MEHMONXONALARDA XODIMLAR FAOLIYATINI BOSHQARISH

TOSHKENT

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

SAMARQAND IQTISODIYOT VA SERVIS INSTITUTI

MEHMONXONALARDA XODIMLAR FAOLIYATINI BOSHQARISH

O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi tomonidan magistratura mutaxassislari uchun o'quv qo'llanma sifatida tavsiya etilgan

TOSHKENT – 2018

UO'K: 331.108:728.51
KBK 65.43
M.334.70

M.334.70 **Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish. –T.: «Fan va texnologiya», 2018, 300 bet.**

ISBN 978-9943-11-935-2

O'quv qo'llanmada mehmonxonalarda mehnat resurslarini boshqarish xususiyatlari, kadrlarni rejalashtirish, kadrlarni optimal tanlash, mehmonxonalarda xizmat martabasi va xodimlarning xizmat-kasb jihatidan ko'tarilishini tashkil etish, xodimlar xulq atvori, kadrlar bilan ishlash tizimidagi innovatsiyalar, mehmonxonalarda xodimlarning mehnat munosabatlari etikasi, nutq madaniyatiga qo'yilgan talablar, xodimlar faoliyatini boshqarishda nizolarni bartaraf etish yo'llari, xodimlar faoliyatini baholash, mehmonxonalarda kadrlarning malakasini oshirish va qayta tayyorlashni boshqarish, xodimlar faoliyatini boshqarishda motivlashtirish kabi mavzular yoritib berilgan.

O'quv qo'llanmada har bir mavzuni magistr tomonidan yaxshi o'zlashtirishi bo'yicha tayanch so'z va iboralar, mustaqil ishlash uchun savollar va test savollari berilgan.

O'quv qo'llanma oliy o'quv yurtlarining 5A610201- «Mehmonxona xo'jaligini tashkil etish va boshqarish» magistratura mutaxassisligida tahsil olayotgan magistrlarga mo'ljallangan. Undan turizm kasb-hunar kollejlarining o'qituvchilari va turizm sohasida faoliyat yuritayotgan mutaxassislar ham foydalanishlari mumkin.

***

В данном учебном пособии рассмотрены такие темы как специфика управления деятельностью персоналов в гостиницах, планирование кадров в гостиницах, управление карьерным ростом персоналов в гостиницах, поведение персоналов в гостиницах, инновации в системе работы с кадрами, этика трудовых взаимоотношений персоналов гостиницы, культура речи персоналов гостиницы, разрешение конфликтов в управлении деятельности персоналов гостиницы, оценка деятельности персоналов гостиницы, организация повышения квалификации и переподготовки кадров в гостиницах, важность мотивации в управлении деятельностью персоналов гостиницы.

В учебной пособии магистрам предлагается ключевые слова, вопросы и тестовые вопросы по самостоятельной работе.

Учебное пособие предназначено для магистров высших учебных заведений, обучающихся по специальности магистратуры 5А610201- "Организация и управление гостиничного хозяйства". Также данное учебное пособие может быть использовано специалистами сферы туризма и преподавателями колледжей туризма.

***

This manual is about managing features of human resource in hotels, planning of staff, optimistic choice of employees, positions in the hotel and organization of staff promotion, staff behavior, innovation system in working with staff, intercultural ethics of employees, the speech requirements of a staff, getting solutions to the conflicts in managing staff, assessment of activity of hotel staff, organization of staff training and retraining management, essence of motivation in management of staff activity and other topics.

In this manual in order to learn well for every topics phrases and combination of words, questions for individual work, and tests are given.

This manual is for students studying in MA degree at higher education institutions in the field of 5A610201 – "Organizing and managing hotel". In addition, teachers of tourism colleges and people involved in this business may use it.

UO'K: 331.108:728.51
KBK 65.43

Mualliflar:
R.S.Amriddinova, Z.O.Raximov, M.T.Aliyeva, N.E.Ibadullayev, S.A.Abduxamidov

Mas'ul muharrir:
I.S.Tuxliyev – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti professori, iqtisod fanlari doktori.

Taqrizchilar:
I.S.Tuxliyev – i.f.d. professor;
B.Sh.Safarov – i.f.d. dotsent.

O'quv qollanma ПЗ-20170929632. "Turizm geoaxborot tizimida yangi turistik marshrutlarni yaratish" mavzusidagi amaliy loyihaning ish rejasi asosida nashr etildi.

ISBN 978-9943-11-935-2

© «Fan va texnologiya» nashriyoti, 2018.

KIRISH

Mehmonxona xizmatlari turizm industriyasining eng muhim elementlaridan biri hisoblanadi. O'zbekistonda mehmonxona industriyasi faoliyati xalqimiz mehmondo'stligining timsoliga aylanmogda. Keyingi yillarda hududlarda turizm sohasining rivojlanish tendensiyasi kuzatilmoqda. Buni biz mamlakatimizda ro'yxatga olingan ommaviy joylashtirish vositalari sonining o'sishidan ham kuzatishimiz mumkin. Turizm sohasini jadal rivojlantirish, yurtimizga kelayotgan chet ellik sayyohlar oqimini yanada ko'paytirish, yangi sayyohlik marshrutlari ishlab chiqish, dam olish maskanlarida zamonaviy shart-sharoit yaratish borasida ishlar olib borilmoqda. Bu borada O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2016-yil 2-dekabrdagi PF-4861-sonli faromonida "...respublikaning barcha mintaqalarida zamonaviy jahon standartlariga, turistlarning ehtiyojlari va talablariga javob beradigan turizm industriyasi obyektlarini — mehmonxonalarni va joylashtirishning shu kabi vositalarini, umumiy ovqatlanish obyektlarini, transport-logistika tuzilmalarini, axborot markazlarini, madaniyat va sport muassasalarini jadal rivojlantirish, asosiy turizm yo'nalishlari bo'yicha yo'l-transport va muhandislik-kommunikatsiya infratuzilmasini, yo'lbo'yi infratuzilmasini jadal qurish va rekonstruksiya qilish, ushbu maqsadlar uchun xorijiy investorlarni keng jalb etish..."[1] kabi masalalar ta'kidlab o'tilgan.

Jahon turizmi bugungi kunda iqtisodiyot sohalari ichida daromad keltirishi bo'yicha yuqori o'rinlardan birini egallaydi, mehnatga layoqatli aholining ko'pgina qismini ish bilan bandligini, ijtimoiy–iqtisodiy rivojlanish ko'rsatkichlarining yuqori bo'lishini ta'minlaydi va shu jihatdan ham u har doim barqaror rivojlanishga ega. Turizm sohasi jadal rivojlanayotgan mamlakatlarda birinchi navbatda bu sohani harakatga keltiruvchi mavjud mehnat

[1] O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «O'zbekiston Respublikasining turizm sohasini jadal rivojlantirishni ta'minlash chora-tadbirlari to'g'risida»gi PF-4861-son Farmoni.Toshkent sh., 2016-yil 2-dekabr.

resurslaridan samarali foydalanish yo'llariga alohida e'tibor qaratilmoqda.

Bugungi kunda mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini to'g'ri boshqarib ular salohiyatidan samarali foydalanish turizm xizmatlar bozorida korxonaning iqtisodiy muvaffaqiyatini ta'minlovchi omillardan biri bo'lib qolmoqda.

«Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish» fanini o'qitishdan maqsad mehmonxona va boshqa turizm korxonalarida xodimlar faoliyatini boshqarish masalalari bo'yicha ilmiy-tadqiqot ishlarini olib boradigan magistrlarning bilim va ko'nikmalarini shakllantirishdan iborat.

Mazkur o'quv qo'llanmada mehmonxonalarda mehnat resurslarini boshqarish xususiyatlari, kadrlarni rejalashtirish, kadrlarni optimal tanlash, mehmonxonalarda xizmat martabasi va xodimlarning xizmat-kasb jihatidan ko'tarilishini tashkil etish, xodimlar xulq-atvori, kadrlar bilan ishlash tizimidagi innovatsiyalar, mehmonxonalarda xodimlarning mehnat munosabatlari etikasi, nutq madaniyatiga qo'yilgan talablar, xodimlar faoliyatini boshqarishda nizolarni bartaraf etish yo'llari, xodimlar faoliyatini baholash, mehmonxonalarda kadrlarning malakasini oshirish va qayta tayyorlashni boshqarish, xodimlar faoliyatini boshqarishda motivlashtirish kabi mavzular yoritib berilgan.

O'quv qo'llanmada har bir mavzuni magistr tomonidan yaxshi o'zlashtirishi bo'yicha tayanch so'z va iboralar, mustaqil ishlash uchun savollar va test savollari berilgan.

O'quv qo'llanma oliy o'quv yurtlarining 5A610201– «Mehmonxona xo'jaligini tashkil etish va boshqarish» magistratura mutaxassisiligiga tahsil olayotgan magistrlarga mo'ljallangan. Undan turizm kasb-hunar kollejlarining o'qituvchilari va turizm sohasida faoliyat yuritayotgan mutaxassislar ham foydalanishlari mumkin.

Shuni ham ta'kidlab o'tish joizki, fan bo'yicha hozirda lotin alifbosida darslik va o'quv qo'llanmalarning yetishmasligini hisobga olgan holda va turizm ta'limi yo'nalishlari bo'yicha Samarqand iqtisodiyot va servis instituti Respublikada tayanch oliy dargoh bo'lganligi tufayli, mualliflar tomonidan tayyorlangan ushbu o'quv qo'llanma oliy o'quv yurtlarida ushbu fanni o'qitishda yaqindan yordam beradi degan fikrdamiz.

