya'ni, moliyaviy xizmatlar yoki aksiyalarni sotuvchi firmalar) nisbatan qo'llaniladigan boshqa qoidalar ham mavjud.**

FCA SYSC qo'llanmasi va Pul yuvish bo'yicha qo'shma guruh (JMLSG) shunga o'xshash ko'rsatmalarni va shunga yaqin parallel, lekin alohida qoidalarni taqdim etadi. Investitsion firmalar quyidagilarga ega bo'lishlari kerak:

(a) mumkin bo'lgan pul yuvish faoliyatini kuzatish uchun mavjud nazorat tizimlari

(b) jinoiy daromadlarni legallashtirishga qarshi faoliyatni nazorat qilish uchun mas'ul bo'lgan pul yuvish bo'yicha hisobot bo'yicha xodim (MLRO).

c) ichki hisobot berish tartiblari; Xodimlar shubhali operatsiyalarni aniqlay olishi, hisobot berish tartib-qoidalarini tushunishi va pul yuvishda ishtirok etganlikda gumon qilingan har qanday shaxs haqida MLROni xabardor qila olishi kerak.

(d) tegishli yozuvlar, masalan:

(i) olingan shaxsni tasdiqlovchi hujjat nusxasi

(ii) ID nusxasini qaerdan olish kerakligi haqidagi yozuv

(iii) Ichki va tashqi hisobot berish tartiblari

(iv) firmaning mijoz bilan munosabatlari tugagan kundan boshlab besh yil davomida saqlanishi kerak bo'lgan ariza beruvchining shaxsini tasdiqlovchi hujjat.

(v) pul yuvish bilan bog'liq bo'lishi mumkin bo'lgan tranzaksiyalarni qayta ishlaydigan (yoki operatsiyalarni qayta ishlash uchun mas'ul bo'lgan boshqa shaxslarni boshqaradigan) barcha xodimlar uchun pul yuvish bo'yicha trening.

Garchi **investitsiya firmalari** pul yuvishga intilayotgan mijozlar bilan aloqador bo'lish xavfi ostida bo'lishi mumkin bo'lsa-da, bunday **iflos pullarni yuvishda** qo'llaniladigan usullar juda murakkab bo'lishi mumkin. Bular trestlar, kompaniyalar (ham ofshor, ham quruqlik)ni o'z ichiga olishi va nisbatan murakkab bank vositalaridan foydalanishni o'z ichiga olishi mumkin.

Shuning uchun barcha kompaniyalar, ularning menejerlari va maslahatchilari pul yuvish muammosidan xabardor bo'lishlari va qoidalarni buzmasliklari kerak.

Qonun kompaniyalardan quyidagi harakatlarni amalga oshirishni talab qiladi.

- Yuqori mansabdor shaxslarning jinoiy daromadlarni legallashtirishning oldini olish bo'yicha choralar ko'rishi uchun tartib-qoidalarni belgilash va mas'uliyatni belgilash.

- Pul yuvish bilan bog'liq mumkin bo'lgan muammolar haqida xodimlarni xabardor qilish.

- Agar tranzaksiya summasi 15 000 evrodan oshsa, shaxsni tasdiqlovchi hujjatni olish.

- Shubhali holatlar haqida xabar berish (muddatida)

- Pul yuvish uchun jinoiy javobgarlikka tortilgan yoki javobgarlik qo'zg'atilishi mumkin bo'lgan shaxslarni ogohlantirmaslik.

- Besh yil davomida barcha tranzaksiyalarni yozib oling.

#### 6.8 Muvofiqlik xarajatlari

Yuqorida sanab o'tilgan barcha tadbirlar, ayniqsa tartiblar birinchi marta o'rnatilayotgan bo'lsa, bu ma'lum bir jarayon va vaqtni o'z ichiga oladi. Bundan tashqari, Buyuk Britaniya qoidalari jamoat amaliyotidagi barcha buxgalterlar nazorat qilinishi va qoidalarga rioya etilishi ustidan nazorat qilinishi va nazorat qiluvchi organda ro'yxatdan o'tkazilishi kerakligini ta'kidlaydi.

ACCA nazorat qiluvchi organlardan biri bo'lib, uning a'zolarini nazorat qilish uchun mas'uldir. Biroq, bunday nazorat uchun to'lash kerak bo'lgan xarajatlar mavjud va nazorat ostidagi firmalar ushbu xizmat uchun to'lovni amalga oshirishlari muvofiq bo'ladi.

#### ***6.9 Jinoiy daromadlarni legallashtirishga qarshi moliyaviy chora-tadbirlar guruhi (FATF)***

Jinoiy daromadlarni legallashtirishga qarshi moliyaviy chora-tadbirlar guruhi (FATF) "hukumatlararo organ bo'lib, uning maqsadi jinoiy daromadlarni legallashtirishga va terrorizmni moliyalashtirishga qarshi kurash bo'yicha milliy va xalqaro miqyosda siyosatni ishlab chiqish va rag'batlantirishdan iborat" (FATF sayti [www.fatf-gafi.org](http://www.fatf-gafi.org)). Ayni paytda FATFga 30 dan ortiq mamlakatlar, jumladan, Buyuk Britaniya, Yevropa Ittifoqining ko'plab davlatlari, Turkiya, Hindiston, Xitoy, Yaponiya, Yangi Zelandiya, AQSh, Braziliya va Argentina a'zo bo'lgan.

FATF a'zolari FATF standartlarini amalga oshirish va jinoiy daromadlarni legallashtirishga (AML)/terrorizmni moliyalashtirishga (CTF) qarshi kurash tizimlarini o'zaro baholashga sodiqdirlar. FATF tavsiyalarini samarali amalga oshirish uchun mamlakat quyidagilarni bajarishi kerak.

- jinoiy faoliyatdan olingan daromadlarni legallashtirish va terrorizmni moliyalashtirish bo'yicha muvaffaqiyatli tergov va sudlov jarayoni.
- jinoyatchilarni jinoyatdan olgan daromadlaridan va ularning noqonuniy faoliyatini moliyalashtirish uchun zarur bo'lgan resurslardan mahrum qilish.
- moliya institutlari va boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlardan jinoiy faoliyatdan olingan daromadlarni legallashtirish va terrorizmni moliyalashtirishni aniqlash va oldini olish bo'yicha samarali choralar ko'rishni talab qilish.
- Moliyaviy institutlar va boshqa korxonalar va kasbiy xislatlarni ML/CFT talablariga muvofiqligini ta'minlash.
- yuridik shaxslar va tashkilotlar faoliyatining shaffofligini oshirish.
- Xalqaro va milliy darajada PL/CFT bo'yicha sa'y-harakatlarni muvofiqlashtirish va hamkorlikni osonlashtirish mexanizmlarini joriy etish.

### **6.10 Xalqaro valyuta fondi (XVJ)**

XVJ pul yuvish xavfini bartaraf etish bilan tobora ko'proq shug'ullanmoqda. 2010 yil sentyabr oyida XVJ "XVF va jinoiy daromadlarni legallashtirishga va terrorizmni moliyalashtirishga qarshi kurash" **ma'lumotlar varaqini e'lon qildi, unda iqtisodiy va moliyaviy barqarorlikka tahdid solingan. UML/CFT tomonidan ishlab chiqilgan kuchli rejimlari** zarurligini tasdiqlaydi va bu borada FATF standartlarini tavsiya qiladi.

XVJ jinoiy faoliyatdan olingan daromadlarni legallashtirish va terrorizmni moliyalashtirishga qarshi kurashish maqsadida o'zini "axborot almashish, muammolarga umumiy yondashuvlarni ishlab chiqish va kerakli siyosat va standartlarni ilgari surish uchun tabiiy forum" sifatida ko'radi.

## **11-BOB. YETAKCHILIK VA INSONLARNI BOSHQARISH**

### **1. BOSHQARUVNING MAQSADI VA JARAYONI**

#### **1.1 Boshqaruv tashkilotlari**

Menejment tashkilot resurslaridan maqsadlarga erishishda foydalanish uchun javobgardir. U ma'sul : aksiyadorlari yoki **davlat sektoridagi** hukumat oldida javobgardir.

Menejmentni oddiygina "boshqa odamlar orqali ishlarni bajarish" deb ta'riflash mumkin (**Styuart**).

Tashkilot "jamoaviy maqsadlarni nazorat ostida amalga oshirish uchun ijtimoiy tuzilma" deb ta'riflangan. Ushbu ta'rif nazorat zarurligini ko'rsatadi.

- (a) Tashkilot maqsadlariga ega bo'lishi kerak.
- (b) Maqsadlarga erishish uchun kimdir taraqqiyot va natijalarni kuzatishi kerak.



(c) Kimdir korporativ qadriyatlarini, axloqiy va ish tamoyillarini targ'ib qilishi va qo'llab-quvvatlashi kerak.

(d) Kimdir tashkilot egalari va boshqa manfaatdor tomonlarning manfaatlarini hisobga olishi kerak.

## SAVOL

### Boshqaruv tuzilmasi

Jon, Pol, Jorj va Ringo musiqa asboblarini ta'mirlashda birgalikda ishlaydi. Ularning har biri biznes uchun kapital sifatida 5000 dollar hissa qo'shgan. Ular o'z bizneslarini qanday yuritishlari kerakligi haqida bir oz ishonchlari komil emas va ular buni pabda muhokama qilar ekan, ular nima qilayotganlarini rejalashtirishga, nima qilayotganlarini ko'rib chiqishga va nima qilayotganlarini nazorat qilishga e'tibor berish kerak deb qaror qilishadi.

Jon, Pol, Jorj va Ringo biznesni boshqarishi mumkin bo'lgan ikkita yo'lni taklif qiling, agar boshqa xodimlar yollanmasa.

### JAVOB

Ushbu mashqning maqsadi boshqaruv funksiyalari masalalarini tashkiliy tuzilma va ierarxiyadan qanday ajratishni o'rgatishdir. Jon, Pol, Jorj va Ringoning bir nechta variantlari bor. Mana bir nechta ekstremal misollar.

(a) Barcha boshqaruv faoliyati bir shaxsning ishi.

Bu holatda, masalan, Pavlus ishni rejalashtirishi, yo'naltirishi va nazorat qilishi mumkin edi, qolgan uchtasi esa buni amalga oshirdi.

(b) Boshqaruv vazifalarini shaxslar o'rtasida taqsimlash mumkin (barabanlarni ta'mirlash va rejalarni amalga oshirish Ringoning ishi va boshqalar).

(c) Qo'mita boshqaruvi. Ularning barchasi o'tirib, birgalikda reja ishlab chiqishlari mumkin va hokazo. Teng sheriklar bilan kichik biznesda bu eng samarali bo'lishi mumkin.

Turli tashkilotlarda boshqaruv funksiyalarini bajarish uchun turli tuzilmalar mavjud. Masalan, ba'zi tashkilotlarda alohida strategik rejalashtirish bo'limlari mavjud. Ayrimlarida mavjud emas.

Xususiyl sektor biznesida menejerlar pirovardida aksiyadorlar nomidan ish yuritadilar. Amalda, agar biznes yildan-yilga foydali bo'lsa, aksiyadorlar kamdan-kam hollarda aralashadilar.

Davlat sektori tashkilotida boshqaruv hukumat nomidan ishlaydi. Demokratik davlatdagi siyosatchilar, o'z navbatida, saylovchilar oldida mas'uldirlar. Davlat sektori tashkiloti uchun ko'proq maqsadlar boshqaruv tomonidan emas, balki "egalari", ya'ni hukumat tomonidan belgilanishi mumkin. Hukumat, shuningdek, yuqori boshqaruvga ma'lum siyosat yoki rejalarni amalga oshirishni maslahat berishi mumkin, bu esa rahbariyatning ixtiyorini cheklaydi.

## 1.2 Vakolat, javobgarlik va javobgarlik

Menejerning roli mas'uliyatni o'z zimmasiga olgan holda va insonlarni maqsadlariga erishish uchun tashkillashtirishni amalga oshirish. **Bu hokimiyat va hokimiyatdan foydalanishni o'z ichiga oladi va ierarxiyani nazarda tutadi, bunda hokimiyat pastga, javobgarlik esa yuqoriga beriladi.**

Vakolat - bu rahbarga berilgan ixtiyoriy qaror qabul qilish vakolati, javobgarlik esa

Vakolat, javobgarlik va mas'uliyatni chalkashtirib yuborish oson, chunki ular bir-biri bilan bog'liq

Tashkilot ichida vakolatlarni taqsimlash.

### ***1.3 Vakolat***

Tashkilot vakolati: qaror qabul qilishda shaxsga tashkilotdagi lavozimiga ko'ra beriladigan ixtiyoriy vakolatning hajmi va miqdori.

Tashkilotning vakolatlari va vakolat tuzilishi ikkita narsani belgilaydi.

- Tashkilotning har bir a'zosi bajarishi kerak bo'lgan qism.
- Ishtirokchilar o'rtasidagi munosabatlar

Shaxsning (yoki lavozimning) vakolati turli manbalardan, shu jumladan yuqoridan (rahbarlardan) yoki pastdan (agar lavozim saylangan bo'lsa) kelib chiqishi mumkin. Shunday qilib, boshqaruv hokimiyati uch jihatga ega.

- O'z boshqaruv vakolatlari doirasida qaror qabul qilish
- Bo'ysunuvchilarga topshiriqlarni taqsimlash
- Qo'l ostidagilar tomonidan bu vazifalarni qoniqarli bajarish uchun vaqt berish va talab qilish.

### ***1.4 Mas'uliyat va javobgarlik***

Mas'uliyat - bu shaxsning o'z vazifalarini bajarish majburiyati. Mas'uliyat - biror narsa qilish majburiyati; tashkilotda mansabdor shaxsning vazifasi yuklangan vazifalarni bajarishdir.

Mas'uliyat bilan biz javobgarlikni bog'lashimiz kerak. Menejerlar o'z harakatlari uchun o'z boshliqlari oldida javobgardirlar va o'z rahbarlariga berilgan vakolatlarni qanchalik yaxshi bajarganliklari to'g'risida hisobot berishlari shart.

### ***1.5 Delegatsiya***

Vakolatlarni topshirish raxbarga, bo'ysunuvchiga ma'lum bir ta'sir doirasida qaror qabul qilish huquqini beradigan tashkilotda sodir bo'ladi. Bu raxbarning dastlab vakolat berish huquqiga ega bo'lgan taqdirdagina sodir bo'lishi mumkin; bo'ysunuvchi shaxsga qarorlar qabul qilish uchun tashkiliy vakolat berilishi mumkin emas, aks holda bu qarorlarni qabul qilish boshliqning huquqi bo'lmasligi mumkin.

Vakolat berish - bu boshliq qo'l ostidagi xodimga o'z ishining ba'zi jihatlarini bajarish huquqini beradigan jarayon. Boshqaruvsiz rasmiy tashkilot bo'lishi mumkin emas.

Agar yuqori boshliq o'z vakolatlarini bo'ysunuvchiga topshirsa, bo'ysunuvchi yuqori rahbarga hisobot beradi. Biroq, boshliqlar o'z rahbarlariga to'liq javobgar bo'lib qoladilar; mas'uliyat markazlari tomonidan olib tashlanishi mumkin emas.

Tashkilotni boshqarish zarur bo'lishi bilan birga, mas'uliyat bir qator boshqa imtiyozlarni ham beradi.

(a) Trening. Qo'l ostidagilar qiyinchiliklar va mas'uliyat bilan tajriba orttirishadi, bu ularni lavozimga ko'tarilish uchun tayyorlashga yordam beradi va keyingi inqirozlarning oldini olishga yordam beradi.

(b) Motivatsiya. **Gertsberg** javobgarlik ishdan qoniqish va motivatsiyaning muhim omili ekanligini aniqladi.

(c) Baholash. Bo'ysunuvchilarning topshirilgan mas'uliyatga nisbatan samaradorligi ularning keyingi tayyorgarlik va tajribaga bo'lgan ehtiyoji, shuningdek, lavozimga ko'tarilishga tayyorligi o'lchovi sifatida ishlatilishi mumkin.

(d) Qarorlar. Mas'uliyat markazlari qarorlarni ular talab qilinadigan vaziyatlarga yaqinlashtiradi va ularni potentsial yaxshilashga yordam beradi, chunki ular muammolar va omillardan eng yaxshi xabardor bo'lganlar tomonidan qabul qilinadi.

### ***1.6 Vakolat va kuch***

Agar tashkilot odamlarning kooperativ tizimi sifatida ishlasa, ba'zi odamlar boshqalar ustidan hokimiyat yoki hokimiyatga ega bo'lishi kerak. **Rasmiy tashkilot orqali hokimiyat va hokimiyat pastga qarab oqadi.**

a) Vakolat - biror narsa qilish huquqi; Tashkilotda menejer qo'l ostidagi xodimdan tashkilot maqsadlariga erishish uchun biror narsa qilishni talab qilish huquqiga ega.

(b) Vakolat vakolatga ega bo'lishdan farq qiladi, lekin ko'pincha vakolat bilan bog'liq. Vakolatga ega bo'lish biror narsa qilish huquqi bo'lsa-da, Vakolat bu ishni qilishdir.

**Veber jarayonni kengroq talqin qilgan va biz tashkilotlarda ko'rayotgan hokimiyatni kengroq kontekstda joylashtirdi va odamlar qonuniy kuchga (yoki hokimiyatga) ega bo'lishning uchta usuli borligini ko'rsatdi.**

(a) **Xarizmatik hokimiyat** rahbarning shaxsiyati va uning muqaddaslik, qahramonlik yoki namuna kabi sadoqatni ilhomlantirish qobiliyatidan kelib chiqadi.

(b) An-a'naviy hokimiyat azaliy an'analarning ahamiyatiga va ular beradigan maqomga kuchli ishonchga asoslanadi.

v) **Ratsional-huquqiy hokimiyat** tashkilotlarda va demokratik hukumatlarda mavjud bo'lgan umume'tirof etilgan me'yoriy qoidalarning amal qilishidan kelib chiqadi.

### ***1.7 Quvvat va ta'sir***

Ta'sir - bu tashkilotdagi bir shaxs

A. boshqa shaxsning xatti-harakati yoki munosabatini o'zgartirish jarayoni

B. Shaxs tashkilot vakolatiga ega bo'lmagan holda, boshqalarni ma'lum bir tarzda harakat qilishga majburlash qobiliyatiga ega bo'lishi mumkin: norasmiy boshqaruvchi kamdan-kam hollarda bu holatda bo'ladi.

### ***1.8 Quvvat markazlari***

Insonlar qo'llaydigan hokimiyat darajasi va ular amalga oshirishi mumkin bo'lgan hokimiyat turlari qisman ularning tashkilot ierarxiyasidagi mavqeiga bog'liq. Shaxsiy hokimiyatning ta'siri turlicha bo'ladi: bosh direktorning **shaxsiy hokimiyatdan** foydalanishi kichik menejer tomonidan qo'llanilishidan ko'ra butun tashkilotda muhimroq bo'ladi.

#### ***1.8.1 Yuqori boshqaruv***

Yuqori darajali menejerlar ijro etish va mukofotlash va eng muhimi, xodimlarga tegishli qarorlar qabul qilish huquqiga ega.

#### ***1.8.2 O'rta darajadagi menejerlar***

O'rta darajadagi menejerlar bir nechta vakolat manbalariga ega. Ular o'z qo'l ostidagilar ustidan vakolatga ega. Ular yuqori darajadagi menejerlar tomonidan qabul qilingan qarorlarni kechiktirish yoki buzish uchun ekspert vakolatiga va rad etuvchi vakolatga ega bo'lishi mumkin. Ular qonuniy vakolatga muhtoj, shuning uchun rasmiy lavozim tavsiflari, vakolat chegaralari va boshqalar bo'lishi kerak.

#### ***1.8.3 Qiziqish guruhlari***

Rasmiy manfaatlar guruhlari ham mavjud; ya'ni o'z a'zolarining manfaatlarini ifodalovchi sifatida qabul qilingan guruhlar. Bunday guruhlar konfliktli vaziyatlarda o'zlarining alohida a'zolariga qaraganda ko'proq kuchga ega. Masalan, kasaba uyushmalari va professional guruhlar.

#### ***1.8.4 Idoraviy hokimiyat***

Ayrim bo'limlarning vakolatlari boshqacha bo'ladi.

**Texnostrukturaning** ba'zi bo'limlari vakolatlarni funktsional vakolatlardan foydalanish orqali amalga oshiradilar, masalan, tartiblarni belgilash orqali. Boshqa bo'limlar muhim strategik kutilmagan vaziyatlar bilan shug'ullanadi.

### ***1.9 Ishni tashkil etishda menejning roli***

Menejerlar ishni rejalashtirish, resurslarni taqsimlash va loyihalarni boshqarishda asosiy rol o'ynaydi.

#### ***1.9.1 Ishni rejalashtirish***

Ishni rejalashtirish - bu barcha darajalarda oldindan belgilangan maqsadlarga samarali erishishni ta'minlaydigan ish usullari va amaliyotlarini o'rnatish.

(a) Vazifalar ketma-ketligi yoki ustuvorligi, ya'ni. maqsadlarga erishish va belgilangan muddatlarga rioya qilish uchun vazifalarni ahamiyati bo'yicha ko'rib chiqish.

(b) vazifalarni rejalashtirish va ularni tegishli vaqt shkalalarida turli xodimlarga tarqatish.

c) quyidagilarni ta'minlash uchun tekshirish va nazoratni amalga oshirish:

(i) ustuvor muddatlarga rioya qilinadi va ish "ortda qolmaydi"

(ii) Oddiy vazifalar o'z maqsadlariga erishadi

(d) Favqulodda vaziyatlar rejalari: kompyuter tizimining ishlamay qolishi yoki ish tashlash kabi o'zgarishlar yoki muammolar yuzaga kelganda ko'riladigan choralar.

(e) individual muvofiqlashtirish: rejalar va jadvallarning integratsiyalashuvi, shunda ma'lumotlar va ish operatsiyaning bir bosqichidan ikkinchisiga muammosiz o'tadi.

Ba'zi ishlar (masalan, yig'ish liniyasi ishi) butunlay muntazam va bosqichma-bosqich bajarilishi mumkin, ammo ko'pchilik uchun doimiy rejalashtirish va sozlash talab qilinadi.

### ***1.9.2 Resurslar qayerda eng samarali taqsimlanganligini baholash***

Umuman olganda, menejerlar va supervayzerlar birlik maqsadlariga erishish uchun ajratilishi yoki ishlatilishi mumkin bo'lgan quyidagi resurslarga kirish huquqiga ega.

a) Inson resurslari: xodimlarning vaqti va malakasi

(b) moddiy resurslar, jumladan, xom ashyo, asbob-uskunalar, mashina vaqti va ofis maydoni.

(c) byudjet yo'riqnomalari doirasidagi moliyaviy resurslar

(d) ma'lumot

Ularning dastlabki uchtasi ba'zan "4Ms" deb ataladi: mehnat, mashina kuchi, materiallar va pul.

Menejer yoki rahbar resurslarni taqsimlash uchun javobgar bo'lishi mumkin:

(a) bir xil maqsadga erishishning turli usullari (masalan, umumiy foydani oshirish, sotishni ko'paytirish yoki xarajatlarni kamaytirish)

(b) umumiy resurslar cheklangan raqobatdosh hududlar. Quyidagi hollarda ish xajmi yuqori ustuvorlikka ega bo'ladi.

- Agar u ma'lum vaqtgacha (ya'ni, oxirgi muddat) tugallanishi kerak bo'lsa
- Agar boshqa vazifalar unga bog'liq bo'lsa
- Agar boshqa xodimlar bunga bog'liq bo'lsa
- Agar u sezilarli potentsial ta'sir yoki ta'sirga ega bo'lsa

Oddiy ustuvorliklar yoki muntazam eng yuqori ish soatlar (**masalan, soliq deklaratsiyasi**) oldindan belgilanishi mumkin va boshqa vazifalar shunga muvofiq rejalashtirilishi mumkin.

Kutilmagan talablar qo'yilganda g'ayrioddiy ustuvorliklar paydo bo'ladi. Shunday qilib, ishni rejalashtirish odatdagi rejalashtirilgan eng yuqori vazifalarni va

rejasiz vazifalar va favqulodda vaziyatlar uchun favqulodda vaziyatlar rejalarini qamrab olishi kerak.

### 1.9.3 Loyihalar

Loyiha - bu "boshi va oxiriga ega bo'lgan va belgilangan maqsadlarga xarajatlar, ma'lum bir natija va sifat maqsadlari doirasida erishish uchun amalga oshiriladigan faoliyat". (Xeyns, Loyiha boshqaruvi).

Loyihani rejalashtirishning boshqa rejalashtirish turlaridan asosiy farqi shundaki, loyiha odatda takrorlanadigan faoliyat emas.

Umumiy loyihalar:

- Belgilangan boshlanish va tugash nuqtalariga ega.
- Aniq belgilangan maqsadlar, xarajatlar va ish natijalariga ega.
- Tashkiliy va funktsional chegaralarni kesib o'tish.

Ofislarni ko'chirish, yangi axborot tizimini joriy etish yoki yangi mahsulotni ishlab chiqarish loyiha sifatida amalga oshirilishi mumkin. Boshqa misollar zavod qurish yoki ko'priq qurish kabi qurilish/kapital loyihalarni o'z ichiga oladi.

### 1.9.4 Loyihani boshqarish

Loyiha boshqaruvining vazifasi iloji boricha ko'proq kutilmagan vaziyatlarni oldindan ko'rish va tadbirlarni rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish va nazorat qilishdir.

Nazorat vazifasi	Izoh
Loyihani dastlabki rejalashtirish	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umumiy xarajat yoki vaqt jadvali kabi loyiha maqsadlarini ishlab chiqish (masalan, loyihani yakunlash uchun 20 hafta vaqt ketishi kerak)</li> <li>• Loyihani tadbirlarga bo'lish (masalan, tahlil qilish, dasturlash, sinovdan o'tkazish) va bu tadbirlarni to'g'ri ketma-ketlikda joylashtirish, agar ular bir-biriga mos tushsa, bu ko'pincha qiyin.</li> <li>• Jarayonlar va tuzilmalarni ishlab chiqish, loyihani boshqarish (masalan, haftalik jamoa yig'ilishlarini rejalashtirish, natijalarni baholash)</li> </ul>
Batafsil rejalashtirish	Vazifalar va resurslarga bo'lgan talablarni aniqlash; rejalashtirish uchun tarmoq tahlilini amalga oshirish
Jamoalar bilan ishlash	Loyiha menejeri turli odamlarni samarali jamoaga birlashtirishi kerak.
Aloqa	Loyiha menejeri loyihaning asosiy manfaatdor tomonlariga nima sodir bo'layotgani haqida xabar berishi va loyiha jamoasi a'zolarining to'g'ri xabardor qilinishini ta'minlashi kerak.
Loyihani muvofiqlashtirish	Loyiha jamoasi va mijozlar/foydalanuvchilar, shuningdek, boshqa tashqi tomonlar (masalan, dasturiy ta'minot sotuvchilari) o'rtasida

Monitoring va nazorat	Loyiha menejeri rejadan har qanday og'ish sabablarini aniqlashi va tuzatish choralarini ko'rishi kerak.
Muammoning yechimi	Kutilmagan muammolar paydo bo'lishi mumkin va loyiha menejeri ularni hal qilishi yoki buning uchun javobgarlikni bo'ysunuvchilarga topshirishi kerak.

## **2. BOSHQARUV MUALLIFLARI**

Klassik yozuvchilar menejment va tashkilot haqidagi fikrlarida asosan samaradorlikka koproq e'tibor qaratganlar.

### *2.1 Anri Fayol: Menejmentning beshta funktsiyasi*

Fayol ma'muriyat xodimi bo'lgan va tashkilotning universal tamoyillarini taklif qilgan.

Fayol (1841-1925) fransuz sanoatchisi bo'lib, u "boshqaruv tamoyillarining universalligi" tushunchasini, boshqacha aytganda, barcha tashkilotlarni ma'lum ratsional tamoyillar asosida tuzish va boshqarish mumkinligi haqidagi g'oyani ilgari surgan va ommalashtirgan. Fayolning o'zi ham bunday tamoyillarni amalda qo'llash oson emasligini tan oldi: "Biz bir xil sharoitlarda bir xil tamoyillarni ikki marta kamdan-kam hollarda qo'llashimiz kerak; turli va o'zgaruvchan vaziyatlarni hisobga olish kerak."

Fayol har qanday tashkilotga tegishli bo'lgan beshta boshqaruv funksiyasini aniqladi.

Funksiya	izoh
<b>rejalashtirish</b>	Tashkilot va uning bo'linmalari uchun maqsadlarni, shuningdek, ushbu maqsadlarga erishish uchun strategiyalar, siyosatlar, dasturlar va tartiblarni aniqlash.
<b>tashkillashtirish</b>	Tashkilotning maqsadlariga erishish uchun bajarilishi kerak bo'lgan vazifalar tuzilmasini yaratish; bu vazifalarni alohida shaxslar yoki jamoalar uchun guruhlash; ish o'rinlarini bo'limlar va bo'limlar bo'yicha taqsimlash; ishlarni bajarish uchun vakolatlarni topshirish; faoliyatni muvofiqlashtirish uchun axborot-kommunikatsiya tizimlarini taqdim etish
<b>Buyruq</b>	Qo'l ostidagilarga menejer vakolati (qaror qabul qilish) va javobgarlik (amalga oshirish uchun) bo'lgan vazifalarni bajarish bo'yicha ko'rsatmalar berish.
<b>Muvofiqlashtirish</b>	Tashkilot ichidagi shaxslar va guruhlarining maqsadlari va faoliyatini uyg'unlashtirish. Boshqaruv yondashuv, harakat, qiziqish va vaqt oralig'idagi farqlarni umumiy (yoki "yuqori") umumiy maqsadlar foydasiga muvofiqlashtirishi kerak.
<b>Boshqaruv</b>	Shaxslar va guruhlarining harakatlarini o'lchash va tuzatish, ularning ko'rsatkichlari rejalarga muvofiqligini ta'minlash. Rejalardan chetlanishlarni aniqlash va bartaraf etish

Fayolning zamonaviyroq nuqtai nazardan tasniflashidagi ikkita asosiy "kamchilik" hayratda qoldirishi mumkin.

(a) "Motivatsiya" haqida gapirilmagan. Qo'l ostidagilar "buyurtma" berilganda yoki ko'rsatma berilganda, "xosta" yoki "xohlamaydimi" va qanchalik uzoqda bo'lsa, vazifalarni bajarishi kutiladi.

b) buyruq berish (ko'rsatmalar berish), muvofiqlashtirish (ma'lumot almashish) va nazorat qilish (mulohaza bildirish) jarayonida nazarda tutilgan bo'lsa-da, "muloqot" zikr etilmaydi.

Fayol tasnifi menejmentga resurslar va jarayonlarni boshqarish sifatidagi klassik qarashni aks ettiradi. Menejment aloqa va ta'sir qilish va motivatsiya qilish qobiliyatini o'z ichiga olgan shaxslararo jarayon degan g'oya nisbatan yaqinda paydo bo'lgan rivojlanishdir.



## 2.2 F. V. Teylor: ilmiy boshqaruv

Teylor muhandis bo'lgan va eng samarali usullarni qidirgan.

Fridrix Teylor (1856-1915) AQSHda ilmiy boshqaruv tizimiga asos solgan. U birinchilardan bo'lib boshqaruv "umuman e'tirof etilgan, aniq belgilangan va qat'iy tamoyillarga asoslanishi kerak, u yoki bu noaniq g'oyalarga emas" degan fikrni ilgari surdi. Teylor juda tajribali muhandis edi va menejmentga muhandislik samaradorligi nuqtai nazaridan yondashdi.

Ilmiy boshqaruv tamoyillariga quyidagilar kiradi.

a) Haqiqiy mehnat fanining rivojlanishi. "Bugungacha ishchilar ongida saqlangan barcha bilimlar rahbariyat tomonidan to'planishi va qayd etilishi kerak. **Katta-kichik har bir ob'ekt ilmiy tadqiqot, qonunni qisqartirish masalasiga aylanadi**».

b) **ishchilarni ilmiy tanlash va progressiv rivojlanishi**. Ishchilar diqqat bilan o'qitilishi va ularga eng mos keladigan ish berilishi kerak.

(c) maksimal samaraga erishish uchun ishlarni rejalashtirish, o'lchash va nazorat qilish usullarini qo'llash.

d) rahbariyat va xodimlar o'rtasidagi doimiy va yaqin hamkorlik: "ish beruvchilar va xodimlar o'rtasidagi munosabatlar, shubhasiz, ushbu yo'nalishning eng muhim qismidir".

Amalda ilmiy boshqaruv usullari quyidagi asosiy elementlarni o'z ichiga olgan.

(a) Vazifalarni tahlil qilish va eng samarali usullarni aniqlash uchun ish o'rganish usullari ishlatilgan. Ishni bajarish uslubini o'zgartirishga yo'l qo'yilmadi, chunki maqsad "yagona eng yaxshi yo'l" dan foydalanish edi.

(b) rejalashtirish va amalga oshirish bir-biridan ajratilgan. Muayyan ishni bajarishga intellektual jihatdan tayyor bo'lgan odamlar uni eng yaxshi tarzda rejalashtirishga qodir emas deb taxmin qilingan: bu menejerning ishi hisoblangan.

(c) Ishlar mikro darajada ishlab chiqilgan: insonga jarayonlarni to'liq yoki qisman bajarishga imkon berishdan ko'ra, inson uchun butun ixtisoslashtirilgan "ish" ni tashkil etuvchi alohida oddiy vazifa komponentlariga bo'lingan. (Hozirda ishdan qoniqish uchun muhim deb hisoblangan vazifaning "ma'nosi" va "muvofiqligi" hali muhim qadriyatlarga aylangani yo'q.)

d) ishchilarga yangi usullar va ish standartlarini qabul qilish asosida nafaqa to'lanadi; Yangi usullar samaradorlik va foydani sezilarli darajada oshirdi. Ish haqi yagona muhim harakatlantiruvchi kuch deb hisoblangan.

Teylor va uning Gilbret va Gant kabi zamondoshlari tomonidan qo'llanilgan ilmiy boshqaruv qo'l mehnati bilan bog'liq edi. Biroq, ilmiy boshqaruv elementlari bugungi kunda ham samaradorlik haqida xavotirlar mavjud bo'lganda qo'llaniladi.

## ISHLAB CHIQISH

Doimiy Teylorizm?

Taylorizmning elementlari - ish joyini mikrodizayn, avtomatlashtirish va yaqin nazorat orqali maksimal boshqaruv nazorati - korxonalarda kichik xodimlarni boshqarishda qo'llash mumkin, deb ta'kidlangan:

- Yirik tez ovqatlanish korxonalari (masalan, McDonald's).
- Qo'ng'iroqlarga javob berish markazlari, vaqti va monitoringi amalga oshiriladigan qo'ng'iroq markazlari - va (ba'zi xabar qilingan hollarda) xodimlar **hojatxonaga borish uchun "binodan"** chiqib ketish uchun ruxsat so'rashlari kerak.

### ***2.3 Elton Mayo: Insoniy munosabatlar***

Mayo va uning hamkasblari ishdagi individual va guruh xatti-harakatlarini samaradorlik omili sifatida tekshirdilar.

1920-yillardagi tadqiqot menejerlar inson xatti-harakatlarining murakkabligini hisobga olishlari kerakligini ko'rsata boshladi. Ma'lum bo'lishicha, texnik kompetentsiyaga (ilmiy boshqaruv ostida) eksklyuziv e'tibor ijtimoiy qobiliyatsizlikka olib keldi: menejerlarga odamlarni qanday boshqarish kerakligi o'rgatilmagan. Shu bilan birga, taklif qilingan moddiy rag'batlantirishlardan qat'i nazar, "mashinadagi kichik xalqa" sifatida ishlash ishchilar tomonidan begonalash va ruhiy tushkunlikka tushish sifatida qabul qilinganligi ma'lum bo'ldi. Inson motivatsiyasining yanada murakkab manzarasi paydo bo'la boshladi.

Elton Mayo Garvard biznes maktabining sanoat tadqiqotlari professori edi. 1924-1932 yillarda Chikagodagi Western Electric kompaniyasining Hawthorne zavodida bir qator keng ko'lamli tadqiqotlar bilan shug'ullangan. Biroq, erishilgan ishlab chiqarish darajasini aniqlashda ishchilarning munosabati va guruh munosabatlari o'zini nomoyon etishdan ko'ra muhimroq ekanligi tezda ma'lum bo'ldi.

Hawthorne tadqiqotining muhim elementi ishchi guruh dinamikasini o'rganish edi. Guruh nomaqbul rahbarlarni "muzlatish" va natijalarni cheklash kabi masalalarda o'z odob-axloq qoidalarini tatbiq etishda juda samarali bo'ldi. Odamlarni mehnatga turli xil psixologik ehtiyojlar, jumladan, ijtimoiy yoki "tegishli" ehtiyojlar rag'batlantiradi, degan xulosaga keldi. Bu insoniy munosabatlarni boshqarish nazariyasining asosi bo'ldi.

#### ***2.3.1 Insoniy bo'lmagan munosabatlar***

So'nggi yozuvchilar (Maslou va Gertsberg kabi) ishchilarning "yuqori" ehtiyojlarining keng doirasiga, jumladan, ishda qiyinchiliklar, mas'uliyat va shaxsiy rivojlanish ehtiyojiga e'tibor qaratdilar. Bu motivatsiya va ishdan qoniqishning muhim nazariyalarini taklif etuvchi neo-inson munosabatlari maktabi sifatida tanildi.

Insoniy munosabatlarga yondashuvlar ishdagi (ayniqsa ishchi guruhdagi) inson omilining tashkilot faoliyatiga ta'siri muhimligini tushunishga yordam berdi. Uning nazariyotchilarining aksariyati amaliyotchi menejerlarga xodimlarni rag'batlantirish va shu tariqa (nazariy jihatdan) samaradorlikni oshirishdan foyda olish uchun ko'rsatmalar berishga harakat qilishdi.

Biroq, bu yondashuv iqtisodiy masalalardan qat'i nazar, ishchilar uchun mehnatning muhimligini ta'kidlashga intiladi: ishdan qoniqish va motivatsiya yoki ularning birortasi, biz ko'rib turganimizdek, ishlash yoki tashkilot maqsadlariga erishish o'rtasida hali ham isbotlangan bog'liqlik yo'q. **15-bobda.**

## ***2.4 Zamonaviy yozuvchilari menejment xaqida***

Quyida mualliflar o'z qarashlarida menejerlarlik faoliyatiga yanada chuqurroq yondashdilar

XX-asrning 2-yarmida boshqaruv ishlari yanada xilma-xil bo'ldi.

(a) Ishni tashkil etishga asosiy e'tibor nazorat tadqiqotlari va loyihalarni boshqarish kabi maxsus boshqaruv amaliyotlarini ishlab chiqishda davom etdi. Ta'lim va sanoat muhandisligi sohasida samaradorlikni izlash davom etmoqda.

b) Inson munosabatlari nazariyasi motivatsiya, guruh va individual xulq-atvor, yetakchilik va ishlab chiqarish psixologiyasining boshqa jihatlarini o'rganishdagi taraqqiyot natijasida mustahkamlandi.

(c) Menejer vazifasining tabiati bo'yicha ko'plab yangi qarashlar paydo bo'ldi: menejer bo'lish nimani anglatadi va tobora murakkab va tartibsiz biznes muhitida menejerlar nima qiladi.

## ***2.5 Piter Druker: boshqaruv jarayoni***

Druker biznesdagi menejerlarning iqtisodiy maqsadini ta'kidladi.

Piter Druker 1940-1950-yillarda bir qator Amerika korporatsiyalarida biznes maslahatchisi bo'lib ishlagan. U, shuningdek, boshqaruv sohasining iqtidorli yozuvchisi edi.

Drukerning ta'kidlashicha, biznes menejeri bitta asosiy funksiyaga ega - iqtisodiy samaradorlik. Shu jihatdan biznes menejeri har qanday boshqa turdagi tashkilot menejeridan farq qiladi.

Menejment o'zining mavjudligi va ishonchliligini faqat o'zi bergan iqtisodiy natijalar bilan oqlay oladi, hatto uning harakatlari muhim noiqtisodiy natijalarga olib kelgan bo'lsa ham.

### ***2.5.1 Boshqaruv vazifalari***

Druker iqtisodiy faoliyatning ushbu asosiy funktsiyasi doirasidagi boshqaruv ishini quyidagicha ta'riflagan.

(a) Biznes boshqaruvi. Biznes maqsadlarida mijozlarni yaratish va innovatsiyalarni amalga oshirish.

(b) boshqaruvchi menejerlar.

- Maqsadlar bo'yicha boshqarish (yoki samaradorlikni boshqarish)

- Menejerlar uchun ish o'rinlarining to'g'ri tuzilishi
- Tashkilotda to'g'ri muhit (madaniyat) yaratish
- Zaxira menejerlarni ta'minlash (menejerning o'rinbosarligi)
- tashkiliy tuzilmaning asosli tamoyillarini qabul qilish

(c) Xodimlar va ish boshqaruvi

Menejmentning barcha sohalarida, shu jumladan biznesni boshqarishda ham menejerning ish faoliyatini boshqarish tamoyillarini o'rganish, "uyushgan bilimlarni" (boshqarish texnikasi kabi) egallash va tizimli ravishda o'zini-o'zi baholash orqali oshirish mumkin.

### **2.5.2 Boshqaruv jarayonlari**

Keyinchalik Drucker menejer ishini besh toifaga guruhlagi.

(a) Tashkilot uchun maqsadlarni belgilash. Menejerlar tashkilotning maqsadlari qanday bo'lishi kerakligini hal qiladilar va har bir maqsad uchun erishish yo'llarini miqdoriy baholaydilar. Keyin ular ushbu maqsadlarni tashkilotdagi boshqa odamlarga etkazishlari kerak.

b) ishni tashkil etish. Tashkilotda bajarilishi kerak bo'lgan ishlarni boshqariladigan faoliyat va boshqariladigan ishlarga bo'lish kerak. Ishlar rasmiy tashkiliy tuzilmaga birlashtirilishi va bu ishlarni bajarish uchun odamlar tanlanishi kerak.

(c) xodimlarni rag'batlantirish va ularni o'z ishlarini bajarishlari uchun ma'lumot bilan ta'minlash.

(d) o'lchash ishlari.

Menejment:

(i) Barcha xodimlar uchun maqsadlar yoki ishlash mezonlarini belgilaydi

(ii) Haqiqiy samaradorlikni tahlil qiladi, uni belgilangan maqsadlar yoki mezonlar bo'yicha baholaydi va taqqoslashni tahlil qiladi

(iii) Natijalar to'g'risida hisobot beradi va ularning ahamiyatini ham bo'ysunuvchilarga, ham boshliqlarga tushuntiradi.

(e) O'sib kelayotgan yosh kadrlar. Menejer ulardagi qobiliyatlarni o'sishiga yordam beradi yoki aksi ularni bostiradi.

Har bir menejer, u qanchalik yaxshi yoki yomon boshqaruvchi bo'lishidan qat'i nazar, yuqorida sanab o'tilgan barcha besh funktsiyani bajaradi. Biroq, yetarli bilimga ega bo'lmagan menejer bu funktsiyalarni salbiy bajaradi, malakali menejer esa ularni yaxshi bajaradi. Fayoldan farqli o'laroq, Drucker boshqaruv funktsiyalarida muloqotning muhimligini ta'kidlagi.

### **2.6 Mintsberg: Menejerning roli**

Mintsberg boshqaruvning muhimligini ta'riflab, boshqaruv tizimli bo'lmagan alohida faoliyatdir.

Genri Mintzberg (1989) Amerika korporatsiyalarining nisbatan kichik namunasi bo'yicha tadqiqot o'tkazdi va yuqori darajali menejerlar o'z vaqtlarini qanday o'tkazishlarini ko'rdi. Uning ta'kidlashicha, menejerlar o'zlarining kundalik ish hayotida uchta boshqaruv rolini bajaradilar.

<b>Rol toifasi</b>	<b>Rol</b>	<b>Izoh</b>
shaxslararo	Shakl (yoki tantanali)	Bosh direktorning ko'p vaqti kechki ovqatlarda, konferentsiyalarda va hokazolarda kompaniya vakili bo'lishga sarflanadi.
Menejerning rasmiy vakolati yoki lavozimi asosida	Rahbar	Xodimlarni yollash, ishdan bo'shatish va o'qitish, xodimlarni rag'batlantirish va shaxsiy maqsadlarni tashkilot maqsadlari bilan muvofiqlashtirish.
	Ulanish	Vertikal buyruqlar zanjiridan tashqarida aloqalarni o'rnatish. Ba'zi menejerlar vaqtlarining yarmini qo'l ostidagilar bilan emas, balki hamkasblari bilan uchrashuvlarda o'tkazadilar.
<b>Axborot Menejrlarning kirishiga asoslangan:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yuqoriga va pastga havolalar</li> <li>• Ko'p tashqi aloqalar</li> </ul>	<b>Monitor</b>  <b>matbuot kotibi</b>  <b>Distribyutor</b>	<p>Menejer atrof-muhitni kuzatib boradi va bo'ysunuvchilardan, boshliqlardan va boshqa bo'limlardagi hamkasblardan ma'lumot oladi.</p> <p>Ushbu ma'lumotlarning aksariyati norasmiy bo'lib, menejerning aloqa tarmog'idan olingan.</p> <p>Menejer manfaatdor tomonlarga bo'linma va/yoki tashkilot nomidan ma'lumot beradi.</p> <p>Menejer qo'l ostidagilarga dolzarb ma'lumotlarni tarqatadi.</p>
<b>Hal qiluvchi</b> Menejerning rasmiy vakolatlari va unga umuman bo'lim ishi bo'yicha qaror qabul qilish imkonini beruvchi ma'lumotlarga kirishga asoslangan.	<b>Tadbirkor</b>  <b>Qoidabuzarlik ishlovchi</b>  <b>Resurslarni taqsimlovchi</b>	<p>Menejer bo'limni yaxshilash yoki o'zgargan muhitga javob berishga yordam beradigan loyihalarni boshlaydi.</p> <p>Menejer rejadan chetga chiqishda qaror qabul qilish orqali kutilmagan bosimlarga javob berishi kerak.</p> <p>Menejer maqsadlarga erishish uchun cheklangan resurslarni safarbar qilish va taqsimlash bo'yicha qarorlar qabul qiladi.</p>

		Tashkilot ichida ham, tashqarisida ham muzokaralar rahbariyatning ko'p vaqtini oladi.
--	--	---

Mintzbergning tadqiqotlari menejerning kundalik ishning odatiy talablaridan alohida yoki undan yuqori bo'lgan klassik nuqtai nazariga qarshi chiqdi.

(a) Menejerlar har doim ham tizimli fikrlash va rejalashtirishga qodir emas.

(b) Boshqaruv jarayoni tarqoq va uzluksiz bo'lishi mumkin.

(c) Menejerlar, ayniqsa, tantanali xarakterdagi (muhim mehmonlarni qabul qilish) yoki vakolat bilan bog'liq bo'lgan (imzo cheklarni imzolash) bajarishi kerak bo'lgan odatiy vazifalarga ega - **bu kichik yoshdagilar barcha ishlarni bajaradi degan afsonaga ziddir.**

(d) Menejerlar rasmiy boshqaruv axborot tizimidan ko'ra og'zaki va norasmiy ma'lumotlarni afzal ko'radilar. Og'zaki ma'lumot ehtimol tushunish osonroq.

f) boshqaruvni fan yoki kasbga aylantirib bo'lmaydi. Mintsbergning fikricha, boshqaruv jarayonlarini ilmiy tahlil qilish yoki tadqiqot qilinadigan nazariya majmuasiga tizimlashtirish mumkin emas.

Mintsbergning ta'kidlashicha, amalda umumiy nazorat mavhum tamoyillardan emas, balki muayyan vaziyatlardagi tajribadan kelib chiqadigan **hukm va sezgi masalasidir.** "Fragmentatsiya va og'zaki muloqot" menejer ishini tavsiflaydi.

## SAVOL

Boshqaruv rollari

Asosiy boshqaruvning roli "odamlarni rivojlantirish" deb kim taklif qilgan?

- A. Qulay
- B. Gertsberg
- C. Teylor
- D. Drucker

## JAVOB

To'g'ri javob D.Drucker.

## 3. BOSHQARUV VA NAZORAT

Aksariyat tashkilotlar turli darajadagi boshqaruvga ega. Tashkilotdagi moliya bo'limi bosh moliyaviy direktor (A) tomonidan bosh moliyaviy buxgalter (B) va bosh boshqaruv hisobchisi (C) tomonidan qo'llab-quvvatlanishi mumkin. Ierarxiyadan pastroq buxgalterlar (B) va (C) ga hisobot berishlari mumkin.

Nazorat - bu **operatsion yadro (boshqarmaydigan ishchilar) va boshqaruv o'rtasidagi** interfeys.

### Nazoratchining roli

Supervayzer boshqaruvning eng quyi darajasi bo'lib, boshqaruvchi va boshqaruvchi bo'lmagan xodimlar o'rtasidagi tutashuvda joylashgan.

Nazoratning asosiy xususiyatlari quyidagilardan iborat.

(a) Menejer odatda asosiy ish bajariladigan kompaniya bo'limlari bilan ishlaydigan bevosita boshqaruvchidir. Ular xodimlar bilan ta'minlash, sog'liq va xavfsizlik kabi masalalarni kundalik ish darajasida hal qiladi, bunday holatda menejer bu jarayonlar bilan b'lg'liq siyosatni ishlab chiqish darajasida shug'ullanishi mumkin.

(b) menejer butun vaqtini o'z ishining boshqaruv jihatlariga sarflamaydi. Texnik ta'minot ishlarida ham ishtirok etadi.

(c) Nazorat organi yuqoriga (hisobotlar va takliflarni uzatish) va quyi (ko'rsatmalar va fikr-mulohazalarni berish) boshqaruvchi va boshqaruvchi bo'lmagan xodimlar o'rtasidagi aloqa uchun o'rtada turuvchi shaxsdir.

(d) Nazorat organi ish faoliyatini muntazam, tez-tez va batafsil ma'lumotlar orqali nazorat qiladi: Uchun uzoq muddatli strategiyalarni amalga oshirishda batafsil ma'lumotlardan foydalangan holda yuqori darajadagi boshqaruv va nazorat rejasini tuzadi va rahbarga taqdim etadi.

Nazoratchi ustidan nazoratning bir necha darajalari bo'lishi mumkin. Vakolat, mas'uliyat va qaror qabul qilish **skalyar zanjir** oshgani sayin ortadi. Shu bilan birga, boshqaruv jarayonlarining o'xshashlik elementlari bor. Kompaniyalar nazorat qiluvchi bo'limlar Fayol boshqaruvining beshta funksiyasini quyi darajada qo'llab kelayotganligini ta'kidlash mumkin.

### SAVOL

#### Yetakchilik ma'suliyati

Bert Kloz Brenda Kartraytga so'nggi uch oy davomida mashinaning ishlamay qolishi sabablarini aniqlash vazifasini berishga qaror qildi. Bu uning operatorlar, ustalar va supervayzerlar bilan gaplashishini va boshqa bo'limlar bilan ushbu ishlamay qolishning ta'sirini aniqlashni talab qiladi. Bert bu vazifani natijasini samarali topshirish uchun nima qilishi kerak? Brenda bilan muhokama qilishi kerak bo'lgan kamida to'rtta jarayonni sanab o'ting.

### JAVOB

- Vazifaning maqsadlarini aniqlaydi.
- Natijalar hisobotini shakllantiradi.
- Brenda qanday chegaralar ichida ishlashini tushuntiradi
  - Jarayonni kuzatish
- Vaqt

## 4. YETAKCHILIK NIMA?

Etakchilik quyidagicha ta'riflanadi:

"Odamlarni guruh maqsadlariga erishish uchun ko'ngilli bo'lishga ta'sir qilish faoliyati" (Terri)

"Vaziyatda amalga oshiriladigan va muayyan maqsad yoki maqsadlarga erishish uchun aloqa jarayoni orqali yo'naltirilgan shaxslararo ta'sir" (Tannenbaum va boshqalar).

#### **4.1 Boshqaruv va yetakchilik**

Yetakchilikning turli xil ta'riflari mavjud. Asosiy mavzular (ular yetakchilik va boshqaruvni farqlash uchun ham qo'llaniladi) quyidagilardan iborat: shaxslararo ta'sir; umumiy maqsadlarga ixtiyoriy sodiqlikni ta'minlash; yo'nalish yaratish; va yo'nalishni o'zgartirish.

"Menejment" va "yetakchilik" atamaları ko'pincha bir-birining o'rnida ishlatiladi. Ba'zi hollarda boshqaruv ko'nikmalari va ularning nazariyalari yanada zamonaviyroq atamani aks ettirish uchun turli tushunchalar shakllantirilgan. Biroq, bu ikkisi o'rtasida mazmunli farqlarni aniqlash uchun ko'p urinishlar bo'lgan. Kotter (2001) "yetakchilik va boshqaruv" ikki xil faoliyat to'plamini o'z ichiga oladi, deb ta'kidlaydi. Menejment - bu murakkablikni yengish qobiliyati: uning funksiyalari mantiq, tuzilish, tahlil va nazorat bilan bog'liq bo'lib, tartib, izchillik va bashoratlilikni yaratishga qaratilgan. Rahbarlik, aksincha, o'zgarishlarni yengish bilan bog'liq: uning faoliyati natijalarini, aloqa strategiyasini yaratishni va boshqalarni ish samarasini ko'rishni va harakatga aylantirish uchun motivasiya beradi rag'batlantiradi.

Menejment resurslar, faoliyat, loyihalar va boshqa muhim shaxsiy bo'lmagan narsalarga nisbatan amalga oshirilishi mumkin. Yetakchilik faqat insonlar ustidan amalga oshirilishi mumkin.

#### **4.2 Asosiy yetakchilik qobiliyatlari**

Asosiy yetakchilik qobiliyatlarini shaxslararo muloqot va biznesning turli sohalarida aniqlash mumkin.

Yaxshi rahbar bir qator biznes va boshqaruv ko'nikmalariga muhtoj bo'lishi mumkin, jumladan:

(a) Tadbirkorlik: biznes imkoniyatlarini aniqlash va ulardan foydalanish uchun resurslarni safarbar qilish qobiliyati

(b) Shaxslararo munosabatlar, masalan, tarmoqni shakllanitirish, o'zaro munosabatlarni o'rnatish, ta'sir qilish, muzokaralar olib borish, nizolarni hal qilish, tinglash, maslahat berish va ishonchli muloqot

c) qaror qabul qilish va muammolarni hal qilish ko'nikmalari



(d) vaqtni boshqarish

(e) O'z-o'zini rivojlantirish qobiliyatlari: doimiy ravishda tajriba o'rganish, o'z-o'zini anglashda o'sish va o'rganish imkoniyatlaridan foydalanish qobiliyati.

### 4.3 Yetakchilik nazariyalari

Yetakchilik nazariyasining uchta asosiy maktabi mavjud: xususiyatlar nazariyasi ("sifatlar"), uslublar nazariyasi va kutilmagan holatlar nazariyasi (jumladan, vaziyat va funktsional vazifalar).

Yetakchilik nazariyasining uchta asosiy maktabi	Izoh
Belgilar nazariyalari	Muvaffaqiyatli rahbarlarning shaxsiy xususiyatlarini yoki afzalliklarini tahlil qilish
Uslub nazariyalari	Uslub nazariyasiga ko'ra, etakchilik - bu shaxslararo jarayon bo'lib, unda rahbarning har xil xatti-harakatlari odamlarga turli yo'llar bilan ta'sir qiladi. Binobarin, ko'proq yoki kamroq samarali xatti-harakatlar (yoki "uslublar") qabul qilinishi mumkin.
Favqulodda vaziyatlar nazariyalari	Yetakchilikning "bitta eng yaxshi yo'li" yo'qligiga, ammo samarali rahbarlar o'z xatti-harakatlarini yetakchilik tushunchasiga o'ziga xos va o'zgaruvchan o'zgaruvchilarga: topshiriqning ko'lami, jamoa a'zolarining shaxsiyati, madaniyatiga moslashtiradi, degan ishonchga asoslanadi.

## 5. YETAKCHILIK MAHORATI VA USLUBLARI

### 5.1 Xususiyatlar yoki "sifatlar" nazariyalari

Dastlabki nazariyalar "buyuk odamlar" yoki muvaffaqiyatli rahbarlar uchun umumiy bo'lgan ma'lum shaxsiy fazilatlar mavjudligini ko'rsatdi. Boshqacha qilib aytganda, "rahbarlar tug'iladi, yaratilmaydi".

Turli tadqiqotlar yetakchining qaysi fazilatlari muhimligini aniq belgilashga harakat qildi. Amerikalik tadqiqotchilar tomonidan quyidagi xulosalar shakllantirildi.

- Qaror qabul qila olish
- Tashabbus
- Halollik
- Bashoratlilik

- Munosabat ko'nikmalari
- Qat'iylik
- Ishonchlilik
- Adolat
- Ambitsiyalar
- Maqsadlilik
- Ob'ektivlik
- Energiya
- Hissiy barqarorlik
- Hamkorlik

Xususiyatlarni shakllanitirishdagi nazariyalar ayrim manbalarda tan olingan ayrim manbalarda etirozlarga sabab bo'lgan. Jumladan,

(a) Muayyan xususiyatlar (yoki fazilatlar) samarali yetakchilik uchun mutlaqo zarurdir, degan asos hech qachon tasdiqlanmagan.

(b) Rahbarlarga xos fazilatlar ro'yxati uzoq, xilma-xil va bahsli.

(c) Xususiyat nazariyalari yetakchilik xususiyatining murakkabligini e'tiborsiz qoldiradi va yetakchilik "xislatlari" bo'lgan hamma ham yaxshi rahbar bo'la olmaydi.

## 5.2 *Rahbarlik uslubi nazariyalari*

Yetakchilik uslublari - bu turli vaziyatlarda turlicha qo'llaniladigan yetakchilik xatti-harakatlari guruhlar. Uslublarning ko'plab turli tasniflari mavjud bo'lsa-da, ular asosan rahbarning birinchi navbatda vazifaga/bajarishga (direktiv xulq-atvor) yoki munosabatlarga/insonlarga (qo'llab-quvvatlovchi xatti-harakat) e'tibor qaratish darajasi bilan bog'liq. Asosiy uslublar modellariga quyidagilar kiradi:

- Ashridge modeli: ta'kidlaydi, maslahat beradi, fikrlarga qo'shiladi
- Bleyk va Mouton boshqaruv tarmog'I modeliga ko'ra: vazifa haqida qayg'uring, insonlar haqida qayg'uring

Rahbarlik uslublarining turli tasniflari mavjud. Uslublar nomlari va ta'riflari turlicha bo'lsa-da, uslub modellari ko'pincha (keng ma'noda) bir xil narsani - xatti-harakatlarning davomiyligini anglatadi:

(a) bir tomondan to'liq vazifaga yo'naltirilgan rahbarlik xatti-harakati (yuqori yetakchilik nazoratini ifodalaydi) va

(b) to'liq insonlarga yo'naltirilgan, qo'llab-quvvatlovchi/munosabatga asoslangan yetakchilik xatti-harakati (bo'ysunuvchi ixtiyoriylikning yuqori darajasini ifodalovchi)

### 5.2.1 *Ashridge boshqaruv kolleji modeli*

Ashridge Management kollejining tadqiqot bo'limi to'rt xil boshqaruv uslubini ajratib turadi. (Ularning kuchli va zaif tomonlari quyidagi jadvalda tasvirlangan.) Tadqiqotchilar uslublarni quyidagicha belgilab berdilar:

- Axborot beradi • Maslahat beradi
- Qaror qabul qiladi • Qo'shiladi

(a) Nutq uslubi (avtokratik)

Nutq uslubi - bu rahbar barcha qarorlarni qabul qilishi va so'zsiz bajarilishi kerak bo'lgan ko'rsatmalarni berishidir. Tezlik zarur bo'lganda, tezkor qarorlar qabul qilinishi mumkin, ammo bu qo'l ostidagilarning tashabbusi va majburiyatlarini rag'batlantirmaydi.

(b) Qaror qabul qiladi (ishonchli)

Ushbu uslubda rahbar barcha qarorlarni qabul qiladi, lekin ularni qabul qilish va ularni to'g'ri bajarish uchun bo'ysunuvchilarni rag'batlantirish kerak deb hisoblaydi. Xodimlarga qarorlarning sabablari haqida ma'lumot beriladi, ammo ular qaror qabul qila olmaydi.

(c) maslahatlashuvlar

Ushbu uslubda rahbar qo'l ostidagilar bilan maslahatlashadi va ularning fikrlarini hisobga oladi, ammo xulosa qilish koproq raxbarga bog'liq bo'ladi. Bu motivatsiyani rag'batlantiradi va xodimlar o'z bilimlarini baham ko'rishlari mumkin, ammo qaror qabul qilish ancha uzoq davom etishi mumkin.

(d) qo'shilish

Ushbu uslubda rahbar va izdoshlar konsensus asosida qaror qabul qiladilar. Bu xodimlarning yuqori motivatsiyasi va majburiyatini ta'minlashi mumkin, ammo qaror qabul qilish juda uzoq jarayon bo'lishi mumkin.

Ashridge tadqiqotlari shuni ko'rsatdiki:

(a) Ideal dunyoda bo'ysunuvchilar maslahatchi yetakchilik uslubini afzal ko'rdilar.

(b) Konsalting menejeri boshchiligidagi odamlar ularning ishini eng ko'p qo'llab-quvvatladilar.

(c) Ko'pchilik bo'ysunuvchilar ularni qaror qabul qiladigan ishonchli menejer boshqarayotganini his qilishadi.

(d) Amalda, bo'ysunuvchilar uchun har qanday uslubdan ko'ra izchillik muhimroq edi. Eng kam ijobiy munosabat o'z boshliqlarida barqaror yetakchilik uslubini ko'ra olmaydigan bo'ysunuvchilar orasida topildi.

## SAVOL

Yetakchilik uslublari?

Quyidagi vaziyatlarning har biri uchun tegishli yetakchilik uslubini taklif qiling. O'zingiz erishmoqchi bo'lgan natijalar nuqtai nazaridan har bir uslubni tanlash sabablari, boshqalarning yordamiga murojaat qilish zarurati va ikkalasida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan qiyinchiliklar haqida o'ylab ko'ring.

(a) Tashqi omillar tufayli sizning bo'limingiz byudjeti qisqartirildi va xodimlaringizning 25 foizi ishdan bo'shatilishi kerak. Har bir xodim uchun ish natijalari qaydlari mavjud.

(b) Sizning bo'limingizdagi hamma uchun ahamiyatsiz, ammo zerikarli bo'lgan takrorlanadigan ma'muriy muammo bor. O'tmishda bir nechta yechimlar sinab

ko'rilgan va natija bermagan. Sizda qanday samarali vosita bor deb o'ylaysiz, ammo qabul qilingan qarorlarga qarab, noma'lum muammolar paydo bo'lishi mumkin.

#### JAVOB

(a) Bunday holatda eng muhim jihatlar: bu g'oya hech kimga yoqmaydi va har bir insonning o'z manfaatlari borligi sababli, siz konsensusga erisha olmaysiz. Muayyan holatlarda o'zgarishlarning ijobiy tomonini ko'rsangiz, harakat qilishingiz mumkin: masalan, qayta tayyorlash imkoniyatlari.

(b) Bu yerda siz "maslahat qilishingiz" mumkin: xodimlarga chorangizni tushuntiring va ular yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammolarni ko'rsata oladimi yoki yo'qligini bilib oling. Ular yechim taklif qilishlari mumkin - va muammo ularga ta'sir qilganligi sababli, ular uni hal qilishga intilishlari kerak.

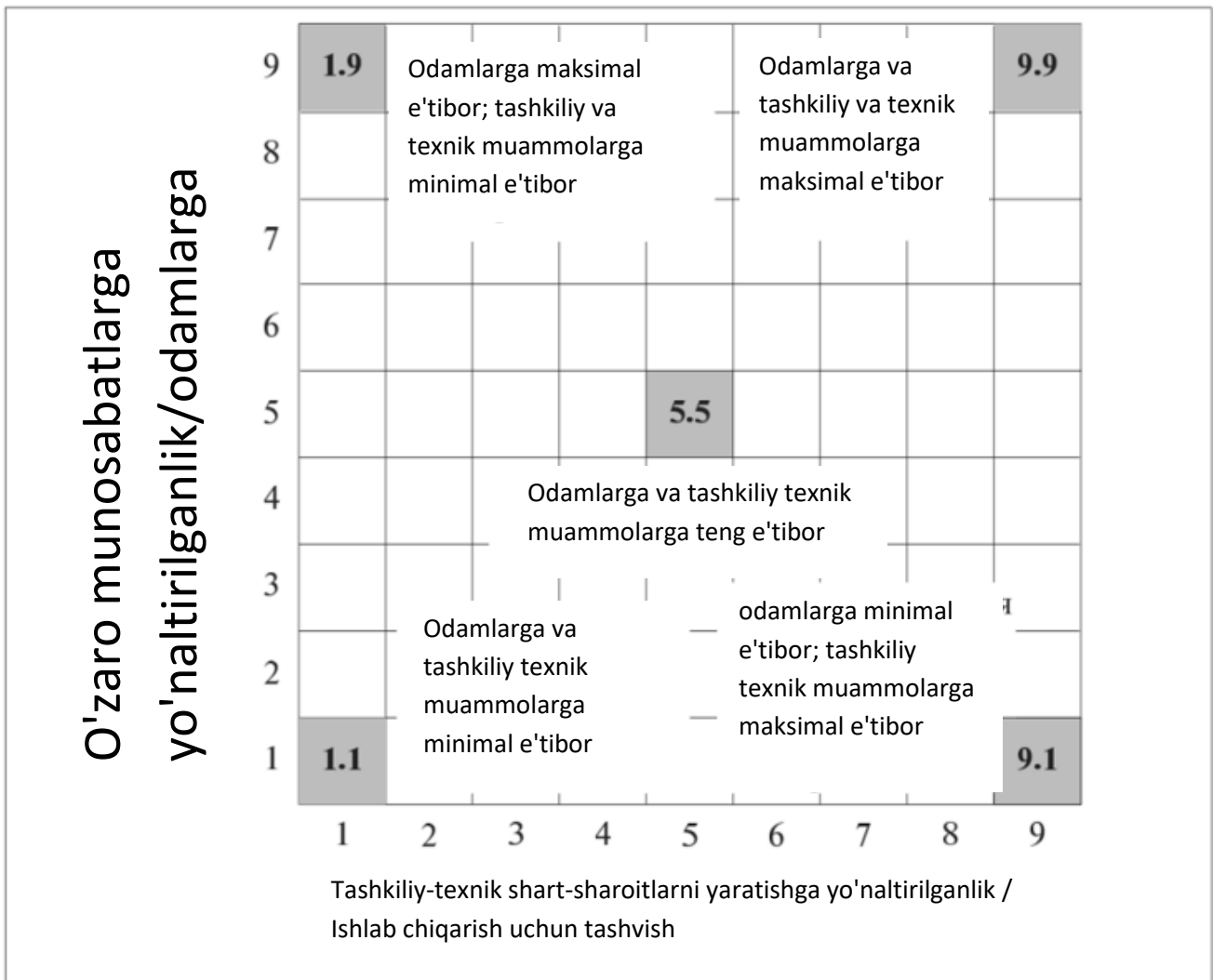
#### 5.2.2 Bleyk va Mouton boshqaruv tarmog'i

Robert Bleyk va Jeyn Mouton boshqaruv xulq-atvori bo'yicha tadqiqot o'tkazdilar (The Ohio State Leadership Studies) va yetakchilikning ikkita asosiy jihatini qayd etdilar: ishlab chiqarish (yoki vazifalar) uchun g'amxo'rlik va insonlar uchun g'amxo'rlik.

Ushbu ikki o'lchovning har birida menejerlar juda pastdan juda yuqorigacha bo'lgan **kontinyum**ning istalgan joyida bo'lishi mumkin. Bleyk va Mouton ikkala masala ijobiy yoki salbiy o'zaro bog'liq emasligini kuzatdilar: masalan, bir o'lchovdagi yuqori muammo boshqa o'lchovdagi yuqori yoki past muammoni anglatmaydi. Shunday qilib, individual menejerlar insonlarning vazifalari / manfaatlarining turli kombinatsiyalarini aks ettirishi mumkin.

Bleyk va Mouton bu almashtirishlarni panjara sifatida modellashtirgan. Bir o'q odamlar uchun g'amxo'rlikni, ikkinchi o'q esa ishlab chiqarishni ifodalaydi. Bleyk va Mouton har bir o'qga 1 (past) dan 9 (baland) gacha bo'lgan to'qqiz ballni tayinladilar.

Anketa foydalanuvchilarga individual **respondent**larning pozitsiyalarini **grid**da tahlil qilish va ko'rsatishga imkon berish uchun ishlab chiqilgan. Bu boshqaruvni rivojlantirish maqsadlarida shaxslarning boshqaruv uslublari va zaif tomonlarini yoki "nomutanosibliklarini" tahlil qilish vositasi sifatida ishlatilishi kerak edi.



To'r chekka holatlarni ko'rsatadi:

(a) 1.1 Qashshoqlik: menejer dangasa, xodimlarga ham, ishga ham unchalik qiziqmaydi.

(b) 1.9 Xodimlarga maksimal e'tibor: menejer xodimlarning ehtiyojlariga e'tibor beradi va qoniqarli munosabatlar o'rnatadi. Biroq natijalarga erishishga unchalik e'tibor berilmayapti.

(c) 9.1 Vazifalarni boshqarish: natijalarga erishish uchun deyarli to'liq e'tibor. Insonlarning ehtiyojlari amalda e'tiborga olinmaydi.

(d) 5,5 Jamoaviy ruh bilan ishdan chiqish zaruriyatini muvozanatlash (yoki o'rtasida almashish) orqali adekvat ishlash.

(e) 9.9 Tashkilotning maqsadlari bilan o'ziga xos "yetakchi" fidoyi odamlar hisobiga yuqori ko'rsatkichlar.

Boshqaruv tarmog'i menejmentni baholash va rivojlantirish vositasi sifatida ishlab chiqilgan. U vazifaga bo'lgan g'amxo'rlik va odamlar uchun g'amxo'rlik o'rtasida muvozanat zarurligini tan oladi va bir vaqtning o'zida ikkalasining ham yuqori darajasi mumkin (va juda samarali).

### 5.2.3 Boshqaruv tarmog'ini baholash

Shunday qilib, tarmoq menejerlarni o'qitish va rivojlantirish ehtiyojlarini aniqlash uchun bir qator foydali g'oyalarni taklif qiladi. U oson hazm bo'ladigan tarzda, menejning xatti-harakati va taxminlari o'lchovlar o'rtasidagi nomutanosiblikni va ushbu o'lchovlarning har qandayida yoki ikkalasida past darajada tashvishlanishni ko'rsatishi mumkinligini ko'rsatadi. Bundan tashqari, jamoa a'zolarini tanlashda ham foydalanish mumkin, masalan, 1,9 guruh rahbari 9,1 ham rahbar tomonidan muvozanatlanadi.

Biroq, panjara soddalashtirilgan modeldir va shuning uchun amaliy cheklovlar mavjud.

(a) 9.9 samarali yetakchilik uchun kerakli model sifatida qabul qilinadi. Ba'zi boshqaruv **kontekstlarida** bunday bo'lmasligi mumkin. Misol uchun, yakuniy avtomatlashtirish **kontekstida** odamlar uchun g'amxo'rlik talab qilinmaydi: talab qilinadigan narsa - bu muvofiqlik.

(b) Baholashlar qutbli bo'lib ko'rinishi mumkin, bunda alohida menejerlarning muvofiqligi yoki faoliyati to'g'risida mulohazalar qilinadi. Modelda keltirilgan to'r menejerlar ishining to'liq tavsifi emas, balki afzal ko'rgan uslubining soddalashtirilgan "lavhasi" bo'lishi kerak.

(c) Tashkiliy **kontekst** va madaniyat, texnologiya va boshqa modelda "keltirilganlar" (Handy) menejning yetakchilik uslubiga ta'sir qiladi, faqat tarmoq bo'yicha tavsiflangan o'lchov emas.

(d) Har qanday boshqaruv nazariyasi menejerlar tomonidan amalda qo'llanilishi mumkin bo'lgan darajada foydali bo'ladi: agar menejerlar faqat "insonlarga ko'proq e'tibor berishlari kerakligi" uchun foydalanilsa, bu stress, noaniqlik va nomuvofiqlikka olib kelishi mumkin.

### SAVOL

#### Boshqaruv tarmog'i

Menejning yig'ilishlarga yondashuvi haqida bir nechta fikrlar keltirib o'tildi. Sizningcha, quyida keltirilgan jihatlarning qay biri Bleyk va Mouton pozitsiyalarini ifodalashi mumkin?

(a) Men yo ko'pchilikning pozitsiyasini qo'llab-quvvatlayman, yoki o'z fikrimni bildirishdan qochaman.

(b) Ko'pchilik tomonidan qo'llab-quvvatlamam, yaxshi g'oyalarni ishlab chiqishga va yechim topishga harakat qilaman. Agar bu to'g'ri qaror qabul qilishga yordam bersa, xodimlarga nisbatan ustunlikka erishaman.

(c) Men xo'jayinim xohlagan narsani qo'llab-quvvatlashni va individual sa'y-harakatlarni tan olishni yaxshi ko'raman. Mojaro yuzaga kelganda, men uyg'unlikni tiklashni yaxshi bilaman.

### JAVOB

(a) 1.1: quyi vazifa, quyi insonlar (c) 1.9: yuqori insonlar, quyi vazifa

(b) 9.1: yuqori vazifa, quyi insonlar

### 5.2.4 Uslub yondashuvlarining cheklovlari

Ehtimol, uslub yondashuvining eng muhim kamchiligi shundaki, u samarali yetakchilik amaliyotiga hissa qo'shadigan barcha o'zgaruvchilarni hisobga olmaydi.

(a) Menejning shaxsiyati (yoki "aktyorlik" qobiliyati) turli uslublardan samarali foydalanish uchun yetarlicha moslashuvchan bo'lmasligi mumkin.

(b) vazifa, texnologiya, tashkiliy madaniyat va boshqa menejerlarning talablari rahbarni haqiqatda mavjud bo'lgan uslublar doirasi bilan cheklaydi. (Agar o'z xo'jayini avtoritar uslubni qo'llasa va jamoa qobiliyatsiz bo'lsa va yaqin nazoratni talab qilsa, birgalikda boshqaruvning maqsadga muvofiqligi haqida hech qanday nazariy asoslar bunga imkon bermaydi ...)

(c) Bo'ysunuvchilar uchun izchillik muhim ahamiyatga ega. Agar menejer o'z uslubini o'zgaruvchan vaziyatlarga moslashtirsa, ular buni shunchaki o'zgaruvchan deb bilishi yoki ishonchsizlik va stressdan aziyat chekishi mumkin.

Huchinski va Buchanan ta'kidlashicha, "Shuning uchun, menejer qaysi uslub eng samarali bo'lishini hal qila oladigan individual oddiy **retsept** yo'q".

Keng ko'lamli o'zgaruvchilar to'plamini ko'rib chiqish yetakchilikka favqulodda yondashuvning rivojlanishiga olib keldi.

### 5.3 Favqulodda vaziyatlarda yetakchilik yondashuvlari

Umuman olganda, favqulodda vaziyatlar nazariyasi samarali yetakchilikni bir qator o'zgaruvchilar yoki tasodifiy omillarga bog'liq deb biladi. Barcha holatlar uchun to'g'ri keladigan yetakchilik qilishning yagona to'g'ri yo'li yo'q. Menejning o'ziga bo'ysunuvchi ishchi guruhiga rahbarlik qilish va ta'sir o'tkazish qobiliyati muayyan vaziyatga bog'liq va har bir holatda farq qiladi. Gillen (Leadership Skills) shunday taklif qiladi: "Yetakchilikning faqat bitta uslubidan foydalanish biroz to'xtab qolgan soatga o'xshaydi: u kuniga ikki marta to'g'ri keladi, ammo qolgan vaqtda u turli darajada noto'g'ri bo'ladi. Boshqaruvchilar o'z jamoasi bilan turli vaziyatlarda turlicha munosabatda bo'lishlari kerak. "Yetakchilik uslubi" deganda shuni tushunamiz.

Boshqaruvchilar o'z uslublarini jamoa ehtiyojlari va vaziyatga moslashtirishlari kerak. Bu favqulodda yondashuvlarning asosidir, masalan:

- Fiedlarning "psixologik jihatdan yaqin" va "psixologik jihatdan uzoq" usublari.
  - Jon Adairning "vaziyatlar" yoki "funksiyalar" ga asoslangan harakatga yo'naltirilgan yetakchilik modeli.

#### 5.3.1 FE Fiedler

Ehtimol, kutilmagan hodisalar nazariyasining yetakchi tarafdori Fiedlerdir. U yetakchilikning tabiati bo'yicha keng qamrovli tadqiqotlar olib bordi va odamlar qisman o'zlarining fazilatlarini va qisman mavqei tufayli lider bo'lishlarini aniqladi. U

yetakchilik uslubi va ishchi guruh samaradorligi o'rtasidagi munosabatni o'rganib chiqdi va ikki turdagi liderlarni aniqladi.

(a) Psixologik jihatdan uzoq bo'lgan menejerlar (PDM) o'z bo'ysunuvchilari bilan masofani saqlashadi.

(i) Ular o'zlari va o'zlarining boshliqlari va bo'ysunuvchilari o'rtasidagi munosabatlarni amalga oshiradilar.

(ii) Tashkilot ichidagi shaxslararo munosabatlarida (yaxshi shaxslararo ko'nikmalarga ega bo'lishiga qaramay) o'zini tuta bilishni afzal ko'radilar.

(iii) Ular o'z xodimlarining fikrini norasmiy so'rashdan ko'ra rasmiy maslahat usullarini afzal ko'radilar.

**DPMI**lar qo'l ostidagilarni ish faoliyatiga qarab baholaydi va birinchi navbatda vazifalarga yo'naltiradi: Fiedler eng samarali ishchi guruhlarning rahbarlari odatda **DPMI**lar bo'lishini aniqladi.

Fiedler, shuningdek, qabul qilingan yetakchilik uslubi nisbatan barqaror va shuning uchun yetakchining bashorat qilinadigan shaxsiy xususiyati ekanligini ta'kidlaydi.

(b) Psixologik jihatdan yaqin menejerlar (**PKM**) o'z qo'l ostidagilarga yaqinroq munosabatda bo'ladilar.

(i) ular boshliqlar va bo'ysunuvchilar bilan munosabatlarni rasmiylashtirishga intilmaydilar.

(ii) Ular vazifalarni samarali bajarilishini ta'minlashdan ko'ra, ishda yaxshi insoniy munosabatlarni saqlashga ko'proq e'tibor berishadi.

(iii) Ular xodimlarning muntazam rasmiy uchrashuvlaridan ko'ra norasmiy aloqalarni afzal ko'radilar.

Fiedler ishchi guruhining samaradorligi uchta asosiy o'zgaruvchidan iborat vaziyatga bog'liqligini taklif qildi.

- Rahbar va guruh o'rtasidagi munosabat (ishonch, hurmat va h.k.)
- Vazifaning aniqlanganligi va tuzilganligi darajasi.
- Rahbarning guruhga nisbatan kuchi (mukofotlash va jazolash qobiliyati)

Rahbar uchun quyidagi vaziyatlar qulay muhitni tashkil etadi:

- **Rahbarni guruh yoqtiradi va unga ishonadi**
- Guruhning maqsadlari aniq belgilangan va bir ma'noga ega emas.
- Rahbarning pozitsion kuchi (ya'ni tashkilot ko'magida mukofot va jazolash)

yuqori. Fidler buni taklif qildi:

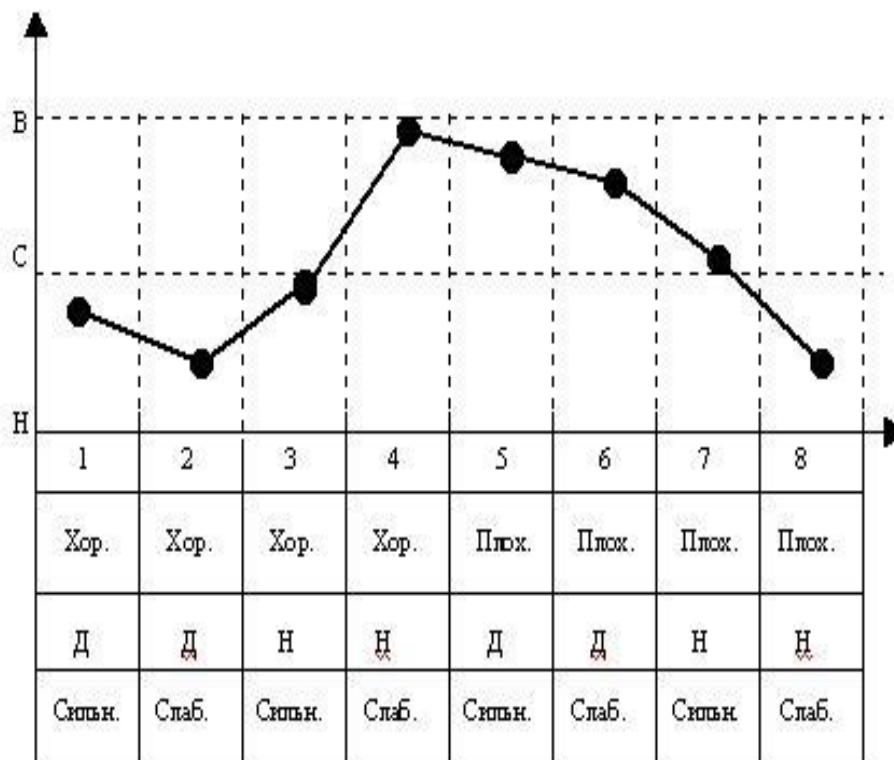
(a) Strukturaviy (yoki psixologik jihatdan uzoqlashtirilgan) uslub, agar vaziyat rahbar uchun juda qulay bo'lsa, yaxshi ishlaydi.

(b) Qo'llab-quvvatlovchi (yoki psixologik jihatdan yaqin) uslub, agar vaziyat yetakchiga o'rtacha darajada qulay bo'lsa, yaxshi ishlaydi.

(c) "Guruhning samaradorligiy etakchilik uslublarining mos kelishiga va guruhdagi vaziyatning yetakchiga qanchalik ma'qul kelishiga bog'liq bo'ladi". (Fidler)

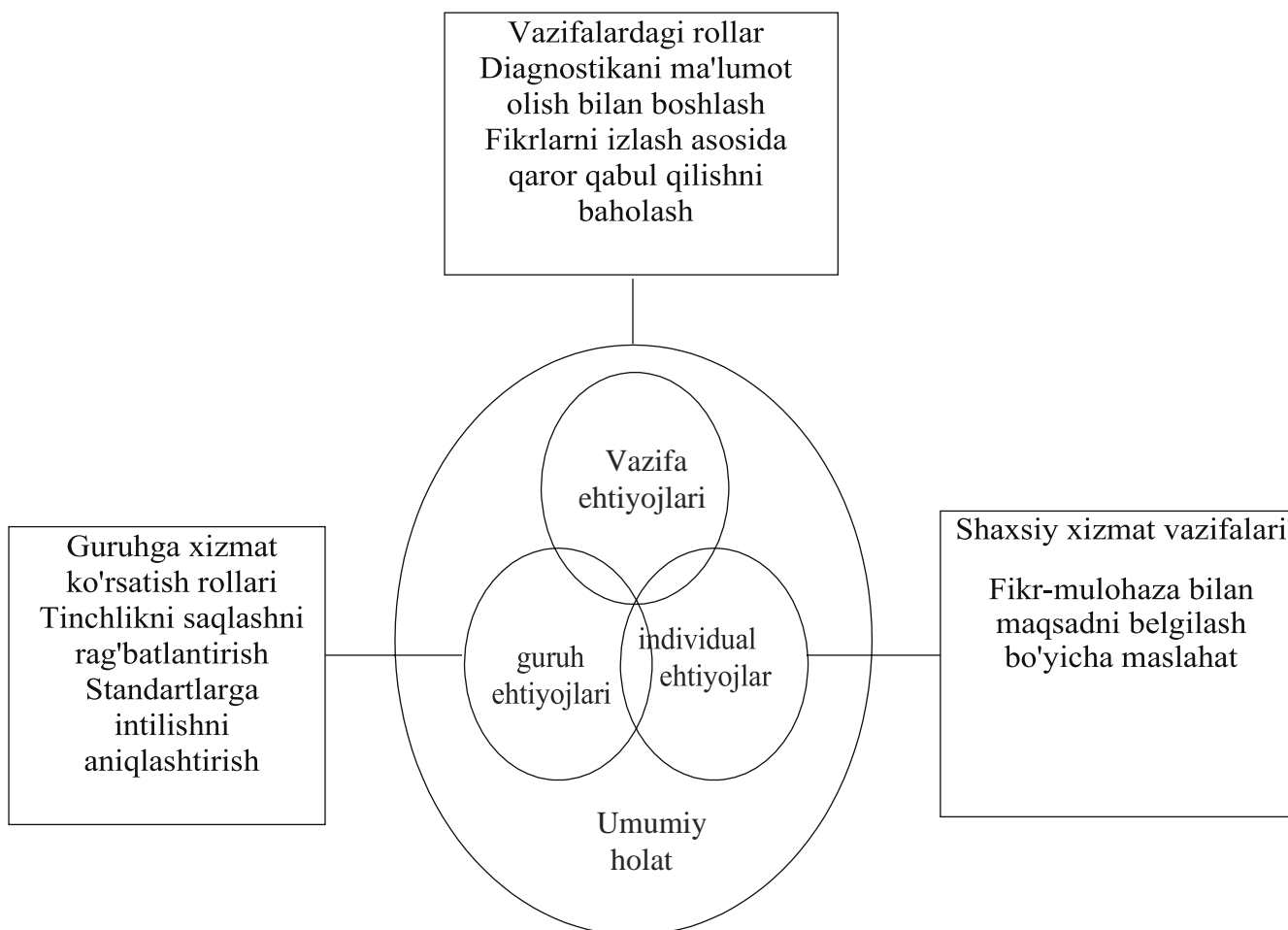


Eng kam afzal  
ko'rgan hamkasb



### 5.3.2 Jon Adair: harakatga yo'naltirilgan yetakchilik

Jon Adair modeli (shuningdek, "harakatga yo'naltirilgan" yoki "funktsional" deb ataladi) tasodifiy fikrlash maktabining bir qismidir, chunki u yetakchilik jarayonini uchta o'zaro bog'liq o'zgaruvchan kontekstda ko'rib chiqadi: vazifa ehtiyojlari, guruh a'zolarining individual ehtiyojlari. va butun guruhning ehtiyojlari. Ushbu ehtiyojlar umumiy vaziyatni hisobga olgan holda ko'rib chiqilishi kerak, bu uchta ehtiyojlar to'plamining har biriga nisbatan ustuvorlikni belgilaydi. Samarali yetakchilik - bu ustuvorlikni aniqlash va unga muvofiq harakat qilish, turli ehtiyojlarni qondirish uchun tegishli rollar klasterini bajarish jarayoni.



Adairning ta'kidlashicha, yetakchilikni "qaror qabul qilish" deb an'anaviy idrok etish ushbu murakkab vaziyatda talab qilinadigan harakatlar doirasini tavsiflash uchun yetarli emas. U vazifaga, jamoaga va shaxsga taalluqli bo'lgan yetakchilikning sakkizta "harakati" ning har birida ko'rsatmalar va amaliyotga asoslangan yetakchilikni o'rganish tizimini ishlab chiqdi: shuning uchun "harakatga yo'naltirilgan yetakchilik" modeli.

- Vazifani aniqlash
- Baholash
- Rejalashtirish
- Motivatsiya
- Brifing
- Tashkilot
- Nazorat
- O'rnak ko'rsatish

### 5.3.3 Bennis: Menejment va yetakchilik o'rtasidagi farq

Uorren Bennis menejer roli va yetakchi roli o'rtasidagi o'ziga xos farqlarni ilgari suradi.

(a) Menejer tizimlar va boshqaruv elementlariga va qisqa muddatli jihatlarga alohida e'tibor qaratgan holda boshqaradi va qo'llab-quvvatlaydi.

(b) Rahbar innovatsion, odamlarga yo'naltirilgan, ishonchni ilhomlantiradi va uzoq muddatli istiqbolga ega.

Yana bir farq sifatida, Bennis menejerni "hamma narsani to'g'ri qiladigan" shaxs sifatida ajratadi va "to'g'ri ish qiladigan" rahbar.

Bennis ba'zi umumiy xususiyatlarni topish umidida barcha toifadagi liderlarni tekshirish orqali yetakchilikni o'rgandi. Uning "Liderlar" (1985) kitobi yetakchilikning bitta to'g'ri yo'li bor degan xulosaga kelmaydi, lekin u rahbarlar tomonidan namoyon bo'ladigan umumiy vakolatlarni belgilaydi. Bennis ularni chaqiradi:

(a) Diqqatni boshqarish: diqqatni jamlash uchun jiddiy sabab yoki tasavvur

(b) Ma'no nazorati: muloqot qilish qobiliyati

(c) Ishonchli boshqaruv: izchil va halol bo'lish

(d) O'z-o'zini boshqarish: shaxsiy zaif va kuchli tomonlarni bilish. Bennis muhim deb hisoblagan boshqa yetakchilik vazifalari:

(a) Odamlarga ularning ishi nima uchun muhimligini doimo eslatib turish

(b) ishonch muhitini yaratish

(c) korporativ madaniyatga qiziqish va tavakkal qilishni rag'batlantirish.

(d) Agar biror narsa noto'g'ri bo'lsa, ayniqsa foydali bo'lishi mumkin bo'lgan "umid" muhitini yaratish.

Bennisning fikricha, zamonaviy davrda yetakchilik markazlashtirilgan emas, balki taqsimlangan jamoa bilan umumiy vazifadir. Ehtimol, bugungi kun rahbarlarining eng muhim roli o'z jamoalarida kim bo'lishini hal qilishdir.

#### *5.3.4 Heifetz: tarqoq rahbarlik*

Bu yondashuv ijtimoiy munosabatlarning muhimligini, yetakchini tan olish zarurligini va hech kim har qanday sharoitda ham mukammal yetakchi bo'la olmasligini tan oladi. "Norasmiy" yoki "favqulodda" deb ham ataladigan bo'lsak, u barcha tashkiliy darajadagi odamlar "rahbarlik ta'sirini" o'tkazishi mumkinligini ko'rsatadi.

Heifetz (1994) "rahbarlik" va "kuch" tushunchalarini ajratadi. Bu rahbariyatni rasmiy tashkiliy ierarxialardan va an'anaviy "hokimiyat" pozitsiyalaridan ajratib turadi. Rahbarni faqat guruhdagi "izdoshlar" bilan munosabatlarni o'rganish orqali aniqlash mumkin - ular boshidanoq lider sifatida oldindan belgilangan kishi emas, balki "paydo bo'ladigan" odam bo'lishi mumkin.

Ushbu yondashuv an'anaviy boshqaruv tafakkuriga qaraganda ko'proq sotsiologik va siyosiy xarakterga ega, chunki u mavjud tashkiliy madaniyat va kontekstga tayanadi. Rahbarning individual fazilatlari etakchilik jarayoni va uning doirasida yaratilgan va qo'llab-quvvatlanadigan munosabatlarga qaraganda kamroq ahamiyatga ega.

## **ISHLAB CHIQISH**

Federal Express rahbariyati

Fedex to'qqizta atributga asoslangan rivojlanayotgan yetakchilar uchun reyting tizimiga ega:

- Xarizma
- Moslashuvchanlik
- Individual yondashuv
- Halollik
- Intellektual rag'batlantirish
- Hukm
- Jasorat
- Boshqalarni hurmat qilish
- Ishonchlilik

Shell Leadership Framework

Shell tomonidan qo'llaniladigan yetakchilik tuzilmasi quyida ko'rsatilganidek, to'qqizta asosiy elementni o'z ichiga oladi:

- Umumiy tasavvurni yaratadi
- Shaxsiy samaradorlikni ko'rsatadi
- Mijozlarga yo'naltirilganlikni qo'llab-quvvatlaydi
- Jasorat ko'rsatadi
- Biznes imkoniyatlarini maksimal darajada oshiradi
- Rag'batlantiradi, tarbiyalaydi va rivojlantiradi
- Kasbiy mukammallikni namoyish etadi.
- Qadriyatlar farqi.

Vodafone global kompaniyasi yetakchilik vakolatlari

Vodafone kompaniyasining global yetakchilik dasturining markazidagi yetakchilik vakolatlari besh toifaga bo'linadi:

- Qiymat almashinuvi
- Tashkiliy salohiyatni oshirish
- Xalqaro jamoani rivojlantirish
- Tijoriy harakat
- Strategik qarash

### *5.3.5 Favqulodda vaziyatlar nazariyasini baholash*

Favqulodda vaziyatlar nazariyasi odamlarga yetakchilik uslubini tanlashga ta'sir qiluvchi omillarni o'rganishga yordam beradi. Biroq, Sheyn ta'kidlaydi:

(a) Vazifa tuzilishi, vakolat va munosabatlar kabi asosiy o'zgaruvchilarni amalda o'lchash qiyin.

(b) Favqulodda vaziyatlar nazariyalari har doim ham menejerning vazifaga mos keladigan texnik malakaga ega bo'lishi zarurligini hisobga olmaydi.

Biroq, ehtimol, favqulodda vaziyatlar nazariyasini qo'llashga intilayotgan har qanday rahbar uchun asosiy qiyinchilik, vaziyat o'zgarganda, ularning xatti-harakatlarini o'zgartirishdir.

## 12-BOB. ISHGA QABUL QILISH VA TANLASH

### 1. ISHGA QABUL QILISH VA TANLASH

Ishga qabul qilish jarayoni tashkilotning kadrlar rejasining bir qismi bo'lishi kerak. Odamlar tashkilotning asosiy resursidir va ular shunday boshqarilishi kerak.

#### *1.1 Ishga qabul qilish va tanlashning umumiy ko'rinishi*

Samarali ishga qabul qilish amaliyoti firmada to'g'ri ko'nikmalarga ega bo'lgan odamlarning yetarli bo'lishini ta'minlaydi.

Tashkilotda ishga qabul qilish va tanlash jarayonining umumiy maqsadi tashkilot maqsadlariga erishish uchun zarur bo'lgan xodimlarning miqdori va sifatini olishdir.

Ushbu jarayonni uchta asosiy bosqichga bo'lish mumkin.

(a) Talablarni aniqlash, shu jumladan lavozim tavsiflarini, ish tavsiflarini va xodimlar (yoki xodimlar) spetsifikatsiyalarini tayyorlash.

(b) Ariza beruvchilarni jalb qilish, shu jumladan, tegishli ishchi kuchi manbalariga (tashkilot ichida ham, tashqarisida ham) erishish uchun turli usullarni baholash va ulardan foydalanish.

(c) Ish uchun mos nomzodlarni tanlash yoki nomzod uchun mos ish.

- Ishga qabul qilish ishga qabul qilish jarayonining bir qismidir: rahbariyat tomonidan ijobiy harakatlar, mehnat bozoriga kirish (ichki va tashqi), imkoniyatlar va ma'lumotlarni tarqatish, qiziqish uyg'otish.

- Tanlov ishga qabul qilish jarayonining bir qismi bo'lib, ish uchun nomzodlar o'rtasida tanlovni o'z ichiga oladi: bu asosan "salbiy" jarayon bo'lib, nomaqbul nomzodlarni istisno qiladi.

Ishsizlik darajasi past bo'lgan davrda ish beruvchilar kerakli toifadagi ishchi kuchlarini jalb qilish uchun raqobatlashishlari kerak. Yuqori ishsizlik va shuning uchun uning ko'pligi davrida "muammo nomzodlarni jalb qilishda emas, balki ularni qanday qilib eng yaxshi tanlashni hal qilishda" (Koul, "Xodimlarni boshqarish nazariyasi va amaliyoti"). Biroq, ishchi kuchiga talab past bo'lgan davrda ijtimoiy mas'uliyatli ish beruvchilar xodimlar sonini qisqartirish va qayta joylashtirish yo'li bilan qisqartirish maqsadida tashqaridan ishga olish o'rniga mavjud xodimlardan foydalanish (ichki yollash) qo'shimcha siyosatiga ega bo'lishi mumkin.

#### *1.2 Ishga qabul qilish va tanlashning ahamiyati*

Inson resurslarini boshqarish (HRM) yondashuvidagi asosiy e'tibor shundan iboratki, xodimlar tashkilot muvaffaqiyati uchun sotib olinishi, saqlanishi, rivojlanishi va safarbar etilishi kerak bo'lgan kam va muhim resursdir.

(a) Ishga qabul qilish (va o'qitish) biznes strategiyasining markaziy qismidir.

(b) Tashkilotlar muvaffaqiyatga erishish uchun ko'nikmalardan foydalanishlari kerak. Garchi mehnat bozori "xaridor bozori" bo'lib ko'rinishi mumkin bo'lsa-da, amalda quyidagilar mavjud:

(i) asosiy tarmoqlarda (masalan, kompyuter xizmatlari) va sohada malaka yetishmasligi

(ii) mavjud ko'nikmalar ta'minoti va muayyan bozorlar va tashkilotlarning talablari o'rtasidagi nomuvofiqlik.

Umumiy bandlik yuqori bo'lgan taqdirda ham, malaka taqchilligi hali ham mavjud va ta'lim va ta'limga retsessiya bosimi tufayli yanada keskinroq bo'lishi mumkin. Muhandislar va dasturiy ta'minot ishlab chiqaruvchilari, boshqa mutaxassislar va yuqori malakali mutaxassislar guruhlari qatorida, ish beruvchilar o'rtasida qattiq raqobat nishoniga aylanib, ishga qabul qilish va ushlab turish siyosatini qayta ko'rib chiqishga majbur qilmoqdalar.

## **2. ISHGA QABUL QILISH VA TANLASHDA JAVOBGARLIK**

Ishga qabul qilish jarayoni kadrlar bo'yicha mutaxassislar va yo'nalish menejerlarini, ba'zida ishga qabul qilish bo'yicha maslahatchilarni jalb qiladi.

Ishga qabul qilish va tanlashda ishtirok etadigan odamlar tashkilotdan tashkilotga farq qiladi.

### ***2.1 Katta menejerlar***

Katta menejerlar/direktorlar tashkilot ichida ham, tashqarisida ham odamlarni yollashda ishtirok etishlari mumkin.

- yuqori lavozimlarga yoki asosiy tayinlovlarni tasdiqlashda. Aksariyat boshqa lavozimlar uchun ular bevosita ishtirok etmaydi. Biroq, ular inson resurslarini (HR) rejalashtirish uchun mas'uldirlar: tashkilotning umumiy ko'nikmalarga bo'lgan ehtiyojlarini va u yollamoqchi bo'lgan odamlar turlarini aniqlash (ehtimol korporativ missiya bayonotining bir qismi sifatida).

### ***2.2 Inson resurslari***

Ba'zi firmalar ishga yollash va boshqa inson resurslari (HR) faoliyatini boshqarish uchun ko'pincha inson resurslari menejeri nazorati ostida mutaxassislarni yollaydi.

Ishga qabul qilish va tanlashda kadrlar bo'limining roli quyidagilarni o'z ichiga olishi mumkin:

- Inson resurslariga bo'lgan ehtiyojni baholash (HR-rejalashtirish)

- Xodimlar hisobini yuritish
- Mehnat bozori tendentsiyalaridan xabardor bo'lish.
- Yangi xodimlar uchun reklama
- Tashkilotning teng imkoniyatlar va boshqa qonunlarga rioya etishini ta'minlash.
- Anketalarni ishlab chiqish
- Ishga qabul qilish bo'yicha maslahatchilar bilan aloqa o'rnatish.
- Dastlabki suhbatlar va tanlov testlari

### ***2.3 Yo'nalish menejerlari***

Ko'pgina hollarda, yo'nalishda boshlig' tayinlashda potensial salohiyatga ega xodim ishga olinadi.

(a) Kichik biznesda ular yollash uchun faqat javobgar bo'lishi mumkin.

(b) Kattaroq tashkilotlarda liniya menejerlari quyidagilar uchun javobgar bo'lishi mumkin:

- Qo'shimcha kadrlar uchun so'rov: bo'sh ish o'rinlari to'g'risida xabar berish yoki bo'sh ish o'rinlarini ro'yxatga olish
- Ko'nikma talablari va kerakli atributlar bo'yicha maslahat
- Skrining suhbat (ehtimol HR mutaxassislari bilan hamkorlikda)
- Tanlov bo'yicha oxirgi jarayonlar

Hozirgi tendentsiya - bu ishga yollash va tanlash (inson resurslarini boshqarish bo'yicha boshqa tadbirlar qatorida) liniya boshqaruviga mos kadrlarni topishdir.

### ***2.4 Ishga qabul qilish bo'yicha maslahatchilar***

Ishga qabul qilish bo'yicha ixtisoslashgan maslahatchilar yoki agentliklar tashkilot nomidan ishga olish bo'yicha ba'zi vazifalarni bajarish uchun yollanishi mumkin, jumladan:

(a) talablarni tahlil qilish yoki ular haqida ma'lumot olish

(b) lavozim tavsiflari, xodimlar profili va boshqa ishga olish va tanlash bo'yicha yordam berish yoki maslahat berishda yordam berish.

(c) Ish e'lonlarini ishlab chiqish (yoki boshqa norasmiy usullar va aloqalardan foydalanish, masalan, bosh ovlash)

(d) Ilovalarni skrining qilish, shunda yaroqsiz bo'lganlar darhol chetlatiladi.

(e) intervyu uchun qisqa ro'yxatga olishda yordam berish

(f) Birinchi bosqichda maslahat yoki intervyu

(g) eslatmalar va tavsiyalar bilan muvofiq nomzodlar ro'yxati taklifi

#### ***2.4.1 Outsorsing qaroriga ta'sir etuvchi omillar***

Maslahatchilardan foydalanish yoki foydalanmaslik qarori bir qator omillarga bog'liq bo'ladi.

(a) xarajat

(b) Maslahatchi jarayonda olib kelishi mumkin bo'lgan tajriba, tajriba va aloqalar darajasi.

(c) tashkilotda mavjud bo'lgan xodimlarning malaka darajasi.

d) xolislik zarurati bor-yo'qmi, buni faqat xolis fikr yuritishga o'rgatilgan begona shaxs qondirishi mumkin; agar tashkilot yangi kadrga muhtoj bo'lsa, insayderlar uchun umumiy tashkiliy turdagi kadrlarni tanlash xato bo'lishi mumkin.

(e) tashqi agentdan foydalanish ichki xodimlar tomonidan qo'llab-quvvatlanishi yoki rad etilishi

(f) Tashkilot madaniyati ichki xodimlarni kadrlar bo'yicha qarorlar qabul qilishda qo'llab-quvvatlanadimi (maslahatchilar maqom yoki darajaga bog'liq emas va barcha darajadagi muammolarni muhokama qilishda erkindir)

g) vaqt; maslahatchilar vakansiya, tashkilot va uning talablari haqida ma'lumot olishlari kerak

h) ishchi kuchi taklifi; Agar lavozimni to'ldirish uchun katta va oqilona mavjud bo'lgan ishchi kuchi mavjud bo'lsa, maslahatchilar kamroq qimmatga tushadi va agar bo'sh ish o'rinlari standart bo'lsa va ishchi kuchiga kirish uchun tayyor kanallar (masalan, professional jurnallar) mavjud bo'lsa, ulardan foydalanish mutaxassislarning tejamkorligi bo'lmasligi mumkin

### 3. ISHGA QABUL QILISH JARAYONI

Ishga qabul qilish (a) ko'nikmalarga bo'lgan ehtiyojni aniqlash va aniqlash va (b) tegishli malakali nomzodlarni jalb qilishning tizimli jarayonidir.

#### 3.1 Tizimli yondashuv

Ishga qabul qilish jarayoni kattaroq butunlikning bir qismidir.

(a) Inson resurslarini batafsil rejalashtirish tashkilot o'z maqsadlariga erishish uchun qanday resurslar kerakligini va qanday mehnat manbalari (ichki va tashqi) mavjudligini aniqlaydi. Tashkilotning malaka talablari ishga qabul qilish yo'li bilan qondirilishi mumkin, lekin xodimlarni qisqartirish, qayta joylashtirish, o'qitish va rivojlantirish, lavozimni oshirish, saqlab qolish (xodimlar almashinuvi tufayli malaka yo'qotilishini kamaytirish uchun) va hokazo rejalar ham bo'lishi mumkin.

(b) Ish tahlili ikkita natija beradi.

(i) Ish tavsifi: ish bilan bog'liq vazifalar, mas'uliyat, maqsadlar va standartlarning bayonoti.

(ii) Shaxsning spetsifikatsiyasi: ishni bajarish uchun zarur bo'lgan shaxs turi bo'yicha ish tavsifini qayta ishlash.

v) Ishga qabul qilish kadrlar rejasi talablari asosida bo'sh ish o'rinlarini aniqlash yoki bo'sh ish o'rinlari mavjud bo'lgan bo'limning bo'sh ish o'rinlariga ariza berishdan boshlanadi.

(d) Ishga qabul qilish to'g'risidagi e'lonni tayyorlash va chop etish uchta maqsadga ega.

(i) potentsial mos nomzodlarning e'tiborini va qiziqishini jalb qilish.

(ii) ish va tashkilot haqida ijobiy (lekin aniq) taassurot yaratish.



(iii) Murojaat qilishga qiziqqanlarni (qanday va kimga murojaat qilish kerak, kerakli ko'nikmalar, malakalar va boshqalar) tayyorlang.

(e) Ishga qabul qilish arizalarni ko'rib chiqish va nomzodlarni baholashda tanlov bilan birlashtiriladi.

(f) Ariza beruvchilarni saralash natijalari to'g'risida xabardor qilish birlashgan ishga qabul qilish va tanlash jarayonining yakuniy bosqichidir.

### **3.2 Ishni tahlil qilish, kompetentsiyalar va ishni loyihalash**

#### **3.2.1 Ishni tahlil qilish**

Ish tahlili ish talablarini belgilaydi. Lavozimning vazifalari ish tavsifida ko'rsatilgan. Ish spetsifikatsiyasi ish uchun zarur bo'lgan ko'nikmalar yoki malakalarni tavsiflaydi. Shaxs spetsifikatsiyasi ish uchun mos keladigan shaxs turini tavsiflaydi.

Tashkilot rahbariyati samarali ishga olish uchun qanday ishlarni bajarish kerakligini tahlil qilishi kerak. Kerakli ma'lumotlar turi quyida ko'rsatilgan.

<b>Axborot turi</b>	<b>Izohlar</b>
Ishning maqsadi	Bu aniq ko'rinishi mumkin. Buxgalter sifatida siz moliyaviy ma'lumotlarni tahlil qilishingiz, tayyorlashingiz yoki taqdim qilishingiz kerak; lekin u butun tashkilot kontekstida belgilanishi kerak.
Ishning mazmuni	Siz bajarishingiz kerak bo'lgan vazifalar. Agar ishning maqsadi, masalan, o'z vaqtida ish haqi olish bo'lsa, vazifalar ish haqi bilan bog'liq ko'plab tadbirlarni o'z ichiga oladi.
Mas'uliyat	Bu siz javobgar bo'lgan natijalar. Amalda ular vazifa tavsifi kabi shakllantirilishi mumkin.
Ishlash mezonlari	Bu sizning ishingizni qanchalik yaxshi bajarishingizni belgilaydigan mezonlardir. Bu asosan vazifa bilan bog'liq.
Vazifa	Bu ishning muhimligini anglatadi. Masalan, biror bo'limni boshqarayotgan va katta mablag' talab qiladigan qarorlar qabul qilgan odam, faqat aytilganini bajaradigan kishidan ko'ra mas'uliyatliroqdir.
Tashkiliy omillar	Bo'ysunuvchi to'g'ridan-to'g'ri kimga bo'ysunadi (yo'nalish menejeri)?
Rivojlanish omillari	Mumkin bo'lgan martaba yo'llari, agar mavjud bo'lsa va martaba istiqbollari. Ba'zi faoliyat hech qanday natijaga olib kelmasa, "natija" bo'ladi.
Ekologik omillar	Bularga mehnat sharoitlari, xavfsizlik masalalari va jihozlar kiradi.

### **ISHLAB CHIQUISH**

Chase Manhattan Bank aniq tartiblarga ega.

Vakolatlilik ta'rifi va shkalasi shaxsning kompetentsiyani qay darajada rivojlanganligini baholash uchun ishlatiladi, "minimal bilim" dan "tanib olinadigan qobiliyat" (qat'iy professional standartni ifodalovchi) "maslahat darajasi" (tegishli)gacha bo'lgan yetti balldan iborat). Ushbu diapazon ichki nisbiy o'lchov sifatida emas, balki tashqi mutlaq shkala sifatida joylashtirilgan. Asosan, u shaxslar uchun (har doim introspeksiyaning boshlab) o'z menejeri bilan shaxsiy malaka profilini tekshirish yoki menejerlar berilgan rollar yoki muayyan ishlar uchun malaka talablarini belgilash uchun yoki biznes uchun do'stlaridan farq qiladigan profil uchun ishlatiladi. Bu tashkilotning strategik ehtiyojlarini eng makro darajada qondiradi, lekin bir xil darajada - va hayotiy jihatdan, muvaffaqiyatli korporativ dasturning zaruriy sharti sifatida - u shaxsning kasbiy rivojlanish, martaba imkoniyatlari va mahsuldorligi kun tartibiga mos keladigan mahsulotlar oqimini ushlab turadi.

### 3.2.2 Kompetensiyalar

Ishni loyihalashning hozirgi yondashuvi - bu kompetensiyalarni ishlab chiqish va aniqlash.

Inson kompetensiyasi "tashkiliy muhit parametrlari doirasida ish talablariga javob beradigan xatti-harakatlarga olib keladigan va o'z navbatida kerakli natijalarga olib keladigan qobiliyatdir". (Boizatis)

Ba'zilar yanada uzoqroqqa borishadi va kompetentlik ko'nikma va bilimlarni yangi professional vaziyatlarga o'tkazish qobiliyatini o'z ichiga oladi, deb ta'kidlaydilar.

Har xil turdagi vakolatlar

(a) muvaffaqiyatli ish uchun zarur bo'lgan shaxsiy xususiyatlar va xulq-atvorlar asosida xulq-atvor/shaxsiy fazilatlar yotadi; masalan, "boshqalarga yaxshi munosabatda bo'lish qobiliyati". Aksariyat ishlar odamlardan muloqot qilishni talab qiladi.

(b) Ish/kasbiy kompetensiyalar - bu "ish joyidagi ishlash uchun kutishlar va ma'lum rollarda odamlardan kutilgan natijalar va standartlar". Ushbu yondashuv NVQ tizimlarida qo'llaniladi. Ular o'z ishlarida natijalarga erishish uchun odamlar nima qilishlari kerakligi haqida gapiradilar. Masalan, Sertifikatlangan buxgalterning vakolati "moliyaviy va boshqa hisobotlarni tayyorlash va rahbariyatga hisobot berish" bo'lishi mumkin.

(c) Umumiy malakalar kasbdagi barcha odamlarga taalluqli bo'lishi mumkin.

Ba'zi menejer malakalari quyidagi jadvalda ko'rsatilgan.

<b>Vakolat doirasi</b>	<b>Kompetentsiya</b>
Intellektual	Strategik istiqbol • Analitik mulohazalar • Rejalashtirish va tashkil etish
shaxslararo	• • Boshqaruv xodimlari • Shaxslararo sezgirlik • • Ishontirish qobiliyati • Og'zaki muloqot • • Dadillik va qat'iyatlilik
moslashuvchanlik	• • Moslashuvchanlik • • O'zgarishlarga qanday munosabatda bo'lish kerak

Natijalar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• • Tashabbus</li> <li>• • erishish uchun motivatsiya</li> <li>• • Ishbilarmonlik hissi</li> </ul>
-----------	---

Ushbu kompetentsiyalarni ijobiy va salbiy ko'rsatkichlarni aniqlash orqali takomillashtirish mumkin.

### 3.2.3 Ishni loyihalash

Ishchi dizayn variantlari (Mintzberg).

a) ish ixtisosligi

(i) Bo'sh ish o'rinlarida nechta turli vazifalar mavjud va bu vazifalar qanchalik keng va tor? Vazifa operativ boshqaruv tomonidan belgilanishi mumkin. Yaqin vaqtgacha tor ixtisoslashuv tendentsiyasi kuzatildi, ehtimol kasaba uyushmalari tomonidan o'rnatilgan demarkatsiyalar bilan mustahkamlangan. Ishlab chiqarish liniyasida ishchi doimo bir xil vazifani bajargan. Biroq, zamonaviy usullar ishchilarning turli malakaga ega bo'lishini talab qiladi.

(ii) Ishchi ishni qay darajada nazorat qiladi? Bitta ekstremal holatda ("ilmiy boshqaruv") ishchi ishni juda oz, malum qismini nazorat qiladi yoki umuman nazorat qilmaydi. Boshqa tomondan (masalan, elektrchi) ishchi vazifani boshqaradi.

b) xulq-atvorni tartibga solish. Muvofiqlashtirish tashkilotlardan xatti-harakatlarni bashorat qilish va nazorat qilish uchun uni rasmiylashtirishni talab qiladi.

c) tashkilotning qadriyatlarini haqida ko'nikmalarni o'rgatish va o'qitish.

Belbin (1997) ish dizaynini kechiktirilgan, buyruq tuzilmalari va moslashuvchan ish tizimlariga moslashtirish usulini tasvirlab berdi.

(a) Yassilangan kechiktirilgan ierarxiyalar ko'proq moslashuvchanlikka olib keladi, lekin ayni paytda noaniqlik va ba'zan nazoratni yo'qotadi.

(b) Eski ierarxiyalar mas'uliyatni yanada aniqroq ko'rsatishga moyil edi.

### 3.2.4 Ish tavsifi

Ish tavsifida ishning maqsadi ko'rsatilgan, u tashkiliy tuzilmaga, ish mazmuniga, ish uchun javobgarlikka va ish egasi bajaradigan asosiy vazifalarga mos keladi.

Lavozim tavsiflarining maqsadlari

Maqsad	Izoh
Tashkiliy	Tashkiliy tuzilmada ish joyini belgilaydi
Ishga qabul qilish	Kerakli shaxs turini aniqlash uchun ma'lumot beradi (shaxs ta'rifi)
Huquqiy	Mehnat shartnomasini tuzish uchun asos yaratadi
Vakillik	Ish ta'rifiga muvofiq ishlash maqsadlari belgilanishi mumkin.

Ish tavsifining mazmuni

(a) Lavozim (masalan, moliyaviy nazoratchi yordamchisi). Bu ish bajarilayotgan funktsiya/bo'limni va ushbu funktsiyadagi ish darajasini ko'rsatadi.

(b) Hisobdorlik (masalan, nazoratchi yordamchisi nazoratchiga hisobot beradi); boshqacha qilib aytganda, shaxsning bevosita rahbari (bu erda boshqa munosabatlar taklif qilinmagan)

v) mansabdor shaxsga bevosita bo'ysunuvchi bo'ysunuvchilar.

(d) uni boshqa lavozimlardan ajratib turadigan ishning umumiy maqsadi.

(e) asosiy mas'uliyat yoki asosiy vazifalar

(i) asosiy faoliyatni bir qancha keng sohalarga guruhlash.

(ii) Har bir faoliyatni mas'uliyat bayonoti sifatida belgilang: mansabdor shaxsdan kutilayotgan natijalar (masalan, kelishilgan tizim spetsifikatsiyalariga mos kelishini ta'minlash uchun yangi tizimni sinovdan o'tkazish).

(f) Bir nechta ko'nikmalarning hozirgi modasi moslashuvchanlik kutilayotganligini anglatadi.

### 3.2.5 *Rol ta'riflari*

Ish - bu vazifalar guruhi bo'lsa-da, rol bundan ham ko'proq. Rol - bu odamlarning tashkilot maqsadlari, tuzilmalari va jarayonlari kontekstida malakali va moslashuvchan ishlash orqali o'z maqsadlariga erishishdagi roli. Rol ta'rifi ish tavsifidan ko'ra kengroqdir. Uni holat mazmuni tafsilotlari emas, balki odamlarning holatni qanday talqin qilishlari qiziqtiradi.

## ISHLAB CHIQISH

### Guinness

Buyuk Britaniyaning Guinness Brewing kompaniyasi malakaga asoslangan yangi ish haqi tizimini joriy qildi.

Qattiq ish ta'riflari, uzoq muddatli ish ta'riflari va 24 darajali tuzilma keng rol profillari va uchta to'lov zonasi bilan almashtirildi. Endilikda rollar "bajarish zaruriyati" (asosiy mas'uliyat), "bilish zaruriyati" (tajriba va bilimga bo'lgan talablar) va "bajarish zaruriyati" (qobiliyat darajalari) tushunchalari bilan belgilanadi.

Qobiliyatlar "samarali ishlash uchun qo'llanilishi kerak bo'lgan ko'nikmalar, bilimlar va xatti-harakatlar" deb ta'riflanadi. Ulardan yettitasi, jumladan, natijalarga intilish va shaxslararo samaradorlik. Rollar har bir tegishli kompetensiyaga qarab belgilanadi va xodimlarning haqiqiy vakolatlari samaradorlikni boshqarish jarayonidagi talablar bilan taqqoslanadi.

### 3.2.6 *Xodimlar spetsifikatsiyasi*

Spetsifikatsiya qamrab olishi mumkin bo'lgan sohalarga quyidagilar kiradi:

- Shaxsiy qobiliyatlar
- Motivatsiya
- Malaka
- Shaxsiyat
- tug'ma qobiliyat

### 3.2.7 *Yetti nuqtali reja*

Alek Rojers yetti ballni o'z ichiga olgan tanlov sxemasini ishlab chiqdi.

<b>Yuqori nuqta</b>	<b>Misollar</b>
jismoniy ko'rinish	Kuch, tashqi ko'rinish, salomatlik
Yutuqlar	Malaka, martaba yutuqlari
Umumiy aql	O'rtacha, o'rtachadan yuqori
Maxsus qobiliyatlar	epchillik, zukkolik
Qiziqishlar	texnologiyalar, insonlar bilan bog'liq
Dispozitsiya	Tinch, mustaqil
Vaziyatlar	Joylashuv, avtomobil egasi

### ***3.3 Ishga qabul qilish siyosati***

Ishga qabul qilishning batafsil tartiblari faqat adolatli, izchil va izchil siyosat yoki axloq kodeksi kontekstida ishlab chiqilishi va qo'llanilishi kerak.

Oddiy ishga qabul qilish siyosati quyidagilarga taalluqli bo'lishi mumkin:

- ichki ishga qabul qilish e'lonlari.
- Arizalarni samarali va xushmuomalalik bilan qayta ishlash.
- Potensial ishga yollanuvchilarni adolatli va aniq ma'lumot bilan ta'minlash.
- Nomzodlarni kamsitishsiz, munosibligiga qarab tanlash

Misol tariqasida, Xodimlar va rivojlanish bo'yicha Chartered instituti Mehnat kodeksini chiqardi.

CIPD ishga qabul qilish kodi

1 Ish haqidagi e'lonlarda kerakli javob shakli aniq ko'rsatilishi kerak, xususan, bu rasmiy ariza shakli yoki o'quv dasturi bo'lishi kerakmi. Qo'lda yozilgan javoblar kerak bo'lsa, afzalliklarni ham ko'rsatish kerak.

2. Javobni tasdiqlash ish beruvchi tashkilot yoki uning agenti tomonidan har bir arizachiga zudlik bilan yuborilishi kerak. Agar tasdiqlash qabul qilinishiga biroz vaqt kerak bo'lsa, bu e'londa aniq ko'rsatilishi kerak.

3 Arizachilar tanlov jarayonlarining borishi, ular qanday bo'lishi (masalan, guruh tanlovi, qobiliyat testlari), talab qilinadigan bosqichlar va muddatlar hamda xarajatlar siyosati haqida xabardor bo'lishi kerak.

4 Batafsil shaxsiy ma'lumotlar (masalan, din, kasallik tarixi, tug'ilgan joyi, oilaviy ahvoli), agar bu tanlov jarayoniga tegishli bo'lmasa, so'ralmasligi kerak.

5 Ma'lumotnomalar uchun ariza berishdan oldin, potensial ish beruvchilar ariza beruvchining ruxsatini olishlari kerak.

6 Murojaatlar maxfiy hisoblanadi.

Kodeks, shuningdek, ariza beruvchilar tomonidan muayyan xushmuomalalik va majburiyatlarni tavsiya qiladi.

Tashkilot bo'ylab (ayniqsa, u markazlashmagan holda tarmoq rahbarlari qo'lida bo'lsa) ishga qabul qilishni tizimli va izchil qilish uchun batafsil tartiblarni ishlab chiqish kerak. Samarali bajarilishi kerak bo'lgan inson resurslariga qo'shimcha ravishda, tashkilot va tashqi dunyo o'rtasidagi yagona "interfeys" sifatida ishga

yollashning marketing jihati mavjud: o'zlariga nisbatan adolatsiz munosabatda bo'lgan deb hisoblaydigan ish izlovchilar yoki ish joyini tark etganlar. ular o'zlarini noto'g'ri his qiladilar, tashkilotning mehnat bozorida yoki butun dunyoda obro'siga hissa qo'shmaydilar.

### ***3.4 Ishga olish yoki ko'tarilishmi?***

Ishga qabul qilish siyosati kimnidir tashqaridan yollash yoki uning o'rniga mavjud ishchi kuchidan kimnidir ko'tarish yoki o'tkazish to'g'risida qaror qabul qilishda q e'tiborga olinishi kerak bo'lgan omillar kabi sohalarni qamrab olishi kerak.

fazilatlarga ega. Agar hozirgi xodimlarning bo'sh bo'lishi uchun yetakchilik muddati juda uzoq bo'lsa, tashqi ishga qabul qilishning darhol alternativi bo'lmasligi mumkin.

(b) tashqi iste'dodlar fondida talab qilinadigan ko'nikma va sifatlarning mavjudligi. Agar malakalar yetishmasa, ularni tashkilot ichida rivojlantirish kerak bo'lishi mumkin.

(c) tanlov qarorining aniqligi. Rahbariyat ichki promoterlar va ularning natijalari bilan tanishadi. Tashqi xodimlar soni nisbatan noma'lum bo'ladi va tashkilot samaradorlikni bashorat qilishda ko'proq tavakkal qiladi.

(d) induksiya vaqti. Ichki promoter tashkilotda allaqachon ishlagan va uning madaniyati, tuzilmalari, tizimlari va tartiblari, maqsadlari va boshqa xodimlari bilan tanish. Bu yangi lavozimda ishlashni boshlash imkonini beradi. Tashqaridan yollangan kishi samarali bo'lishidan oldin kirish kursini o'tashi kerak bo'lishi mumkin.

f) kadrlar malakasini oshirish. Ichki rag'batlantirish tashkilotning odamlarning martabasini rivojlantirishga tayyorligini ko'rsatadi, bu ma'naviyatni oshirishi mumkin (va norozilikni oldini oladi). Shuningdek, u boshqaruvning uzluksizligini va vaqt o'tishi bilan individual ish faoliyatini yaxshilashni ta'minlaydigan tizimli vorislik rejasining bir qismi bo'lishi mumkin.

(f) yangi kadrlar. Insayderlar mavjud madaniyatda kamchiliklarni ko'rish yoki o'zgarishlarga ochiq bo'lish uchun juda ijtimoiylashgan bo'lishi mumkin. Tez o'zgaruvchan va innovatsion sohalardagi tashkilotlar kengroq istiqbolga, yangi g'oyalarga va raqobatbardosh tajribaga ega bo'lgan yangi odamlarga muhtoj bo'lishi mumkin.

## **4. BO'SH ISH O'RINLARI REKLAMASI**

Bo'sh ish o'rinlari reklamasi yuqori sifatli kadrlarni jalb qilishga va ularga o'z tanlovini amalga oshirishga yordam berishga qaratilgan.

Ishga yollash reklamasining maqsadi munosib nomzodlarni jalb qilish va nomaqbul nomzodlarni saqlab qolishdir.

#### **4.1 Yaxshi ish e'lonining sifatlari**

Ish e'lonlari quyidagilar bo'lishi kerak:

(a) Ish, mukofot va talablarning aniq tavsifini berish uchun qisqa, ammo batafsil.

(b) to'g'ri odamlarning maksimal soniga jalb qilish

v) tashkilotga ijobiy va halol munosabat; Nomzod tashkilot bilan haqiqatda aloqada bo'lganda, umidsizlikka uchragan umidlar norozilikning asosiy manbai bo'ladi.

d) lavozimga va talabnoma beruvchiga tegishliligi va mosligi; talab qilinadigan ko'nikmalar, malakalar va maxsus qobiliyatlar, shuningdek, smenali ish yoki uzoq sayohat kabi nomzodlarni jalb qiladigan yoki hatto to'xtatadigan ishning xususiyatlari aniq ko'rsatilishi kerak.

#### **4.2 Ish e'lonining mazmuni**

Tashqi ish izlovchilar uchun mo'ljallangan reklamalar uchun odatiy tarkib quyidagilarga oid ma'lumotlarni o'z ichiga olishi mumkin:

(a) Tashkilot: uning asosiy biznesi va joylashuvi

(b) Lavozim: lavozimi, asosiy vazifalari va majburiyatlari va xususiyatlari

(c) Shartlar: samaradorlikka ta'sir qiluvchi maxsus omillar

(d) malaka va tajriba (majburiy va kerakli); boshqa sifatlari, qobiliyatlar va/yoki bilimlar talab qilinadi

(e) mukofotlar: ish haqi, nafaqalar, o'qitish imkoniyatlari, martaba rivojlanishi va boshqalar.

(f) Ariza topshirish jarayoni: qanday murojaat qilish kerak, kimga va qaysi sanada

Bu maqsadli guruh torayishni boshlashi uchun ma'lum darajada o'z-o'zini tanlashni rag'batlantirishi kerak. E'londa mavjud bo'lgan ma'lumotlar nomaqbul nomzodlarni to'xtatib turishi, shuningdek, potentsial munosib nomzodlarni rag'batlantirishi kerak.

#### **4.3 Reklama vositalari**

Bo'sh ish o'rinlarini e'lon qilish uchun bir qator bosma, elektron va shaxslararo ommaviy axborot vositalaridan foydalaniladi.

Ishga qabul qilish haqidagi e'lonlar uchun ommaviy axborot vositalari quyidagilarni o'z ichiga oladi.

(a) Ichki jurnal, e'lonlar taxtasi, elektron pochta yoki internet. Tashkilot ichki iqtidorlar jamg'armasidan ma'lum bir e'lon qilingan lavozimga o'tishni yoki ko'tarilishni xohlaydigan xodimlarni taklif qilishi mumkin.

(b) Professional va ixtisoslashgan gazeta yoki jurnallar, masalan, Accountancy Age, Marketing Week yoki Computing.

(c) Milliy gazetalar: ko'pincha potentsial nomzodlarni mahalliy reklama orqali topib bo'lmaydigan yuqori boshqaruv yoki malakali ishchi lavozimlari uchun foydalaniladi.

(d) Mahalliy gazetalar: ish izlovchilar mahalliy hamjamiyatdan izlayotgan ishlarga mos keladi.

f) mahalliy radio, televidenie va kino. Ular, ayniqsa, katta miqdordagi bo'sh ish o'rinlari uchun keng ko'lamli qidiruv kampaniyalari uchun tobora ommalashib bormoqda.

f) bandlik markazlari. Malakasiz ish o'rinlari uchun ish o'rinlari (malakali ish yoki boshqaruv lavozimlari o'rniga) mahalliy bandlik markazlari orqali e'lon qilinadi, garchi nazariy jihatdan bu erda har qanday ish turini e'lon qilish mumkin.

(g) maktablar va universitetlardagi martaba bo'limlari. Ideal holda, ma'lum bir sohada ishga qabul qilish uchun mas'ul bo'lgan menejer kadrlar bo'limi xodimlari bilan yaqin aloqada bo'lishga harakat qilishi kerak. Ba'zi yirik tashkilotlar universitet va kollejlarda tashkilot va u taklif qilayotgan ish o'rinlari uchun o'ziga xos ko'rgazma sifatida maxsus uchrashuvlar yoki bo'sh ish o'rinlari yarmarkalarini tashkil qiladi.

(h) Internet. Ko'pgina kompaniyalar o'z veb-saytlarida bo'sh ish o'rinlarini joylashtiradilar yoki onlayn ma'lumotlar bazalarida bo'sh ish o'rinlarini ro'yxatdan o'tkazadilar. Elektron ishga qabul qilishning afzalliklari quyidagilardan iborat:

(i) Arzon narxda katta auditoriya

(ii) ma'lumotlarga havolalar, yuklab olinadigan ariza shakllari, elektron pochta manzillari va boshqalar bilan interaktivlik.

(iii) Internet ko'nikmalariga ega odamlarni oldindan tanlash

#### **4.4 Tanlash**

Reklama vositasini tanlash kirish, maqsadlilik va narx kabi mezonlarga bog'liq.

Ishga qabul qiluvchilar turli xil reklama vositalaridan foydalanishlari mumkin. Vositachini tanlashga ta'sir qiluvchi omillarga quyidagilar kiradi.

(a) tashkilot turi. Zavod malakasiz ishchi uchun ishni HRM lavozimi uchun Chartered kadrlar va rivojlanish instituti a'zosini reklama qiladigan kompaniyadan farqli ravishda e'lon qilishi mumkin.

(b) ish turi. Boshqaruv lavozimlari milliy e'tiborga loyiq bo'lishi mumkin, yarim malakali ish o'rinlari esa, mahalliy hududda munosib nomzodlarning ta'minlanishiga qarab, faqat mahalliy qamrab olishni kafolatlashi mumkin. Muayyan ko'nikmalarni eng yaxshi savdo, texnik yoki professional jurnallar, masalan, buxgalterlar yoki dasturchilar uchun olish mumkin.

(c) reklama narxi. Mahalliy radioga qaraganda milliy gazetada reklama qilish qimmatroq va mahalliy radioda reklama qilish mahalliy gazetaga qaraganda qimmatroq va hokazo.

(d) Ommaviy axborot vositalarining o'quvchilari va tirajlari (o'quvchilar / tinglovchilar turi va soni) va uning tashkilot erishmoqchi bo'lgan odamlar soni va turiga aloqadorligi.

(e) Tashkilot bo'sh ish o'rinlari haqida e'lon qilishni xohlagan chastotasi va ishga qabul qilish jarayonining davomiyligi.



## 5. TANLOVGA TIZIMLI YUNDASHISH

Tanlov jarayoni ishga yollovchi ishga qiziqqan nomzodlar haqida batafsil ma'lumot olgandan so'ng boshlanadi. Tizimli yondashuv qisqa ro'yxatga olish, suhbatlar (va boshqa tanlov usullari), qaror qabul qilish va kuzatishni o'z ichiga oladi.

Tanlovga tizimli yondashuvni quyidagicha ta'riflash mumkin.

1-qadam Ish haqidagi e'lonlarga javoblarni tushuning. Bu isga kirmoqchi bo'lganlar ariza shakllarini yuborishni o'z ichiga olishi mumkin.

2-qadam Har bir arizani ish e'lonlari va spetsifikatsiyadagi asosiy mezonlarga muvofiq baholang. Muhim omillar malaka va tajribani o'z ichiga olishi mumkin.

3-qadam Ilovalarni "mumkin", "nomaqbul" va "chegara" bo'yicha tartiblang. Keyin "mumkinlar" batafsilroq ko'rib chiqiladi va suhbatlar uchun qisqa ro'yxat tuziladi. Ideal holda, buni HR mutaxassisi ham, muvaffaqiyatli nomzodning bo'lajak menejeri ham qilishi kerak.

4-qadam Nomzodlarni suhbatga taklif qiling.

5-qadam Agar kerak bo'lsa, skrining testi bilan suhbatni qo'llab-quvvatlang.

6-qadam Noma'lum "mumkin" va "marginal" nomzodlarni ko'rib chiqing va kelajakdagi potentsial nomzodlarni chetga surib qo'ying.

7-qadam Yo'qotganlarga standart elektron pochta xabarlarini yuboring va ularga muvaffaqiyatga erisha olmaganligi haqida xabar bering. O'zgartirilgan xodimlarga dastlabki xat yuboriladi: "Biz sizning ma'lumotlaringizni faylda saqlaymiz va agar kelajakda tegishli bo'sh ish o'rinlari paydo bo'lsa ...".

8-qadam Muvaffaqiyatli nomzodni oldindan taklif qiling.

## 6. UMUMIY TANLASH USULLARI

Barcha tanlov usullari kelajakdagi mehnat unumdorligini bashorat qilish qobiliyati bilan cheklangan!

### 6.1 Usullar qatori

Bu yerda biz asosiy tanlash usullarini qisqacha sanab o'tamiz. Eng muhimlari keyingi bo'limlarda muhokama qilinadi.

Usullari	Misollar
Intervyu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individual (individual)</li> <li>• Intervyu panellari</li> <li>• Tanlov kengashlari</li> <li>• Aql-idrok</li> </ul>
Tanlov testlari	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imkoniyatlar</li> <li>• Shaxsiyat</li> <li>• Bilim</li> <li>• Tibbiyot</li> </ul>
Havola tekshiruvi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• • Bo'sh ish o'rinlariga havolalar</li> <li>• • Belgili havolalar</li> </ul>
Ish namunasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• • Portfolio</li> <li>• • Sinov davrlari yoki mashqlar</li> </ul>
Guruhlarni tanlash usullari	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baholash markazlari</li> </ul>

### 6.2 Qaysi usul eng yaxshisidir?

Smit va Abraxamsen nomzodning kelajakdagi ish faoliyatini qanchalik to'g'ri bashorat qilganliklari asosida tanlov usullarini tartiblash shkalasini ishlab chiqdilar. Bu bashoratli ishonch shkalasi deb ataladi. O'lchov 1 dan (usul har doim to'g'ri degan ma'noni anglatadi) 0 gacha (usul tasodifiylikdan yaxshiroq emasligini anglatadi).

Usul	<i>firmalar tomonidan foydalanish %</i>	<i>bashoratli haqiqiylik</i>
Intervyu	92	0,17
Ma'lumotnomalar	74	0,13
Ish namunasi	o'n sakkiz	0,57
Baholash markazlari	14	0,40
shaxsiyat testlari	o'n uch	0,40

Kognitiv testlar	o'n bir	0,54
Bioma'lumotlar (biografiya tahlili)	4	0,40
Grafologiya (qo'l yozuvi tahlili)	3	0,00

Natijalar hayratlanarli darajada ish beruvchilarning eng kam aniq tanlash usullariga tayanishini ko'rsatadi. Xususan, intervyular (biz quyida muhokama qiladigan sabablarga ko'ra) tangalarni aylantirishdan ko'ra yaxshiroq ko'rinmaydi.

## 7. INTERVYU

Aksariyat firmalar skrining suhbatlaridan yakka tartibda yoki guruhlarda foydalanadilar. Suhbatlar moslashuvchan bo'lishning afzalliklariga ega, ammo ish samaradorligini bashorat qiluvchi cheklovlar mavjud.

Aksariyat firmalar tanlov qarorlarini qabul qilishda asosiy asos sifatida suhbatdan foydalanadilar.

### 7.1 Skrining intervyusining maqsadlari

Skrining intervyusining maqsadlari quyidagilardan iborat:

- (a) Ish uchun eng yaxshi odamni topish, tashkilotga nomzodlarni to'g'ridan-to'g'ri baholash qobiliyatini berish (va ayniqsa, ularning shaxslararo va muloqot qobiliyatlari)
- (b) Ariza beruvchilar ish nimani anglatishini, martaba imkoniyatlarini va taklif qilingan mehnat munosabatlarining boshqa jihatlarini tushunishlarini ta'minlash.
- (c) potentsial ish beruvchi sifatida tashkilot haqida eng yaxshi taassurot yaratish.
- (d) Ish qidirayotganlar ish topadimi yoki yo'qmi, ularga nisbatan adolatli munosabatda bo'lishini ta'minlash: Buyuk Britaniyada bu diskriminatsiyaga qarshi qonunchilikka bo'ysunadi, lekin mehnat bozorida u ayni paytda "ish beruvchi brendi" va tashkilot obro'sining bir qismidir.

### 7.2 Suhbatga tayyorgarlik

Nomzodlarga suhbatning sanasi, vaqti va joyi haqida aniq ko'rsatmalar berilishi kerak.

Suhbat xonasining tartibi tashkilot haqida kerakli taassurotni yetkazish va suhbat uchun muhit yaratish uchun mo'ljallangan bo'lishi kerak. Aksariyat hollarda u nomzodni tinchlantirish va muloqotni osonlashtirish uchun mo'ljallangan (masalan, suhbatdosh va suhbatdosh o'rtasidagi keraksiz rasmiy to'siqlarni olib tashlash), lekin

u nomzodga stressga javobini sinab ko'rish uchun bosim o'tkazish uchun ham ishlatilishi mumkin.

Kun tartibi va masalalar kamida qisman oldindan quyidagi hujjatlar asosida tayyorlanishi kerak:

(a) Lavozim tavsifi (lavozimga qo'yiladigan talablarni ko'rsatuvchi)

(b) Shaxsiy xususiyatlar (u ideal nomzodni tavsiflaydi)

(c) Ariza shakli va/yoki arizachining rezyumesi (arizachining muvofiqlik da'vosi ko'rsatilgan).

### 7.3 Suhbatni o'tkazish

Savollarni tartiblash va ehtiyotkorlik bilan berish kerak. Suhbatdosh darhol qiyin savollarga sho'ng'ib yoki aniq fikrlarni tanlab, nomzodni chalg'itishga urinmasligi kerak; biroq, suhbatdoshning muhim fikrlarni chetlab o'tishiga yoki yoritib qo'yishiga yo'l qo'ymaslik kerak. Intervyu oluvchi ma'lumot yig'ish jarayonini nazorat qilishi kerak.

Turli so'rov usullaridan foydalanish mumkin; ular quyidagi jadvalda keltirilgan.

Savol turi	Izoh
Ochiq savollar	(“Kim...? Nima...? Qayerda...? Qachon...? Nima uchun...?”). Ular nomzodlarni o'zlarining javoblarini to'liq jumalarga yozishga majbur qilishadi. Bu ularni suhbatlashishga undaydi, intervyuni davom ettiradi va eng aniq (“Nega siz buxgalter bo'lishni xohlaysiz?”)
Nazorat savollari	Ular nomzodning javoblarining chuqur ma'nosini ochib berish uchun mo'ljallangan, ayniqsa ular dastlab shubhali, ma'lumotga ega bo'lmagan, juda qisqa yoki juda noaniq bo'lsa. (“Ammo sizni buxgalteriya hisobiga nima jalb qildi?”)
Yopiq savollar	Faqat "ha" yoki "yo'q" javoblarini taklif qiling: (“Siz ...mi?”, “Sizda ... bormi?”). Bu qayd qilinadigan ballar mavjud bo'lganda foydali bo'lishi mumkin (“Siz imtihondan o'tdingizmi?”), lekin bunday savollarning bir nechta kamchiliklari mavjud. (a) Ular faqat berilgan savolga javob berishadi. (b) Nomzodlar o'z shaxsiyatini ifoda eta olmaydi yoki suhbatdosh bilan chuqurroq muloqot qila olmaydi. (c) Ular nomzodlarga narsalarni yashirishga yordam beradi (“Siz hech qachon so‘ramagansiz men...”). (d) Ular suhbatdoshni juda qattiq ishlashga majbur qiladi.
Muammo yechish uchun savollar	Nomzodga vaziyatni taqdim eting va undan buni qanday hal qilishlarini tushuntirishlarini so'rang. (“Siz o'z xodimlaringizni qilishni istamagan vazifani bajarishga qanday undagan bo'lardingiz?”). Bunday savollar nomzodning ishda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammolarga dosh bera olishini aniqlash uchun ishlatiladi.

Taklif qiluvchi savollar	Nomzodni aniq javob berishga undash. (“Biz batafsil shakllar bilan ishlashni yoqtiradigan odamni qidirmoqdamiz. Raqamlar bilan ishlash sizga qanchalik yoqadi?” yoki “Siz bunga rozimisiz...?” yoki “Albatta...?”). Ushbu turdagi savollarning xavfli tomoni shundaki, nomzod suhbatdosh eshitishni xohlaydigan javobni beradi.
--------------------------	---

## SAVOL

### Savol turlari

Quyidagi misollarda ishlatiladigan savollar turini aniqlang va ular javob berishi kerak bo'lgan suhbatdoshga taklif qiladigan imkoniyatlar va cheklovlarni muhokama qiling.

- (a) “Demak, siz biznes fanlari darajasiga qiziqasiz, shunday emasmi?”
- (b) "Jo, albatta siz biznes fanlariga qiziqasizmi?"
- (c) "Biznes fanlari darajasi kabi haqiqatan ham foydali malaka haqida nima deysiz, Jo?" Bu haqda o'ylaysizmi?
- (d) “Nega biznes fanlari bo'yicha diplom olishni xohlaysiz, Jo?”
- (e) "Nega biznes tadqiqoti, Jo?"

## JAVOB

(a) yopiq. (Yagona javob "ha" yoki "yo'q" bo'ladi, agar Jo uni o'z tashabbusi bilan kengaytirmasa.)

b) Rahbar. (Agar Jo qiziqmasa ham, u suhbatdosh "ha" ni eshitishni xohlagan yoki kutgan xabarni olishi kerak.)

(c) Etakchi yopiq ko'plik! ("Haqiqatan ham foydali" Joni "to'g'ri" javob "ha" deb o'ylashga majbur qiladi: boshqa javob uchun juda ko'p imkoniyat yo'q, javobsiz uni kengaytirish kerak.)

(d) ochiq. (Jo o'z so'zlari bilan tushuntirishi kerak.)

(e) tekshirish. (Agar Joning javobi noaniq, qisqa yoki noaniq bo'lsa, bu aniq javobni talab qiladi.)

Savollarga javoblarni baholash boshqa shaxslararo ko'nikmalarni talab qiladi.

(a) Suhbatdosh javoblarni diqqat bilan tinglashi va nomzodning kimligini aniqlash uchun ularni baholashi kerak:

(i) aytmoqchi

(ii) aytmaslikka harakat qiladi

(iii) Aytadi, lekin nazarda tutmaydi yoki yolg'on gapirmaydi

(iv) aytish qiyin

(b) Bundan tashqari, intervyu oluvchi qachon eshitganini bilishi kerak:

(i) ular bilishi kerak bo'lgan narsa

(ii) Nimani bilishlari shart emas

(iii) Faqat ular eshitishni kutgan narsa

(iv) adekvat emas - o'z munosabatlari, ehtimol noto'g'ri qarashlar nomzodga ob'ektiv javob berishga xalaqit berganda.

Arizachilarga savollar berish imkoniyati ham berilishi kerak. Savollarni tanlash, ma'lum darajada, suhbatdoshlarning nomzodning qiziqishi va ishni tushunishini qanday baholashiga ta'sir qilishi mumkin. Bundan tashqari, nomzod tashkilot, ish va haqiqiy suhbat jarayoni haqida bilishi kerak bo'lgan ma'lumotlar mavjud.

## **7.4 Suhbat turlari**

### *7.4.1 Individual suhbatlar*

Individual, yakkama-yakka yoki yuzma-yuz suhbat eng keng tarqalgan tanlov usuli hisoblanadi.

Imtiyozlarga quyidagilar kiradi:

(a) Suhbatdoshning nomzodni baholash uchun og'zaki va og'zaki bo'lmagan signallardan foydalanish qobiliyati bilan bevosita yuzma-yuz muloqot qilish

(b) Nomzod va intervyu oluvchi o'rtasidagi munosabatlar: har biri faqat bir-biriga e'tibor berishi kerak va agar suhbatdosh norasmiy uslubni o'rnatishni xohlasa, potentsial uchun qulay muhit mavjud.

v) Savollar va ularga javoblar yo'nalishidagi moslashuvchanlik.

Kamchiliklarga quyidagilar kiradi:

(a) Nomzod suhbatdosh kam biladigan maxsus sohada bilim yetishmasligini yashirishi mumkin.

(b) Suhbatdoshning idroki tanlangan yoki buzilgan bo'lishi mumkin va bu ob'ektivlikning yetishmasligi e'tibordan chetda qolishi mumkin.

(c) Nomzod bilan shaxsiy munosabatlar uchun keng imkoniyatlar suhbatdoshning ob'ektiv mulohazalarini zaiflashtirishi mumkin.

### *7.4.2 Panel suhbatlari*

Panel suhbatlari ana shunday kamchiliklarni bartaraf etishga qaratilgan. Guruh ikki yoki uch kishidan iborat bo'lishi mumkin, ular birgalikda bitta nomzod bilan suhbatlashadilar: ko'pincha bu inson resurslari mutaxassisi va muvaffaqiyatli nomzod uchun javobgar bo'lgan bo'lim boshlig'i. Bu xodimlarning vaqtini tejaydi va yaxshi baholash imkonini beradi.

### *7.4.3 Tanlov taxtalari*

Katta rasmiy komissiyalar yoki tanlov komissiyalari, agar tanlovdan manfaatdor bir nechta shaxslar yoki guruhlar mavjud bo'lsa, ham chaqirilishi mumkin.

Imtiyozlarga quyidagilar kiradi.

(a) Bir uchrashuvda bir nechta odam nomzodlarni ko'radi va ular haqida ma'lumot almashadi.

(b) Xuddi shunday, ular hech qanday keyingi muloqot va aloqa harakatlarisiz o'z ballarini joyida solishtirishlari mumkin.

Kamchiliklari quyidagilarni o'z ichiga oladi.

(a) Savollar ko'proq xilma-xil va tasodifiy bo'ladi, chunki intervyu strategiyasi ortida yagona rahbar kuch yo'q. Nomzod bir mavzudan ikkinchisiga tez o'tishda muammoga duch kelishi mumkin, ayniqsa savollar aniq berilmasa va tuzilmasa - bu ular rejalashtirilmagan bo'lsa sodir bo'lishi mumkin.

(b) Agar boshqaruv kengashi a'zosi ustun bo'lsa, suhbat ko'proq davom etishi mumkin, lekin u boshqa a'zolarning fikriga ham ta'sir qilishi mumkin.

(c) Ba'zi nomzodlar kengash suhbatini kabi rasmiy sun'iy vaziyatda yaxshi natijalarga erisha olmasligi va bunday vaziyatni o'ta stressli deb bilishi mumkin.

(d) Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, kengash a'zolari nomzodlar haqidagi mulohazalari bilan kamdan-kam hollarda bir-biri bilan kelishadilar.

### **7.5 Suhbatning afzalliklari**

Umuman olganda, intervyu tashkilotlar tomonidan qo'llaniladigan eng mashhur tanlov usuli hisoblanadi. Ular bir qator muhim imtiyozlarni taklif qilishadi.

(a) Ular juda interaktiv bo'lib, savol va javoblarda moslashuvchanlikni ta'minlaydi. Bu nomzodlarga savol berish imkoniyatini beradi va savol va javoblarni suhbat yo'nalishi va uslubiga moslashtirish imkonini beradi.

(b) Ular og'zaki javoblarni tasdiqlash yoki buzishi mumkin bo'lgan og'zaki bo'lmagan muloqotdan foydalanish imkoniyatlarini taklif qiladilar (masalan, nomzod o'z malakasini talab qilganda ikkilanib yoki xijolat tortadi). Bu, ayniqsa, suhbatdoshlar uchun savollar berayotganda yoki nomzodning bayonotida yoki javoblarida nomuvofiqliklar yoki bo'shliqlarni o'rganayotganda foydalidir.

(c) Ular nomzodning tashqi qiyofasini (chizish kabi sohalarga tegishli), shaxslararo munosabat va muloqot qobiliyatlarini baholash imkoniyatlarini taklif qiladi.

(d) Ular nomzod va ularning potentsial tengdoshlari o'rtasidagi munosabatlarni baholash uchun dastlabki imkoniyatlarni taklif qiladilar.

### **7.6 Suhbatdagi cheklolar**

Biroq, intervyular, qisman intervyuning tabiati, qisman intervyu oluvchilarning fikridagi xatolar tufayli, shaxs o'z ishini qanday bajarishi haqida to'g'ri bashorat bera olmasligi uchun tanqid qilinadi.

<b>Muammo</b>	<b>Izoh</b>
Sfera	Suhbat unumdorligini aniq bashorat qilish uchun nomzodlar bilan "tanishish"ning o'zi yetarli emas.
Sun'iylik	Suhbat - bu sun'iy holat: nomzodlar o'zlarini eng yaxshi tarzda tutishlari yoki aksincha, o'zlarini oqlamaydigan darajada asabiylashishi mumkin. Vaziyatlarning hech biri insonning kimligini aks ettirmaydi.
Halo effekti	Odamlarning aniq kiyingan yoki so'zli nutqi kabi aniq bir xususiyatga asoslanib, odam haqida dastlabki umumiy hukm chiqarish tendentsiyasi. Ushbu yagona atribut keyingi idrokni rangga bo'yadi va suhbatdoshni baholashda boshqa barcha omillar bo'yicha shaxsni belgilashiga sabab bo'ladi.
Yuqumli moyillik	Suhbatdosh taklifi bilan arizachining xatti-harakatlarini o'zgartiradi. Nomzod savollarning mazmuni yoki intervyu oluvchining og'zaki bo'lmagan ishorolari orqali nima qilayotganini yoki javobini o'zgartirishga undashi mumkin.

Stereotiplar	Stereotiplar ma'lum xususiyatlarga ega bo'lgan (masalan, ayollar yoki vegetarianlar) odamlarni guruhlaydi va keyin butun guruhga ma'lum xususiyatlarni beradi. Keyin mo'ljallangan guruhning har bir a'zosi ushbu xususiyatga ega bo'ladi deb taxmin qilinadi.
Noto'g'ri hukm	Motivatsiya, halollik yoki halollik kabi sifat omillarini aniqlash va ob'ektiv baholash juda qiyin.
Mantiqiy xato	Misol uchun, suhbatdosh o'tmishda qisqa vaqt ichida ikki yoki uchta lavozimda bo'lgan yosh nomzodning biron bir ishda uzoq davom etishi dargumon deb qaror qilishi mumkin. (Bu shart emas.)
Tajribasiz suhbatdoshlar	Tajribasiz yoki malakasiz suhbatdoshlar jarayonni quyidagi sabablarga ko'ra buzishi mumkin: <ul style="list-style-type: none"> <li>• nomzod ma'lumotlarini to'g'ri baholamaslik.</li> <li>• Nomzodni ish tavsifi yoki shaxsning spetsifikatsiyasi bilan solishtirmaslik.</li> <li>• Suhbatning yo'nalishi va davomiyligini nazorat qilmaslik</li> <li>• Ma'lumot olish yoki nomzodlarni ishontirish uchun nomaqbul savol turlaridan foydalanish.</li> </ul> Faktlarni tekshirish yoki kerak bo'lganda bayonotlarga e'tiroz bildirishni istamaslik.

## 8. TANLOVNI AMALGA OSHIRISHDA TEST O'TKAZISH

Skrining testlari suhbatdan oldin yoki keyin ishlatilishi mumkin. Intellekt testlari nomzodning umumiy intellektual qobiliyatini o'lchaydi, shaxsiyat testlari esa xarakter xususiyatlari va xulq-atvor afzalliklarini ochib beradi. Boshqa testlar ish uchun aniqroqdir (masalan, malaka testlari).

### *8.1 Skrining tekshiruvi turlari*

Ba'zi ish tanlash tartib-qoidalarida intervyu qandaydir tanlov testi bilan to'ldiriladi. Sinovlar samarali bo'lishi uchun ular quyidagilar bo'lishi kerak:

- (a) Turli nomzodlarni ajrata oladigan darajada sezgir
- (b) Individual natijalar mazmunli talqin qilinishi uchun aholining vakillik namunasi uchun standartlashtirilgan.
- (c) Ishonchli, chunki test qachon va kimga qo'llanilishidan qat'iy nazar bir xil narsani o'lchashi kerak.
- (d) Yaroqli, ular o'lchashlari kerak bo'lgan narsalarni o'lchaydi. Sinovlarning ikkita asosiy turi mavjud.



(a) Malaka va yutuq testlari shaxsning muayyan ish vazifalarida ko'rsatilgan malakasini o'lchaydi.

(b) Psixometrik testlar qobiliyat, aql va shaxsiyat kabi psixologik omillarni o'lchaydi.

#### *8.1.1 Malaka, yutuq yoki malakani tekshirish*

Malakaviy testlar shaxsning ish bilan bog'liq muayyan vazifalarni yoki faoliyatni amalga oshirishdagi hozirgi qobiliyatini o'lchash uchun mo'ljallangan: masalan, kutubxonalikka nomzodga matn terish testini berish. Muvaffaqiyat (yoki malaka) testlari insonning ma'lum ko'nikmalarda erishgan darajasining o'xshash ko'rsatkichidir. Malakaviy test materiallarining keng assortimenti mavjud, jumladan, mashqlari (mehnat vazifalarini taqlid qilish). Hujjatlardan namuna olish nomzoddan ishni ko'rsatishni talab qiladi: tanlovchilar nomzodning ishini kuzatishi mumkin yoki nomzod o'tgan ish portfelini olib kelishi mumkin.

#### *8.1.2 Intellekt testlari*

Umumiy intellekt testlari odatda xotirani, tez va mantiqiy fikrlash qobiliyatini va muammolarni hal qilish qobiliyatlarini tekshiradi. Aksariyat odamlar IQ testlari va shunga o'xshashlar bilan tajribaga ega bo'lib, ularning umumiy intellektning yaxshi o'lchovi sifatida haqiqiylikiga e'tiroz bildirmaydilar. Biroq, aqlning kelishilgan ta'rifi yo'q va hozirda aqlning boshqa shakllarini, ayniqsa hissiy intellekt omillarini (masalan, o'z-o'zini anglash, shaxslararo qobiliyat va o'zini o'zi boshqarish) o'lchash uchun testlar ishlab chiqilgan.

#### *8.1.3 Muvofiqlik testlari*

Qobiliyat testlari insonning biror ishni bajarish yoki yangi ko'nikmalarga ega bo'lish salohiyatini o'lchash va bashorat qilish uchun mo'ljallangan. Xususiyatlarga quyidagilar kiradi:

- Mulohaza yuritish: og'zaki, sonli va mavhum.
- Fazoviy-vizual qobiliyatlar: amaliy aql, noverbal qobiliyatlar va ijodkorlik.
- Idrok tezligi va aniqligi: ish yuritish mahorati.
- Jismoniy qobiliyat: mexanik, qo'lda, musiqiy va atletik.

#### *8.1.4 Shaxsiyat testlari*

Shaxsiyat testlari nomzodning boshqalar bilan munosabatda bo'lish qobiliyati, ambitsiya va motivatsiya yoki hissiy barqarorlik kabi turli xil xususiyatlarni o'lchashi mumkin. Masalan, 16PF, Myers-Briggs Type Indicator™ va Minnesota Ko'p fazali shaxsiyat inventarizatsiyasi (MMPI).

Bunday testlarning to'g'riligi ko'p bahs-munozaralarga sabab bo'ladi, ammo tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, agar ulardan ba'zilari to'g'ri qo'llanilsa, ish samaradorligining ishonchli prognozi hisoblanadi.

## **8.2 Sinov cheklavlari**

Tasodifiy sinov uchun hozirgi ishtiyoqqa qaramay, uning cheklavlari bor.

(a) Sinov qobiliyati va mehnat qobiliyati o'rtasida har doim ham to'g'ridan-to'g'ri bog'liqlik mavjud emas: ish holati sun'iy sinov muhitidan juda farq qiladi.

(b) Test natijalarini sharhlash malakali mutaxassislar uchun vazifa bo'lib, tayyorgarlik va tajribani talab qiladi. Bu, shuningdek, juda sub'ektivdir (ayniqsa, shaxsiyat testlarida), bu yondashuvning aniq ilmiy tabiatiga zid keladi.

(c) muayyan turdagi testlarni o'tkazishda qo'shimcha qiyinchiliklar paydo bo'ladi. Masalan:

(i) Arifmetik qobiliyatni o'lchaydigan qobiliyat testi doimiy ravishda ko'rib chiqilishi kerak yoki uning mazmuni keyingi nomzodlarga ma'lum bo'lishi mumkin.

(ii) Shaxsiyat testlari ko'pincha chalg'ituvchi bo'lishi mumkin, chunki nomzodlar qaysi javoblar eng maqbul deb hisoblanishini taxmin qilishlari mumkin.

(iii) Turli madaniyatlar va ijtimoiy guruhlariga mansub odamlarga teng imkoniyatlar beradigan va tashkilot o'z xodimlaridan talab qilinadigan razvedka darajasini sinovdan o'tkazadigan razvedka testlarini ishlab chiqish qiyin: IQ testlarida yuqori ball olish qobiliyati hamma qobiliyatlar bilan bog'liq emas. Yetuklik yoki ijodkorlik kabi xususiyatlar ham inobatga oladi.

(iv) Ko'pgina testlar o'rganish va amaliyotga bog'liq.

(a) Sinovlardan tizimli xatoni istisno qilish qiyin. Ko'pgina testlar (jumladan, shaxsiyat testlari) test uchun tanlangan o'ziga xos jihat tufayli ayollar uchun erkaklarnikiga qaraganda yoki ba'zi chet elda tug'ilgan nomzodlar uchun mahalliy nomzodlarga qaraganda kamroq muvaffaqiyatli bo'ladi.

## 9. BOSHQA TANLOV USULLARI

### 9.1 Guruhni tanlash usullari (baholash markazlari)

Guruhni tanlash usullari tashkilot tomonidan tanlov jarayonining yakuniy bosqichi sifatida, nomzodlarni yanada "tabiiy" va chuqurroq baholash sifatida qo'llanilishi mumkin.

Guruh baholari (ba'zan baholash markazlari deb ataladi) odatda etakchilik, muloqot yoki jamoada ishlash ko'nikmalarini talab qiladigan lavozimlar uchun qo'llaniladi: reklama agentliklari ko'pincha bu usuldan hisob menejerlarini tanlash uchun foydalanadilar.

#### 9.1.1 Guruh tanlashda foydalaniladigan usullar

Baholash markazlariga bir guruh nomzodlar tashrif buyurishadi va ular bir qator testlar, suhbatlar va guruhli vaziyatlardan iborat. Odatiy baholash markazida, kirish sessiyasidan so'ng, nomzodlar o'zlarini qulay his qilishlari uchun nomzodlar tavsiya etilgan rol(lar)ga mosligini aniqlash uchun mo'ljallangan testlar, suhbatlar va guruh stsenariylaridan o'tadilar.

Guruh tanlashda turli vositalar va usullardan foydalaniladi, jumladan:

(a) Guruh roli o'yinlari, unda nomzodlar shaxslararo ko'nikmalarni o'rganishlari (va umid qilamanki, mashq qilishlari) va/yoki simulyatsiya qilingan boshqaruv vazifalari orqali ishlashlari mumkin.

(b) Tasvirlangan vaziyatlar/muammolar ustida ishlash orqali nomzodlarning tahliliy va muammolarni hal qilish qobiliyatlari, shuningdek, amaliy tadqiqotlar guruhi muhokamasida ishtirok etish (yoki yetakchilik qilish) orqali ularning shaxslararo munosabati sinovdan o'tkaziladigan amaliy tadqiqotlar.

### *9.1.2 Guruh tanlashning afzalliklari*

Ushbu guruh mashg'ulotlari quyidagi sabablarga ko'ra foydali bo'lishi mumkin.

(a) Ular tashkilot tanlovchilariga nomzodlarni o'rganish uchun ko'proq imkoniyat beradi.