1-MAVZU: «MEHMONXONALARDA XODIMLAR FAOLIYATINI BOSHQARISH» FANINING MAQSAD VA VAZIFALARI

1.1. «Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish» fanining maqsad va vazifalari
1.2. «Xodimlar», «kadrlar», «mehnat resurslari» kabi boshqaruv obyektlari
1.3. Korxona va tashkilot xodimlari an'anaviy uch toifaga bo'linishi

1.1. «Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish» fanining maqsad va vazifalari

Korxonalar insonni uning butun hayoti mobaynida qamrab oladi. Korxona va tashkilotlar xizmat ko'rsatadi, mahsulot ishlab chiqaradi, kishilik jamiyati ularni iste'mol qilib yoki ulardan foydalanib, hayot kechiradi va rivojlanadi. Ular jamiyatdagi hayot tartibini belgilab beradi, bu tartibga qanday rioya etilayotganini nazorat qiladi. Jamoat tashkilotlari esa bizning qarashlarimiz va manfaatlarimizni ifodalash vositasi bo'lib xizmat qiladi. XX asrning oxirlarida korxona va tashkilot jamiyat hayotining haqiqiy universal shakli bo'lib qoldi.

Korxona va tashkilot – aniq belgilangan maqsadlarga erishish uchun birgalikda ishlaydigan insonlar birlashmasidir. O'zbekiston Respublikasining «Korxonalar to'g'risida»gi Qonunida bu borada quyidagi ta'rif berilgan: «Huquqiy shaxs huquqiga ega bo'lgan, mulkchilik huquqi yoki xo'jalikni to'la yuritish huquqi bo'yicha o'ziga qarashli mol-mulkdan foydalanish asosida mahsulot ishlab chiqaradigan va sotadigan yoki mahsulotini ayirboshlaydigan, ishlarni bajaradigan, xizmat ko'rsatadigan, bellashuv hamda mulkchilikning barcha shakllari teng huquqligi sharoitida amaldagi qonunlarga muvofiq o'z faoliyatini ro'yobga chiqaradigan mustaqil xo'jalik yurituvchi subyekt korxona hisoblanadi». Masalan, Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, «Malika» mehmonxonasi,

«Nafis» aksiyadorlik jamiyati, «Dinara tour servis» turistik firmasi, futbol bo'yicha o'smirlar komandasi va hokazolar korxona va tashkilotlar hisoblanadi. Bu sanab o'tilgan korxona va tashkilotlar o'zlarining miqyosi, faoliyat turlari bilan qanchalik farq qilishiga qaramay ularning bir nechta umumiy belgilari ham borki, ular quyidagilardan iborat:

- Faoliyat yuritish uchun maqsadning mavjudligi;
- A'zolari o'rtasida barqaror aloqalarning va bu o'zaro munosabatlar tartibini belgilab beradigan qoidalarning (tashkiliy tuzilish va madaniyat) mavjudligi;
- Atrof (tashqi) muhit bilan doimiy o'zaro aloqadorlik;
- Tashkiliy maqsadlarga erishish uchun resurslardan foydalanish va boshqalar.

1.1-rasm. **Korxona va tashkilotlarning umumiy belgilari.**

Korxonalar o'z-o'zidan paydo bo'lmaydi, ularni insonlar o'zlarining muayyan maqsadlarga erishish uchun vosita sifatida vujudga keltiradilar. Odatda korxonani (tashkilot) tuzish vaqtida uning asoschilari tomonidan belgilangan maqsadlar ancha oddiy va bir necha banddan iborat takliflar shaklida ifodalangan bo'ladi. Korxona va tashkilot rivojlanib borgan sari maqsadlari murakkablashib va ko'p hollarda esa o'zgarib ham boradi.

Tashkiliy maqsadlarning o'zgarishi ko'pgina omillar: korxona (tashkilot) miqyoslarining kengayib borishi, tashqi muhitning o'zgarishi, texnika va texnologiyaning rivojlanishi, ijtimoiy ongning o'zgarishi, korxona (tashkilot) asoschilarining yangi rahbarlar bilan almashinishi kabi omillar ta'sirida ro'y beradi. Iqtisodiy jihatdan korxona va tashkilotlarni tekshirgan tadqiqotchilardan ko'plarining

bu tashkilotlar maqsadlarini shakllantirishga bevosita nimalar ta'sir qilishi haqidagi fikrlari o'xshashdir. Korxona va tashkilotga avvalo, uchta omil ta'sir ko'rsatadi:

- mijozlar (iste'molchilar yoki bozor);
- mulk egalari (korxona va tashkilotga mablag' qo'shgan insonlar);
- xodimlar.

Ba'zan bu omillarga to'rtinchisini - rahbarlarni ham kiritadilar, ular, bir tomondan, mulk egalarining vakillari bo'lsalar, ikkinchi tomondan, boshqa xodimlar singari yollangan xodimlar hisoblanadilar.

Sanab o'tilgan guruhlardan har birining maqsadni aniqlashga ta'sir ko'rsatish darajasi tashkilotdan tashkilotga o'tib boradi va har bir korxona va tashkilotda vaqt o'tishi bilan o'zgarishi mumkin. O'z faoliyatida avvalo, iste'molchilarga qarab mo'ljal oladigan va aksincha xodimlar va rahbarlarning manfaatlarini ustun qo'yadigan korxonalar (tashkilot) ham mavjuddir. Korxonaning (tashkilot) maqsadlarida barcha asosiy guruhlarning manfaatlarini aks ettirishda eng maqbul mutanosiblikka erishish korxona va tashkilotning rivojlanishidagi eng muhim shartlardan biridir. Boshqalarning manfaatlarini inkor etish hisobiga boshqa guruhning manfaatlarini qondirish odatda nihoyatda yomon oqibatlarga olib keladi. Korxonalar o'z faoliyatlarida mazmun jihatdan ham, shuningdek, vaqt istiqboli nuqtai nazaridan ham farq qiladigan maqsadlar majmuiga amal qiladilar. Tashkiliy maqsadlarning vujudga kelishini uchta pog'onaga ajratib ko'rsatish mumkin: tayanch qadriyatlar, strategik vazifalar va qisqa muddatli rejalar.

XX asrning so'ngi yillarida G'arbdagi ko'pgina yirik korxona va tashkilotlar, avvalo, industrial korporatsiyalar o'zlarining kredolarini (nuqtai nazarlarini) ishlab chiqa boshladilar. Bu kredo kompaniya mavjudligining asosiy maqsadlarini bayon qilib beradigan qisqacha bayonotdir. Amerikaning Xyulett-Pakkard korporatsiyasi o'zining kredosini to'rtta qoidadan iborat qilib qo'ydi:

- kompaniya o'zi sotadigan narsalar hajmini va oladigan foyda miqdorini doimiy ravishda ko'paytirib borishi lozim;

• kompaniya texnologik yangiliklarni joriy qilish hisobiga foyda olishi lozim;

• kompaniya har bir xodimning qo'shadigan hissasini munosib baholashi va adolatli taqdirlashi hamda xodimning o'ziga xos qadr-qimmatini hurmat qilishi lozim;

• kompaniya jamiyatning ma'suliyatli a'zosi sifatida harakat qilishi lozim.

Kredo tashkilot tayanch qadriyatlarining rasmiy ifodasi hisoblanadiki, biroq uning yo'qligi aslo tashkilotning bunday maqsadlari yo'qligini anglatmaydi.

Tayanch maqsadlari ancha barqaror bo'lib, uzoq muddat mobaynida o'zgarmasdan keladi, korxona va tashkilot rivojlanishining vorisiyligi hamda barqarorligini ta'minlaydi.

Strategik vazifalar korxona (tashkilot) tomonidan tashqi muhit imkon bergan rivojlanish imkoniyatlarini tahlil qilish va mavjudligining tayanch maqsadlarini hisobga olgan holda korxonaning (tashkilot) o'z salohiyatini tahlil qilish asosida ishlab chiqiladi. Aslida bu korxona (tashkilot) faoliyatining muayyan sharoitida uning tayanch maqsadlarini ro'yobga chiqarish rejalaridir. Strategik vazifalar o'ziga pirovard maqsadni, vaqt oralig'ini va maqsadga erishish usulini qamrab oladi. Bu vazifalar asosiy maqsadlarga nisbatan korxona uchun tashqi bo'lgan muhitga ko'proq darajada bog'liq bo'ladi va vaqti-vaqti bilan yangilab turishni talab qiladi. Shu bilan birga strategik vazifalarning korxonadagi asosiy maqsadlarga qarama-qarshiligi chuqur tashkiliy tanglikka olib kelishi mumkin.

Qisqa muddatli rejalar korxona va tashkilotning strategik vazifalarini amalga oshirishning aniq dasturlaridan iborat bo'lib, ancha muayyan va batafsil tashkiliy maqsadlar hisoblanadi hamda korxona va tashkilotning barcha xodimlariga daxldor bo'ladi. Qisqa muddatli rejalarga ko'p milliardli kompaniyaning yillik biznes rejalari ham, pitssa sotuvchilar yoki taksi haydovchilarining kundalik pul ishlash rejalari ham kiradi. Qisqa muddatli rejalarning muhimligi shundan iboratki, ular ish o'rnidagi xodimlarning xulq-atvorini boshqaradi va korxonaning qo'lga kiritadigan natijalariga bevosita ta'sir ko'rsatadi.

O'zbekiston Respublikasining «Korxonalar to'g'risida»gi Qonunida belgilanganidek: «Korxona o'z faoliyatini mustaqil rejalashtiradi va xom ashyo resurslari va materiallarining mavjudligini hamda ishlab chiqarilayotgan mahsulotga, bajarilayotgan ishga, ko'rsatilayotgan xizmatga bo'lgan talablarini hisobga olib, taraqqiyot istiqbollarini belgilaydi».

Mehmonxona korxonalari turizm sohasining eng muhim elementlaridan biri hisoblanadi. Shunday ekan, mehmonxonalarda ko'rsatiladigan xizmatlar sifatini oshirish, bu borada mavjud xorijiy tajribani o'rganish, ularning rivojlanish tendensiyasini oshirish zamon talabi bo'lib qolmoqda.

Mehmonxona – kechayu-kunduz, uch smenada, yigirma to'rt soat davomida murakkab texnologik jarayonlar sodir bo'luvchi korxona bo'lib, u yerda taklif etiladigan xizmatlar turistlar uchun eng avvalo, qulay va xavfsiz bo'lishi kerak. Mehmonxona individual va jamoaviy joylashtirish vositasi sifatida jihozlangan aniq nomerlar soniga hamda kategoriyasiga qarab xizmatlar yig'indisini taklif qiluvchi korxona hisoblanadi.

Jahon amaliyotida mehmonxona biznesining hozirgi rivojlanish holati mazkur xizmat bozoridagi narx yaratish strategiyasidan kelib chiqib turistlarga ko'p variantli servisni taklif qilmoqda. Mehmonxona rahbariyati raqobatbardosh xizmatlar taklif etish maqsadida nomerlardagi shinamlik va qulaylik darajasini, xizmat ko'rsatish saviyasini, o'z xodimlarining malakasini doimiy ravishda oshirib borishni yo'lga qo'ygan.

O'zbekistonda mehmonxona biznesining rivojlanishidagi asosiy elementlar sifatida mexmonxona ixtisoslashuvining chuqurlashishi, xalqaro mehmonxona tarmoqlarining tashkil topishi, mehmonxona biznesiga zamonaviy kompyuter texnologiyalarining kirib kelishi va ulardan samarali foydalanishning yo'lga qo'yilganligi kabi bir qator omillarni keltirib o'tish mumkin.

Shu o'rinda, ta'kidlash joizki, bugungi kunda mamlakatimizda mehmonxona biznesi bilan shug'ullanish niyatida yurgan tadbirkorlarga keng imkoniyatlar yaratilgan. Sohani rivojlantirishga qaratilgan qonun osti hujjatlari ishlab chiqilgan va bu ish hozirda ham davom ettirilmoqda. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 1998-yil 2-martdagi «Toshkent shahrida xalqaro

klassdagi 4 yulduzli mehmonxona qurilishi samaradorligini oshirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida»gi, 2002-yil 2-sentyabrdagi «O'zbekiston Respublikasida mehmonxona biznesi va xalqaro turizmni yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi qarorlari shular jumlasidandir.

Vazirlar Mahkamasining 2014-yil 13-martdagi 60-sonli «Turizm faoliyatini amalga oshirish va litsenziyalash tartibini takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi qabul qilingan qarori mehmonxona biznesi bilan shug'ullanuvchi, ya'ni «mehmonxona xizmatlari ko'rsatishni mo'ljallayotgan oilaviy korxonalar» ga juda katta imkoniyatlar eshigini ochib berdi, desak to'g'ri bo'ladi. Unga ko'ra «Faqat mehmonxona xizmatlari ko'rsatishni mo'ljallayotgan oilaviy korxonalar oilaviy korxonalar uchun qonun hujjatlarida belgilanganga teng bo'lgan ustav fondiga ega bo'lishlari kerak». Endilikda oilaviy tadbirkorlik tipidagi mehmonxona ochish uchun hujjatlarda belgilangan eng kam ish haqining o'n baravari miqdoridan kam bo'lmagan ustav fondini shakllantirishi va yashab turgan uylarini noturar joy shakliga o'tkazmasdan mehmonxona biznesi bilan shug'ullanish mumkin.

Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish murakkab jarayon bo'lib, buning uchun rahbarlar yetarli bilim va mahoratga ega bo'lishlari lozim. «Mehmonxona xo'jaligida xodimlarni boshqarish» fanini o'qitishdan maqsad magistraturada tahsil olayotgan magistrantlarga mehmonxona va boshqa turizm korxonalarida xodimlar faoliyatini boshqarish bo'yicha ilmiy-tadqiqot ishlarini olib borishda bilim va ko'nikmalarni shakllantirishga nazariy yordam berishdir.

Ushbu maqsadni amalga oshirish uchun quyidagi vazifalar belgilangan:

- mehmonxona xo'jaligida mehnat resurslarini boshqarish xususiyatlarini aniqlash;
- mehmonxona xo'jaligida kadrlarni rejalashtirish mohiyatini o'rganish;
- mehmonxona xo'jaligida kadrlarni optimal tanlashni tahlil qilish;
- mehmonxona xo'jaligida xizmat martabasi va xodimlarning xizmat-kasb jihatidan ko'tarilishini tashkil etish;

• mehmonxona xo'jaligida xodimlar xulq-atvorining ahamiyatini o'rganish;

• kadrlar bilan ishlash tizimidagi innovatsiyalarni o'rganish;

• mehmonxona xo'jaligida xodimlarning mehnat munosabatlari etikasini o'rganish;

• xodimlarning nutq madaniyatiga qo'yilgan talablarni o'rganish;

• mehmonxona xo'jaligida xodimlar faoliyatini boshqarishda nizolarni bartaraf etish yo'llarini ko'rib chiqish;

• mehmonxona xo'jaligida xodimlar faoliyatini baholash;

• mehmonxona xo'jaligida kadrlarning malakasini oshirish va qayta tayyorlashni boshqarish;

• mehmonxona xo'jaligida xodimlar faoliyatini boshqarishda motivlashtirishning ahamiyatini o'rganish.

1.2. «Xodimlar», «kadrlar», «mehnat resurslari» kabi boshqaruv obyektlari

Iqtisodiy hayot subyekti sifatidagi inson to'g'risidagi tasavvurlarning uzoq vaqt mobaynida rivojlanishi natijasida bir qator tushunchalar: «ish kuchi», «mehnat resurslari», «mehnat potensiali», «inson omili», «inson kapitali» tushunchalari vujudga keldi. Jadvalda ushbu tushunchalar paydo bo'lish vaqtiga va faol ishlatila boshlashi bo'yicha xronologik izchilligiga muvofiq tarzda keltirib o'tilgan (1.1-jadval).[2]

Boshqaruv amaliyotida «xodimlar», «kadrlar», «mehnat resurslari» kabi boshqaruv obyektlarini ko'rsatish mumkin. Ushbu tushunchalarni aniqlashtirishga harakat qilamiz.

Mamlakatimiz va xorij olimlarining fikrlarini tahlil qilgan holda quyidagi xulosalarni keltirish mumkin: ***Xodimlar*** – so'zi yig'ma ma'noga ega, malakaviy xususiyatlar bo'yicha birlashgan, korxona, tashkilot, muassasalarning shaxsiy tarkibini anglatadi. ***Kadrlar*** - korxonalar, tashkilotlarlar, muassasalar yoki malakali guruhlarning asosiy tayyorlangan ishchilar tarkibini tashkil qiladi. Demak, har ikki tushunchani ham ekvivalent deb qabul qilsak bo'ladi. «Inson

[2] Abdurahmonov K.X. Mehnat iqtisodiyoti. Darslik. – T.:«Mehnat», 2009. – 512 b.

resurslari» yoki «mehnat resurslari» ma'nosini yuqoridagi tushunchalardan ko'ra kengroq ma'noda yoritish mumkin bo'ladi.

1.1 - jadval

Iqtisodiy hayot subyekti to'g'risidagi tasavvurning rivojlanishi

Kategoriya	Vatanimiz fanidagi faol foydalanish davri	Inson haqidagi tasavvurning aks ettirilishi	Vujudga kelish omillari
Ish kuchi	XIX asr va hozirgi davr	Inson-mehnat jarayonidagi unumli foydalanishi mumkin bo'lgan qobiliyatlar va sifatlar egasi sifatida	Ishlab chiqarishning shaxsiy omilini belgilash va hisobga olish zarurligi
Mehnat resurslari	XX asr 20-yillari va hozirgi vaqt	Inson-tashqi boshqaruvning passiv obyekti, rejalash-hisoblash birligi sifatida	Iqtisodiyotni markazlashgan boshqaruv sharoitida ishchi kuchini takror ishlab chiqarish ko'rsatkichlarini o'lchash zarurligi
Mehnat potensiali	XX asr 70 - 80-yillari va hozirgi vaqt	Inson - mehnat sohasidagi o'z ehtiyojlari va qiziqishlari bilan ajralib turuvchi subyekt sifatida	Shaxsiy omil bilan bog'liq imkoniyatlarni faollashtirish va samarali foydalanish zarurligi
	80 - yillar	Inson-ijtimoiy ishlab	Ijtimoiy-siyosiy shart-sharoitlar,

Inson omili	oxiri, 90 - yillar boshi va hozirgi vaqt	chiqarishning asosiy harakatlantiruvchi kuchi, uning unumdorligini oshirish vositasi	shaxsiy omil samaradorligini oshirish zarurligi
Inson kapitali	90 - yillar boshi va hozirgi vaqt	Inson-eng samarali qo'yilmalar obyekti va ularni bilimlar majmuiga aylantiruvchi va bundan keyin undan foyda-lanishni maqsad qilib qo'ygan subyekt sifatida	Insonnning asbob yasash qadriyatini va inson iqtisodiyotiga sarflangan inves-titsiyalarning ishlab chiqarish xususiyatini e'tirof etish

Mehnat resursi – mehnatga qobiliyatli yoshdagi aholining (ayollar 16-55 yoshda, erkaklar 16-60 yoshda) sonida o'z ifodasini topadi. Bu yoshdagi nogironlik va boshqa sabablar bilan ishlamay-diganlar mehnat resursiga kirmaydi. Demak, mehnat resursi aholining ma'lum chegaralangan yoshdagi ishlay oladigan faol qismi tushuniladi.

Shunday qilib, korxonalarda ishlayotgan insonlar har uchala talqinda ham boshqaruv obyekti bo'lishi mumkin. Asosiysi, ularning hammasi hamjihatlikda pirovard natijaga erishish maqsadida, yagona ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish tizimi doirasida faoliyat ko'rsatishadi.

1.3. Korxona va tashkilot xodimlarini an'anaviy uch toifaga bo'linishi

Tashkiliy maqsadlarga erishish korxona va tashkilot xodimlari bo'lgan insonlarning birgalikda ishlashini nazarda tutadi. Har bir korxona va tashkilot, u xoh mas'uliyati cheklangan va bor-yo'g'i besh kishi ishlaydigan shirkat bo'lsin, xoh yuzlab xodimlari bor

universitet, zavod bo'lsin, mazkur o'zaro harakatni muvofiqlashtirishga, muayyan ichki tartib o'rnatilgan bo'lishiga ehtiyoj sezadi. Mazkur tartib tashkiliy tuzilish va tashkiliy madaniyat shaklida namoyon bo'ladi.