(b) Ular nafaqat so'rovnomalar, suhbatlar va testlarni ochib beradi, balki nomzodlarning boshqalarni ishontirish, boshqalar bilan muzokaralar olib borish, boshqalarga g'oyalarni tushuntirish, muammolarni samarali tadqiq qilish va hokazo qobiliyatini ham ochib beradi. Bular odatda boshqaruv qobiliyatlaridir.

(c) Ular nomzodning shaxsiyati va ko'nikmalari mehnat jamoasiga va ularning ishdagi faoliyatiga qanday ta'sir qilishi haqida ko'proq ma'lumot beradi.

## **9.2 Havolalarni tekshirish**

Havolalar potensial xodim haqida qo'shimcha ma'lumot beradi.

Bu har xil ahamiyatga ega bo'lishi mumkin, chunki tanlangan ma'lumot manbalaridan taqdim etilgan barcha ma'lumotlarning sub'ektivligi va ishonchliligi, faktning o'zidan tashqari, shubha ostiga olinishi kerak. Havola ikki turdagi ma'lumotlarni o'z ichiga olishi kerak.

(a) to'g'ridan-to'g'ri faktik ma'lumotlar. Bu ariza beruvchining oldingi ishining xususiyatini, ishlagan davrini, ish haqini va ishdan bo'shatish holatlarini tasdiqlaydi.

(b) arizachining shaxsiyati va boshqa xususiyatlari to'g'risidagi fikrlar. Shubhasiz, ularga biroz ehtiyotkorlik bilan munosabatda bo'lish kerak. Noto'g'ri fikrlash (ma'qul yoki salbiy), salbiy fikrlar (haqoratli so'zlardan saqlaning) va ehtimol tuhmat uchun javobgarlikka tortilishdan qo'rqish uchun ruxsat berilishi kerak (garchi havolalar haqiqatan to'g'ri bo'lsa va yomon niyatdan xoli bo'lsa, imtiyozli hisoblanadi).

Kerakli faktik ma'lumotlarni va shaxsiy qarashlarni taqqoslashni o'z ichiga olgan holda ish beruvchiga kamida ikkita vaziyatda murojaat qilish tavsiya etiladi. Shaxsiy ma'lumotnomalar potensial ish beruvchiga shunchaki do'st yoki ikkita do'stga ega bo'lishdan ko'ra ko'proq narsani aytadi.

### *9.2.1 Yozma havolalar*

Yozma tavsiyalar, ayniqsa, standart xat yoki shakl oldindan tayyorlangan bo'lsa, vaqtni tejaydi. Oldingi ish beruvchini asosiy ma'lumotlar va kerakli qarorlar

bilan javob berishga taklif qiluvchi oddiy xat yetarli. Standart shakl ko'proq mos kelishi mumkin va bir nechta oddiy savollarni berishi mumkin:

- Lavozi
- Daromad / ish haqi
- Asosiy vazifa va majburiyatlar
- Davomat qaydnomalari
- Ish muddati

Agar xarakter va muvofiqlikni baholash kerak bo'lsa, uni eng ishonchli tarzda savol sifatida shakllantirish mumkin: "Bu odamni yana ishga olishni xohlaysizmi? (Agar bo'lmasa, nega xoxlamaysiz?)"

### 9.2.2 Telefon orqali so'rovlar

Agar standart tavsiya xatlari yoki shakllar mavjud bo'lmasa, telefon so'rovlari vaqtni tejash imkonini beradi. Ular, shuningdek, puxta tuzilgan yozma bayonotdan ko'ra halolroq fikr bildirishi mumkin. Shu sababli, ishga yollovchining shubhali bo'lishi mumkinligi haqidagi yomon yoki yomon tavsiyani tekshirish yoki tasdiqlash uchun telefon qo'ng'irog'i ham amalga oshirilishi mumkin.

Shuni ta'kidlash kerakki, sertifikatlarni taqdim etish va olishda huquqiy masalalarni hisobga olish kerak. Bog'lovchilar havolaga tayangan potentsial ish beruvchining beparvoligi yoki hatto ko'rsatilgan xodimning tuhmati haqidagi da'volar ehtimolidan xabardor bo'lishi kerak. Bundan tashqari, maxfiylik hech qachon buzilmasligi kerak. Sobiq xodimlar tuhmat uchun sudga murojaat qilishdi va keyingi ish beruvchilar sudga da'vo qo'zg'atishdi, unda odam nomaqbul lavozimga tavsiya etilgan va uning layoqatsizligi zarar etkazgan. Huquqiy oqibatlariga ko'ra, ish beruvchilar hozirda tegishli shaxsning sanalari, ish haqi va rolini tasdiqlovchi sof faktik bayonot yozadilar. Ishga qabul qilinganlarni baholashning muqobil yangi usuli - bu batafsil so'rovnoma,

## 10. ISHGA QABUL QILISH VA TANLASH AMALIYOTINI BAHOLASH

Ishga qabul qilish va tanlashning samaradorligi va tejamkorligi tizimli ravishda monitoring qilinishi va turli chora-tadbirlar yordamida baholanishi kerak.

### 10.1 Ishga qabul qilish va tanlash qanchalik samarali?

Ishga qabul qilish va tanlash usullari qanchalik samarali ekanligi haqida aniq tasavvurga ega bo'lish uchun firmalar o'zlariga ushbu savollarni berishlari mumkin.

- Biznes-rejalardan inson resurslariga bo'lgan ehtiyojni aniqlay olamizmi?
- Biz rahbarlarning kadrlar bo'yicha so'rovlariga qanchalik tez javob beramiz?
- Mehnat bozori tendentsiyalari bo'yicha yaxshi maslahat berish/qabul qilish?
- Bozorga kirish uchun biz to'g'ri reklama vositalarini tanlayapmizmi?
- Bizning ijaraga bergan reklamamiz qanchalik samarali (va tejamkor)?

- Bizning yollanganlar aslida qanday ishlaydi - biz to'g'ri odamlarni ishga olamizmi?
  - Biz yangi xodimlarni saqlab qolyapmizmi?
- Ishga qabul qilish va tanlash amaliyotini turli yo'llar bilan ko'rish mumkin.

<b>Mulohaza</b>	<b>Izoh</b>
Ishlash ko'rsatkichlari	Jarayonning har bir bosqichi samaradorlik ko'rsatkichlari bo'yicha baholanishi mumkin; masalan, arizani ko'rib chiqish uchun ketadigan vaqt. Standartdan har qanday og'ishlarni tekshirish uchun ma'lumotlar to'planishi mumkin.
Daromadlilik	Masalan, ish e'loniga tegishli javoblar soni yoki qabul qilingan har bir ariza (yoki xodim) uchun turli xil reklama vositalarining narxi.
Xodimlar monitoringi	Yuqori almashinuv, ishdan bo'shatish va boshqa muammolar (ayniqsa, yangi ishga qabul qilinganlar orasida) noto'g'ri tanlash va tanlashni aks ettirishi mumkin. Ishchi kuchida xilma-xillikning yo'qligi kamsitish amaliyotini ko'rsatishi mumkin.
Munosabat sharhlari	Firma o'z xodimlaridan bu jarayon haqida qanday fikrda ekanliklarini so'rashi mumkin.
Haqiqiy individual mehnat unumdorligi	Biror kishining ishining haqiqiy natijalarini ishga qabul qilish vaqtida kutilgan natijalar bilan solishtirish mumkin.

### ***10.2 Ishga qabul qilish va tanlash tartiblarini takomillashtirish***

Ushbu bobda tizimli model taklif qilingan. Ishga qabul qilish va tanlash tartiblarini takomillashtirish zarur deb hisoblansa, quyidagi masalalarga e'tibor qaratish mumkin:

a) Selektorlar uchun siyosat va yo'riqnomalarni takomillashtirish: masalan, teng imkoniyatlar va ishga olish/ko'tarilish qarorlari masalalarida.

(b) jarayonning barcha bosqichlari uchun tizimli tartiblarni o'rnatish.

c) seleksionerlarning ta'lim va malakasini oshirish: masalan, suhbat ko'nikmalari va test usullarida.

d) tashkilot takliflarining jozibadorligi va realligini, shuningdek, reklamaning iqtisodiy samaradorligini oshirish maqsadida reklama materiallari va ommaviy axborot vositalarini tekshirish.

(e) Ish faoliyatini bashorat qilish va nomzodlarning arizalarini tasdiqlashda maksimal aniqlikka erishish uchun tashkilotning tanlov usullari repertuarini kengaytirish.

(f) tashqi ishga qabul qilish va tanlash agentliklari va maslahatchilardan foydalanish imkoniyati.

## 13-BOB. XILMA-XILLIK VA TENG IMKONIYATLAR

### 1. FAOLIYATNI OLIB BORISHDA DISKRIMINATSIYA

#### 1.1 Teng imkoniyatlar

Teng imkoniyatlar - bu imtiyozlardan teng foydalanish va adolatli munosabatga asoslangan ish joyidagi odamlarni boshqarishga yondashuv.

Teng imkoniyatlar - jinsi, irqi, etnik kelib chiqishi, yoshi, nogironligi, jinsiy orientatsiyasi yoki diniy e'tiqodidan qat'i nazar, teng foydalanish va adolatli munosabatga asoslangan ish joyidagi odamlarni boshqarishga yondashuv.

Teng imkoniyatlar ish beruvchilar farqlarga asoslangan va unumdorlik bilan bog'liq bo'lmagan tengsizliklarni (masalan, ish joylariga kirish, o'qitish, ko'tarilish, ish haqi yoki imtiyozlar) bartaraf etishga intiladi.

Teng imkoniyatlarning ayrim jihatlari (masalan, jinsi, irqi yoki nogironligiga qarab kamsitish) qonun bilan mustahkamlangan; boshqalar (masalan, hozirgacha yoshni kamsitish) yaxshi amaliyot misollariga tayanadi.

##### 1.1.1 Nega teng imkoniyatlar muammo hisoblanadi?

O'rta asrlardan boshlab ayollar milliy mahsulotlarni ishlab chiqishga bevosita hissa qo'shgan bo'lsa-da, ayollarni erkaklar bilan teng sharoitlarda haq to'lanadigan ishga qabul qilish juda sekin kechdi. Ayollarning mehnatga munosabati va turli xil ishlarni bajarish qobiliyati haqidagi ko'plab taxminlar yaqinda qayta ko'rib chiqildi. Shu bilan birga, daromad so'rovlari shuni ko'rsatadiki, barcha kasblar bo'yicha ayollar xuddi shu kasbiy guruhdagi erkaklar daromadining 60-70 foizini oladi.

TUC ma'lumotlariga ko'ra, Buyuk Britaniyadagi qora tanlilar va osiyoliklar orasida ishsizlik darajasi oq tanli aholiga qaraganda ancha yuqori. Mehnat bozori ham etnik jihatdan ajratilgan bo'lib, nisbatan kam haq to'lanadigan sektorlarda ozchilik (erkak) ishchilar to'plangan. Shu bilan birga, etnik ozchilik xodimlarining ulushi tashkilotning yuqori darajalarida keskin kamayadi (FTSE 100 kompaniyalarida yuqori martabali rahbarlarning atigi 1 foizi).

Nogironlar uchun ish tanlash ko'pincha cheklangan, bu esa umumiy aholiga qaraganda yuqori va uzoq davom etadigan ishsizlikka olib keladi. Ishlar zavod/mashina ishlarida jamlangan, ular odatda past maoshli ishlardir.

Demografik va ta'lim sohasidagi o'zgarishlarga (va shunga bog'liq ravishda yosh aholi o'rtasidagi malaka etishmasligi) qaramay, ba'zi kamsitishlar hali ham keksa ishchilarni nishonga oladi.

##### 1.1.2 Nima uchun teng imkoniyatlar ish beruvchilar uchun muammo hisoblanadi?

Teng imkoniyatlar siyosati uchun kuchli biznes ishi mavjud.

Diskriminatsiya va diskriminatsiyaga qarshi choralarni qabul qilish sabablari quyidagilardan iborat.

(a) Ishbilarmonlik etikasiga mos keladigan odatiy odob va adolat.

(b) Irqi va jinsidan qat'i nazar, eng yaxshi odamlarni jalb qilish va saqlab qolish uchun yaxshi HR amaliyotlari.

(c) mehnat sudlari tomonidan qo'llaniladigan tegishli qonunlar va amaliyot qoidalariga rioya qilish.

(d) malaka yetishmasligi davrida iste'dodlar zaxirasini kengaytirish.

(e) yaxshi ish beruvchi sifatidagi imidji va tenglik tamoyillaridan foyda ko'ruvchi (yoki qo'llab-quvvatlovchi) mijozlarning sodiqligi orqali biznes uchun boshqa potentsial imtiyozlar.

## 2. TENG IMKONIYAT

Diskriminatsiya va diskriminatsiyaga qarshi choralarni qabul qilish sabablari quyidagilardan iborat.

(a) Ishbilarmonlik etikasiga mos keladigan odatiy odob va adolat.

(b) Irqi va jinsidan qat'i nazar, eng yaxshi odamlarni jalb qilish va saqlab qolish uchun yaxshi HR amaliyotlari.

(c) mehnat sudlari tomonidan qo'llaniladigan tegishli qonunlar va amaliyot qoidalariga rioya qilish.

(d) malaka yetishmasligi davrida iste'dodlar zaxirasini kengaytirish.

Diskriminatsiyaning uch turi mavjud.

- To'g'ridan-to'g'ri diskriminatsiya bir manfaatlar guruhiga boshqasiga nisbatan kamroq munosabatda bo'lganda yuzaga keladi (istisnolar bundan mustasno). Potentsial ish beruvchining o'zi bilmagan holda to'g'ridan-to'g'ri kamsitish bilan shug'ullanishi.

- Bilvosita diskriminatsiya siyosat yoki amaliyot shakli bo'yicha adolatli bo'lsa-da, kamsituvchi bo'lsa sodir bo'ladi. Yana bir misol, xodimlarga yarim kunlik ishlashni taqiqlovchi siyosat (bolalar yoki oilaviy majburiyatlari bo'lganlar noqulay ahvolda bo'lishi mumkin).

- Viktimizatsiya shaxs ma'lumot bergani yoki kamsitish haqidagi shikoyati bo'yicha harakat qilgani uchun jazolanganda sodir bo'ladi.

Bundan tashqari, ta'qib qilish - tahdid qiluvchi, qo'rqituvchi, haqoratli yoki haqoratli so'z yoki xatti-harakatlardan foydalanish.

### SAVOL

Bilvosita diskriminatsiya

Bilvosita gender diskriminatsiyasini tashkil etuvchi amaliyotlarning to'rtta misolini taklif qiling.

## JAVOB

a) ayollar ko'rishi dargumon bo'lgan, asosan erkaklar muhitida bo'sh ish o'rinlarini reklama qilish.

b) yarim kunlik ishchilarga kamroq qulay shart-sharoitlarni taklif qilish (ularning aksariyati ayollar ekanligini hisobga olib).

c) bolalarni tarbiyalash uchun ishdan bo'shatilgan ayollarni umuman istisno qiladigan yosh chegaralarini belgilash.

(d) Suhbat chog'ida oila qurish rejaları haqida so'rang (chunki bu erkakka emas, balki ayolga zarar etkazishi mumkin).

### ***2.1 Qonunni qo'llash***

Buyuk Britaniyada diskriminatsiyaga yo'l qo'ymaslik majburiyati bandlikning barcha jabhalariga, jumladan, reklama, ishga olish va tanlash dasturlari, o'qishga kirish, lavozimga ko'tarilish, intizomiy tartib-qoidalar, ishdan bo'shatish va ishdan bo'shatish uchun amal qiladi.

Ayrim istisnolar ("haqiqiy kasbiy malakalar") mavjud bo'lib, ularda muayyan kamsitishlarga yo'l qo'yilishi mumkin. Misol uchun, agar fiziologiya (kuch emas), maxfiylik/dekorat (yaxshi belgilangan) yoki qonuniy cheklovlar bo'lsa, masalan, Buyuk Britaniyadan tashqarida ishlash kabi "qonunlar yoki urf-odatlar bo'yicha majburiyatlar bo'lishi mumkin" bo'lsa, firma ayoldan ko'ra erkakni afzal ko'rishi mumkin. ayol tomonidan samarali bajarilmaydi yoki bajarilmaydi."

Qonunchilik ijobiy kamsitishlarga (o'qitishdan tashqari) yo'l qo'ymaydi: uning mehnatga haqiqiy yaroqliligi va malakasidan qat'i nazar, himoyalangan shaxsga foyda keltiradigan harakatlar.

Trening faqat ma'lum guruhlar uchun bo'lishi mumkin, agar guruh o'tgan yili sezilarli darajada kam bo'lsa. Bunday guruhlarini bunday eksklyuziv ta'limni taklif qiladigan ishlarga ariza berishga va ular kam vakil bo'lgan ishlarga ariza berishga undash ham maqbuldir.

### ***2.2 Nogironlik asosida kamsitish***

Mamlakatning nogironlik bo'yicha kamsitish to'g'risidagi qonuni, masalan, ish beruvchining nogiron kishini/xodimni quyidagi yo'llar bilan kamsitishini noqonuniy qilishi mumkin.

(a) Kim bilan suhbatlashish yoki yollash haqida qaror qabul qilishda yoki ish taklifi shartlarida

(b) bandlik va lavozimga ko'tarilish, o'tkazish, ta'lim olish yoki boshqa imtiyozlar uchun imkoniyatlar nuqtai nazaridan.

(c) ishdan bo'shatish yoki boshqa kamchiliklar

Ish beruvchi, shuningdek, agar nogironlar uchun noqulaylik tug'dirsam, mehnat sharoitlari yoki binolarning jismoniy xususiyatlarini oqilona o'zgartirishga majbur bo'lishi mumkin.

### ***2.3 Yoshga qarab kamsitish***



Mamlakatning yoshga oid kamsitish qonunlari ish beruvchilarga quyidagilarni taklif qilishi mumkin:

a) ko'nikma va qobiliyatga qarab ishga qabul qilish; ish e'lonlarida yosh cheklovlari yoki cheklovlarni nazarda tutuvchi iboralarni (masalan, "yangi malakali" yoki "yaqinda bitirgan") ishlatmaslik; faqat yoshi kattaroq murojaat etuvchilardan tibbiy ma'lumotnomalarni so'rashdan saqlanib

(b) noto'g'ri qarashlar va stereotiplarga asoslangan qarorlar qabul qilmaslik uchun o'qitilgan turli yoshdagi suhbatdoshlar guruhini tanlang va iloji bo'lsa foydalaning.

(c) Imkoniyatlarni ochiq reklama qilish orqali qobiliyatga asoslangan holda targ'ib qilish

(d) Barcha xodimlarni o'qiting va rivojlantiring va yoshga to'sqinlik qilmaslik uchun muntazam ravishda treningni ko'rib chiqing.

e) keyingi mezonlar asosida ishdan bo'shatish to'g'risida qaror qabul qilish va pensiya sxemalarining adolatli qo'llanilishini ta'minlash

### 3. AMALIY NATIJALAR

Qonunning ish beruvchilar uchun amaliy ahamiyati hozirda Irqiy tenglik bo'yicha komissiya va Teng imkoniyatlar komissiyasi tomonidan chiqarilgan Amaliy Kodekslarda belgilangan. Ular qonun kuchiga ega emas, lekin mehnat sudlari tomonidan hisobga olinishi mumkin.

#### *3.1 Samarali teng imkoniyatlar siyosatini ishlab chiqish*

Ko'pgina tashkilotlar hozirda o'zlarining teng imkoniyatlar siyosati bayonotlari yoki amaliyot kodekslarini o'rnatadilar: boshqa narsalar qatori, tashkilotning pozitsiyasi bayonoti shikoyatlar bo'lsa, ba'zi bir himoyani ta'minlaydi.

Ba'zi tashkilotlar kamsitishlarga yo'l qo'ymaslik uchun minimal sa'y-harakatlarni amalga oshiradilar, g'oyaga faqat reklama adabiyotlarida "Biz teng imkoniyatlar ish beruvchimiz" deb ta'kidlaydilar. Bunday bayonotni haqiqatga aylantirish uchun quyidagilar zarur.

(a) amaliy siyosatni ishlab chiqishda boshqaruvni qo'llab-quvvatlash.

(b) Masalan, rahbariyat, kasaba uyushmalari, ozchilik guruhlari, inson resurslari va xodimlar vakillaridan iborat ishchi guruh. Ushbu guruhning vazifasi yuqori darajada tasdiqlanadigan Siyosat va Amaliy Kodeks loyihasini ishlab chiqishdan iborat bo'ladi.

(c) Siyosatni amalga oshirish va monitoring qilish, uni xodimlarga etkazish, treningni tashkil etish va h.k. uchun harakat rejalari va resurslari (shu jumladan xodimlar).

d) etnik ozchilikdagi ayollar va xodimlar sonini kuzatish oson.

• Tashkilotga qabul qilinganda (va a'zolikka ariza topshirilganda).

- Tashkilotni tark etganda
- O‘tkazish, ko‘tarilish yoki o‘quv dasturiga ariza topshirayotganda

(Anketalar kabi usullardan foydalangan holda ishchi kuchining etnik kelib chiqishini aniqlash qiyinroq: savolning sabablari haqida shubhalar paydo bo'lishi aniq va bu ba'zi ishchilar uchun haqoratli bo'lishi mumkin.)

f) tasdiqlovchi harakat, ya'ni odamlarni rag'batlantirish uchun faol choralar ko'rish jarayoni

kam ta'minlangan guruhlar ish o'rinlari va malaka oshirish uchun ariza topshiradi va bo'sh ish o'rinlari uchun raqobatlashadi. (E'tibor bering, bu tasdiqlovchi harakat emas.) Masalan, ish e'lonlarida etnik tillardan foydalanish yoki ayollarni boshqaruv ko'nikmalariga o'rgatish. Bundan tashqari, jinsiy, irqiy va diniy ta'qiblarni bartaraf etish uchun axborot ta'limi, maslahat va intizomiy choralar ko'rilishi mumkin.

### ***3.2 Ishga qabul qilish va tanlash***

Ishga qabul qilish va tanlash kamsitish haqidagi da'volarga hamda haqiqiy (ko'pincha qasddan bo'lmagan) tengsizliklarga nisbatan sezgir bo'lgan sohalardir.

Hafsalasi pir bo'lgan ish izlovchilar, masalan, kamsitish, ayniqsa ishga qabul qiluvchi tashkilotning ishchi kuchida bir xil etnik ozchilik, jins yoki guruh vakillarining aniq etishmasligi bilan bog'lash xavfi doimo mavjud. Quyidagi tavsiyalarni yodda tutish kerak.

(a) reklama

(i) Muayyan guruhga (haqiqiy kasbiy malakadan tashqari) ustunlikni bildiruvchi har qanday so'zlardan qochish kerak.

(ii) Ish beruvchilar "kamsitish niyatini" bildirmasligi yoki nazarda tutmasligi kerak.

(iii) Ishga qabul qilish bo'yicha adabiyotlar tashkilot teng imkoniyatlarga ega ish beruvchi ekanligini ko'rsatishi kerak (agar kafolat bo'lsa).

(iv) O'quvchilar asosan bir xil irq yoki jinsga mansub bo'lgan joylarda reklama joylashtirish bilvosita kamsitish hisoblanadi. Bu, agar u keng tarqalgan bo'lsa, og'zaki ravishda ishga qabul qilishni o'z ichiga oladi.

b) ishga qabul qilish agentliklari. Agentlik uchun ko'rsatmalar hech qanday afzallikni ko'rsatmasligi kerak.

(c) ariza shakllari. Ular ish bilan bog'liq bo'lmagan (masalan, uy-ro'zg'or tafsilotlari) va faqat bitta guruhni to'ldirish so'raladigan savollarni o'z ichiga olmaydi.

(d) intervyu

(i) Ish bilan bog'liq bo'lmagan har qanday savol, agar umuman so'ralsa, barcha sub'ektlarga berilishi kerak va hattoki ba'zi turdagi savollar kamsituvchi sifatida talqin qilinishi mumkin. (Masalan, siz faqat ayollardan oila qurish yoki qaramog'idagilarga g'amxo'rlik qilish rejalari haqida so'rashingiz yoki eng yomon holatda - tabletkalar yoki PMT haqida so'rashingiz mumkin emas.)

(ii) Suhbatda guvoh bo'lishi yoki hech bo'lmaganda kamsitish to'g'risida da'vo qilingan taqdirda batafsil eslatma olish tavsiya etiladi.

(e) Tanlov testlari. Ular to'liq tegishli bo'lishi kerak va biron bir guruhga yoqmasligi kerak. Hatto shaxsiyat testlari oq tanli erkak nomzodlarga yordam berishi ko'rsatilgan.

(f) Yozuvlar. Suhbatni rad etish va yozib olish sabablari tergov paytida batafsil ma'lumotga ega bo'lishi uchun diqqat bilan qayd etilishi kerak.

### ***3.3 Boshqa tashabbuslar***

Qonuniy qoidalarga rioya qilishdan tashqari, ba'zi ish beruvchilar kamsitishning asosiy muammolarini hal qilishni boshladilar.

Tasdiqlovchi harakat tashabbusi sifatida quyidagi chora-tadbirlardan foydalanish mumkin.

(a) To'g'ridan-to'g'ri inson resurslari direktoriga bo'ysunadigan teng imkoniyatlar menejerlarini (va hatto direktorlarni) tayinlash orqali teng imkoniyatlar kun tartibini oshirish.

b) Ayollarga martaba va oilaviy mas'uliyatni muvozanatlashda yordam berish uchun moslashuvchan yoki yarim kunlik, semestr yoki yillik shartnomalar (shu jumladan maktab ta'tillari); sharoitlar bundan kam qulay bo'lmasligi kerak.

c) ayollar uchun chiqish yoki ishga qaytish dasturlari

d) maktab bitiruvchilari, shuningdek, bitiruvchilarni tezlantirilgan kuzatish va tashkilot ichida boshqaruv bo'sh ish o'rinlarini joylashtirish, bu hozirgi vaqtda tashkilotning quyi bo'g'inlarida bo'lgan guruhlariga (odatda ayollar va ozchiliklar) ko'tarilish uchun ko'proq imkoniyatlar beradi.

e) ayollarga o'z martaba salohiyatini boshqarishda yordam berish uchun qaytib kelgan ayollar yoki etakchi ayollar uchun treninglar o'tkazish; Bunday tashabbusning bir qismi sifatida o'ziga ishonch bo'yicha trening ham taklif qilinishi mumkin.

f) teng imkoniyatlar siyosati haqida fikr yuritishga undash uchun menejerlar o'rtasida xabardorlikni oshirish.

g) xabardorlikni oshirish va jinsiy, irqiy va diniy ta'qiblarni bartaraf etish uchun maslahat va intizomiy choralar ko'rish.

h) ozchilik guruhlarini ishga olish va o'qitishni rag'batlantirish bo'yicha ijobiy harakatlar

## **4. XILMA-XILLIK**

"Xilma-xillikni boshqarish" kontseptsiyasi hozirgi vaqtda tashkilotlar e'tibor qaratadigan individual farqlarning aspektlari shaxslar o'rtasidagi eng aniq farqlarning qo'pol va bajarilmaydigan tasnifi ekanligiga ishonishga asoslanadi.

Kontsepsiya sifatida bandlikdagi xilma-xillik teng imkoniyatlardan tashqariga chiqadi.

Ish joyidagi odamlar o'rtasidagi mazmunli farqlar nafaqat irqi va millati, yoshi va jinsi, balki shaxsiyat, afzal ko'rgan ish uslubi, individual ehtiyojlar va maqsadlar va boshqalarni o'z ichiga oladi.

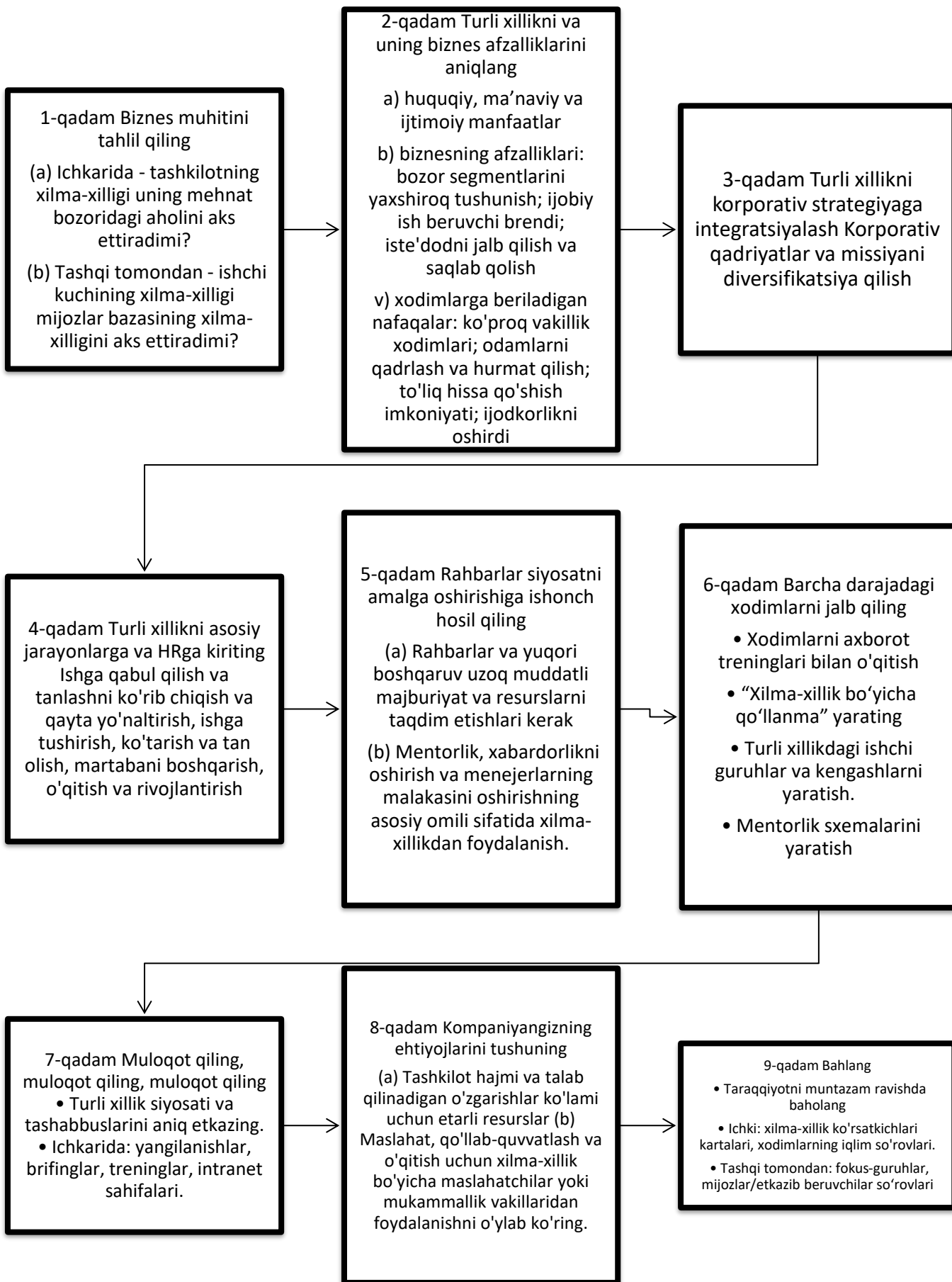
#### ***4.1 Turli xillikni boshqarish***

"Turlilikni boshqarish" yo'nalishi turli sohalarda (teng imkoniyatlar va kamsitish qonunlari talablaridan tashqari) turli xil ishchi kuchi ehtiyojlarini boshqarishda faol bo'lish zarurligini nazarda tutadi, masalan:

- a) individual farqlarga tolerantlik
- (b) etnik jihatdan xilma-xil xodimlarning samarali muloqoti (va motivatsiyasi).
- (c) Oila tuzilmalari va mas'uliyatlari tobora xilma-xil bo'lgan ishchilarni boshqarish
- d) qarib borayotgan xodimlar kiritadigan tuzatishlarni boshqarish.
- (e) tobora xilma-xil bo'lgan martaba intilishlarini/naqshlarini boshqarish, moslashuvchan ishlash va h.k.
- f) Xalqaro ishchi kuchi o'rtasidagi savodxonlik, hisob-kitob va malakalardagi tafovutlarni bartaraf etish
- (g) etnik jihatdan xilma-xil jamoalarda hamkorlikdagi ishlarni boshqarish

#### ***4.2 Turli xillik siyosati***

Ingham (2003) teng imkoniyatlarning barcha talablarini hisobga olgan holda xilma-xillik siyosatini amalga oshirishda quyidagi asosiy bosqichlarni taklif qiladi.



# 14-BOB. SHAXSLAR, GURUHLAR VA JAMOALAR

## 1. JISMONIY SHAXSLAR

### 1.1 Shaxsiyat

Shaxs - bu insonning fikrlari, his-tuyg'ulari va xatti-harakatlarining yig'indisidir. U ko'plab omillar, ham irsiy, ham ekologik omillar ta'sirida shakllanadi.

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

Shaxs - bu shaxsning atrof-muhitga bo'lgan munosabatining o'ziga xos usulini tashkil etuvchi xarakterli fikrlash, his qilish va xulq-atvor usullari to'plami.

#### 1.1.1 Shaxsiy tavsif

Shaxsning "komponentlari" yoki odamlarning bir-biridan qanday farq qilishini tasvirlashga urinishlar ikkita keng tushunchaga qaratiladi: xususiyatlar va tiplar.

a) Shaxsning o'ziga xos xususiyatlari - bu shaxsning nisbatan barqaror, o'zini qanday tutishga moyilligini keltirib chiqaradigan barqaror fazilatlar. Misol uchun, biz kimdir "impulsiv" deb aytishimiz mumkin.

b) Shaxs tiplari - bu shaxsning psixologik afzalliklarini aks ettiruvchi shaxsiy xususiyatlarning alohida guruhlari. Misol uchun, agar kimdir "ekstrovert" deb aytsak, biz ular ochiq, ifodali, impulsiv, amaliy va faol deb taxmin qilishimiz mumkin.

Taniqli Myers Briggs Type Inventory™ tizimi shaxsiyat turlarini batafsil tahlil qilishga asoslangan. Inventarizatsiya maqsadi (va menejerlar uchun shaxsiyat nazariyalarining qiymati):

(a) Odamlar individual o'ziga xoslik (o'z tabiiy uslublari) va o'zlarining to'liq salohiyatiga erishish yo'llarini muhokama qilishlari va o'rganishlari mumkin bo'lgan umumiy tilni ta'minlang.

(b) Odamlarga chalkashlik va tushunmovchilik manbai bo'lishi mumkin bo'lgan farqlarni tushunishga yordam berish.

(c) barcha shaxsiyat turlarining qiymatini va bir-birini to'ldiruvchi hissasini ta'kidlab, odamlarni xilma-xillikni qadrlashga undash.

Esda tutingki, Myers Briggs turi ro'yxati to'g'ridan-to'g'ri tekshiruvdan o'tmaydi; shaxsiyat turlari tushunchasini tushuntirishga yordam bergani uchun shunday nomlangan.

#### SAVOL

##### Shaxsiyat

Sizning shaxsiyatingiz buxgalter bo'lish uchun qanday "shakllangan"? Bu texnik savol emas: bu shunchaki o'zingizning shaxsiy xususiyatlaringiz va buxgalter bo'lishni tanlagan yoki yaxshi buxgalter bo'ladigan "odam turi" haqidagi stereotiplar

haqida o'ylashga taklif qiladi. (15-bobda ishga qabul qilish va tanlashni ko'rib chiqsak, bu foydali bo'ladi.)

### 1.1.2 Identifikatsiyani boshqarish

Shaxsning shaxsiyati uning mehnat talablariga uch jihatdan javob berishi kerak.

Moslik	Izohlar
Vazifa bilan	Turli xil shaxsiyat turlari har xil ish turlariga mos keladi. O'zini yolg'iz va sust ko'rinadigan odam ko'plab ijtimoiy o'zaro munosabatlarni o'z ichiga olgan savdo ishini juda stressli deb topadi - va ehtimol bunda unchalik yaxshi bo'lmaydi.
Tashkilotning boshqaruv tizimlari va madaniyati bilan	Misol uchun, ba'zi odamlar nazorat ostida bo'lishni yomon ko'radilar, lekin boshqalar ish sharoitida nazorat va qaram bo'lishni xohlashadi, chunki mas'uliyat ularga tahdid soladi.
Jamoadagi boshqa shaxslar bilan	Shaxsiy to'qnashuvlar ishdagi nizolarning asosiy manbai hisoblanadi. Misol uchun, muvaffaqiyatga intilgan odam, uning atrofida ishlaydigan (yoki ishlamaydigan) o'zini erkin tutadigan odamlardan hafsalasi pir bo'lishi va g'azablanishi mumkin.

Mos kelmaydigan taqdirda menejer yoki rahbar uchta variantga ega.

(a) Muvofiqlikni tiklash. Bunga, masalan, shaxs turiga ko'proq mos keladigan vazifalarni qayta tayinlash orqali erishish mumkin.

(b) murosaga kelish. Odamlarni o'z farqlarining mohiyatini tushunishga va agar kerak bo'lsa, xatti-harakatlarini o'zgartirishga undash kerak.

(c) Mos kelmaydigan identifikatsiyani olib tashlang. Oxirgi chora sifatida, o'jar insonlarni jamoadan olib tashlash kerak bo'lishi mumkin.

## 1.2 Idrok

Idrok - bu miyaning ma'lumotni tushunish uchun tanlab olish va tartibga solish jarayoni. Odamlar o'zlarini qanday bo'lganiga qarab emas, balki o'zlari idrok qilgan narsaga ko'ra tutadilar.

Turli odamlar vaziyatlarga boshqacha qarashadi. Har bir inson o'zini dunyo haqidagi o'z idrokini aks ettirgandek tutadi. Xuddi shu "haqiqat" turli odamlar tomonidan turlicha idrok etilishi mumkin.

Idrok - bu psixologik jarayon bo'lib, unda ogohlantiruvchi yoki kiruvchi sezgi ma'lumotlari tanlanadi va shaxs uchun ma'noga ega bo'lgan naqshlarga joylashtiriladi.

### 1.2.1 Idrok qilish jarayonlari

Pertseptiv tanlash jarayoni kiruvchi ma'lumotlarni qanday yig'ishimiz va filtrlashimiz bilan bog'liq. Idrok quyidagi omillardan biri yoki barchasi bilan belgilanishi mumkin.

(a) Kontekst. Odamlar ko'rmoqchi bo'lgan narsani ko'rishadi: vaziyatda zarur yoki tegishli bo'lgan hamma narsa, unda ular o'zlarini topadilar. Ushbu modulni o'rganayotganda siz gazetalarda menejmentga oid maqolalarni ko'rishingiz mumkin, siz odatda sezmaydiz.

(b) Rag'batlantirishning tabiati. Bizning e'tiborimiz odatda katta, yorqin, baland ovoqli, qarama-qarshi, notanish, harakatlanuvchi va takrorlanadigan (takrorlanmaydigan) ogohlantirishlarga jalb qilinadi. Reklamachilar buni bilishadi.

v) ichki omillar. Bizning e'tiborimiz shaxsiyatimizga, ehtiyojlarimizga, manfaatlarimizga, umidlarimizga va hokazolarga mos keladigan stimullarga qaratiladi. (d) qo'rquv yoki travma. Odamlar ko'rishni istamagan narsalarni ko'rishdan qochishlari mumkin: xavfsizligi yoki o'zini o'zi qadrlashiga tahdid soladigan yoki ular uchun juda og'riqli narsalar.

Pertseptiv tashkilotning qo'shimcha jarayoni to'plangan va filtrlangan ma'lumotlarni sharhlash bilan bog'liq.

## **1.2 Munosabat**

Odamlar nima deb o'ylashlari, nimani his qilishlari va u bilan nima qilishni xohlashlari asosida narsalarga munosabatni rivojlantiradilar. Munosabatlar, tajribalar va shaxsiyat bilan shakllanadi va ular o'z navbatida kengroq ijtimoiy ta'sirlar bilan shakllanadi.

Aloqalar - bu narsalarga umumiy nuqtai nazarimiz: muayyan masalalar, narsalar va odamlarga nisbatan ega bo'lgan pozitsiyalarimiz.

Munosabat - bu "ruhiy holat ... shaxsning u bilan bog'liq bo'lgan barcha ob'ektlar va vaziyatlarga munosabatiga yo'naltiruvchi yoki dinamik ta'sir ko'rsatadigan ruhiy holat".

O'zaro munosabatlar uchta asosiy komponentdan iborat deb ishoniladi.

- Bilim, e'tiqod yoki ishonchsizlik, g'oyalar
- Tuyg'ular va istaklar (ijobiy yoki salbiy)
- Harakat qilish istagi, irodasi yoki niyati

Ish kontekstidagi xatti-harakatlarga quyidagilar ta'sir qiladi:

(a) Mehnatga munosabat: shaxsning ishga, mehnat sharoitiga, hamkasblariga, vazifasiga, tashkilot va boshqaruvga qarashi.

(b) ishdagi munosabatlar: odamlarning boshqa odamlarga, siyosatga, ta'limga yoki dinga (boshqa narsalar qatorida) munosabati bo'lishi mumkin bo'lgan va ular ish joyiga olib keladigan barcha turdagi munosabatlar - harakat qilish, rozilik bildirish, rozi bo'lmaslik yoki muhokama qilish.

Boshqa xodimlarga yoki xodimlar guruhlariga, tashkilotning turli tizimlari va operatsiyalariga, o'rganishga - yoki muayyan o'quv tashabbuslariga - muloqotga yoki



vazifaning o'ziga ijobiy, salbiy yoki neytral munosabat ishdagi samaradorlikka ta'sir qilishi aniq.

## SAVOL

### Munosabat

Ishga ijobiy munosabatni tashkil etuvchi to'rtta elementni taklif qiling. (Misol, siz adolatli ish kuni uchun adolatli ish haqi olishingizga ishonishingiz mumkin.)

## JAVOB

Ishga ijobiy munosabatning elementlari quyidagilarga tayyorlikni o'z ichiga olishi mumkin:

(a) Tashkilot maqsadlariga intiling yoki tashkilot maqsadlariga mos keladigan shaxsiy maqsadlarni qabul qiling.

(b) tashkilotning o'z a'zolari uchun maqbul xulq-atvor standartlarini belgilash huquqini tan olish.

(c) ish usullari va unumdorligini rivojlantirish va takomillashtirishga hissa qo'shish.

(d) ishda shaxsiy rivojlanish imkoniyatlaridan foydalaning

### ***1.4 Aql-idrok***

Intellect an'anaviy "IQ" nuqtai nazaridan ko'ra kengroq va murakkabroq tushunchadir. U foydali atributlarni o'z ichiga oladi, masalan:

(a) Analitik intellekt: an'anaviy ravishda IQ testlari bilan o'lchanadi, shu jumladan aqliy epchillik, mantiqiy fikrlash va og'zaki ravonlik.

(b) Fazoviy intellekt: ijodkor rassom yoki olimda aniq ko'rinadigan naqsh va aloqalarni ko'rish qobiliyati.

v) Amaliy intellekt: amaliy qobiliyat, epchillik

(d) Intrapersonal intellekt: o'z-o'zini anglash, o'zini namoyon qilish, o'zini tuta bilish, stressni engish

(e) shaxslararo intellekt: empatiya, boshqalarning hissiy ehtiyojlarini tushunish, ta'sir qilish, nizolarni hal qilish, qat'iyatlilik, hamkorlik.

Yaqinda Daniel Goleman (va boshqalar) hissiy intellekt (EQ) sifatida ichki va shaxslararo intellektga e'tibor qaratildi. EQ odamlarni samarali boshqarish uchun ayniqsa muhim hisoblanadi, chunki u odamga vaziyatlar, xatti-harakatlar va muloqotning hissiy tarkibiy qismlarini boshqarishga imkon beradi.

### ***1.5 Rollar nazariyasi***

Rolni siz o'ynagan rol sifatida tasavvur qilish mumkin: odamlar ba'zan turli vaziyatlarda yoki odamlarning turli guruhlarida "turli shlyapalar" kiyish haqida gapirishadi.

(a) Rol to'plami - bu ma'lum bir rolda siz uchun mas'ul bo'lgan odamlar guruhi. Buxgalteriya bo'limidagi xodimlar ota yoki er (oilaviy rollar to'plami ostida) yoki do'st (ishlamaydigan hamkasblar roli to'plami ostida) emas, balki yaqinda o'zining professional va xo'jayin rolda hisob menejeriga murojaat qiladi. Odamlar o'zlarini to'g'ri tutishlari uchun qanday rollar to'plamida ishlashlarini bilishlari kerak.

(b) Agar siz hozir qaysi rolda ishlayotganingizni bilmasangiz, rol noaniqligi paydo bo'lishi mumkin. Agar menejer xodimlar bilan "do'stlashishga" harakat qilsa, bu noaniqlikni keltirib chiqarishi mumkin.

(c) Rollarning nomuvofiqligi yoki rollar to'qnashuvi sizdan bir vaqtning o'zida ikkita rolni bajarishingiz kutilganda yuzaga keladi: masalan, siz norasmiy do'stona munosabatda bo'lgan xodimni (boshliq rolida) intizomiy jazolashingiz kerak bo'lsa do'stona inson sifatidagi rolingiz).

(d) Rol belgilari sizning hozir qanday rol o'ynayotganingizni ko'rsatadi, shunda boshqalar bu borada sizga tegishli bo'ladi

Noaniqlik va chalkashliksiz rol. Ishdagi rol belgilari an'anaviy tarzda kiyinish uslubi (professionallik belgisi) va murojaat uslubi (hurmat va nisbiy maqom belgisi) kabi narsalarni o'z ichiga oladi.

(e) Rol modellari - bu siz o'xshash bo'lishga intiladigan odamlar: o'zingizga qarashli va o'zingizning xatti-harakatlaringizdan namuna oladigan odamlar.

## 2. GURUHLAR

Xodim sifatida sizning tashkilot bilan munosabatlaringiz individualdir: siz bilan jismoniy shaxs sifatida mehnat shartnomasi tuziladi va sizni jismoniy shaxs sifatida ishga qabul qilinadi. Biroq, ish hayotingizda siz odatda guruh yoki jamoaning bir qismi sifatida ishlaysiz. Agar siz rahbar yoki menejer bo'lsangiz, jamoani boshqarishingiz mumkin.

### 2.1 *Guruh nima?*

Guruh - bu o'zini guruh sifatida qabul qiladigan odamlar yig'indisidir. Shunday qilib, u hissiyotga ega shaxsiyat.

Guruh - bu o'zini guruh sifatida qabul qiladigan har qanday odamlar to'plami.

Guruhlar tasodifiy olomonda bo'lmagan ma'lum atributlarga ega.

(a) o'ziga xoslik hissi. Guruh ichida kim bor va kim yo'q, biz kim va ular kimligini belgilaydigan chegaralarni tan olgan.

(b) guruhga sodiqlik va guruh ichida qabul qilish. Bu odatda guruhni birlashtiradigan va undan boshqalarni istisno qiladigan xulq-atvor va munosabatlar normalariga rioya qilish yoki ularni qabul qilishda ifodalanadi.

(c) Maqsad va yo'nalish. Aksariyat guruhlar qaysi sohada bo'lishidan qat'i nazar, o'ziga xos maqsadga ega: ko'pchilik o'z-o'zidan yoki rasmiy ravishda ularni ushbu maqsadlar sari yetaklash uchun shaxslar yoki kichik guruhlarni tanlaydi.

### 2.2 Nima uchun guruhlar yaratish kerak?

Har qanday tashkilot o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lgan ko'plab guruhlardan iborat. Tashkilotlardagi odamlar turli kuchlar tomonidan birlashtiriladi.

- Yaqinroq munosabatlar rivojlanishi mumkin bo'lgan kichik guruhlar ustunlik berish.
- E'tiborga olinadigan va qadrlanadigan hissa qo'shish va tegishli bo'lish zarurati
- Tanishish: umumiy ofis yoki ovqat xonasi
- Umumiy daraja, mutaxassislik, maqsad va manfaatlar
- Muayyan guruh faoliyatini jalb qilish (masalan, qiziqarli klubga qo'shilish).
- Guruhlarga taklif qilinadigan manbalar (masalan, sport inshootlari)
- Alohida shaxslar qo'llashi mumkin bo'lgan kuchdan kattaroq kuch (kasaba uyushmasi, bosim guruhi)
- Rasmiy direktivalar

### ***2.3 Rasmiy va norasmiy guruhlar***

Norasmiy guruhlar har qanday tashkilotda albatta mavjud bo'ladi. Norasmiy guruhlar ish joyidagi guruhlar va ma'lumot almashish uchun muntazam ravishda yig'iladigan odamlar tarmoqlari, ishdan tashqari muloqot qiladigan "do'stlar" guruhlar va boshqalar kiradi. Ularning tarkibi va tuzilishi doimo o'zgarib turadi.

Rasmiy guruhlar o'zlari mas'ul bo'lgan vazifani bajarish uchun tashkilot tomonidan ataylab tashkil etiladi - ular vazifaga yo'naltirilgan va jamoaga aylanadi. Ko'pchilik jamoalarda ishlashni yoqtirsa-da, ularning ish joyidagi mashhurligi tashkilot ishini bajarishdagi samaradorligi bilan bog'liq.

#### **SAVOL**

kichik guruhlar

Siz maktabda yoki ishda qaysi guruhlar a'zosisiz? Bu guruhlar qanchalik katta? Sizing sinfingiz, o'quv guruhingiz, ishchi guruhingiz yoki boshqalarning hajmi qanday:

a) Bu sizning savollar yoki g'oyalar bilan chiqish qobiliyatingizga ta'sir qiladimi?

b) yolg'iz o'zingiz qila olmagan ishingizda sizga yordam va yordam ko'rsatasizmi?

#### **JAVOB**

Sizing asosiy guruhlaringiz, ehtimol sizning rahbar guruhingiz yoki sinfingizdir. Agar ishda bo'lsangiz, bu siz ishlayotgan bo'lim bo'ladi. Agar guruhlar katta bo'lsa, siz g'oyalar bilan chiqish yoki savol berishni istamasligingiz mumkin, lekin hatto katta guruhda ham, agar kerak bo'lsa, sizni qo'llab-quvvatlash va yordam berishni his qilishingiz kerak.

### ***2.4 Individual va guruhli badallar***

Individuallar guruhlar alohida hissa qo'shadilar (guruh dinamikasi va sinergiya tufayli). Bu ham ijobiy, ham salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Odamlar guruh a'zolari sifatida emas, balki shaxs sifatida tashkilotga turli ko'nikmalar va fazilalarni olib keladi, chunki:

(a) Guruhlardagi odamlarning xatti-harakatlari yolg'iz yoki shaxslararo vaziyatlardagi xatti-harakatlardan farq qiladi: guruh dinamikasi ishlashga ta'sir qiladi.

(b) Guruhlar sinerjiyani taklif qiladi:  $2 + 2 = 5$ . Guruhdagi g'oyalar va energiyani birlashtirish va rag'batlantirish, odamlarga qaraganda ko'proq hissa qo'shish imkonini beradi. ("Hech birimiz boshqalar kabi aqlli emasmiz", Blanchard.)

(c) Guruh dinamikasi va sinerjiya ham salbiy bo'lishi mumkin: odamni chalg'itadi, individual mas'uliyat va qobiliyatni bo'g'adi va hokazo. Ba'zi hollarda odamlar ko'proq va yaxshiroq hissa qo'shishlari mumkin.

### 3. JAMOALAR

Jamoa bir guruhdan ko'proq narsadir. U umumiy maqsadlar va mas'uliyatga ega va tashkilot tomonidan guruh rahbarining nazorati yoki murabbiyligi ostida yaratilishi mumkin, garchi o'zini o'zi boshqaradigan jamoalar mashhur bo'lib bormoqda.

Jamoa - bu umumiy maqsad, ishlash maqsadlari va yondashuvga sodiq qo'shimcha ko'nikmalarga ega bo'lgan oz sonli odamlar, ular uchun birinchi navbatda javobgardir.

(Katzenbax va Smit)

#### 3.1 Jamoaviy ishning kuchli tomonlari

Jamoa bilan ishlashdan: ishni tashkil etishda foydalanish mumkin; nazorat faoliyati; g'oyalarni shakllantirish; qaror qabul qilish; bilimlarni birlashtirish.

Rol turi	Izohlar
Ishni tashkil etish	Jamoalar turli odamlarning mahoratini birlashtiradi.
Boshqaruv	Jamoalar muvofiqlashtiruvchi mexanizmdir: ular turli biznes funksiyalari o'rtasidagi murakkab o'zaro ta'sirlardan qochishadi.
Fikrlarni shakllantirish	Jamoani qo'yib yuborishdan qo'rqish kuchli motivator bo'lishi mumkin: jamoaga sodiqlik odamlarning ishlashi va xatti-harakatlarini nazorat qilish uchun ishlatilishi

	mumkin.
Qaror qabul qilmoq	Jamoalar, masalan, aqliy hujum va ma'lumot almashish orqali g'oyalarni ishlab chiqishi mumkin.

### 3.2 Hamkorlik cheklolari

Jamoalar va jamoaviy ish juda mashhur, ammo mumkin bo'lgan kamchiliklar mavjud.

(a) Ba'zi menejerlar buni tan olishni yoqtirmasa ham, jamoaviy ish barcha lavozimlarga mos kelmaydi.

(b) Jamoa ishini odamlar o'zlarini yaxshi yoki xavfsizroq his qilishlari uchun emas, balki samaradorlikni oshirishga olib kelgani uchun joriy qilish kerak.

(c) Jamoa jarayonlari (ayniqsa, konsensus yaratish) qaror qabul qilishni kechiktirishi mumkin. Jamoa to'g'ri emas, balki murosa qarorini ham qabul qilishi mumkin.

(d) Ijtimoiy munosabatlar ishning boshqa jihatlari orqali saqlanishi mumkin.

(e) Guruh normalari individual o'ziga xoslik va qobiliyatni cheklashi mumkin.

(f) "Guruhni o'ylash" (Janis): Konsensus va jamoaning hamjihatligi muqobillarni ko'rib chiqishga yoki konstruktiv tanqidga xalaqit berishi mumkin, bu esa jamoani xavfli va shoshilinch qarorlar qabul qilishga majbur qiladi.

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

### 3.3 Hamkorlikni tashkil etish

Tarmoqlararo jamoalar turli bo'limlarning xodimlaridan tashkil topgan bo'lib, ularda mutaxassislarning malakasini birlashtirgan.

Ko'p malakali jamoalar o'zlari bir nechta mahoratga ega bo'lgan odamlardan iborat.

Jamoa muayyan vazifa maqsadlariga erishish uchun vaqtincha chaqirilishi mumkin (loyiha jamoasi) yoki muayyan mahsulot, mahsulot guruhi yoki jarayon bosqichi (mahsulot yoki jarayon jamoasi) uchun mas'uliyat bilan ko'proq yoki kamroq doimiy bo'lishi mumkin.

Hamkorlikni tashkil qilishda ikkita asosiy yondashuv mavjud: ko'p tarmoqli jamoalar va ko'p tarmoqli jamoalar.

#### 3.3.1 Ko'p tarmoqli jamoalar

Ko'p tarmoqli jamoalar turli ko'nikmalar va ixtisoslarga ega bo'lgan odamlarni birlashtiradi, shunda ularning ko'nikmalari, tajribasi va bilimlari birlashtirilishi yoki baham ko'rilishi mumkin.

Ko'p tarmoqli jamoalar:

(a) xodimlarning umumiy maqsad va vazifalari haqida xabardorligini oshirish

(b) turli biznes sohalari o'rtasida yordamni muvofiqlashtirish

(c) Ko'p tarmoqli jamoa boshqotirmaning ko'proq qismlariga kirish imkoniga ega bo'lganligi sababli, muammolarni hal qilish va yaxshilash bo'yicha takliflarni topishga yordam berib.

### 3.3.2 Aralash malakali jamoalar

Ko'p tarmoqli jamoa guruhning har qanday vazifasini bajara oladigan bir nechta odamlarni birlashtiradi. Keyinchalik bu vazifalarni kim mavjud va kerakli vaqtda ishni bajarishga eng mos kelishiga qarab, jamoa a'zolari o'rtasida yanada moslashuvchan tarzda taqsimlash mumkin. Bir nechta ko'nikmalardan foydalanish jamoa imkoniyatlarini kengaytirishning asosidir, chunki u ish tavsifi va chegara to'siqlarini engib o'tadi, shunda jamoalar o'zgaruvchan ehtiyojlarga moslashuvchan javob bera oladi.

### 3.3.3 Virtual jamoalar

Virtual jamoalar axborot-kommunikatsiya texnologiyalari (AKT) yordamida hamkorlikning ijtimoiy, hamkorlik va axborot jihatlarini takrorlash orqali uzoq joylarda ishlaydigan odamlarni birlashtiradi.

## 4. GURUH A'ZOLARINING ROLI

### 4.1 Jamoada kim bo'lishi kerak?

Jamoa a'zolari vazifalarni bajarishga hissa qo'shish (topshiriqni bajarish) va yaxshi ish munosabatlarini o'rnatish (jamoa eskorti) potentsialiga qarab tanlanishi kerak. Bunga quyidagilar kiradi:

a) mutaxassislar. Turli bo'limlarning tajribasini birlashtirgan jamoa bo'lishi mumkin.

(b) kattaroq tashkilotdagi hokimiyat. Jamoa a'zolari ta'sir qilishi mumkin.

c) resurslardan foydalanish. Jamoa a'zolari ma'lumot berishlari yoki topshiriqni bajarish uchun mablag' yoki xodimlarni safarbar qilishlari mumkin.

(d) alohida jamoa a'zolarining shaxsiyati va maqsadlari. Bu guruh qanday ishlashini aniqlaydi.

Uning a'zolarining individual qobiliyatlari va qobiliyatlarining kombinatsiyasi (ideal holda) jamoani muvozanatlashtiradi.

### 4.2 Belbin: jamoa rollari

Ideal holda, jamoa a'zolari rollarning muvozanatli aralashmasini bajarishlari kerak. Belbin taklif qiladi: koordinator, shakllantiruvchi, baholovchi kuzatuvchi, manba tadqiqotchisi, ijrochi, jamoa ishchisi, tugatuvchi va mutaxassis.

R. Meredith Belbin (1981) Henley Menejment kollejida ishbilarmonlik o'yinlari guruhlarini tadqiq qildi va mehnat jamoalaridagi rollarni tushunish uchun keng qo'llaniladigan asosni ishlab chiqdi.

Belbin ta'kidlaganidek, quyidagilarni ajratib ko'rsatish kerak:

(a) buyruq (jarayon) roli ("ma'lum bir o'ziga xos usullarda o'zini tutish, hissa qo'shish va boshqalar bilan muloqot qilish tendentsiyasi") va

(b) Funktsional rol ("ish, zarur texnik ko'nikmalar va operatsion bilimlarni ta'minlash orqali amalga oshirish uchun odam yollanishini talab qiladi")

#### 4.2.1 To'qqizta jamoa roli

Belbin to'qqizta jamoa rolini aniqlaydi.

<b>Rol va tavsif</b>	<b>Jamoa roli hissasi</b>	<b>Ruxsat etilgan kamchiliklar</b>
Yetakchi	Murakkab muammolarni hal qiladi	Tafsilotlarga e'tibor bermaydi, samarali muloqot qilish uchun juda band
Ijodiy, hayoliy, g'ayrioddiy	Imkoniyatlarni o'rganadi, aloqalarni rivojlantiradi	Haddan tashqari optimistik, dastlabki ishtiyoq so'nib ketganda qiziqish yo'qoladi
Resurs Explorer	Maqsadlarni aniqlaydi, qaror qabul qilishni osonlashtiradi, vakillarni yaxshi topshiradi	Manipulyativ, delegatlar shaxsiy ish sifatida qaralishi mumkin
Ekstrovert, g'ayratli, ochiqko'ngil	To'siqlarni engib o'tish uchun g'ayrat va jasoratga ega	Boshqalarni g'azablantirishi, odamlarning his-tuyg'ularini xafa qilishi mumkin
Koordinator (rais)	Barcha variantlarni ko'radi, to'g'ri baholaydi	Haydovchilik va boshqalarni ilhomlantirish qobiliyatining etishmasligi, haddan tashqari tanqidiy
Yetuk, ishonchli, yaxshi rais	Tinglaydi, quradi, ishqalanishni oldini oladi, suvni tinchlantiradi	Inqirozli vaziyatlarda qat'iyatsiz, osongina ta'sirlanadi
Pudratchi (kompaniya xodimi)	Fikrlarni harakatga aylantiradi	Bir oz moslashuvchan emas, yangi imkoniyatlarga sekin javob beradi
Intizomli, ishonchli, konservativ va samarali	Xato va kamchiliklarni aniqlaydi, o'z vaqtida yetkazib beradi	Haddan tashqari tashvishli, vakillik qilishni istamaydi, sinchkov bo'lishi mumkin
Tugatuvchi Mashaqqatli, vijdonli, tashvishli Mutaxassis Maqsadli, mustaqil,	Kamdan-kam hollarda bilim va ko'nikmalar beradi	Faqat tor qismni o'z ichiga oladi, texnik tafsilotlarga to'xtaladi, "katta rasm" ni hisobga olmaydi

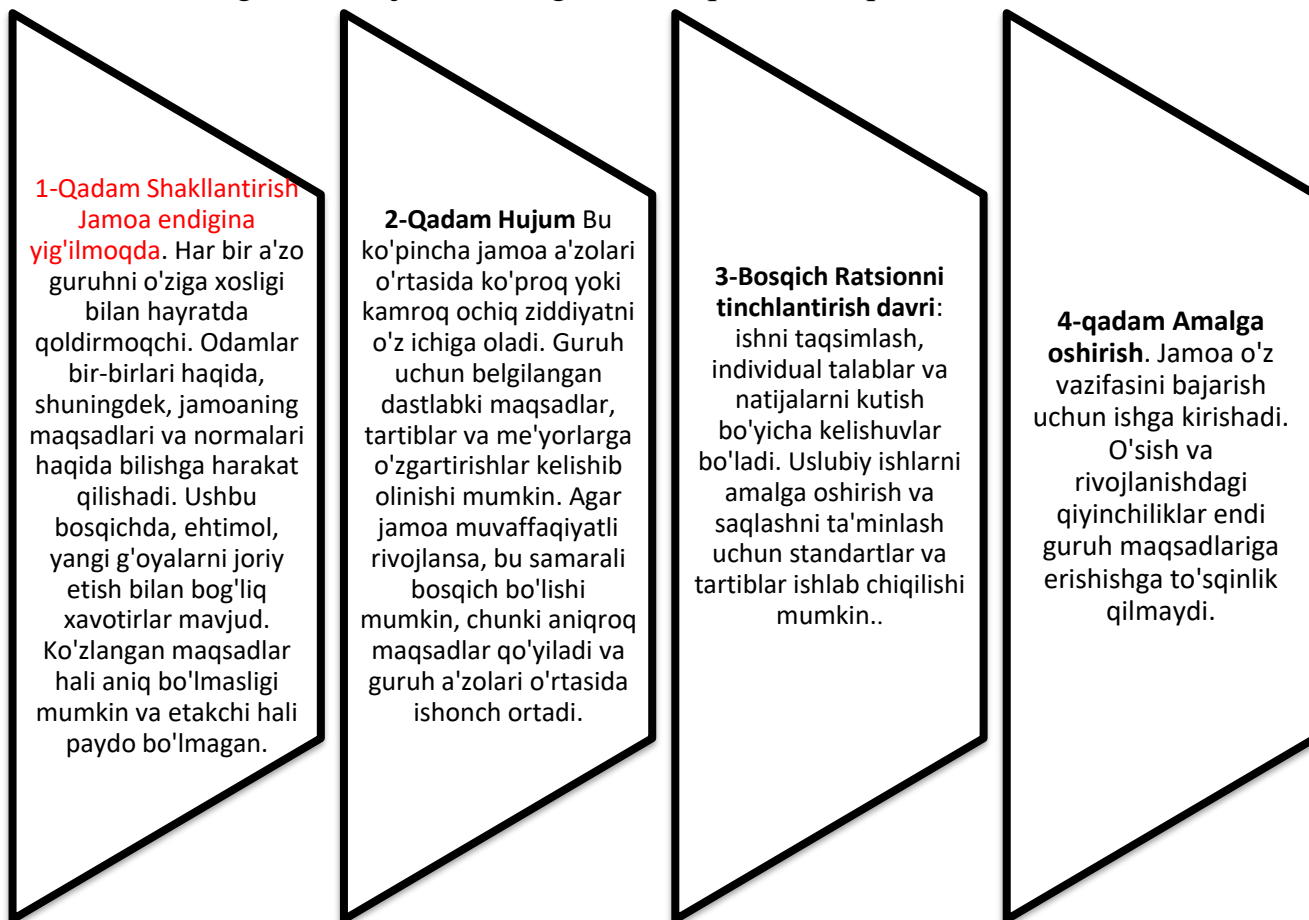
Xulq-atvorning har bir turi to'g'ri vaqtda to'g'ri vaziyatga mos kelishi mumkin. Jamoada ba'zi ma'lumotlar etishmayotgan bo'lishi mumkin va guruh rahbari muvozanatni ta'minlash uchun kerakli xatti-harakatlarni (masalan, ishga olish, qo'llab-quvvatlash yoki ma'lumot izlash) rag'batlantirishi yoki ongli ravishda qabul qilishi mumkin.

## 5. JAMOANI RIVOJLANISH

Ehtimol, siz tanimaydigan odamlar guruhida bo'lish tajribasini boshdan kechirdingiz. Ko'pgina jamoalar shu tarzda tuzilgan va jamoa samarali bo'lishi uchun biroz vaqt kerak bo'ladi.

Jamoa bosqichlarda rivojlanadi: shakllanish, hujum, ratsion, ijro (Tuckman) kechiktirish.

Takman guruhining rivojlanish bosqichlari  
Takman (1965) guruh rivojlanishining to'rt bosqichini aniqladi.



Keyinchalik mualliflar Takman modeliga ikki bosqich qo'shdilar.



(a) Guruh bir muncha vaqt yaxshi ishlagandan so'ng, u o'z o'rnini bosishi va topshiriqni bajarish orqali o'z-o'ziga xizmat qilish funksiyalariga qaytishi mumkin.

(b) Guruh o'z vazifasini bajargan deb hisoblaydi - yoki agar u vaqtinchalik guruh bo'lsa, tarqalish tufayli. Bu guruh tarqalib ketganda chalkashlik, qayg'u va tashvish bosqichidir. Uning yutuqlarini baholash va guruh a'zolarining bosqichma-bosqich chiqishi. Agar guruh yangi vazifaga o'tishni davom ettirishi kerak bo'lsa, maqsadlar va rollarni qayta ko'rib chiqish bo'ladi: shakllanish bosqichiga qaytish.

#### SAVOL Jamoani shakllantirish bosqichlari

Jamoa xatti-harakatlarining quyidagi tavsiflarini o'qing va ular qaysi toifaga tegishli ekanligini aniqlang (shakllanish, hujum, ratsion, ijro).

- (a) Guruhdan ikkitasi kimning fikri yaxshiroq ekanligi haqida bahslashmoqda.
- (b) Taraqqiyot statik holga keladi
- (c) Istalgan natijalarga erishish
- (d) uyatchan guruh a'zosi qatnashmaydi
- (e) Ajratilgan tadbirlar

#### JAVOB

Ta'riflangan vaziyatlarda guruh a'zolarining xatti-harakatlarini tasniflash quyidagilarga olib keladi: (a) hujum, (b) qish uyqusi, (c) ijro etish, (d) shakllantirish, (e) ratsion.

## 6. JAMOA YARATISH

5-bo'limda biz jamoalarning tabiiy evolyutsion hayot aylanishi va to'rt bosqich borligini taklif qildik. Hamma jamoalar ham etuk jamoalarga aylanavermaydi va qaysidir bosqichda tiqilib qolishi mumkin.

Shunday qilib, jamoani yaratish ko'pincha rahbar yoki menejerning yelkasiga tushadi. Jamoa qurish bilan bog'liq uchta asosiy savol mavjud.

<b>Muammolar</b>	<b>Izohlar</b>
Jamoa korporativ identifikatori	Odamlarga o'zlarini ushbu guruhning bir qismi sifatida ko'rishga imkon berish
Jamoa hamjihatligi	A'zolar jamoa uchun qo'shimcha kuch sarflashlari uchun sodiqlikni mukofotlash
Umumiy maqsadlar	Jamoani umumiy ish maqsadlari sari intilishga va ularga erishish uchun tayyor va samarali hamkorlik qilishga undash.

#### SAVOL

Jamoa qurish mashqlari

Nima uchun quyidagi mashqlar jamoa qurish mashqlari sifatida samarali bo'lishi mumkin?

(a) konstruktor jamoasini (poyga avtomobillari uchun elektron tizimlarni ishlab chiqishda ishtirok etgan) go-kart safariga yuborish.

(b) "Urush o'yinlari" o'yini kuni ikkita savdo guruhini yuborish, ularning har biri boshqasining bayrog'ini qo'lga olishga harakat qilayotgan, bo'yoq qurollari bilan qurollangan dushman jangovar jamoasini ifodalaydi.

(c) Loyiha guruhini o'tgan yil haqida qisqacha tavsif va kelgusi yil uchun istiqbollarni ishlab chiqish bilan ish bo'lmagan joyga konferentsiyaga yuborish.

(Aslida, bular keng qo'llaniladigan usullar. Agar qiziqsangiz, yaqin atrofingizdagi ochiq havoda o'yinlar, jangovar o'yinlar yoki korporativ o'yin-kulgilarni taklif qiluvchi faoliyat markazi yoki kompaniyani topib, ulardan jamoa qurish mashqlari va ularning odamlarga ta'siri haqida so'rashingiz mumkin. )

## JAVOB

(a) Bo'sh vaqt jamoaga norasmiy munosabatlarni o'rnatishga yordam beradi: bu holda, tanlangan faoliyat ularga o'z missiyasini eslatadi va o'z mahsulotidan foydalanuvchi nima bilan yakunlanishini his qilish orqali ularni avtosport sanoatining bir qismi sifatida alohida his qilishiga yordam beradi.

(b) Jamoa muammosi guruhni o'zlarining tabiiy etakchisini topish uchun kuchli va zaif tomonlarini hisobga olishga majbur qiladi. Ushbu mashq "biz" va "ular" ga qiyinchilik tug'diradi: raqib jamoani dushman sifatida qabul qilish guruhning birdamligini mustahkamlaydi.

(c) Ushbu mashq guruhni oddiy ish muhitidan uzoqda, muammo va nizolarni erkin ko'tarishga undaydi va jamoa a'zolarini miya hujumi va jamoa kelajakda nimaga erishishi mumkinligi haqida o'z orzularini ifoda etishga undaydi.

### ***6.1 Jamoa identifikatori***

Menejer guruhning o'ziga xoslik hissini kuchaytirishga harakat qilishi mumkin. Ehtimol, bu qisman jamoada kim bor va kim emasligini belgilaydigan chegaralarni belgilash bilan bog'liq.

(nomi. McDonald's restoranlaridagi xodimlar ekipaj sifatida tanilgan. Boshqa hollarda, nom ko'proq rasmiy bo'lib, jamoa aslida nima qilayotganini tasvirlaydi (masalan, Tizimlarni amalga oshirish bo'yicha ishchi guruhi).

(b) nishon yoki forma. Bu ko'pincha xizmat ko'rsatish sohasida sodir bo'ladi, lekin tashkilot ichida qo'llanilishi dargumon.

(c) jamoaning o'z qiyofasini ifodalashi. Jamoalar ko'pincha o'zlarining jargonlaridan foydalanadilar, ayniqsa yangi loyihalar uchun.

d) jamoa mifologiyasini yaratish. Vaqt o'tishi bilan guruhlar va jamoalar o'zlarining tarixi va xarakterini rivojlantiradilar. O'tmishdagi hikoyalar deyarli afsonaviy xarakterga ega bo'lishi mumkin (ham xatolar, ham muvaffaqiyatlar).

(e) alohida joy. Agar jamoa a'zolari bir xil yoki yaqin atrofdagi ofislarda birga ishlasa, bu yordam berishi mumkin, ammo bu har doim ham mumkin emas. (Guruhning intranet sahifasi virtual guruh uchun ushbu funktsiyani bajarishi mumkin.)

### ***6.2 Jamoa birdamligi***

Jamoa hamjihatligi jamoada birdamlik va sadoqatni anglatadi. Guruh rahbari quyidagilarga qiziqishi mumkin:

- a) birdamlik ifodasi
- (b) shaxslararo munosabatlarni rag'batlantirish - garchi ularning maqsadi ishni bajarish bo'lsa ham
- c) nizolarni oshkor qilish yo'li bilan hal qilish; kelishmovchiliklar bildirilishi va keyin hal qilinishi kerak
- (d) raqobatni nazorat qilish - jamoa rahbari har bir jamoa a'zosiga adolatli munosabatda bo'lishi va buni ko'rish kerak; favoritizm birdamlikni buzadi
- e) agar kerak bo'lsa, boshqa guruhlar bilan raqobatni rag'batlantirish; masalan, savdo guruhlariga eng yuqori oylik buyurtmalar uchun mukofot taklif qilinishi mumkin; London metrosida eng yaxshi stantsiyalarni saqlash uchun tanlov o'tkaziladi

#### SAVOL Guruh birligi

Siz juda ahil guruh yaratishda xavf borligini ko'rasizmi? Kuchli jamoa hamjihatligining ta'sirini ko'rib chiqing:

- a) Guruh o'z kuchini va e'tiborini nimaga sarflaydi?
  - (b) Guruhning begonalarga qanday munosabatda bo'lishi va ular taqdim etgan har qanday ma'lumot yoki fikr-mulohaza
  - (c) Guruh qanday qaror qabul qiladi
- Ushbu xavfli ta'sirlar bilan nima qilish mumkin?

#### JAVOB

Muammolar juda yaqin guruhda paydo bo'lishi mumkin, chunki:

- (a) Guruhning energiyasi vazifaga emas, balki o'zini saqlashga va munosabatlarga qaratilgan bo'lishi mumkin.
- (b) Guruh begona shaxslarni shubha ostiga qo'yishi yoki rad etishi mumkin va ular taqdim etgan har qanday qarama-qarshi ma'lumot yoki tanqidni rad etishi mumkin; guruh nima bo'lishidan qat'iy nazar o'z qarashlariga yopishib qoladi; Shunday qilib, birlashgan guruhlariga ko'pincha ular xatosiz degan taassurot qoldiradilar: ular xatoga yo'l qo'ymaydilar - shuning uchun xatolaridan saboq olmaydilar.
- (c) Guruh jamoani larzaga keltiruvchi har qanday norozilik yoki fikrni bostirishi mumkin. Bir-biriga yaqin bo'lgan guruhlar konsensusni saqlashga moyil bo'ladi - agar kerak bo'lsa, noto'g'ri - va xavfli qarorlar qabul qiladilar, chunki ular muqobil faktlar va nuqtai nazarlarni bostirishadi.

Bu hodisa "guruhli fikrlash" (Janis) deb ataladi. Uning ta'sirini cheklash uchun jamoani quyidagilarga rag'batlantirish kerak:

- (a) Tashqi g'oyalar va fikr-mulohazalarni faol ravishda izlang
- (b) Guruhda o'z-o'zini tanqid qilishni xush ko'ring.
- (c) qarama-qarshi dalillar va fikrlarni ongli ravishda baholang

### ***6.3 Umumiy maqsadlarga sodiqlik***

Jamoaning umumiy maqsadlariga sodiqlik bir qator yetakchilik harakatlarini o'z ichiga olishi mumkin.

- Jamoa maqsadlarini aniq belgilash
- Jamoaga maqsadlarni belgilashda ishtirok etishiga ruxsat berish
- Konstruktiv tanqid bilan taraqqiyot va natijalar haqida muntazam fikr-mulohazalar.
- Ishlash haqida fikr bildirishda jamoaning ishtiroki
- Birgalikda ishlash va topshiriqlarni jamoa bo'lib bajarish uchun ijobiy mustahkamlashni (maqto'v va h.k.) taklif qilish
- Tashkilot ichidagi jamoa muvaffaqiyatini qo'llab-quvvatlash.

## 7. MUVAFFAQIYATLI JAMOALAR

Jamoani uning faoliyati va natijalarini qamrab oluvchi miqdoriy va sifat omillari, shuningdek, jamoa a'zolarining qoniqish darajasi asosida baholash mumkin.

### *7.1 Jamoa faoliyatini baholash*

Jamoa rahbarining vazifasi "muvaffaqiyatli" yoki "samarali" jamoani qurishdir. Jamoa ishlash mezonlari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- Vazifaga erishish: tashkilotning missiyasi va maqsadlarini bajarish
- Jamoaning ishlashi: jamoaviy ishning konstruktivligini ta'minlash, jamoa dinamikasi, rollari va jarayonlari talablarini boshqarish
- Jamoa a'zolarining qoniqishi: shaxsiy rivojlanish va munosabatlar ehtiyojlarini qondirish Qaror qabul qilish uchun baholanishi mumkin bo'lgan miqdoriy va sifat jihatidan bir qator omillar mavjud.

Jamoa qanchalik samarali. Ba'zi omillarni o'z-o'zidan dalil sifatida qabul qilib bo'lmaydi, lekin asosiy muammolarni ko'rsatishi mumkin - masalan, avariya soni xavfsizlik tizimlarining yomonligi, shuningdek, jamoa muammolari tufayli yomon ruhiy holat va diqqat etishmasligi bilan bog'liq bo'lishi mumkin. Samarali va samarasiz jamoalarning ayrim xususiyatlarini quyidagicha umumlashtirish mumkin.

<b>Faktor</b>	<b>Samarali jamoa</b>	<b>Samarasiz jamoa</b>
Miqdoriy		
Kadrlar almashinuvi	Qisqa	Yuqori
Baxtsiz hodisalarning chastotasi	Qisqa	Yuqori
absenteizm	Qisqa	Yuqori
Chiqish va ishlash	Yuqori	Qisqa
Chiqish sifati	Yuqori	Qisqa
Shaxsiy maqsadlar	erishildi	erishilmadi
Ish jarayonidagi to'xtashlar va uzilishlar	Qisqa	Yuqori (masalan, tushunmovchiliklar, kelishmovchiliklar)

		tufayli)
Sifatli		
Tashkilotning maqsad va vazifalariga sodiqlik	Yuqori	Qisqa
Jamoa qanday ishlashini va nima uchun mavjudligini tushunish	Yuqori	Qisqa
Jamoadagi individual rollarni tushunish	Yuqori	Qisqa
Jamoa a'zolari o'rtasidagi aloqa	Bepul va ochiq	Ishonchsizlik
G'oyalar	Jamoa manfaati uchun ulashilgan	O'z manfaati uchun jismoniy shaxslar tomonidan "egalik" (va yashirin).
qayta aloqa	Konstruktiv tanqid	Gol urish, buzish
Muammoni hal qilish	Sabab manzillari	Faqat alomatlariga qaraydi
Ishchi yechimlarga qiziqish	Faol	Passiv qabul qilish
Fikrlar	Kelishuv	Majburiy qarorlar
Ishdan qoniqish	Yuqori	Qisqa
Rahbar yo'qligida motivatsiya	Yuqori	Mushuk bo'lmasa...
Chiqish sifati	Yuqori	Qisqa
Shaxsiy maqsadlar	erishildi	erishilmadi
Ish jarayonidagi to'xtashlar va uzilishlar	Qisqa	Yuqori (masalan, tushunmovchiliklar, kelishmovchiliklar tufayli)
Sifatli		
Tashkilotning maqsad va vazifalariga sodiqlik	Yuqori	Qisqa
Jamoa qanday ishlashini va nima uchun mavjudligini tushunish	Yuqori	Qisqa
Jamoadagi individual rollarni tushunish	Yuqori	Qisqa
Jamoa a'zolari o'rtasidagi aloqa	Bepul va ochiq	Ishonchsizlik
G'oyalar	Jamoa manfaati uchun ulashilgan	O'z manfaati uchun jismoniy shaxslar tomonidan "egalik" (va yashirin).

## 7.2 Samarali jamoalarni taqdirlash

Tashkilotlar shaxsiy muvaffaqiyatdan ko'ra jamoa muvaffaqiyatini tan oladigan mukofot tizimlarini yaratish orqali jamoaning ish faoliyatini rag'batlantirishga harakat qilishlari mumkin. Darhaqiqat, individual ishlash mukofotlari jamoaviy hamkorlik va ishlashga qarshi ishlashi mumkin.

(a) Ular jamoaviy ishdan ko'ra individuallikka urg'u berishadi.

(b) Ular jamoa rahbarlarini jamoa a'zolariga jamoa sifatida emas, balki faqat individual shaxs sifatida qarashga undaydilar.

Jamoa mukofotlari samarali bo'lishi uchun jamoa ma'lum xususiyatlarga ega bo'lishi kerak.

- Aniq rollar, maqsadlar va ishlash ko'rsatkichlari (shuning uchun jamoa mukofot olish uchun nima qilish kerakligini biladi)

- Muhim avtonomiya va natijada ishlash ta'siri (shuning uchun jamoa qo'shimcha harakat mukofotlanishini tushunadi)

- Yetuklik va barqarorlik

- Hamkorlik

- Jamoa a'zolarining o'zaro bog'liqligi (jamoa a'zolar hissasini boshqarishi uchun, har kim o'z vaznini tortib oladi, hech kim o'zi-o'zicha yuqoriroq mukofot olaman deb o'ylamaydi)

Jamoa (yoki tashkilot) faoliyatiga qaratilgan kompensatsiya sxemalariga quyidagilar kiradi:

(a) foyda bilan bog'liq pul mablag'larini taqsimlashga asoslangan foydani taqsimlash sxemalari

(b) qo'shilgan qiymat kabi mos ishlash ko'rsatkichi bilan bog'langan formuladan foydalangan holda foydani taqsimlash sxemalari. Ish samaradorligini oshirish xodimlarning nazorati ostida bo'lishi kerak, aks holda ishlashga rag'bat bo'lmaydi.

(c) xodimlarga ish beruvchi kompaniyasining aktsiyalarini jozibador narxda sotib olish huquqini beruvchi xodimlarning opsiyon sxemalari.

## **15-BOB. SHAXSLAR VA GURUHLARNING MOTIVATSIYASI**

### **1. MOTIVATSIYANING UMUMIY KO'RINISHI**

#### *1.1 Motivatsiya nima?*

Motivatsiya odamlarni ma'lum bir tarzda harakat qilishga undaydigan narsa bilan bog'liq, xoh u chanqoqni kamaytirish uchun bir stakan suv ichishmi yoki ko'tarilish uchun ko'p mehnat qilishmi.

Motivatsiya - bu "individning kerakli natijalarni tanlab olishi va ularga erishish uchun mos keladigan xatti-harakatni yo'lga qo'yadigan qaror qabul qilish jarayoni". (Huchinskiy va Buchanan).

Amalda "motivlar" va "motivatsiya" so'zlari odatda turli kontekstlarda quyidagilarga ishora qilish uchun ishlatiladi.

(a) Muayyan shaxs uchun orzu qilingan maqsadlar yoki natijalar. Biz pul, kuch yoki do'stlik nimadir qilish uchun sababdir, deymiz.

(b) Istalgan natijalarni tanlash, ularga qanday erishishni hal qilish (va muvaffaqiyatga erishish ehtimoli zarur bo'lgan harakat miqdorini oqlaydimi yoki yo'qmi) va kerakli xatti-harakatni amalga oshirishning aqliy jarayoni.

(c) Boshqa odamlar bizni o'zlari xohlagan tarzda tutishga undaydigan ijtimoiy jarayon. Ushbu ma'noda motivatsiya odatda tashkilotlarning xodimlarni ko'proq kuch sarflashga urinishlariga nisbatan qo'llaniladi.

## 1.2 Ehtiyojlar va maqsadlar

Odamlarda ma'lum tug'ma ehtiyojlar va maqsadlar mavjud bo'lib, ular o'z ehtiyojlarini qondirishni kutadilar. Bu xatti-harakatlarning ikkalasi ham nazorat ostida.

Shaxsiy xatti-harakatlar qisman inson biologiyasiga ta'sir qiladi, bu hayot uchun ma'lum asoslarni talab qiladi. Tana ushbu ehtiyojlardan mahrum bo'lganda, ehtiyojlar yoki chaqiriqlar (masalan, ochlik) deb ataladigan biologik kuchlar faollashadi va mahrumlikni tugatish uchun zarur bo'lgan xatti-harakatlarni buyuradi: ovqat, ichish, yugurish va hokazo. Biroq, biz qanday qilib tanlash erkinligini saqlab qolamiz. biz o'z istaklarimizni qondiramiz: ular o'ziga xos yoki oldindan aytib bo'ladigan xatti-harakatlarni buyurmaydi. (Keling, siz och qoldingiz: ochlikni qondirishning qancha aniq usullari haqida o'ylashingiz mumkin?)

Har bir insonning o'ziga xos maqsadlari ham bor. Bu maqsadlarning shaxs uchun nisbiy ahamiyati vaqt, sharoit va boshqa omillarga qarab farq qilishi mumkin.

<b>Ta'sir qilish</b>	<b>Izoh</b>
Bolalik muhiti va ta'lim	Intilish darajasi, oila va martaba shakllari va boshqalar rivojlanishning dastlabki bosqichida shakllanadi.
Tajriba	Bu bizga hayotdan nimani kutish kerakligini o'rgatadi: biz ijobiy tajribalarni takrorlashga intilamiz yoki salbiy tajribalardan qochish yoki ularning o'rnini to'ldirishga harakat qilamiz.
Yoshi va lavozimi	Odatda yosh bilan maqsadlarni o'zgartirishning bosqichma-bosqich jarayoni mavjud. Aloqalar va tadqiqotlar yosh xodimlarni hayajonlantirishi mumkin. Karyera va oilaviy maqsadlar 20-40 yosh guruhida raqobatlashadi: martaba boshlanishi va ko'tarilishi doimiy munosabatlar o'rnatish va farzand ko'rish bilan bog'liq ustuvorliklarga o'z o'rnini bo'shatishi mumkin.
Madaniyat	Kollektivistik madaniyatlar (3-bobga qarang) ishdagi munosabatlarga ko'proq qiziqish bildiradi, individualistik madaniyatlar esa kuch va avtonomiyaga urg'u beradi.

I-Konsepsiya	Yuqoridagi barcha omillar insonning o'zini o'zi qadrlashi bilan bog'liq. Shaxsning o'z qobiliyatlari va jamiyatdagi o'rnini baholashi uning ehtiyojlari va maqsadlarining nisbiy kuchi va tabiatiga ta'sir qiladi.
--------------	--

Motivatsiyaning asosiy taxminlari quyidagilardan iborat:

a) odamlar o'z ehtiyojlarini qondirish va maqsadlariga erishish uchun o'zini tutishadi.

(b) Tashkilot odamlar izlashi mumkin bo'lgan ba'zi qoniqishlarni taklif qilishi mumkin: munosabatlar va tegishlilik, qiyinchiliklar va yutuqlar, muvaffaqiyatga erishish, xavfsizlik va tuzilma va boshqalar.

(c) Shunday qilib, tashkilot odamlarga o'z ehtiyojlarini qondirish va bunday xatti-harakatlar evaziga o'z maqsadlariga erishish vositalarini taklif qilish orqali (ish unumdorligini ta'minlash uchun) o'zini xohlagan cha tutishga ta'sir qilishi mumkin. (Bu ta'sir jarayoni motivatsiya deb ataladi.)

(d) Agar odamlarning ehtiyojlari qondirilsa va ishda maqsadlarga erishilsa, ular ko'proq usadi

o'z ishiga va tashkilotga ijobiy munosabat, shuningdek, ishdan qoniqish hissi.

### ***1.3 “Motivatsiya” tushunchasi qanchalik foydali?***

Motivatsiya, ishdan qoniqish va ma'naviyatning ishlashga ta'sirini o'lchash qiyin bo'lsa ham, motivatsiya foydali tushunchadir.

(a) Motivatsiya - bu qoidalar va tartiblarga rioya qilishdan tashqari xodimlardan qo'shimcha majburiyat va samaradorlik darajasini olishdir. Agar odamlarni u yoki bu tarzda rag'batlantirish mumkin bo'lsa, ular yanada samarali ishlashlari mumkin (va unumdorlik oshadi) yoki ular yanada sifatli ishlarni ishlab chiqaradilar.

b) mehnat unumdorligini oshirish omili sifatida ishdan qoniqish foydasiga dalillar isbotlanmagan.

(c) Asosiysi, "aqlliroq" ishlash, "qattiqroq" bo'lish shart emas.

Axloq - bu asosan harbiy kontekstdan olingan, guruhning ruhiy holati yoki ruhi (esprit de corps), ayniqsa intizom va ishonchga nisbatan atama. Bu qoniqish bilan bog'liq bo'lishi mumkin, chunki past ruhiy holat norozilik holatini nazarda tutadi.

Past ma'naviyat yoki norozilik hukm qilinadigan belgilar ham noaniqdir.

(a) Yomon ishlash har doim ham ruhiy tushkunlik belgisi emas. Aniqroq muammolar bo'lishi mumkin (masalan, ishni tashkil qilish yoki texnologiya bilan).

(b) xodimlarning yuqori aylanmasi past ma'naviyatning ishonchli ko'rsatkichi emas: ishchi kuchining yosh tarkibi.

va boshqa eskirish omillarini hisobga olish kerak. Xodimlarning past aylanmasi ham yuqori ma'naviyatdan dalolat bermaydi: odamlar, masalan, mahalliy mehnat bozorida boshqa imkoniyatlar yo'qligi sababli qolishlari mumkin.



Biroq, qoniqishning ruhiy salomatlik bilan bog'liqligi haqida ba'zi dalillar mavjud, shuning uchun stress yoki psixologik disfunktsiya alomatlari ishlar yaxshi ketmasligidan dalolat berishi mumkin. (Yana ish bilan bog'liq bo'lmagan bir qator omillar bunga hissa qo'shishi mumkin.)

Munosabat so'rovlari, shuningdek, intervyu yoki so'rovnomalar orqali xodimlar o'zlarining ishdan qoniqishlarini qanday tushunishlarini aniqlash uchun ishlatilishi mumkin.

## SAVOL

Shaxsiy motivatsiya

Siz yoki tashkilotingizdagi qanday omillar sizni undaydi:

- a) umuman ishga kelasizmi?
- b) Siz o'rtacha ish kunini qilyapsizmi?
- (c) "Break out" vazifa uchunmi yoki boshliq uchunmi? Davom eting, halol bo'ling!

### *1.4 Motivatsiya nazariyalari*

Ko'pgina nazariyalar motivatsiyani va nima uchun va qanday qilib odamlarni motivatsiya qilish mumkinligini tushuntirishga harakat

Bir tasnifga ko'ra, mazmun nazariyasi va jarayon nazariyasi o'rtasida farqlanadi.

(a) Kontent nazariyalari "Odamlarni nimaga undaydi?" degan savolni beradi.

Ular odamlarning bir qator ehtiyojlari yoki istalgan natijalari bor deb taxmin qilishadi. Maslouning ehtiyojlar ierarxiyasi va Gertsbergning ikki faktorli nazariyasi qisqacha muhokama qilingan ushbu turdagi ikkita eng muhim yondashuvdir.

(b) Jarayon nazariyalari "odamlarni qanday motivatsiya qilish mumkin?" degan savolni beradi.

Ular natijalarni ma'qul ko'rish jarayonini va odamlar intilishlarini o'rganadilar. Bu yondashuv odamlarning ongli yoki ongsiz hisoblash jarayoni orqali o'z maqsadlari va ularga boradigan yo'lni tanlashga qodirligini nazarda tutadi. Kutish nazariyasi va Xending keyinroq muhokama qilinadigan "motivatsion hisobi" bu turdagi nazariyalardir.

## **2. MOTIVATSIYANING NAZARIY JIHLTLARI**

Motivatsiyaning mazmunli nazariyalari shuni ko'rsatadiki, xodimni rag'batlantirishning eng yaxshi usuli uning ehtiyojlarini aniqlash va ularga ushbu ehtiyojlarga javob beradigan mukofotlarni taklif qilishdir.

Maslou o'z-o'zini amalga oshirish kabi yuqori qoniqishlarga erishganida, odam qondirishga intiladigan ehtiyojlar ierarxiyasini aniqladi.

Avraam Maslou insonning beshta tug'ma ehtiyojlarini ta'riflab berdi va har bir ehtiyojning rag'batlantiruvchi kuchi haqida ma'lum **taxminlarni ilgari surdi**.



(a) Shaxsiy ehtiyojlar "nisbiy ustunlik ierarxiyasi" ga (ko'rsatilgandek) tuzilishi mumkin. Har bir ehtiyoj darajasi qondirilgunga qadar hukmronlik qiladi; shundagina keyingi ehtiyoj darajasi rag'batlantiruvchi omilga aylanadi. Qondirilgan ehtiyoj endi inson xatti-harakatlarini rag'batlantirmaydi.

(b) O'z-o'zini amalga oshirishga bo'lgan ehtiyoj kamdan-kam hollarda qondirilishi mumkin.

(c) Bundan tashqari, Maslou quyidagilarni ta'riflagan:

(i) so'rov erkinligi va fikr bildirish zarurati (so'z erkinligini ta'minlaydigan va adolat, adolat va adolatni ta'minlaydigan ijtimoiy sharoitlar uchun)

(ii) bilim va tushunishga bo'lgan ehtiyojlar (atrof-muhit haqida bilim olish, o'rganish, o'rganish uchun)

SAVOL

Maslouning ehtiyojlar ierarxiyasi

Quyidagi qaysilar Maslou toifalariga mos kelishini aniqlang.

- (a) Menejeringizdan maqtoov olish (e) Ish haqini oshirish
- (b) Oilaviy partiya (f) Mahalliy kompaniyaga qo'shilish
- (c) Ovqatlanishni unutgan rassom (g) OBE olish.
- (d) Inson cho'ldagi orol qirg'ogiga yuvildi (h) Uy sotib olish

JAVOB

Maslouning sanab o'tilgan holatlar uchun toifalari quyidagilardir.

- (a) hurmatga bo'lgan ehtiyoj
- (b) ijtimoiy ehtiyojlar
- (c) O'z-o'zini amalga oshirish ehtiyojlari quyi darajadagi ehtiyojlardan ustundir!
- d) fiziologik ehtiyojlar
- (e) xavfsizlikning dastlabki ehtiyojlari; hurmat ma'lum bir daromad darajasida yuqoriroq bo'lishi kerak
- (f) ijtimoiy yoki o'zini o'zi amalga oshirish ehtiyojlari
- g) hurmatga bo'lgan ehtiyoj
- (h) xavfsizlik yoki hurmatga bo'lgan ehtiyojlar

### 2.1.1 Maslou nazariyasini baholash

Maslou ierarxiyasi sodda va intuitiv tarzda jozibador: agar siz ochlikdan o'layotgan bo'lsangiz, hurmat haqida qayg'urmasligingiz dargumon! Biroq, bu faqat nazariya va bir nechta asosiy cheklovlarga ega ekanligi ko'rsatilgan.

(a) Inson xatti-harakati bir nechta ehtiyojlarga javob bo'lishi mumkin va bir xil ehtiyoj turli odamlarda turli xil xatti-harakatlarni keltirib chiqarishi mumkin, shuning uchun mukofotga javoban inson xatti-harakatlarini tushuntirish yoki bashorat qilish uchun modeldan foydalanish qiyin.

(b) Ierarxiya kechiktirilgan qoniqish (odamlar kelajakdagi manfaatlar va'dasi uchun hozirgi azob-uqubatlarni e'tiborsiz qoldirishga tayyor) va altruistik xulq-atvor (odamlar boshqalar uchun o'z ehtiyojlarini qurbon qiladi) tushunchalarini e'tiborsiz qoldiradi.

(c) ierarxiyaning empirik tekshiruvini topish qiyin.

(d) Tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, ierarxiya Buyuk Britaniya va AQShning madaniy qadriyatlarini aks ettiradi, ularni boshqa kontekstlarga o'tkazib bo'lmaydi.

### 2.2 Gertsbergning ikki omilli nazariyasi

Gertsberg ikkita asosiy ehtiyoj tizimini aniqladi: muammolardan qochish zarurati va shaxsiy o'sish zarurati. U har ikkala turdagi ehtiyojlarni qondirish uchun tashkilotlar taklif qilishi mumkin bo'lgan omillarni taklif qildi: mos ravishda gigiena omillari va motivatsion omillar.

Gertsbergning ikki omil nazariyasi ikkita ehtiyojga asoslanadi: muammolardan qochish zarurati va shaxsiy o'sish zarurati.

(a) Noxush tuyg'ulardan qochish zarurati gigienik omillar bilan qondiriladi. Gigiena omillari atrof-muhit va mehnat sharoitlari bilan bog'liq, jumladan:

- Kompaniya siyosati va boshqaruvi
- Shaxslararo munosabatlar
- Ish haqi
- Ish sharoitlari
- Nazorat sifati
- Ish xavfsizligi.

Agar yetarli bo'lmasa, gigiena omillari ishdan norozilikni keltirib chiqaradi (shuning uchun ularni "norozi" deb ham atashadi). Ular "sog'lom salomatlik" ni faol ravishda targ'ib qilish o'rniga, sog'liq uchun tahdidlarni minimallashtirib, sanitariya holatlari kabi ishlaydi.

(b) shaxsiy o'sishga bo'lgan ehtiyoj rag'batlantiruvchi omillar bilan qondiriladi.

Ular faol ravishda ishdan qoniqish hosil qiladi (shuningdek, "qoniqarli" deb ataladi) va insonni mukammal ishlash va harakatga samarali undaydi. Ushbu omillar ishning o'zi bilan bog'liq, jumladan:

- Holat (garchi bu gigiena omili ham bo'lishi mumkin)
- Qiyin ish
- Rag'batlantirish (yoki buni amalga oshirish imkoniyatlari)
- Muvaffaqiyat hissi
- Tengdoshlar va rahbariyat tomonidan tan olinishi
- Lavozimning o'sishi
- Vazifa

Rag'batlantiruvchi omillarning yo'qligi xodimlarni gigiena omillariga e'tibor berishga undaydi. Ular, qisqa muddatda motivator sifatida ko'rilishi mumkin bo'lsa-da, oxir-oqibat qoniqarsiz bo'ladi.

Gertsberg, past unumdorlik, sifatsiz va ish tashlashlar kabi zaif motivatsiya dalillari mavjud bo'lganda, rahbariyat ish haqi va mehnat sharoitlari kabi gigiena omillariga juda ko'p e'tibor bermasligini taklif qildi. Bu uyushgan ishchilarning intilishlari uchun an'anaviy maqsadlar bo'lsa-da, ularning mehnatga munosabatini yaxshilash imkoniyatlari cheklangan. Buning o'rniga, Herzberg ishning uchta turini taklif qildi, ular motivatorlarni kuchaytirish orqali ishdan qoniqishni ta'minlaydi.

- Ish joylarini kengaytirish
- Joylashuvni aylantirish
- Rag'batlantirish

### *2.3 Gertsberg nazariyasini baholash*

Gertsbergning dastlabki tadqiqotida 203 nafar Pitsburglik muhandis va buxgalter ishtirok etgan. Shuning uchun uning nazariyasi quyidagilarga asoslangan deb tanqid qilindi:

- (a) Noto'g'ri kichik namuna hajmi
- (b) Cheklangan madaniy kontekst (G'arb mutaxassislari)

Ishdan qoniqishning (motivatsion omillardan) mehnat unumdorligiga ta'sirini tekshirish va o'lchash qiyin bo'lgan.

## 3. MOTIVATSIYASINING JARAYON NAZARIYALARI

Jarayon motivatsiyasi nazariyalari menejerlarga xodimlarning qanday mukofotlarni olish to'g'risida qaror qabul qilish dinamikasini tushunishga yordam beradi.

### ***3.1 Vroomning kutish nazariyasi***

Viktor Vroom inson motivatsiyasini baholash va o'lchash formulasini ishlab chiqdi. U kishining motivatsiyasining kuchi ikki omilning mahsuli ekanligini taklif qildi.

(a) Ularning ma'lum bir natijani afzal ko'rish kuchi. Vroom buni valentlik deb atadi: u ijobiy yoki salbiy son yoki nol sifatida ifodalanishi mumkin, chunki natijalarni xohlash, oldini olish yoki befarq bo'lish mumkin.

(b) Uning natija haqiqatda ma'lum bir xatti-harakatlar natijasi bo'lishini kutishi. Vroom buni "sub'ektiv ehtimollik" yoki kutish deb atagan. Ehtimollik 0 dan (imkoniyat yo'q) 1 (aniqlik)gacha bo'lgan har qanday raqam bilan ifodalanishi mumkin.

Eng oddiy shaklda kutish tenglamasini quyidagicha shakllantirish mumkin:

$$F = V * E$$

Bu erda:  $F$  = shaxsning o'zini muayyan tarzda tutish motivatsiyasining kuchi yoki kuchi  $V$  = valentlik: shaxsning ma'lum bir natija yoki mukofotni afzal ko'rish kuchi.

$E$  = kutish: xatti-harakat natijaga / mukofotga olib kelishini individual idrok etish

Ushbu tenglamada valentlik yoki kutish qiymatlari qanchalik past bo'lsa, motivatsiya shunchalik kam bo'ladi. Xodim ko'tarilishning oshishiga olib kelishini kutishi mumkin (masalan, rahbariyatning va'dalari tufayli), lekin agar ular lavozimga ko'tarilish g'oyasiga befarq yoki salbiy munosabatda bo'lishsa (chunki ular mas'uliyatni yoqtirmasalar), ular ularning mahsuldorligini oshirish uchun motivatsiya bo'lmaydi. Xuddi shunday, agar ko'tarilish ular uchun juda muhim bo'lsa - lekin ular yuqori mahsuldorlik ularni lavozimga ko'tarishiga ishonmasalar (ehtimol, ular ilgari chetda bo'lganlari uchun), ularning motivatsiyasi past bo'ladi.

### ***3.2 Jarayon nazariyalarining boshqaruv natijalari***

Jarayon nazariyasi quyidagilarni taklif qiladi.

(a) Kutilayotgan natijalar aniq ko'rsatilishi kerak, shunda shaxs nima kutilayotgani, mukofot va qancha kuch sarflashini bilgan holda motivatsiya hisobini yakunlashi mumkin.

(b) Odamlar o'z ehtiyojlari va umidlarini hisobga olgan holda, o'zlariga qo'ygan aniq maqsadlarga ko'proq sodiqdirlar.

(c) Darhol va doimiy fikr-mulohazalarni taqdim etish kerak. Haqiqiy natijalarni bilmasdan turib, "E" xarajatlarining oqlanganligini (yoki kelajakda oqlanadi) tekshirish mumkin emas.

(d) Agar shaxs standartlarga (maqsadlar bo'yicha boshqarish) bog'liq bo'lgan faoliyatiga ko'ra mukofotlansa, u pastroq standartlarni belgilashi mumkin: hisobning kutilgan qismi (muvaffaqiyat va mukofot ehtimoli), agar standart pastroq bo'lsa, kattaroq bo'ladi. , shuning uchun kamroq xarajat "E" deb xabar qilinadi.

#### 4. MOTIVATSION YONDASHUVNI TANLASH

Neohuman Relations maktabining ikki nufuzli mualliflari menejerning odamlarni rag'batlantirishga bo'lgan yondashuvi ularning "ularni nimaga undayotgani" haqidagi taxminlariga bog'liqligini ta'kidlaydilar.

##### *4.1 MakGregor: X nazariyasi va Y nazariyasi*

Mak Gregor menejerning yondashuvi ikki ekstremal farazlar to'plami o'rtasidagi munosabatlarga asoslanishini taklif qildi: X nazariyasi (ishchilarni majburlash kerak) va Y nazariyasi (ishchilar kuchga ega bo'lishni xohlaydi).

Duglas MakGregor (Korxonaning insoniy tomoni) menejerlar (AQShda) o'zlarini ishdagi odamlar to'g'risida ikki xil farazlardan biriga ega bo'lgandek tutishlarini taklif qildi: X nazariyasi va Y nazariyasi.

(a) X nazariyasiga ko'ra, ko'pchilik odamlar mehnat va mas'uliyatni yoqtirmaydilar va iloji bo'lsa, ikkalasidan ham qochishadi. Shu sababli, ko'pchilik odamlarni etarli darajada harakat qilishlari uchun majburlash, nazorat qilish, yo'naltirish va / yoki jazo bilan tahdid qilishlari kerak. Ushbu taxminlar asosida harakat qiladigan menejerlar nazoratni yopishga moyil bo'ladi, batafsil qoidalar va nazoratni qo'llaydi va "sabzi va tayoq" motivatorlaridan foydalanadi.

(b) Y nazariyasi ishdagi jismoniy va aqliy harakat o'yin yoki dam olish kabi tabiiydir.

Oddiy odam ishni o'z tabiatiga ko'ra yoqtirmaydi: sharoitga qarab, u qoniqish yoki norozilik manbai bo'lishi mumkin. O'rtacha odamning imkoniyatlari kamdan-kam hollarda ish joyida to'liq foydalaniladi. Agar ularning maqsadlari tashkilot maqsadlari bilan mos kelsa, odamlarni ishdagi muammolar va mas'uliyatlarni izlashga undash mumkin. O'z xodimlariga bunday munosabatda bo'lgan menejer ko'proq maslahatchi, ijobiy fikr-mulohaza, qiyinchilik va mas'uliyatni motivator sifatida ishlatadigan rahbar bo'ladi.

Ikkalasi ham haqiqiy odamlar uchun emas, balki haddan tashqari spekulyatsiya uchun. Biroq, ular ham o'zini-o'zi amalga oshiradigan bashoratlarga moyil. "X nazariyasi" to'g'ri ekanligiga ishongan xodimlar o'zini shunga yarasha tuta boshlaydi. "Y nazariyasi" to'g'ri deb munosabatda bo'lgan xodimlar - ular ko'proq mas'uliyatni

o'z zimmalariga olishga da'vat etiladi - qiyinchilikka ko'tariladi va shunga mos ravishda o'zini tutadi.

X nazariyasi va Y nazariyasi menejerlarning motivatsion uslublari asosidagi taxminlar haqida xabardorligini oshirish uchun ishlatilishi mumkin.

## 5. MUKOFOTLAR VA RAG'BATLANTIRISHLAR

Tashkilot o'z xodimlariga taklif qilishi mumkin bo'lgan barcha rag'batlantirishlar bevosita pul mukofotlari bilan bog'liq emas. Xodimning har qanday istagi yoki ehtiyojini qondirish o'tmishdagi ish uchun mukofot yoki kelajakdagi faoliyati uchun rag'bat sifatida ko'rilishi mumkin.

- Mukofot – bu shaxs yoki jamoaga qo'shgan hissasi yoki muvaffaqiyati uchun beriladigan “token” (pul yoki boshqa yo'l bilan).

- Rag'bat - bu shaxs yoki jamoani o'zini qanday tutishga undashga qaratilgan hissa yoki muvaffaqiyat uchun taklif yoki mukofot va'dasi.

Turli odamlar turli maqsadlarga ega va o'zlarining ish hayotidan turli xil narsalarni olishadi: boshqacha qilib aytganda, ular turli xil ish yo'nalishlariga ega. Nima uchun odam ishlashi yoki yaxshi ishlashga undashi mumkin?

(a) Inson munosabatlari maktabining menejment nazariyotchilari mehnat munosabatlarini ishchiga taklif qilinadigan qoniqish va mukofotning asosiy manbai sifatida ko'rishgan.

(b) Yaqinda yozuvchilar bir qator "yuqori tartibli" motivatsiyalarni taklif qilishdi, xususan:

- Ishdan qoniqish, ishning o'ziga qiziqish va qiyinchilik - qoniqish keltiradigan ish.

- Qaror qabul qilishda ishtirok etish - mas'uliyat va ishtirok etish

(c) Ish haqi har doim juda noaniq pozitsiyaga ega bo'lgan, ammo odamlar yashash uchun pulga muhtoj ekan, bu albatta mukofotlar paketining bir qismi bo'ladi.

### *5.1 Ichki va tashqi omillar*

Ishlayotgan xodimlarga taqdim etiladigan ish haqi ikki asosiy turdagi bo'lishi mumkin.

(a) Tashqi mukofotlar ishning o'zidan (yoki tashqarisida) alohida va qarorlarga bog'liq.

boshqalar (ya'ni, ishchilarning o'zlari ham nazorat qilmaydi). Masalan, ish haqi, nafaqalar, naqd pulsiz rag'batlantirish va mehnat sharoitlari (Gersbergning gigiena omillari).

(b) Ichki ish haqi - bu ishning o'zi bajarilishidan kelib chiqadigan mukofot (Herzberg motivatsion omillar). Shuning uchun ular tabiatan moddiy ko'ra ko'proq psixologik va ishdan qoniqish tushunchasi bilan bog'liq. Ichki mukofotlar ishni bajarishdan qoniqish, ma'lum bir ishning maqomi va qiyin ishni yaxshi bajarishdan kelib chiqadigan muvaffaqiyat hissini o'z ichiga oladi.

### **5.2 Mukofotlash tizimi**

Bola mukofot tizimini boshqarish mezonlarini belgilab berdi. Bunday tizim oltita narsani qilishi kerak.

(a) Odamlarni bo'sh ish o'rinlarini to'ldirishga va qolishga undash

(b) xodimlarning xatti-harakatlarining taxminiyligini oshirish, ular o'z vazifalarini izchil va oqilona standartlarga muvofiq bajarishlariga ishonishlari mumkin.

(c) O'zgarishlar va moslashuvchanlikni qabul qilishga tayyorlikni oshirish (mehnat amaliyotidagi o'zgarishlar ko'pincha yuqori haq to'lanadigan kasaba uyushmalaridan "sotib olinadi")

d) innovatsion xulq-atvorni rag'batlantirish

(e) Tashkilotdagi ishning mohiyatini va talab qilinadigan ko'nikma yoki tajribani aks ettirish. Shunday qilib, mehnatga haq to'lash tizimi tashkilot tuzilmasidagi lavozim stajiga mos kelishi va barcha xodimlar uchun adolatli deb hisoblanishi kerak.

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

### **5.3 Ishni loyihalash motivator sifatida**

Ishning o'zi motivator sifatida ishlatilishi mumkin yoki bu norozilikka sabab bo'lishi mumkin. Ish dizayni odamlar uchun "ish o'rinlari" yaratish uchun vazifalar qanday tashkil etilganligini anglatadi.

#### **5.3.1 Mikro dizayn**

Ommaviy ishlab chiqarish va ilmiy boshqaruvning oqibatlaridan biri nima deb atash mumkin edi

mehnatning mikro bo'linishi yoki ishni soddalashtirish. Mikro dizayndagi ishlar quyidagi afzalliklarga ega.

(a) Kichik mashg'ulot. Vazifa eng kichik ketma-ket vazifalar soniga bo'linadi. Har bir vazifa shunchalik sodda va tushunarliki, uni minimal tayyorgarlik bilan o'zlashtirish mumkin.

(b) almashtirish. Agar kadrlar almashinuvi yuqori bo'lsa, buning ahamiyati yo'q, chunki malakasiz o'rinbosar topib, juda qisqa vaqt ichida ishni bajarishga o'rgatish mumkin.



c) moslashuvchanlik. Talab qilinadigan malaka darajasi past bo'lganligi sababli, ishchilarni bir vazifadan boshqasiga osongina almashtirish mumkin.

(d) nazorat qilish. Agar vazifalar aniq belgilansa va standart muddatlar belgilansa, ishlab chiqarishni bashorat qilish va nazorat qilish osonroq bo'ladi.

(tenglik. Oddiy topshiriqlar bo'yicha ishni standartlashtirish sifatini bashorat qilish osonroq deganidir.

Biroq, mikro dizaynlashtirilgan ish joylarining kamchiliklari quyidagilarni o'z ichiga oladi.

(a) Ish "monoton" va xodimlar charchagan, zerikkan va baxtsiz. Buning oqibatlari yuqori xodimlar almashinuvi, ishdan bo'shatish, nikoh va tartibsizliklar bo'ladi. Mashinalardan farqli o'laroq, odamlar ishlari turlicha bo'lganda yaxshiroq ishlaydi.

(b) Oddiy vazifani bajarayotgan odam o'zini katta mashinadagi kichik tishli kabi his qiladi va tashkilotning yakuniy mahsuloti yoki xizmatiga hissa qo'shishning ma'nosi yo'q.

v) Haddan tashqari ixtisoslashuv odamni o'z ishida ajratib qo'yadi va nafaqat ishdagi hamkasblari bilan ijtimoiy aloqalarni, balki bilimlarni to'plashni ham oldini oladi.

d) Amalda ishni haddan tashqari soddalashtirish e'tiborsizlik va ma'naviyatni yo'qotish natijasida ish sifatining pasayishiga olib keladi.

### 5.3.2 *Ishni boyitish*

Bo'sh ish o'rinlarini boyitish - bu ishdagi ishning mas'uliyatini, kengligi va murakkabligini oshirishga qaratilgan rejalashtirilgan, maqsadli harakatdir. Ish imkoniyatlarini kengaytirish vakolat berishga o'xshaydi.

Ishni boyitish - bu ishning yuqori darajadagi mas'uliyat, vazifa va avtonomiyaga "vertikal" kengayishi. Ishni boyitish mumkin:

- Xodimga yuqori darajadagi qarorlar qabul qilish imkoniyatini berish.
- Xodimga ishni qanday bajarish kerakligini hal qilishda ko'proq erkinlik berish.
- Xodimlarni o'z rahbarlari tomonidan qarorlarni rejalashtirishda ishtirok etishga undash.
- Xodimdan muntazam fikr bildirish

O'z-o'zidan, ish o'rinlarini boyitish xodimlarni avtomatik ravishda samaraliroq qilmaydi. "Hatto o'z ishini yaxshilashni xohlaydiganlar ham mukofot sifatida nafaqat ishdan qoniqishni kutishadi. Ish o'rinlarini kengaytirish samaradorlikni oshirishning eng arzon usuli emas. Uning qoplanishi ma'naviyat, iqlim va ish munosabatlari uchun kamroq ko'rinadigan xarajatlar bilan bo'ladi "(Handy).

### 5.3.3 *Ish joylarini kengaytirish*

Ish joylarini kengaytirish - bu xodim ishtirok etadigan operatsiyalar sonini ko'paytirish orqali ish joylarini kengaytirishga urinish.

Ishni kengaytirish - bu vazifalarning xilma-xilligini oshirish va topshiriqlarning takrorlanishini kamaytirish orqali ishning "gorizontal" kengayishi.

(a) Umumiy ishlab chiqarish ishining ko'p qismini qamrab oladigan vazifalar zerikishni kamaytirishi va vazifaga ma'no, ahamiyat va rang-baranglik qo'shishi kerak.

(b) Kengaytirilgan ish o'rinlari bo'limda yuqori maqomga ega bo'lishi mumkin, ehtimol lavozimga ko'tarilish uchun toshlar sifatida.

Biroq, ish o'sishi o'zining ichki mukofotlari bilan cheklangan, chunki xodimlardan uchta alohida zerikarli, murakkab bo'lmagan topshiriqni bajarishni so'rash ulardan bitta zerikarli, murakkab bo'lmagan vazifani bajarishni so'rashdan ko'ra ko'proq rag'batlantiruvchi bo'lishi dargumon!

#### *5.3.4 Ishni almashtirish*

Rotatsiya - turli vazifalarni ko'paytirish uchun xodimlarni bir ishdan ikkinchisiga rejalashtirilgan o'tkazish.

Lavozimni aylantirish - bu ishning "ketma-ket" davomi. Herzberg to'rt ishchidan iborat ombor brigadasini nazarda tutadi, bu herda eng yomon ish bunkerning pastki qismida sumka bog'lash edi va eng yaxshi ish forkliftni haydash edi: ishni almashtirish odamlarning bir xil vaqt sarflashini ta'minlash edi. barcha bo'sh ish o'rinlari uchun. Ish o'zgarishlari, shuningdek, ba'zida odamlar turli ishlarda stajyor sifatida o'zgarib, ko'proq tajribaga ega bo'ladigan o'rganish shakli sifatida qaraladi.

Umuman olganda, rivojlanish uchun aylanishning qiymati cheklanganligi e'tirof etiladi, ammo u takroriy ishlarning monotonligini kamaytirishi mumkin.

#### *5.3.5 Ish faoliyatini optimallashtirish*

Yaxshi ishlab chiqilgan ish odamga ishdan qoniqishga hissa qo'shadigan beshta asosiy jihatni berishi kerak.

(a) Ko'nikmalarning xilma-xilligi: turli ko'nikmalarni o'rgatish va turli operatsiyalarni bajarish qobiliyati.

(b) Vazifa identifikatori: operatsiyalarni "butun" vazifalarga (yoki mazmunli vazifa segmentlariga) birlashtirish.

v) Vazifaning ahamiyati: vazifaning roli, maqsadi, mazmuni va qadriyati sifatida qabul qilinadi.

(d) avtonomiya: o'z xohishiga ko'ra harakat qilish yoki o'zini o'zi boshqarish qobiliyati (masalan, maqsadlarni belgilash va ish usullari kabi sohalarda)

(e) Teskari aloqa: shaxsga o'z taraqqiyotini baholash va fikr bildirish, eshitish va natijalarga ta'sir o'tkazish imkoniyatini beradigan ishlash bo'yicha fikr-mulohazaga ega bo'lish.

#### *5.4 Teskari aloqa motivator sifatida*

Ishdan qoniqish va motivatsiya uchun konstruktiv fikr-mulohazalar muhim ahamiyatga ega.

Gertsberg fikr-mulohazalarning motivatsiya sifatida muhimligini eslatgan birinchi mashhur yozuvchi edi.

Teskari aloqaning ikkita asosiy turi mavjud bo'lib, ularning ikkalasi ham ishlash va rivojlanish uchun muhimdir.

(a) Motivatsion teskari aloqa shaxsni maqtash va mukofotlash orqali ijobiy xulq-atvor va ish faoliyatini rag'batlantirish va mustahkamlash uchun ishlatiladi.

(b) Rivojlanish bo'yicha fikr-mulohazalar faoliyatning ma'lum bir sohasini yaxshilash zarurati tug'ilganda taqdim etiladi, bu shaxsga nimani o'zgartirish kerakligini va uni qanday qilish mumkinligini aniqlashga yordam beradi.

Konstruktiv fikr-mulohazalar rivojlanishni kuchaytirish va rag'batlantirish uchun mo'ljallangan. Bu odamning qilgan ishlari haqida faqat ijobiy, rag'batlantiruvchi yoki "rag'batlantiruvchi" fikr-mulohaza bildirish kerak degani emas: yaxshilash uchun mo'ljallangan yo'nalishlar haqidagi fikr-mulohazalar mahorat bilan va sezgir tarzda taqdim etilgan bo'lib, ko'p jihatdan foydaliroq bo'ladi. Bu shunday bo'lishi kerak:

- Ijobiy tomonlarga mutanosib
- Maxsus
- Shaxsiyatga emas, balki xatti-harakatlarga/natijalarga e'tibor qaratiladi
- Maqsad (adolatli ko'rinadi)
- Qo'llab-quvvatlash/hamkorlik, insonning yaxshiroq inson bo'lishiga yordam berish uchun mavjud resurslarga e'tibor qaratish.
- Tanlangan (barcha kamchiliklarni birdaniga bartaraf etmaslik)
- Ishonch beruvchi

### *5.5 Motivator sifatida ishtirok etish*

Odamlar odatda qiziqarliroq ishni xohlashadi va qaror qabul qilishda o'z so'zini aytishni xohlashadi. Bu umidlar ishda ko'proq ishtirok etish sari harakatning asosiy qismidir.

Ishtirok etish, agar quyidagi shartlar bajarilsa, xodimlarni jalb qilishi va ularni o'z vazifalariga sodiqligini his qilishi mumkin (5 C).

- Ishonch. Ishtirok etish samimiy bo'lishi kerak.
- Ketma-ketlik. Ishtirok etish harakatlari uzoq vaqt davomida izchil amalga oshirilishi kerak.
- Aniqlik. Ishtirok etishdan maqsad aniq.
- Imkoniyat. Shaxs samarali ishtirok etish imkoniyati va ma'lumotlariga ega.
- Majburiyat. Menejer ishtirok etishga ishonadi va uni chin dildan qo'llab-quvvatlaydi.

### *5.6 Noto'g'ri mukofot tizimlari*

Amalda, noto'g'ri mukofot tizimlari paydo bo'lishi mumkin. Masalan:

- Bonuslar natijalardan qat'iy nazar beriladi
- Ish haqini oshirish, uning natijalaridan qat'i nazar, shartnomaga kiritilgan

Ushbu misollarda xodim o'z faoliyatini yaxshilashga yoki tashkilotning gullab-yashnashiga hissa qo'shishga rag'batlanmaydi. Xodim barcha maqsadlariga to'liq erisha olmasa, bonus bilan taqdirlanishi mumkin edi. Boshqa xodim o'rnatilgan ish haqini oshirish bilan shartnomaga ega bo'lishi mumkin, shuning uchun ular ishlash

o'rniga golf maydonida vaqt o'tkazishadi. Ushbu ikkala misol ham korporativ boshqaruv bilan bog'liq muammolarni keltirib chiqaradi, chunki rejim birinchi holatda muvaffaqiyatsizlikni taqdirlaydi va ikkinchi holatda shaxsiy manfaatlar uchun rag'batlantiradi.

## 6. Motivator sifatida to'lov

Ish haqi gigiena omillarining eng muhimi, ammo uning motivatsiyaga ta'siri noaniq.

To'lov muhim, chunki:

- Bu tashkilot uchun eng katta xarajat.
- Odamlar buni jiddiy qabul qiladilar: u insonning bir qator ehtiyojlari va maqsadlariga “qo‘ndiradi”.
- Bu huquqiy masala (eng kam ish haqi, teng ish haqi to'g'risidagi qonun hujjatlari).
- Bu tashkilotga zarur bilim, ko'nikma va tajribaga ega bo'lgan odamlarni jalb qilish va ushlab turish imkonini beradi.

### 6.1 To'lov qanday aniqlanadi?

Tashkilotlar ish haqini aniqlashning bir necha usullari mavjud.

(a) ishni baholash. Bu tashkilotdagi ish o'rinlarining nisbiy qiymatini aniqlashning tizimli jarayoni. Uning asosiy maqsadi adolatli (va qonuniy asosli) ish haqi tizimini ishlab chiqish va qo'llab-quvvatlash uchun oqilona asosni ta'minlashdir.

Ish haqi tarkibi xodimning shaxsiy fazilatlariga emas, balki lavozim mazmuniga asoslanadi. (Alohida xodimga ish faoliyati uchun mukofot sifatida qo'shimcha shaxsiy bonus to'lanishi mumkin.)

(b) adolatlilik. Ish haqi insonning mehnat darajasi va uni bajarish qobiliyatiga mos ravishda idrok etilishi va his etilishi kerak.

v) kelishilgan ish haqi shkalasi. Ish haqi shkalasi, farqlari va eng kam stavkalari qonunchilik, hukumat siyosati, iqtisodiyot, kasaba uyushmalari hokimiyati, tegishli malakalar uchun mehnat bozori sharoitlari, ishlash shartnomalari kabi omillarga muvofiq korxonalar, mahalliy yoki milliy darajada kelishilishi mumkin. , va boshqalar.

(d) bozor stavkalari. Ochiq mehnat bozorida talab va taklifning standart tuzilmasi mavjud bo'lsa, ish haqi tarkibiga bozor ish haqi stavkalari eng katta ta'sir ko'rsatadi. Agar tashkilotning stavkalari mahalliy yoki milliy mehnat bozorida bazaviy stavkalardan pastroq bo'lsa, u xodimlarni jalb qilish va ushlab turishda muammolarga duch keladi.

(e) individual ishlash. Bu xizmat mukofotlari yoki ish faoliyati uchun bonuslar to'lanishiga olib kelishi mumkin.

## **6.2 Mukofot turlari**

Tashkilot xodimlarga mukofotlar to'plamiga birlashtirilgan bir qator mukofotlarni taklif qilishi mumkin. Taklif etilayotgan assortiment quyidagilardan bir qismini yoki barchasini o'z ichiga olishi mumkin.

- Asosiy ish haqi yoki ish haqi
  - Qo'shimcha ish haqi (ehtimol, ishlagan soatiga qarab ish haqi oladigan xodimlar uchun)
  - Ishlash bonusi
  - Aksiya
  - Birja opsiyalari (aktsiyalarni arzon narxda sotib olish imkoniyati)
  - Naturadagi imtiyozlar (masalan, kompaniya avtomobilidan shaxsiy foydalanish)
  - Pensiya badallari
  - Xizmat shartnomalari va tugatish to'lovlari
- Turli darajadagi xodimlar uchun paketlar farq qilishi mumkin.

## **6.3 Odamlar to'lovdan nimani xohlashadi?**

Ish haqi motivatsiya nazariyasida markaziy, ammo noaniq rol o'ynaydi. Bu hech qanday ehtiyojlar ro'yxatida aniq qayd etilmagan, lekin u juda ko'p turli xil ehtiyojlarni qondirishni taklif qiladi.

Biroq, odamlarda pul qondira olmaydigan yoki tashkilotning ish haqi tizimi faol ravishda inkor etadigan nomonetar ehtiyojlar bo'lishi mumkin (masalan, bo'sh vaqtga/oilaviy vaqtga bo'lgan ehtiyoj - ortiqcha ish emas!). Xo'sh, to'lov qanchalik yaxshilikka rag'batlantiradi? To'lov samarali motivator yoki rag'batlantirish bo'lishi mumkinmi?

Ularning daromadlari turmush darajasiga ta'sir qilsa-da, ko'pchilik daromadlarini maksimal darajada oshirish haqida qayg'urmaydi. Ular ko'proq pul ishlashni xohlashlari mumkin, lekin, ehtimol, etarli daromad olish va ularning maoshi tashkilot ichida va tashqarisida boshqalarnikiga nisbatan adolatli ekanligini bilish haqida ko'proq tashvishlanadilar.

Ish haqi "gigiena" omilidir: ular odatdagidek qabul qilinadi va shuning uchun ko'pincha qoniqishdan ko'ra norozilik manbai. Biroq, Gertsbergga ko'ra, to'lov gigienaning eng muhim omilidir. Bu nafaqat boshqa zavqlarning keng doirasiga aylantirish qobiliyati bilan, balki xodimlarga o'zlarini solishtirish va tashkilot ichidagi va tashqarisidagi boshqa odamlar yoki professional guruhlar bilan solishtirish imkonini beruvchi doimiy qiymat yoki qiymat o'lchovi sifatida qimmatlidir.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, ishchilar instrumental mehnat yo'nalishiga ega bo'lishi mumkin: ish o'z-o'zidan maqsad emas, balki pul topish orqali boshqa maqsadlarga erishish vositasidir.

## **ISHLAB CHIQISH**

Tadqiqotchilar Tereza Amabil va Stiven Kramer 600 dan ortiq menejerlar o'rtasida so'rov o'tkazdilar va menejerlarning aksariyati xodimlarni nimaga undayotganini noto'g'ri tushunishlarini aniqladilar.

Menejerlar pulni asosiy motivator sifatida ko'rishgan, aslida esa 12 000 dan ortiq xodimlarning kundalik yozuvlarini tahlil qilishda motivatorlar moliyaviy emas, balki hissiy edi. Ijobiy his-tuyg'ular motivatsiyaning oshishi bilan bog'liq bo'lsa, salbiy his-tuyg'ular motivatsiyaning pasayishi bilan bog'liq edi.

Naqd pul mukofotlari kabi moliyaviy rag'batlantirishlar ma'lum motivatsion ta'sirga ega ekanligi aniqlangan bo'lsa-da, boshqa kuchli motivatorlar quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- Avtonomiya
- O'sish imkoniyatlari
- Rag'batlantirish
- Maqtov va e'tirof

Hech bir rahbar boshqa shaxsni bevosita rag'batlantira olmasa-da, ular o'z xodimlarini nimaga undayotganini yaxshiroq tushunish uchun choralar ko'rishi va ularni motivatsiya qilish ehtimolini oshiradigan ish muhitini yaratishi mumkin.

Ish haqi - bu ish taklif qiladigan bir nechta ichki va tashqi mukofotlardan biri. Agar ish haqi motivatsiya uchun ishlatilsa, bu faqat ish va boshqa mukofotlarning kengroq kontekstida bo'lishi mumkin. Masalan, minnatdorchilik, maqtov va e'tirof - ijobiy mustahkamlashning muqobil shakllari.

## SAVOL

Motivator sifatida to'lash

Gertsbergning aytishicha, pul motivatsiya jarayonida gigiena omilidir. Agar bu to'g'ri bo'lsa, demak, pulga ega bo'lmaslik demotivatsiya bo'lishi mumkin, ammo pulning o'zi motivatsiya bo'lmaydi.

Bu taklifga qay darajada rozisiz? Ish haqini oshirish bilan odamlarni rag'batlantirish mumkinmi?

### ***6.4 Samaradorlikka asoslangan ish haqi (PRP)***

Ishlash bilan bog'liq to'lov (PRP) - qo'shimcha mahsulot yoki ishlash uchun qo'shimcha to'lovlarni rag'batlantirish tizimining bir shakli.

Ishlash bilan bog'liq ish haqi (PRP) natija (ishlab chiqarilgan birliklar soni yoki ish birligini ishlab chiqarish uchun sarflangan vaqt bo'yicha) yoki erishilgan natijalar (rejaga muvofiq belgilangan standartlarga muvofiq asosiy vazifalarni bajarish) bilan bog'liq. .

Xodimlar uchun eng keng tarqalgan individual PRP sxemasi to'g'ridan-to'g'ri ishdir: ishlab chiqarilgan birlik yoki tugallangan tranzaksiya uchun belgilangan miqdorni to'lash.

Biroq, boshqaruv va boshqa haq to'lanadigan lavozimlar uchun maqsadlar bo'yicha boshqaruv shakli qo'llanilishi mumkin. PRP ko'pincha menejerning ixtiyoriga ko'ra beriladi, garchi ko'rsatmalarda aytilishi mumkinki, masalan, alohida

ball to'plaganlar 10% bonus oladi, yomonroq natijalarga erishganlar esa atigi 3% oladi.

(a) Asosiy natijalar aniqlanishi va qaysi mukofotlar uchun to'lanishi ko'rsatilishi mumkin.

(b) samaradorlikni baholash va maqsadlarga erishilganligini va to'lovlar olinganligini aniqlash uchun aniq model mavjud bo'ladi.

(c) Ish haqining aniq shartlari va miqdori noaniqlik va keyingi norozilikni oldini olish uchun xodimga tushuntirilishi mumkin.

Xizmat va boshqa bo'limlar uchun PRP sxemasi asosiy natijalarga erishish uchun bonuslarni yoki turli mezonlarga (samaradorlik, xarajatlarni tejash, xizmat ko'rsatish sifati va boshqalar) javob beradigan ball sxemalarini o'z ichiga olishi mumkin. Ballarning ma'lum miqdori (yoki agar raqobatbardosh tizim ishlatilsa, jamoadagi eng yuqori ball) pul yoki boshqa mukofotlarni olib keladi.

#### *6.4.1 PRPni baholash*

##### PRP ning afzalliklari

- Majburiyat va imkoniyatlarni oshiradi
- HR bo'yicha boshqa tashabbuslarni to'ldiradi.
- Kompaniya maqsadlariga e'tiborni oshiradi.
- Ikki tomonlama muloqotni rag'batlantiradi
- Kattaroq nazorat mas'uliyatini ta'minlaydi
- Boshqa vositalar mavjud bo'lmaganda yutuqlarni tan oladi

##### Potentsial muammolar

• Kamroq o'lchanadigan mezonlar bo'yicha mukofotlarning sub'ektivligi (masalan, "jamoaviy ish")

• Qisqa muddatli e'tiborni rag'batlantirish va maqsadga erishish (yaxshilash o'rniga)

• Farqlar / jamoaviy ishlashga qarshi (agar mukofotlar individual bo'lsa)

• Kasaba uyushmalarini qabul qilishda qiyinchilik (agar bu asosiy ish haqini pasaytirish deb qaralsa)

#### SAVOL

Nima uchun PRP rag'batlantirmasligi mumkin?

#### JAVOB

(a) PRP mukofotlari ko'pincha samarali motivatsiya uchun juda kichikdir. Qanday bo'lmasin, ba'zi xodimlar ish haqi olishni kutishmaydi va shuning uchun qo'shimcha kuch sarflamaydilar.

(b) Bu ko'pincha adolatsizdir, ayniqsa muvaffaqiyat boshqarib bo'lmaydigan omillar bilan belgilanadi.

(c) Agar odamlar individual ravishda mukofotlansa, ular jamoada ishlashga kamroq tayyor bo'lishi mumkin.

(d) Odamlar innovatsiya yoki sifat kabi uzoq muddatli maqsadlarga emas, balki qisqa muddatli samaradorlik ko'rsatkichlariga e'tibor qaratishlari mumkin. Boshqacha

qilib aytadigan bo'lsak, odamlar o'z ishida yaxshiroq emas, balki maqsadni urish uchun bor kuchlarini sarflaydilar.

(e) PRP sxemalari ishlashning to'g'ri o'lchanishi, odamlar ularni adolatli deb hisoblashlari va sxema bo'yicha kelishuv mavjudligini ta'minlash uchun yaxshi ishlab chiqilgan bo'lishi kerak.

## **6.5 Jamoa mukofotlari**

Birgalikdagi faoliyat va o'zaro javobgarlik uchun rag'bat sifatida guruh mukofotlarining turli shakllaridan foydalanish mumkin.

### **6.5.1 Guruh bonus sxemalari**

Guruhni rag'batlantirish sxemalari odatda belgilangan maqsadlarga javob beradigan yoki undan yuqori bo'lgan jamoa uchun bonus taklif qiladi. Butun jamoani bonuslar bilan ta'minlash individual hissalarini ajratib bo'lmaydigan, ishchilar o'zlarining individual ishlashini nazorat qila olmaydi, chunki vazifalar bir-biriga bog'liq bo'lgan yoki jamoani shakllantirish ayniqsa talab qilinadigan vazifalar uchun mos bo'lishi mumkin. Bu jamoaviy ruh va hamkorlikni kuchaytirishi, shuningdek, unumdorlikni oshirishi mumkin, lekin agar ba'zi odamlar o'z vaznini tortmasa, guruh ichida bosim hosil qilishi mumkin.

### **6.5.2 Foydani taqsimlash sxemalari**

Foydani taqsimlash sxemalari xodimlarga (yoki tanlangan guruhlariga) foyda yoki qo'shilgan qiymat bilan bevosita bog'liq bo'lgan bonuslarni taklif qiladi. Daromadni taqsimlash barcha xodimlarning rentabellikka hissa qo'shishi va bu hissa tan olinishi kerakligiga ishonishga asoslanadi. Ta'sirlar foyda olish ongini va xodimlarni rag'batlantirishni, tashkilotning kelajakdagi gullab-yashnashiga sadoqatni va boshqalarni o'z ichiga olishi mumkin.

Biroq, agar sxema yomon ishlab chiqilgan bo'lsa, haqiqiy ogohlantiruvchi qiymat va ishlash ta'siri behuda bo'lishi mumkin.

(a) miqdor sezilarli bo'lishi kerak.

(b) harakat yoki samaradorlik va mukofot o'rtasida aniq va o'z vaqtida bog'liqlik bo'lishi kerak. Foyda prognozlari, maqsadlar va boshqalar to'g'risida ishonchli ma'lumotlarga bo'lgan ehtiyojga va taqsimlash uchun katta miqdorlarni to'plash zarurligiga muvofiq foyda ulushlari imkon qadar tez-tez taqsimlanishi kerak.

(c) Sxema faqat foyda prognozlari yuqorida aytilganlarga erishish uchun oqilona imkoniyatni ko'rsatsa, kiritilishi kerak: foyda yuqori bo'lsa, lekin umidsizlikka uchraganida foyda bo'lishi mumkin.

(d) Sxemadan kelib chiqadigan samaradorlikka eng katta ta'sir aslida uni xodimlar bilan ularning samaradorligi va natijalari o'rtasidagi bog'liqlik, sohalar va yaxshilash maqsadlari va boshqalar haqida muhokama qilish uchun asosiy nuqta sifatida ishlatishdan kelib chiqishi mumkin. Prinsipga sodiq bo'lish ahamiyatlidir.

## **6.6 Boshqa masalalar**



Yuqori boshqaruv xodimlarining ish haqi paketlari ularni biznes samaradorligini oshirishga rag'batlantirishi muhim - bu paket tashkilotning strategik maqsadlariga erishishga mos keladigan xatti-harakatlarni rag'batlantirishi. Mukofotlar nafaqat qisqa muddatli, balki o'rta va uzoq muddatli istiqbolga qaratilgan bo'lishi kerak.

Pensiya to'lovlari to'lovlar paketining muhim qismiga aylanib bormoqda. Odamlar uzoq umr ko'rishlari va foiz stavkalari (shuning uchun investitsiya daromadlari) juda past bo'lganligi sababli, pensiyalar aholining o'sib borayotgan qismi uchun asosiy daromad manbai hisoblanadi. Kompaniya muhim badallarni (nafaqat xodimlarning badallarini) to'laydigan pensiya sxemalari xodimlar uchun juda jozibali - pensiyalar to'lov paketining tobora muhim elementiga aylanib bormoqda.

Asosiy xodimni saqlab qolish uchun, ayniqsa ishchi kuchi an'anaviy ravishda yuqori darajada harakatchan bo'lgan biznesda, tashkilot xodimni uzoqroq muddatga saqlab qolish uchun aktsiya opsiya sxemalari kabi uzoq muddatli mukofotlarni taklif qilishga tayyor bo'lishi mumkin. Xodimlarni ushlab turishni rag'batlantirish uchun kelajakdagi mukofotlardan foydalanadigan bunday yondashuv "oltin qo'llar" deb ataladi.

Yuqori rahbariyatni tark etganda, tashkilot tugatish to'lovining bir qismi sifatida oltin qo'l siqish deb ataladigan qo'shimcha to'lovni amalga oshirishi mumkin. To'lov alohida xizmat uchun mukofot bo'lishi mumkin yoki ba'zi hollarda ketish uchun rag'bat sifatida taklif qilinishi mumkin.

Ba'zida tashkilot talabning kamayishi yoki samaraliroq ish amaliyoti tufayli juda ko'p xodimlarga ega ekanligini aniqlashi mumkin. Bunday sharoitda tashkilot ko'ngillilardan o'z ishlarini tark etishni so'rashi mumkin - ixtiyoriy iste'foga chiqishni taklif qilish. Ushbu ko'ngillilarga odatda ishdan bo'shatish uchun nisbatan saxovatli kompensatsiya taklif etiladi, bu esa tashkilotga qolgan xodimlarning obro'sini saqlab qolishga yordam beradi.

Daromad kuchli qisqa muddatli motivator bo'lishi mumkin (hatto Herzberg g'oyalariga ko'ra ham!); masalan, belgilangan vaqt ichida ishni bajarish uchun bonus to'lovi.

## 16-BOB TA'LIM VA RIVOJLANISH

### 1. Ta'lim jarayoni

Odamlar qanday o'rganishlari haqida turli xil qarashlar mavjud.

Odamlar qanday o'rganishini tushuntiruvchi va tavsiflovchi turli xil ta'lim nazariyasi maktablari mavjud.

(a) Xulq-atvor psixologiyasi asosiy e'tiborni qo'zg'atuvchilar (sezgilar orqali) va bu ogohlantirishlarga javoblar o'rtasidagi munosabatlarga qaratadi. "O'rganish" - bu o'rtasida yangi aloqalarni shakllantirish shartlashtirishga asoslangan stimuly va javobgarlik. O'tmishdagi xatti-harakatlarimiz natijalari yaxshi yoki yomon bo'lganiga qarab, kelajakda javoblarimizni o'zgartiramiz.

(b) Kognitiv yondashuv inson ongi hissiy ma'lumotni qabul qiladi va unga tashkilot ma'no yuklaydi, deb da'vo qiladi: biz sharhlaymiz va ratsionalizatsiya qilamiz. Biz o'tmishdagi xulq-atvor natijalari bo'yicha fikr-mulohaza ma'lumotlaridan maqsadlarimiz va ularga erishish rejalarimizga muvofiq kelajakda muvaffaqiyatli xulq-atvorni saqlab qolish yoki muvaffaqiyatsiz xatti-harakatlarni o'zgartirish haqida oqilona qarorlar qabul qilish uchun foydalanamiz.

### **1.2 Ta'lim nazariyasidan saboqlar**

Qaysi yondashuvga asoslangan bo'lishidan qat'i nazar, o'rganish nazariyasi samarali o'quv dasturlarini ishlab chiqish va bunday dasturni ishlab chiqishda inson resurslarining rolini yaratish uchun ma'lum foydali takliflarni taklif qiladi.

<b>Gap</b>	<b>Izoh</b>
Inson o'rganishga undanilishi kerak.	O'rganishning afzalliklari insonning motivlariga ko'ra aniq bo'lishi kerak - pul, imkoniyatlar, qimmatli ko'nikmalar yoki boshqa narsa.
Aniq maqsadlar va standartlar shunday belgilanishi kerakki, har bir topshiriq ma'lum qiymatga ega bo'ladi.	O'rganishning har bir bosqichi o'quvchilarni ortiqcha yuklamasdan yoki ishonchini yo'qotmasdan qiyinchilik tug'dirishi kerak. Maxsus maqsadlar va samaradorlik standartlari tinglovchilarga o'rganishga olib keladigan rejalashtirish va monitoring jarayonida yordam beradi va natijalar doimiy ravishda o'lchanadigan maqsadlarni beradi.
Ishlash va taraqqiyot haqida o'z vaqtida va dolzarb fikr-mulohazalar bo'lishi kerak.	Bu odatda o'qituvchi tomonidan taqdim etiladi va bir vaqtning o'zida sodir bo'lishi kerak - yoki, albatta, qisqa kechikish bilan. Agar samaradorlik hisobotlari yoki ish faoliyatini baholash faqat yil oxirida taqdim etilsa, masalan, bu vaqt ichida xatti-harakatlarni o'zgartirish yoki o'qitish imkoniyati bo'lmaydi.
Ijobiy va salbiy mustahkamlashdan oqilona foydalaning.	Tan olish va rag'batlantirish odamlarning o'z qobiliyatlari va taraqqiyotiga ishonchini oshiradi: yomon ishlash uchun jazo - ayniqsa tushuntirishsiz va tuzatmasdan - o'quvchini tushkunlikka soladi va aybdorlik, muvaffaqiyatsizlik va dushmanlik tuyg'ularini keltirib chiqaradi.
Faol ishtirok passiv qabul qilishdan ko'ra ko'proq ochib beradi (uning o'rganish motivatsiyasi, diqqatni jamlash va xotiraga ta'siri tufayli).	. Agar yuqori darajadagi ishtirok etish imkoni bo'lmasa, qabul qilishni oshirish uchun mashq va takrorlashdan foydalanish mumkin. Biroq, ishtirok etish o'rganish va o'zgartirish jarayoniga "egalik" ni rag'batlantirish ta'siriga ega - odamlarning unga faqat majburiy jarayon emas, balki o'z maqsadi sifatida sodiqliklari.

### **1.3 Ta'lim uslublari: Asal va Mumford**

Odamlarning eng yaxshi o'rganish usuli ularning psixologik afzalliklariga qarab farq qiladi. Ya'ni, turli odamlarga mos keladigan o'rganish uslublari mavjud. Piter Xoni va Alan Mumford to'rtta o'rganish uslubining mashhur tasnifini tuzdilar.

(a) nazariyotchilar asosiy tamoyillarni tushunishga intiladi va mantiqiy dalillarga asoslangan intellektual yondashuvdan foydalanadi. Ular mashq qilishni afzal ko'radilar:

- Dasturlashtirilgan va tuzilgan
- Tahlil qilish uchun vaqt ajratish uchun mo'ljallangan
- Tushunchalar va tahlillar bo'yicha o'z afzalliklarini baham ko'radigan o'qituvchilar tomonidan taqdim etiladi.

(b) reflektorlar

• Narsalarni kuzating, ular haqida o'ylang va keyin qanday harakat qilishni tanlang.

- O'z tezligida ishlash kerak
- Shoshilinch dasturni bajarishga majbur bo'lsangiz, o'rganish qiyinchiliklarini toping.

• Tadqiqot va mulohazalardan so'ng puxta o'ylangan xulosalar chiqaring.

• Odatda ancha sekin, ishtirok etmaydi (agar savollar berilmasa) va ehtiyotkor

(c) faollar

• Amaliy, faol muammolarni hal qiling va nazariyaga toqat qilmang.

• Tajribaga asoslangan trening talab qilinadi.

• Yangi loyihalar kabi ishtirok va bosimdan rag'batlantiriladi

• Moslashuvchan va optimistik, lekin to'g'ri tayyorgarliksiz shoshilishga moyil.

d) pragmatistlar

• Haqiqiy amaliy muammolar bilan to'g'ridan-to'g'ri aloqani ko'rsagina o'rganishni yoqtiradi.

• Ish joyida yangi usullarni o'rganishga qodir.

• Harakat rejalarini amalga oshirish va/yoki vazifani yaxshiroq bajarishga intiling

• Faqat biroz o'zgartirishni talab qiladigan yaxshi g'oyalardan voz kechishi mumkin.

Ideal holda, o'quv dasturlari barcha to'rtta uslub yoki individual tinglovchilarning (iloji bo'lsa) afzalliklarini qondirish uchun ishlab chiqilishi kerak.

## SAVOL

O'rganish uslublari

Honey va Mumford tomonidan ishlab chiqilgan to'rtta o'rganish uslubiga kelsak, ushbu uslublardan qaysi biri siznikiga eng o'xshash deb o'ylaysiz? Bu sizning o'rganishingiz uchun nimani anglatadi?

## JAVOB

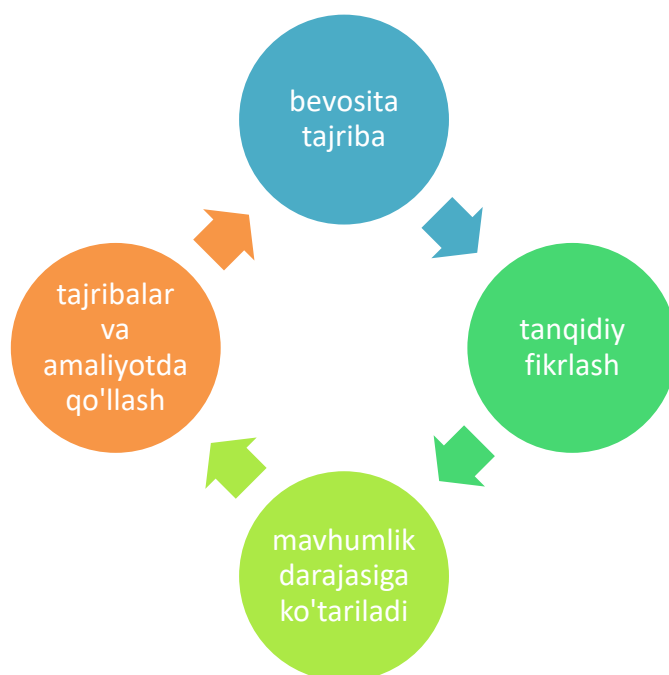
Javobingizga qarab, siz aniq vaziyatlarda eng samarali o'rganasiz. Masalan, nazariyotchi ma'ruza va kitoblardan, faol esa amaliy faoliyatdan yaxshi o'rganadi.

### ***1.4 O'quv tsikli: Kolb***

Odamlar kundalik ish tajribasidan mulohaza yuritish, umumlashtirish va qo'llash tsiklidan foydalangan holda o'rganishlari mumkin.

Yana bir foydali model - bu Devid Kolb tomonidan ishlab chiqilgan va Honey va Mumford tomonidan ommalashtirilgan tajribaviy o'rganish tsiklidir. Tajribali ta'lim bajarishni o'z ichiga oladi va o'quvchini muammolarni hal qilishda faol ishtirok etadi: o'quvchilarni o'z ta'lim maqsadlarini shakllantirishga va ularga rioya qilishga undaydigan mustaqil ta'lim shakli.

### **KOLBA TSIKLI.**



**Aytaylik**, xodim birinchi marta mijoz bilan suhbatlashmoqda (aniq tajriba). Ular o'zlarining ish faoliyatini va vaziyatning dinamikasini (kuzatish) kuzatadilar, so'ngra mijozni mahsulotni sotib olishga ishontirmasdan, xodim nima to'g'ri va nima noto'g'ri qilganligi haqida o'ylaydi (fikrlash). Ular umumiy istaksizlik tufayli mijoz haqiqatan ham nimani xohlayotganini va qo'rqqanini tinglay olmadilar degan xulosaga kelishadi: ular muloqotning kaliti faol tinglash (abstraksiya / umumlashtirish) ekanligini tushunishadi. Ular keyingi safar intervyu olganlarida (dastur/test) faol tinglash usullarini qo'llashga qaror qilishadi. Bu ularga tsiklni qaytadan boshlash uchun yangi tajriba beradi.

Oddiy qilib aytganda, ushbu o'rganish usuli quyidagilarni o'z ichiga oladi:  
Harakat qilish - Harakatni tahlil qilish - Prinsiplarni taklif qilish - Prinsiplarni qo'llash - Amal qilish ...

### **1.5. Tashkiliy ta'lim**

Ta'lim tashkiloti - bu o'zining barcha a'zolari (Pedler, Burgoyne, Boydell) uchun bilimlarni to'plash va almashish, tajribaga bag'rikenglik va analitik muammolarni hal qilish orqali o'rganishga yordam beradigan tashkilot.

Ta'lim tashkiloti - bu tez o'zgaruvchan va noaniq muhitga javoban doimiy va strategik o'zgarish uchun bilimlarni egallash va almashish hamda barcha a'zolarining o'rganishiga yordam beradigan tashkilot.

Ta'lim tashkilotining asosiy jihatlari:

- bilimlarni yaratish va uzatish
- O'rganish imkoniyatlari sifatida xavf va muvaffaqiyatsizlikka toqat qilish.
- Muammoni hal qilishda tizimli, doimiy, jamoaviy va ilmiy yondashuv.

### *1.5.1 Ta'lim tashkilotlarining kuchli tomonlari*

Ta'lim tashkilotlari muayyan asosiy jarayonlarda yaxshi.

(a) Tajribalar. Ta'lim tashkilotlari muntazam ravishda yangi bilimlarni izlaydilar va sinab ko'radilar. Qaror qabul qilish "gipotezalarni yaratish va gipotezalarni tekshirish" usullariga asoslanadi: "reja-bajarish-test-harakat" sikli. Ma'lumotni qo'llash va o'rganish muhim ahamiyatga ega. Xavflarga chidamli innovatsiyalar rag'batlantiriladi.

(b) o'tmish tajribasidan o'rganish. Ta'lim tashkilotlari ishlash va jarayonlar bo'yicha fikr-mulohazalarni erkin izlaydilar va taqdim etadilar: ular muvaffaqiyat va muvaffaqiyatsizliklarini tahlil qiladilar, ularni tizimli ravishda baholaydilar va barcha xodimlarga saboq beradilar. Xatolar va muvaffaqiyatsizliklar o'rganish imkoniyati sifatida ko'riladi.

c) boshqalardan o'rganish. Ta'lim tashkilotlari eng muhim g'oyalar va imkoniyatlar "qutidan tashqarida" ularning yaqin atrofiga qarashdan kelib chiqishini tan oladilar. Ular xodimlarni tashkilot ichida ham, tashqarisida ham ma'lumot va o'rganish imkoniyatlarini izlashga undaydi.

(d) tashkilot bo'ylab bilimlarni tez va samarali uzatish. Ma'lumot barcha darajalarda va funktsional chegaralardan tashqarida mavjud. Ta'lim, ta'lim va tarmoq uchun imkoniyatlar har doim mavjud.

## **2. RIVOJLANISH VA O'Z USTIDA ISHLASH**

O'z maqsadlariga erishish uchun tashkilot malakali kadrlarga muhtoj. Bunga qisman mashg'ulotlar orqali erishiladi.

### ***2.1 Mehnat unumdorligiga ta'sir etuvchi omillar***

Inson faoliyatiga ko'plab omillar ta'sir qiladi. Ta'lim va rivojlanish - bu tashkilot o'z xodimlarining ish faoliyatini yaxshilashga intilishi mumkin bo'lgan usullardan biridir.

## **2.2 O'rganish va rivojlanish nima?**

- Rivojlanish – “ta’lim va ta’lim tajribasini taqdim etish orqali insonning qobiliyat va salohiyatining o’sishi yoki ro’yobga chiqishi”.

- Trening – “odamlarga o‘z ishlarini samarali bajarish uchun bilim, ko‘nikma va malakalar darajasiga erishish imkonini beruvchi o‘quv faoliyati, dasturlari va ko‘rsatmalari orqali xulq-atvorni rejali va tizimli o‘zgartirish”dir.

- Ta'lim o'rganish va o'rganish orqali bosqichma-bosqich egallanadigan bilimlar deb ta'riflanadi. “O‘qimishli” shaxs ma’lum bilim yoki ko‘nikmalarga ega bo‘lgan va ularni egallash uchun ma’lum jarayondan o‘tgan hisoblanadi. Ta'lim insonning kasbiy rivojlanishi uchun juda muhim, ammo bu rivojlanish jarayonining faqat bir qismidir.

Xodimlarni rivojlantirishning umumiy maqsadi:

- Kompaniya joriy va kelajakdagi ishlash maqsadlariga erishishini ta'minlash uchun...

- Shaxslar va jamoalar faoliyatini doimiy ravishda yaxshilash va...

- Odamlarning o'sish (va ko'tarilish) salohiyatini maksimal darajada oshirish

Biz ushbu bobning 7-bo'limida rivojlanishni alohida ko'rib chiqamiz.

### **SAVOL**

O'z-o'zini hurmat

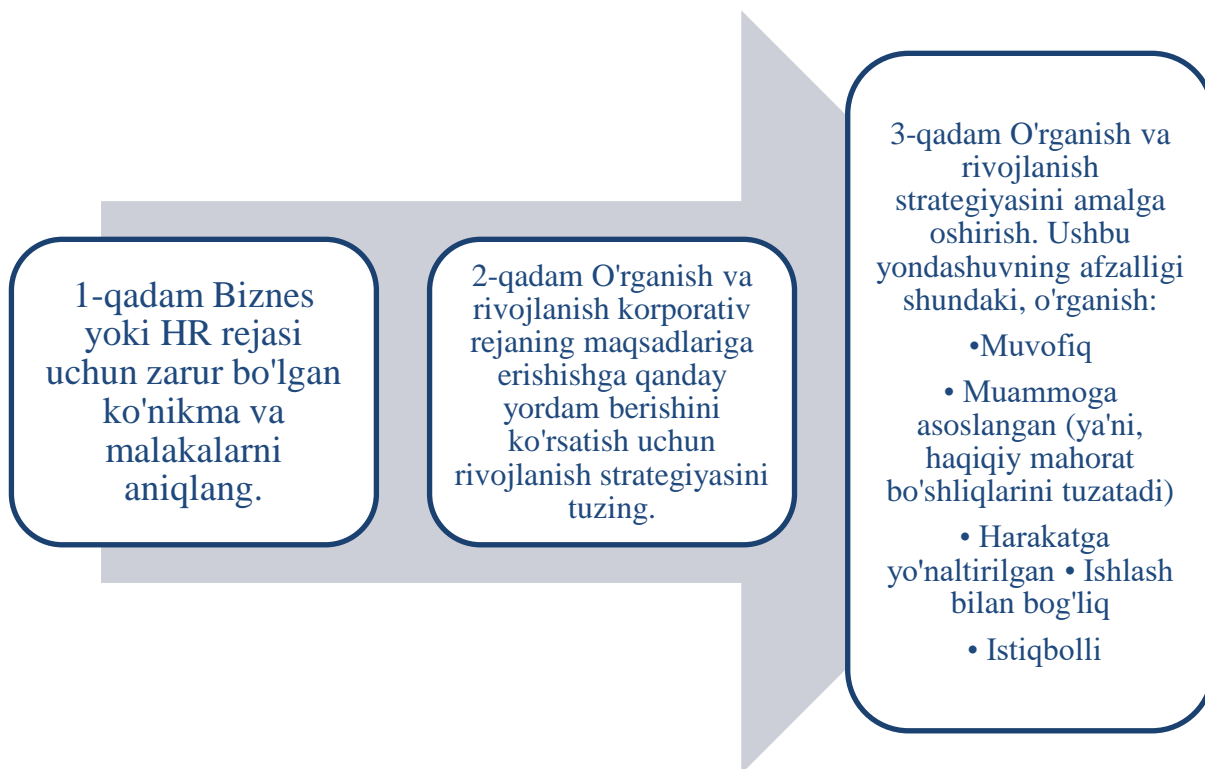
Sizning qobiliyatingiz va ishingizga bo'lgan ishonchingizni rivojlantirgan asosiy tajribalarni, shuningdek, ish beruvchingizga (yoki hatto yangi ish beruvchiga!) o'tkazishingiz mumkin bo'lgan ko'nikmalarni yozing.

### **JAVOB**

Bir nechta ish beruvchi sizni pastga tashlaydi - bu ular uchun juda xavfli! Buning o'rniga, siz tashkilotdagi ishga moslashish uchun kirish brifingini o'tkazishingiz va asta-sekin ish bilan tanishishingiz mumkin. Ideal holda, sizning ish beruvchingiz o'zingizning rol(lar)ingizga o'sishingiz uchun murakkablik va mas'uliyatni oshiradigan vazifalar dasturini rejalashtiradi.

## **2.3 Ta'lim va rivojlanish strategiyasi**

Tashkilotlar ko'pincha umumiy biznes strategiyasiga asoslangan o'rganish va rivojlanish strategiyasiga ega. Rivojlanishni rejalashtirish quyidagi umumiy bosqichlarni o'z ichiga oladi.



## 2.4 Treningning afzalliklari

Trening ish beruvchilar uchun ham, xodimlar uchun ham katta imtiyozlar beradi - garchi bu har qanday ish bilan bog'liq muammolarning echimi emas!

### 2.4.1 Tashkilot uchun imtiyozlar

Ta'lim tashkilotga ba'zi muhim afzalliklarni beradi.

Foyda	Izoh
Tashkilotingizga kerak bo'lgan ko'nikmalarga ega bo'lish xarajatlarini minimallashtiring	Trening biznes strategiyasini qo'llab-quvvatlaydi.
Ishlashning ortishi, yaxshilanishi	Ba'zilar, o'qitishning yuqori darajasi nemis ishlab chiqaruvchilarining ko'plab Britaniya ishlab chiqaruvchilariga nisbatan yuqori mahsuldorligini tushuntiradi, deb hisoblashadi.
Kamroq baxtsiz hodisalar, yaxshi sog'liq va xavfsizlik	Evropa Ittifoqining sog'liq va xavfsizlik bo'yicha direktivalari ma'lum darajadagi tayyorgarlikni talab qiladi.
Batafsil nazoratga kamroq ehtiyoj; nazorat xarajatlarini kamaytirish	Agar odamlar o'qitilgan bo'lsa, ular o'z ishlarini bajarishlari mumkin va menejerlar boshqa narsalarga e'tibor berishlari mumkin. O'rganish - bu imkoniyatlarning bir jihati.