Tashkiliy tuzilish tashkilot xodimlari bajaradigan vazifalar o'rtasidagi nisbatni (o'zaro bo'ysunishni) belgilab beradi. Tashkiliy tuzilish mehnat taqsimoti, ixtisoslashgan bo'linmalar tashkil etilishi, lavozimlar pog'onasi (iyerarxiyasi), tashkilot ichidagi tadbirlar shakllarida namoyon bo'ladi va samarali tashkil etishning zarur jihati hisoblanadi, chunki unga ichki barqarorlik bag'ishlaydi va resurslardan foydalanishda muayyan tartibga erishish imkonini beradi.

Tashkiliy tuzilish deganda avvalo, an'anaviy ravishda mehnat taqsimotiga asos qilib olingan tamoyil tushuniladi. Ayrim tashkilotlar vazifalarning funksional bo'linmalar o'rtasida taqsimlanishi tamoyili bo'yicha tuzilgan, bunda har bir bo'linma faoliyatining biror yo'nalishiga - ishlab chiqarishga, xizmat ko'rsatishga, moliyaga, xarid qilishga, xodimga javobgardir. Bunday tashkil etish *funksional* tashkil etish deyiladi.

Tashkiliy tuzilishning boshqa xili *mahsulotlar* bo'yicha tuzilish deyiladi, chunki mehnat taqsimotiga ishlab chiqariladigan mahsulot yoki ko'rsatiladigan xizmatlar – sovutgichlar ishlab chiqarish bo'limi, kir yuvish mashinalari ishlab chiqarish bo'limi va hokazolar asos qilib olinadi.

Matritsali tashkiliy tuzilish har ikkala tashkiliy an'anaviy shakllar uchun xos bo'lgan kamchiliklarga barham berishi lozim bo'lib, ularning «chatishmasi» hisoblanadi. Matritsali tashkil etish funksional mutaxassislarning ishini mahsulotlar bo'yicha bo'linmalarning faoliyati bilan birlashtiradi, funksional bo'linmalarning ekspertlari mahsulot ishlab chiqaradigan bir yoki bir nechta bo'linmalarga biriktirib qo'yiladi va ularning xodimlariga yordam ko'rsatishadi.

Bajariladigan vazifalari nuqtai nazaridan korxona va tashkilot xodimlari an'anaviy ravishda uch toifaga bo'linadi – *rahbarlar, mutaxassislar va ijrochilar.*

Rahbarlar tashkilot resurslarini tassarruf qiladilar va ulardan foydalanish to'g'risida qarorlar qabul qiladilar. Rahbarlarga turistik

korxona direktori, mehmonxona bosh menejeri, institut rektori, jamoa uyushmasi raisi va shu kabilar kiradi.

Mutaxassislar ma'muriy hokimiyatga ega bo'lmaydilar, lekin muayyan sohada ekspert hisoblanadilar va rahbarlarga qarorlar qabul qilishda yordam ko'rsatadilar. Mutaxassislarga turoperator, bosh oshpaz, bosh konstruktor, maslahatchi-shifokor, o'quv kafedrasining mudiri va shunga o'xshash xodimlar kiradi.

Ijrochilar (bajaruvchilar) rahbarlar qabul qilgan qarorlarni hayotga tatbiq etadilar, korxona va tashkilot rejalarini bevosita amalga oshiradilar. Ijrochilar jumlasiga restoran ofitsiantini, mehmonxonadagi xona bekasini, zavoddagi tokarni, davolovchi shifokorni, universitet professorini va shunga o'xshash kasb egalarini kiritish mumkin. Yuqorida bo'lingan bu toifalar shartlidir, chunki «sof» rahbarning o'zini, mutaxassis yoki ijrochining o'zini kamdan-kam hollarda topish mumkin, xodimlarning ko'pchiligi bu uchta vazifani birlashtiradi (ma'lum darajada), biroq mazkur bo'linish tashkilot xodimlari bajaradigan turli xil vazifalarga ta'rif berishda muayyan ahamiyatga egadir.

Tashkiliy tuzilishning yana bir muhim ta'rifi korxona va tashkilotning yuqori bo'g'ini bilan quyi bo'g'ini o'rtasidagi masofaning katta-kichikligi va pog'onaviyligidir. Rahbar bilan oddiy ijrochi o'rtasidagi masofa qanchalik katta bo'lsa (darajalar soni) tashkilotdagi pog'onaviylik darajasi shunchalik yuqori bo'ladi.

Pog'onaviy tashkilotlar resurslarni taqsimlashni va ulardan foydalanishni nazorat qilish bilan samarali bo'lib, ularning muayyan faoliyat yo'nalishlarida yuqori darajada to'planishini ta'minlaydi. Shu bilan birga, bunday tuzilmalarda kommunikatsiya jarayoni (ayniqsa pastdan yuqoriga) kam samarali bo'ladi, xodimlarning mustaqilligi cheklangan, loqaydlik yuqori bo'ladi. Pog'onaviy darajasi kamroq bo'lgan korxona va tashkilotlar ancha tezkor bo'lib, o'zgarishlarga osonlik bilan moslashadi, lekin o'z xodimlaridan ancha yuqori darajada javobgarlikni va tayyorgarlikni talab qiladi.

Tashkiliy tuzilish har qanday korxona xodimlarini tashkil etishning rasmiy vositasi hisoblanadi. Bundan tashqari har bir korxona va tashkilotda alohida ***tashkiliy madaniyat***, ya'ni uning xodimlari amal qiladigan qadriyatlar va xulq-atvor me'yorlari ham

mavjud bo'ladi. Tashkiliy madaniyatning bir necha darajalari mavjuddir.

Biz kundalik hayotimizda duch keladigan narsalar – IBM xodimlarining oq ko'ylaklari va havorang kostyumlari, Toyota xodimlarining har bir ish kuni boshlanishi oldidan kompaniya madhiyasini ijro etishlari, Makdonalds xodimi ko'kragida nomi yozilgan lavhalar - bularning hammasi tashkiliy madaniyatning yuqori qatlami bo'lib, u korxona va tashkilotning tayanch qadriyatlaridan kelib chiqadigan xulq-atvor me'yorlariga asoslangan. Ayrim kompaniyalar o'zlarining tayanch qadriyatlarini kredo tarzida bayon qiladilar. Ko'pchilik korxona va tashkilotlar uchun qadriyatlar qandaydir nomoddiy bir narsa hisoblanadi, xodimlar uni o'zlarining korxona va tashkilot bilan o'zaro aloqalarining butun majmui ya'ni: ish, rahbarlar, hamkasblari va qo'l ostidagilar bilan muomala qilish, ichki nashrlarni o'qish va hokazolar bilan idrok etadilar. Biroq tashkiliy madaniyatning ish natijalariga ta'siri juda katta bo'lib tashkiliy maqsadlar yoki korxona va tashkilot tuzilishining xodimlar qadriyatlari va kundalik xulq-atvor me'yorlariga mos kelmasligi oqibatida ichki nizo kelib chiqadi va u chuqur tanglikka olib kelishi mumkin.

Ta'riflarga qaraganda, ko'p yillar mobaynida qaror topadigan tashkiliy madaniyat korxona va tashkilotni mustahkamlaydigan barqaror jihat hisoblanadi. Biroq u o'zgarishlarga ham uchrab turadi. *Birinchidan,* tashkiliy madaniyat tashqi muhitda ro'y beradigan o'zgarishlar ta'siri ostida tabiiy yo'l bilan rivojlanib boradi. *Ikkinchidan,* tashkiliy madaniyat rahbariyat yoki xodimlarning boshqa nufuzli guruhi tomonidan ongli ravishda o'zgartirilishi mumkin. Bu jarayon nihoyatda murakkab va sermehnatki, u insonlarni boshqarayotganlardan haddan tashqari rahbarlik fazilatlarini, qat'iyat, sabr-toqat, strategik tafakkurni talab qiladi. Tashkiliy madaniyatni o'zgartirishga doir urinishlarning ko'pchiligi mag'lubiyat bilan tugagan, biroq ko'plab korxona va tashkilotlarning rahbarlari yana bunday urinishlar qilib ko'radilar, chunki madaniyat natijalarga nisbatan betaraf hisoblanmaydi. Muayyan sharoitlarda korxona va tashkilotning maqsadiga erishishga imkon beradigan madaniyatlar ham mavjud va aksincha, bunga to'sqinlik qiladigan

madaniyatlar ham bor. Tashkiliy madaniyatlarni o'zgartirish uchun ko'p yillar va hatto o'n yillar kerak bo'ladi.

Tayanch so'z va iboralar: fanning maqsad va vazifalari, korxona, tashkilot, mehmonxona, xodimlar, kadrlar, mehnat resurslari, rahbarlar, mutaxassislar va ijrochilar, tashkiliy tuzilma, tashkiliy madaniyat, kredo.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. «Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish» fanining maqsad va vazifalarini tushuntiring.
2. «Xodimlar», «kadrlar», «mehnat resurslari» kabi boshqaruv obyektlarini izohlang.
3. Korxona va tashkilot xodimlari an'anaviy uch toifaga bo'linishi: rahbarlar, mutaxassislar va ijrochilarini tushuntiring.
4. Tashkiliy madaniyatning mohiyatini tushuntiring.
5. Mamlakatimizda turizm sohasiga berilayotgan e'tiborning mohiyatini tushuntiring.