Moslashuvchanlik	Trening odamlarning turli xil zarur ko'nikmalarga ega bo'lishini ta'minlaydi: ko'p mahorat faqat odamlar to'g'ri o'qitilgan taqdirdagina mumkin.
Ishga qabul qilish va merosxo'rlikni rejalashtirish	Ta'lim va rivojlanish imkoniyatlari yangi xodimlarni jalb qiladi va tashkilotning kelajak uchun to'g'ri boshqaruv va texnik xodimlarga ega bo'lishini ta'minlaydi.
Saqlash	Ta'lim va rivojlanish ichki mehnat bozorini qo'llab-quvvatlash (transport va lavozimga ko'tarilish orqali). Shuningdek, u turli xil vazifalar va vazifalarga qarab ish beruvchilarni o'zgartirishga hojat qoldirmasdan, xodimlarning kompaniya ichida o'zini o'zi rivojlantirishga bo'lgan ehtiyojlarini qondirishga yordam beradi.
O'zgarishlarni boshqarish	Ta'lim odamlarga nima uchun o'zgarishlar sodir bo'layotganini bilish va ularga bu bilan kurashish ko'nikmalarini berish orqali o'zgarishlarni boshqarishga yordam beradi.
Korporativ madaniyat	(1) O'quv dasturlari korporativ madaniyatni yaratish yoki uni ma'lum bir tarzda boshqarish uchun ishlatilishi mumkin. (2) Ta'lim dasturlari turli biznes sohalarida xodimlar va menejerlar o'rtasidagi munosabatlarni o'rnatishi mumkin.
Motivatsiya	Ta'lim dasturlari xodimlarning o'z-o'zini qondirish ehtiyojlarini qondirish orqali tashkilot maqsadlariga sodiqlikni oshirishi mumkin.

Ammo shuni yodda tutingki, o'rganish hamma narsani qila olmaydi! (2.1-bo'limda g'ildirakni qayta ko'rib chiqing.) Birgina mashg'ulotning o'zi quyidagi sabablarga ko'ra ishlash muammolarini yaxshilay olmaydi:

- Yomon boshqaruv
- Ishning yomon dizayni
- Noto'g'ri jihozlar, ish joyining tartibi yoki ishning tashkil etilishi
- Qobiliyat yoki aqlning yetishmasligi
- Zaif motivatsiya (trening insonga qobiliyat beradi, lekin istak shart emas)

## SAVOL

O'rganish chegaralari

Tashkilotning barcha afzalliklariga qaramay, ko'pchilik hali ham mashg'ulot o'tkazishni xohlamaydi. Buning sabablarini taklif qiling.

## JAVOB



Narxi: Trening qimmatga tushishi mumkin. Ideal holda, bu kelajakka sarmoya sifatida yoki firma o'z mavqeini saqlab qolish uchun qilishi kerak bo'lgan narsa sifatida qaralishi kerak. Amalda, ko'plab firmalar boshqa ish beruvchilar tomonidan brakonerlik tufayli o'qitishni istamaydi - o'qitilgan xodimlar boshqa joylarda ko'proq talab qilinadi. Ba'zi tashkilotlar xodimlarga uzoq muddatli ish xavfsizligini taklif qila olmasligini tan olib, bunday "ish bilan ta'minlash" o'qitishni rag'batlantirsa-da, boshqalari buni resurslarni sarflash deb bilishi mumkin. Bundan tashqari, shuni tan olish kerakki, o'rganish o'z-o'zidan ishlash muammolarini hal qilmaydi: uni samarali rejalashtirish va nazorat qilish kerak, chunki biz ushbu bobda keyinroq ko'rib chiqamiz.

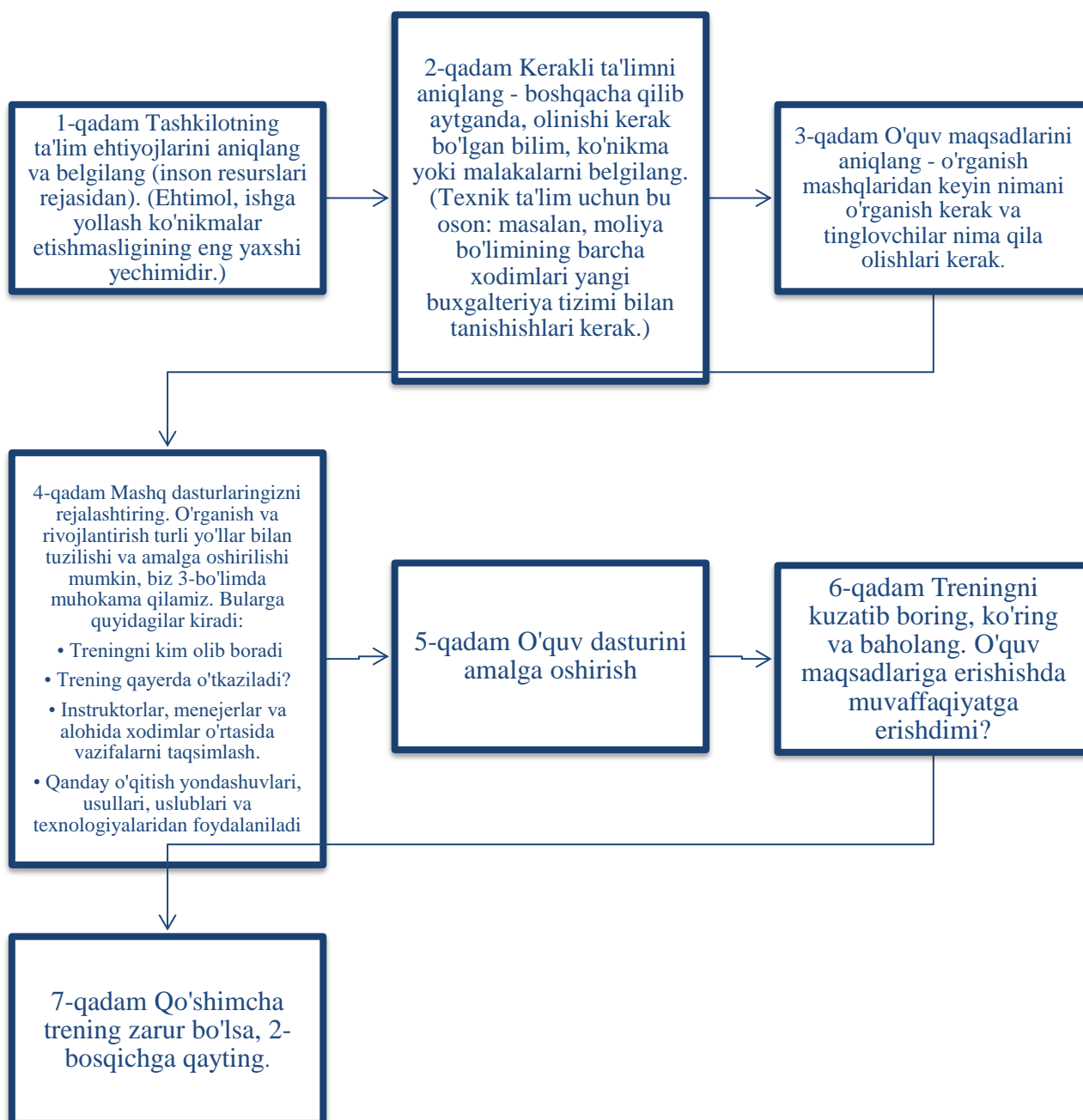
#### 2.4.2 Xodimlarga beriladigan nafaqalar

Alohida xodim uchun ta'lim va rivojlanishning afzalliklari aniqroq bo'lib, taklif qilinganda undan voz kechishadi.

<b>Foyda</b>	<b>Izoh</b>
Ko'nikmalar portfelini kengaytiradi	Agar u hozirgi ish bilan bog'liq bo'lmasa ham, o'rganish boshqa kontekstlarda foydali bo'lishi mumkin. Xodim mehnat bozorida jozibadorroq bo'ladi ("ish bilan ta'minlash imkoniyati") va firma ichida ko'proq foyda keltiradi.
Psixologik foydalari	Stajyor o'zini tashkilot uchun doimiy qadrli ekaniga ishonch hosil qilishi mumkin. Qobiliyatni anglash, shuningdek, o'z-o'zini hurmat qilish va ishonchni oshiradi.
ijtimoiy foyda	Odamlarning ijtimoiy ehtiyojlarini o'quv kurslari orqali qondirish mumkin, bu ham aloqalar tarmog'ining rivojlanishiga hissa qo'shishi mumkin.
Ishlash	Ta'lim odamlarga o'z ishlarini yaxshiroq bajarishga yordam beradi, shu bilan ishdan qoniqishni oshiradi va, ehtimol, ko'tarilish va daromad olish istiqbollari oshiradi.

### 2.5 Ta'limga tizimli yondashish

Yirik firmalar o'qitishning tashkilotning haqiqiy ehtiyojlariga mos kelishini ta'minlash uchun tizimli yondashuvni qo'llaydilar.



Endi ushbu jarayonning bosqichlarini batafsil ko'rib chiqamiz.

### 3. EHTIYOJLAR VA TA'LIM OLISHDAN MAQSAD

#### 3.1 Ta'limga bo'lgan ehtiyoj ko'rsatkichlari

Ta'lim dasturlari tashkiliy va individual talablarga javob berishini ta'minlash uchun o'qitish ehtiyojlarini chuqur tahlil qilish kerak.

Ba'zi o'qitish talablari aniq va "avtomatik" bo'ladi.

(a) Agar tashkilot faoliyatiga ta'sir qiluvchi qonun joriy etilsa, uning qoidalarini o'qitish avtomatik ravishda ko'rsatiladi. Misol uchun, Buyuk Britaniya qonunchiligida Evropa Ittifoqining turli direktivalari qabul qilinganligi sababli, HR xodimlari treningga muhtoj edi.

(b) Yangi texnologiyani joriy etish, shuningdek, o'qitish zarurligini nazarda tutadi: tegishli xodimlar undan qanday foydalanishni o'rganishlari uchun

Ta'limning boshqa talablari muhim voqealarga javoban paydo bo'lishi mumkin: tashkilot faoliyati va faoliyatining asosiy sohasiga ta'sir qiladigan muammolar yoki hodisalar. Xizmat ko'rsatuvchi tashkilot, masalan, telefon orqali mijozlarga xizmat ko'rsatish xodimlarining qo'polligi haqida bir qator shikoyatlar tufayli matbuotda yomon yoritilishi mumkin. Bu telefon ko'nikmalari, mijozlarga xizmat ko'rsatish, rejalashtirish (agar qo'pollik boshqarib bo'lmaydigan ish yukining natijasi bo'lsa, jamoa rahbari uchun) va hokazolarni o'rgatish zarurligini ko'rsatishi mumkin.

Ba'zi sifat ko'rsatkichlari ta'lim ehtiyojlarining alomatlarini sifatida qabul qilinishi mumkin: ishdan bo'shatish, xodimlarning yuqori almashinuvi, shikoyatlar va intizomiy choralar, inqirozlar, nizolar, yomon motivatsiya va ish samaradorligi. Bunday omillarning asosiy sabablari nima ekanligini va ta'lim muammoni hal qilishga yordam beradimi yoki yo'qligini tushunish uchun o'rganish kerak.

### ***3.2 Trening uchun baholash***

Yana bir variant - xodimlarning o'zini o'zi baholashi. Bu juda norasmiy bo'lishi mumkin (ichki yoki homiylik kurslari ro'yxati e'lonlar taxtasida yoki intranetda e'lon qilinadi va manfaatdor xodimlar ariza topshirishga taklif qilinadi) yoki tizimliroq (xodimlarning ta'lim ehtiyojlari bo'yicha to'liq so'rovlari). Ta'lim uchun o'z-o'zini baholash yoki o'z-o'zini reklama qilishning afzalligi shundaki, u stajyor tomonidan motivatsiyani o'z ichiga oladi va xodimlarning o'z ish talablari va zaif ko'nikmalari haqidagi bilimlaridan foydalanadi. Biroq, salbiy tomoni shundaki, xodimlar o'z ishidagi kamchiliklarni tan olishni istamaydilar.

Shunday qilib, boshqa alternativa - 360° fikr-mulohazaga ega bo'lgan munosabatni ko'rib chiqish va baholash hisobotlaridan foydalanish, chunki boshliqlar, bo'ysunuvchilar, hamkasblar va mijozlar bilan aloqalar ularga ta'sir qiladigan sohalarda ishlash kamchiliklarini aniqlashlari mumkin: bu mijozlar uchun ayniqsa muhim bo'ladi. .

### ***3.3 Rasmiy ta'limga bo'lgan ehtiyojni tahlil qilish***

Ta'limning boshqa talablari faqat ta'limdagi kamchiliklarni (yoki o'qitish ehtiyojlarini) rasmiy tahlil qilish natijasida paydo bo'lishi mumkin.

Ta'lim ehtiyojlarini odamlar erishishlari kerak bo'lgan narsalar va ular haqiqatda erishgan narsalar o'rtasidagi tafovut sifatida aniqlash mumkin. Boshqa so'z bilan:

Majburiy malaka darajasi - joriy malaka darajasi = ta'limga bo'lgan ehtiyoj

Ish uchun zarur bo'lgan malaka darajasini quyidagilar bilan aniqlash mumkin:

(a) ishni tahlil qilish, vazifa elementlarini aniqlash

(b) vazifalarni bajarish uchun mahorat elementlarini aniqlaydigan ko'nikmalar tahlili, masalan:

- i) Qanday sezgilar (ko'rish, teginish, eshitish va boshqalar) ishtirok etadi?
  - (ii) Qanday turdagi chap/o'ng qo'l/oyoq operatsiyasi talab qilinadi?
  - (iii) Boshqa operativ xodimlar bilan qanday o'zaro aloqalar talab qilinadi?
  - (c) Boshqalar bilan yuqori darajada muvofiqlashtirish va o'zaro munosabatlarni talab qiladigan boshqaruv va ma'muriy lavozimlar uchun rol tahlili
  - (d) mavjud yozuvlar, masalan, ish tavsiflari va tavsiflari, xodimlarning xususiyatlari, tashkiliy sxema (rollar va munosabatlarni aks ettiruvchi) va boshqalar.
  - (e) Ish bilan bog'liq bo'lgan NVQ kabi vakolatlarni tahlil qilish yoki mavjud vakolat doiralari. Xodimlarning hozirgi malaka darajasi (bu nafaqat ko'nikma va bilimlarni, balki xodimning malakali ishlashga moyilligi yoki tayyorligi) malaka, bilim, ish faoliyatini, munosabatini va hokazolarni mashg'ulotdan oldin tegishli testlar bilan o'lchash mumkin.
- Amaldagi faoliyatni baholash tizimi (17-bobda muhokama qilingan) ushbu ma'lumotlarning bir qismini taqdim etadi. Xodimlarning mavjud malakalari, ko'nikmalari, bilimlari (va boshqalar) darajasini yaxshiroq aniqlash uchun inson resurslari yoki ko'nikmalar auditi ham o'tkazilishi mumkin.

### **3.4 O'quv maqsadlarini belgilash**

Ta'lim ehtiyojlari aniqlangandan so'ng, ular o'quv maqsadlariga aylantirilishi kerak.

Agar trening ish samaradorligini oshiradi, deb hisoblansa, o'quv maqsadlarini aniqlash mumkin. Ular aniq, aniq va kuzatilishi mumkin bo'lgan, o'lchanadigan maqsadlar bilan bog'liq bo'lishi kerak, eng yaxshisi quyidagilarning batafsil tavsifi bilan:

- Xulq-atvor - stajyor nima qila olishi kerak?
- Standart - ishlashning qaysi darajasiga qadar?
- Atrof-muhit - qanday sharoitlarda (ishlash darajasini reallashtirish uchun)?

Masalan:

“Kurs oxirida talaba x ni y ni tasvirlay olishi yoki aniqlashi... yoki ajrata olishi kerak.

... Yoki hisoblang ... yoki to'plang ... "va hokazo. Ta'lim maqsadlarini "o'quvchilarga ... asosini berish" yoki "o'quvchilarni yaxshiroq baholashga undash ..." deb belgilashning o'zi etarli emas: u o'lchanadigan muvaffaqiyat maqsadlarini taklif qilmaydi.

Ta'lim maqsadlari o'quv ehtiyojlarini aniqlashni o'qitishning mazmuni, usullari va texnologiyalari bilan bog'laydi. Ta'lim ehtiyojlarini o'quv maqsadlariga aylantirishning ba'zi misollari Torrington va Xollning "Inson resurslarini boshqarish, yangi yondashuv" kitobida keltirilgan.

<b>Trening ehtiyojlari</b>	<b>O'quv maqsadlari</b>
Ma'lumotlarni himoya qilish qonuni haqida ko'proq ma'lumot olish uchun	Xodim ma'lumotlarni himoya qilish to'g'risidagi qonunga oid har beshta savoldan to'rttasiga batafsil ma'lumot izlamasdan javob bera oladi.

Mijozlar bilan yaxshiroq munosabatlar o'rnatish uchun	Xodim, agar u boshqa mijozlar bilan muloqot qilmagan bo'lsa, darhol mijozga g'amxo'rlik qiladi. Xodim, agar ma'lum bo'lsa, mijozning ismidan foydalanib, har bir mijoz bilan salomlashadi.
Soatlarni tezroq yig'ish uchun	Xodim har bir soatni 30 daqiqa davomida to'g'ri yig'a oladi.

Ta'lim ehtiyojlari va maqsadlarini aniqlagandan so'ng, menejer mashg'ulotlarga qanday yondashish kerakligini hal qilishi kerak: biz quyida muhokama qiladigan bir qator yondashuv va usullar mavjud.

### ***3.5 O'qitish ehtiyojlarini individual rivojlanish dasturiga kiritish***

Odamlar o'zlarining shaxsiy rivojlanish rejasiga o'rganish va rivojlanish maqsadlarini kiritishlari mumkin.

Shaxsiy rivojlanish rejasini - bu inson rivojlanishi bo'yicha aniq harakatlar rejasini bo'lib, u keng ko'lamlari rivojlanish imkoniyatlarini, shu jumladan rasmiy ta'limni o'z ichiga oladi.

Shaxsiy rivojlanish rejasining maqsadlariga quyidagilar kiradi:

- mavjud ishlarning samaradorligini oshirish
- Tashkilot ichida va undan tashqarida kelajakdagi martaba o'sishi uchun ko'nikmalarni rivojlantirish.

#### ***3.5.1 Shaxsiy rivojlanishni rejalashtirish bosqichlari***

Shaxsiy rivojlanishni rejalashtirish quyidagi asosiy bosqichlarni o'z ichiga oladi.

1-qadam Joriy pozitsiyangizni tahlil qiling. Siz shaxsiy SWOT (kuchli tomonlar, zaif tomonlar, imkoniyatlar, tahdidlar) yoki ko'nikmalarni tahlil qilishingiz mumkin (quyidagi diagrammada ko'rsatilganidek).

2-qadam Joriy ishdagi samaradorlikni, hozirgi roldagi kelajakdagi o'zgarishlarni, tashkilotning boshqa joyiga ko'chirishni, tajribani rivojlantirishni qamrab olish uchun maqsadlar qo'ying. Bunday maqsadlar SMART maqsadlarining xususiyatlariga ega bo'lishi kerak (aniq, o'lchanadigan, erishish mumkin, tegishli va vaqt bilan bog'liq).

3-qadam Maqsadlaringizga erishish uchun harakatlar rejasini tuzing, jumladan:

- Maqsad
- Belgilangan ko'nikmalarni rivojlantirish uchun foydalanadigan usullar (jumladan, o'rganish tajribasi, yangi xatti-harakatlarni sinab ko'rish va amalda qo'llash imkoniyatlari va boshqalar).
- Taraqqiyotni ko'rib chiqish muddati • Taraqqiyotni kuzatish va ko'rib chiqish hamda maqsadga erishish usullari

## 4. TA'LIM USULLARI

Ko'p ta'lim usullari mavjud. Bunga quyidagilar kiradi:

- Ish joyida ta'lim va ta'lim
- Ish joyida trening

### ***4.1 Ish joyida o'qitish***

Ish joyida o'qitish - bu maxsus o'quv muassasalarida yoki korxonadan tashqarida ish sharoitidan tashqari rasmiy ta'lim.

(a) Kurslar tashkilotning o'quv bo'limi tomonidan taqdim etilishi yoki tashqi provayderlar tomonidan taqdim etilishi mumkin. Bu bo'lishi mumkin:

(i) Kunduzgi ta'til: Xodim tashkilotda ishlaydi va haftada bir kun mahalliy kollej yoki o'quv markazida nazariy mashg'ulotlar uchun qatnashadi.

(ii) Masofaviy ta'lim, kechki mashg'ulotlar va sirtqi kurslar, bu odamning ishdan tashqari vaqtini talab qiladi

(iii) professional tashkilotlarning imtihonlari uchun malaka oshirish kurslari

(iv) Kollej yoki o'quv markazida to'rt haftani o'z ichiga olishi mumkin bo'lgan blokli bitiruv kurslari, keyin esa ishga qaytish.

(v) Sendvich kurslari, odatda olti oylik kollejni o'z ichiga oladi, keyin olti oylik ishni ikki yoki uch yil davomida o'z ichiga oladi.

(vi) Universitetda bir yoki ikki yil davomida homiylik ostidagi kunduzgi kurs.

(b) Kompyuter yordamida o'qitish kompyuter orqali interaktiv o'rganishni o'z ichiga oladi. Mavis Beacon yozish dasturi bunga yaxshi misoldir.

(c) elektron ta'lim

Elektron ta'lim - bu kompyuterlar tarmog'i yoki Internet (oflayn kompakt disklar yoki dasturiy ta'minot o'rniga) orqali kompyuter yordamida o'rganishdir. O'quv yordami onlayn repetitorlar, moderatorlar va muhokama guruhlari tomonidan taqdim etiladi.

(d) Kursda qo'llaniladigan usullar ma'ruzalar va amaliy mashg'ulotlar (nazariya va ma'lumot) yoki rolli o'yinlar, amaliy tadqiqotlar va laganda mashqlarini (mehnat faoliyatini taqlid qilish uchun) o'z ichiga olishi mumkin.

#### 4.1.1 Ish joyida o'qitishni baholash

Ish joyida o'qitishning afzalliklari va kamchiliklarini quyidagicha umumlashtirish mumkin.

<b>Afzalliklar</b>	<b>Kamchiliklar</b>
Haqiqiy hayotga ta'sir qilish xavfisiz tadqiqot/tajriba o'tkazish imkonini beradi	Ish va/yoki uning mazmuni bilan bevosita bog'liq bo'lishi yoki unga uzatilishi mumkin emas.
Diqqatni chalg'itadigan narsalardan va mashaqqatli ishlardan uzoqda o'rganishga qaratish imkonini beradi	Vaqtning behuda sarflash sifatida ko'rish mumkin
Ta'limni standartlashtirishga imkon beradi	Darhol va tegishli fikr-mulohaza mavjud bo'lmasligi mumkin (masalan, agar ish imtihonda baholansa)
Turli xil o'rganish uslublari uchun javob beradi (ishlatilgan usulga qarab)	Ko'proq nazariy bo'lishga intiladi: amaliy o'rganish uslublari uchun mos emas.
	Muvaffaqiyatsizlikni nazarda tutuvchi tahdid solishi mumkin

## 4.2 Ish joyida o'qitish

Ish joyida o'rganish o'rganish tajribasi sifatida haqiqiy ish vazifalaridan foydalanadi. Ish joyidagi ta'lim usullari quyidagilarni o'z ichiga oladi.

(a) Namoyish/ko'rsatma: stajyorga ishni qanday bajarish kerakligini ko'rsatish va ishni davom ettirishga ruxsat berish. U odamga nima qilish kerakligini aytishni va tegishli ommaviy axborot vositalaridan foydalangan holda odamga buni qanday qilishni ko'rsatishni birlashtirishi kerak. Talaba o'qituvchiga taqlid qiladi va savollar beradi.

b) ish almashinuvi: stajyor keng doiradagi faoliyatda tajriba orttirish uchun navbat bilan bir nechta ishlarni oladi. (Hatto tajribali menejerlar ko'proq tajriba orttirish uchun ish joylarini o'zgartirishi mumkin; bu o'rganish falsafasi odatda davlat xizmatida qo'llaniladi, bu erda xodim bir necha yildan keyin boshqa ishga o'tishni kutishi mumkin.)

(c) Vaqtinchalik lavozimga ko'tarilish: rahbar yo'qligida shaxs o'z rahbari lavozimiga ko'tariladi. Bu shaxsga yuqori lavozim talablarini boshdan kechirish imkoniyatini beradi.

d) "yordamchi" lavozimlari (yoki ishning takrorlanishi): yangi yoki murakkabroq lavozimda tajriba orttirish uchun xodim yoshi kattaroq yoki undan ko'p tajribali shaxsga yordamchi sifatida tayinlanishi mumkin.

e) amaliy o'rganish: menejerlar haqiqiy ish masalasini muhokama qilish uchun muammoni hal qilish guruhida yig'ilishadi. "Maslahatchi" guruh a'zolariga shaxslararo muloqot va muammolarni hal qilish qobiliyatlari jarayonga qanday ta'sir qilishini aniqlashga yordam beradi.

(f) Qo'mitalar: stajyorlar idoralararo munosabatlarni tushunish uchun qo'mitalarga joylashtirilishi mumkin.

(g) Loyiha ishi: Boshqa odamlar bilan loyiha ishi stajyorni tashkilotning boshqa qismlariga ta'sir qilishi mumkin.

### 4.2.1 Ish joyida o'qitishni baholash

Ish joyida o'qitishning afzalliklari va kamchiliklarini quyidagicha umumlashtirish mumkin.

<b>Afzalliklar</b>	<b>Kamchiliklar</b>
Ishning mazmunini ko'rib chiqadi: yuqori dolzarblik va bilimlarni uzatish	Ish kontekstining istalmagan tomonlari (guruh me'yorlari, kesish burchaklari) ham ichkilashtiriladi.
Amaliy o'rganish uslublari uchun mos: bajarib o'rganishni taklif qiladi	Insoniy bo'lmagan o'rganish uslublari uchun mos emas
Ish joyida treningni qo'llash uchun moslashish uchun to'siqlarning yo'qligi (masalan, mashg'ulotdan keyingi anti-klimaks)	Sinov va xatolik xavfli bo'lishi mumkin (agar tashkilot xatolarga nisbatan past bardoshli bo'lsa!)



Ish munosabatlarini, shuningdek, ko'nikmalarni rivojlantiradi	Xatolar uchun haqiqiy oqibatlariga olib keladigan odamlarni pastga tushirish xavfi
	Chalg'itish va ish joyidagi bosim o'rganishga xalaqit berishi mumkin

## SAVOL

### O'qitish usullari

Quyidagi holatlarning har biri uchun mos o'qitish usulini taklif qiling.

- Ishchi yangi mashinaga o'tkaziladi va u qanday ishlashini o'rganishi kerak.
- Buxgalter malakali professional tashkilot bo'lish yo'lida ishlashga tayyor.
- Tashkilot o'z rahbarlarining birgalikda boshqaruv va demokratik etakchilik g'oyalariidan foyda olishiga qaror qiladi.
- yangi xodim tashkilotga qo'shilish arafasida.

## JAVOB

Turli xil ko'rsatilgan ishchilar uchun o'qitish usullari quyidagilardan iborat.

- Yangi mashinada ishlash: ish joyida o'qitish, murabbiylik
- Kasbiy malaka uchun ishlaydigan buxgalter: tashqi kurs - kechki yoki kunduzgi nashr
- Kollektiv boshqaruv va demokratik yetakchilikdan foyda olishni xohlovchi rahbarlar: ichki yoki tashqi kurs. Biroq, kurs natijalari keyinchalik amaliyotda qo'llanilishini ta'minlash uchun monitoring va baholashning amalga oshirilishi muhimdir.
- yangi kadrlar: induksion brifing.

### 4.3 Kirish treningi

**Induksiya** shaxsning tashkilot yoki tizimga rasman kiritilishi va integratsiyalashuvi jarayonidir.

#### 4.3.1 Induksiyaning maqsadlari

Induksiya maqsadlari:

- Ishga qabul qilinganlarga o'zlarini yo'naltirishga yordam berish
- Yangi kelganlarni jamoa/tashkilot madaniyati va normalari bilan tanishtirish.
- ishga yollanganlarni ish boshida qo'llab-quvvatlash
- ta'lim va rivojlanishning hozirgi ehtiyojlarini aniqlash
- Ishga qabul qilishning hayotiy tsiklining "induksion inqirozi" bosqichida, umidsizlik, yo'l-yo'riqni yo'qotish va umidsizlik, aks holda tashkilotni muddatidan oldin tark etishga olib kelishi mumkin bo'lgan dastlabki muammolarni oldini olish uchun.

### 4.3.2 Induksiya jarayoni

Bevosita rahbar joriy induksiya jarayonini boshlashi kerak.

**1-** Ishga kirishish uchun yollanuvchi o'rganishi kerak bo'lgan sohalarni **qadam** aniqlang. Ba'zi narsalar (masalan, batafsil texnik bilimlar) keyingi o'rganish yoki o'rganish uchun sohalar sifatida aniqlanishi mumkin.

**2-** Ishga qabul qiluvchini ish joylari va jihozlari bilan tanishtiring, shunda ular **qadam** o'z yo'nalishlarini olishlari mumkin.

**3-** HR menejeriga tegishli siyosat va tartiblar to'g'risida ma'lumot berish: **qadam** mehnat sharoitlari, kasallik va bayramlar tufayli ishda yo'qligi, sog'liq va xavfsizlik va hk.

**4-** Ishga qabul qiluvchini ofisdagi asosiy odamlar bilan tanishtiring: **qadam** hamkasblar, sog'liqni saqlash va xavfsizlik xodimlari va boshqalar. Ishga qabul qilinganlarga ularni kuzatib borish, muntazam savollarga javob berish, "ularga arqonlarni ko'rsatish" uchun aniq bir hamkasbi tayinlanishi mumkin. .

**qadam** Operatsion tartib-qoidalari bilan tanishib chiqing.  
**5** (a) Ishning mohiyatini va har bir vazifaning maqsadini tushuntiring.  
(b) Ish vaqtini tushuntiring.  
v) Bo'lim tuzilishini tushuntiring: ishga qabul qiluvchi kimga hisobot beradi, kimga shikoyat yoki so'rovlar bilan murojaat qilishi mumkin va hokazo.

**6-** Har qanday talab qilinadigan texnik yoki amaliy bilimlarni olish uchun **qadam** tegishli o'quv dasturini rejalashtirish va amalga oshirish. Shunga qaramay, dasturda aniq vaqt jadvali va maqsadlar to'plami bo'lishi kerak, shunda ishga qabul qilingan shaxs maqsadni his qiladi va dastur bo'lim faoliyatiga mos ravishda samarali tashkil etilishi mumkin.

**7-** Ishga qabul qilinuvchining ustozini xabar berganidek va ishga qabul **qadam** qilinuvchining o'zi tomonidan ko'rsatilgandek, dastlabki muvaffaqiyatni kuzating. Bu fikr-mulohazalar, ko'rib chiqish, muammolarni hal qilish va rivojlanishni rejalashtirishning uzluksiz tsiklining boshlanishi.

Ishga qabul qilinuvchining ustozini tomonidan bildirilgan va ishga qabul qilingan tomonidan qabul qilingan samaradorlik bilan ko'rsatilgan dastlabki taraqqiyotni

kuzating. Bu fikr-mulohazalar, ko'rib chiqish, muammolarni hal qilish va rivojlanishni rejalashtirishning uzluksiz tsiklining boshlanishi.

E'tibor bering, induksiya - bu doimiy jarayon bo'lib, unda mentorlik, murabbiylik, trening, monitoring va hokazo. Bu faqat birinchi kundagi romantika emas! Uch oy, olti oy yoki bir yil o'tgach, yangi xodimning faoliyati rasmiy ravishda baholanishi va muhokama qilinishi kerak. Haqiqatan ham, ishga qabul qilish jarayoni tugallangandan so'ng, ishga qabul qiluvchi tashkilotdagi har qanday boshqa xodim kabi davriy baholashni davom ettirishi kerak.

## 5. TA'LIM OLIISH VA RIVOJLANISHDA MA'SULIYAT

Ta'lim va rivojlanish uchun mas'uliyat yo'nalish menejerlari va ta'lim provayderlari bilan hamkorlikda tobora ko'proq individual ta'lim oluvchilarga o'tkazilmoqda.

### 5.1 Stajyor

Ko'pchilik endi o'rganish va rivojlanish uchun asosiy mas'uliyat ish beruvchida emas, balki shaxsda ekanligiga ishonishadi. Odamlar tashkilotning ularni majburlashini kutish o'rniga, o'z mahoratini rivojlantirishga va martaba oshirishga intilishi kerak. Nega?

(a) Kechiktirish, kamroq avtomatik reklama yo'llarini anglatadi: odamlar ishda ko'proq qiziqish va qiyinchilik uchun vertikal bo'lmagan yo'llarni izlashlari kerak.

(b) Texnologik o'zgarishlar har doim yangi ko'nikmalarga ehtiyoj borligini va yangi ko'nikmalarga ega bo'lgan odamlarning ko'proq ish bilan ta'minlanishini anglatadi.

### 5.2 Inson resurslari (HR) yoki trening bo'limi

Kadrlar bo'limi birinchi navbatda odamlarning rivojlanishi bilan shug'ullanadi. Yirik tashkilotlarda ko'pincha shaxsning ishlashi va salohiyati va tashkilot ehtiyojlariga ko'ra tashkilot ichidagi odamlarni rag'batlantirishni boshqaradigan keng qamrovli o'qitish va martaba rejalashtirish dasturlari mavjud.

### 5.3 Yo'nalish menejerlari

Yo'nalish menejerlari tashkilot ichida o'rganish va rivojlanish uchun javobgarlikning bir qismini o'z zimmalariga oladilar:

- Bo'lim yoki bo'limning o'quv ehtiyojlarini aniqlash
- Bo'lim xodimlarining amaldagi vakolatlarini baholash
- Ish joyida o'rganish va rivojlanish imkoniyatlarini aniqlash.
- Murabbiylar shtabi
- Ish joyida o'qitish uchun ish faoliyatini baholashni taklif qilish
- Zarur hollarda o'quv dasturlarini tashkil etish.

### 5.4 Trening menejeri

Trening menejeri - bu treningni tashkil etish va ba'zan o'tkazish uchun tayinlangan xodim. Trening menejeri odatda kadrlar bo'limi yoki kadrlar bo'limi direktoriga hisobot beradi, shuningdek, treninglar o'tkaziladigan bo'limlardagi chiziqli menejerlar bilan yaxshi munosabatda bo'lishi kerak.

Trening menejerining majburiyatlariga quyidagilar kiradi:

Vazifa	Izoh
Ulanish	Inson resurslari va operatsiyalar bo'limlari bilan
Rejalashtirish	O'quv dasturlarini qulay vaqtda loyihalash
Identifikatsiya talab qilinadi	Mavjud va kelajakdagi malaka kamchiliklarini tan olish
Dastur dizayni	Shaxsiy o'quv dasturlarini ishlab chiqish
Qayta aloqa	Stajyor, bo'lim va kadrlar bo'limi
Baho	O'quv dasturlari samaradorligini o'lchash

## 6. O'QUV DASTURLARINI BAHOLASH

- Ta'limni tasdiqlash kurs natijalarini kuzatish va o'quv maqsadlariga erishilganligini aniqlashni anglatadi.
- O'rganishni baholash dastur xarajatlarini olingan taxminiy foyda bilan solishtirishni anglatadi.

### 6.1 Besh bosqichli baholash modeli

Ta'lim sxemasining samaradorligi turli darajalarda o'lchanishi mumkin (Hamblin).

1-darajali Tinglovchilarning olingan tajribaga munosabati. Ular odatda mashg'ulotdan keyingi fikr-mulohaza shakllari yordamida o'lchanadi.

2-daraja Stajyorning o'rganishi (yangi ko'nikma va bilimlar): Kurs davomida tinglovchilar nimani o'rganganligining o'lchovi, odatda kurs oxirida test o'tkaziladi.

3-daraja Treningdan keyin ishdagi xatti-harakatlarning o'zgarishi: mashg'ulotdan so'ng farqlarni aniqlash uchun ish usullari va natijalarini (mahsulotlar, xizmatlar, hujjatlar) kuzatish.

4-daraja Ta'limning tashkiliy maqsadlarga/natijalarga ta'siri: Ta'lim sxemasi sifat, samaradorlik, rentabellik, xodimlarni ushlab turish va boshqalar bo'yicha tashkilotning umumiy maqsadlariga hissa qo'shganligini aniqlash.

5-daraja Yakuniy qiymat: manfaatdor tomonlar manfaati, katta ijtimoiy mas'uliyat, korporativ o'sish nuqtai nazaridan o'rganishning tashkilotga kengroq ta'siri.

## SAVOL

Treningni baholash va tekshirish

O'quv dasturini baholash va tasdiqlash nima uchun muhimligini tushuntiring.

## JAVOB

Maqsadlarga erishish uchun yangi kursni tasdiqlash muhim ahamiyatga ega. Buni baholash qiyinroq, lekin hech bo'lmaganda bir xil darajada muhim, chunki u tashkilot uchun o'quv dasturining qiymatini belgilaydi. Keyingi safar samaradorlikni yoki rentabellikni oshirish uchun ikkalasi ham zarur.

## 7. RIVOJLANISH

Rivojlanish shaxsiy, professional yoki martaba o'sishi uchun xodimlar yoki menejerlarning vakolatlari, tajribasi va qobiliyatlari portfelini kengaytirish uchun bir qator o'quv faoliyati va tajribalarini (nafaqat o'qitishni) o'z ichiga oladi.

Ushbu bobning boshida ta'kidlaganimizdek, rivojlanish inson salohiyatini ro'yobga chiqarishga o'qitish va ta'limdan ko'ra kengroq yondashuvdir. Rivojlanish o'qitishni o'z ichiga olishi mumkin, lekin xodimlarning bir qator o'quv faoliyatini ham o'z ichiga olishi mumkin:

(a) Vaqti-vaqti bilan boshqa, yuqori lavozimlarga o'tishga imkon beradigan murakkablik va mas'uliyat ortib borayotgan ish tajribasini hisobga olgan holda

(b) shaxsiy va martaba rivojlanish maqsadlarini shakllantirishga yordam berish uchun yo'l-yo'riq, qo'llab-quvvatlash va maslahat olish

(c) o'z ko'nikmalari va bilimlarini rivojlantirish uchun tegishli ta'lim va tayyorgarlikni olgan.

d) ularning kelajagini rejalashtirishga va tashkilotda ular uchun ochiq imkoniyatlarni aniqlashga yordam berdi.

### 7.2 Rivojlanish yondashuvlari

Rivojlanish yondashuvlari quyidagilarni o'z ichiga oladi.

Yondashuv	Izoh
Menejmentni rivojlantirish	"Rejalashtirilgan va yo'naltirilgan o'quv jarayoni orqali boshqaruv samaradorligini oshirishga urinish" (Mumford). Bu boshqaruv/etakchilik ko'nikmalarini (yoki malakalarini), boshqaruv ta'limini (masalan, MBA dasturlari) rivojlantirish va boshqaruv mas'uliyatini

	oshirishga tayyorgarlik ko'rish uchun turli rollar, lavozimlar va ish muhitlarida rejalashtirilgan tajribani o'z ichiga olishi mumkin.
Karyera rivojlanishi	Odamlar martaba o'sishini rejalashtirishadi. Kechiktirilgan tashkilotlarga bo'lgan tendentsiya yuqoriga ko'tarilish imkoniyatlarini kamaytirdi: yangi imkoniyatlarni taklif qilish uchun lateral/lateral ko'chirish imkoniyatlari, loyiha guruhlariga xizmat safari, tashqaridan qisqa muddatli safar va hokazolar rejalashtirilishi mumkin.
Kasbiy rivojlanish	Professional tashkilotlar tuzilgan uzluksiz kasbiy rivojlanish (CPD) dasturlarini taklif qiladilar. Maqsad - shaxsning o'rganishi, rivojlanishi va o'zini o'zi boshqarishi orqali professional standartlarni saqlash va oshirishni ta'minlash. CPD yondashuvi kasbiy malaka kasbiy rivojlanish va kasbiy axloq kodeksi va standartlarga rioya qilish uchun asos bo'lishi kerak degan ishonchga asoslanadi.
Shaxsiy rivojlanish	Kompaniyalar xodimlarga hozirgi ish uchun zarur bo'lgan ko'nikmalarga e'tibor qaratish o'rniga ko'proq rivojlanish imkoniyatlarini taklif qilmoqdalar. Shaxsiy rivojlanish tashkilotning kelajakdagi ehtiyojlarini qondirish uchun ko'proq innovatsion va moslashuvchan hissa qo'sha oladigan ko'p qirrali va malakali xodimlarni shakllantirishga yordam beradi. Shuningdek, u xodimlarning ishdan qoniqishini, sadoqatini va sadoqatini oshirishga yordam beradi.

## 17-BOB. SERTIFIKATLASH

### 1. FAOLIYATNI BOSHQARISH VA BAHOLASH

Samaradorlikni boshqarish individual samaradorlikni o'lchash va baholash orqali tashkilot uchun eng yaxshi natijalarga erishishga qaratilgan.

Baholash maqsadlarni belgilash, ishlash monitoringi, fikr-mulohazalar va takomillashtirishni rejalashtirishni o'z ichiga olgan samaradorlikni boshqarish tizimining bir qismidir.

Samaradorlikni boshqarish - bu kelishilgan maqsadlar, standartlar va malaka talablariga muvofiq ishlashni boshqarish orqali yaxshiroq natijalarga erishish vositasi. Bu nimaga erishish kerakligi haqida umumiy tushunchani va ushbu maqsadga erishish uchun odamlarni boshqarish va rivojlantirishga yondashuvni o'rnatish jarayonidir.

Ushbu ta'rif samaradorlikni boshqarishning asosiy xususiyatlarini ta'kidlaydi.

<b>Aspekt</b>	<b>Izoh</b>
Maqsadlar, standartlar va malaka talablari uchun kelishilgan asos	Menejer va xodim mehnat standartlari, maqsadlari va talab qilinadigan ko'nikmalar bo'yicha kelishib oladilar.
Ishlash menejmenti bu jarayon	Odamlarning ish faoliyatini boshqarish doimiy monitoring va baholash, muhokama qilish va sozlashni o'z ichiga olgan doimiy faoliyatdir.
Umumiy tushuncha	Shaxsning, bo'limning va umuman tashkilotning maqsadlari birlashtirilgan bo'lishi kerak: hamma biznes-rejaning bir sahifasida bo'lishi kerak.
Odamlarni boshqarish va rivojlantirishga yondashuv	Samaradorlikni boshqarish nafaqat rejalar, tizimlar yoki resurslar bilan bog'liq: bu ta'sir qilish, vakolat berish, fikr-mulohazalarni taqdim etish va muammolarni hal qilishning shaxslararo jarayonidir.
	Maqsad - odamlarga o'z potentsialini ro'yobga chiqarish va tashkilot muvaffaqiyatiga o'z hissasini maksimal darajada oshirish imkonini berishdir.

Samaradorlikni boshqarish jarayoni

Samaradorlikni boshqarishga tizimli yondashuv quyidagi bosqichlarni o'z ichiga olishi mumkin.

1-qadam Biznes-rejadan uni bajarish uchun zarur bo'lgan talablar va vakolatlarni aniqlash.

2-qadam Ishlash standartlari, ishlash ko'rsatkichlari va odamlarga kerak bo'lgan ko'nikma va malakalarni o'z ichiga olgan shaxs yoki guruhning umidlarini belgilaydigan samaradorlik shartnomasini tuzish.

3-qadam Inson bilan ishlash va rivojlanish rejasini tuzing. Ular ish faoliyatini yaxshilash uchun zarur bo'lgan harakatlarni qayd qiladi, odatda davom etayotgan ishdagi o'zgarishlarni qamrab oladi. Ular xodimlar bilan muhokama qilinadi va odatda quyidagilarni qamrab oladi:

- Shaxs rivojlanishga muhtoj deb hisoblaydigan faoliyat sohalari.
- Ish faoliyatini yaxshilash uchun shaxs va menejer kelishib olgan narsa zarur
- Rivojlanish va o'qitish tashabbuslari

4-qadam HR talablariga javob berish uchun nafaqat baholash intervyularida, balki yil davomida ishlashni doimiy ravishda boshqaring. Menejerlar yilning turli vaqtlarida ko'proq norasmiy oraliq baholashlar bilan haqiqiy natijalarni ko'rib chiqishlari mumkin.

(a) Yuqori samaradorlik maqtoov, e'tirof va mas'uliyatni oshirish bilan mustahkamlanadi. Zaif akademik ko'rsatkichlar murabbiylik yoki maslahat berishga olib keladi.

(b) Ish rejalari zaruratga qarab yangilanadi.

(c) ishlash muammolarini ularning nima ekanligini aniqlash, etishmovchilik sabablarini aniqlash, nazorat choralari amalga oshirish (tegishli resurslar bilan) va fikr-mulohazalarni taqdim etish orqali hal qilish.

5-qadam Ishlashning umumiy ko'rinishi. Har yili ma'lum bir davrda rejaning muvaffaqiyati tekshiriladi, ammo butun masala kelajakda nima bo'lishini baholashdir.

Trening va motivatsiya samarali bo'lishi uchun odamlar o'z maqsadlari nima ekanligini aniq bilishlari muhimdir. Bu ularga quyidagilarni bajarish imkonini beradi.

a) maqsadlarga erishish uchun harakatlarini rejalashtirish va yo'naltirish

(b) maqsadlarga nisbatan ularning samaradorligini nazorat qilish va kerak bo'lganda tuzatish (yoki o'rganish).

(c) Maqsadlarga erishilganda muvaffaqiyat mukofotini his eting.

(d) o'z vazifalarining mazmuni va maqsadi borligini his qilish, bu ishdan qoniqishning muhim elementidir.

(e) Tajribadagi qiyinchilik motivatsiyasi: biror narsaga erishish uchun ma'lum bir yo'nalishda kuch va kuch sarflash zarurati.

(f) Mumkin bo'lmagan yoki etarli darajada mukofotlanmagan vazifalarni demotivatsiya qilishdan saqlaning. Motivatsiya bobida muhokama qilganimizdek, motivatsiya qilingan ishda hisob-kitob mavjud. Agar maqsadlar noaniq, real bo'lmasa yoki erishib bo'lmaydigan bo'lsa, ularga erishish uchun unchalik rag'bat bo'lmasligi mumkin: shuning uchun SMART maqsadlarining ahamiyati.

**Samaradorlik ko'rsatkichlarini ishlab chiqish tamoyillariga quyidagilar kiradi:**

<b>Prinsip</b>	<b>Izoh</b>
Ish bilan bog'liq	Ular haqiqiy ish va ish tavsifida ko'rsatilgan asosiy vazifalar bilan bog'liq bo'lishi kerak.
Boshqariladigan	Odamlarni nazorat qila olmaydigan omillarga qarab baholamaslik kerak.
Ob'ektiv va kuzatilishi mumkin bo'lgan	Bu bahsli. Savdo hajmi kabi ishlashning ba'zi jihatlarini o'lchash mumkin, ammo xushmuomalalik yoki samimiylik kabi ba'zi korxonalar uchun muhim bo'lgan masalalarni o'lchash



jarayonlar	qiyinroq.
Ma'lumotlar mavjud bo'lishi kerak	Agar ma'lumotlarni haqiqatda to'plash mumkin bo'lmasa, samaradorlik ko'rsatkichlarini aniqlashning ma'nosi yo'q.

## 2. FAOLIYATNI BAHOLASHNING MAQSADI

### *2.1 Baholashning asosiy komponentlari*

Baholash ham mukofot uchun, ham potentsialni aniqlash uchun ishlatilishi mumkin. U samaradorlikni boshqarishning bir qismi bo'lib, takomillashtirish sohalarini, shuningdek, o'qitish va rivojlanish ehtiyojlarini aniqlash uchun ishlatilishi mumkin.

Har qanday baholash tizimining umumiy maqsadi uning xodimlarining eng yaxshi ishlashini ta'minlash va takomillashtirish potentsialini rivojlantirish orqali tashkilot faoliyatini yaxshilashdir. U uchta asosiy komponentdan iborat.

(a) Xodimning ish samaradorligi bilan bog'liq bonuslarga yoki ish haqini oshirishga qanchalik loyiqligini o'lchaydigan ish haqi so'rovi.

(b) o'qitish va rivojlanish dasturlarini rejalashtirish va monitoring qilish uchun samaradorlikni tahlil qilish: o'quv ehtiyojlarini aniqlash, o'qitish usullarini sinab ko'rish va boshqalar.

(c) shaxsning kelajakda qila oladigan ish darajasi va turini bashorat qilishga urinish orqali martaba rivojlanishi va vorislikni rejalashtirishga yordam sifatida mumkin bo'lgan umumiy ko'rinish.

### *2.2 Baholashning aniq maqsadlari*

Baholashning yanada aniq maqsadlarini quyidagicha umumlashtirish mumkin.

(a) Bo'lim yoki bo'lim maqsadlariga erishish uchun odam ishda nima qilishi kerakligini aniqlash

b) ma'lum bir vaqt ichida inson o'z mehnati davomida erishishi kutilayotgan asosiy yoki asosiy natijalarni belgilash.

(c) asos bo'lish uchun shaxsning ishlash darajasini standart bilan taqqoslash bazaviy stavkadan yuqori ish haqi

(d) haqiqiy natijalarni hisobga olgan holda individual ta'lim va rivojlanish ehtiyojlarini aniqlash

(e) lavozimga ko'tarilish uchun potentsial nomzodlarni aniqlash

(f) yaxshilash kerak bo'lgan sohalarni aniqlash

(g) inson resurslarini rejalashtirish uchun asos sifatida korxonada ichidagi haqiqiy va potentsial natijalar reestrini tuzish.

- (h) keyingi ishga qabul qilishda korxonada tanlov jarayonlarini nazorat qilish.  
 (i) ierarxiyaning turli darajalari o'rtasida ish vazifalari haqidagi ma'lumotlarni yaxshirog'iga almashish

### 2.3 Rasmiy attestatsiya nima uchun kerak?

Rasmiy faoliyatni baholash tizimlari menejerlarning ob'ektiv, ijobiy, dolzarb va izchil fikr-mulohazalarini qo'llab-quvvatlaydi.

Siz menejerlar ish faoliyatini baholashni to'plashlari va nazorat jarayonida doimiy ravishda fikr-mulohazalarni taqdim etishlari haqida bahslashishingiz mumkin. Nima uchun bizga rasmiy sertifikatlash tizimi kerak? Qanday foyda bor?

(a) Rahbarlar va menejerlar bo'ysunuvchilarning ishi haqida tasodifiy taassurotlarga ega bo'lishlari mumkin (ehtimol ularning ko'zga ko'ringan muvaffaqiyatlari va muvaffaqiyatsizliklari tufayli), lekin kamdan-kam hollarda izchil, to'liq va ob'ektiv shakllantiradilar.

(b) ular o'z qo'l ostidagilarning kamchiliklari haqida aniq tasavvurga ega bo'lishlari mumkin, ammo vaqt va e'tiborni yaxshilash va rivojlantirish masalalariga ajratmasliklari mumkin.

(c) hukm chiqarish oson, lekin uni batafsil, yozma ravishda yoki tekshirilayotgan shaxsga asoslab berish qiyinroq.

(d) turli baholovchilar boshqa mezonlar to'plamini va ob'ektivlik va mulohazaning turli standartlarini qo'llashlari mumkin. Bu taqqoslash uchun baholashning qiymatini, shuningdek, baholovchilar nazarida uning ishonchliligini pasaytiradi.

e) Menejerlar kamdan-kam hollarda o'z qo'l ostidagilarga tegishli rag'batlantirmasdan, ularning faoliyati to'g'risida adekvat fikr bildiradilar.

“Talaba hisobchisi” jurnalida (2004 yil aprel) maqolada shaxs va tashkilot uchun imtiyozlar va imtiyozlar bayon etilgan.

	<b>Afzalliklar</b>
Individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maqsadlar butun tashkilot uchun belgilanadi</li> <li>• Asosiy topshiriqlar va muddatlar belgilandi</li> <li>• Oldingi va kelajakdagi ko'rsatkichlarni standartlar bilan solishtiradi.</li> <li>• Samaradorlikka asoslangan ish haqi sxemalari uchun asos</li> </ul>
Tashkilot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ko'tarilish uchun munosib nomzodlar aniqlandi</li> <li>• Ko'rinadigan yaxshilanish sohalari</li> <li>• Aloqa yaxshilandi</li> <li>• O'rta va uzoq muddatli ishchi kuchini rejalashtirish uchun asos</li> </ul>

SAVOL

Rasmiy reyting

Rasmiy sertifikatlash tizimining yo'qligi sababli shaxs uchun to'rtta noqulaylikni sanab o'ting.

#### JAVOB

Ish faoliyatini baholash tizimiga ega bo'lmagan shaxsning kamchiliklari quyidagilardan iborat: shaxs muvaffaqiyat yoki kamchiliklardan bexabar, ularning lavozimga ko'tarilish uchun ko'rib chiqilishini baholay olmaydi, o'qitish orqali zaif tomonlarini aniqlay olmaydi yoki tuzatmaydi va aloqa etishmasligi. menejer bilan.

### 3. FAOLIYATNI BAHOLASH JARAYONI

#### 3.1 *Baholash jarayoniga umumiy nuqtai*

Rasmiy baholash tizimiga qo'yiladigan uchta asosiy talab quyidagilardan iborat: baho qo'yilishi kerak bo'lgan narsalarni aniqlash, baholarni yozib olish va fikr-mulohazalar va rejalashtirish uchun baholovchi va baholovchini birlashtirish.

Rasmiy sertifikatlashtirish tizimi uchun uchta asosiy talab mavjud.

(a) Odamlarni izchil va xolisona hukm qilish mumkin bo'lgan kerakli xususiyatlar va standartlarni ifodalash

b) ballarni qayd etish; menejerlarni standart tuzilmadan foydalanishni rag'batlantirish kerak, lekin ular muhim deb hisoblagan narsalarni va shakllarni ortiqcha to'ldirmasdan ifoda eta olishlari kerak.

(c) Baholovchi va baholovchini baholashga va takomillashtirish va/yoki rivojlanish rejalariga hissa qo'shishi uchun birlashtirish.

Tizimli sertifikatlashtirish tizimini quyidagicha tasvirlash mumkin.

#### 3.2 *Attestatsiya nima?*

Shaxslar o'rtasida taqqoslash mumkin bo'lishi uchun baholar umumiy standart bilan bog'lanishi kerak: boshqa tomondan, ular har bir ishdagi muhim o'zgaruvchilarni hisobga oladigan mazmunli ishlash ko'rsatkichlari bilan bog'lanishi kerak.

Ba'zi asosiy mezonlar oddiy baholash hisoboti shaklida quyidagicha ko'rinishi mumkin.

#### 3.3 *Baholash usullari*

Turli mezonlarni har xil baholagan holda turli baholash usullaridan foydalanish mumkin.

(a) Umumiy reyting. Menejer baholovchi haqida o'z mulohazalarini bayon shaklida yozadi. Biroq, baholash mezonlari va sohalarida kafolatlangan izchillik

bo'lmaydi va menejerlar yozma ravishda aniq va samarali mulohazalarni ifoda eta olmasligi mumkin.

(b) boshqariladigan baholash. Baholovchilar ish kontekstida "qo'llash mumkinligi", "yaxlitlik" va "moslashuvchanlik" kabi atamalar qanday talqin qilinishi kerakligi bo'yicha ko'rsatmalar bilan bir qator o'ziga xos ishlash xususiyatlari va elementlarini sharhlashlari kerak. Bu aniqroq, ammo baribir noaniqlikka ega.

(c) Baholash. Baholash umumiy ko'rsatmalarga qiyosiy mos yozuvlar doirasini qo'shadi, bunda menejerlardan ko'rib chiqilayotgan shaxs ma'lum bir xususiyatni aks ettiradigan darajalar yoki darajalar oralig'idan tanlash so'raladi. Ular reyting shkalasi sifatida ham tanilgan.

Reyting ballarini olish uchun reytinglarga raqamli qiymatlarni qo'shish mumkin. Shu bilan bir qatorda, kamroq aniqlikni nomoyon etadi.

Umumiy ortiqcha/minus shkalasi pozitsiyasini ko'rsatish uchun grafik shkaladan foydalanish mumkin. Faktor: kasbiy bilim

Yuqori, O'rta, Past

d) Hodisalarning xulq-atvor usullari. Ular menejerlar tomonidan bildirilgan muvaffaqiyatli va muvaffaqiyatsiz ish joyidagi xatti-harakatlarning umumiy tanqidiy holatlari bilan belgilanadigan har bir ishdagi odatiy xatti-harakatlar bilan taqqoslanadigan xodimlarning xatti-harakatlariga e'tibor qaratadi.

e) Natijalarga yo'naltirilgan sxemalar. Ular menejer va unga bo'ysunuvchilar tomonidan oldindan kelishilgan ishlashning aniq maqsadlari va standartlari bo'yicha ish faoliyatini sinovdan o'tkazadilar. Ushbu yondashuv muhim afzalliklarga ega.

(i) Bo'ysunuvchilar baholashda ko'proq ishtirok etadilar, chunki ular birgalikda kelishilgan maqsadlar sari erishgan yutuqlarini baholashlari mumkin.

(ii) Menejer tanqidchi rolidan ozod qilinadi va murabbiy bo'ladi.

(iii) Aniq va ma'lum maqsadlar xatti-harakatni o'zgartirishga yordam beradi.

Sxemaning samaradorligi belgilangan maqsadlarga (ular aniq belgilanganmi? Haqiqiy mi?) va ikkala tomonning uni amalga oshirishga tayyorligiga bog'liq bo'ladi.

## SAVOL

### Baholash usullari

Quyidagi misollar qanday baholash tizimlarini taklif qiladi?

(a) Maktab o'qituvchilari har bir semestr oxirida maktabdagi o'quvchilarning ota-onalariga umumiy hisobot yuboradilar. Odatdagi iboralar orasida "semestr uchun qoniqarli ish" va "yaxshiroq ishlashi mumkin edi".

(b) Auditorlik firmasi o'z xodimlarining ish faoliyatini to'rtta toifa bo'yicha baholaydi: 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 brokerlik kompaniyasi o'z xodimlarining ish faoliyatini ular tashrif buyurgan mijozlar soni va sotilgan polislar soni bo'yicha baholaydi.

## JAVOB

(a) Umumiy ball

- (b) Boshqariladigan baholashga asoslangan baholash tizimi
- (c) Natijaga yo'naltirilgan sxema

### **3.4 O'z-o'zini baholash**

O'z-o'zini baholash, odamlar o'z-o'zini baholashni baholash jarayoniga asosiy kirish sifatida o'tkazganda sodir bo'ladi.

Imtiyozlarga quyidagilar kiradi.

(a) Bu menejerning vaqtini tejaydi, chunki xodim ish bilan bog'liq bo'lgan vakolatlarni va ularning nisbatan kuchli tomonlarini aniqlaydi.

(b) Bu shaxs oldidagi mas'uliyatni oshiradi, bu uning motivatsiyasini oshirishi mumkin.

(c) u shaxs va tashkilotning maqsadlarini moslashtiradi.

(d) Mas'uliyatni shaxsga o'tkazish orqali sxema baholash vaqti va dolzarbligi nuqtai nazaridan ko'proq moslashuvchanlikni taklif qilishi mumkin.

Kamchiliklari quyidagilardan iborat.

(a) Odamlar ko'pincha o'z ishlarining eng yaxshi hakami emas.

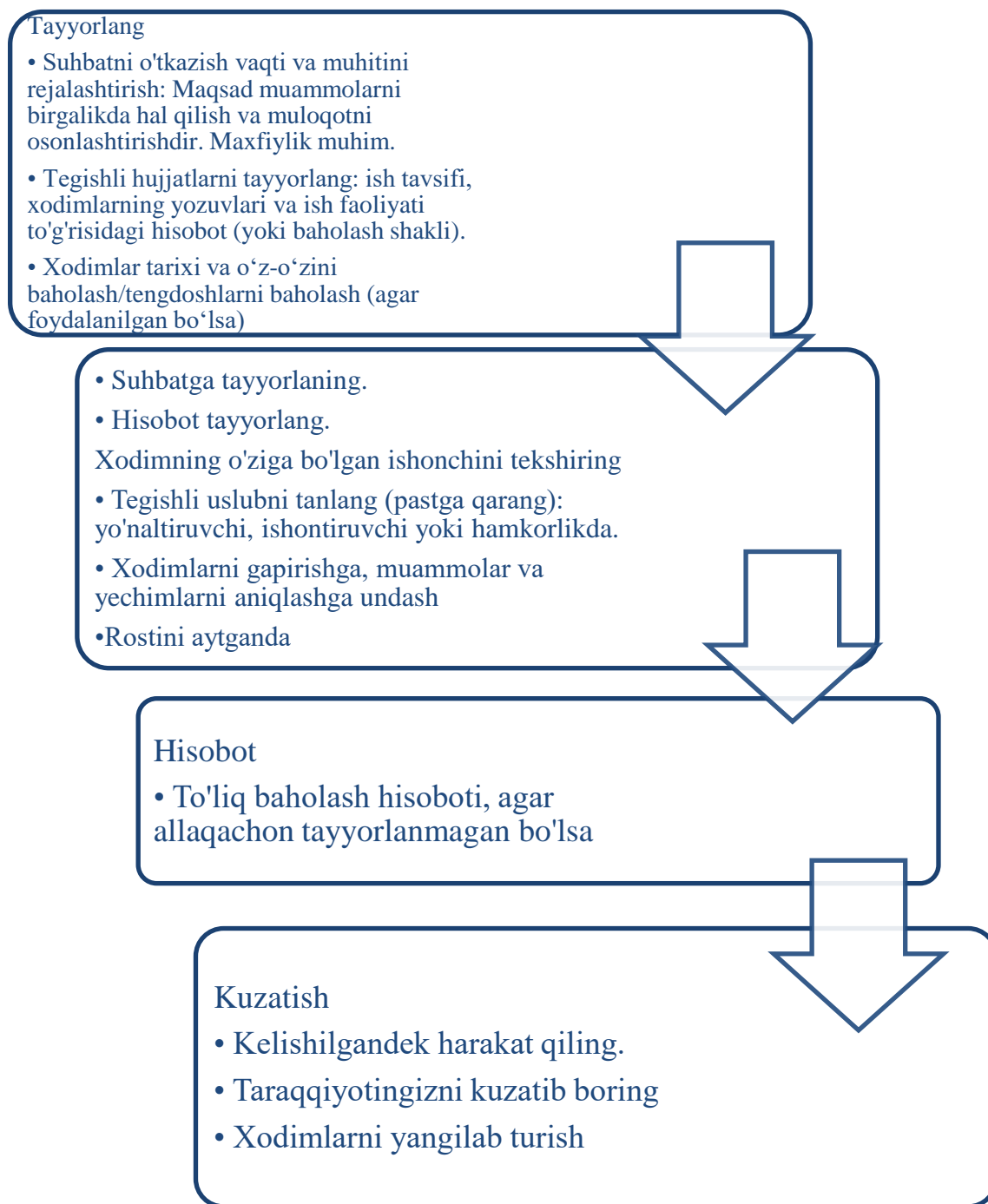
(b) Odamlar ma'qullash yoki mukofot olish yoki guruh me'yorlariga mos kelish uchun o'z ishini ataylab ortiqcha baholashi (yoki past baholanishi) mumkin.

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

### **3.5 Baholash uchun suhbat**

Baholash intervyusi jarayondagi muhim qadamdir, chunki u muammolarni birgalikda hal qilish va takomillashtirishni rejalashtirishni rag'batlantirish uchun ishlatilishi mumkin. “Muammo yechish” uslubi “ayting va soting” yoki “ayting va tinglang” (Meyer) uslubidan afzalroqdir.

Suhbatni baholash jarayoni quyidagicha bo'lishi mumkin.



### 3.5.1 Uchta yondashuv: Mayer

Mayer (baholash intervyusi) baholash intervyulariga yondashuvning uch turini belgilaydi. Aksariyat baholovchilar taklif qilingan muqobillarning uchinchisini afzal ko'rishadi.

(a) Gapirish va sotish uslubi. Menejer qo'l ostidagilarga ular qanday baholanganligini aytib beradi va keyin baholash va takomillashtirish rejasini "sotish" (qabul qilish) ga harakat qiladi. Konstruktiv tanqidni maqbul tarzda ifodalash va baholovchini o'z xatti-harakatlarini o'zgartirishga undash uchun g'ayrioddiy insoniy munosabatlar ko'nikmalarini talab qiladi.

(b) gapirish va tinglash uslubi. Menejer qo'l ostidagilarga ular qanday baholanganligini aytib beradi va keyin baholovchini javob berishga taklif qiladi. Shu tarzda, menejer endi suhbatda ustunlik qilmaydi va sof yo'l-yo'riqdan ko'ra maslahat berish yoki maslahat berish uchun ko'proq imkoniyatlar mavjud.

(i) Xodimni takomillashtirish maqsadlari va usullarini baholash va ishlab chiqishda ishtirok etishga da'vat etiladi: Xulq-atvor nazariyasining umume'tirof etilgan printsipi muammoni aniqlash va maqsadlarni belgilashda ishtirok etish shaxsning xatti-harakati va munosabatini o'zgartirishga bo'lgan sadoqatini oshiradi.

(ii) Bu usul xodimlarni almashtirish takomillashtirishning yagona kaliti bo'lishini nazarda tutmaydi: menejer ish tuzilishi, usullari, muhiti yoki nazoratni qanday yaxshilash mumkinligi haqida foydali fikr-mulohazalarni olishi mumkin.

(c) Muammoni hal qilish uslubi. Menejer tanqidchi roldan butunlay voz kechib, murabbiy va yordamchiga aylanadi. Muhokama mavzusi baholash emas, balki xodimning ishdagi muammolari. Xodim qarorlar orqali o'ylashga va shaxsiy takomillashtirishga e'tirof etilgan ehtiyojga rioya qilishga undaydi. Ushbu yondashuv o'z-o'zini tartibga solish elementi va ishning o'zini muammoni hal qilish faoliyati sifatida qabul qilish orqali ichki motivatsiyani rag'batlantiradi. Shuningdek, u moslashish va tashkil etish usullari foydasiga xodimlarda ham, menejerlarda ham ijodiy fikrlashni rag'batlantirishi mumkin.

### **3.6 Kuzatuv**

Baholash suhbatidan so'ng menejer umumiy baholash, potentsialni baholash va/yoki suhbatning birgalikdagi xulosasi bilan keyingi harakatlar bo'yicha tavsiyalar bilan hisobot to'ldirishi mumkin. Keyin menejer hisobotni qarshi shartnomani imzolagan menejer (odatda ularning rahbari) bilan muhokama qilishi, baholash yoki hisobot paytida yuzaga kelgan muammolarni hal qilishi va amalga oshirilishi kerak bo'lgan harakatlarni kelishib olishi kerak. Hisobot shakli keyinchalik rivojlanish bo'yicha maslahatchi, trening bo'yicha mutaxassis yoki kerak bo'lganda boshqa tegishli shaxslarga kuzatuv uchun yuborilishi mumkin.

Keyingi protseduralar quyidagilarni o'z ichiga olishi mumkin.

(a) Baholovchilarni baholash natijalari to'g'risida xabardor qilish, agar bu ko'rib chiqish suhbatining maqsadi bo'lmasa.

(b) o'qitish, rag'batlantirish va boshqalar uchun kelishilgan tadbirlarni amalga oshirish.

(c) baholovchining borishini kuzatish va ular kelishilgan harakatlar yoki yaxshilanishlarni amalga oshirganligini tekshirish.

(d) ko'rsatma berish, fikr-mulohazalarni taqdim etish, jihozlarni yangilash, ish usullarini o'zgartirish va hokazolar orqali baholovchiga takomillashtirish maqsadlariga erishishda yordam berish uchun zarur choralarni ko'rish.

**SAVOL**

Keyingi harakatlarsiz nima bo'lar edi?

**JAVOB**

Baholash shunchaki yoqimli suhbat sifatida ko'rib chiqiladi, bu vaziyat o'zgartirganda kelajakdagi natijalarga ozgina ta'sir qiladi. Bundan tashqari, odam aldanganini his qilishi mumkin.

#### 4. SAMARALI BAHOLASH UCHUN TO'SIQLAR

Baholash bilan bog'liq muammolar uning amalda qo'llanilishida va u haqida bir qator noto'g'ri tushunchalarda yotadi (Lockett). Yangi baholash usullari samaradorlikni bir necha nuqtai nazardan kuzatishga qaratilgan.

##### *4.1 Amaliyotdagi qiyinchiliklar*

Lockett (Managing Performance Effectively) samarali baholash yo'lidagi to'siqlarni quyidagicha aniqlash mumkinligini taklif qiladi.

<b>Taxminiy to'siqlar</b>	<b>Izoh</b>
Qarama-qarshilik sifatida baholash	Ko'p odamlar reytinglardan qo'rqishadi yoki ularni "oyinani bezash, yaxshi saralash yoki havoni tozalash uchun" ishlatishadi. Bu iqlimda: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samaradorlik darajasi va yaxshilashga bo'lgan ehtiyojlar bo'yicha kelishmovchiliklar bo'lishi mumkin.</li> <li>• Sharhlar sub'ektiv yoki bo'rttirilgan bo'lishi mumkin.</li> <li>• Fikr salbiy bo'lishi mumkin.</li> <li>• Baholash yaxshilanish va rivojlanish imkoniyatlarini kutishdan ko'ra salbiy jihatlarga e'tibor qaratishi mumkin.</li> </ul>
Hukm sifatida baholash	Baholash "bir tomonlama jarayon sifatida qaraladi, bunda menejer sudya, hakamlar hay'ati va ayblov uchun advokat sifatida ishlaydi". Bu bo'ysunuvchini mudofaa qiladi. Buning o'rniga, samaradorlikni boshqarish jarayoni "sodiqlikni saqlash va shaxsning o'zini o'zi anglashini rivojlantirish uchun hamkorlikda amalga oshirilishi kerak".
Chat reytingi	Baholash go'yo do'stona suhbatdek o'tkaziladi, "hech qanday maqsad ham, natija ham yo'q... Ko'pchilik menejerlar fikr bildirish va o'z oldiga qo'yilgan maqsadlarni qo'yish zaruratidan xijolat bo'lib, baholashni bir nechta "xo'p!" deb g'oldiradi, "intervyuni hal qilinmagan savollar portfeli bilan qoldirdi."
Byurokratiya sifatida baholash	Baholash - bu kadrlar bo'limiga qulay bo'lgan shaklni to'ldirish mashqidir. Uning asosiy maqsadi - individual va tashkilot faoliyatini yaxshilash yunaltiriladi.
Baholash davom etayotgan ish sifatida	Baholash o'tgan yil faoliyati bilan bog'liq muammolarni "jamlash" usuli emas, balki uzluksiz, istiqbolli faoliyatni boshqarish jarayonining bir qismi bo'lishi kerak.



Yillik tadbir sifatida baholash	Yillik baholash yig'ilishlarida qo'yilgan ko'plab maqsadlar ahamiyatsiz yoki eskirgan bo'lib qoladi. Fikr-mulohazalar, maqsadlarni sozlash va takomillashtirishni rejalashtirish doimiy jarayon bo'lishi kerak.
---------------------------------	---

Buxgalteriya talabasi maqolasida (2004 yil aprel) shunday deyiladi: "Balki, baholar bilan bog'liq eng katta muammo bu ular ko'pincha xodimlar va rahbarlar tomonidan bezovtalik sifatida ko'riladi".

#### **4.2 Baholash va to'lash**

Yana bir masala - ish faoliyatini baholash tizimining ish haqi va mukofot tizimi bilan qanchalik bog'liqligi. Ko'pgina xodimlar ijobiy baholar mukofotlanishi kerak deb hisoblashadi, ammo bu yondashuv jiddiy kamchiliklarga ega.

(a) Ish haqini oshirish uchun mavjud bo'lgan mablag'lar kamdan-kam hollarda bir kishining ishiga bog'liq - butun kompaniya muvaffaqiyatga erishishi kerak.

(b) Xodimlar, ehtimol, qo'shimcha mukofot sifatida mukofotlanmasdan, o'zlarining ishlashi va rivojlanishining bir qismi sifatida doimiy ravishda yaxshilanishini kutishlari kerak.

(c) Samaradorlikni boshqarish faqat o'tmishdagi natijalar uchun to'lashdan ko'ra ko'proq - u ko'pincha kelajakdagi natijalarga qaratilgan.

#### **4.3 Kasbiy rivojlanish**

Buyuk Britaniyada BP va British Airways kabi kompaniyalar tomonidan qabul qilingan e'tiborga molik zamonaviy tendentsiya bu martaba rivojlanishi bo'lib, unda xodimlarni boshliqlar emas, balki ularga bo'ysunuvchilarni baholaydilar. Izdoshlar yetakchini baholaydilar.

Pastdan yuqoriga baholashning afzalliklari quyidagilardan iborat.

(a) Qo'l ostidagilar odatda o'z boshliqlarini boshliqlar o'zlariga bo'ysunuvchilarni bilishdan yaxshiroq bilishadi.

(b) Barcha bo'ysunuvchilar o'z menejerlarini statistik baholaganligi sababli, bu reytinglar ishonchliroq bo'ladi - bo'ysunuvchilar qanchalik ko'p bo'lsa, shuncha yaxshi. Alohida menejerlar reytinglarining bir xilligi o'rniga, turli xil xodimlar reytinglari vakillik nuqtai nazariga aylantirilishi mumkin.

(c) bo'ysunuvchilarning reytinglari ko'proq ta'sir qiladi, chunki bo'ysunuvchilardan reyting olish odatiy holdir. Bundan tashqari, bu boshliqlarni hayratda qoldiradi, chunki, aksincha, da'volarga qaramay, ma'lumotlar ko'pincha tashkilotga yuqoriga qaraganda ancha silliq va qulayroq tushadi. Yuqoriga qarab oqganda, u sifat va miqdoriy jihatdan farqlanadi. Aynan shu farq uni qimmatli qiladi.

Ushbu usul bilan bog'liq muammolar orasida repressiyalardan qo'rqish, qasoskorlik va shakllarni ortiqcha qayta ishlash kiradi. Kuchli mavqega ega bo'lgan ba'zi boshliqlar, hatto xodimlarning umumiy fikri, ular o'z harakatlarini o'zgartirishi kerak bo'lsa ham, harakat qilishdan bosh tortishi mumkin.

#### **4.4 Mijozlarni baholash**

Ba'zi kompaniyalarda xodimlarni baholash jarayonining bir qismi "mijozlarning" (ichki yoki tashqi) fikr-mulohazalarini hisobga olishni o'z ichiga oladi. Ba'zi tashkilotlar mijozlar sharhlarini xodimlarni mukofotlashning asosiy elementiga aylantiradi (Rank-Xerox-da menejerning yillik 30% bonusi mijozlar sharhlarining qoniqarli darajasiga bog'liq). Bu mijozlar mijozlarga xizmat ko'rsatishning eng yaxshi hakamlari degan tushunchani aks ettiradi.

#### **4.5 360 darajada baholash**

Pastdan yuqoriga va pastdan yuqoriga baholash va mijozlar baholarini birlashtirgan holda, ba'zi firmalar quyidagi manbalardan individual ishlash bo'yicha fikr-mulohazalarni to'plash orqali 360 daraja baholashni (yoki ko'p manbali baholashni) joriy qildilar.

(a) shaxsning bevosita rahbari

(b) baholovchiga hisobot beradigan odamlar, ehtimol guruhlarga bo'lingan.

(c) hamkasblar va xodimlar: ko'pchilik odamlar tashkilot ichidagi boshqalar bilan jamoa a'zolari yoki oluvchilar yoki xizmat ko'rsatuvchi provayderlar sifatida muloqot qilishadi va foydali fikr-mulohazalarni taklif qilishlari mumkin.

(d) Mijozlar: Agar sotuvchilar mijozlar ular haqida qanday fikrda ekanligini bilsalar, ular o'zlarining texnikasini yaxshilashlari mumkin.

(e) Menejer shaxsan: 360 darajali baholashning barcha shakllari odamlardan o'zini baholashni talab qiladi va "o'zini boshqalar kabi ko'rganlar kamroq kutilmagan hodisalarga ega bo'lishadi".

Ba'zan baholash, ayniqsa, baholash natijalari bir-biriga zid bo'lsa, maslahatlashuv bilan tugaydi. Masalan, baholovchining menejeri baholovchining malakasi haqida bo'ysunuvchilarga qaraganda butunlay boshqacha fikrga ega bo'lishi mumkin.

## **18-BOB SHAXSIY SAMARADORLIK VA MUNOSABATLAR**

### **1. VAQTNI BOSHQARISH**

Vaqt tanqis manba bo'lib, menejerlarning vaqtdan maksimal darajada samarali foydalanish kerak. Shoshilinchlik va muhimlikni tan olish va farqlash kerak. Vazifalar ustuvor va rejalashtirilgan bo'lishi kerak. Boshlang'ich vazifalar ABCD usuli yordamida boshqarilishi mumkin. Boshqa muhim masalalar - telefonda to'g'ri foydalanish, qo'ng'iroq qiluvchilar uchun mavjudlik va vazifalarni oxirigacha ko'rish.

Har birimiz uchun eng kam manba - bu vaqt. Hech bir sarmoya bir kunga ko'proq soat yoki bir yilga hafta qo'sha olmaydi. Qo'limizdan kelganicha, bor

vaqtimizdan unumli foydalanish uchun qadamlar qo'yamiz. Vaqtimizni qanday o'tkazishimizni rejalashtirish biz uchun daromadimizni qanday sarflashimizni rejalashtirish kabi odatiy holdir va siz ikkalasida ham katta tajribaga ega bo'lishingiz kerak.

Ish haqini qoplash uchun har bir xodim soatiga sarflaganidan ko'ra ko'proq qiymat qo'shishi kerak. Agar siz butun jamoa uchun xuddi shunday mashqni bajarsangiz, sizning bo'limingiz uchun vaqt qanchalik qimmatli ekanligini va nima uchun hamkasblarni yig'ilish yoki o'quv kursini kutish axloq qoidalarini buzishdan ko'ra jiddiyroq ekanligini ko'rasiz. Shuning uchun menejerlarning imkon qadar samarali ishlashi muhimdir.

Vaqtning boshqarish - bu vazifalarga vaqtning eng samarali tarzda taqsimlash jarayoni.

Vaqtning boshqarish vazifalari

(a) Maqsadlarni aniqlash: va ularga erishish uchun eng muhim bo'lgan asosiy vazifalar - menejer nima qilishi kerakligi, nima qilishi mumkinligi va nima qilishni xohlashini aniqlash. Shoshilinchlik har doim ham muhim emas

(b) ustuvorlik va rejalashtirish: asosiy vazifalarni nisbiy ahamiyati va talab qilinadigan vaqt miqdori bo'yicha baholash. Muntazam muhim bo'lmagan vazifalarni topshirish yoki iloji bo'lsa, yo'q qilish kerak. Standart asosiy vazifalarni standart protseduralar va tizimlarga ajratish kerak. Muntazam bo'lmagan asosiy vazifalarni ularning dolzarbligi va ahamiyatiga qarab, ular paydo bo'lganda ehtiyotkorlik bilan rejalashtirish kerak bo'ladi; O'tkazish tizimiga ega yangilangan kundalik foydali bo'ladi.

(c) rejalashtirish va nazorat qilish: jadvallarni kutilmagan qoidabuzarliklar uchun muntazam tekshirib turish kerak; ustuvor vazifalar qaysi sohalarni yanada dolzarbroq vazifalar uchun ajratish kerakligini ko'rsatadi. Tashkilotdagi axborot va nazorat tizimlari muammolarni oldindan ko'rish va mavjud ma'lumotlarga asoslanib to'satdan qarorlar qabul qilish mumkin bo'lgan tarzda ishlatilishi kerak.

1.1 Vaqtning boshqarish tamoyillari

Vaqtning boshqarishning asosiy tamoyillarini quyidagicha ta'riflash mumkin.

## SMART PRINTSIP

yakuniy natija formatida maqsadlarni  
belgilash tamoyili

S	M	A	R	T
<b>Specific</b>	<b>Measurable</b>	<b>Attainable</b>	<b>Relevant</b>	<b>Timebound</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• maxsus, aniq va aniq shakllantirilgan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• miqdoriy jihatdan - ularga erishilganlik darajasini aniqlash uchun mezonlarni ko'rsatgan holda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajarish mumkin, lekin harakat talab qiladi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompaniyaning global strategik maqsadlariga erishishga hissa qo'shadigan bo'linma maqsadlarini qo'llab-quvvatlash</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aniq sanalarda bajarilgani belgilaw</li> </ul>

### 1.1.1 *Maqsadlar*

Agar siz nimaga erishishingiz kerakligini bilmasangiz, buni amalga oshirish uchun dunyodagi hamma vaqt etarli emas. Siz buni qildingizmi yoki yo'qmi, buni aytish ham mumkin emas. Foydali bo'lishi uchun maqsadlar SMART bo'lishi kerak:

Maxsus o'lchanadigan jarayonlar orqali erishish mumkin

Vaqt chegaralari bilan realistik

### 1.1.2 *Harakat rejalari*

Endi siz o'z maqsadlaringizga qanday erishishni ko'rsatadigan yozma harakatlar rejasini tuzishingiz kerak.

### 1.1.3 *Ustuvorliklar*

Endi siz o'zingizning rejangizdan ustuvorlikni belgilashingiz mumkin. Buni qaysi vazifalar eng muhimligini hal qilish orqali amalga oshirasiz: hozirgi vaqtda vaqtingizdan qanday unumli foydalanish kerak?

Fokus: bir vaqtning o'zida

Iloji bo'lsa, u tugaguncha bitta ish ustida ishlang.

### 1.1.4 *Shoshilinch: buni hozir qiling!*

Katta, qiyin yoki yoqimsiz narsalarni faqat ular katta, qiyin yoki yoqimsiz deb qoldirmang.

### *1.1.5 Tashkilot*

Rejalar, nazorat ro'yxatlari va jadvallar ustida ishlashga qo'shimcha ravishda, ishingizni tashkil etishni quyidagilar orqali yaxshilash mumkin.

(a) kiruvchi tovoqlarni boshqarish uchun ABCD usuli. Quyidagi usullardan birini qo'llashga qaror qiling.

Darhol harakat qiling

Agar uning foydasiz, ahamiyatsiz va keraksiz ekanligiga ishonchingiz komil bo'lsa, uni olib tashlang

Ushbu bandga qanday qaytish bo'yicha aniq reja tuzing: uni jadvalingizga, jadvalingizga yoki "vazifalar ro'yxati" ga kiriting.

Uni qayta ishlash uchun boshqa birovga topshiring

(b) Ishingizni guruhlariga bo'ling. Paketlar bir xil harakatlar, fayllar, apparat va boshqalarni talab qiladigan ishlarni o'z ichiga olishi kerak.

(c) tabiiy ish rejimingizdan foydalaning. Muntazam rivojlanish o'z-o'zini tarbiyalashga yordam beradi, birinchi navbatda yozishmalar bilan ishlash yoki kun oxirida hujjatlarni saqlash kabi muayyan vazifalar uchun soat yoki kun ajratish shart emas.

### *1.2 Vaqtni boshqarish yaxshilandi*

***Har kuni rejalashtirish. Kundalik ro'yxat eng muhim vazifalarni ham, shoshilinch, ammo kamroq muhim vazifalarni ham o'z ichiga olishi kerak.***

Uzoq muddatli reja tuzing. Bu muhim vazifalarni ajratib ko'rsatishi mumkin, shunda siz ularga har kuni yetarli vaqt ajratishingiz mumkin.

Istalgan vaqtda hamma uchun mavjud emas. Ishdagi doimiy tanaffuslarning oldini olish mumkin, masalan, sizning eshingiz tashrif buyuruvchilar uchun ochiq bo'lgan "ish vaqtini" belgilash orqali.

Telefoningizni nazorat ostida saqlang. Masalan, qo'ng'iroqlarni faqat ma'lum vaqtlarda qabul qiling va boshqa vaqtlarda qo'ng'iroqlarni kotibga yo'naltiring.

### *1.3 Ustuvorlik*

Vazifalarning ustuvorligi vazifalarni afzallik yoki ustuvorlik tartibiga ko'ra tartiblashni o'z ichiga oladi:

- o'z vaqtida yoki kech amalga oshirishning nisbiy oqibatlari
  - Muhimlik
  - Boshqa odamlarning topshiriq(lar)ga qaramligi
    - Shoshilinchlik
- Belgilash muddatlari, muddatlari va majburiyatlari

Prioritetlashtirish asosiy natijalarni (agar bo'lim o'z maqsadlariga erishish uchun erishilishi kerak bo'lgan maqsadlar) va asosiy maqsadlarni (agar asosiy natijalarga erishish uchun o'z vaqtida va talab qilinadigan standartlarga muvofiq bajarilishi kerak bo'lgan narsalarni) aniqlashni o'z ichiga oladi.

Agar ish uchta shartdan kamida bittasini qondirsa, boshqa vazifalarga nisbatan muhim bo'ladi.

- Tashkilot mahsulotlariga qiymat qo'shadi.
- Bu mijoz yoki yuqori darajali menejer kabi ustuvor e'tiborga loyiq manbadan keladi.
- Muvaffaqiyatsizlikning mumkin bo'lgan oqibatlari uzoq muddatli, orqaga qaytarish qiyin, uzoqqa cho'zilgan va qimmatga tushadi.

Menejerlar o'z vaqtlarini taqsimlashda duch keladigan muammolardan biri, yuqorida ta'riflanganidek, qaysi vazifalar muhimligini aniqlash va ularni muddati bo'lishi mumkin bo'lgan, ammo ahamiyati kamroq bo'lgan shoshilinch vazifalardan farqlashdir.

• Shoshilinch va muhim vazifalarni hoziroq hal qilish va ularga yetarlicha vaqt berish kerak.

• Shoshilinch bo'lmagan, lekin hali ham muhim bo'lgan vazifalar muddati yaqinlashganda shoshilinch bo'lib qoladi. Ushbu vazifalarning ba'zilari topshirilishi mumkin.

• Shoshilinch, ammo ahamiyatsiz vazifalar sizning ishingizdan boshqa biror narsaga topshirilishi yoki topshirilishi kerak. Vazifa kimdir uchun shoshilinch bo'lishi mumkin, lekin siz uchun emas.

• Shoshilinch ham, muhim ham bo'lmagan vazifalarni boshqalarga topshirib bo'lmaydi.

### SAVOL Vaqtni boshqarish

Charlz Xending fikricha, menejerlar bir vaqtning o'zida ikki o'lchovda yashashlari kerak: hozirgi va kelajak. Bu muqarrar ravishda bugungi kunning bevosita ehtiyojlariga e'tibor qaratish va ertangi imkoniyatlarni strategik rejalashtirish uchun maydon yaratish o'rtasida ziddiyatni keltirib chiqaradi. Agar siz Charlz Handi bilan rozi bo'lsangiz, ikkala vazifani ham samarali bajarish uchun shaxsiy vaqtimizni qanday yaxshilashimiz mumkin?

### JAVOB

#### Shaxsiy vaqtni boshqarish

Har bir menejer bir qator cheklovlar va talablarga duch keladi. Hozirgi va kelajakning ikki vaqt o'lchovi bilan ishlash menejerdan shaxsiy vaqtni qanday boshqarish va ish yukini qanday tashkil qilish haqida aniq tasavvurga ega bo'lishni talab qiladi. Jon Adair o'zining "Vaqtingizni qanday boshqarish kerak" kitobida deyarli barcha menejerlar uchun umumiy bo'lgan beshta muammo borligini aytadi.

#### a) kechiktirish

Xususan, ish zerikarli bo‘lib tuyulsa, biz uni osonlik bilan qoldiramiz, faqat keyingi kun yoki keyingi haftaning ish yukiga qo‘shishimiz mumkin. Kuniga bir soatni, masalan, keyinga qoldirmoqchi bo‘lgan ishlarga ajratishga qaror qilish, vaqtdan samaraliroq foydalanishga olib keladi.

(b) samarasiz delegatsiya

Deyarli barcha menejerlarning qo‘l ostidagi xodimlari bor. Biroq, ba'zi menejerlar o'zlariga yuklangan barcha funktsiyalarni bajarishlari kerak deb o'ylashadi. Menejerlar o'z qo'l ostidagilariga qiyin va foydali vazifalarni berish orqali ularni rivojlantirish orqali vaqtni tejashlari mumkin. Ko'p hollarda muammo menejerning "qo'yib yuborish" qo'rquvida. Samarali bo'lish uchun rahbar qo'yib yuborishi va delegatsiya orqali bo'ysunuvchining salohiyatini rivojlantirishi kerak.

(c) noto'g'ri hujjatlar

Garchi biz "qog'ozsiz ofis" haqida gapirayotgan bo'lsak-da, menejerlar tobora katta hajmdagi ma'lumotlar va ma'lumotlarga duch kelishmoqda. Qog'ozga sho'ng'ish vaqtni behuda sarflaydi va menejerni tashkilotni samarali boshqarish uchun muhimroq bo'lgan masalalarga vaqt sarflashning oldini oladi. "Hech qachon qog'ozni olib, qog'oz bilan biror narsa qilmasdan qo'ymang" degan eski maqol menejerlar uchun yaxshi maslahatdir. Hujjatlarni tartibga solish uchun sarflangan qisqa vaqt vaqtni tejashga yordam beradi, ayniqsa ular o'sha kungi yig'ilish uchun zarur bo'lgan muhim hujjatlar bo'lsa.

(d) keraksiz yig'ilishlarni o'tkazish

Barcha menejerlar uchrashuv qanchalik qimmatli ekanligini bilishadi - u rasmiy yoki norasmiy. Biroq, menejerlar o'zlariga bir qator savollarni berishlari kerak, masalan: "Agar bizda bu uchrashuv bo'lmaganida nima bo'lar edi?" yoki "Nega uchrashamiz?" yoki "Uchrashuvdan maqsad nima?" Shunday qilib, yig'ilishlar ular uchun ajratilgan vaqt uchun baholanishi va maqsadlarga erishish uchun zarur bo'lgan ko'nikma va tajribaga ega bo'lgan odamlar ishtirok etishi kerak.

(e) ustuvorlikni belgilamaslik

Ba'zi menejerlar o'zlarining bo'limlari yoki bo'limlarini boshqarishdan tashqari yuqoridan o'zgaruvchan bosimlarga dosh berishni qiyin deb bilishadi. Shuning uchun ustuvorlik ishning muhim qismidir.

### ***1.4 Ishni rejalashtirish***

Ishni rejalashtirish, atama nazarda tutganidek, maqsadlarga samarali erishish uchun ishni qanday, qachon va kim tomonidan bajarilishi kerakligini rejalashtirishni anglatadi. Shaxsiy darajada, bu quyidagilarni o'z ichiga olishi mumkin.

<b>Faoliyatni rejalashtirish</b>	<b>Misol</b>
Muntazam vazifalarni oldindan belgilangan vaqtda bajarilishi uchun rejalashtirish	Siz har oyda bank hisob-kitoblarini amalga oshirishni rejalashtiryapsiz.
Yuqori ustuvor vazifalar va belgilangan muddatlarga rioya qilish bilan ishlash: odatdagidek ishlang, ishning normal	Savdo bo'yicha menejerning iltimosiga ko'ra shoshilinch xarajatlar smetasini tayyorlashingiz uchun rejalaringizni

darajasini buzadigan har qanday shoshilinch vazifalar.	o'zgartirasiz.
O'zgarishlarga va kutilmagan talablarga moslashish	Hamkasbingiz kasal bo'lib qolishi mumkin: ularni qoplashga imkon beradigan favqulodda vaziyat rejasi bo'lishi kerak.
Ishlash baholanadigan standartlarni belgilash	Siz ma'lum bir aniqlik darajasi bilan ma'lum miqdordagi hisob-kitoblarni amalga oshirishni maqsad qilib qo'ydingiz.
O'z rejalaringsizni va harakatlaringizni boshqalar bilan muvofiqlashtiring	Savdo xodimlariga mijoz uchun taklif tayyorlash uchun savdo yig'ilishi xarajatlarini o'z vaqtida topshirishni rejalashtiryapsiz.

Ishni rejalashtirish bir necha asosiy bosqichlardan iborat.

(a) Ishni odamlar va mashinalar o'rtasida taqsimlash (ba'zan yuklash deb ataladi)

(b) faoliyatni amalga oshirish tartibini aniqlash (ustuvorlik: ba'zan faoliyatni rejalashtirish yoki vazifalarni ketma-ketlashtirish deb ataladi)

(c) Har bir faoliyat qachon amalga oshirilishini aniq belgilash (jadval: ba'zan vaqt deb ataladi)

(d) Belgilangan muddatlar bajarilishini va muntazam vazifalar o'z maqsadlariga erishishda davom etishini ta'minlash uchun tekshirish va nazoratni o'rnatish.

## 2. AXBOROT TEXNOLOGIYALARINING ROLI

Ushbu bo'limda biz aloqa texnologiyalaridagi eng muhim yutuqlarni va bu yutuqlarning odamlarning o'z ishlarini bajarish uslubiga ta'sirini muhokama qilamiz.

- Raqam «raqamlar yoki raqamlar» degan ma'noni anglatadi. Raqamli axborot - bu kodlangan (ikkilik) shakldagi ma'lumotlar.

- Analog ko'rinishdagi ma'lumotlar doimiy o'zgaruvchan signallardan foydalanadi.

### *2.1 Modemlar va raqamli uzatish*

Yangi texnologiyalar katta hajmdagi ma'lumotlarni yuqori tezlikda uzatishga qodir bo'lgan uzatish tizimlarini talab qiladi.

### *2.2 Mobil aloqa*

“Uyali” yoki “mobil telefonlar” deb ham ataladigan portativ telefon tarmoqlari rivojlangan mamlakatlarda 1990-yillardan boshlab jadal rivojlanmoqda.



Raqamli tarmoqlar ishlab chiqilgan bo'lib, ular eski analog tarmoqlarga qaraganda ma'lumotlar uzatishni yaxshiroq qo'llab-quvvatlaydi, uzatish tezligi yuqori va ma'lumotlarning buzilishi ehtimoli kamroq.

### ***2.3 Ovozli xabar almashish tizimlari***

Ovozli xabarlar tizimlari telefon qo'ng'iroqlariga javob beradi va yo'naltiradi. Odatda, qo'ng'iroqqa javob berilganda, yozib olingan xabar qo'ng'iroq qiluvchiga kerakli kengaytmani terishni yoki operator bilan gaplashmoqchi bo'lsa, ushlab turishni aytadi.

### ***2.4 Kompyuter e'lonlar taxtasi***

Kompyuter e'lonlar taxtasi markaziy pochta qutisi yoki kompyuter serveridagi odamlar foydalanishi mumkin bo'lgan hududdan iborat

hamma ko'rishi uchun xabarlarni joylashtiring va o'z navbatida tizimda boshqa odamlar qoldirgan narsalarni o'qing.

E'lonlar taxtasi eslatmalarni solishtirish uchun turli joylarda bir guruh odamlar uchun mos bo'lishi mumkin. Bu muntazam guruh uchrashuvlari o'rtasida loyiha taraqqiyotini kuzatishning bir usuli bo'ladi.

### ***2.5 Video konferentsiya***

Videokonferensaloqa - bu yig'ilishlarni o'tkazish uchun kompyuterlar va aloqa texnologiyalaridan foydalanish.

Internet va veb-kameralar ushbu xizmatni ish stoli kompyuterlariga o'rtacha narxga olib kelganligi sababli videokonferentsiya keng tarqalgan. Qimmatroq tizimlarda yig'ilish ishtirokchilarining tasvirlarini aks ettiruvchi bir nechta video ekranli alohida xona mavjud.

### ***2.6 Elektron ma'lumotlar almashinuvi (EDI)***

EDI - kompyuterlar o'rtasida ma'lumot almashish shakli. Bir-biriga schyot-fakturalar, hisobotlar va boshqalar ko'rinishida qog'oz dastalarini jo'natish o'rniga, kompaniyalar o'rtasidagi tranzaksiya tafsilotlari telekommunikatsiya kanallari orqali yuboriladi, bu esa jo'natuvchi tomonda chiqish va qog'ozga, shuningdek, qayta kalitlarga ehtiyoj qolmaydi. qabul qiluvchi tomon to'g'risidagi ma'lumotlar.

### ***2.7 Aloqa vositasini tanlash***

Ushbu bo'limda biz aloqa texnologiyalaridagi eng muhim yutuqlarni va bu yutuqlarning odamlarning o'z ishlarini bajarish uslubiga ta'sirini muhokama qilamiz.

- Raqam «raqamlar yoki raqamlar» degan ma'noni anglatadi. Raqamli axborot - bu kodlangan (ikkilik) shakldagi ma'lumotlar.

- Analog ko'rinishdagi ma'lumotlar doimiy o'zgaruvchan signallardan foydalanadi.

### ***Aloqa vositalarini tanlash***

Aloqa kanali aloqa jarayonining samaradorligiga ta'sir qiladi. Xabarning xususiyatlari ma'lum bir vaziyatga qaysi aloqa vositasi eng mos kelishini aniqlaydi.

Texnologik taraqqiyot mavjud aloqa vositalari sonini ko'paytirdi. O'nta umumiy vositaning xususiyatlari va cheklovlari quyidagi jadvalda tasvirlangan.

<b>Vosita</b>	<b>Xususiyatlari / afzalliklari</b>	<b>Cheklovlar</b>
Suhbat	Rejalashtirishni kam yoki umuman talab qilmaydi	Osonlik bilan unutilishi mumkin
Uchrashuv	Bir nechta fikr bildirish imkonini beradi	Farqlarni ta'kidlab, qarama-qarshiliklarni vaqtini behuda sarflashga aylantira oladi
Taqdimot	Slaydlar kabi ko'rgazmali qurollar muloqot jarayonida yordam beradi	Rejalashtirish va ko'nikmalarni talab qiladi
Telefon	Doimiy yozma yozuvni talab qilmaydigan (yoki siz buni xohlamaysiz) xabarlar uchun yaxshi	Yozma yozuvning yo'qligi tushunmovchiliklar uchun ko'proq imkoniyatlar yaratadi
Faks	Hisobotlar va xabarlarni uzoq joylarga tezda yetib borish imkonini beradi	Murakkab tasvirlar yaxshi uzatilmaydi
Memorandum	Doimiy yozib olishni ta'minlaydi	Shaxssiz ko'rinishi mumkin
Xat	Uzluksiz, ko'pincha to'liq, yozma yozuvni taqdim etadi Yozma yozuvni taqdim etadi Ilovalar (masalan, hisobotlar yoki boshqa hujjatlar) kiritilishi mumkin	Agar u noto'g'ri yoki noto'g'ri taqdim etilgan bo'lsa, bu qobiliyatsizlikdan dalolat beradi.
Hisobot	Tashqi aloqalarga rasmiyatchilik qo'shadi	Masofa va pochta xizmatiga qarab sekin yetib kelishi mumkin
Elektron pochta manzil	Tez - qayerda bo'lishingizdan qat'iy nazar bir nechta oluvchilarga osongina yuborilishi mumkin, boshqalarga yuborilishi mumkin	Murakkab xabarlar zudlik bilan javob yo'qligi sababli noto'g'ri tushunilishi mumkin
Video konferentsiya	Aslini olganda, bu kompyuter va videotizim yordamida o'tkaziladigan yig'ilishdir. Og'zaki bo'lmagan xabarlar (masalan, imo-ishoralar) olinadi	Uzoq xabarlar (birdan ortiq "ekran") boshqa usullarda yoki birlashtirilgan hujjatlar sifatida eng yaxshi ishlov beriladi.

## *2.8 Ofisni avtomatlashtirishning biznesga ta'siri*

Ofisni avtomatlashtirish biznesga katta ta'sir ko'rsatadi. Ushbu bo'limda biz ba'zi muhimroq ta'sirlarni muhokama qilamiz.

### *2.8.1 Oddiy ishlov berish*

Muntazam ma'lumotlarni qayta ishlash avtomatlashtirilmagan qo'lda ishlaydigan tizimlarga qaraganda kengroq, tezroq va aniqroq amalga oshirilishi mumkin.

### *2.8.2 Qog'ozsiz ofis*

Ofisda qog'oz kamroq bo'lishi mumkin (lekin shart emas) va kompyuterlar yordamida ko'proq ma'lumotlar qayta ishlanadi. Ko'pgina tashkilotlar kompyuter fayllarida saqlangan ma'lumotlarni chop etadilar, natijada ofisda qo'lda ishlaydigan tizimlarga qaraganda ko'proq qog'oz paydo bo'ladi!

### *2.8.3 Boshqaruv ma'lumotlari*

Boshqaruv ma'lumotlarining tabiati va sifati o'zgardi.

(a) Menejerlar qo'shimcha ma'lumotlarga, masalan, ma'lumotlar bazasidan foydalanishlari mumkin. Ma'lumotlar ham aniqroq, ishonchli va dolzarb bo'lishi mumkin. Boshqaruv hisobotlari doirasi kengroq va ularning mazmuni yanada kengroq bo'lishi mumkin.

(b) Faoliyatni rejalashtirish modellar (masalan, byudjetlashtirish uchun elektron jadvallar) va sezgirlik tahlilidan foydalangan holda yanada chuqurroq bo'lishi kerak.

(c) Boshqaruv ma'lumotlari yanada qulayroq bo'lishi kerak. Masalan, kompyuterlashtirilgan savdo kitobi kechiktirilgan to'lovchilar uchun o'z vaqtida eslatmalarni taqdim etishi va boshqa kredit nazorati tartiblarini o'z ichiga olishi mumkin. Ombor tizimlari, ayniqsa inventarlari bir necha xil omborlarda tarqalgan kompaniyalar uchun inventarizatsiyani yaxshiroq nazorat qilishni ta'minlashi kerak.

(d) menejerlar tomonidan qaror qabul qilishda qarorlarni qo'llab-quvvatlash tizimlari yordam berishi mumkin.

### *2.8.4 Tashkiliy tuzilma*

*Tashkiliy tuzilma o'zgarishi mumkin. Shaxsiy kompyuter tarmoqlari mahalliy ofis menejerlarini markazlashtirilgan ma'lumotlar bazalari va dasturlariga kirishni ta'minlagan holda yaxshi mahalliy ma'lumotlarni boshqarish tizimini yaratish va mahalliy lashtirilgan ma'lumotlarni qayta ishlash vositalarini taqdim etadi. Shunday qilib, ofisni avtomatlashtirish tashkilotda hokimiyatni markazsizlashtirish tendentsiyasini rag'batlantirishi mumkin.*

*Boshqa tomondan, bunday tizimlar bosh ofisga mahalliy idoralarda sodir bo'layotgan voqealardan xabardor bo'lishga yordam beradi. Shunday qilib, bosh ofis alohida bo'limlar faoliyatini osonlik bilan kuzatishi va nazorat qilishi va muvofiqlashtiruvchi ta'sirni saqlab turishi mumkin.*

### *2.8.5 Mijozlarga xizmat ko'rsatish*

Ba'zi tashkilotlarda ofisni avtomatlashtirish mijozlarga xizmat ko'rsatishni yaxshilaydi. Tashkilot mijozlardan ko'p sonli telefon so'rovlarini olganida, qo'ng'iroqlarni qabul qiluvchi xodimlar tashkilotning ma'lumotlar fayllariga onlayn kirish imkoniga ega bo'lsa, tezkor va foydali xizmat ko'rsatish imkoniyatiga ega bo'lishi kerak.

#### *2.8.6 Uydan yoki masofadan turib ishlash*

Aloqa texnologiyasidagi yutuqlar ba'zi vazifalarni bajarish uchun ofisda haqiqiy inson mavjudligiga bo'lgan ehtiyojni kamaytirdi.

Uy ishini tashkil etishning afzalliklari quyidagilardan iborat.

(a) Joyni tejash. Ofis ijarasi va boshqa xarajatlar juda yuqori bo'lishi mumkin. Agar firmalar o'z xodimlarining bir qismini uydan ishlashga ko'chirsa, pulni tejash mumkin.

(b) ish o'rinlari sonini ko'paytirish. Uydan ishlash qobiliyati ish yuritish uchun ko'proq talabnoma beruvchilarni jalb qilishi mumkin, ayniqsa o'z vaqtini talab qiladigan (masalan, maktabga borish va qaytib kelish kabi) standart ish soatlarida joylashtira olmaydigan odamlardan.

(c) Agar uy ishchilari mustaqil ishchilar bo'lsa, u holda tashkilot etarli ish bo'lmaganda, kasal bo'lganida, ta'tilda va hokazolarda ularga to'lashdan qochadi.

## **2.9 Texnologiya shaxsiy samaradorlikni qanday oshirishi mumkin**

### *2.9.1 Intranet*

Ko'pgina tashkilotlar o'zlarining intranetlaridan axloq, mehnat va xavfsizlik kabi o'quv modullarini taqdim etish uchun foydalanadilar. O'rganish va baholash onlayn tarzda amalga oshiriladi, bu xodimlarga doimiy o'rganish va rivojlanishning bir qismi sifatida darhol natijalarga erishishga imkon beradi.

### *2.9.2 Xususiy tizimlar*

Bunga misollar kiradi:

- Skype - kompyuteringizdan video qo'ng'iroqlar uchun foydalaning, shuningdek, videokonferentsiya uchun ham foydalidir.
- Webex - veb-konferentsiyalar, onlayn uchrashuvlar va tadbirlar.

## **3. ISHDAGI SAMARASIZLIK**

### *3.1 Xodimlarning samarasizligining asosiy sabablari*

- Aloqa etishmasligi (masalan, muammolar, kechikishlar)
- Belgilangan muddatlarga rioya qilmaslik
- Ishga qo'yiladigan talablarga rioya qilmaslik
- Kerakli mahsulotning aniq yetkazib berilmasligi

### *3.2 Tashkilotga ta'siri*

• Mumkin bo'lgan muammolar aniqlanmagan, shuning uchun muammo yuzaga kelishining oldini olish uchun o'z vaqtida qarshi choralar ko'rish mumkin emas.

- Muammolar paydo bo'lganidek hal etilmaydi
- Belgilangan muddatlar bajarilmagan
- Mijozlar jahli chiqib, boshqa joyga ketishadi

## 4. KOMPETENSIYA DOIRASI VA SHAXSIY RIVOJLANISH

### 4.1 Kompetentlar doirasi

Vakolatlilik doirasi xodim nimaga qodir bo'lishi va nimani bilishi kerakligini belgilaydi.

Xodimning ish tavsifi vakolat doirasini o'z ichiga olishi va xodimni o'z sohasidagi o'zgarishlardan xabardor bo'lishga undash kerak. Bu xodimning kasbiy rivojlanishining bir qismi sifatida muntazam ravishda konferentsiyalarda qatnashish va uzluksiz ta'lim kurslarini o'z ichiga olishi mumkin. Ish uchun zarur bo'lgan ma'lum vakolatlarga ega bo'lish tashkilotga quyidagi yo'llar bilan yordam berishi kerak.

- samarali ishga yollash
- Ish faoliyatini baholash vositasi sifatida
- Malakadagi kamchiliklarni aniqlash va tegishli treningni rejalashtirish

#### 4.1.1 Kompetentlik doirasining afzalliklari

Shaxsning ish faoliyatini haqiqatda nima qila olishiga qarab baholash, uning shaxsiyati, malakasi yoki biror faoliyatga sarflagan vaqtiga qarab baho berishdan ko'ra adolatliroq bo'ladi, bu esa samaradorlikni xolisona baholash uchun asos bo'ladi.

Ushbu tuzilma xodimlarga shaxsiy rivojlanishini rejalashtirish uchun asos ham beradi.

#### 4.1.2 Vakolatlilik asoslarining kamchiliklari

Vakolatlilik asoslarini ishlab chiqish qiyin. Ular ishni aniq tushunishni va xodimlar qanday bo'lishi kerakligi haqida emas, balki nimaga qodir bo'lishi kerakligi haqida o'ylashni talab qiladi.

Kompetentsiyalar shunday umumiy darajada ("innovatsiya", "yetakchilik") ifodalanishi mumkinki, ular ma'nosiz va o'lchash qiyin bo'ladi.

### 4.2 Murabbiylik

***Murabbiylik - bu stajyor tajribali xodimning rahbarligi ostida bo'lib, unga topshiriqlarni qanday bajarish kerakligini ko'rsatadigan yondashuvdir. Bu, shuningdek, yetakchilik uslubining moda jihati va yuqori / bo'ysunuvchi munosabatlarning o'ziga xos xususiyati bo'lib, uning maqsadi ularni hal qilish uchun murakkab imkoniyatlar va ko'rsatmalar berish orqali odamlarni rivojlantirishdir.***

1-qadam Ta'lim maqsadlarini qo'ying. O'rganiladigan sohalar aniqlanishi va aniq real maqsadlar (masalan, tugatish sanalari, ishlash standartlari) stajyor bilan maslahatlashgan holda shakllantirilishi kerak.

2-qadam Tizimli o'rganish va rivojlantirish dasturini tuzing. Bu muntazam taraqqiyotni, birlashtirish va amaliyot uchun tegishli bosqichlarni ta'minlaydi.

3-qadam Talabaning bilim va tajribasini kengaytirish imkoniyatlarini aniqlang, masalan, yangi loyihalarda ishtirok etish, idoralararo qo'mitalarga joylashtirish, yangi aloqalarni taklif qilish yoki shunchaki ishni kengaytirish, qo'shimcha vazifalar qo'shish, ko'proq mas'uliyat va hokazo.

4-qadam Ta'lim jarayonida o'quvchining kuchli va cheklovlarini hisobga oling va o'quvchining qobiliyatlari, afzal ko'rgan uslubi va maqsadlariga mos keladigan o'rganish imkoniyatlaridan foydalaning.

5-qadam Fikr almashish. Trener stajyor o'z taraqqiyoti va kelajagini qanday ko'rishini bilishni xohlaydi. Shuningdek, ular o'quvchining taraqqiyotini kuzatish, o'quv dasturini kerak bo'lganda tuzatish, yuzaga kelishi mumkin bo'lgan keyingi ehtiyojlarni aniqlash va o'quvchining kelajakdagi rivojlanishini rejalashtirish uchun ishlash ma'lumotlariga muhtoj bo'ladi.

E'tibor bering, murabbiylik aniq maqsadlarga erishishga qaratilgan.

### ***4.3 Mentorlik***

Mentorlik - bu uzoq muddatli munosabatlar bo'lib, unda tajribali odam o'qituvchi, maslahatchi, namuna, yordamchi va boshqa shaxsga ilhomlantiruvchi rolini o'ynaydi, uning maqsadi shaxsning shaxsiy va martaba rivojlanishiga yordam beradi.

Mentorlik murabbiylikdan ikkita asosiy sababga ko'ra farq qiladi.

(a) Murabbiy odatda protejning bevosita boshlig'i emas.

(b) Mentorlik har doim ham joriy ish samaradorligi bilan bog'liq bo'lmagan, keng ko'lamli funktsiyalarni qamrab oladi.

Karyera xususiyatlariga quyidagilar kiradi:

• Tashkilot ichida homiylik qilish va yuqori darajadagi ma'lumotlarni taqdim etish

• Uchrashuvlar orqali murabbiylik qilish va taraqqiyotga ta'sir qilish

• Himoya

• Shaxsiy rivojlanish rejalarini tuzish

• Odamlar yangi ish joyida duch keladigan ma'muriy masalalar bo'yicha maslahatlar.

- Odamlarni to'g'ri yo'nalishga ko'rsatib, loyihalarni amalga oshirishga yordam bering.

Psixososyal funktsiyalarga quyidagilar kiradi:

- Qabul qilish va tegishlilik hissini yarating
- Maslahat va do'stlik
- Namuna yaratish

***Murabbiylik va murabbiylik uchun tashkiliy chora-tadbirlar har xil bo'lishi mumkin, lekin umuman olganda, murabbiy stajorning kasbiy sohasi bo'yicha mutaxassis bo'lishi kerak. Mentorlar ko'pincha tashkilotning boshqa sohalaridan jalb qilinadi, lekin tashkilot ichida kuch va ta'sirga ega bo'lganlar uchun aloqa kanallarini ochishi mumkin. Shu sababli, murabbiy odatda rahbarlik lavozimida bo'ladi.***

#### **4.4 Maslahatlashuvlar**

***Maslahatni "bir kishi boshqa odamga o'ziga yordam berishga yordam beradigan maqsadli munosabatlar" deb ta'riflash mumkin. Bu boshqa odam bilan muloqot qilish va unga javob berish usuli bo'lib, u odamga aniqroq tushunishga erishish uchun o'z fikrlari, his-tuyg'ulari va xatti-harakatlarini o'rganishga yordam beradi. Aniqroq tushunish o'ziga yoki muammoga yoki boshqasiga nisbatan biriga murojaat qilishi mumkin.***

Ish joyida maslahat olish zarurati turli vaziyatlarda paydo bo'lishi mumkin.

- Ish yoki ishlab chiqarish masalalarini hal qilish uchun samaradorlikni baholash paytida.

- Shikoyat yoki intizomiy holatlarda
- Ko'tarilish yoki ko'chirish kabi o'zgarishlardan keyin
- qisqartirish yoki ishdan bo'shatish haqida
- Maishiy yoki shaxsiy muammolar natijasida
- Ish joyida jinsiy, irqiy yoki diniy ta'qib yoki zo'ravonlik holatlarida (jabrlanuvchini qo'llab-quvvatlash va jinoyatchini tarbiyalash uchun)

Esda tutingki, maslahat berish shart emas. Nimaga va qanday erishishni shaxs o'zi hal qiladi. Maslahat odamlarga o'zlariga yordam berishga yordam beradi.

#### **4.5 Maslahat berishning afzalliklari**

Samarali maslahat nafaqat odamlarga cho'ponlik g'amxo'rlik qilish masalasi, balki ko'p jihatdan tashkilot manfaatlariga mos keladi. Maslahatlashuvlar mumkin:

(a) Kam ishlashning oldini olish, xodimlar almashinuvi va ishdan bo'shatishni kamaytirish va xodimlarning majburiyatini oshirish

(b) tashkilotning o'z xodimlariga sodiqligini va ularga g'amxo'rlik qilishini ko'rsatish.

(c) xodimlarga o'zlari va martabalari uchun mas'uliyatni o'z zimmlariga olishlari uchun zarur bo'lgan ishonch va yordam berish.

(d) Tashkilot xodimlarning muammolarini hal qilishga hissa qo'shishi va tashkilot siyosati va amaliyotini ko'rib chiqish imkoniyatini berishi mumkinligini tan olish.

(e) tashkilotni o'z majburiyatlarini bajarishda qo'llab-quvvatlash (masalan, ish joyidagi ta'qiblarni boshqarish bilan bog'liq).

#### ***4.6 Maslahat jarayoni***

Maslahat - bu o'z muammolarini aniqlash va o'rganish jarayonida boshqalarga yordam berish: bu birinchi navbatda yo'naltiruvchi bo'lmagan rol.

Menejerlardan boshqalarga asoslangan qarorlar qabul qilishda yoki muammolarni hal qilishda yordam berish uchun o'z tajribasidan foydalanish so'ralishi mumkin:

(a) Konsultatsiya: eng yaxshi harakat yo'nalishi bo'yicha ma'lumot va maslahat berish. Bu nisbatan direktiv rol bo'lib, qaror qabul qilish sifatiga asosiy hissa qo'shishingiz mumkin bo'lgan sohalarda talab qilinishi mumkin, masalan, xodimga mavjud bo'lgan eng yaxshi ta'lim usullari yoki ish joyida nomaqbul deb hisoblangan xatti-harakatlar haqida maslahat berish. .

(b) Maslahat: o'z muammolarini aniqlash va o'rganish va o'z yechimlarini topish jarayonida boshqalarga yordam berish. Bu nisbatan direktiv bo'lmagan rol bo'lib, qaror qabul qilishda asosiy hissa qo'shishingiz mumkin bo'lgan sohalarda talabga ega bo'lishi mumkin, masalan, xodimlarga o'quv maqsadlarini belgilash yoki ishni davom ettirishga yordam berish (va ba'zan ularsiz). ish) muammolari.

Maslahat jarayoni uchta asosiy bosqichdan iborat (Egan).

1-qadam Joriy stsenariy tahlili: odamlarga muammoli vaziyatlarni va foydalanilmagan imkoniyatlarni aniqlash, o'rganish va tushuntirishga yordam berish. Bu asosan tinglash, ularni o'z "hikoyasini" aytib berishga undash va narsalarni aniqroq ko'rishga yordam berishni so'rash/tekshirish orqali amalga oshiriladi.

2-qadam Afzal stsenariyni ishlab chiqish: odamlarga aniq maqsad va vazifalar nuqtai nazaridan nimani xohlashlarini aniqlashga yordam berish. Bu, asosan, ularni istalgan natija va bu ular uchun nimani anglatishini bilishga undash (kerakli o'zgarishlarni amalga oshirishga undash) orqali amalga oshiriladi.

3-qadam U natijaga erishishda qanday borishni aniqlash: odamlarga maqsadlarga erishish, xohlagan narsalarini olish uchun harakat strategiyalarini ishlab chiqishga yordam bering. Bu, asosan, ularni variantlar va mavjud resurslarni o'rganishga, eng yaxshi variantni tanlashga va keyingi qadamlarini rejalashtirishga undash orqali amalga oshiriladi.



#### **4.7 Maxfiylik**

Xodimning har qanday izohlar maxfiy tarzda ko'rib chiqilishiga ishonchi komil bo'lmasa, uni to'liq oshkor qilish mumkin bo'lmagan holatlar mavjud. Biroq, tashkilot tomonidan olingan ma'lum ma'lumotlar (masalan, firibgarlik yoki jinsiy zo'ravonlik) chora ko'rishni talab qiladi. Shunday qilib, kamchiliklarga qaramasdan, CIPDning ish joyida maslahat berish to'g'risidagi bayonotida xodimlar o'z sharhlari tegishli organga qachon yuborilishi va ularga to'liq ishonch bilan munosabatda bo'lishlari haqida aniq ma'lumotga ega bo'lishlari kerakligi aniq ko'rsatilgan.

#### **ISHLAB CHIQISH**

Ish joyidagi maslahat bo'yicha 80 dan ortiq tadqiqotlar natijalari shuni ko'rsatadiki, xodimlarning 90% jarayon va natijalardan juda mamnun. Dalillar shuni ko'rsatadiki, maslahat ish bilan bog'liq stressdan xalos bo'lishga yordam beradi va kasalliklarni deyarli yarmiga qisqartiradi. Bu fikrni Chevron Europe tibbiy direktori Mayk Doig ham tasdiqlaydi. Doig shunday dedi: "Ish joyidagi maslahatlarga sarflangan har bir dollar uchun kompaniyamiz uchun 6-10 dollar tejaldi, xodimlar to'g'ridan-to'g'ri foyda ko'rdilar."

#### **4.8 Shaxsiy rivojlanish rejalari va maqsadlari**

- ***Shaxsiy rivojlanish rejasi inson taraqqiyoti bo'yicha aniq harakatlar rejasi bo'lib, rivojlanish imkoniyatlarining keng doirasini, jumladan, rasmiy ta'limni o'z ichiga oladi.***
  - ***O'z-o'zini rivojlantirishni "shaxsiy rivojlanish, bunda shaxs o'z bilimi va unga erishish vositalarini tanlash uchun asosiy mas'uliyatni o'z zimmasiga oladigan shaxsiy rivojlanish" deb ta'riflanishi mumkin. (Peddler, Burgoyne va Boydell)***
- Shaxsiy rivojlanish quyidagi maqsadlarga qaratilgan keng ko'lamli faoliyatni o'z ichiga oladi:***
- ***mavjud ishlarning samaradorligini oshirish***
  - ***Ko'nikma va malakalarni oshirish, ehtimol, martaba o'sishi yoki tashkiliy o'zgarishlarga tayyorgarlik ko'rish bilan bog'liq.***

- Tashkilot ichida martaba va/yoki rivojlanish yo'llarini rejalashtirish va rivojlantirish tajribasi

- Umumiy "ish bilan ta'minlash" yoki yo'nalishni o'zgartirish uchun o'tkaziladigan ko'nikmalar va malakalarni egallash

- Shaxsiy manfaat va salohiyatni ro'yobga chiqarish uchun shaxsiy o'sishga intilish.

#### **4.9 Shaxsiy rivojlanishni rejalashtirishga tizimli yondashuv**

O'z rivojlanishingizni rejalashtirishga tizimli yondashuv quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi.

**2- bosqich** SMART (aniq, o'lchanadigan, kelishilgan, realistik va vaqt bilan bog'langan) o'rganish maqsadini qo'ying: nima qilishni yoki yaxshiroq qilishni xohlayotganingizni va qaysi vaqt oralig'ida.

**3- bosqich** Maqsad sari qanday harakat qilishingizni aniqlang:

- Tegishli ta'lim resurslari va imkoniyatlarini o'rganing.
- Tegishli ta'lim resurslari va imkoniyatlarini muvofiqligi, amalga oshirilishi mumkinligi va iqtisodiy samaradorligini baholash.
- Menejeringiz yoki trening ishlab chiqaruvchisidan talab qilinadigan har qanday yordam yoki ruxsatni taqdim eting.

**4- bosqich** Kompleks va aniq harakatlar rejasini tuzing, jumladan:

- SMART maqsad
- Siz qo'llaydigan o'rganish yondashuvlari amalga oshirilishi kerak bo'lgan aniq harakatlar sifatida tavsiflanadi. (Hamkasbingizdan ularning fikrini so'rang; o'quv videosini tomosha qiling; kursga yoziling.) Har bir mashg'ulot uchun real vaqt doirasi yoki yakunlash jadvali bo'lishi kerak.

Monitoring va tekshirish rejasini. Maqsadlaringizga nisbatan taraqqiyotingiz va ishlashingizni qanday aniq va qachon (yoki qanchalik tez-tez) baholaysiz? (Fikr-mulohaza so'rang? Natijalarni ko'ring? Kurs oxirida testdan o'tingmi?)

**5- bosqich** Harakat rejangiz bilan kelishilganligiga ishonch hosil qiling (agar kerak bo'lsa, yordam yoki tashkilot resurslarini safarbar qilish uchun).

**6- bosqich** Harakat rejangizni amalga oshiring.

## 5. QARAMA-QARSHILIK VA NIZOLAR

kelishmovchiliklar va mojarolarni hal qilishning asosiy yondashuvlari muammoni va unga aloqador odamlarni tushunishni o'z ichiga oladi; ishtirokchilarni muammoni muhokama qilishga undash; o'zaro qoniqish imkoniyatlarini o'rganish (g'alaba qozonish); agar kerak bo'lsa, murosaga kelish; agar kerak bo'lsa, rasmiy shikoyat qilish tartib-qoidalaridan foydalangan holda.

Konflikt - bu qarama-qarshi "kuchlar", shu jumladan shaxslar va guruhlarining shaxsiyati, manfaatlari, qarashlari yoki e'tiqodlari to'qnashuvi. Ko'pincha bir qator omillar tufayli jamoalar ichida va o'rtasida nizolar paydo bo'ladi.

(a) Tashkilotdagi kuch va resurslar cheklangan (va ba'zan kam). Xususiy shaxslar va guruhlar ular uchun raqobatlashadi, ular qancha ko'p bo'lsa, aylanish imkoniyati shunchalik kam bo'ladi, deb qo'rqishadi.

(6) Shaxslar va jamoalarning o'z maqsadlari, manfaatlari va ustuvorliklari bor, ular bir-biriga mos kelmasligi mumkin.

v) kishilar o'rtasida shaxsiy tafovutlar va nomuvofiqliklar bo'lishi mumkin, natijada "to'qnashuvlar" yuzaga keladi.

(d) Ish uslublari, muddatlari va ish uslublaridagi tafovutlar va nomuvofiqliklar shunday bo'lishi mumkinki, odamlar yoki guruhlar bir-birlarini aniq muvofiqlashtirishning yetishmasligidan xafa qiladilar (ayniqsa, bir kishining vazifasi boshqasining vazifasiga bog'liq bo'lsa).

Farq va raqobat o'z-o'zidan to'g'ridan-to'g'ri mojaroga olib kelmaydi: ular hatto ijobiy kuchlar bo'lishi mumkin, odamlarga muammolarni hal qilishda yoki ularning samaradorligini oshirishda yordam beradi.

Biroq, ular quyidagi hollarda halokatli mojaroga aylanishi yoki kuchayishi mumkin:

(a) Muloqot zaif yoki cheklangan: taxminlar o'zgarmagan, tushunmovchiliklar tushuntirilmagan va his-tuyg'ular o'zgarmagan.

(b) Yomon muvofiqlashtirish: ish munosabatlari tartibga solinmagan va tuzilmagan, shuning uchun shaxslararo muammolar yoki nazoratsiz raqobat paydo bo'lishi mumkin.

(c) Maqom to'siqlari mavjud: munosabatlardagi muammolar yuqori hokimiyat tomonidan to'xtatiladi ("Men buni aytganim uchun qiling") yoki o'zini kuchsiz yoki tahdid ostida his qilgan bo'ysunuvchi tomonidan yashiriladi ("bu mening ishimdan ko'proq narsa aytadigan narsa).

(d) Ishga bo'lgan talablar odamlar va jamoalarga bosim o'tkazadi: raqobat kuchayishi mumkin, stress ostida his-tuyg'ular kamroq bo'lishi mumkin va shaxslararo muammolarga oz vaqt ajratilishi mumkin.

#### SAVOL Mojaro

Qarama-qarshilik (a) ijobiy yoki konstruktiv va (b) salbiy yoki halokatli bo'lishi mumkinligini ko'rsating.

#### JAVOB

Mojaro konstruktiv hisoblanadi, agar uning oqibati:

(a) Muammolarga turli xil echimlarni taklif qiling

(b) hokimiyat munosabatlarini aniqroq belgilash

v) ijodkorlikni rag'batlantirish, g'oyalarni sinab ko'rish

d) individual hissalarga e'tibor qaratish

(e) his-tuyg'ularni ochiq namoyon eting

(f) bostirilgan yoki bostirilishi mumkin bo'lgan dushmanlik tuyg'ularidan xalos

bo'lish

Konflikt halokatli hisoblanadi, agar uning oqibatlari:

(a) Diqqatni vazifadan chalg'itish

(b) ko'rinishlarni qutblash va guruhni "siljitish".

(c) ikkinchi darajali maqsadlar foydasiga maqsadlarni buzish

(d) mudofaa yoki "buzilgan" xatti-harakatlarni rag'batlantirish

- (e) Guruhni tarqatishga majburlash
- (e) g'alaba qozonish variantlarining hissiy to'qnashuvlarini, ya'ni dushmanlikni rag'batlantirish.

### **5.2 O'zingizning shaxslararo nizolarni boshqarish**

Mojarolar va norozilik manbalarini norasmiy tarzda hal qilishning bir necha yo'li mavjud.

(a) muloqot qilish

Har qanday mojaro yoki qiyinchilikda birinchi qadam manfaatdor shaxs bilan to'g'ridan-to'g'ri norasmiy muhokama bo'lishi kerak.

(i) Shaxslar yoki uslublar o'rtasida ziddiyat mavjud bo'lsa, bu muammoni ochib beradi va har qanday tushunmovchilik va noto'g'ri tushunchalarni bartaraf etish imkoniyatini beradi.

(ii) Mos kelmaydigan ish uslublari yoki haddan tashqari ish talablari muammolari norasmiy ravishda menejeringizga murojaat qilinishi mumkin bo'lgan muammolar bo'lib, u sizga muammoni hal qilish yo'llarini ishlab chiqishda yordam beradi.

(iii) Agar sizning ustingizda hokimiyatdagi kimdir yoki o'z maqomingizdan norozi bo'lsangiz, masalani tashkilotdagi yuqori darajadagi kimdir bilan muhokama qilishingiz kerak bo'lishi mumkin: bu muammoni rasmiy kanallar yordamida hal qilish yaxshiroqdir.

b) muzokaralar olib borish

Agar qiziqishlar yoki uslublar haqiqatan ham mos kelmasa yoki ish talablari nazoratdan tashqarida bo'lsa, siz ikkala tomonni ham qisman qondiradigan bir qator variantlarni o'rganish uchun birgalikda ishlashingiz kerak bo'lishi mumkin. Imkoniyatga ega bo'lish uchun siz yon berishingiz kerak bo'lishi mumkin: bu murosa deyiladi. Biroq, eng yaxshi yondashuv o'zaro maqbul echimni topishga harakat qilishdir: g'alaba qozonish.

(c) alohida

Agar shaxsiy nizolar mojaroning asosiy manbai bo'lsa, boshqa odam bilan qanday munosabatda bo'lish haqida iloji boricha kamroq muzokara qilishingiz (yoki so'rashingiz) kerak bo'lishi mumkin. O'zingiz ishtirok etishingizga ruxsat berish o'rniga, yuzaga kelishi mumkin bo'lgan mojarolardan shunchaki chiqib ketish sizning qo'lingizda bo'lishi mumkin. Muammolar davom etsa, vositachilik qilish uchun uchinchi tomonni jalb qilish yoki sizni turli sohalar, mas'uliyatlar yoki bo'limlarga jismonan ajratish orqali nizolarni rasmiy hal qilish jarayonini boshlashingiz kerak bo'lishi mumkin.

#### **5.2.1 Jamoa konfliktlarini boshqarish**

Mojarolarni hal qilishda boshqaruvning javoblari (ularning hammasi ham samarali emas).

<b>Javob</b>	<b>Izoh</b>
Rad etish / Rad etish	Agar mojaro juda ahamiyatsiz bo'lsa, u haqiqatan ham vaziyat muammosiz tugashi mumkin, ammo sabablar

	aniqlanmasa, mojaro boshqarib bo'lmaydigan darajada o'sishi mumkin.
bostirish	Kichik mojarolarga qaramay, ish munosabatlarini saqlab qolish uchun "tekislash".
hukmronlik	Konfliktni hal qilish uchun kuch ishlatish yoki ta'sir qilish. Buning salbiy tomoni shundaki, u "g'alaba qozongan" vaziyatlarda barcha doimiy norozilik va dushmanlikni keltirib chiqaradi.
Murosaga kelish	Savdolashish, muzokaralar, yarashuv. Turli odamlardan tashkil topgan har qanday tashkilotda bu qandaydir darajada muqarrar bo'ladi. Biroq, odamlar murosaga yo'l qo'yish uchun o'z pozitsiyalarini bo'rttirib ko'rsatishga moyildirlar va murosaning o'zi qarorning qiymatini zaiflashtiradi, ehtimol majburiyatni kamaytiradi, deb ishoniladi.
Integratsiya / hamkorlik	Asosiy e'tibor vazifaga qaratilishi kerak, odamlar buning uchun o'z fikrlarini o'zgartirish zarurligini qabul qilishlari kerak va guruh harakatlari individual harakatlardan ustun bo'lishi kerak.
Hamkorlikni rag'batlantirish	Barcha jamoalar/bo'limlar uchun umumiy maqsadlar belgilanishi mumkin. Bu hamkorlik va muammolarni birgalikda hal qilishga yordam beradi.

## SAVOL

### Mojarolarni hal qilish

Yuqoridagilarni hisobga olgan holda, nizo qanday paydo bo'lishi mumkinligini, u qanday shaklda bo'lishini va quyidagi vaziyatlarda uni qanday hal qilish mumkinligini ko'rib chiqing.

(a) Kotibga ega bo'lgan ikkita menejer hujjatlarni yozishi kerak.

(b) Bir ishchi o'zi bilan bir xil ishni bajaradigan boshqa ishchiga ko'proq maosh olishini aniqlaydi.

(c) Kompaniya elektrchilari bir guruh muhandislar elektr ishlari bo'yicha o'qitilganligini aniqladilar.

(d) A bo'limi tushlik uchun soat 12:30 da to'xtaydi va B bo'limi 13:00 da to'xtaydi. Ba'zan choyxonada B bo'limi xodimlari uchun pudinglar tugaydi. (e) Shimoliy va Janubiy mintaqalarning savdo guruhlarini doimiy ravishda bir-birlarining natijalarini yaxshilashga harakat qilmoqdalar va sotishning o'sishiga dosh berish uchun ishlab chiqarish quvvati haddan tashqari ta'kidlanadi.

## JAVOB

(a) Ikkalasiga bir vaqtning o'zida ishlash kerak bo'lishi mumkin. Murosaga kelish va muvofiqlashtirilgan rejalashtirish ularga kotibning vaqtini boshqarishga yordam beradi.

(b) Differentsial ish haqi rahbariyat bilan ziddiyatga olib kelishi mumkin - hatto kamsitishda ayblash. Farqning yaxshi sabablari bo'lishi mumkin (masalan, ish staji). Mojarolarni oldini olish uchun bunday ma'lumotlar maxfiy saqlanishi kerak. Agar u ommaviy bo'lsa, u o'zboshimchalik bilan bo'lmasligi kerak.

(c) Elektrchilar o'z ishlaridan xavotirda va ish tashlash choralarini ko'rishlari mumkin. Biroq, agar muhandisning ta'limi elektrchilarning ishi bilan bog'liq bo'lmasa, boshqaruv ma'lumot berish orqali tashvishlarni bartaraf etishi mumkin. Elektrchilar boshqaruv qarorlariga veto qo'yish huquqiga ega bo'lolmaydi: "g'alaba qozonish" holati muqarrar, ammo ikkala tomon ham muzokara olib borishi mumkin.

(d) Oshxona ovqat voqtini yaxshiroq rejalashtirishi kerak - yoki ikkala bo'limdagi odamlardan pudinglar istashlarini oldindan so'rash mumkin.

(e) Savdo hududlari o'rtasidagi raqobat sog'lom, chunki u savdoni oshiradi. Mojaro savdo hududlari va ishlab chiqarish bo'limi o'rtasida. Uzoq muddatli istiqbolda yagona yo'l ishlab chiqarish quvvatini oshirishdir. Agar buning iloji bo'lmasa, muvofiqlashtirishning tegishli usullarini o'rnatish kerak.

### 5.3 G'alaba qozonish yondashuvi

Mojarolarni hal qilish uchun foydali modellardan biri bu g'alaba qozonish modelidir. Bu mojaro yoki muammoni hal qilishning uchta asosiy usuli borligini ko'rsatadi.

Usul	Chastotasi	Tushuntirish
g'alaba qozonish	Bu odatdagidek biznes.	Bir tomon ikkinchi tomon hisobiga xohlagan narsasini oladi: masalan, A bo'limiga yangi nusxa ko'chirish moslamasi olinadi, lekin B bo'limi eskisini o'zida saqlab qoladi (chunki ikkita yangisini sotib olish uchun resurslar yetarli emas edi). Bu qaror qanchalik asosli bo'lsa ham (A bo'limiga yangi nusxa ko'chirish moslamasi B bo'limidan ko'ra ko'proq kerak edi), ko'pincha norozilik "yutqazgan" tomonda davom etadi va bu ish munosabatlarini buzishi mumkin.
yo'qotish - yo'qotish	Bu ma'nosiz natijaga o'xshaydi, lekin aslida murosaga kelish bu toifaga kiradi. Shunday qilib, bu juda keng tarqalgan.	Ikkala tomon ham o'zlari xohlagan narsaga erisha olmaydilar: masalan, A va B bo'limlarida yangi nusxa ko'chirish moslamasi bo'lmasligi sababli, hech bir bo'lim bo'lmasligi kerak deb qaror qilinadi. Bunday qaror qanchalik " mantiqiy" bo'lmasin, ko'pincha har ikki tomonda ham norozilik va norozilik bo'ladi. (Tomonlardan birortasi ham tan olmasdan, ikkalasi ham hujumga o'tadigan yoki gaplashmay qo'yadigan shaxsiy bahslar ham foydasiz: tomonlar bahsni yo'qotmagan

		bo'lishi mumkin, lekin munosabatlarni yo'qotib qo'ygandır...) Hatto ijobiy murosalar ham ehtiyojlarning faqat yarmini qondirishga olib keladi. .
g'alaba qozonish	Bu keng tarqalgan bo'lmasligi mumkin, lekin uning ustida ishlash ko'pincha yaxshi yechimga olib keladi.	Ikkala tomon ham o'zlari xohlagan narsaga imkon qadar yaqin. Bunga qanday erishish mumkin?

G'alaba qozonish yondashuvi uchun ikkala tomon nima uchun haqiqatan ham biror narsani xohlashini aniqlash juda muhimdir.

(a) Ular biror narsani xohlashadi, chunki ular boshqa variantlarni ko'rib chiqmaganlar.

b) Ular biror narsadan qutulishlari mumkin.

(c) Ular qo'rqadigan oqibatlardan qochish uchun nimadir kerak.

B bo'limi yangi nusxa ko'chirish mashinasini xohlashi mumkin, chunki ular eski nusxa ko'chiruvchining barcha funktsiyalaridan (xuddi shu narsani bajaradigan) qanday foydalanishni hech qachon bilishmagan; chunki ular faqat A bo'limi bilan bir xil jihozlarga ega bo'lishni xohlashadi; yoki yangi nusxa ko'chirish mashinasi bo'lmasa, ishi sekinroq va professional darajada bo'lishidan qo'rqishadi.

Odamlar haqiqatan ham nimaga muhtojligi va nimani xohlashini tushunish uchun o'zaro manfaatli kelishuvga erishish uchun quyidagi muhim savollarga javob berish kerak:

a) Nega sizga kerak?

b) Agar buni tushunmasangiz nima bo'ladi deb o'ylaysiz?

Bizning misolimizda A bo'limi rangli nusxalarni yaratish uchun yangi nusxa ko'chirish mashinasi kerakligini aytadi (eski nusxa ko'chirish moslamasi buni qila olmaydi), B bo'limi esa aniqroq nusxa olish uchun yangi nusxa ko'chirish mashinasi kerakligini aytadi. (chunki eski mashinadagi nusxalar biroz loyqa). Endi kashf qilish uchun variantlar mavjud. Ehtimol, eski nusxa ko'chirish moslamasini ta'mirlash kerak, shuning uchun B bo'limi haqiqatan ham kerakli narsani oladi.

A bo'limi hali ham yangi nusxa ko'chirish moslamasini oladi, ammo B bo'limi bu jarayonda maslahatlashdi va uning ehtiyojlari qondirildi.

G'alaba qozonish har doim ham mumkin emas: bu yo'nalishda ishlash muhimdir. Natijada o'zaro hurmat va hamkorlik, yaxshilangan muloqot, muammolarni yanada ijodiy hal qilish va eng yaxshi holatda, ehtiyojlarni to'liq qondirish mumkin.

SAVOL Siz yana g'alaba qozondingiz

Quyidagi stsenariylarda (i) g'alaba qozonish, (ii) murosaga kelish va (iii) g'alaba qozonish usullarini taklif qiling.

(a) Jamoangizning ikkita a'zosi deraza stolini kim olishi haqida bahslashmoqda: ikkalasi ham buni xohlaydi.

(b) Siz va sizning hamkasbingiz bir vaqtning o'zida bitta faylga kirish huquqiga ega bo'lishingiz kerak. Ertasi kuni ertalab menejerlaringizga hisobot yozish uchun ikkalangizga ham kerak. Hozir soat 15:00 va har biringizga ishlash uchun ikki soat kerak bo'ladi.

(c) menejer A byudjet muddati tugagunga qadar o'z bo'limi uchun yangi kompyuterlar sotib olishni talab qiladi. Menejer B nima uchun ekanligini tushunolmaydi, chunki eski kompyuterlar yaxshi. Bundan tashqari, bunday harakat unga jiddiy noqulaylik tug'diradi, chunki uning o'z tizimlari ham A bo'limiga mos kelishi uchun yangilanishi kerak bo'ladi (ikki bo'lim doimiy ravishda ma'lumotlar fayllarini almashadi). Menejer B norozilik bildiradi va mojaro avj oladi.

#### JAVOB

(a) (i) G'alaba qozonish: Bir jamoa a'zosi oyna stolini oladi, ikkinchisi esa yo'q. (Natija: jamoa ichidagi munosabatlar buzilgan.)

(ii) Murosaga kelish: Jamoa a'zolari har kuni yoki haftada deraza stendini olishadi. (Natija: ehtiyojlarning yarmi qondirilishi.)

(iii) Win-win: Ularga oyna stoli nima uchun kerak? Biri ko'rinishni xohlasa, boshqasi eng yaxshi yoritish sharoitlari. Bu kashf qilish variantlarini taklif qiladi: ikkala jamoa a'zosi ham o'zlari xohlagan narsani olishlari uchun yoritishni yana qanday yaxshilash mumkin? (Natija: hech bo'lmaganda jamoaviy muloqot va muammolarni ijodiy hal qilish uchun barchaning xohish-istaklarini teng hurmat qilish uchun ijobiy niyat.)

(b) (i) Win-win: xodimlardan biri faylni oladi, ikkinchisi esa yo'q.

(ii) O'zaro almashish: sizlardan biringiz faylni hozir oladi, ikkinchisi esa keyinroq (garchi bunda o'zaro yo'qotish elementi bor, chunki ikkinchisi kech ishlashi yoki uni uyiga olib ketishi kerak).

(iii) Win-win: Siz faylning nusxasini yaratasiz va ikkalangiz uni olasiz yoki sizdan biringiz rahbaringiz bilan maslahatlashasiz va

muddatini uzaytiradi (chunki haqiqiy maqsad faqat faylni olish emas, balki ishni o'z vaqtida bajarishdir). Agar tomonlar ikkalasi ham o'zlari xohlagan narsaga erisha olishlariga ishonishsa, bunday echimlar paydo bo'lishi ehtimoli ko'proq.

(c) (i) G'alaba qozonish: menejer A kompyuterlarni oladi va B menejeri tizimlarini yangilashi kerak.

(ii) Savdo: A menejeri bir nechta yangi kompyuterlarni oladi, lekin B bo'limi bilan aloqani davom ettirish uchun eskilarini saqlab qoladi. B bo'limiga zaxira sifatida bir nechta yangi kompyuterlar kerak bo'ladi.

(iii) G'alaba qozonish: dispetcher A kompyuterlar nima qilishni yoki undan qochishni xohlaydi? U byudjetdan ajratilgan mablag'ni byudjet davri tugagunga qadar asbob-uskunalar sotib olish uchun sarflashi kerak bo'lishi mumkin, aks holda u byudjetdan ajratilgan mablag'ni yo'qotishidan qo'rqadi. Biroq, bunday bo'lmasligi mumkin yoki ko'proq qiymatga ega bo'lishi mumkin bo'lgan boshqa uskunalar bo'lishi mumkin - bu holda yutqazuvchi tomon yo'q.



*5.4 O'zaro munosabatlardagi muammolarni hal qilish qobiliyatingiz va vakolatingizdagi cheklovlar*

*Ish munosabatlaridagi qiyinchiliklarni hal qilish quyidagilar bo'lishi mumkin:*

*(a) Sizning nazoratingizdan tashqarida*

*Masalan, ish talablari, ish usullari va maqomi bilan bog'liq qiyinchiliklar ish jadvalini o'zgartirish, ishni qayta tashkil etish huquqiga ega bo'lgan shaxsning aralashuvini talab qilishi mumkin - va agar kerak bo'lsa, hamkorlik qilmaydigan bo'ysunuvchilar va hamkasblarni (hatto boshliqlarni) tartibga solish.*

*(6) Sizning chegaralaringizdan tashqarida*

Siz shaxsiy nizolarni hal qilish yoki boshqa muammolarni hal qilish uchun qo'lingizdan kelganini qilgan bo'lishingiz mumkin, ammo vaziyat yoki munosabatlar shunchaki yaxshilanmasligi mumkin. Bu kengroq dunyoqarash, rivojlangan shaxslararo ko'nikmalar yoki nizolarni hal qilishda maxsus tajribani talab qilishi mumkin.

Bunday hollarda siz shikoyatlarni rasmiy ravishda hal qilish uchun tashkiliy tartib-qoidalardan foydalanishingiz kerak bo'lishi mumkin.

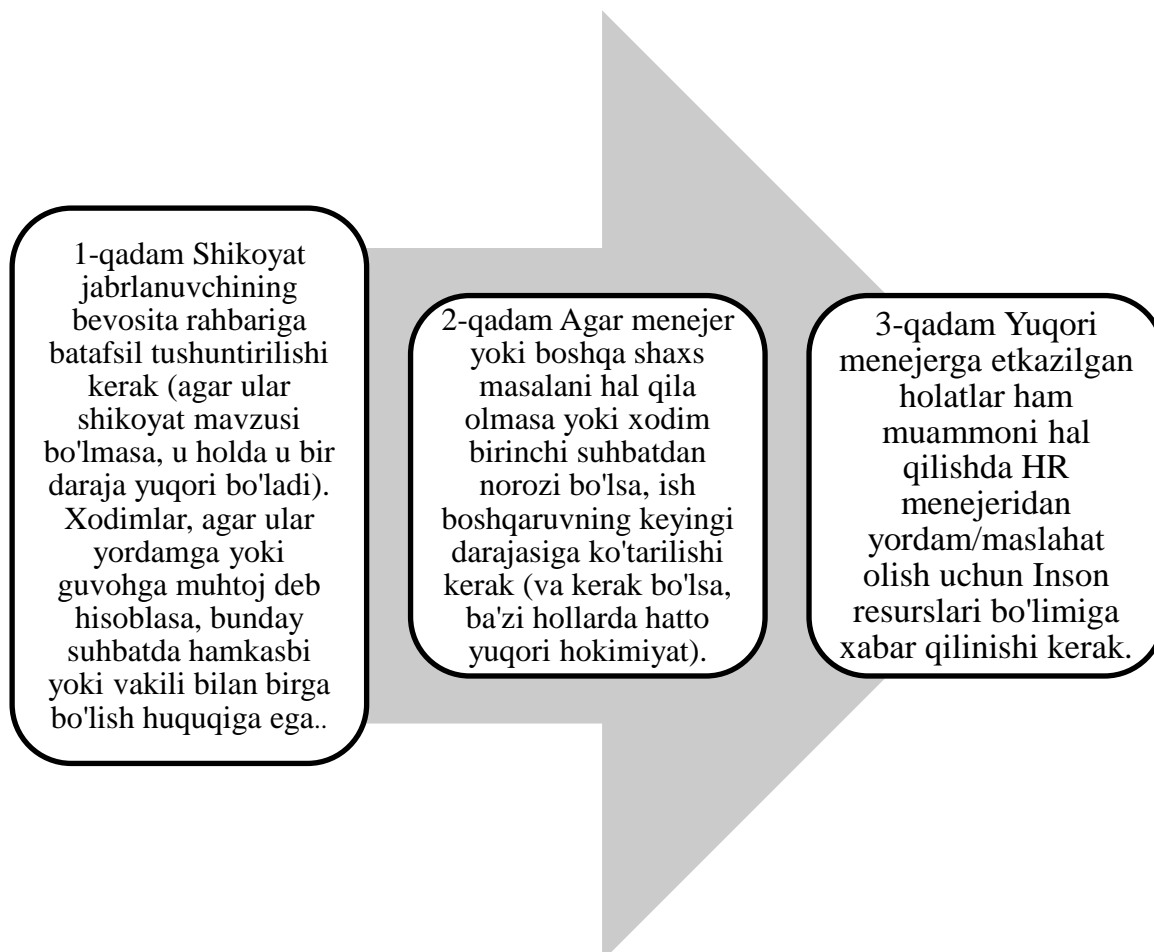
### ***5.5 Rasmiy shikoyat qilish tartibi***

***Shikoyat, odam o'z hamkasblari yoki rahbarlari unga nisbatan yomon munosabatda bo'ladi deb o'ylaganda paydo bo'ladi; ya'ni mehnat munosabatlari buzilganda.***

***Biror kishi o'zini ta'qib qilinayotganini, adolatsiz ravishda haddan tashqari yuklanganligini, yillik hisobotda adolatsiz reytingga ega ekanligini yoki lavozimga ko'tarilishi adolatsiz ravishda to'sib qo'yilgan yoki kamsitilgan deb his qilishi mumkin.***

***Biror kishining shikoyati bo'lsa, uni ko'rib chiqish va muammoning echimini so'rashi kerak.***

***Agar yakkama-yakka muhokama natija bermasa, yanada rasmiy yondashuv talab etiladi. Oddiy shikoyat qilish tartibi quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi.***



Barcha shikoyatlar sinchkovlik bilan tekshirilishi kerak, shuning uchun agar siz rasmiy shikoyat tartibidan o'tishingiz kerakligini aniqlasangiz, halol va adolatli bo'lishingiz muhim. Barcha suhbatlar va amalga oshirilgan harakatlar yozuvlari saqlanishi kerak - va ular maxfiy saqlanishi kerak.

#### SAVOL

##### Shikoyat qilish tartibi

Tashkilotingizda qanday shikoyatlarni ko'rib chiqish tartiblari borligini bilib oling! Agar sizning ish tavsifingiz yoki protseduralar qo'llanmasida hech narsa ko'rsatilmagan bo'lsa, Inson resurslari bilan bog'laning.

#### JAVOB

o'zingizning kuzatishlaringiz.

ACAS Kelishuv va Arbitraj maslahat xizmati tomonidan chiqarilgan Amaliyot kodeksi (oxirgi nashr 2003 yil) barcha ishchilar shikoyat qilish tartib-qoidalaridan xabardor bo'lishlari va barcha rahbarlar, menejerlar va ishchilar vakillari ulardan foydalanish bo'yicha o'qitilishi muhimligini ta'kidlaydi.

## 6. ISH JOYIDAGI MULOQOT

### 6.1 Tashkilotdagi aloqa

Muloqot - bu ikki tomonlama jarayon bo'lib, axborotni uzatish yoki almashish va fikr-mulohazalarni ta'minlashni o'z ichiga oladi. Faoliyatni yo'naltirish va muvofiqlashtirish kerak.

Aloqa rejalashtirish, muvofiqlashtirish va nazorat qilish uchun zarurdir.

(a) Boshqaruv qarorlari ma'lumotlarni talab qiladi. Menejerlar aloqa tizimining markazida.

(b) idoralararo muvofiqlashtirish axborot oqimiga bog'liq. Xarid qilish, ishlab chiqarish, marketing va ma'muriyatning barcha o'zaro bog'liq tizimlari tashkilotning maqsadlariga erishishda hamkorlik qilish uchun kerakli vaqtda to'g'ri harakatlarni bajarish uchun sinxronlashtirilishi mumkin.

(c) Shaxsiy motivatsiya va samaradorlik muloqotga bog'liq bo'lib, odamlar nima qilish kerakligini va nima uchun kerakligini bilishlari uchun.

Tashkilotdagi aloqa quyidagi shakllarda bo'lishi mumkin.

- Ko'rsatmalar berish
- Axborotni taqdim etish yoki olish
- fikr almashish
- Rejalar yoki strategiyalarni e'lon qilish
- Haqiqiy natijalarni reja bilan solishtirish
- Qoidalar yoki protseduralar
- Tashkiliy tuzilma va lavozim tavsiflari haqida ma'lumot berish.

## 6.2 Aloqa yo'nalishi

Tashkilotdagi aloqa pastga, yuqoriga, yon tomonga va diagonal ravishda boradi.

Muloqot tashkilotning turli qismlarini bog'laydi.

(a) Vertikal aloqa yuqoridan bo'ysunuvchiga va orqaga qarab skalyar zanjir bo'ylab yuqoriga va pastga oqadi.

(b) bir xil bo'lim yoki bo'limdagi yoki turli bo'lim yoki bo'limdagi odamlar o'rtasidagi gorizonttal yoki gorizonttal aloqa oqimlari. Tengdoshlar guruhlari o'rtasidagi gorizonttal aloqa odatda vertikal aloqaga qaraganda osonroq va to'g'ridan-to'g'ri bo'ladi, chunki u darajani hisobga olgan holda kamroq to'sqinlik qiladi. Bu ma'lum bir vazifani bajarish uchun birgalikda ishlashi kerak bo'lgan bir nechta odamlar va ehtimol bo'limlarning ishini muvofiqlashtirish uchun rasmiy ish munosabatlarining bir qismi bo'lishi mumkin.

Boshqa tomondan, norasmiy muloqot insonga hissiy va ijtimoiy yordam berishi mumkin.

v) turli darajadagi odamlarning idoralararo aloqasini diagonal aloqa sifatida tavsiflash mumkin. Inson resurslari yoki axborot tizimlari kabi butun tashkilotga xizmat ko'rsatadigan texnologik tuzilmadagi bo'limlar, ularni ishtirok etishga muhtoj

bo'lgan boshqa bo'limlar rahbarlari bilan bog'laydigan aniq chiziqli vakolatlarga ega emas.

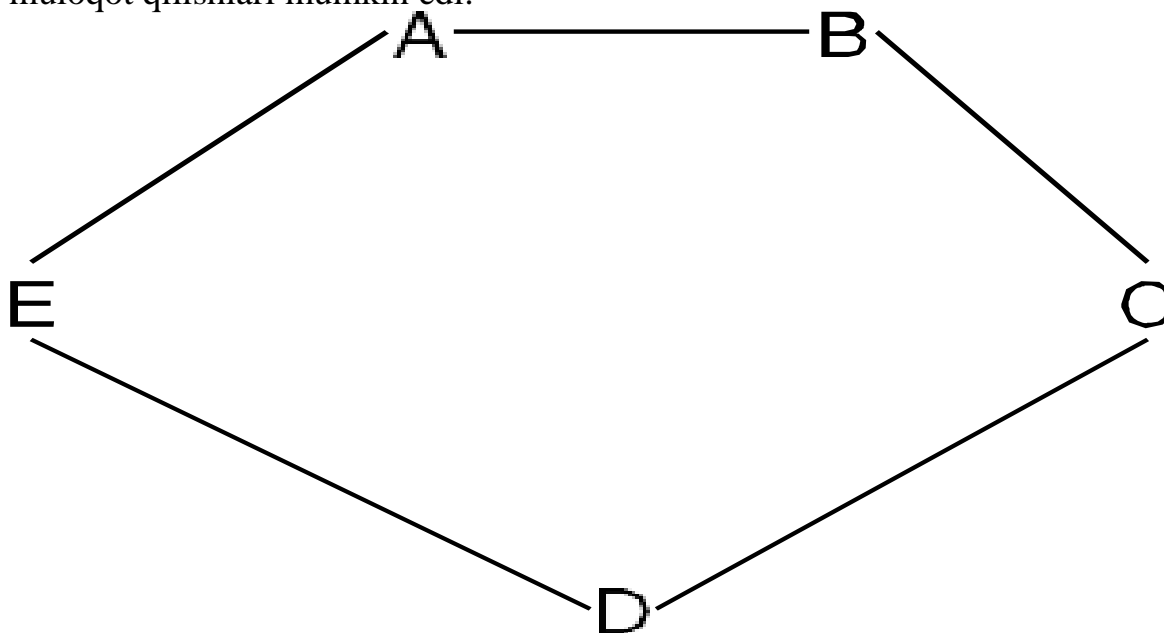
### 6.3 Aloqa shakllari (yoki tarmoqlari)

Muloqot modeli odamlar o'rtasidagi muloqotni boshqaradi. Rasmiy tashkiliy tuzilmaning maqsadlaridan biri tashkilot uchun aloqa modelini ishlab chiqishdir.

Leavitt bir qator tajribalarda to'rtta aloqa tarmog'ining samaradorligini o'rganib chiqdi

kichik guruh a'zolari o'rtasidagi yozma muloqot.

(a) aylana. Ko'rsatilganidek, guruhning har bir a'zosi faqat ikkita guruh a'zosi bilan muloqot qilishlari mumkin edi.

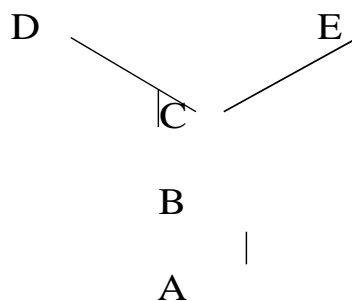


(b) zanjir

A - B - C - D - E

Aylanaga o'xshash, faqat A va E bir-biri bilan aloqa qila olmaydi va shuning uchun aloqa zanjirining ikkala uchida joylashgan.

(c) Y harfi



(b) G'ildirak



## E D

"Y" va "g'ildirak" naqshlarida C tarmoqda ko'proq markaziy 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 naqshdan biriga ko'ra yo'naltirilgan faqat yozma muloqotga ruxsat berildi. Tajriba natijalari quyidagi jadvalda keltirilgan. Tezlik va ishdan qoniqish o'rtasida aniq kelishuv mavjud.

"Y" va "g'ildirak" naqshlarida C tarmoqda ko'proq markaziy 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 shablondan biriga muvofiq yo'naltirilgan faqat yozma aloqaga ruxsat beriladi. Tajriba natijalari quyidagi jadvalda keltirilgan. Tezlik va ishdan qoniqish o'rtasida aniq kelishuv mavjud.

### **6.4 Ichki ma'lumotlar**

Ma'lumotlar va ma'lumotlar tashkilot ichidagi va tashqarisidagi manbalardan keladi. Tashkilotning axborot tizimlari barcha kerakli ma'lumotlar va ma'lumotlarni olish yoki to'plash uchun mo'ljallangan bo'lishi kerak.

Tashkilotda ma'lumotlar va ma'lumotlarni to'plash quyidagi tartiblarni belgilaydigan ma'lumotlar va ma'lumotlarni yig'ish yoki o'lchash tizimini ishlab chiqishni o'z ichiga oladi:

- Qanday ma'lumotlar va ma'lumotlar yig'iladi
- Qanchalik tez-tez
- Kim tomonidan
- Qanday usullar
- Ma'lumotlar va ma'lumotlar qanday qayta ishlanadi, saqlanadi va uzatiladi

#### **6.4.1 Buxgalteriya yozuvlari**

Hisob kitoblari o'tmishda sodir bo'lgan voqealar haqida ajoyib ma'lumot manbai. Ushbu ma'lumot kelajakdagi voqealarni bashorat qilish uchun asos sifatida ishlatilishi mumkin, masalan, byudjetlashtirish.

Buxgalteriya hisobi nafaqat moliyaviy ma'lumotlarni taqdim etishi mumkin. Misol uchun, inventarizatsiyani boshqarish tizimi etkazib berish tezligi yoki material sifati to'g'risidagi ma'lumotlar uchun tahlil qilinishi mumkin bo'lgan xarid buyurtmalari, tushumlar va daromadlarni o'z ichiga oladi. Debitorlik registrlari marketing funksiyasi uchun savdo ma'lumotlarini taqdim etishi mumkin.

#### **6.4.2 Boshqa ichki manbalar**

Biroq, buxgalteriya hisobining bir qismi bo'lmagan ma'lumotlarning aksariyati buxgalteriya tizimi bilan chambarchas bog'liq.

(a) Xodimlar haqidagi ma'lumotlar ish haqi tizimi bilan bog'lanadi. Qo'shimcha ma'lumotni ushbu manbadan olish mumkin, agar, masalan, loyiha baholanayotgan bo'lsa va tashkilotdan tashqaridan xodimlarni yollash mavjudligi va narxini aniqlash kerak bo'lsa.

(b) ishlab chiqarish bo'limi mashinaning quvvati, yoqilg'i sarfi, odamlar harakati, materiallar va tugallanmagan ishlar, sozlash vaqti, texnik xizmat ko'rsatish talablari va boshqalar haqida ko'plab ma'lumotlarni taqdim etadi. An'anaviy xarajatlarni hisobga olish ishlarining aksariyati xarajatlarni ushbu manbadan ishlab chiqarilgan jismoniy ma'lumotlarga bog'lashni o'z ichiga oladi.

(c) Ko'pgina xizmat ko'rsatuvchi kompaniyalar, ayniqsa buxgalterlar va yuristlar, mijozlarga haq to'lashni asoslash uchun ham, operatsiyalarning samaradorligi va rentabelligini baholash uchun ham turli tadbirlarga sarflangan vaqtni batafsil hisobga olishlari kerak.

Xodimlarning o'zlari ichki ma'lumotlarning asosiy manbalaridan biri hisoblanadi. Ma'lumotni norasmiy ravishda kundalik ish jarayonida yoki uchrashuvlar, suhbatlar yoki anketalar orqali olish mumkin.

### **6.5 Tashqi ma'lumotlar**

Tashqi manbalardan ma'lumotlarni rasmiy yig'ish quyidagilarni o'z ichiga oladi.

(a) Kompaniyaning soliq bo'yicha mutaxassisleri soliq qonunchiligidagi o'zgarishlar va bu kompaniyaga qanday ta'sir qilishi haqida ma'lumot to'plashlari kerak.