SAMARQAND IQTISODIYOT
VA SERVIS INSTITUTI
AXBOROT RESURS MARKAZI
№ 54924

2 – MAVZU. MEHMONXONALARDA XODIMLAR FAOLIYATINI BOSHQARISH XUSUSIYATLARI

2.1. Xodimlarni boshqarish tizimlari

2.2. Hozirgi zamon korxonalarida xodimlarni boshqarish vazifalari

2.3. Mehmonxonalar va boshqa turizm korxonalarida mutaxassislarga bo'lgan talab tahlili

2.4. Xizmatlar raqobatbardoshligi ko'rsatkichlariga xodimlarning ta'siri

2.5. Xizmatlar sifatini oshirishda xodimlarning o'rni

2.1. Xodimlarni boshqarish tizimlari

Har qanday korxona va tashkilotni rivojlantirishning strategik vazifalari va qisqa muddatli rejalarini amalga oshirish uning xodimlari tomonidan, ya'ni jalb qilinadigan inson resurslari tomonidan ko'pincha *ishlab chiqarish* yoki *xizmat ko'rsatish funksiyalari* deb ataluvchi muayyan sa'y-harakatlarning bajarilishini nazarda tutadi. Ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatishdagi xulq-atvor atamasini ishlatish ancha to'g'riroq bo'ladi, chunki u o'ziga faqat texnikaviy ko'nikmalarni (stanokda, kompyuterda ishlay olish, ishlab chiqarilayotgan mahsulot yoki xizmat ko'rsatish texnologiyasini bilishni) emas, balki xulq-atvorga doir ko'nikmalarni (mijozga munosabat, katta kuch sarfi bilan ishlay olish va shu kabilarni) ham nazarda tutadi. Mazkur jarayondagi xulq-atvor korxona foydalanadigan moddiy va tabiiy resurslarga, uning tuzilishi va madaniyatiga bog'liq bo'ladi, lekin birinchi navbatda tashkiliy maqsadlar bilan belgilanadi. Masalan, italyan taomlariga ixtisoslashish hisobiga daromad olishni 20% ko'paytirishga erishgan restoranning oshpazlari italyan taomlari reseptlarini yaxshi bilishlari va shunday taomlar tayyorlash ko'nikmalariga ega bo'lishlari lozim. Ofitsiantlar esa italyan taomlarining xususiyatlarini mijozlarga zo'r

ishtiyoq bilan tushuntira olishlari, taomlar va vinolarni tavsiya qila bilishlari kerak bo'ladi.

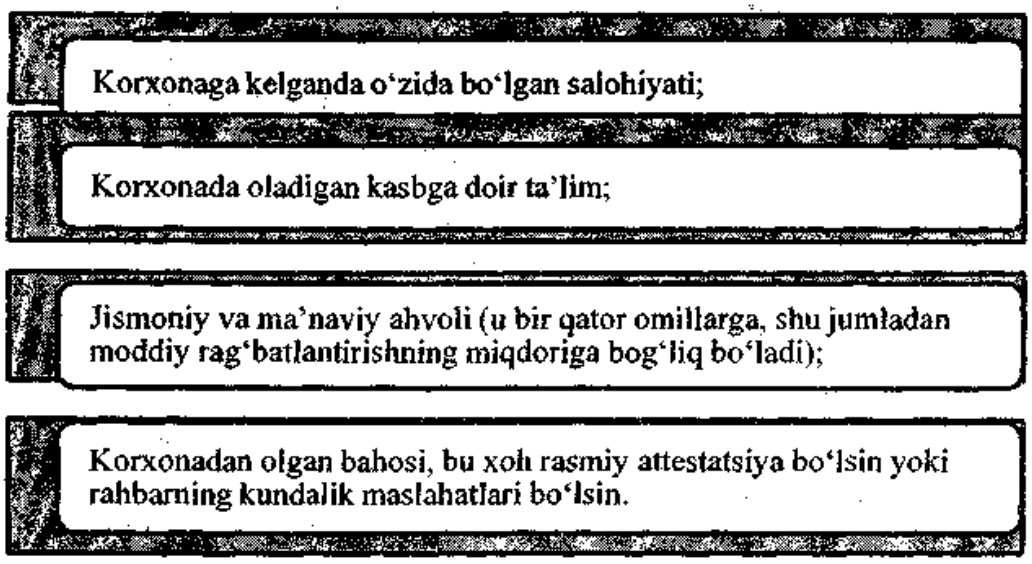
Korxona xodimlarining xizmat ko'rsatishdagi xulq-atvori korxonaning maqsadlariga erishishga qanchalik yaqin bo'lsa, ular ishining samaradorligi, inson resurslaridan foydalanish samaradorligi shunchalik yuqori bo'ladi. Demak, inson resurslarini boshqarish vazifasi tashkiliy maqsadlarga erishish uchun har bir xodimning talab qilingan xulq-atvorini ta'minlashdan iboratdir. Bundan tashqari, xodimni boshqarishning sifat xususiyati, yana miqdor xususiyati ham mavjuddir - korxona o'z maqsadlariga erishish uchun zarur bo'ladigan miqdordagi xodimlar soniga ega bo'lishi lozim. Umuman xodimlarni boshqarish vazifalaridan biri korxonani xizmat ko'rsatish vazifalarini bajarish uchun talab qilinadigan zarur miqdordagi xodimlar bilan ta'minlashdan iborat bo'ladi.

Har bir xodimdan samarali foydalanish uning talab qilingan ishni bajara olish qobiliyatiga bog'liqdir. ***Qobiliyat*** deyilganda xodimda o'ziga yuklangan vazifalarni bajarish uchun kasb malakasining mavjudligi, yetarli darajadagi jismoniy kuch-quvvat va chidamlilik, uquvlilik, umumiy madaniyat borligi va shu kabilar tushuniladi. Masalan, mehmonxona menejeri uchun qobiliyat chet tilini bilish, mijozlar ruhiyatini tushunish, nutq madaniyatiga ega bo'lish, xizmat ko'rsatish texnologiyasini bilish tushuniladi.

Korxonaning maqsadiga erishish uchun kasbga doir vazifalarni bajara olishning o'zi kifoya qilmaydi, chunki xodim qanchalik malakali bo'lmasin, uning mehnat unumdorligi uning ishlash istagiga va mehnat qilish sababiga (motivi) bog'liq bo'ladi. Faqat mehnat qilish sababi va kasb mahoratini birga qo'shib olib borish maqsadga erishishni ta'minlaydi. Masalan, mehmonxonadagi xona bekasi(gornichnaya) mehnat qilishga qanchalik intilmasin u changyutkichda ishlash malakasini egallamasdan turib uning samarali ishlashini ta'minlay olmaydi.

Mehnat qilish sababiga ko'pgina omillar - mukofot berilishi, kasbiy jihatdan o'sish va uning istiqboli, xodimning umumiy madaniyat darajasi va hokazolar ta'sir qiladi. Xodimning kasbga

doir vazifalarni bajarish qobiliyati quyidagilar bilan belgilanadi(2.1-rasm):[3]



2.1-rasm. **Xodimning kasbga doir vazifalarni bajarish qobiliyatiga ta'sir etuvchi omillar.**

Xullas, xodimlarni boshqarish – talab qilingan malakani va sababini ta'minlash, korxonaning talab qilgan xodimini tanlab olish va uni saqlab qolishdan, unga kasb ta'limi berish va rivojlantirishdan, har bir xodimning faoliyatiga korxonaning maqsadlariga erishish nuqtai nazaridan baho berishdan iborat bo'lib, shu bilan birga xodimning xulq-atvoriga tuzatishlar kiritib borish, uning sarflagan kuch-g'ayratiga qarab rag'batlantirish imkonini ham beradi.

Hozirgi jamiyatda mavjud bo'lgan korxonalar qanchalik xilma-xil bo'lmasin, faoliyatlari ham turlicha bo'lmasin, ulardan har birining ishida yuqorida sanab o'tilgan faoliyat turlari mavjud bo'ladi. Inson resurslari bilan ishlaganda har bir korxona o'zining faoliyatiga xos xususiyatlardan qat'iy nazar, maqsadga mos vazifalarni bajaradi.

---

[3] Майкл Райли. Управление персоналом в гостеприимстве. Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 191 с.

Birinchidan, har bir korxona o'z maqsadlariga erishish uchun zarur bo'lgan inson resurslarini, ya'ni xodimlarni jalb qiladi. Xodimlarni tanlash usullari korxonaning faoliyat xususiyatlariga va shart-sharoitlariga bog'liq bo'ladi, masalan, armiyaga davlat chaqirig'i, institutga test imtihonlari, siyosiy tashkilotlar a'zolarini jalb qilish va hokazo. Bugungi kunda xodimni korxona bilan bog'lashning keng tarqalgan usuli uni ishga yollashdir, ya'ni korxona bilan shaxs o'rtasida shartnoma (bitim) tuzishdir. Shu shartnomaga muvofiq o'zining korxonaga mos jismoniy va intellektual salohiyatlarini moddiy rag'batlantirish hisobiga muayyan muddatga ayirboshlaydi.

Ikkinchidan, istisnosiz barcha korxonalar o'z xodimlariga «ta'lim beradi»lar, bundan maqsad o'z oldilarida turgan vazifalarni tushuntirish va xodimlar ko'nikmasi va malakasini ana shu vazifalarga moslashtirishdir. Bu yerda «ta'lim berish» so'zlarining qo'shtirnoq ichiga olinishiga sabab shuki, korxonaning xodimga ko'rsatadigan ta'siri turli shaklda bo'lishi, ya'ni mehmonxonadagi xona bekasi uchun o'n daqiqali yo'l-yo'riqdan boshlab bo'lajak rahbarlar biznes maktabi bitiruvchilari uchun yarim yillik integratsiya dasturigacha bo'lishi mumkin.

Uchinchidan, korxona o'z maqsadlariga erishishda xodimlaridan har birining ishtirok etishiga baho beradi. Korxona turlari ko'p bo'lganidek, baho berish shakllari ham turlichadir - bular jamoa oldida minnatdorchilik bildirish, mansabini oshirish, navbatdagi razryad berish, har yilgi attestatsiyadan o'tkazish va hokazolardan iborat bo'lishi mumkin.

Nihoyat, har bir korxona o'z xodimlarini ma'lum bir shaklda rag'batlantiradi, ya'ni ular korxonaning maqsadalariga erishish ustida mehnat qilib, sarflagan vaqtlari, kuch-quvvatlari, aql-idroklari o'rnini to'ldiradilar. Rag'batlantirishning eng ko'p tarqalgan va odatdagi shakli albatta, pul bilan mukofotlash yoki ish haqi to'lashdir. Lekin xodimlarga kompensatsiya to'lashning boshqa ko'pgina natura tarzidagi turlari ham borki, bular korxona ishlab chiqargan mahsulot bilan mukofotlash, kattaroq maosh to'lanadigan ishga o'tkazish, shuningdek, xayriya tashkilotlari a'zolarining turli faoliyatlarda ishtirok etishdan olgan ma'naviy qoniqish hosil qilishlari va shu kabilardir.