(b) Har qanday yangi sog'liqni saqlash va xavfsizlik qonunchiligi yoki mehnat qoidalari to'g'risida ma'lumot olish jismoniy shaxsning, masalan, kompaniyaning yuridik eksperti yoki kompaniya kotibining mas'uliyati bo'lishi kerak, keyin esa bu ma'lumotlarni boshqa ta'sirlangan menejerlarga etkazishi kerak. bu.

(c) Tadqiqot va ishlanmalar (R&D) ko'pincha boshqa kompaniya yoki davlat idoralari tomonidan amalga oshirilgan boshqa ilmiy-tadqiqot ishlaridan olingan ma'lumotlarga asoslanadi. Ar-ge bo'limining xodimi kompaniyadagi ilmiy-tadqiqot ishlari to'g'risidagi ma'lumotlarni topish uchun javobgar bo'lishi mumkin.

(d) Marketing menejerlari potentsial mijozlarning fikrlari va sotib olish munosabatlaridan xabardor bo'lishlari kerak. Ushbu ma'lumotni olish uchun ular bozor tadqiqotlarini o'tkazishlari mumkin.

Atrof-muhitdan norasmiy ma'lumot to'plash tabiiy ravishda, ongli ravishda yoki ongsiz ravishda sodir bo'ladi, odamlar atrofidagi dunyoda nima sodir bo'layotganini - ehtimol gazetalar, televidenie reportajlari, biznes hamkorlari bilan uchrashuvlar yoki savdo matbuotidan bilib olishadi.

Tashkilotlar mijozlar va sotuvchilardan olingan hisob-fakturalar, xatlar va e'lonlar kabi tashqi ma'lumotlarni saqlaydi. Ammo ko'p hollarda tashkilotdan tashqarida faol qidiruv zarur.

"Atrof-muhitni skanerlash" iborasi ko'pincha turli xil manbalardan mavjud bo'lgan tashqi ma'lumotlarni yig'ish jarayonini tavsiflash uchun ishlatiladi.

(a) Hukumat

(b) Reuters kabi maslahat yoki axborot byurolari.

- (c) maslahatchilar
- d) gazeta va jurnallar nashriyotchilari
- (e) Muayyan faoliyat sohasida qo'llaniladigan ma'lumotnoma materiallari bo'lishi mumkin.
- f) kutubxonalar va axborot xizmatlari.
- (g) Borgan sari korxonalar bir-birining tizimlaridan axborot manbalari sifatida foydalanishlari mumkin, masalan, ekstranet yoki elektron ma'lumotlar almashinuvi (EDI) orqali.
- h) Elektron axborot manbalarining ahamiyati ortib bormoqda.
- (i) Bir muncha vaqt davomida Prestel kabi ma'lumotlarni ko'rib chiqish xizmatlari mavjud bo'lib, ular tashkilotlardan, jumladan Milliy statistika idorasi, gazetalar va Britaniya kutubxonasidan to'plangan juda katta ma'lumotlar bankini taklif qiladi. Mavzu fond bozori haqida ma'lumot beradi. Reuters kabi kompaniyalar asosan ma'lumotni, ko'pincha elektron shaklda taqdim etish bilan shug'ullanadi.
- (ii) Internet juda katta ma'lumot manbai.

### ***6.6 Samarali ma'lumotlarni yig'ish***

Aniq ma'lumotga ega bo'lish uchun avvalo asosiy ma'lumotlarni qo'lga kiritishingiz kerak. Tanlangan ma'lumotlarni yig'ish usuli tashkilotning tabiati, xarajati va samaradorligiga bog'liq bo'ladi. Ba'zi umumiy ma'lumotlarni yig'ish usullari quyida keltirilgan.

- Hujjatlarni o'qish usullari
- Magnit siyoh belgilarni aniqlash (MICR)
- Optik belgilarni o'qish (OMR)
- Skanerlar va belgilarni optik aniqlash (OCR)
- Shtrixli kodlash va elektron savdo nuqtasi (EPOS)
- Sotish nuqtasida elektron pul o'tkazmasi (EFTPOS)
- Magnit chiziqli kartalar
- Smart kartalar
- Sensorli ekranlar
- Ovozni aniqlash

#### **6.7 Tashkilotlarga nima uchun axborot kerak?**

• Ma'lumotlar ma'lumotlarni qayta ishlash uchun xom ashyo hisoblanadi. Ma'lumotlar raqamlar, harflar va belgilardan iborat bo'lib, faktlar, hodisalar va operatsiyalarga ishora qiladi.

• Axborot – qabul qiluvchi shaxs uchun mazmunli bo'ladigan tarzda qayta ishlangan ma'lumotlardir.

##### ***6.7.1 Rejalashtirish***

Qaror qabul qilingandan so'ng, uni samarali qilish uchun zarur bo'lgan qadamlarni qanday amalga oshirishni rejalashtirish kerak. Rejalashtirish, boshqa narsalar qatorida, mavjud resurslar, amalga oshirishning mumkin bo'lgan vaqtlari va muqobil stsenariylar bo'yicha mumkin bo'lgan natijalarni bilishni talab qiladi.

##### ***6.7.2 Boshqarish***

Reja amalga oshirilgandan so'ng, uning amalda bajarilishini nazorat qilish kerak. Ma'lumot rejaga muvofiq ketyaptimi yoki rejadan kutilmagan og'ishlar mavjudligini baholash uchun kerak. Shuning uchun ba'zi tuzatish choralarini ko'rish kerak bo'lishi mumkin.

### 6.7.3 Qaror qabul qilish

Aniq qarorlar qabul qilish uchun ham ma'lumot kerak. Bu tashkiliy faoliyatning to'liq tsiklini yakunlaydi.

## 6.8. Yaxshi ma'lumot sifati

Yaxshi ma'lumot bir qator o'ziga xos fazilatlarga ega: mnemonik ANIQLIK ularni eslab qolishning foydali usulidir.

Agar siz buni ilgari ko'rgan deb o'ylayotgan bo'lsangiz, bu erda ikkinchi A "avtoritet" degan ma'noni anglatadi, bu bugungi kunda mavjud bo'lgan ma'lumot manbalarining ko'p sonini hisobga olgan holda tobora muhim masala.

Sifatli	Misol
Aniq	Raqamlar qo'shilishi kerak, yaxlitlash mos bo'lishi kerak, matn terish xatosi bo'lmasligi kerak, ob'ektlar to'g'ri toifaga tayinlanishi kerak va noaniq ma'lumotlarga ruxsat berilishi kerak (noto'g'ri aniqlik yo'q).
To'liq	Ma'lumot o'z ichiga olishi kerak bo'lgan barcha narsalarni, masalan, tashqi ma'lumotlar, agar tegishli bo'lsa yoki qiyosiy ma'lumotlarni o'z ichiga olishi kerak.
Xarajatni qoplaydigan	Axborotni olish uni olishdan olingan foydadan ko'p xarajat qilmasligi kerak. Axborot provayderlari uni to'plash va tahlil qilishning samarali vositalari bilan ta'minlanishi kerak.
Foydalanuvchini nishonga olish	Taqdimot shunday bo'lishi kerakki, foydalanuvchilar bu nimani anglatishini tushunishga vaqt sarflamasliklari kerak.
Muvofiq	Foydalanuvchining ehtiyojlarini hisobga olish kerak, masalan, yuqori darajali menejerlar xulosani talab qilishi mumkin, kichik menejerlar tafsilotlarni talab qilishi mumkin.
Vakolatli	Qaror qabul qilish uchun kerak bo'lmagan ma'lumotlar, qanchalik "qiziqarli" bo'lmasin, o'tkazib yuborilishi kerak.
O'z vaqtida	Ma'lumot manbai ishonchli bo'lishi kerak (masalan, Internetdagi "Joe Bloggs bashoratlari sahifasi" emas, agar Jo Bloggs ushbu turdagi ma'lumotlarning ishonchli manbasi ekanligi ma'lum bo'lmasa).
Foydalanish oson	Ma'lumot kerak bo'lganda mavjud bo'lishi kerak.



### 6.9 Tashkilotdagi ma'lumotlar

Zamonaviy tashkilot axborotni saqlash, qayta ishlash va tahlil qilish uchun keng ko'lamli tizimlarni talab qiladi. Endi biz tashkilotning axborot talablarini qondirish uchun foydalaniladigan turli axborot tizimlarini ko'rib chiqamiz.

Tashkilotlar turli funktsional sohalarda turli darajadagi ma'lumotlarni taqdim etish uchun har xil turdagi axborot tizimlarini talab qiladi.

<b>Tizim darajasi</b>	<b>Tizim maqsadi</b>
Strategik	Katta menejerlarga uzoq muddatli rejalashtirishda yordam berish. Ularning asosiy vazifasi tashqi muhitdagi o'zgarishlar tashkilotning imkoniyatlariga mos kelishini ta'minlashdir.
Boshqaruv / taktika	O'rta menejerlarga nazorat qilish va nazorat qilishda yordam berish. Ushbu tizimlar biror narsa yaxshi ishlayotganligini tekshiradi. Ba'zi boshqaruv samolyotlari tizimlari nostandart qarorlarni qabul qilishni qo'llab-quvvatlaydi, masalan, "Nima bo'lsa?". tahlillar.
Operatsion	Operatsion menejerlarga tashkilotning kundalik faoliyatini kuzatib borishda yordam berish uchun. Ushbu tizimlar umumiy so'rovlarga javob berish, shuningdek, tranzaksiyalarni qayta ishlash va kuzatish imkonini beradi.

## 7. RASMIY MUNOSABAT JARAYONLARI

### 7.1 Aloqa jarayoni

Aloqa radio signalining modeli sifatida qaralishi mumkin. Yuboruvchi xabarni kodlaydi va uni axborot vositasida qabul qiluvchiga uzatadi.

<b>Jarayon</b>	<b>Izoh</b>
Xabarni kodlash	Xabarning kodi yoki "tili" og'zaki (og'zaki yoki yozma) yoki og'zaki bo'lmagan, rasmlar, diagrammalar, raqamlar yoki tana tili ko'rinishida bo'lishi mumkin.
Aloqa vositasi	Suhbat, yozish, e'lonlar taxtasi yoki kompyuter kabi bir nechta aloqa kanallari mavjud. Muloqot uchun ishlatiladigan vositani tanlash shoshilinchlik, qat'iyatlilik, murakkablik, sezgirlik va narx kabi bir qator omillarga bog'liq.
qayta aloqa	Xabarni jo'natuvchiga qabul qiluvchining javobi haqida fikr-mulohaza kerak. Bu qisman qabul qiluvchining xabarni tushunishini sinab ko'rish va qisman qabul qiluvchining javobini o'lchash uchun.
Buzilish; xato ko'rsatish	Kodlash va dekodlash bosqichlarida xabarning ma'nosi yo'qolishi mumkin. Odatda muammo ishlatiladigan til va vositada yotadi; qisqa elektron pochta xabarida noto'g'ri

	taassurot qoldirish juda oson.
Shovqin	Muloqot sodir bo'ladigan muhitda chalg'itish va buzilishlar jismoniy shovqin (trafik), texnik shovqin (yomon telefon liniyasi), ijtimoiy shovqin (tomonlarning shaxsiyatidagi farqlar) yoki psixologik shovqin (g'azab, umidsizlik, charchoq) bo'lishi mumkin.

### **7.2 Tashkilotdagi aloqa tizimining istalgan sifatlari**

Aniqlik. Xabarni kodlovchi potentsial qabul qiluvchini hisobga olishi kerak. Jargondan foydalanish mumkin - va hatto eng to'g'ri bo'ladi - bu erda qabul qiluvchi bir xil tajribaga ega. Buni qilmaganlar oldini olishlari kerak.

Qabul qiluvchi. Qabul qiluvchini aniq aniqlash va buzilish va shovqinni kamaytirish uchun to'g'ri vositani tanlash kerak.

o'rtada. Kanal yoki vosita maqsadli auditoriyaga yetadigan tarzda tanlanishi kerak. Umumiy xabarlar (masalan, salomatlik va xavfsizlik belgilari) aniq ko'rsatilishi kerak.

Vaqt. Ma'lumot foydali bo'lishi uchun o'z vaqtida bo'lishi kerak.

### **7.3 Samarali muloqot**

"Yaxshi muloqot" nimaga o'xshaydi? Axborot taqdim etilmaganda yomon yoki samarasiz aloqani aniqlash eng osondir; foydalanish uchun juda kech berilgan; olish uchun juda ko'p; noto'g'ri yoki to'liq emas; tushunish qiyin. Samarali aloqa - bu:

(a) Kerakli odamlarga yuborilgan. Bu tashkilotning hisobot tuzilmasi bilan belgilanishi mumkin, lekin bu ham o'z ixtiyori, ishonch va boshqalar bo'lishi mumkin.

(b) ularning ehtiyojlarini qondirish. Axborot hajmida ortiqcha bo'lmasligi kerak (ortiqcha yuklanishga olib keladi); dolzarb mavzularga qaratilgan; ular tushunadigan format, uslub va tilda muloqot qilishlari kerak.

(c) To'g'ri va to'liq (qabul qiluvchi talab qilganidek). Ma'lumot "haqiqatda to'g'ri" ma'nosida "aniq" bo'lishi kerak, ammo batafsil bo'lmasligi kerak: biznes kontekstida xulosalar va ballar ko'pincha ishlatiladi.

d) o'z vaqtida. Ma'lumotlar tegishli bo'lgan vaqt davomida mavjud bo'lishi kerak.

(e) moslashuvchanlik. Ma'lumotlar uslub va tuzilishga ko'ra tomonlarning ehtiyojlari va vaziyatga mos kelishi kerak. Ishonchli, ishontiruvchi, qo'llab-quvvatlovchi va ma'lumot beruvchi muloqot uslublari ko'p maqsadlarga ega.

(e) ma'noni yetkazishda samarali usullardan foydalanish. Uslub, format, til va ommaviy axborot vositalari boshqa odam tomonidan tushunish yoki noto'g'ri tushunishga yordam beradi. Agar boshqa odam xabarni tushunmasa yoki noto'g'ri talqin qilsa, muloqot samarali bo'lmagan.

(g) rentabellik. Tijorat tashkilotlarida yuqorida aytilganlarning barchasiga, iloji boricha, maqbul narxga erishish kerak.

## 8. NORASMIY ALOQA TUZILMASI

Norasmiy aloqa rasmiy tizimni to'ldiradi.

Tashkilotdagi aloqaning rasmiy modeli har doim norasmiy model bilan to'ldiriladi, uni ba'zan "tok" deb ham atashadi. Odamlar mish-mishlar va voqealar haqida g'iybat qilishni yaxshi ko'radilar.

### 8.1 "Uzum" texnikasi

Uzumning qanday ishlashi haqidagi taniqli tadqiqotni C. Devis o'zining "aks-sado tahlili" texnikasidan foydalangan holda amalga oshirgan: ba'zi ma'lumotni qabul qiluvchi A dan ma'lumot manbasini nomlashni so'radi, B. B. ma'lumot yuboruvchiga qaytib kelguniga qadar uning manbasini C va hokazo deb nomlang. Mana uning topilmalari.

- (a) Tok tezda harakat qiladi.
- (b) uzumning ishi tanlangan: ma'lumot tasodifiy ravishda chiqarilmaydi.
- (c) uzum odatda tashqarida emas, balki ish joyida ishlaydi.
- (d) Ajablanarlisi shundaki, rasmiy aloqa tarmog'i faol bo'lganda uzum eng faol bo'ladi:

uzum samarasiz rasmiy aloqa tizimi tomonidan yaratilgan bo'shliqni to'ldirmaydi.

- (e) Yuqori darajadagi menejerlar o'z qo'l ostidagilarga qaraganda yaxshiroq muloqot va xabardor edilar.

"Agar oltinchi darajali usta avariya uchragan bo'lsa, uchinchi darajali rahbarlar bu haqda to'rtinchi darajali yoki hatto oltinchi darajadagi avtohalokat sodir bo'lgan joydan ko'ra ko'proq bilishgan."

- (f) Texnologik tuzilmalar rahbarlari voqealardan tarmoq menejerlariga qaraganda ko'proq xabardor edilar (chunki xodimlar rahbarlari ko'proq harakatchan va o'z ishlarida ko'proq turli funktsiyalarda ishtirok etadilar).

### 8.2 Norasmiy muloqotning ahamiyati

Buni Mintzbergning boshqaruvdagi rolini qayta baholash orqali ko'rish mumkin. Menejerlar, xodimlar emas, balki norasmiy muloqotning fazilatlari tufayli rasmiy aloqa kanallariga emas, balki uzumga tayanishi mumkin.

- (a) Bu rasmiy tizimdan ko'ra ko'proq ahamiyatga ega.
- (b) Bu norasmiy tashkilotga tegishli (ko'p qarorlar haqiqatda qabul qilinadi).
- (c) Bu har qanday holatda ham rasmiy xabarlarda aks ettirilishi mumkin bo'lmagan ichki siyosatga tegishli.
- (d) U o'ta maxfiy boshqaruvni chetlab o'tishi mumkin.

### 8.3 Shaxslararo munosabatlar

Shaxslararo ko'nikmalar rollarni, munosabatlarni, munosabatlarni va hislarni tushunish va boshqarish uchun zarurdir. Ular bizga samarali muloqot qilish va boshqa odamlar bilan muloqot qilishda maqsadlarimizga erishish imkonini beradi.

Shaxslararo ko'nikmalar

(a) tana tilini talqin qilish va undan xabarlarini mustahkamlash uchun foydalanish qobiliyati

(b) diqqat bilan va faol tinglash qobiliyati

(c) boshqalarni tinchlantirish, ishontirish va qiyin vaziyatlarni yumshatish qobiliyati

(d) noto'g'ri yoki insofsiz dalillar qo'llanilishini aniqlash va mantiqiy dalillarni yaratish qobiliyati.

(e) boshqa odamga qancha va qanday ma'lumot kerak bo'lishini va u buni idrok eta oladimi yoki yo'qligini aniqlash qobiliyati.

f) muloqot vositalaridan unumli foydalana olish: yaxshi gapira olish, tushunarli yozish, kerakli lug'atdan foydalanish va kerak bo'lganda ko'rgazmali qurollardan foydalanish.

g) argumentni aniq va ishonchli tarzda umumlashtirish yoki xulosa qilish qobiliyati.

(h) muloqot qilish va g'ayrat ko'rsatish qobiliyati, ya'ni yetakchilik yoki ilhom. Yuqoridagi ro'yxat to'liq emas.

Bu yerda shaxslararo munosabatlarda e'tiborga olish kerak bo'lgan yana bir nechta muhim fikrlar mavjud.

<b>Faktor</b>	<b>Izoh</b>
Maqsad	Boshqa odam jarayondan nimani xohlaydi? Jarayondan nimani xohlaysiz? Ikkala tomon ham nimaga muhtoj va o'z maqsadlariga erishish uchun nima qilishga harakat qilishadi? Ikkala tomon ham qanoatlana oladimi?
Idrok	Agar mavjud bo'lsa, ikkala tomonning muammolarni va bir-birini qanday ko'rishini buzishga olib keladigan omillar nima bo'lishi mumkin? (Munosabat, shaxsiy his-tuyg'ular, umidlar?)
Rollar	Tomonlar qanday rol o'ynaydi? (Boss/bo'ysunuvchi, mijoz/server, shikoyatchi/qo'ng'iroq qiluvchi?) Bu ularning xatti-harakatlari haqida qanday umidlarni uyg'otadi?
Qarshilik	Boshqa odam nimadan qo'rqishi mumkin? Ular nimani himoya qilmoqchi? (Ularning ego/o'zini hurmat qilish, munosabatlar?) Bu soha sezgirlikni talab qiladi.
Munosabat	Tushunishlar va ularni shakllantiruvchi boshqa omillar (jins, irq, ixtisoslik, ierarxiya) bilan bog'liq tafovutlar, nizolar yoki tushunmovchiliklarning manbalari qanday?
Munosabatlar	Tomonlarning o'zaro pozitsiyalari va ular o'rtasidagi munosabatlarning tabiati qanday? (Yuqori / bo'ysunuvchi? Rasmiy / norasmiy? Ish / ishsiz)? Unga qaysi uslub mos keladi?

Muhit	Yaqin va vaziyatli muhitda qanday omillar muammolar va odamlarga ta'sir qilishi mumkin? (Masalan, raqobat muhiti; mijozlarga xizmat ko'rsatish; intizomiy vaziyat bosimi; asabiylashish; jismoniy muhitning rasmiyligi/norasmiyligi)
-------	--

### 8.3.1 Tinglash

Muloqot modelida tinglash ma'lumotni dekodlash va qabul qilish bilan bog'liq. Samarali tinglash uchta natijaga ega.

- Bu jo'natuvchini siz aytayotgan gaplaringizni samarali tinglashga undaydi.
- Shovqin ta'sirini kamaytiradi.
- Boshqalar nuqtai nazaridan tushunishni rag'batlantirish orqali muammolarni hal qilishga yordam beradi.

Yaxshi tinglash uchun maslahatlar

a) tinglashga tayyor bo'ling. To'g'ri kayfiyatga ega bo'ling va asosiy tushunchalarni o'rganishga tayyor bo'ling.

b) qiziqish bildirish. Xabarni tegishliligi uchun tahlil qilishga harakat qiling.

(c) ochiq fikrda bo'ling. Sizing e'tiqodlaringiz va noto'g'ri qarashlaringiz boshqa odamning haqiqatda aytganlariga xalaqit berishi mumkin.

(d) Asosiy fikrlarga amal qiling. Odamlar odatda nutqlarini qanday qurishlarini tushunish jarayoniga yordam beradi. Dalilning mohiyati va tasdiqlovchi dalillarni ajrata olish.

(e) tanqidiy tinglang. Bu odam nima deyotganini aniqlash orqali baholashga harakat qilishni anglatadi

taxminlar, kamchiliklar va noto'g'ri qarashlar.

(f) chalg'itmang. Odamlarda tabiiy diqqat egri chizig'i bor: og'zaki xabarning boshida va oxirida yuqori, lekin o'rtada egiluvchi.

(g) Eslatmalar oling. Biroq, eslatma olish chalg'itishi mumkin.

### 8.3.2 Og'zaki bo'lmagan muloqot: tana tili

Yashirin shaxsiy xabarlar dekodlash bilan bog'liq muammolarni keltirib chiqarganligi sababli, aloqa uzilishlarining umumiy sababi bo'lishi mumkin. Uchrashuvlarda, taqdimotlarda, intervyularda yoki shunchaki barda suhbatda boshqalarni tomosha qiling. Zerikish yoki kelishmovchilik, qo'llab-quvvatlash va qiziqish belgilariga e'tibor bering. Ushbu maslahatlar sizning muloqot qobiliyatingizni yaxshilashga yordam beradi.

Boshqalarni kuzatish orqali o'zingizni ham ko'proq bilib oling. Siz yuborayotgan signallarga e'tibor bering va faqat o'zingiz xohlagan signallarni uzating.

Og'zaki bo'lmagan muloqot boshqarilishi va bir nechta maqsadlarda ishlatilishi mumkin.

(a) U jo'natuvchiga tegishli fikr-mulohazalarni bildirishi mumkin (esnash, qarsaklar, mushtlarni mushtlash, tebranish).

(b) kerakli taassurot qoldira oladi (nafis libos, tabassum, aniqlik, qattiq qo'l siqish).

(c) U kerakli muhit yoki shart-sharoitlarni yarata oladi (do'stona tabassum, kundalik kiyim, ehtiyotkorlik bilan turish, hurmatli masofa).

(d) U og'zaki xabarlarni qiziqish va his-tuyg'ularga qanday bog'liqligini tegishli ko'rsatkichlar bilan mustahkamlashi mumkin (imo-ishoralar, miltillovchi ko'zlar, norozi qoshlar).

Agar biz og'zaki bo'lmagan xabarlarni tan olishni o'rgana olsak, tinglash qobiliyatimiz yaxshilanadi.

(a) Biz gapirganda, og'zaki bo'lmagan fikr-mulohazalar xabarimizni o'zgartirishimizga yordam beradi.

b) Biz odamlarning haqiqiy his-tuyg'ularini ularning so'zlari rasmiy xushmuomalalik (hayajonli qarash, asabiy tik, yaqin nozik yaqinlik) bilan cheklanganda tan olamiz.

(c) Biz mavjud yoki mumkin bo'lgan shaxsiy muammolarni (g'azablangan sukunat, befarq yelka qisish, ishda bo'lmaslik yoki ishga kechikish, ko'z bilan aloqa qilishni rad etish) tan olamiz.

Og'zaki bo'lmagan belgilar

- Yuz ifodasi
- Harakat va harakatsizlik
- Imo-ishora
- Jimlik va tovushlar
- Turish va orientatsiya.
- Tashqi ko'rinish va g'amxo'rlik.
- Yaqinlik va aloqa
- me'yorlar va taxminlarga javob berish

#### **8.4 Kuzatuv**

Haqiqatan ham muloqot shakli bo'lmasa-da, boshqaruv mahorati sifatida kuzatish ish suhbatlari kabi muloqot mavzulari bilan bog'liq, shuning uchun bu yerda buni qilish qulay.

Kuzatish ma'lumotlarni yig'ishning muhim usuli hisoblanadi. U protseduralar samaradorligini o'lchash yoki haqiqatan ham qaysi protseduralar va jarayonlar qo'llanilishini aniqlash uchun ishlatilishi mumkin. Bu, ehtimol, tashkilotning unchalik rasmiy bo'lmagan jihatlarini, masalan, norasmiy tashkilot qanday ishlashini aniqlashda foydalidir; odamlar o'z vazifalarini qanday bajaradilar; kim kim bilan muloqot qiladi; va bu tartiblarning norasmiy tarzda o'zgartirilishi.

### **9. MULOQOTDAGI TO'SIQLAR**

Muloqotdagi to'siqlarga atrof-muhitdan "shovqin", noto'g'ri tuzilgan yoki kodlangan/dekodlangan xabarlar (parchalash) va jo'natuvchilar va qabul qiluvchilarning nisbiy pozitsiyalaridan kelib chiqadigan tushunmovchiliklar kiradi.

### 9.1 Aloqa jarayonida umumiy nosozliklar

Yuboruvchi tomonidan ma'lumotni noto'g'ri taqdim etish yoki e'tiborsiz qoldirish

Aniqlik yoki texnik jargon yo'qligi sababli tushunmovchilik

Og'zaki bo'lmagan belgilar (imo-ishora, duruş, yuz ifodasi) og'zaki xabarga zid keladi, shuning uchun uning ma'nosi shubhali.

"Haddan tashqari yuk" - odamga ajratilgan vaqt ichida uni o'zlashtirishi uchun juda ko'p ma'lumot beriladi.

Odamlar faqat xabarda eshitishni xohlagan narsani eshitishadi.

Ijtimoiy, irqiy yoki ta'lim darajasidagi farqlar, yosh va shaxsiy farqlar bilan kuchayishi tushunish va hamkorlik qilish uchun to'siqlar yaratadi.

(Yuqoridagi qalin harflar yordamida mnemonika: Buzilgan xabarlar hech qachon shaxsiy farqlardan oshib ketmaydi.)

### 9.2 Ishdagi muloqotdagi qiyinchiliklar

Holat (ma'lumot jo'natuvchi va oluvchi)

- Katta rahbarning so'zlari diqqat bilan tinglanadi, hamkasbning so'zlari esa hisobga olinmasligi mumkin.

- Bo'ysunuvchi xabarda yashirin ma'no izlayotgan bo'lishi mumkinligiga ishonib, o'z boshlig'iga ishonmasligi mumkin.

Jargon. Turli lavozim unvonlari yoki maxsus ma'lumotga ega bo'lgan odamlar (masalan, buxgalterlar, HR menejerlari, IT mutaxassislari) mutaxassis bo'lmagan tarzda gapirishlari qiyin bo'lishi mumkin.

Shubha. Odamlar ekspert vakolatiga ega bo'lmaganlarning ma'lumotlariga e'tibor bermaydilar.

Ustuvorliklar. Odamlar yoki bo'limlar turli xil ustuvorliklarga yoki qarashlarga ega, shuning uchun bir kishi boshqasiga qaraganda vaziyatga ko'proq yoki kamroq e'tibor beradi.

Tanlangan hisobot. Qo'l ostidagilar boshliqlarga noto'g'ri yoki to'liq bo'lmagan ma'lumotlar berishi mumkin (masalan, hamkasbini himoya qilish, boshliqni bezovta qilmaslik uchun); Bundan tashqari, yuqori darajali menejer faqat tahrirlangan ma'lumotlarni qayta ishlashga qodir bo'lishi mumkin, chunki uni diqqat bilan ko'rib chiqishga vaqti yo'q.

Foydalanish. Menejerlar o'zlari qabul qilgan yoki olmagan xabarlarni hisobga olmagan holda taxminlar asosida qaror qabul qilishga tayyor bo'lishi mumkin.

Vaqt. Darhol foydalanish uchun mo'ljallanmagan ma'lumotlar unutilishi mumkin.

Imkoniyat. Rasmiy yoki norasmiy, odamlar etishmayotgan narsa deb o'ylashlari uchun imkoniyat.

Mojaro. Jismoniy shaxslar yoki bo'limlar o'rtasida ziddiyat yuzaga kelgan taqdirda, xabarlar to'xtatiladi va ma'lumotlar chiqarilmaydi.

Shaxsiy farqlar. Yosh, ma'lumot/ijtimoiy ta'lim yoki shaxsiyat kabi farqlar odamlarning nima muhimligi haqida turlicha qarashlarini yoki bu qarashlarni ifodalashning turli usullarini bildiradi.

Ba'zida odamlarning fikrlari ularning so'zlariga ko'ra emas, balki ularning kimligi tufayli tiklanishi mumkin.

### *9.2.1 Madaniyat*

Maxfiylik. Axborot har kim foydalanishi mumkin bo'lgan potentsial resurs sifatida emas, balki kerak bo'lganda taqdim etilishi mumkin.

Yomon yangiliklarni qabul qila olmaysiz. Ba'zi tashkilotlarning madaniyati ma'lum xabarlarini etkazishga to'sqinlik qilishi mumkin. "Qila oladi" falsafasiga ega bo'lgan tashkilotlar ba'zi vazifalarni bajarish mumkin emasligini eshitishni xohlamasligi mumkin.

### *9.2.2 Aloqa muammolari toifalari*

(tizim. Yomon rasmiy aloqa tizimi quyidagilar bo'lishi mumkin.

(b) noto'g'ri tushunish. Xabarning haqiqiy mazmuni to'g'ri bo'lmasligi mumkin.

(c) shaxsiyat. Shaxslararo qiyinchiliklar muloqotga xalaqit berishi mumkin.

## **9.3 Aloqa tizimini takomillashtirish**

Yaxshiroq aloqalarni o'rnatish

- Doimiy ko'rsatmalar yangilanib turishi kerak bo'lgan oson kirish qo'llanmalarida yozilishi kerak.

- Boshqaruv qarorlari ular ta'sir qiladigan barcha odamlarga, yaxshisi yozma ravishda etkazilishi kerak.

- Doimiy ravishda xodimlar yig'ilishlari yoki kasaba uyushmalari vakillari bilan rasmiy maslahatlashuvlar o'tkazilishi kerak.

- Uy jurnali muntazam chop etilishi kerak.

- Rahbar va unga bo'ysunuvchi xodimlar o'rtasida bo'ysunuvchilarning faoliyati va martaba istiqbollarini muhokama qilish uchun baholash suhbatlari o'tkazilishi kerak.

- Texnologiya, masalan, tashkilot bilimlari va ma'lumotlarini to'plash va saqlashni ta'minlash hamda qidirishni osonlashtirish uchun qo'llanilishi kerak.

Ushbu ortib borayotgan muloqot erkinligini to'ldirish uchun norasmiy tashkilotdan foydalaning.

## **9.4 Tushunmovchiliklarni bartaraf qilish**

Tasdiqlash: Bir nechta shakllarda muloqot yordam berishi mumkin (masalan, bir necha daqiqadan so'ng tasdiqlangan uchrashuvda og'zaki).

Istisno hisobotlar menejerlarning ma'lumotlarning ortiqcha yuklanishini oldini olish uchun ishlashi kerak.

O'z fikrini aniq va aniq ifoda eta olmaydigan menejerlarni tayyorlang. Kerakli jargonni ma'lum darajada tashkilotga yangi kelgan yoki mutaxassis terminologiyasi bilan tanish bo'lmagan odamlar o'rgatishlari kerak.



Menejerlar o'rtasidagi aloqa va to'g'ridan-to'g'ri hisobotlar shaxslararo ishonch mavjud bo'lganda yaxshilanadi. Bunga qanday aniq erishish menejerning boshqaruv uslubiga, ishtirok etayotgan shaxslarning munosabati va shaxsiyatiga va boshqa atrof-muhit omillariga bog'liq bo'ladi. Peters va Waterman yaqinroq aloqalarni o'rnatish vositasi sifatida "yurish boshqaruvi" (MBWA) va yuqori/bo'ysunuvchi munosabatlardagi norasmiylikni himoya qiladi.

## 10. ALOQA USULLARI

### *1.1 Aloqa usullari*

Aloqa usullarining keng doirasi mavjud. Barcha holatlarda ishlatiladigan usul aloqa jarayonini osonlashtirishi kerak.

<b>Aloqa maqsadi</b>	<b>Usul</b>	<b>Usulning sababi</b>
Yangi g'oyalarni yaratish	Yuzma-yuz / uchrashuvlar	Odamlar bir-birlari bilan "fikr almashishlari" mumkin.
Fikrni tezda tarqatish	Jamoa brifingi	Jamoa brifingi ko'proq shaxsiydir E'lonlar doskasi.
Majburiyat va tushunishni oshirish	Konferentsiya	Konferentsiya ishtirokchilarga tashkilot nima ekanligini muhokama qilish va tushunish imkoniyatini beradi
ishchi kuchi	Intervyu	Konferentsiya ishtirokchilarga tashkilot nima qilayotganini muhokama qilish va tushunish imkoniyatini beradi.
Katta maydonda ko'p sonli ishtirokchilarni yig'ish	Telefon	Telefon orqali muloqot ko'proq shaxsiy muloqot emas intervyu, lekin vaqtni tejash kerak.
Rasmiy va maxfiy aloqa	E'lonlar doskasi	E'lonlar taxtasi ko'p narsalarni taqdim etishi mumkin
Yuzma-yuz muloqot	Xat	Har qanday toifadagi yoki barcha xodimlar uchun ma'lumot.
Vaqt	Elektron pochta manzil	Yozish - bu yozma yozuvni taqdim etishning moslashuvchan usuli.
Axborotni kattalarga arzon tarzda etkazish	Hisobot	Hisobot odamlarga materialni o'rganish imkonini beradi

## 19-BOB. AXLOQIY MULOSALAR

## 1. QOIDALARNING TUZILISHI

Biz yashayotgan jamiyat qoidalar va standartlarsiz mavjud bo'lolmaydi. O'ylab ko'ring: agar har bir kishi o'zi his qilganini amalga oshirsa, hayot qanday bo'lar edi?

Odamlar ishga kelmaslikka qaror qilishlari mumkin. Bu do'konlar ochilmasligini va siz oziq-ovqat sotib ololmaysiz degan ma'noni anglatadi. Biz jinoyat deb hisoblagan holat nazoratdan chiqib ketadi, chunki jamoatchilik a'zolari o'zlari xohlagan narsani olishga qaror qilishadi va politsiya faqat jinoyatchilar bilan ular xohlasalar shug'ullanadi. Biznes yuritilmaydi va moliyaviy bozorlar ishlamaydi.

Jamiyat tarixdan oldingi qabilalardan bugungi kunda mavjud bo'lgan murakkab munosabatlarga aylanganligi sababli, xatti-harakatlarni tartibga soluvchi qoidalar ham rivojlanishi kerak edi. Buning sababi shundaki, odamlar guruh manfaati uchun har bir kishi birgalikda harakat qilish kerakligini anglab yetgan.

### *1.1 Jamiyat rivojlanishi*

Tarixdan oldingi qabilani tasavvur qiling. Ular omon qolish uchun oziq-ovqat va boshpana izlab, yakka-yakka sayohat qilishni boshlashdi. Guruhda ishlash, ba'zilari boshpana topishlari mumkin edi, boshqalari esa oziq-ovqat uchun ov qilishdi. Ovchilar topgan ovqatini yesa, panoh topganlar ovchilarni panaga kiritmasa yaxshi bo'lmaydi. Boshpana izlovchilar ochlikdan o'ladi, ovchilar esa muzlab o'ladi.

Insonlar bu qabilalardan kelib chiqib, sayyoramizda inqilob qilgan kuchli jamiyat qurdilar. Bu odamlar qoidalarga amal qilgan holda birgalikda ishlagani uchungina mumkin edi.

### *1.2 Qoidalarga bo'lgan ehtiyoj*

Tarixdan oldingi davrlarda na qonunlar, na sudlar, na politsiya mavjud edi. Qoidalar zaruratdan kelib chiqadi. Qabila guruhning manfaati uchun nima to'g'ri va nima noto'g'ri ekanligi haqida umumiy fikrga ega bo'lishi kerak edi va guruhdan chiqib ketgan a'zoni, masalan, boshqalardan ovqat olib, jazolashi kerak edi.

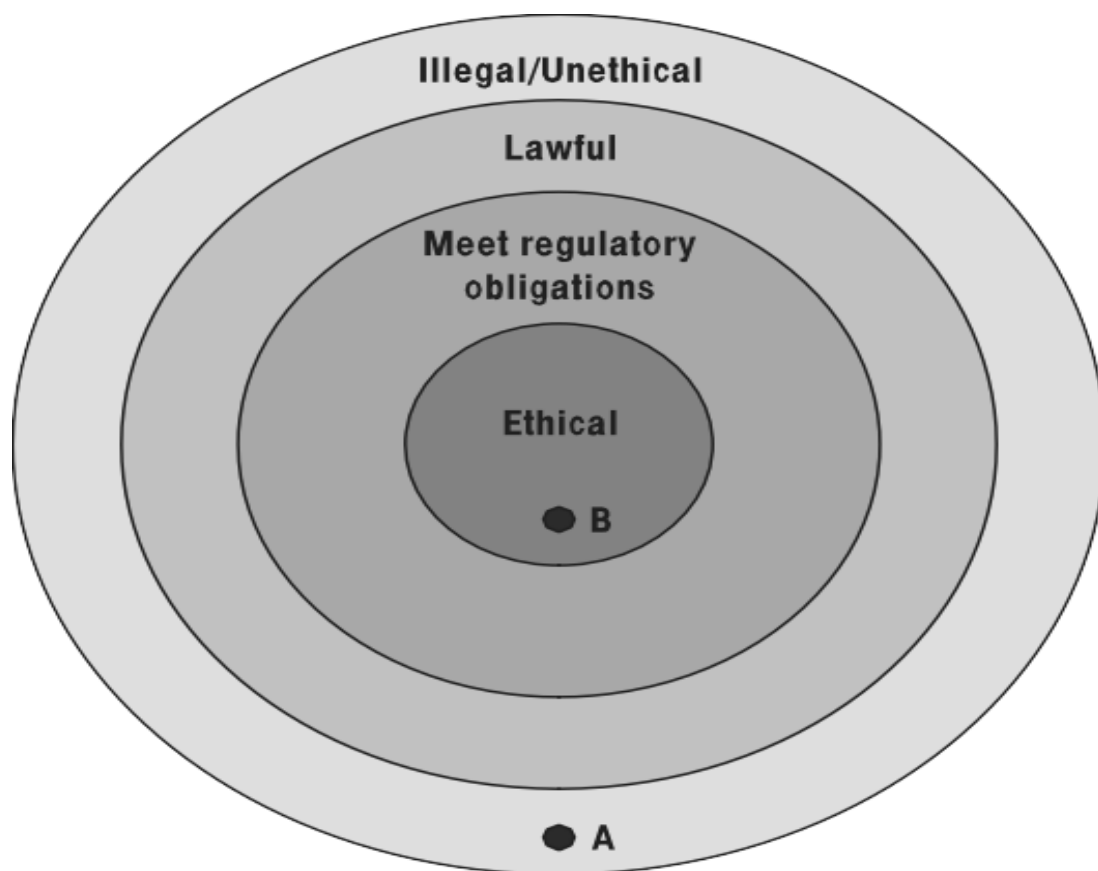
Jamiyat o'sib borishi bilan keyingi qoidalar rivojlandi va oxir-oqibat aholining keng qatlamini nazorat qilish uchun birinchi qonunlar ishlab chiqildi. Din inson uchun qoidalarni ishlab chiqishda muhim rol o'ynadi va bu qoidalarning ko'pchiligi bugungi kunda ham amalda.

Tadbirkorlik huquqi nisbatan yangi va faqat so'nggi ikki yuz yil ichida sanoatlashtirish va undan kelib chiqadigan ehtiyojlar tufayli rivojlangan.

### *1.3 Qoidalar qanday qilib bir-biriga mos keladi?*

Jismoniy va yuridik shaxslarning xatti-harakatlarini tartibga soluvchi qoidalarning uchta asosiy manbasi mavjud. Bular:

- Qonun
- Noqonuniy qoidalar va qoidalar
- Etika



A nuqtasi kompaniyaning joriy xatti-harakatlarini ko'rsatadi. Bu uning hozirda qonunni buzayotganidan dalolat beradi. U o'z xodimlariga yomon munosabatda bo'lishi mumkin, masalan, sog'liq va xavfsizlik qonunlarini buzish.

Kompaniya B nuqtasiga borishni xohlaydi. Bu jamiyat kutayotgan xodimlarga maksimal darajada g'amxo'rlik qilishni anglatadi. Bu nuqtaga erishish uchun kompaniya birinchi navbatda o'zining qonuniy va qonuniy bo'lmagan majburiyatlarini bajarishi kerak.

Qonun - bu xatti-harakatlarning minimal talab qilinadigan darajasi. Belgilangan darajadan past bo'lgan har qanday darajadagi xatti-harakatlar noqonuniy hisoblanadi va jamiyat tomonidan jazolanishini talab qiladi.

Noqonuniy qoidalarga (masalan, ish joyingiz qoidalari) rioya qilish orqali siz qonun talablariga emas, balki yuqori darajadagi xatti-harakatlarga rioya qilasiz.

Axloqiy xulq-atvor jamiyat kutgan eng yuqori darajadagi xatti-harakatlar sifatida ko'riladi. Sizning xulq-atvoringiz qonuniy va qonuniy bo'lmagan majburiyatlaringizni bajarishdan tashqarida.

#### ***1.4 Korporativ boshqaruv tushunchalari***

Menejmentga qarashlardan biri shundaki, u bir qancha asosiy tushunchalarga asoslanadi.

#### *1.4.1 Adolat*

Direktorlarning munozaralari, kompaniyaning asosini tashkil etuvchi tizimlar va qadriyatlar muvozanatli bo'lishi kerak, kompaniyada qonuniy manfaatdor bo'lganlarning barchasini hisobga olgan holda, ularning huquqlari va qarashlarini hurmat qilish kerak. Ko'pgina yurisdiksiyalarda korporativ boshqaruv bo'yicha ko'rsatmalar muayyan guruhlarining huquqiy himoyasini oshiradi; masalan, minoritar aktsiyadorlar.

#### *1.4.2 Ochiqlik/shaffoflik*

Shaffoflik - bu aktsionerlar va boshqa manfaatdor tomonlarga dolzarb ma'lumotlarni ochiq va aniq oshkor etish, qaror qabul qilishga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan ma'lumotlarni yashirmaslik. Bu ochiq munozaralar va ma'lumot berishning standart pozitsiyasini anglatadi, yashirish emas.

Shu nuqtai nazardan oshkor qilish moliyaviy hisobotdagi ma'lumotlarni o'z ichiga oladi, bu nafaqat raqamlar va hisob qaydnomalari, balki direktorlar hisoboti, operatsion va moliyaviy tahlil kabi tavsiflovchi hisobotlarni ham o'z ichiga oladi. Shuningdek, u har qanday ixtiyoriy oshkor qilishni o'z ichiga oladi; ya'ni qonun yoki me'yoriy-huquqiy hujjatlarda belgilangan minimal darajadan ortiq oshkor qilish. Ixtiyoriy korporativ aloqalarga boshqaruv prognozlarini, tahlilchilar taqdimotlari, press-revizlar, veb-saytlarda joylashtirilgan ma'lumotlar va mustaqil ekologik yoki ijtimoiy hisobotlar kabi boshqa hisobotlar kiradi.

Shaffoflik juda muhim bo'lishining asosiy sababi agentlik muammosi, mulkdorlar va menejerlar o'rtasidagi mumkin bo'lgan ziddiyat bilan bog'liq. Samarali oshkor qilinmasa, lavozim nohaqlik bilan menejerlarga tegishli bo'lishi mumkin, chunki ular egalari/investorlarga qaraganda kompaniyaning faoliyati va moliyaviy holati haqida ko'proq ma'lumotga ega. Bunday ma'lumotlarning nosimmetrikligini oldini olish nafaqat oshkor qilishning samarali qoidalarini, balki oshkor qilingan ma'lumotlarning ishonchliligini ta'minlash uchun kuchli ichki nazoratni ham talab qiladi.

Agentlik emissiyasi bilan bog'liq tegishli va ishonchli ma'lumotlarning e'lon qilinishi fond bozorining kompaniyalarni qanday boshqarishiga ishonchini mustahkamlaydi va shu bilan bozor narxlariga sezilarli ta'sir ko'rsatadi.

Buxgalteriya hisobining xalqaro standartlari va korporativ boshqaruv kodeksiga asoslangan fond bozori qoidalarini e'lon qilingan ma'lumotlarning to'g'ri va ishonchli bo'lishini talab qiladi. Axborot faqat noaniqliklar va noxush hodisalar to'g'risidagi ma'lumotlarning etarli darajada oshkor etilishi mavjud bo'lgandagina ushbu talabga javob berishi mumkin.

Saqlash asosli bo'lishi mumkin bo'lgan holatlarga kelajakdagi strategiyani muhokama qilish (bilish raqobatchilarga foydali bo'ladi), shaxslarga tegishli maxfiy masalalar va keyin jamoatchilikka e'lon qilinadigan kelishilgan pozitsiyaga olib keladigan muhokamalarni o'z ichiga oladi.

Direktorlarga nisbatan mustaqillik muhim tushunchadir. Korporativ boshqaruv bo'yicha hisobotlar ko'proq mustaqil ijrochi bo'lmagan direktorlar, asosan kompaniyada ishlamaydigan va kompaniya bilan boshqa aloqalar ustidan juda qattiq nazoratga ega bo'lgan direktorlarning muhimligini ta'kidlaydi. Ularda manfaatlar to'qnashuvi bo'lmasligi va aksiyadorlar va boshqa manfaatdor tomonlarning manfaatlarini yaxshiroq himoya qilishi kerak. Ijrochi bo'lmagan mustaqil direktorlar o'z faoliyatiga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan bosimlardan xoli bo'lgan holda, aksiyadorlar nomidan bir xil mustaqil tashqi auditorlar bilan birgalikda kompaniyani samarali monitoring qilish imkoniyatiga ega bo'lishlari kerak.

Ijrochi bo'lmagan direktorlar o'rtasida aloqalarning yo'qligi va ularning ijrochi bo'lmagan direktor sifatida ishlash muddatining cheklanishi rahbar xodimlarning ishonch haqidagi fikrlarini tahlil va so'roqsiz qabul qilish tuzog'iga tushib qolishining oldini olishga yordam berishi kerak.

#### ***1.4.3 Halollik / halollik***

Faoliyat yuritishda bu eng aniq printsipl bo'lishi kerak. Bu nafaqat haqiqatga, balki aksiyadorlar va boshqa manfaatdor shaxslarni chalg'itishining oldini olishga ham tegishli. Halollikning etishmasligi nafaqat pora olish kabi insofsizlikning aniq misollarini, balki adolatsiz taassurot yaratish uchun ma'lumotni noto'g'ri taqdim etishni ham o'z ichiga oladi.

Buyuk Britaniyaning ixtiyoriy va davlat sektorining yaxshi boshqaruv kodeksi halollikni ishonchli shaxslar tomonidan sovg'alar yoki mehmondo'stlik qabul qilish nuqtai nazaridan belgilaydi. Kodeks barcha sovg'alar aniq qayd etilishi kerakligini ta'kidlaydi va ishonchli shaxslar katta pul qiymatiga ega bo'lgan sovg'alarni yoki dabdabali mehmondo'stlikni qabul qilmasliklari kerak.

#### ***1.4.4 Mas'uliyat***

Hisobdorlik rahbariyatning korporativ boshqaruv qarorlari uchun javobgarlikni o'z zimmasiga olishini anglatadi.

Janubiy Afrika qirolining hisobotida ta'kidlanishicha, menejment javobgarlikka tortilishi uchun tuzatuvchi choralar ko'rish va noto'g'ri boshqaruvni jazolash tizimi mavjud bo'lishi kerak. Mas'uliyatli rahbariyat kerak bo'lganda kompaniyani to'g'ri yo'lga qo'yish uchun hamma narsani qilishi kerak.

Kingning ta'kidlashicha, direktorlar kengashi kompaniyaning barcha manfaatdor tomonlariga nisbatan mas'uliyatli va javobgar bo'lishi kerak. Biroq, direktorlarning boshqa manfaatdor tomonlar oldidagi javobgarligi, ham ular kimlar oldida, ham javobgarlik darajasi bo'yicha, korporativ boshqaruv bo'yicha munozaralarda asosiy tortishuv nuqtasi bo'lib qolmoqda. Keyinchalik ushbu bobda biz manfaatdor tomonlarning ahamiyatini muhokama qilamiz.

#### ***1.4.5 Mas'uliyat***

Korporativ javobgarlik tashkilot (va uning direktorlari) o'z harakatlarining oqibatlari uchun javobgarlikni o'z zimmasiga oladimi yoki yo'qligini anglatadi.

Direktorlarning aksiyadorlar oldidagi javobgarligi har doim korporativ boshqaruv kodeksi ishlab chiqilishidan ancha oldin kompaniya huquqining muhim qismi bo'lib kelgan. Masalan, ko'pgina rejimlarda kompaniyalar har yili

aktsiyadorlarga moliyaviy ma'lumotlarni taqdim etishlari va yillik umumiy yig'ilishlarni o'tkazishlari shart. Biroq, ayniqsa, so'nggi 30 yildagi korporativ boshqaruv mojarolari sababli, investorlar direktorlar o'zlarining manfaatlarini ko'zlab harakat qilishlariga ko'proq ishonchni talab qilishdi. Bu korporativ boshqaruv kodekslarini ishlab chiqishga olib keldi, biz ularni keyingi bobda ko'rib chiqamiz.

Buyuk Britaniyaning Cadbury hisobotida ta'kidlanishicha, javobgarlik uchun javobgarlik har ikki tomon zimmasida. Ko'rib turganimizdek, direktorlar buni o'zlari taqdim etayotgan ma'lumotlarning sifati tufayli, aksiyadorlar esa mulkdorlar sifatida o'z majburiyatlarini bajarishga tayyor ekanliklari uchun qiladilar, ya'ni boshqaruv kengashi harakatlarini so'rash va baholash uchun mavjud mexanizmlardan foydalanishni anglatadi.

Hisobdorlik munosabatlari milliy yoki markaziy hukumatga tegishli yoki boshqariladigan organlar uchun farq qiladi. O'zaro munosabatlarning tabiati aniq bo'lishi mumkin - maqsadlar hukumat tomonidan belgilanadi. Hisobdorlik qanday namoyon bo'lishi va ta'minlanishi maqsadlar qanchalik mos kelishiga bog'liq bo'lishi mumkin. Asosiy muammo ko'pincha tashkilotning asosiy maqsadlari iqtisodiyot bilan bog'liq emasligi bo'ladi, lekin hukumat ham tanaga sarflaydigan miqdorni cheklashni xohlaydi.

Hisobdorlik bilan bog'liq bo'lgani kabi, korporativ boshqaruvdagi eng katta bahs-munozaralardan biri bu menejmentning tashkilot faoliyat yuritayotgan jamoa kabi boshqa manfaatdor tomonlarga qanchalik hisobot berishidir. Bu hisob-kitoblarning o'zlari haqida nizolarga olib keldi.

Davlat xizmati kontekstida Buyuk Britaniyaning Jamoat hayoti standartlari bo'yicha Nolan qo'mitasi davlat lavozimlari egalari o'z qarorlari va xatti-harakatlari uchun jamoatchilik oldida mas'uldirlar va ularning pozitsiyasiga mos keladigan har qanday tekshiruvdan o'tishlari kerakligini izohladi.

#### ***1.4.6 Obro'***

Tashkilotning obro'siga tavakkal qilish boshqa xavflarning shaffoflanish ehtimoliga bog'liq. Xuddi shunday, direktorlarning tashkilot obro'siga g'amxo'rlik qilishlari korporativ boshqaruvning boshqa tamoyillariga qanday rioya qilishlari bilan namoyon bo'ladi. Tashkilot obro'sini targ'ib qilish va himoya qilish uchun tijorat sabablari mavjud. Asosiy tijorat sababi kompaniyaning qiymati bilan bog'liq bo'lib, u aksiya bahosida aks etadi. Aksiya narxi ko'pincha obro' bilan chambarchas bog'liq.

#### ***1.4.7 Sud qarori***

Hukm direktorlar kengashining tashkilotni gullab-yashnashi uchun qarorlar qabul qilishini anglatadi. Bu shuni anglatadiki, boshqaruv kengashi a'zolari mazmunli yetakchilikni ta'minlash uchun biznes va uning muhiti haqida yetarlicha keng bilimga ega bo'lishlari kerak. Bu nafaqat direktorlar tashkilot ishlariga e'tibor berishlari kerak, balki direktorlarni yollash va o'qitish usullariga ham ta'sir qiladi.

Yuqori boshqaruvning murakkabligi shuni anglatadiki, direktorlar uzoq muddatda qiymatni maksimal darajada oshirish uchun yetakchilikka ko'plab kontseptual ko'nikmalarni olib kelishlari kerak. Bu shuni anglatadiki, korporativ boshqaruv ko'plab raqobatdosh odamlar va resurslarga bo'lgan talablarni bir-biriga nisbatan muvozanatlashni o'z ichiga olishi mumkin. Risklarni boshqarish korporativ

boshqaruvning ajralmas qismi bo'lsa-da, korporativ boshqaruv risklarni boshqarishdir.

#### **1.4.8 Butunlik**

“Halollik - bu to'g'rilik va to'liqlik. Moliyaviy hisobot adolatli bo'lishi va kompaniyaning holatining muvozanatli aks ettirishi kerak. Hisobotlarning yaxlitligi ularni tayyorlagan va taqdim etayotganlarning yaxshi niyatiga bog'liq”.

*(Kedberi hisoboti)*

Halollik (ya'ni) davlat lavozimini egallagan shaxslar tashqi shaxslar yoki tashkilotlar oldida o'z xizmat vazifalarini bajarishiga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan moliyaviy yoki boshqa majburiyatlarni o'z zimmalariga olmasliklari kerak. Buyuk Britaniya Nolan qo'mitasi jamoat hayoti standartlari

Rostgo'ylikni boshqacha qilish bosimiga qaramay, printsiplarga sodiq qolgan yuksak axloqiy xarakterga ega shaxs sifatida tushunish mumkin. Ish faoliyatida bu professionallik va halollik tamoyillariga rioya qilishni anglatadi. Siz uchrashadigan turli odamlar va guruhlar bilan bevosita muloqot qilish ayniqsa muhimdir. O'zaro munosabatlarda ishonch juda muhim va siz bilan muomala qilayotgan odamlarning halolligiga ishonish buni kuchaytiradi.

Cadbury hisobotining ta'rifi muxbirlarning shaxsiy halolligi va halolligi zarurligini ta'kidlaydi. Bu buxgalteriya hisobi yoki axloqiy me'yorlar yoki qoidalarga mexanik rioya qilishdan tashqariga chiqadigan fazilatlarni nazarda tutadi. Ba'zida buxgalterlar qarorlar qabul qilishlari yoki qonunlar yoki ko'rsatmalar bilan tartibga solinmagan moliyaviy vaziyatlarga duch kelishlari kerak va bu holatlarda halollik ayniqsa muhimdir.

Halollik korporativ boshqaruv munosabatlarining muhim tamoyilidir, ayniqsa aksiyadorlar manfaatlarini ifodalash va biznes yuritish bilan bog'liq (2-bo'limda muhokama qilinadi). Agar agentlarning halolligiga ishonch mavjud bo'lsa, monitoring xarajatlari va agentlik xarajatlari kamayishi mumkin. Bundan tashqari, biz korporativ boshqaruvning asosiy maqsadi bozor ishtirokchilari o'rtasida ishonchni uyg'otish ekanligini ko'rdik va bu ko'p jihatdan jamoatchilikning vakolat va halollik haqidagi tasavvurlariga bog'liq.

Halollik, shuningdek, IFAC axloq kodeksida muhokama qilingan asosiy tamoyillardan biridir (6-bo'limga qarang). Bu buxgalter bilan muomala qiladigan kishilarga yaxshi niyat va halollik kafolati beradi.

## **2. BOSHQARUVNING JAVOBGARLIGI**

Tashkilotlar avtonom emas; ular ba'zi tashqi maqsadlarga xizmat qilish uchun mavjud bo'lib, odatda kompaniya aksiyadorlari yoki xayriya tashkilotining ishonchli vakillari kabi guruhda namoyon bo'ladi. Xususan, strategik cho'qqi bu mas'uliyatni e'tibordan chetda qoldirmasligi kerak. Barcha menejerlar tashkilotning tashqi maqsadiga sodiqlik bilan xizmat qilishlari shart va bu eng yuqori darajadagi strategik darajadagilarning yelkasiga tushadi.

### **2.1 Ishonchli javobgarlik**

Tashkilotlar avtonom emas; boshqa so'z bilan aytganda, ular o'zlarining yoki yuqori darajadagi menejerlarining maqsadlariga xizmat qilish uchun mavjud emas. Ular tashqi maqsadlarga xizmat qilish uchun mavjud bo'lib, ularning menejerlari azob-uqubatlarni yengillashtirish (xayriya), tinchlikni saqlash va iqtisodni (hukumatni) boshqarish, manfaatlarni ta'minlash bo'ladimi, shu maqsadda xizmat qiladigan tarzda boshqarishlari shart. Menejerlar bu borada ishonchli javobgarlikka ega (yoki sodiq xizmat burchi) va ularning xatti-harakati doimo buni aks ettirishi kerak.

### **2.2 Misol**

Menejerlar o'zlarining ishonchli vazifalarini bajara olmasliklari uchun korruptsiyaga duchor bo'lishlari shart emas. Ularning obro'sini oshiradigan sotib olish taklifini boshlagan bosh direktor; "imperiya quruvchi" bo'lim boshlig'i; va keraksiz murakkab korxonalar resurslarini boshqarish tizimini sotib olgan IT menejeri o'zi moddiy manfaatlarga ega bo'lmasa-da, ishonchli majburiyatlarini bajarmasligi mumkin.

### **2.3 Biznes maqsadlari va boshqaruvning ixtiyoriligi**

Tashqi tazyiqlar biznes maqsadlarini qay darajada o'zgartirishi va rahbariyatga o'z ixtiyorini qo'llash imkonini beradigan chegaralarni yaratishi haqida turlicha fikrlar mavjud.

(a) Manfaatdor tomonlar nuqtai nazaridan kompaniyaning maqsadlari shundaki, ko'plab odamlar guruhlar kompaniya nima qilayotganidan manfaatdor yoki qonuniy manfaatdor. Aktsiyadorlar biznesga egalik qiladilar, ammo etkazib beruvchilar, menejerlar, ishchilar va mijozlar ham bor. Korxonalar ushbu guruhlar bilan to'g'ri munosabatlarga bog'liq, aks holda ularning ishlashi qiyin bo'ladi. Ushbu guruhlarning har biri o'z maqsadlariga ega, shuning uchun murosaga kelish yoki muvozanat talab qilinadi.

(b) Kompaniya maqsadlarining konsensus nazariyasi Cyert va March tomonidan ishlab chiqilgan. Ularning ta'kidlashicha, menejerlar biznesni boshqaradi, lekin unga egalik qilmaydi va ular kompaniya oldiga maqsad qo'yishlari shart emas, balki o'zlarining moyilliklariga mos keladigan maqsadlarni izlaydilar. Maqsadlar aktsiyadorlar, menejerlar, xodimlar, etkazib beruvchilar, mijozlar va umuman jamiyatning turli qarashlarining konsensusi sifatida paydo bo'ladi, lekin (manfaatdor tomonlar nuqtai nazaridan farqli o'laroq) ularning barchasi rahbariyat tomonidan tanlanmaydi yoki nazorat qilinmaydi.

## **3. AXLOQIY MUHIT**

Etika va axloq to'g'ri va noto'g'ri xatti-harakatlar haqida gapiradi. G'arbning axloqiy tafakkuri odatda burch va oqibat tushunchalariga asoslanadi. Afsuski, bunday fikrlash ko'pincha bitta aniq harakat rejasini ko'rsatmaydi. Axloqiy tafakkurga ezgulik va huquq tushunchalari ham ta'sir ko'rsatadi.



Etika: xulq-atvorni boshqaradigan axloqiy tamoyillar to'plami

Tashkilot faoliyat ko'rsatayotgan siyosiy muhit qonunlar, me'yoriy hujjatlar va davlat organlaridan tashkil topgan bo'lsa, ijtimoiy muhit butun jamiyat yoki jamiyatning turli qatlamlarining urf-odatlarini, qarashlari, e'tiqodlari va ta'lim-tarbiyasidan iborat; axloqiy muhit esa shaxsiy va tashkiliy xulq-atvor uchun belgilangan qoidalar to'plamidan (yoki majmuidan) iborat.

### ***3.1 Axloqiy tamoyillar***

Etika bilan bog'liq amaliy qiyinchiliklarning aksariyati qaror qabul qilish uchun izchil asosning yo'qligidadir. Samarali huquqiy tizimlar, albatta, shaxsga ta'sir qiladi. Soliq qonunchiligi kabi masalalarning murakkabligi har bir holatda qonunda aniq nima deyilganini aniqlashni qiyinlashtirsa-da, bu masalani sud orqali hal qilish hali ham mumkin. Qonun qabul qilingandan so'ng u yakuniy bo'lib qoladi va munozara uchun joy kam.

Huquqiy normalarning aniqligi axloqiy nazariyada mavjud emas. Turli madaniyatlarda turli xil g'oyalar mavjud. G'arb axloqiy an'analariidagi ikkita asosiy muhim g'oya - burch va oqibatlar.

### ***3.2 Oqibatlarga asoslangan etika***

Ushbu yondashuv harakatlarni natijalari yoki oqibatlariga qarab baholaydi. Jeremi Bentam tomonidan taklif qilingan utilitarizm ushbu yondashuvning eng mashhur versiyasi bo'lib, uni eng ko'p odamlarga eng katta foyda keltirishi mumkin bo'lgan harakatni tanlash sifatida umumlashtirish mumkin.

#### ***3.2.1 Xudbinlik***

Xudbinlik, agar qaror qabul qiluvchilar o'zlarining qisqa muddatli istaklarini yoki o'zlarining uzoq muddatli manfaatlarini amalga oshirishni erkin tanlasa, harakat axloqiy jihatdan oqlanadi, deb da'vo qiladi.

Adam Smitning ta'kidlashicha, o'z manfaatini ko'zlab, xudbinlikka intilish bozorda faoliyat yurituvchi erkin raqobat va mukammal axborot tufayli jamiyat uchun kerakli natijaga olib keladi. Misol uchun, tovar ishlab chiqaruvchilar pul uchun qiymat taklif qilishlari kerak, chunki raqobatda, agar xaridor raqobatchilardan sotib olmasa, kompaniyadan sotib oladi. Xudbinlik, shuningdek, o'z xodimlarini baxtli qilishlari va shuning uchun ularning sodiqligini saqlab qolishlari uchun yaxshi sharoitlarga sarmoya kiritish kabi ma'rifiy shaxsiy manfaatlar bilan bog'liq bo'lishi mumkin.

#### ***3.2.2 Xudbinlikni tanqid qilish***

Sof xudbinlikning bir tanqidi shundaki, u qisqa muddatli xudbinlik istaklarini uzoq muddatli, foydaliroq manfaatlarga tenglashtiradi. O'zgartirilgan nuqtai nazar

uzoq muddatli manfaatlarga mos keladigan qisqa muddatli istaklarni amalga oshirish uchun eng katta ahamiyatga ega bo'ladi. Yana jiddiy tanqid bozorlar mukammal ishlamasligi va ba'zi ishtirokchilar boshqalar hisobiga, shuningdek, umuman atrof-muhit hisobidan foyda ko'rishi mumkinligi - bu barqaror emasligi edi. Aslini olganda, xudbinlik etikasi, shuningdek, qisqa muddatli yondashuv hisoblanadi.

### *3.2.3 Plyuralizm*

Plyuralizm axloqqa turlicha qarashlarga imkon beradi, biroq muayyan vaziyatlarda konsensusga erishish mumkinligini taxmin qiladi. Plyuralistik nuqtai nazar, harakat yo'nalishini ishlab chiqish uchun bir qator nuqtai nazarlarni tushunish kerak bo'lgan biznes sharoitida foydalidir. U axloqning ijtimoiy hodisa sifatida ahamiyatini ta'kidlaydi. Birgalikda yashashimiz uchun ba'zi qoidalar va konventsiyalar o'rnatilishi kerak va shuning uchun biz duch keladigan turli xil axloqiy tamoyillarni yaxshi tushunishimiz kerak.

Biroq, konsensus har doim ham mumkin emas va bu matnning ushbu bo'limining asosiy g'oyasi. Murosasiz axloqiy nizolar odatda absolyutistlar relyativistlar bilan bahslashganda yoki teleologik nuqtai nazarga qarama-qarshi bo'lgan deontologik nuqtai nazarga ega bo'lsangiz paydo bo'ladi. Misol uchun, yaqinda Buyuk Britaniyada embriologiya bo'yicha bahs-munozaralar paytida hayotning muqaddasligi haqidagi deontologik dalillar embrionlar ustida tajriba o'tkazishning ilmiy foydalari haqidagi teleologik dalillarga qarama-qarshi qo'yildi.

## **3.3 Vazifaga asoslangan etika**

Biz qarzni texnik jihatdan deontologiya deb ataladigan axloqiy yondashuv uchun belgi sifatida ishlatamiz (bu xuddi shu yunoncha "burch" so'zidir). Ushbu g'oyalar majmuasi nemis mutafakkiri Immanuel Kant bilan bog'liq bo'lib, xulq-atvor barcha sharoitlarda qo'llaniladigan mutlaq axloqiy qoidalar bilan boshqarilishi kerak degan g'oyaga asoslanadi.

### *3.3.1 Axloqiy relativizm*

Relyativizm - bu qabul qilinadigan axloqiy e'tiqod va amaliyotlarning keng doirasi mavjudligi haqidagi qarash. Muayyan vaziyatda eng to'g'ri etika o'sha paytdagi sharoitga bog'liq bo'ladi.

Relyativistik yondashuv barcha axloqiy bayonotlar mohiyatan sub'ektivdir va so'zlovchining madaniyati, e'tiqodi yoki hissiyotlaridan kelib chiqadi deb taxmin qiladi.

### *3.3.2 Relyativizmning kuchli tomonlari*

(a) Relyativizm sezgilarimiz bilan kuzatishda bizning kognitiv tarafkashligimizni (biz faqat bilgan va tushunganimizni ko'ramiz) va notaviy noto'g'riligini (sezgilarimizdan foydalanmasdan o'lchaganimiz biz foydalanadigan noto'g'riligiga bog'liq) o'lchash usullarini ta'kidlaydi.

(b) Relyativizm madaniy e'tiqodlardagi farqlarni ham ta'kidlaydi. Misol uchun, barcha madaniyatlar begunohlarni o'ldirish noto'g'ri ekanligini ta'kidlashlari mumkin, ammo turli madaniyatlarda begunoh kimligi haqida turli xil fikrlar bo'lishi mumkin.

(c) Faylasuf Bernard Krik turli absolyutistik e'tiqodlar axloqiy ziddiyatga olib keladi, deb ta'kidladi.

odamlar o'rtasida. Bunday ziddiyatlarni hal qilish uchun (nisbiy) axloqiy harakat qilish kerak.

(d) kompaniyalar turli mamlakatlar va madaniyatlarda biznes yuritadigan global iqtisodiyotda relativistik yondashuv ko'proq moslashuvchanlikni va shuning uchun katta muvaffaqiyatni nazarda tutadi.

### *3.3.3 Relyativizmning tanqidi*

(a) Oddiy qilib aytganda, kuchli relyativizm asosiy ziddiyatga asoslanadi. "Barcha gaplar nisbiydir" degan gapning o'zi mutlaq, nisbiy bo'lmagan gapdir. Biroq, ba'zi bir universal haqiqatlar (fizikaning ma'lum qonunlari) mavjudligini da'vo qilish mumkin, ammo boshqa go'yoki ob'ektiv haqiqatlarni inkor etish mumkin.

(b) Relyativizmning, ayniqsa, diniy rahbarlarning keng tarqalgan tanqidi shundaki, u "hamma narsa bo'ladi" falsafasiga olib keladi, axloqning mavjudligini inkor etadi va boshqalarga zarar etkazadigan harakatlarga yo'l qo'yadi.

(c) Shu bilan bir qatorda, ba'zi tanqidchilar tabiiy axloqiy qonunlarning mavjudligini ta'kidladilar (quyida muhokama qilinadi). Bular diniy qonunlar bo'lishi shart emas. Ateist olim Richard Dokins tabiat qonunlari haqida bahslashdi.

(d) Ob'ektivlik va yakuniy haqiqat kabi g'oyalar qimmatga tushadi - masalan, buxgalterlar ob'ektiv bo'lishi haqida keyinroq muhokama qilinadigan axloqiy tamoyilni ko'rib chiqing.

(e) Agar barcha turli fikrlarni to'g'ri deyish adolatli bo'lsa, unda har xil fikrlarni noto'g'ri deyish ham birdek adolatli bo'ladi.

### *3.3.4 Axloqiy absolyutizm*

Absolutizm - har qanday vaziyatda, har doim va barcha jamiyatlarda qo'llaniladigan o'zgarmas axloqiy tamoyillar to'plami mavjudligi haqidagi qarash.

Etikaga absolyutistik yondashuvlar ob'ektiv, universal qo'llaniladigan axloqiy haqiqatlar mavjud va ularni bilish mumkin degan tamoyilga asoslanadi. Har doim to'g'ri bo'lgan axloqiy qoidalar to'plami mavjud.

Ko'pgina absolyutistlar ba'zi axloqiy haqiqatlar madaniyatlarda farq qilishi mumkinligiga rozi bo'lishadi. Biroq, ular barcha madaniyatlar uchun umumiy bo'lishi kerak bo'lgan ba'zi asosiy haqiqatlarga ham ishonishadi (masalan, "o'ldirmang").

### *3.3.5 Absolyutizmning kuchli tomonlari*

(a) Aslida, mutlaq haqiqat yo'q degan fikr noto'g'ri. Agar u mavjud bo'lmasa, u yo'q degan gap haqiqat bo'lishi mumkin emas.

(b) Absolutizm odamlar o'z harakatlarining to'g'riligini bilganlarida amal qilishlari mumkin bo'lgan aniq qoidalarni belgilaydi.

### *3.3.6 Absolyutizmning tanqidi*

a) Absolyutistik etika jamiyatdagi me'yorlarning o'zgarishi va axloqdagi "yutuqlar" rivojlanishini hisobga olmaydi; masalan, qullikning yomon ekanligi haqidagi e'tiqodni rivojlantirish.

b) Absolyutistik etika qanday manbalardan olinishi kerak? Bu din, umuminsoniy qonunlar, inson tabiati bo'lishi kerakmi? Qaysi manbadan foydalanilishidan qat'i nazar, insoniy talqinga tobe bo'lishi mumkin, natijada bir masala bo'yicha turli nuqtai nazarlar paydo bo'ladi va hech qachon universal kelishuvga erishilmaydi.

v) Ikki absolyutistik pozitsiya bir-biriga mos kelmasa nima bo'ladi? Misol uchun, begunoh hayotni saqlab qolish uchun yolg'on gapirish mumkinmi?

(d) Nazariya nisbiy tuzilishga ko'ra to'g'ri bo'lishi mumkin, mutlaq tuzilishga ko'ra ham haqiqat bo'lishi mumkin. Bu bayonotning haqiqati emas, balki strukturaning tabiati farq qiladi.

### **3.4 Huquqlar va fazilatlar**

Insonlar suiste'mol qilinmasligi kerak bo'lgan tabiiy ajralmas huquqlarga ega, degan g'oya G'arb axloqiy tafakkuriga uzoq vaqtdan beri ta'sir ko'rsatgan yana bir ta'sir bo'lib, u muayyan "inson huquqlari"ni himoya qilish uchun qonunning rivojlanishiga olib keldi.

Fazilat axloqi nozik ta'sir ko'rsatishda davom etmoqda. G'oya shundan iboratki, agar odamlarda fazilat rivojlansa, ularning xatti-harakatlari tabiatan axloqiy bo'lishi mumkin. Bugungi kunda menejerlarga qat'iylik, adolatlilik, xolislik, rahm-shafqat, oldindan o'ylash, sodiqlik kabi fazilatlarini kundalik xatti-harakatlari va qarorlarini qabul qilishiga kiritishga harakat qilish tavsiya etiladi.

### **SAVOL**

Kategorik imperativ

Quyidagi bayonot to'g'rimi yoki noto'g'ri?

"Kantchilarning axloqiy yondashuvida harakatning to'g'ri yoki noto'g'ri ekanligini aniqlash uchun uning oqibatlarini hisobga olish muhim ahamiyatga ega".

### **JAVOB**

Bu bayonot noto'g'ri. Kant, qanday oqibatlarga olib kelishidan qat'i nazar, ma'lum qoidalarga rioya qilish kerak deb hisoblaydi.

### **3.5 Ijtimoiy munosabatlar**

Tadbirkorlik tashkilotini boshqarishda ta'limning fazilatlariga ishonish, fan va texnika taraqqiyoti, halol raqobat kabi ijtimoiy munosabatlar katta ahamiyatga ega. So'nggi yillarda boshqa e'tiqodlar mustahkamlandi yoki ayrimlari yo'qoldi.

(a) Ish vaqtini qisqartirish, ifloslanishning tarqalishini bartaraf etish, bo'sh vaqtni o'tkazish va hokazolar orqali hayot sifatini saqlash va yaxshilashga ishonch kuchayib bormoqda. Atrof-muhitga e'tibor berish uchun tashkilotlarga bosim ayniqsa katta, chunki atrof-muhitga ko'p zarar yetkazildi. qaytarilmas va ularning ba'zilari odamlar va yovvoyi tabiat uchun halokatli.

(b) So'nggi yillarda ijtimoiy ozchiliklar va kam ta'minlangan guruhlarni himoya qilish uchun ko'plab bosim guruhlari tashkil etildi. Qonun ayollar va nogironlarga

nisbatan irqiy kamsitish va kamsitishning oldini olishga urinish sifatida qabul qilingan.

(c) Korporativ faoliyatning atrof-muhitga ta'siri haqida juda ko'p bahs-munozaralar mavjud va ekologik toza bo'lish inkor etilmaydigan ne'matga aylandi.

Axloqiy muhit adolatni, qonunni hurmat qilishni va axloqiy qoidalarni nazarda tutadi. Tashkilot, uning rahbariyati va xodimlarining xulq-atvori mijozlar, etkazib beruvchilar va ular bilan aloqada bo'lgan boshqa jamoatchilik vakillari tomonidan axloqiy me'yorlarga muvofiq baholanadi.

### ***3.6 Rahbarlar duch keladigan axloqiy muammolar***

Menejerlardan (ko'pgina korxonalarda) foyda olishga intilish talab qilinadi. Shu bilan birga, zamonaviy axloqiy me'yorlar barcha manfaatdor shaxslar, shu jumladan keng jamoatchilik manfaatlari uchun korxonaga qiymatini himoya qilish, saqlash va oshirish majburiyatini yuklaydi. Yirik tashkilotlar bu uchun kichikroq tashkilotlarga qaraganda ko'proq mas'uldirlar.

Mahsulot va ishlab chiqarishda menejerlar aholi va ularning xodimlarini xavf-xatarlardan himoya qilish uchun javobgardir. Xarajatlarni kamaytirish orqali rentabellikni oshirishga urinishlar xavfli mehnat sharoitlariga yoki mahsulot xavfsizligi standartlariga mos kelmasligiga olib kelishi mumkin. Qo'shma Shtatlarda mahsulot javobgarligi bo'yicha sud jarayoni shunchalik keng tarqalganki, bu qonuniy tahdid umumiy axloqiy me'yorlardan ko'ra samaraliroq to'xtatuvchi bo'lishi mumkin.

Yana bir axloqiy masala kompaniyalar tomonidan to'lovchilarning tranzaksiyalariga yordam berish yoki to'sqinlik qilish huquqiga ega bo'lgan davlat yoki munitsipal amaldorlarga to'lovlar bilan bog'liq. Klarens Uolton "Korporativ xulq-atvor etikasi" asarida bu sohada mavjud bo'lgan nozik farqlarni eslatib o'tadi.

a) tovlamachilik. Chet ellik amaldorlar, agar to'lovlar amalga oshirilmasa, kompaniyalarga mahalliy operatsiyalarini butunlay yopish bilan tahdid qilishlari ma'lum.

b) poraxo'rlik. Bu kompaniyaning qonuniy huquqiga ega bo'lmagan xizmatlar uchun to'lovlarga nisbatan qo'llaniladi. Ba'zi nozik farqlar qilish kerak; masalan, ba'zi menejerlar siyosiy hissalarini poraxo'rlik deb hisoblashadi.

(c) pulni uzlashtirish. Ko'pmillatli kompaniyalar ba'zan mahalliy hokimiyat organlari tomonidan qasddan taqiqlanganligi sababli qonuniy ravishda olish huquqiga ega bo'lgan xizmatlarni ololmaydilar.

(d) sovg'alar. Ba'zi madaniyatlarda (masalan, Yaponiya) sovg'alar g'arb nazarida axloqiy jihatdan shubhali bo'lib tuyulishi mumkin bo'lgan sharoitlarda ham sivilizatsiyalashgan muzokaralarning ajralmas qismi sifatida qaraladi. Bunday madaniyatda ishlaydigan menejerlar mahalliy urf-odatlarini qabul qilish uchun kuchga ega bo'lishlari mumkin.

Ishbilarmonlik etikasi raqobatbardosh xatti-harakatlar bilan ham bog'liq. Buning sababi shundaki, bozor ba'zi bir asosiy jihatlarda raqobat adolatli bo'lsagina erkin bo'lishi mumkin. Agressiv va axloqsiz raqobat o'rtasida farq bor. British Airways va Virgin o'rtasidagi bahs biznes etikasiga tegishli edi.

### ***3.7 Ijtimoiy javobgarlik va biznes***

Kasalxonalar, maktablar va boshqalar kabi muassasalar mavjud bo'lishi mumkin, chunki sog'liqni saqlash va ta'lim, agar ular ta'minlanishi mumkin bo'lsa, umuman hukumat tomonidan maqbul ijtimoiy maqsadlar deb hisoblanadi.

Lekin bu biznes uchun nimani anglatadi? Kompaniyalarning xayriya ishlariga xayriya qilish, ixtiyoriy ravishda atrof-muhitni muhofaza qilish bo'yicha qat'iy maqsadlarni belgilash va hokazolar orqali "ijtimoiy mas'uliyat" bo'lishi qanchalik oqilona yoki hatto maqsadga muvofiq?

Ijtimoiy javobgarlik sohasidagi harakatlar aksiyadorlarning manfaatlariga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin.

- (a) Atrof-muhit monitoringi kabi qo'shimcha xarajatlar.
- (b) ma'lum mijozlarga etkazib bermaslik natijasida daromadning kamayishi
- (c) xodimlarning sa'y-harakatlarini foydali faoliyatdan chalg'itish
- d) ijtimoiy loyihalarga mablag' ajratish

Biroq, ijtimoiy mas'uliyat, ehtimol, uzoq muddatda, aksiyadorlarning manfaatlariga mos kelishi haqida bahslashish mumkin.

Korporativ ijtimoiy javobgarlik 7-bobda batafsilroq muhokama qilinadi.

### ***3.8 Atrof-muhitni muhofaza qilish bo'yicha maxsus majburiyatlar***

Ko'pchilik korxonalar atrof-muhitni muhofaza qilish majburiyatiga ega deb hisoblashadi. Harakat qilish uchun oltita yo'nalish mavjud.

(a) Qonuniy muvofiqlik, chiqindilarni boshqarish va emissiya kabi jihatlarni nazorat qilish uchun ekologik audit

(b) Iqtisodiy chora-tadbirlar: atrof-muhitga etkazilgan zarar uchun to'lov boshqaruvchilarga uning oldini olish uchun rag'batlantirish uchun ichki yig'ilishi kerak.

(c) Buxgalteriya faoliyati: Atrof-muhit xarajatlarini aks ettirish uchun yashirin narxlarni o'z ichiga olgan alohida hisoblar to'plami tayyorlangan.

(d) Ekologik yondashuv: mahsulot yoki joylashuv kabi biznes jihatlari atrof-muhitga ta'sirini aniqlash uchun o'rganish uchun tanlanadi.

(e) ishlab chiqarish materiallar va energiya xarajatlarini minimallashtiradigan tarzda tartibga solinadi.

(f) Sifat menejmenti atrof-muhit samaradorligini doimiy ravishda yaxshilash tamoyilidan foydalangan holda qo'llaniladi.

### ***3.9 Ijtimoiy va axloqiy maqsadlarga misollar***

Kompaniyalar ijtimoiy va axloqiy muhitda passiv emas. Ko'pgina tashkilotlar turli xil ijtimoiy va axloqiy maqsadlarni ko'zlaydi.

- (a) xodimlar
  - (i) eng kam ish haqi, ehtimol malakali ishchilar uchun yetarli farqlar bilan.
  - (ii) Ish xavfsizligi (huquqiy himoyadan tashqari)
  - (iii) yaxshi ish sharoitlari (qonuniy minimumdan yuqori)
  - (iv) ishdan qoniqish
  - v) xilma-xillik va teng imkoniyatlarni targ'ib qilish

(vi) Sog'lom va xavfsiz ish joyi

(b) Mijozlar o'rtacha narxda sifatli xavfsiz mahsulotni olish huquqiga ega deb hisoblanishi mumkin.

(c) Yetkazib beruvchilarga ishonchli yetkazib berish va yaxshi xizmat ko'rsatish evaziga muntazam buyurtmalar va o'z vaqtida to'lov taklif qilinishi mumkin.

d) butun jamiyat

(i) ifloslanishni nazorat qilish va barqaror resurslardan foydalanish

(ii) xayriya, sport va ijtimoiy tadbirlarga moliyaviy yordam ko'rsatish

(iii) keraksiz tovarlar ishlab chiqarilmaydi.

#### 4. TASHKILOTLARDA ETIKA

Barcha a'zolarining axloqiy xulq-atvori yuqori rahbariyatning tashvishi bo'lishi kerak. Tashkilot ichida muvofiqlikka asoslangan yondashuv qonunga rioya qilishni ta'kidlaydi. Yaxlitlikka asoslangan yondashuv kengroq vakolatlarni, shu jumladan tashkilot qadriyatlarini va madaniyatidagi axloqni o'z ichiga oladi. Tashkilotlar ba'zan o'z xodimlariga xulq-atvor qoidalarini ishlab chiqadilar. Ko'pgina xodimlar professional xulq-atvor qoidalariga rioya qilishadi.

Kompaniyalar qonuniy standartlarga rioya qilishlari kerak yoki jarimaga tortilishi kerak va ularning mansabdor shaxslari ham xuddi shunday ayblovlariga duch kelishi mumkin. Tashkilotlardagi axloq ijtimoiy mas'uliyat va biznes amaliyoti bilan bog'liq.

Tashkilotlarda ishlaydigan odamlar ular bilan ishlash uchun o'zlarining qadriyatlarini olib kelishadi. Tashkilotlar ko'plab axloqiy tizimlarni o'z ichiga oladi.

a) shaxsiy etika. Ular insonning tarbiyasi, diniy yoki diniy bo'lmagan e'tiqodlari, siyosiy qarashlari, shaxsiyati va boshqalardan kelib chiqadi.

(b) kasbiy etika. Bularga ACCA axloq kodeksi va tibbiy etika kiradi.

(c) tashkilot madaniyati (masalan, "birinchi navbatda mijoz"). Biz avvalgi bobda madaniyatni muhokama qildik; Madaniyat normal xulq-atvor nima ekanligini ko'rsatish bilan birga, ko'p hollarda nima to'g'ri xatti-harakat ekanligini ham ko'rsatadi.

d) tashkiliy tizimlar. Etika umumiy qadriyatlar bayoni bilan tasdiqlangan rasmiy kodda bo'lishi mumkin. Muammo shundaki, axloq har doim ham pulni tejamaydi va

axloqiy qarorlar qimmatga tushadi. Bundan tashqari, tashkilot turli manfaatdor tomonlarga nisbatan turli axloqiy mas'uliyatlarga ega. Kim ustuvorliklarni belgilaydi?

Axloqiy masalalarga bir necha tomondan yondashish mumkin. Afsuski, bu murakkab muammolar kamdan-kam hollarda aniq echimlarga ega ekanligini anglatadi va odatda opportunistik menejer har qanday yechimni qo'llab-quvvatlash vakolatini topa oladi. Sertifikatlangan buxgalter boshqa odamlardan kelib chiqishi mumkin bo'lgan turli xil axloqiy taxminlarni hisobga olgan holda to'g'ri ish qilishga harakat qilishi kerak; qonuniy manfaatdor tomonlarning turli xil kutishlari; va qonunchilar, bosim, guruhlar munosabati.

## **ISHLAB CHIQISH**

Tashkiliy tizimlar va maqsadlar axloqiy ahamiyatga ega. Garvard Business Review nashrining xabar berishicha, AQSH chakana sotuvchisi Sears Roebuck o'z avtoulavlarini ta'mirlash ustaxonasi mijozlaridan keraksiz ishlar uchun pul undirilayotgani haqida shikoyatlar bilan to'lib ketgan, sababi mexaniklar ular sotishlari kerak bo'lgan ehtiyot qismlarni belgilangan miqdorda yetkazib bergani uchun.

### ***4.1 Rahbarlik amaliyoti va etikasi***

Tashkilotdagi axloqiy iqlimni aniqlashda madaniyatning roli, axloqiy me'yorlarni belgilashda rahbarlarning roli haqida qisqacha fikr yuritish orqali qo'shimcha ravishda o'rganilishi mumkin. Madaniyat qisman tashkilot haqidagi ma'lum haqiqatlarni o'zida mujassam etgan ramzlar va munosabatlar to'plamidir. Katta menejerlar ham ramziy menejerlardir; muqarrar ravishda ustuvorliklarni belgilab beradilar. Ular hohlasa ham, xohlamasa ham o'rnak bo'lishadi.

Har qanday turdagi tashkilotlar axloqiy tamoyillarga rioya qilishga yordam beradigan qadriyatlarni qabul qilishlari va shu bilan manfaatdor tomonlarning ishonchini saqlab qolishlari kerak. Yuqori rahbariyat axloqiy xulq-atvorni targ'ib qiluvchi tashkiliy qadriyatlarni qo'llab-quvvatlashi kerak, masalan:

- Ochiqlik – axborotni taqdim etish va oshkor qilishda to'liqlik va to'liqlik.
- Ishonch - boshqalar tomonidan taqdim etilgan mulohazalar va ma'lumotlarga tayanish va o'z navbatida ishonchli bo'lish
- Halollik – haqiqatni ayting va boshqalar ishonishi mumkin bo'lgan ma'lumotlarni taqdim etishga tayyor bo'ling.
- Hurmat - boshqalarga nisbatan hurmatli munosabat va professional yondashuv.
- Vakolat berish - mas'uliyatli shaxslarga o'z vazifalarini bajarish uchun vakolat berilishini ta'minlash.
- Hisobdorlik - natijalar uchun to'liq javobgarlik

### ***4.2 Korporativ axloq kodeksi***

Korporativ axloq kodeksi manfaatdor tomonlarga qadriyatlarni yetkazish uchun tashkilotlar tomonidan nashr etiladi. Bunday kodekslar nafaqat ularning tijorat



maqsadlariga erishishni tartibga soluvchi asosiy tamoyillarni belgilab qo'yishi mumkin, balki quyidagilarga tegishli qoidalarni ham o'z ichiga olishi mumkin:

- Xaridlariga axloqiy me'yorlar ta'sir qilishi mumkin bo'lgan mijozlar.
- Investitsion qarorlari axloqiy me'yorlarga bog'liq bo'lishi mumkin bo'lgan aktsiyadorlar.
- Ulardan nima kutilayotganini bilishi kerak bo'lgan xodimlar.
- O'z mijozlarining umidlarini tushunishi va axloqiy munosabatda bo'lishi kerak bo'lgan yetkazib beruvchilar.
- Tashkiliy amaliyotlarga qiziqishi mumkin bo'lgan lobbi guruhlari.
- Tashkilot "yaxshi fuqaro" sifatida harakat qilishini tasdiqlashga muhtoj bo'lishi mumkin bo'lgan mahalliy jamoalar.

### **ISHLAB CHIQISH**

Nemis uy parvarishi, kosmetika va yopishtiruvchi texnologiyalar guruhi Henkel o'zining barcha xodimlari har kuni qanday harakat qilishlari kerakligini belgilaydigan bir qator xatti-harakatlar qoidalarini nashr etadi. Ushbu yo'riqnomalar kompaniyaning Vizyon va qadriyatlariga asoslanadi va o'z odob-axloq kodeksini, Jamoada ishlash va etakchilik kodeksini va Korporativ Barqarorlik kodeksini o'z ichiga oladi.

Ushbu Kodekslar Henkel kompaniyasining barcha xodimlariga mijozlar va hamkasblari bilan munosabatlari bo'yicha amaliy ko'rsatmalar to'plamini taqdim etadi. Xulq-atvor kodeksi xodimlarga quyidagilarni eslatadi:

“Henkelning axloqiy va qonuniy faoliyat yurituvchi kompaniya sifatidagi imidji va obro'si har birimiz o'z ishimizni har kuni bajarayotganimizda xatti-harakatlarimizdan ajralmasdir. Henkel xodimlari sifatida bizdan qonun va qoidalarni hurmat qilishimiz, manfaatlar to'qnashuvidan qochishimiz, kompaniya aktivlarini himoya qilishimiz hamda Henkel biznes yuritadigan turli mamlakatlar va madaniyatlarning mahalliy urf-odatlarini, an'analari va ijtimoiy odatlarini hurmat qilishimiz va qadrlashimiz kutiladi. Henkel kompaniyasidagi vazifalarimizni bajarishda biz axloqiy belgilarni qabul qilmaymiz. Noqonuniy xatti-harakatlar hech qachon Henkel manfaatlariga mos kelmaydi.

Agar sizda biron bir savol bo'lsa yoki biron bir qaror yoki harakat yo'nalishi sizni qoniqtirmasa, uni Henkel tashkilotida yuqori darajaga olib chiqing. Yaxshi maslahat olishingizga ishonch hosil qiling. Eng muhimi, Xulq-atvor Kodeksimizga rioya qiling va boshqalar uni buzishiga hech qachon rozi bo'lmang. Qadriyatlarimiz bizni dunyoda belgilashini tushunishimiz kerak. Shu tariqa Henkelning imiji va obro'si har kuni bizning qo'limizda”.

### ***4.3 Ijtimoiy hayotning yetti tamoyili***

Buyuk Britaniya hukumatining Jamoat hayoti standartlari qo'mitasi davlat sektorida ishlaydiganlar amal qilishi kerak bo'lgan ettita tamoyilni belgilab berdi.

a) fidoyilik

Shaxslar shaxsiy manfaat yoki do'stlar va oila manfaati uchun emas, balki faqat jamoat manfaatlarini ko'zlab harakat qilishlari kerak.

(b) halollik

Jismoniy shaxslar o'zlariga moliyaviy yoki boshqa majburiyatlarni yuklashi mumkin bo'lgan harakatlardan qochishlari kerak, buning natijasida o'z majburiyatlarini bajaruvchi shaxs ularning jamoat burchlariga ta'sir qilishi mumkin.

(c) ob'ektivlik

Har qanday tanlov, ayniqsa, shartnomalar tuzish, boshqalarga haq to'lash yoki imtiyozlar berish, davlat lavozimiga tayinlash bilan bog'liq holda, faqat xizmat ko'rsatish asosida amalga oshirilishi kerak.

(d) javobgarlik

Odamlar o'z harakatlari uchun mas'uldirlar va boshqalar oldida javobgardirlar. Ular o'z idoralari bilan bog'liq har qanday tekshiruvdan o'tishlari kerak.

f) ochiqlik

Odamlar o'z qarorlari va harakatlari haqida ochiq bo'lishi kerak. Ularning qarorlari sabablari to'g'risidagi ma'lumotlar erkin bo'lishi kerak. Axborotni cheklash faqat keng jamoatchilik manfaatlarini ko'zlagan taqdirdagina ruxsat etiladi.

(f) halollik

Agar odamlar o'zlarining jamoat manfaatlarini bilan bog'liq bo'lgan shaxsiy manfaatlariga ega bo'lsalar, ular buni e'lon qilishlari va jamoat manfaatlarini himoya qilish uchun har qanday ziddiyatni hal qilishga intilishlari kerak.

(g) yetakchilik

Odamlar etakchilik va namuna orqali qolgan oltita tamoyilni targ'ib qilishlari va hurmat qilishlari kerak. Buxgalterlar ham ushbu tamoyillarga amal qilishlari kerak. Agar ular o'zlarining huquqiy, tartibga soluvchi yoki boshqa axloqiy asoslariga zid bo'lgan vaziyatga tushib qolishsa, ular o'zlarining tashvishlari tinglanishini ta'minlashlari kerak.

#### ***4.4 Axloqni boshqarishga ikkita yondashuv***

Tashkilotlarda axloqni boshqarishning ikkita taklif qilingan yondashuvi mavjud.

- Muvofiqlikka asoslangan
- Vijdonlilikka asoslangan

##### ***4.4.1 Muvofiqlikka asoslangan yondashuv***

Muvofiqlikka asoslangan yondashuv, birinchi navbatda, kompaniyaning qonun hujjatlariga muvofiq ishlashini ta'minlash, qoidabuzarliklarning oldini olish, aniqlash va jazolash uchun mo'ljallangan. Ba'zi tashkilotlar axloqsiz xatti-harakatlarning huquqiy oqibatlariga duch kelganda, quyidagi kabi qonuniy choralarni ko'radilar.

- Noqonuniy xatti-harakatlarni aniqlash uchun muvofiqlik tartib-qoidalari
- shartnomalar auditi
- Xodimlarga qasos olishdan qo'rqmasdan noto'g'ri xatti-harakatlar haqida xabar berishga imkon beruvchi tizimlar.
- Noqonuniy huquqbuzarliklar uchun intizomiy jazo choralari

##### ***4.4.2 Integrity dasturlari***

Halollik yondashuvi rahbarlarning axloqiy xatti-harakatlari uchun javobgarligiga urg'u beradi. Yaxlitlik strategiyalari kompaniyaning etakchi qadriyatlarini, intilishlari va fikrlash va xatti-harakatlar modellarini aniqlashga qaratilgan. Tashkilotning

kundalik faoliyatiga integratsiyalashganda, bunday strategiyalar axloqiy fikrlash va harakatlar uchun kuchli insoniy impulslarni qo'llash orqali zararli axloqiy buzilishlarning oldini olishga yordam beradi.

Whistleblowing - bu xodimning tashkilot tomonidan noqonuniy, axloqsiz yoki noqonuniy xatti-harakatlarini oshkor qilish. Bu jamoat manfaati uchun tuyulishi mumkin, ammo buxgalterning axloq kodeksida maxfiylik juda muhimdir. Buzilishlar haqida xabar berish ko'pincha shikoyatchi uchun moliyaviy yo'qotishlarni o'z ichiga oladi.

(a) Xabar beruvchilar ishdan ayrilishi mumkin.

(b) Professional tashkilot a'zosi bo'lgan ma'lumot beruvchi, afsuski, ushbu tashkilotga katta qiziqish bildirishi yoki hatto hamdardlik bilan tinglashi mumkin emas. Ba'zi professional tashkilotlar axloqiy xulq-atvor deganda nimani anglatishini tor talqin qiladilar. Ko'pchilik uchun tijorat maxfiyligi muhimroqdir.

Buyuk Britaniyada 1998-yilda qabul qilingan "Jamoat manfaatlarini oshkor qilish to'g'risida"gi qonun ma'lumot tarqatuvchilarga ma'lum bir himoyani taklif qiladi, ammo oshkor qilish mavzusi ham, uni oshkor qilish usuli ham Qonun talablariga muvofiq bo'lishi kerak.

## 5. BUXGALTERLAR VA ETIKA

Buxgalter sifatida sizning qadriyatlariniz va qarashlaringiz professional ravishda qilayotgan har bir narsada aks etadi. Ular keng jamoatchilikning kasbga bo'lgan ishonchi va uni idrok etishiga hissa qo'shadi.

Buxgalterlarning axloqiy xulq-atvorining asosiy sabablari

(a) Axloqiy masalalar qonun va qoidalar bilan tartibga solinishi mumkin va buxgalterlar ularni qo'llashi kutiladi.

(b) Kasb ishtirokchilardan muayyan standartlarga muvofiq o'zini tutish va jamoatchilikka xizmatlar ko'rsatishni talab qiladi. Ushbu standartlarga rioya qilish kasbning obro'si va mavqeini himoya qiladi.

v) Buxgalterning axloqiy xulq-atvori jamiyat manfaatlariga mos keladi.

### 5.1 Buxgalteriya etikasiga yondashuvlar

Professional qanday xulq-atvor axloqiy va nima muhim emasligi haqida o'z fikriga ega bo'ladilar. Farqlar bo'lsa-da, birgalikda, umumiy munosabat va qadriyatlarni belgilaydi.

Odamlarga ma'lum bir vaziyatda axloqiy harakat qilyaptimi yoki yo'qligini aniqlashga yordam berish uchun, masalani oydinlashtiradigan yo'l-yo'riq (odatda boshqaruv organi tomonidan) taqdim etilishi kerak. Bunday yo'riqnoma odatda "Axloq kodeksi" yoki "Xulq-atvor kodeksi" deb nomlanadi.

## 6. BUXGALTERLARNING AXLOQ KODEKSI

Xalqaro buxgalterlar federatsiyasi (IFAC) butun dunyodagi barcha yirik buxgalteriya tashkilotlarini ifodalovchi xalqaro tashkilotdir. Uning vazifasi professional buxgalterlarning yuqori standartlarini ishlab chiqish va ular taqdim etayotgan xizmatlar sifatini oshirishdan iborat.

### 6.1 IFAC va ACCA

Yuqori standartlar ishlab chiqilishini ta'minlash uchun IFAC axloq qo'mitasi axloq kodeksini yaratdi. Kodeks barcha buxgalterlar rioya qilishlari kerak bo'lgan xatti-harakatlarning minimal darajasini belgilaydi. IFAC a'zosi sifatida ACCA IFAC kodeksiga muvofiq ishlab chiqilgan o'zining axloq kodeksini ishlab chiqadi. IFAC kodeksi hozirda Buxgalteriya Etikasi Xalqaro Standartlar Kengashi (IESBA) tomonidan boshqariladi. Qo'shimcha ma'lumot uchun [www.ifac.org](http://www.ifac.org) saytiga tashrif buyuring.

#### 6.1.1 ACCA axloq va xulq-atvor kodeksining asosiy tamoyillari

ACCA a'zosi bo'lish orqali siz ACCA axloq va xulq-atvor kodeksiga rioya qilishga rozilik bildirasiz. A'zolar quyidagi asosiy tamoyillarga rioya qilishlari kerak.

- Butunlik • Maxfiylik
- Ob'ektivlik • Kasbiy xulq-atvor
- Kasbiy kompetentsiya va tegishli e'tibor

Axloq va xulq-atvor asosiy tamoyillari haqida ACCA Amaliyot kodeksining 3-bo'limida ma'lumot topish mumkin (<http://rulebook.accaglobal.com>). Bu juda ko'p ma'lumotni o'z ichiga oladi, lekin oydalanuvchi uni o'qishga harakat qilishi kerak (yoki hech bo'lmaganda tanishib chiqish kerak). Bu foydalanuvchiga imtihon savollarini to'ldirishda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammolar haqida fikr beradi.

Misol uchun, mijozlardan sovg'alarni qabul qilish bo'limi mavjud bo'lib, unda sovg'a "asosiy tamoyillarga xavf tug'diradi". Bundan tashqari, u ob'ektivlikka putur yetkazishi mumkinligini va sovg'alar va mehmondo'stlikni faqat yaxshilik qiymati past bo'lgan taqdirda qabul qilish kerakligini ko'rsatadi. Umid qilamanki, bu sizning imtihoningizda savol mavzusi bo'lishi mumkinligi sizga tushunarli bo'lishida va yechim topishda yordam beradi.

#### SAVOL

Jeyn, Uill va Lesli TV Co deb nomlangan mijozda auditor bo'lib ishlaydi, Jeyn esa katta auditoridir. TV Co katta qimmat televizorlar ishlab chiqaradi. TV Co direktori Jeynga auditi uchun rahmat sovg'asi sifatida eng yangi va eng qimmat televizorlardan birini taklif qiladi. Agar Jeyn televizorni qabul qilsa, qanday asosiy tamoyillar xavf ostida bo'lishi mumkin?

- A. Kasbiy kompetensiya C. Ob'ektivlik  
 B. Maxfiylik D. Ishonchlilik

**JAVOB**

C Ob'ektivlik. Bu siz uchun oson bo'lishi kerak, chunki siz hozirgina 6.1.1 bo'limni o'qib chiqdingiz. Savol va variantlarni qayta ko'rib chiqing. Savol asosiy printsip haqida ekanligini va faqat A, B va C variantlari asosiy tamoyillar ekanligini payqadingizmi? Variant D - shaxsiy sifat. Bu D variantini darhol chiqarib tashlash mumkinligini anglatadi. Ko'p savollarni mashq qilish orqali savollar va variantlarni o'qishda ushbu mahoratni rivojlantirishingiz kerak.

*6.2 Buxgalterdan kutiladigan shaxsiy fazilatlar*

Agar siz asosiy tamoyillarga amal qilsangiz, sizdan ma'lum fazilatlar kutiladi. ACCA talabasi (va bo'lajak a'zo) sifatida siz asosiy tamoyillarga javob berish uchun quyidagi fazilatlarini rivojlantirishingiz kerak.

- Shaxsiy fazilatlar
- Kasbiy fazilatlar

<b>Shaxsiy sifat</b>	<b>Tafsilot</b>
Ishonchlilik	Ishni boshlashdan oldin, u amalga oshirilganligi va professional standartlarga javob berishiga ishonch hosil qilishingiz kerak.
Vazifa	Ish joyida siz o'zingizning ishingiz uchun mas'uliyatni o'z zimmangizga olishingiz kerak.
Vaqtinchalik	Mijozlar va hamkasblar sizdan o'z vaqtida kelishingizni va ishni imkon qadar tezroq bajarishingizni kutishadi.
Xushmuomalalik	Siz mijozlar va hamkasblar bilan muloyim va ehtiyotkorlik bilan munosabatda bo'lishingiz kerak.
Hurmat	Buxgalter sifatida siz konstruktiv munosabatlarni rivojlantirish va boshqalarning qadriyatlarini va huquqlarini tan olish orqali boshqalarni hurmat qilishingiz kerak.

*6.3 Buxgalterdan kutiladigan malakalar*

<b>professional sifat</b>	<b>Tafsilot</b>
Mustaqillik	Siz o'z ishingizni noto'g'ri va noto'g'ri qarashlarsiz bajarishingiz kerak, shuningdek, mustaqil bo'lishingiz kerak.
Skeptizm	Sizga taqdim etilgan ma'lumotlarning sifati va ishonchliligi haqida o'z fikringizni shakllantirish uchun unga shubha qilishingiz kerak.
Mas'uliyat	Siz o'zingizning hukmlaringiz va qarorlaringiz uchun javobgar ekanligingizni qabul qilishingiz kerak.
Ijtimoiy javobgarlik	Buxgalterlarning ish beruvchi yoki mijoz oldidagi burchi bilan bir qatorda davlat burchi ham bor. Audit ishi, buxgalteriya hisobi va investitsiya qarorlari u yoki bu tarzda jamoatchilikka ta'sir qilishi mumkin.

#### **6.4 Manfaatlar to'qnashuvi**

ACCA axloq va xulq-atvor kodeksida manfaatlar to'qnashuvi bo'limi mavjud. ACCA a'zolari, agar a'zolar mijoz bilan bevosita raqobatlashsa yoki mijoz bilan raqobatlashadigan kompaniya bilan qo'shma korxonaga ega bo'lsa, a'zolar va mijozlar o'rtasida manfaatlar to'qnashuvi bo'lishi mumkinligini bilishlari kerak.

Qoidalar shuni ko'rsatadiki, a'zolar va firmalar manfaatlar to'qnashuvi mavjud bo'lgan yoki a'zolar, firmalar va mijozlar o'rtasida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan xo'jalik yurituvchi subyektlarga kirmasligi yoki davom ettirmasligi kerak.

A'zolar manfaatlar to'qnashuvidan kelib chiqadigan tahdidlarni baholashlari va agar ular ahamiyatsiz bo'lsa, himoya choralari qo'llashlari kerak. Tahdidning ahamiyatli yoki ahamiyatli emasligi testi asosli va xabardor uchinchi tomon, barcha tegishli ma'lumotlarga ega bo'lgan holda, manfaatlar to'qnashuvini ishtirokchilar va firmalar fikriga ta'sir qilishi mumkin deb hisoblaydimi yoki yo'qmi.

Oshkora qilish (ya'ni barcha ma'lum manfaatdor tomonlarni mumkin bo'lgan manfaatlar to'qnashuvi haqida xabardor qilish) eng muhim kafolatdir. Vaziyatga qarab, alohida odamlar guruhidan foydalanish yoki maxfiylik shartnomalarini imzolash kabi boshqa echimlar mavjud.

#### **6.5 Shaxsiy manfaatlarga tahdid**

ACCA axloq va xulq-atvor kodeksi shaxsiy manfaatlar mustaqillikka tahdid soladigan ko'plab sohalarni ta'kidlaydi.

##### **6.5.1 Moliyaviy manfaatlar**

Moliyaviy manfaatlar auditorlik tashkiloti mijozning ishlarida moliyaviy manfaatdor bo'lgan hollarda mavjud bo'ladi; masalan, buxgalteriya firmasi mijozning aksiyalariga egalik qiladi yoki mijozning aksiyalariga egalik qiluvchi trastning ishonchli vakili hisoblanadi.

Mijozning moliyaviy manfaatlari shaxsiy manfaatlarga jiddiy tahdiddir. ACCA va IFACga ko'ra, quyida sanab o'tilgan tomonlar mijozda to'g'ridan-to'g'ri yoki bilvosita moddiy manfaatdorlikka ega bo'lishlari mumkin emas.

- Sug'urta kompaniyasi
- Loyiha hamkori bilan bir ofisdagi hamkorlar (va ularning yaqin qarindoshlari)
- Ishonch guruhi a'zosi.
- ishonch guruhi a'zosining bevosita oila a'zosi.

Shuning uchun quyidagi ehtiyot choralari tegishli bo'ladi.

- Qiziqishlarni boshqarish
- Agar kerak bo'lsa, odamni jamoadan olib tashlash
- Mijozning taftish komissiyasini vaziyat haqida xabardor qilish
- Agar kerak bo'lsa, bajarilgan ishlarni ko'rib chiqish uchun mustaqil hamkordan foydalanish.

##### **6.5.2 Yaqin biznes aloqalari**

Firma va mijoz o'rtasida yaqin ish munosabatlarining noto'g'ri o'rnatilishiga misollar:

- Kafolat bilan mijoz qo'shma korxonada katta moliyaviy manfaatga ega bo'lish.

- Firmaning bir yoki bir nechta xizmatlari yoki mahsulotlarini mijozning bir yoki bir nechta kafolat xizmatlari yoki mahsulotlari bilan birlashtirish va paketni ikkala tomonga havola qilgan holda bozorga chiqarish bo'yicha kelishuvlar.

- Taqdim etish yoki marketing shartnomalari bo'yicha firma ishonchnoma mijozning mahsulotlari yoki xizmatlarini distribyutor yoki sotuvchisi sifatida ishlaydi yoki aksincha.

Shunga qaramay, qiziqishning muhimligini va shuning uchun uning ahamiyatini baholash kerak bo'ladi. Biroq, agar qiziqish ahamiyatsiz bo'lmasa, kafolat beruvchi mijoz bilan bunday majburiyatni bajarmasligi kerak. Shuning uchun tegishli kafolatlar kafolatni bekor qilish yoki (boshqa) ish munosabatlarini tugatishdir.

### *6.5.3 Mijoz bilan ishlash*

Ehtimol, xodimlar firma va mijoz o'rtasida harakat qilishlari mumkin yoki bunday harakatni osonlashtirish uchun muzokaralar yoki suhbatlar o'tkazilishi mumkin. Ikkala holat ham mustaqillikka tahdid soladi.

- Auditor xodimlarini kelajakdagi potentsial ish beruvchini hayratda qoldirish istagi sabab bo'lishi mumkin.

(bu ob'ektivlikka ta'sir qiladi).

- Moliya direktori bo'lgan sobiq hamkor auditorlik kompaniyasining tizimlari va tartib-qoidalarini juda yaxshi biladi.

Mustaqillikka tahdid darajasi turli omillarga bog'liq, masalan, shaxs mijoz bilan qanday rol o'ynaganligi, ular ilgari auditga qanchalik ta'sir qilganligi, shaxsning audit bilan aloqasi o'rtasidagi vaqt

Turli xil ehtiyot choralarini ko'rish mumkin.

- Ishonch rejasini o'zgartirish haqida o'ylab ko'rish

- Auditni tark etgan shaxsga nisbatan yetarli tajribaga ega bo'lgan shaxsga topshirishni ta'minlash

- Bajarilgan ishlarni ko'rib chiqish uchun topshiriqda ishtirok etmagan qo'shimcha professional buxgalterni jalb qilish

- Topshiriq bo'yicha sifat nazorati tekshiruvini o'tkazish.

Audit mijozlari uchun axloqiy yo'riqnomada aytilishicha, sherik audit mijozi ishtirok etgan audit tugaganidan keyin kamida ikki yil o'tmaguncha asosiy boshqaruv lavozimini egallamasligi kerak. Firmadan mijozga o'tkazilgan shaxs, agar ular oldindan belgilangan kelishuvlarga muvofiq amalga oshirilmasa, firmadan hech qanday imtiyoz yoki to'lovlarga ega bo'lmasligi kerak. Tashkilot auditorlik mijozi bilan jiddiy ishga qabul qilish bo'yicha muzokaralarda ishtirok etayotgan shaxs firmani xabardor qilishi va bu shaxs topshiriqdan chetlashtirilishini aniqlash uchun tartiblarga ega bo'lishi kerak.

### *6.5.4 Mijoz panelidagi hamkor*

Audit/sug'urta kompaniyasining hamkori yoki xodimi mijozning ishonch kengashida bo'lmasligi kerak. Sug'urta kompaniyasining sherigi yoki xodimi sug'urta mijozi uchun kompaniya kotibi vazifasini bajarishi ma'qul bo'lishi mumkin, agar rol birinchi navbatda ma'muriy bo'lsa (ammo shuni yodda tutingki, kompaniya kotibining

hisobotlarni boshqarishdagi roliga katta e'tibor qaratiladi. Kotibning roli odatdagi ma'muriy vazifalardan tashqariga chiqadi).

#### *6.5.5 Oila va shaxsiy munosabatlar*

Auditorlik tashkiloti va mijoz xodimlari o'rtasidagi oilaviy yoki yaqin shaxsiy munosabatlar mustaqillikka jiddiy tahdid solishi mumkin. Har bir vaziyat alohida baholanishi kerak. Ko'rib chiqilishi kerak bo'lgan omillar:

- ishonchni tasdiqlash bo'yicha majburiyat bo'yicha shaxsning javobgarligi.
- O'zaro munosabatlarning yaqinligi
- Boshqa tomonning ishonch mijozidagi roli.

Agar ishonch guruhi a'zosining bevosita oila a'zosi ishonchni ta'minlash bo'yicha kelishuvga bevosita va muhim ta'sir ko'rsata oladigan ishonchnoma mijozining direktori, mansabdor shaxsi yoki xodimi bo'lsa, u ishonchnoma guruhidan chetlatilishi kerak.

Agar ishonch guruhi a'zosi bo'lmagan xodim ishonch mijozining direktori, mansabdor shaxsi yoki xodimi bilan yaqin oilaviy yoki shaxsiy munosabatlarga ega bo'lsa, firma mustaqillikka tahdid bor yoki yo'qligini ham ko'rib chiqishi kerak.

Firma sifat nazorati siyosati va protseduralariga ega bo'lishi kerak, bu esa xodimlardan mijozning mijoz tomonidan ishlagan yaqin oila a'zolarining muvaffaqiyati haqida hisobot berishlarini talab qiladi.

#### *6.5.6 Sovg'alar va mehmondo'stlik*

Sovg'a/mehmondo'stlikning qiymati aniq ahamiyatsiz bo'lmasa, firma yoki ishonch guruhi a'zosi uni qabul qilmasligi kerak.

#### *6.5.7 Kreditlar va kafolatlar*

Kreditlar va kafolatlar bo'yicha maslahatlar ikki toifaga bo'linadi.

- Mijoz - bank yoki boshqa shunga o'xshash muassasa.
- Boshqa holatlar

Agar kredit tashkiloti mijozni auditorlik firmasiga yoki ishonch guruhi a'zosiga oddiy tijorat shartlarida arzimagan miqdorda qarz bersa, mustaqillikka hech qanday tahdid yo'q. Agar kredit muhim bo'lsa, xavfni maqbul darajaga kamaytirish uchun kafolatlar qo'llanilishi kerak edi. Tegishli himoya, ehtimol, mustaqil tekshiruv bo'lishi mumkin (firmaning boshqa idorasidagi sherik tomonidan).

Bank yoki boshqa kredit tashkilotining mijozidan ishonch guruhi a'zolariga berilgan kreditlar jismoniy shaxs uchun muhim bo'lishi mumkin, biroq ular oddiy tijorat shartlarida bo'lsa, mustaqillikka xavf tug'dirmaydi.

Biroq, auditorlik firmasi yoki ishonchni tasdiqlash bo'yicha shartnomada ishtirok etuvchi jismoniy shaxs bank yoki shunga o'xshash muassasa bo'lmagan mijoz bilan hech qanday kredit yoki kafolat shartnomasini tuzmasligi kerak.

#### *6.5.8 Kechiktirilgan to'lovlar*



Kechiktirilgan to'lovlar mavjud bo'lgan vaziyatda auditor haqiqatda mijozga kredit berish xavfini o'z zimmasiga oladi, shundan so'ng yuqoridagi ko'rsatmalar dolzarb bo'lib qoladi.

Auditorlik tashkilotlari taftish komissiyasi yoki korporativ boshqaruvga aloqador boshqa shaxslar bilan masalalarni muhokama qilishda yig'implarning to'planishi va ahamiyatidan ehtiyot bo'lishlari kerak, agar kerak bo'lsa, muddati o'tgan yig'implar to'lanmagan taqdirda iste'foga chiqish imkoniyatidan ehtiyot bo'lishlari kerak.

#### *6.5.9 Foizlar yoki shartli to'lovlar*

Shartli to'lovlar - bu bitimning natijasi yoki natijasi yoki bajarilgan ish natijasiga qarab oldindan belgilangan asosda hisoblangan to'lovlar.

Etika shuni ko'rsatadiki, firma to'lov miqdori ishonchni ta'minlash bo'yicha ishning natijasiga yoki ishonchni ta'minlash bo'yicha kelishuv predmeti bo'lgan narsalarga bog'liq bo'lgan har qanday haq to'lash kelishuviga kirmasligi kerak. Bundan tashqari, ishonch mijozidan kafolat bo'lmagan ish uchun shartli to'lovni qabul qilish odatda noto'g'ri bo'ladi.

#### *6.5.10 Yuqori komissiya foizi*

Tashkilot ishonchnoma mijoz olgan mukofotning umumiy miqdori kompaniyaning umumiy ish haqining muhim qismini tashkil qilganda yuzaga keladigan vaziyatdan ehtiyot bo'lishi kerak. Mustaqillikka tahdid mavjudligini aniqlashda firmaning tuzilishi va savdoning davomiyligi kabi omillar dolzarb bo'ladi. Shuningdek, ishonchnoma mijoz tomonidan olinadigan komissiyalar individual sherik daromadining muhim qismini tashkil etadigan vaziyatlardan ehtiyot bo'lish kerak.

Bunday vaziyatlarda ehtiyot choralari quyidagilarni o'z ichiga olishi mumkin:

- Taftish komissiyasi bilan muammolarni muhokama qilish
- mijozga qaramlikni kamaytirish choralari ko'rish
- Tashqi/ichki sifat nazorati bo'yicha sharhlarni olish
- ACCA kabi uchinchi tomon maslahati

Axloqiy yo'riqnomada aytilishicha, agar bitta mijoz yoki tegishli mijozlar guruhi tomonidan to'langan audit va takroriy ish haqi kompaniyaning umumiy to'lovlarining 15 foizidan oshsa, jamoatchilik a'zoning xolisligi buzilgan bo'lishi mumkinligidan xabardor bo'lishi mumkin. Agar kompaniya fond birjasida ro'yxatga olingan yoki ochiq bo'lsa, bu ko'rsatkich 10% bo'lishi kerak.

Yangi firmalar uchun bu chegaralar ichida qolish qiyin bo'ladi va bunday vaziyatda firmalar ko'rsatilgan ehtiyot choralari qo'llashlari kerak.

#### *6.5.11 Louboling*

Agar firma o'zidan oldingi firma to'lagan kafolat to'lovlarini sezilarli darajada kamaytirsam, shaxsiy manfaatlar uchun jiddiy tahdid paydo bo'ladi. Agar firmaning tenderi muvaffaqiyatli bo'lsa, firma quyidagi kabi himoya choralari qo'llashi kerak:

- Kompaniyaga topshiriqni bajarish uchun tegishli xodimlar va vaqt sarflanganligini ko'rsatishi uchun yozuvlarni yuritish.

- Barcha amaldagi standartlar, ko'rsatmalar va sifat nazorati tartib-qoidalariga muvofiqligi.

#### *6.5.12 To'plam*

Ishonchni tasdiqlovchi mijoz uchun yuqori boshqaruv xodimlarini, ayniqsa ishonchni tekshirish bo'yicha shartnoma mavzusiga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan shaxslarni yollash ishonchni ta'minlovchi firma uchun shaxsiy manfaatlarga tahdid soladi.

Kafolat beruvchilar mijoz uchun boshqaruv qarorlarini qabul qilmasligi kerak. Ularning ishtiroki, agar mijoz ularni tanlash mezonlarini ishlab chiqqan bo'lsa, nomzodlarning qisqa ro'yxatini ko'rib chiqish bilan cheklanishi mumkin.

### ***6.6 O'z-o'zini tekshirish tahdidi***

O'z-o'zini ko'rib chiqish tahdidi paydo bo'lishi mumkin bo'lgan asosiy soha sug'urta kompaniyasining ishonchnoma mijoziga kafolat xizmatlaridan (bir nechta xizmatlar) boshqa xizmatlarni taqdim etishidir. ACCA va IFAC qoidalari buxgalteriya firmalari o'z mijozlariga taqdim etishi mumkin bo'lgan boshqa xizmatlar bo'yicha ko'plab ko'rsatmalar beradi va ular quyida muhokama qilinadi.

Mijozlarga boshqa xizmatlarni ko'rsatishda davlat kompaniyalari yoki ochiq mas'uliyatli jamiyatlar va xususiy kompaniyalar o'rtasidagi farq muhim masala hisoblanadi.

Jamiyat manfaati bo'lgan kompaniyalar - bu qandaydir sabablarga ko'ra (hajmi, tabiati, mahsulotlari) "jamoat e'tiborida" bo'lgan kompaniyalardir. Auditorlar ularga xuddi ochiq ro'yxatga olingan kompaniyalar kabi munosabatda bo'lishlari kerak.

Qo'shma Shtatlarda, listing kompaniyalari uchun auditorning mustaqilligi to'g'risidagi Sarbanes-Oksli qoidalariga ko'ra, agar buxgalter auditorlik mijoziga auditorlikdan tashqari ba'zi xizmatlar ko'rsatsa, mustaqil emas. Tegishli xizmatlar:

- Buxgalteriya hisobi
- moliyaviy axborot tizimlarini ishlab chiqish va joriy etish.
- Baholash xizmatlari yoki adolatli fikrlar
- Aktuar xizmatlari
- Ichki audit xizmatlari
- Boshqarish funktsiyalari
- Kadrlar bo'limi
- Brokerlik va dilerlik xizmatlari
- Yuridik xizmatlar

#### ***6.6.1 Kafolatlangan mijoziga oxirgi xizmat***

Axloqiy yo'l-yo'riq mijozning direktori yoki mansabdor shaxsi bo'lgan shaxslarga yoki tekshirilayotgan davrda yoki ishonch hosil qilishdan oldingi ikki yil ichida ishonchni ta'minlash bo'yicha shartnomada mavzu ma'lumotlariga bevosita va muhim ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan xodimlarga qaratilgan.

Agar jismoniy shaxs yuqorida ko'rsatilgan muddatlar tugagunga qadar mijoz bilan yaqin aloqada bo'lgan bo'lsa, sug'urta kompaniyasi mustaqillikka nisbatan

yuzaga keladigan tahdidni ko'rib chiqishi va tegishli himoya choralari qo'llashi kerak, masalan:

- Xodimning topshiriq bo'yicha ishi sifatini nazorat qilish haqida umumiy ma'lumotga ega bo'ling.

- Taftish komissiyasi bilan masalani muhokama qilish

#### *6.6.2 Umumiy xizmatlar*

Kafolat mijozlari uchun buxgalterlar:

- Tranzaksiyani avtorizatsiya qilish, bajarish yoki yakunlash

- Qanday tavsiyalarga amal qilish kerakligini aniqlang.

- Boshqaruv mas'ul shaxslarga rahbariyat sifatida hisobot berish.

Mijozning ishonch aktivlarini saqlash, mijoz xodimlarining normal vazifalarini bajarishini nazorat qilish va mijoz nomidan dastlabki hujjatlarni tayyorlash ham himoya choralari bilan hal qilinishi kerak bo'lgan o'z-o'zini tekshirish uchun jiddiy tahdidlarni keltirib chiqaradi. Bu bo'lishi mumkin:

- Ishonchni kafolatlamaydigan guruh a'zolaridan ushbu rollarni bajarish uchun foydalanilishini ta'minlash.

- Maslahat uchun mustaqil professional buxgalterni jalb qilish

- Xodimlar mijozlar uchun nima qila olishi va nima qila olmasligi haqidagi sifat nazorati siyosati.

- Tegishli ma'lumotlarni boshqaruv vakolatiga ega shaxslarga oshkor qilish.

- ishonchni ta'minlash bo'yicha kelishuvni bekor qilish.

#### *6.6.3 Buxgalteriya hisobi va moliyaviy hisobotlarni tayyorlash*

Shubhasiz, agar firma buxgalteriya hisobi va moliyaviy hisobotlarni tayyorlasa va keyin tekshirsa, o'z-o'zini ko'rib chiqish xavfi katta. Boshqa tomondan, auditorlar odatda moliyaviy hisobotlarni tayyorlashda rahbariyatga yordam beradi va buxgalteriya hisobi tartiblari va buxgalteriya hisobi bo'yicha maslahat beradi.

Shu sababli, sug'urta kompaniyalari yuzaga keladigan xavflarni tahlil qilishlari va xavfning maqbul darajada bo'lishini ta'minlash uchun ehtiyot choralari ko'rishlari kerak. Kafolatlarga quyidagilar kiradi:

- Ishni bajarish uchun ishonch guruhi a'zolaridan boshqa shaxslardan foydalanish

- Bajarilgan ish uchun mijozning roziligini olish

Mijoz ro'yxatga kiritilganda yoki jamoat manfaatlarida qoidalar yanada qat'iyroq bo'ladi. Favqulodda vaziyatlar bundan mustasno, firmalar ro'yxatga olingan yoki jamoat manfaatlariga ega bo'lgan mijozlar uchun hisob yoki moliyaviy hisobotlarni tayyorlashlari shart emas.

Har qanday mijoz uchun sug'urta kompaniyalariga quyidagilarga ruxsat berilmaydi:

- Jurnal yozuvlarini mijozning ruxsatisiz belgilash yoki o'zgartirish.

- Tranzaksiyalarga ruxsat berish yoki tasdiqlash

- Dastlabki hujjatlarni tayyorlash

#### *6.6.4 Baholash xizmatlari*

Baholash kelajakdagi ishlanmalar to'g'risida taxminlarni ishlab chiqish, muayyan metodologiya va usullarni qo'llash va ularni aktiv, majburiyat yoki umuman biznes uchun ma'lum bir qiymat yoki qiymatlar oralig'ini hisoblash uchun birlashtirishni o'z ichiga oladi.

Agar auditorlik tashkiloti kompaniya tomonidan tekshirilgan moliyaviy hisobotga kiritiladigan baholashni amalga oshirsa, o'z-o'zini tekshirish tahdidi mavjud.

Auditorlik firmalari moliyaviy hisobot uchun muhim bo'lgan masalalarni baholamasligi kerak.

Agar baholash nomoddiy masala bo'yicha o'tkazilsa, auditorlik tashkiloti xavfni maqbul darajaga tushirishni ta'minlash uchun ehtiyot choralari qo'llashi kerak. Himoya choralari qo'llashda quyidagi jihatlar e'tiborga olinishi kerak: audit mijozining baholashdagi tegishli masalalardan qay darajada xabardorligi va tegishli mulohazalar darajasi, o'rnatilgan metodologiyalar qay darajada qo'llanilganligi va baholashda noaniqlik darajasi. . Kafolatlarga quyidagilar kiradi:

- Ikkinchi hamkor tekshiruvi
- Mijoz foydalanilgan baholash va taxminlarni tushunishini tasdiqlash.
- Mijoz baholash uchun mas'uliyatni o'z zimmasiga olishini ta'minlash.
- Baholash va audit uchun alohida xodimlardan foydalanish

#### *6.6.5 Soliq xizmatlari*

Soliq xizmatlarini ko'rsatish, odatda, mustaqillikni buzish deb hisoblanmaydi.

#### *6.6.6 Ichki audit xizmatlari*

Firma ko'pgina yurisdiksiyalarda audit mijoziga ichki audit xizmatlarini taqdim etishi mumkin. Shu bilan birga, u mijozning ichki nazorat tizimini yaratish, qo'llab-quvvatlash va monitoring qilish uchun o'z mas'uliyatini tushunishini ta'minlashi kerak. Mijoz xodimiga ichki audit faoliyati uchun mas'uliyat yuklanishi va boshqaruv kengashi yoki taftish komissiyasi ichki audit tomonidan bajarilgan barcha ishlarni ma'qullashi kabi xavfsizlik choralari qo'llash maqsadga muvofiq bo'lishi mumkin.

#### *6.6.7 Korporativ moliya*

Korporativ moliyaning ba'zi jihatlari o'z-o'zini tekshirish tahdidlarini keltirib chiqaradi, ularni himoya choralari bilan maqbul darajaga tushirib bo'lmaydi. Shunday qilib, sug'urta kompaniyalariga kafolat mijozining aktsiyalarini ilgari surish, sotish yoki obuna qilishga ruxsat berilmaydi. Shuningdek, ularga ishonchnoma mijozini tranzaksiya shartlariga rioya qilishga yoki mijoz nomidan operatsiyani bajarishga majburlashga ruxsat berilmaydi.

Mijozga korporativ strategiyalarni belgilashda yordam berish, kapitalning mumkin bo'lgan manbalarini aniqlashda yordam berish va tuzilmaviy maslahatlar berish kabi boshqa korporativ moliya xizmatlari Qo'shma Shtatlardan boshqa yurisdiksiyalarda ham qabul qilinishi mumkin.

#### *6.6.8 Boshqa xizmatlar*

Auditorlik firmasi mijozlarga turli xil xizmatlarni sotishi mumkin, masalan:

- IT xizmatlari
- Xodimlar uchun vaqtinchalik yordam
- Sud yordami
- Yuridik xizmatlar

Kafolat firmasi mustaqillikka to'siqlar mavjudligini ko'rib chiqishi kerak. Misollar, IT ichki nazorat tizimlarini ishlab chiqishni so'ragan firma, keyinchalik o'z auditining bir qismi sifatida ko'rib chiqadi yoki firmadan bosh buxgalterning tug'ruq ta'tilini qoplash uchun buxgalter bilan ta'minlashni so'rashi mumkin. Firma mustaqillikka tahdidni tegishli himoya choralari bilan yumshatish mumkinligini ko'rib chiqishi kerak. Shunga qaramay, Amerikada tartib-qoidalar boshqa xududlarga qaraganda qattiqroq.

### ***6.7 Propaganda tahdidi***

Advokatlik tahdidi sug'urta kompaniyasi mijozning nizosida ishtirok etishi yoki qandaydir tarzda uning advokati sifatida harakat qilishi mumkin bo'lgan muayyan vaziyatlarda yuzaga keladi. Buning eng yaqqol misollari, firma mijozga yuridik xizmatlarni taklif qilgani va aytaylik, sud ishida ularni himoya qilgani yoki ekspert sifatida ularning nomidan dalillar taqdim etgani bo'lishi mumkin. Agar firma mijoz uchun korporativ moliyaviy ishlarni bajargan bo'lsa, tahdidlar ham paydo bo'lishi mumkin; masalan, agar auditorlik tashkiloti qarzni undirish bo'yicha maslahat bergan bo'lsa va mijoz nomidan bank bilan muzokaralar olib borsa.

Yuqoridagi boshqa tahdidlar singari, firma xavfni baholashi va kerak bo'lganda himoya choralari qo'llashi kerak. Tegishli himoya choralari ishni bajarish va ma'lumotlarni audit komissiyasiga oshkor qilish uchun firmaning turli bo'limlaridan foydalanishni o'z ichiga olishi mumkin. Esda tutingki, eng yaxshi variant har doim mustaqillikka bo'lgan xavf juda katta bo'lsa, majburiyatdan voz kechishdir.

### ***6.8 Tanishuv tahdidi***

Tanishlik yoki assotsiatsiya tahdidi, auditorlik tashkiloti va uning xodimlari mijoz va uning xodimlari bilan haddan tashqari yaxshi tanish bo'lganligi sababli mustaqillikka putur yetkazishdir. Bunday sharoitda professional skeptitsizmni yo'qotish xavfi katta.

Biz allaqachon bu xavf paydo bo'lgan ba'zi misollarni muhokama qildik, chunki ko'pincha tanishlik tahdidi shaxsiy manfaat tahdidi bilan birga sodir bo'ladi.

#### ***6.8.1 Yuqori darajadagi xodimlarning ishonchli mijozlar bilan uzoq muddatli aloqasi***

Mijoz bilan uzoq vaqt ishlagan auditorlik tashkilotining yuqori lavozimli xodimlari mustaqillikka jiddiy tahdid soladi. Shu sababli, barcha firmalar xodimlar va sodiq mijozlar o'rtasidagi munosabatlarni kuzatib borishlari va mustaqillik kafolatlaridan foydalanishlari kerak, masalan, ishonch guruhidan yuqori martabali xodimlarni almashtirish, sharhlar o'tkazish va mustaqil (lekin ichki) sifat nazorati sharhlarini olish uchun ikkinchi hamkorlarni jalb qilish.

## **6.9 Qo'rqitish tahdidi**

Qo'rqitish tahdidi ishonch guruhi a'zolari mijoz xodimlari tomonidan qo'rqitish uchun asosga ega bo'lganda yuzaga keladi.

Bular, shuningdek, shaxsiy manfaatlarga tahdid soladigan misollardir, chunki asosan qo'rqitish faqat sug'urta kompaniyasi yo'qotadigan narsaga ega bo'lganda sodir bo'lishi mumkin.

### *6.9.1 Haqiqiy sud jarayoni va tahdidli sud jarayoni*

Qo'rqitish tahdidining eng yaqqol misoli, mijoz sug'urta kompaniyasini ilgari bajarilgan ishlar uchun sudga berish yoki sudga berish bilan tahdid qilganda. Bunday holda, firma mijozni yo'qotish, yomon reklama qilish va ularni beparvolik uchun aybdor deb topish ehtimoli bilan duch keladi, bu esa keyingi muammolarga olib keladi. Bu, masalan, o'tmishda malakali bo'lgan bo'lsa, firmaga malakasiz audit hisobotini taqdim etishga bosim o'tkazilishiga olib kelishi mumkin.

Qoidaga ko'ra, sug'urta kompaniyalari bunday holatlardan qochishga harakat qilishlari kerak. Agar ular yuzaga kelsa, quyidagi omillarni hisobga olish kerak:

- Sud jarayonining muhimligi.
- ishonchni ta'minlash bo'yicha kelishuvning tabiati.
- da'vo oldingi kafolat shartnomasiga tegishlimi. Quyidagi ehtiyot choralarini ko'rish mumkin.
- Taftish komissiyasiga sud jarayonining mohiyati va hajmini oshkor qilish.
- Ta'sir qilingan aniq shaxslarni audit guruhidan olib tashlash.
- Ishni ko'rib chiqish uchun jamoaga qo'shimcha professional buxgalterni jalb qilish

Biroq, agar da'vo jiddiy bo'lsa, mustaqillikka tahdid juda yuqori bo'lgani uchun uni qaytarib olish kerak bo'lishi mumkin.

### *6.9.2 Ikkinchi fikr*

Auditorlar qo'rqitish tahdidiga duchor bo'lishining yana bir usuli - audit mijozi taklif qilingan auditorlik hisobotidan norozi bo'lib, boshqa auditorlik tashkilotidan ikkinchi fikrni so'rashi.

Bunday sharoitda ikkinchi auditorlik tashkiloti moliyaviy hisobot bo'yicha rasmiy auditorlik xulosasini bera olmaydi - buni faqat tayinlangan auditor amalga oshirishi mumkin. Biroq, muammo shundaki, agar boshqa auditorlik tashkiloti boshqa mijozga boshqa fikr maqbul bo'lishi mumkinligini ko'rsatsa, tayinlangan auditorlar o'z fikrini o'zgartirish uchun bosim o'tkazishi mumkin. Aslini olganda, shaxsiy manfaat tahdidi mavjud, chunki mavjud auditor bu yil o'z fikrini o'zgartirmasa, kelgusi yilda auditni yo'qotishini his qilishi mumkin.

Kompaniya direktoriga ikkinchi auditorlik kompaniyasi bilan moliyaviy hisobotdagi masalalarni sharhlash haqida gaplashishga hech narsa to'sqinlik qilmaydi. Biroq, ikkinchi fikr uchun murojaat qilgan firma juda ehtiyot bo'lishi kerak, chunki agar direktor ularga barcha kerakli ma'lumotlarni taqdim qilmagan bo'lsa, ular shakllantirgan fikr baribir noto'g'ri bo'lishi mumkin. Shu sababli, ikkinchi fikrni beruvchi firmalar mavjud auditor bilan bog'lanish uchun ruxsat so'rashlarini va

barcha faktlardan xabardor bo'lishlarini ta'minlashlari kerak. Agar ruxsat berilmasa, ikkinchi auditorlar auditorlik xulosasiga izoh berishdan bosh tortishlari kerak.

Ikkinchi fikr mavjud auditorlar uchun mustaqillik muammosiga olib kelishi mumkinligini hisobga olsak, auditorlik firmalari, odatda, agar ulardan baribir taqdim etishni so'rasa, juda ehtiyot bo'lishlari kerak.

## 7. BIZNESDA ETIKA

### 7.1 *Biznes va axloq*

Biznesda etika: "Axloqiy qadriyatlarni biznes xulq-atvoriga qo'llash".

Kompaniyalar, shuningdek, xatti-harakatlar me'yorlari va standartlariga asoslangan axloqiy qadriyatlarga ega bo'lib, ularning rahbarlari o'zlarining shaxsiyatini ifoda etish va maqsadlariga erishishda eng yaxshi yordam beradi deb hisoblaydilar. Ushbu axloqiy qadriyatlarning ba'zilari aniq bo'lishi mumkin; masalan, missiya bayonotida yoki xodimlarni o'qitish dasturlarida ifodalangan. Boshqa jihatlar tashkilot madaniyatining bir qismi bo'lgan yozilmagan qoidalar va urf-odatlar bo'lishi mumkin.

Ish jarayoni axloqiy dilemmalarning unumdor manbaidir, chunki uning butun maqsadi moddiy manfaat, foydadir. Biznesdagi muvaffaqiyat boshqalarga nisbatan potentsial afzalliklarni doimiy, baquvvat izlashni talab qiladi va ishbilarmonlar bunday afzallik beradigan hamma narsani qilishga majbur.

Quyidagi jadvalda axloqning uchta elementi jamlangan.

<b>Element</b>	<b>Tushuntirish</b>
MEN	Etika insonning o'z harakatlari uchun kasbiy javobgarligi bilan bog'liq.
QILING	Etika insonning "haqiqiy dunyoda" amalga oshirishi mumkin bo'lgan amaliy harakatlariga taalluqlidir. Inson har doim nima qilayotganini emas, balki qanday harakat qilishini hisobga olish muhimdir.
YAXSHI	Etika turli harakatlar yo'nalishlari o'rtasida tanlovdir. Ular boshqasiga qaraganda kamroq noxush harakatlarni o'z ichiga olishi mumkin.

#### 7.1.1 *Ishonch muammosi*

Vaziyat qanday bo'lishidan qat'iy nazar, jamoatchilik (ayniqsa, professionallar uchun) tashkilotlarning axloqiy harakat qilishini kutadi. Bu "Menga ishon" modeli sifatida tanilgan va ko'p yillar davomida ko'pchilik biznes oilaviy mulk bo'lganida ishlatilgan. Zamon o'zgardi va endi ko'pchilik kompaniyalarni otalar va o'g'illar emas, balki direktorlar va menejerlar boshqaradi va model "Meni jalb qiling" deb o'zgartirildi, chunki ularning axloqiy fazilatlarini ko'proq isbotlash kerak edi.

So'nggi paytlarda biznesning ishonchliligi pasayib ketdi va buni tasdiqlash uchun ko'proq dalillar talab qilinadi. "Menga ko'rsatish" bosqichi ishonchni namoyish qilishni talab qildi, "Meni isbotla" mustaqil tekshirish va tasdiqlashni talab qildi va

"Menga itoat et"ning yakuniy bosqichi qonunda axloqsiz xatti-harakatlar holatlarini bartaraf etish uchun qonunlar ishlab chiqilganda mavjud bo'ladi. Hozirda biz undan biroz uzoqdamiz.

Bu ishonchning barbod bo'lishiga nima sabab bo'ldi? 1980-yillardan beri Buyuk Britaniyada Barings Bank, Polly Peck va Maksvell nomlari kabi bir qator korporativ faoliyatda halokat kuzatildi. AQShda Worldcom, Enron va Tyco atrofida janjallar bo'lgan. Evropa sirg'alib ketmadi va Parmalat bilan ba'zi muammolarga duch keldi, Osiyoda Mitsubishi Motors va Daewoo ham muammolarga duch keldi. Bu mojarolarning barchasi aholining yirik korporatsiyalarga bo'lgan ishonchini jiddiy ravishda yo'qqa chiqardi.

Ushbu ishonchsizlikka qarshi turish uchun ko'plab korporatsiyalar o'z xodimlariga yo'l-yo'riq va treninglar berish uchun axloqiy strategiya va siyosatlarini ishlab chiqdilar. Strategiya rahbariyat tomonidan belgilanadi va biznesning barcha sohalarida qo'llaniladi va tashkilotning madaniy DNK qismiga aylanadi.

### *7.1.2 Korporativ javobgarlik siyosati va hisobotlari*

Axloqiy strategiya har doim ham begonalarga ko'rinmaydi va ko'plab kompaniyalar endi o'z manfaatdor tomonlariga o'zlarining majburiyatlarini namoyish etish va kengroq jamiyatdagi munosabatlarini boshqarish uchun Korporativ Mas'uliyat siyosati (CRPs) va Korporativ Mas'uliyat hisobotlarini (CRRs) chiqaradilar. Ular tashkilot o'z aktsiyadorlarining mas'uliyatidan tashqarida bo'lgan mas'uliyatga ega degan fikrni aks ettiradi.

#### (a) Korporativ (ijtimoiy) mas'uliyat siyosati

Korporativ mas'uliyat siyosati korporativ ijtimoiy mas'uliyat siyosati sifatida ham tanilgan. Tashkilot o'zi a'zo bo'lgan mahalliy hamjamiyatga qanday yordam berishni va qaysi xayriya tashkilotlarini qo'llab-quvvatlashni hal qiladigan siyosatlar. Biroq, ular kengroq jamoatchilik bilan ham shug'ullanadilar va siyosatchilar ko'pincha tashkilotning atrof-muhitga ta'sirini kamaytirish va yangi xodimlarni qayerdan yollash haqida o'ylashadi. Ushbu siyosatlar tashkilotning umumiy maqsadlariga muvofiq bo'lishi kerak, hatto tashkilot foydaning pasayishi kabi muammolarga duch kelganda ham doimiy qo'llab-quvvatlashni ta'minlashi kerak.

#### (b) Korporativ javobgarlik to'g'risidagi hisobotlar

Ko'pgina yangi texnologik yutuqlar kompaniyaning uglerod izi va atrof-muhitga ta'siri bo'yicha statistik ma'lumotlarni taqdim etish imkonini beradi. Tashkilot to'g'risida batafsil ma'lumot berish uchun ularni xodimlar almashinuvi kabi an'anaviy hisob-kitoblarga qo'shish mumkin.

Bunday korporativ qadriyatlar xodimlarning xatti-harakatlariga nisbatan umidlarini ham aniqlaydi. Maqsad - shaxsiy xulq-atvor va professionallik nuqtai nazaridan xodimlarning izchil xulq-atvoriga erishishdir. Ushbu siyosatlar ixtiyoriy asosda qo'llaniladi va natijalar auditlar, so'rovlar va suhbatlar orqali nazorat qilinadi.

## **8. AXLOQIY DILEMMALAR**



Axloqiy dilemmalar - bu ikkita axloqiy qadriyatlar yoki talablar bir-biriga mos kelmaydigan holatlardir. Ular, shuningdek, shaxsga ikkita qarama-qarshi talab yoki majburiyat qo'yilganda paydo bo'lishi mumkin.

Biz axloqiy buxgalterlarga bo'lgan ehtiyoj va ularning axloqsiz xatti-harakatlarining oqibatlarini muhokama qildik. Shuning uchun ular axloqiy muammoni aniqlay olishlari va uni samarali va to'g'ri hal qila olishlari muhimdir. Ko'pgina dilemmalar shaxsiy yaxlitlikni ham, biznes ko'nikmalarini ham shubha ostiga qo'yadi, shuning uchun aniq axloqiy tushuncha juda muhimdir. Endi biz buxgalterlar axloqiy qarorlar qabul qilishlari kerak bo'lgan vaziyatlarni va ular bilan qanday kurashishni ko'rib chiqamiz.

### ***8.1 Axloqiy dilemmalar va manfaatlar to'qnashuvi***

Axloqiy dilemmalar - bu ikkita axloqiy qadriyatlar yoki talablar bir-biriga mos kelmaydigan holatlardir. Ular, shuningdek, shaxsga ikkita qarama-qarshi talab yoki majburiyat qo'yilganda paydo bo'lishi mumkin.

Manfaatlar to'qnashuvi shaxsning ikki yoki undan ortiq tomonlar oldida majburiyatlari bo'lganda yuzaga keladi. Ish jarayonida axborot yoki boshqa muammolar paydo bo'lishi mumkin, ya'ni ular bir tomon uchun boshqasiga zarar yetkazmasdan ishlashni davom ettira olmaydi. Manfaatlar to'qnashuvi o'z-o'zidan noto'g'ri emas, lekin agar mutaxassis ongli ravishda va ularni e'lon qilmasdan harakat qilishda davom etsa, ular muammoga aylanadi.

### ***8.2 Axloqiy dilemmalar va manfaatlar to'qnashuvi yuzaga keladigan vaziyatlar***

Axloqiy dilemmalar to'rtta qadriyatlar to'plami o'rtasidagi qarama-qarshiliklar natijasida yuzaga keladi.

- Jamoat qadriyatlari - huquq
- Shaxsiy qadriyatlar - inson amal qiladigan qadriyatlar va tamoyillar.
- Korporativ qadriyatlar - ko'pincha axloq kodeksida mustahkamlangan shaxs ishlayotgan tashkilotning qadriyatlari va tamoyillari.
- Kasbiy qadriyatlar - shaxs a'zosi bo'lgan kasbiy tashkilotning ko'pincha axloq kodeksida mustahkamlangan qadriyatlari va tamoyillari.

Agar jamiyat biznesni noto'g'ri yo'l tutadi deb hisoblasa, eng kam xatti-harakatlar darajasini ta'minlash uchun qonunlar qabul qilinishi mumkin. Bunga atrof-muhit muammolari, kartellar va adolatsiz raqobat, shuningdek, firibgarlik, insayderlik, poraxo'rlik va korrupsiya bilan shug'ullanish uchun yaratilgan qonunlar misol bo'ladi.

Axloqiy dilemmalar nima to'g'ri va nima noto'g'ri ekanligini noaniq tanlash bilan bog'liq. Aslida, tanlov eng kam noto'g'ri harakat qilish bo'lishi mumkin. Bunday

sharoitda odamning maslahat so'rash va to'g'ri tanlov qilish uchun o'z instinktlariga ishonishdan boshqa qila oladigan narsa juda oz.

### 8.2.1 Etika va shartnoma majburiyatlari

*Shartnoma majburiyati nizomdan jismoniy shaxsning shartnoma tuzishi bilan farq qiladi.*

*ixtiyoriy ravishda; qonunchilik majburiyatlarida ixtiyoriy element mavjud emas.*

*Bu shuni anglatadiki, jismoniy shaxs qonunni buzmasdan shartnoma majburiyatlarini buzishi mumkin. Shu sababli, kasbiy etika, hatto shartnoma majburiyatlari hisobiga kelib chiqsa ham, hurmat qilinishi kerak.*

Mantiqan, bu kasbiy etikani yoki mehnat shartnomasi shartlarini buzishni tanlashni hisobga olgan holda, siz kasbga ustunlik berishingiz kerakligini anglatadi. Mehnat tribunallari ish beruvchidan kasbiy etikani buzishni talab qilgan xodimni qo'llab-quvvatlaydi - muammo shundaki, ko'plab xodimlar bunday masalalar bo'yicha sudga borishni xohlamaydilar.

### 8.2.2 Axloqiy keskinlik misollari

Quyida qiymatlar to'plami o'rtasida qanday qilib ziddiyat yaratish mumkinligiga misollar keltirilgan.

(a) Jamoat qadriyatlari va korporativ qadriyatlar

Ish beruvchi shaxsdan nogiron yoki xodimni millatiga ko'ra kamsitish kabi noqonuniy harakat qilishni so'rashi mumkin.

(b) shaxsiy qadriyatlar va korporativ qadriyatlar

Biror kishi o'z tashkilotining ayrim faoliyatiga, masalan, chet eldagi fabrikalarda bolalar mehnatidan foydalanishga rozi bo'lmasligi mumkin. Garchi bu noqonuniy bo'lmasa-da, bu ularning axloqiy e'tiqodlariga zid keladi.

(c) professional qadriyatlar va korporativ qadriyatlar

Ish beruvchi shaxsni foyda marjasini yaxshilash uchun hisoblar to'plamiga tuzatishlar kiritish talab qilinadigan holatga qo'yadi. Bunday o'zgartirishlar ularning buxgalteriya organining xulq-atvor kodeksiga ziddir.

### 8.3 Axloqiy dilemmani aniqlash

Kasbiy hayoti davomida buxgalterlar axloqiy dilemma yoki manfaatlar to'qnashuviga olib keladigan vaziyatlarga duch kelishadi. Quyidagi savollar kelajakdagi muammolarni aniqlash qobiliyatingizni rivojlantirishga yordam beradi. Qaysi axloqiy tamoyillar xavf ostida ekanligini aniqlash uchun taqdim etilgan ma'lumotlardan foydalaning.

## SAVOL

### Vaqt bosimi

Bu oy uchun boshqaruv hisobotlarini to'ldirishga ko'p vaqtingiz yo'q. Muhim savdo ma'lumotlari savdo guruhi tomonidan taqdim etiladi, odatda siz uni yakuniy raqamlarga kiritishingiz uchun o'z vaqtida. Savdo hisoboti xodimlarning kasalligi tufayli bu oy kechiktirildi va siz schyot-fakturalar moliya direktoriga topshirilishidan bir necha soat oldin bu xaqida ma'lumot oldiz.

## JAVOB

Bu yerda halollik muammosi bor. Boshqaruv hisoblaringizga ma'lumot kiritish uchun vaqtingiz bo'lishi mumkin bo'lsa-da, uning to'g'riligini ham tekshira olmasligingiz dargumon. Shuning uchun, siz moliyaviy direktorga oylik savdolar haqida noto'g'ri ma'lumot berish xavfini tug'dirasiz.

## SAVOL

Soliq bo'yicha maslahat

Tushlik tanaffus paytida kompaniyangizning HR menejeri sizdan yordam so'radi. U yaqinda katta miqdordagi pulni meros qilib oldi va sizdan uning meros solig'i va sarmoyadan olinadigan daromad solig'ini hisoblashingizni so'raydi. Shuningdek, u sizdan pulini qanday sarmoya qilish kerakligi haqida maslahat so'radi.

## JAVOB

Bu yerda professional kompetentsiya va tegishli ehtiyotkorlik muhim ahamiyatga ega. Agar siz soliq mutaxassisi bo'lmasangiz, soliq majburiyatini hisoblash uchun yetarli bilimga ega bo'lishingiz dargumon. Moliyaviy maslahat mina maydoni bo'lishi mumkin va buni amalga oshirishdan oldin moliyaviy xizmatlar qoidalariga muvofiq malakaga ega bo'lishingiz kerak bo'lishi mumkin.

Agar siz kerakli malakaga ega bo'lsangiz ham, siz ehtiyotkorlik bilan harakat qila olmaysiz, chunki siz bergan har qanday maslahat o'z joyida bo'ladi va siz bu masalani yetarlicha batafsil o'rgana olmaysiz.

## SAVOL

Sizdan hamkasblaringizdan birining ta'tilda bo'lgan vaqtda vazifalarini bajarishingiz so'ralgan. Ularning vazifalaridan biri har oylik hisob-kitob yig'ilishidan bir necha kun oldin boshqaruv hisobotlarini bo'lim boshliqlariga topshirishdir. Ketishdan oldin hamkasbingiz sizga "Faqat hisob-fakturalarni chop eting va har bir rahbarning stoliga qo'ying", dedi.

## JAVOB

Maxfiylik muammoning o'zida. Boshqaruv hisoblari odatda faqat yuqori boshqaruv uchun ajratilgan, shuning uchun siz ularning noto'g'ri qo'llarga tushib qolish xavfini kamaytirishingiz kerak. Stolda himoyalangan nusxalarni qoldirish ularni himoyasiz qiladi. Ideal holda, ular to'g'ridan-to'g'ri tegishli menejerga topshirilishi yoki agar ular o'z stolida qoldirilsa, maxfiy konvertida muhrlangan bo'lishi kerak.

## SAVOL

Ayyor reja

Sizning moliyaviy direktoringiz kompaniyangiz yetkazib beruvchilaridan birini sotib olishni rejalashtirayotgan jamoaga qo'shilishingizni so'radi. Eski maktab do'sti

tegishli kompaniyada buxgalter bo'lib ishlaydi, moliyaviy direktor buni biladi va sizdan "muvaffaqiyatli sotib olishga yordam beradigan har qanday narsani, lekin sir saqlanishi kerak" ni aniqlashga harakat qilishingizni so'radi.

#### JAVOB

Bu yerda uchta muammo bor. Birinchidan, sizda manfaatlar to'qnashuvi bor, chunki moliya direktori bitimni maxfiy saqlashingizni xohlaydi, lekin siz do'stingizga nima bo'layotganini aytib berishingiz kerak deb o'ylaysiz, chunki bu ularning ishiga ta'sir qilishi mumkin.

Ikkinchidan, moliya direktori do'stingizni aldashingizni so'raydi. Aldash sizning axloqiy tamoyillaringizni buzadigan noprofessional xatti-harakatlardir. Shunday qilib, vaziyat sizga ikkita qarama-qarshi talabni taqdim etadi. Shuni esda tutish kerakki, hech bir ish beruvchi sizdan axloqiy qoidalarni buzishni talab qila olmaydi.

Nihoyat, sizdan o'zingizning axloqiy tamoyillaringizni buzishingizni so'rash moliyaviy direktorning noprofessional xatti-harakatidir. Bu haqda tegishli organga xabar berish haqida o'ylashingiz kerak.

#### SAVOL

Bonus vaqti

Sizning kompaniyangiz xarajatlarni tejash tashabbusi bilan shug'ullanadi, unga ko'ra yil davomida eng ko'p tejagan bo'lim boshlig'i bonus oladi. Sizning vazifangiz har bir bo'limdan xarajatlarni tejash ma'lumotlarini to'plash va natijalarni CFOga taqdim etishdir.

Tashabbus tugagandan so'ng, muvaffaqiyatli bo'lim boshlig'i sizga sevimli guruhingizning sotilgan kontsertiga chiptalarni topshiradi.

#### JAVOB

Bu eyrda muammo ob'ektivlikdir. Boshqa bo'lim boshliqlari sovg'ani natijani "to'g'irlash" yoki "maxsus imtiyozlar" uchun mukofot sifatida ko'rishlari mumkin. Bu sizning kelajakdagi ishingizga ham ta'sir qilishi mumkin va shuning uchun undan qochish kerak.

## 9. AXLOQIY NIZOLARNI HAL QILISH

Axloqiy nizolar quyidagi sabablarga ko'ra yuzaga kelishi mumkin:

Dominant hamkasb, oila yoki do'stlar tomonidan bosim

A'zoldan texnik va/yoki professional standartlarga zid harakat qilishlari  
so'raladi Hamkasblar va professional standartlar o'rtasida bo'lingan sodiqlik

Noto'g'ri ma'lumotlarni joylashtirish

O'z malakalari yoki ega bo'lgan tajribalaridan tashqari ishlarni bajarishlari kerak  
bo'lgan a'zolar

Boshqa xodimlar yoki mijozlar bilan shaxsiy munosabatlar

Taklif etilgan sovg'alar va mehmondo'stlik

Biz ko'rdikki, axloqiy nizolarni keltirib chiqarishi mumkin bo'lgan juda ko'p holatlar, eng kichikdan tortib, eng jiddiygacha (masalan, firibgarlik yoki noqonuniy harakatlar). ACCA o'z a'zolari va talabalariga taklif qiladigan ularni hal qilish usuli uning axloqiy qoidalarida belgilangan.

Xodimlar o'zlariga savol berishlari kerak:

(a) oshkoralik

Boshqalar qarorim haqida bilsa, o'zimni qulay his qilamanmi, qarorim asoslimi?

(b) ta'sir

Men qaror ta'sir qilishi mumkin bo'lgan barcha tomonlarni ko'rib chiqdimmi va barcha omillar, masalan, engillashtiruvchi holatlar hisobga olinganmi?

(c) adolatlilik

Uchinchi tomon bu qarorni adolatli deb biladimi?

**SAVOL**

Axloqiy dilemmalarni hal qilish

Quyidagi savollardan qaysi biri axloqiy dilemma bilan shug'ullanganda o'zingizga berish o'rinli emas?

A Mening hamkasblarim qarorimni oqilona deb hisoblaydimi?

Savol Men qarorimning barcha mumkin bo'lgan oqibatlarini haqida o'ylab ko'rdimmi? Qarorimni jamoatchilik nazoratidan himoya qila olamanmi?

D Mening qarorim karyeramga foyda keltiradimi?

**JAVOB**

D Axloqiy dilemmaning eng yaxshi yechimi sizning martabangizni yaxshilaydimi yoki yo'qmi, amalga oshirilishi kerak.

### ***9.1 Axloqiy dilemmalarni o'rnatish va hal qilish***

Axloqiy masalalarni ko'tarmoqchi bo'lgan buxgalterlar uchun bir qator variantlar mavjud, masalan:

- To'g'ridan-to'g'ri buxgalteriya bo'limida
- O'zingizning yoki xabar beruvchi tashkilotingizda.
- Mijozlar, yetkazib beruvchilar yoki agentlar kabi tashqi tashkilotlar
- Anonim tarzda

**Qaysi yo'lni tanlashidan qat'i nazar, ACCA a'zolari va talabalarini uning ACCA axloq kodeksiga mos kelishiga ishonch hosil qilishlari kerak.**

**Karimov Akrom Abbasovich  
Kilicheva Farida Beshimovna  
Imomova Nasiba Muzafarovna**

**BIZNESDA BUXG'ALOT HISOBI**

**Darslik  
II - qism**

**Muharrir:**

**Ruxsat berilgan:**

**Raqam:**

**Shartli chop etish shakli:**

**Buyurtma raqami \_\_\_\_\_**

**“Iqtisod-moliya” nashriyoti, 2022 yil.**

***MUALLIFLAR***



***Karimov Akram Abbasovich***, "Buxgalter-iqtisodchi". Iqtisodiyot fanlari doktori, professor. Mehnat faoliyatini TINKh "Buxgalteriya hisobi" kafedrasida boshlagan. Dastlab kafedrada assistent, katta o'qituvchi, dotsent, so'ngra fakultet dekan o'rinbosari lavozimlarida ishlagan. 2004-yil dekabr oyida O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi deputati etib saylangan. 2005-2009-yillarda O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi Spikerining o'rinbosari, Qonunchilik palatasining Fan, ta'lim, madaniyat va sport masalalari qo'mitasi a'zosi lavozimlarida ishlagan.

U mamlakatimiz iqtisodiyotida buxgalteriya hisobi va auditning rivojlanishiga hissa qo'shayotgan yetakchi olimlardan biri bo'lib, ilmiy-ijodiy faoliyati ham samaralidir. Bugungi kunga qadar 200 ga yaqin ilmiy-metodik qo'llanmalar nashr ettirgan. A. Karimov TMI Ilmiy kengashi a'zosi, iqtisod fanlari doktori. 27.06.2017.I.17.01, "Moliya", "BIZNES: MULKNI BAHOLASH AUDITI" ilmiy jurnallari va bir qator xorijiy mamlakatlar (Janubiy Koreya, Turkiya) bosh muharriri. O'zbekiston Respublikasi mustaqilligining 10 va 15 yilligi munosabati bilan taqdirlangan.



***Kilicheva Farida Beshimovna*** - 1988 yilda Toshkent qishloq xo'jalik institutini qishloq xo'jaligi korxonalarida buxgalteriya hisobi va xo'jalik faoliyatini tahlil qilish mutaxassisligi bo'yicha tamomlagan. Iqtisodiyot fanlari nomzodi.

2021 yildan Toshkent moliya instituti "Buxgalteriya hisobi" kafedrasida dotsent lavozimida ishlab kelmoqda. Hozirgacha 80 dan ortiq ilmiy maqolalar chop etilgan.



***Imamova Nasiba Muzafarovna*** -2016 yilda TMI magistratura bo'limini "Buxgalteriya hisobi" mutaxassisligi bo'yicha tamomlagan. 2018-2020 yillarda O'zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasi tayanch doktoranturada taxsil olgan. Iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori.

Mehnat faoliyatini 2016 yilda O'zbekiston Respublikasi Bank moliya akademiyasi ilmiy xodimi lavozimidan boshlagan. 2021 yildan Toshkent Moliya instituti "Buxgalteriya hisobi" kafedrasida dosent lavozimida ishlab kelmoqda, Hozirgacha 50dan ortiq ilmiy ishlar chop etgan.