Yuqorida sanab o'tilgan vazifalar har bir korxonada mavjuddir, lekin ular turli shakllarda turlicha darajada bo'lishi mumkin. Agar korxonalar mazkur vazifalar bilan shug'ullanmas ekan, uning inqirozga uchrashi muqarrardir.

Shunday qilib, korxonalar muvaffaqiyatli rivojlanishi uchun xodimni tanlash, o'qitish, baho berish va rag'batlantirish, boshqarish, ya'ni mazkur jarayonlarni tashkil etishning alohida usullari, tadbirlari, dasturlarini ishlab chiqishi, foydalanishi va ularni takomillashtirishi zarur. Birgalikda olingan bu usullar, tadbirlar, dasturlar inson resurslarini boshqarish tizimlaridan iboratdir. An'anaviy ravishda bunday tizimlar to'rtta bo'lib, ular inson resurslarini boshqarishning asosiy vazifalariga to'g'ri keladi - bu tizimlar xodimni tanlash, xodimni o'qitish va rivojlantirish, xodimga baho berish va xodimni rag'batlantirishdir. Ba'zan bu so'nggi ikki tizim bir-biriga chambarchas bog'liq bo'lganligi sababli ular birlashtiriladi.

Xodimni boshqarish ildizlari kishilik jamiyatining uzoq tarixiga borib taqaladi: qabila jamoalariga birlashgan odamzodning dastlabki vakillari o'zlarining ancha cheklangan jismoniy va aqliy resurslaridan foydalanish muammolarini kun sayin hal qilib borganlar, mehnat taqsimoti, mehnat qilish sabablari va intizom masalalariga duch kelganlar.

O'rta asrlarda korxonalarning ko'pchiligi unchalik ko'p bo'lmagan insonlar mehnatidan foydalanishgan, ayni bir xil yumushlar va ishlar ko'p yillar va hatto asrlar mobaynida bajarilgan. Xodimni boshqarish korxona rahbarining, ko'pincha sog'lom fikr va tajriba asosida o'z xodimlariga nisbatan qaror qabul qiladigan korxona egasi faoliyatining yo'nalishlaridan biri bo'lgan. Bu faoliyat tashqi tomondan butunlay oddiy bo'lib ko'rinishiga qaramasdan, o'rta asrlar davri kasb mansabini rejalashtirish va rivojlantirishga doir ko'pgina qiziqarli misollarga boydir, shuningdek, mehnatni rag'batlantirish (yollanma ishchilarning foydada ishtirok etishiga doir dastlabki rejalar), kasb ta'limi (shogirdlik tizimlari) haqida ham misollar topiladi.

XIX asrdagi sanoat inqilobi iqtisodiy korxonalarning xarakterini tubdan o'zgartirib yubordi, ustaxonalar o'rniga ko'proq miqdordagi insonlarning birgalikdagi mehnatidan foydalanadigan

fabrikalar keldi. Sanoat ishlab chiqarish vatani bo'lgan Angliyada bu mutaxassislarni farovonlik kotiblari deb, AQSH va Fransiyada rahbarlarni jamoatchi kotiblar deb atashardi. Dastlabki mutaxassislarning inson resurslarini boshqarish sohasidagi asosiy funksiyalari (vazifalari) ishchilar uchun maktablar va kasalxonalar barpo etishdan, mehnat sharoitlarini nazorat qilishdan, kasb-hunar ittifoqlari tuzish mayllariga qarshi turishdan iborat bo'ldi.

O'tgan asrning 20-30-yillarida sanoat rivojlangan mamlakatlarda inson resurslarini boshqarish sohasida muhim o'zgarishlar sodir bo'ldi. Bu o'zgarishlarni uchta muhim omil - «mehnatni ilmiy asosda tashkil etish»ning paydo bo'lishi va rivojlanishi, kasabachilik harakatining rivojlanishi va xodimlar bilan ish beruvchilar o'rtasidagi munosabatlarga davlatning faol aralashuvini oldindan belgilab berdi.

«Mehnatni ilmiy asosda tashkil etish» nazariyasi yoki to'g'rirog'i «ilmiy boshqarish» nazariyasiga XX asrning boshlarida Frederik Teylorning (AQSH) asarlarida asos solingan bo'lib, keyinchalik boshqa ko'pgina olimlar tomonidan rivojlantirildi. Bu nazariya umuman korxonani boshqarishda va xususan inson resurslarini boshqarishda «tinch inqilob» yasadi. «Ilmiy boshqarish» nazariyasining tasdiqlashicha, barcha korxonalar uchun boshqarish va mehnatni tashkil etishning optimal (eng maqbul) va universal (har tomonlama) usullari mavjud bo'lib, ular mehnat unumdorligini birmuncha oshirish imkonini beradi. Bu usullarni fan (tabiiy fanlar, psixologiya) yutuqlaridan foydalanish asosida, mavjud ish usullarini muntazam ravishda o'rganish hamda eksperimentlar o'tkazish asosida ishlab chiqish taklif etilgan edi. «Ilmiy boshqarish» g'oyalarining tarqalishiga qarab ko'pgina korxonalarda yangi kasb vakillari muhandislar (injenerlar) paydo bo'ldi, ular ish usullarini o'rganish va qulaylashtirish bilan shug'ullanishardi.

Ishchilar ommasini sanoat korxonalari doirasida birlashtiradigan va ularning mehnatini mexanik hamda bir xil mehnatga aylantiradigan mashinalashgan mehnatning (ishlab chiqarishning) rivojlanishi amalda barcha sanoat mamlakatlarida kasaba uyushmalarining shiddat bilan o'sishiga olib keldi. Kasabachilik harakati qudratli kuchga aylandiki, u o'zining oqibatlari jihatidan keng miqyosli harakatlar ish tashlashlar, boykotlar va hatto

kompaniyalarning ma'muriyati bilan qurolli nizolargacha olib kelishga qodir edi. O'tgan asr 30-yillarining boshlarida kasaba uyushmalari bilan ish beruvchilar o'rtasida jamoa shartnomalarining tuzilishi sanoat jihatidan rivojlangan deyarli barcha mamlakatlarda umumiy tajribaga aylandi. Kasaba uyushmalariga birlashgan xodimlar bilan munosabatlarning birmuncha murakkablashib ketishi ko'pgina korxonalardan direktorlar yoki ma'muriyatchilar lavozimlarini tashkil etishni talab qildi. Bu lavozimlarda ishlovchilar vazifasiga kasaba uyushmalari bilan muzokaralar olib borish, ularning e'tirozlarini tahlil qilish, sud jarayoni bo'ladigan taqdirda korxona va tashkilot manfaatlarini himoya qilish va shu kabilar kirardi.

Sanoat jihatdan rivojlangan mamlakatlarda jamiyatning ijtimoiy tabaqalashuvi ishlab chiqaruvchi kuchlarning ilgari misli ko'rilmagan darajada o'sishi asrimizning dastlabki o'n yilliklarida sotsialistik va kommunistik partiyalar, shuningdek, radikal kasaba uyushmalarining ta'siri kuchayishiga sabab bo'ldi. Bu esa mazkur mamlakatlar hukumatlarini ishchilar bilan ish beruvchilar o'rtasidagi munosabatlarni tartibga solishga faollik bilan qo'shilishga majbur etdi. Davlatlarning aralashuvi ijtimoiy sug'urta milliy tizimlarini tashkil etishga, ishsizlik bo'yicha kompensatsiyalar to'lashga, eng kam ish haqini belgilashga, ish kuni muddatini cheklash va qisqartirishga olib keldi. Ayrim mamlakatlarda ishchilarning mehnat sharoitlarini nazorat qilish va ular manfaatlarini himoya qilish bo'yicha maxsus davlat organlarining paydo bo'lishiga sabab bo'ldi. Ana shu qonuniy o'zgarishlar natijasida kompaniyalarda mehnat qonunchiligi sohasida ekspertlar hisoblangan mutaxassislarga ehtiyoj paydo bo'ldi. Bu ekspertlar korxona ma'muriyatining qonunlarga rioya qilishini ta'minlashlari, shuningdek, davlat organlari, bilan o'zaro munosabatlarni amalga oshirishlari lozim edi. Korxonalar mazkur masalalar bilan shug'ullanadigan maxsus bo'limlar tuza boshladilar. Bu bo'limlar odatda kadrlar bo'limlari deb atalardi. O'tgan asrning 50-70-yillarida sanoati rivojlangan mamlakatlar bo'yicha navbatdagi qonunchilik to'lqini avj oldiki, u mehnat munosabatlarini davlat yo'li bilan tartibga solishni birmuncha murakkablashtirdi.

Yangi qonunlar ish o'rnida kamsitishlarning barcha turlariga qarshi qaratilgan bo'lib, yollangan xodimlarni ijtimoiy kafolatlashni kuchaytirar, mehnatni muhofaza qilish va atrof-muhitni himoyalashning batafsil ishlab chiqilgan standartlarini o'rnatgan edi.

XX asrning 20-30 yillarida paydo bo'lgan inson resurslarini boshqarish bo'yicha ixtisoslashgan bo'limlar uzoq vaqt mobaynida ikkinchi darajali rol o'ynab keldilar. Asosan hujjatlar yuritish, nizolarni qarab chiqish, sudlarda qatnashish, ish haqini to'lash va hokazolar bilan bog'liq bo'lgan ishlarni bajarib keldilar. Ularning vazifalari o'ta texnik, kompaniya rahbariyati uchun yordamchi ishlar sifatida qaralardi. Insonlarni boshqarish bilan bog'liq barcha qarorlar yuqori rahbarlar tomonidan qabul qilinardi, bu ishda kadrlar bo'limi ishtirok etmasdi.

Ikkinchi jahon urushi yillarida sanoat korxonalarining kadrlar bo'limi oldiga (ayniqsa, AQSH va Buyuk Britaniyada) hayotning o'zi g'oyat muhim vazifani barcha kasblardagi yuz minglab yangi xodimlarni ishga qabul qilish va ularga ta'lim berish vazifasini qo'ydi. Bu xodimlar armiyaga chaqirilganlar o'rnini egallashlari kerak edi. Mazkur vazifa muvaffaqqiyatli hal qilindi va o'sha vaqtdan beri kadrlar tanlash va tayyorlash masalalari inson resurslarini boshqarish bo'limlari faoliyatining eng muhim yo'nalishi bo'lib qoldi.

XX asr boshlarida paydo bo'lgan «unumdorlikni boshqarish» yanada rivojlantirildi, uning mohiyati iqtisodiy ko'rsatkichlar asosida, ya'ni vaqt birligi ichida ishlab chiqarilgan mahsulot, olingan foyda asosida ish usullarini ishlab chiqish va ishchilar sonini rejalashtirishdan iborat edi. Urushdan keyingi davrda kompaniyalar, avvalo, Amerika kompaniyalari birinchi bor muxandislar, muhosiblar va boshqa «oq yoqaliklar»ni qayta tayyorlash bilan shug'ullandilar. Kompaniya ichida kasb ta'limining ko'lamlari, murakkabligi va ahamiyati birmuncha oshdi, shu bilan birga bu jarayonni boshqaradigan kadrlar bo'limining ahamiyati ortdi.

XX asr 20-yillarining oxirlarida amerikalik olimlar E.Meys va F.Roezliz Berger «insoniy munosabatlar» konsepsiyasini ilgari surdilar. Bu konsepsiya mehnat unumdorligi faqat ishlab chiqarishni tashkil etish usullariga emas, balki boshqaruvchilarning ijrochilarga

qanday munosabatda bo'lishlariga, ya'ni mexanik omilga emas, balki inson omiliga bog'liq bo'lishini tasdiqlar edi. Buyuk turg'unlik oqibatlari va ikkinchi jahon urushi birmuncha vaqt korxonalar rahbarlarining diqqat-e'tiborini Meys va Roezliz Berger g'oyalaridan chetga tortdi, biroq 50- yillarda ularga bo'lgan qiziqish yangi kuch bilan paydo bo'ldi, chunki mehnatni tashkil etishning «teylorcha» usullari istalgan samarani bermay qo'ygan edi. 1960-yilda Devid Mak Gregor keyinchalik mashhur bo'lib ketgan «Korxonaning insoniy tomoni» degan kitobini e'lon qildi. Bu kitobda u «ilmiy boshqarish» nazariyasining asosiy qoidalarini tanqid qildi. Mak Gregorning fikricha, mazkur nazariyada targ'ib qilingan batafsil tadbirlar va qoidalar, hamma sohalarga kirib borayotgan mehnat taqsimoti va qarorlar qabul qilish funksiyalarining korxona yuqori qatlamlarida to'planishi korxonaning ijodkorligi va tashabbusini so'ndiradi, xodimlarning mustaqilligini cheklab qo'yadi, xodimlar bilan ularning rahbarlari o'rtasida kelishmovchilik keltirib chiqaradi, pirovard natijada unumdorlikka salbiy ta'sir ko'rsatadi. Meys va Roezliz Berger qarashlarini rivojlantirgan Mak Gregor va boshqa boshqaruv nazariyotchilarining ishlari boshqaruv amaliyotiga ham, shuningdek bo'lajak rahbarlarni tayyorlashga ham ma'lum darajada ta'sir ko'rsatdi.

60-70-yillarda Amerikaning biznes maktablari o'z dasturlarini ularga inson resurslari bilan bog'liq bo'lgan fanlarni sanoat psixologiyasi, tashkiliy xulq-atvor, xodimlarni boshqarish fanlarini kiritish hisobiga kengaytirdilar. Natijada iqtisodiyotga inson resurslarini boshqarishning zarurligi va muhimligini anglab yetgan, shuningdek bu jarayonning moliya yoki xaridni boshqarishga nisbatan o'ziga xos tomonlarini tushungan rahbarlar kela boshladilar.

70-yillarda Amerikada va 80-yillarda G'arbiy Yevropada «inson resurslari bo'limlari»ga aylanib qolgan kadrlar bo'limlari uchun odamlarni boshqarishga insonparvarlik bilan yondashishni tasdiqlash ularning korxona va tashkilot ichidagi maqomini oshirishni va ayni vaqtda faoliyatning mansabni rejalashtirish va rivojlantirish, korxona va tashkilot ichidagi kommunikatsiya, mehnatni boyitish, boshqarish ishlariga ishchilarni jalb etish singari yangi yo'nalishlari paydo bo'lganligini bildirar edi. Kollejlar va biznes maktablari inson resurslarini boshqarish sohasidagi mutaxas-

sislarni tayyorlay boshladilar, bu sohada ko'plab assotsiatsiyalar va kasaba tashkilotlari vujudga keldi. Xodimni boshqarish moliyani va texnologiyani rivojlantirish kabi muhim tashkiliy funksiyaga aylandi, ularning rahbarlari esa ko'pgina zamonaviy kompaniyalar yuqori rahbariyatining to'la huquqli a'zolari bo'lib qoldilar.

1960-1970-yillarda inson resurslarini rejalashtirish epizodik mashqlardan rasmiy tashkiliy jarayonga aylandi, kompaniyalar uning yordamida o'zlarining uzoq muddatga ishchi kuchiga bo'lgan ehtiyojlarini belgilab oldilar, kompaniyalar ixtiyorida bo'lgan inson resurslarini va ularning rivojlanishini tahlil qilib chiqdilar, chetdan xodimlar qabul qilish va ularni o'qitishga bo'lgan ehtiyojlarni hisoblab chiqdilar. Mazkur jarayonning samaradorligini oshirish uchun ko'pgina kompaniyalar yetarli darajada murakkab matematik modellarni ishlatdilar. 1970-yillarning oxirida rivojlangan mamlakatlarda inson resurslarini rejalashtirishga doir maxsus tashkilotlar, shu jumladan Amerikada inson resurslarini rejalashtirishga doir mashhur jamiyat tashkil etildi. Bu jamiyat xodimni boshqarish nazariyasi va amaliyotining rivojlanishiga katta ta'sir ko'rsatdi.

1980-yillardagi noqulay iqtisodiy konyuktura ko'pgina kompaniyalarni o'z ish operatsiyalarini qisqartirishga va xodimlarni bo'shatishga majbur qildi. Korxona va tashkilotning xodimlarni ommaviy ravishda bo'shatishiga samarali boshchilik qilish qobiliyati eng tang vakolatlardan biriga aylandi. Inson resurslari bo'limlari bo'shab qolgan xodimlarni ishga joylashtirish va ularni qayta o'qitish ishlari bilan, korxonada qolganlarning axloqini qo'llab-quvvatlash bilan shug'ullandilar. XX asr 90-yillarining boshlari fan texnika taraqqiyotining jadallashuvi, bozorlarning kengayishi va raqobatning ma'lum darajada kuchayishi bilan ajralib turdi, bu davr inson resurslarini boshqarish sohasidagi mutaxassislar oldiga quyidagi yangi vazifalarni qo'ydi (2.2-rasm):

Sobiq Ittifoqda kadrlar bo'limlari amalda barcha korxonalarda paydo bo'ldi, biroq ularning vazifasi bozor iqtisodiyotiga o'tgan mamlakatlarda shu nomda mavjud bo'lgan bo'limlardan sezilarli ravishda farq qilardi. Bu o'ziga xoslikni o'sha davr ijtimoiy hayotidagi uchta omil belgilab bergan edi: xalq xo'jaligiga markazlashgan holda rahbarlik qilish, iqtisodiyotning siyosiy tusda ekanligi va mafkuraning totalitar (mustabid) tarzdaligi. Korxonalar

kasaba uyushmalari bilan ish haqi to'g'risida, ish haftasining davomiyligi, ish haqi to'lanadigan ta'til berilishi, tibbiy yordam ko'rsatilishi va shu kabilar haqida muzokaralar olib bormasligi lozim edi - bularning hammasi davlat miqyosida belgilab berilar va hamma uchun majburiy hisoblanardi.

Xodimlardagi malaka darajasining zamonaviy iqtisodiyotning talablariga mos kelishini ta'minlash, bu iqtisodiyotda tayanch ko'nikmalar har besh yilda eskirib qoladi;

Rivojlangan mamlakatlarda ishchi kuchiga bo'lgan ortib boruvchi xarajatlarni qat'iy nazorat ostiga olish, bunda yakka tartibdagi kompensatsiya paketlarining raqobatbardoshligini saqlab qolish;

Korxonaga endi kelmaydigan xodimlarning korxonaga aloqadorligini qo'llab-quvvatlash usullarini qidirib topish va korxonaga mansublik tuyg'usini rivojlantirish, bu xodimlar uyda ishlashlari mumkin va tashqi olam bilan elektron aloqa vositalari yordamida muomala qiladilar.

2.2-rasm. **Inson resurslarini boshqarish sohasidagi mutaxassislar oldiga turgan yangi vazifalar.**

Ishga qabul qilish haqida ham shu narsa sodir bo'lardi (bitiruvchilar markazlashgan holda taqsimlandi, buni rad qilib bo'lmasdi) va malaka oshirish ham taqsimot asosida amalga oshirildi. Kadrlarni tanlash va yuqori ko'tarishning bosh mezoni mavjud tuzumga va uning o'zagi bo'lgan kommunistik partiyaga sodiqlik edi (birorta muhim lavozimni egallash uchun rasman partiyaga a'zo bo'lish shart edi) faqat shundan keyingina insonning kasbiy va shaxsiy fazilatlari e'tiborga olinardi. Totalitar mafkuraning hukmronligi va boshqacha fikrlovchilarni tazyiq ostiga olish zarurligi jamiyatning har bir a'zosini nazorat qilishning ulkan tizimini va shaxsni hisobga olish tartibi bo'lgan sotsializm haqidagi shiorni vujudga keltirdi. Nazorat qilish tizimi yuzlab anketalarni, ma'lumotnomalarni o'z ichiga olardiki, ular arizalarga ruxsat etuvchi rezolyutsiyalarni, oylik, kvartal yillik hisobotlarni talab qilardi. Bu xildagi axborotni

to'plash, ishlab chiqish va saqlash bilan birinchi navbatda sho'ro korxonalarining kadrlar bo'limlari shug'ullanardi.

Bo'lim rahbarining eng muhim vazifasi yuqori tashkilotlar talab qiladigan barcha hujjatlar, ma'lumotnomalar, buyruqlar va shu kabilarning mavjud bo'lishini ta'minlashdan iborat edi. Bu hujjatlar kun va tunning istalgan bir paytida kerak bo'lishi mumkin edi. Kadrlar bo'limining arxivlari maktab o'quvchisidan tortib jamiyatning har bir a'zosi haqidagi axborotning muhim manbai hisoblanardi. Albatta, kadrlar bo'limi qabul qilish, malaka oshirishni tashkil etish, imtiyozlarni taqsimlash kabi vazifalarni ham bajarishardi.

Iqtisodiyotni boshqarishning markazlashgan tizimi zaiflashib borgan sari korxona va tashkilotlar oldida inson resurslarini boshqarish bilan bog'liq yangidan-yangi vazifalar paydo bo'ladi. Dastlab bular mehnatni rag'batlantirish va raqobatga bardoshli kompensatsiya paketlarini yaratish, korxonalarda boshqa joylardan ish qidirishi mumkin bo'lgan yuqori malakali mutaxassislarni saqlab qolish va rag'batlantirish, keyin yuqori inflyatsiya sharoitida ish haqini indeksatsiya qilish va nihoyat, mehnat unumdorligini oshirish va raqobat tazyiqi ostida xodimlar sonini qisqartirish muammolari edi. Mazkur vazifalarni hal qilish hujjatlar yuritish va hisobotlar tuzish uchun yetarli bo'lgan mutlaqo boshqa ko'nikmalarni talab qilar edi. Shuning uchun ham hozirgi kunda kadrlar xizmati xodimlari korxonalarning rahbarlariga xodimni boshqarish bilan bog'liq bo'lgan muammolarni samarali hal qilishga qodir bo'lmay qoldilar.

Bundan tashqari, bizning inson resurslarini boshqarish sohasidagi mutaxassislarimiz uchun boshqa mamlakatlarning tajribalarini o'rganish qiziqarli va foydalidir. Mazkur mamlakatlarda korxonalar bu xildagi muammolarni o'n yillar mobaynida hal qilib kelmoqdalar.

2.2. Hozirgi zamon korxonalarida xodimlarni boshqarish vazifalari

Bugungi kunda ko'pgina korxonalar orasidan korporatsiyalar xodimlarni boshqarish sohasida eng boy tajriba to'plaganlar. Ularning inson resurslari bo'limlari keng ko'lamdagi masalalar

bilan shug'ullanadilar va korxona va tashkilotlarning rivojlanishida muhim rol o'ynaydilar. Shu sababli misol tariqasida transmilliy korporatsiyaning inson resurslarini boshqarish bo'limini ko'rib chiqamiz.

Odatda inson resurslari bo'limiga yirik korporatsiyada Vitse-prezident boshchilik qiladi, u korxonaning birinchi rahbari Prezidentga, Bosh direktorga va shu kabilarga bevosita bo'ysunadi. Hajmi jihatidan kichikroq bo'lgan shunday korxonalarda bu vazifani direktor yoki bo'lim boshlig'i bajarishi mumkin, biroq bunda u korxona rahbariga bevosita bo'ysunishini saqlab qoladi. Inson resurslari bo'yicha Vitse-prezidentning mavqei ichki iyerarxiyada (pog'onaviylikda) uning korxonani boshqarishdagi ikkilamchi rolini aks ettiradi. Bir tomondan, u muayyan funksional xizmatning - inson resurslari bo'limining rahbari hisoblansa, ikkinchi tomondan, butun korxona yuqori rahbariyatining a'zosi bo'ladi. Inson resurslari bo'yicha Vitse-prezident vazifasiga ko'ra rahbar hisoblanadi. Xodimni boshqarish funksional tizimlarini tanlash, o'qitish va rivojlantirish, baho berish va kompensatsiya tizimlarining faoliyat ko'rsatishini korxona (uning prezidenti) nuqtai nazaridan qoniqarli bo'lishini ta'minlaydi, ularni takomillashtirish ustida ishlaydi va o'z bo'linmasi xodimlarini boshqaradi. U kompaniyaning yuqori rahbariyati a'zosi sifatida butun korxonaning boshqarilishi uchun uning boshqa rahbarlari bilan birgalikda javobgar bo'ladi.

Ko'pgina hozirgi zamon korporatsiyalari korxonaga strategik rahbarlik qilish uchun Ijroiya qo'mita yoki Direktorlarning ichki kengashini maxsus organ sifatida tashkil etadilar. Unga Prezident va uning o'rinbosarlari-mintaqaviy Vitse-prezidentlar, moliya, ishlab chiqarish, marketing, inson resurslari bo'yicha Vitse-prezidentlar, shuningdek, asosiy bo'linmalarning rahbarlari kiradilar. Inson resurslari bo'yicha Vitse-prezident kompaniya uchun g'oyat muhim bo'lgan rivojlantirish masalalarini, strategiyani belgilash masalalarini muhokama qilishda ishtirok etadi, masalan, yangi mintaqani o'zlashtirishning boshlanishi to'g'risidagi va bu jarayon qanday amalga oshirilishi haqidagi qarorlar, savdo vakolatxonasi ochish yo'li bilanmi yoki qo'shimcha korxona tashkil etish, filial ochish va shu kabi yo'llar bilanmi, kompaniyaning ishlab chiqarish strategiyasi qanday bo'ladi, buning uchun qanday kapital mablag'lar

talab etiladi va hokazo masalalarni muhokama qilishda qatnashadi. Albatta, butun korxonani boshqarish masalalarini muhokama qilishda va biznes-strategiyani ishlab chiqishda inson resurslari bo'yicha Vitse-prezident avvalo, insonlarni boshqarish sohasidagi mutaxassis sifatida, bu masala yuzasidan boshqa rahbarlar uchun ichki maslahatchi sifatida namoyon bo'ladi. Biroq o'zining kasbiy sohasida omilkor bo'lishdan tashqari, u korxonaning rivojlanishidagi umumiy qonunlarni tushunishi, bozorni, raqobatchilarni, kompaniya ishlab chiqarayotgan mahsulotlarni va ko'rsatadigan xizmatlarini bilishi, strategik tafakkurga ega bo'lishi, ya'ni umuman butun kompaniyani boshqarish bo'yicha mutaxassis bo'lishi talab qilinadi. Aks holda uning inson resurslarini boshqarish sohasidagi maslahatlari ham yetarli darajada samarali bo'lmaydi, yuqori rahbariyat orasidagi obro'-e'tibori umuman egallab turgan lavozimiga muvofiq bo'lmaydi. Aksincha, kompaniyani boshqarish nuqtai nazaridan bo'lim rahbariga inson resurslarini boshqarish oson bo'ladi, chunki uning korxonadagi mavqei yuqori bo'ladi.

Bu so'nggi talab bo'limning barcha xodimlari uchun to'g'ri keladi, chunki mazkur xodimlar ko'pincha o'zlariga nisbatan rahbarlar yetarli darajada e'tibor bermasliklaridan va ular bilan hamkorlik qilishni istamasliklaridan shikoyat qilib yuradilar. Bunday yetarli darajada baho bermaslikning birinchi sababi ko'p hollarda bu xodimlarning korxona faoliyatiga doir muhim masalalarida uquvsizligidir, bu hol ularni o'z hamkasblari oldidagi e'tiborini tushirib yuboradi.

Inson resurslari bo'yicha Vitse-prezidentga muhim xizmatlar yoki bo'limlarning rahbarlari bevosita bo'ysunadilar, bu xizmat va bo'limlarning nomlari ma'lum darajada xodimni boshqarish tizimlarining elementlariga tanlash, o'qitish va rivojlantirish, baho berish, kompensatsiyaga bog'liq bo'ladi. Kompaniyaning hajmi, uning faoliyatining o'ziga xos tomonlari va an'analariga qarab, inson resurslari xizmatlari va bo'linmalarining soni va nomi, shuningdek, ularda ishlovchi xodimlar miqdori o'zgarishi mumkin. Masalan, bitta korxonada ish haqi, imtiyozlar, xodimlar bilan munosabat bo'yicha to'laqonli bo'limlar mavjud bo'lishi mumkin (kasaba uyushmalari kuchli bo'lgan taqdirda), shuningdek, bu korxonada kasbiy rivojlanish, kommunikatsiya yaxshi yo'lga

qo'yilgan bo'ladi, ayni vaqtda boshqa korxonalarda bu vazifalarning hammasi kompensatsiya va xodimlar bilan ishlash bo'limlarida to'plangan bo'ladi.

Ishga qabul qilish, xodimni hisobga olish, kasb ta'limi va rivojlantirish masalalarini boshqarish ham ko'pincha bitta bo'lim doirasida birlashtiriladi. Ko'pgina korxonalarda inson resurslarini boshqarish bo'limlari xodimni boshqarish uchun unchalik an'anaviy bo'lmagan vazifalar, chunonchi, mehnatni va atrof-muhitni muhofaza qilish vazifalari, korxona ichidagi kommunikatsiya, ma'muriyat, kompaniyaning avtomobillar saroyini boshqarish vazifalarini qamrab oladi.

Odatda mehnat va atrof muhitni muhofaza qilish bo'yicha alohida sektor tuziladi, ayniqsa kishilar salomatligi va atrof-muhit uchun xavfli faoliyat bilan shug'ullanadigan kompaniyalarda shunday bo'ladi. Ko'pincha bunday «ikkinchi darajali xizmatlar» ma'muriy-xo'jalik bo'limi ixtiyoriga beriladi, uning boshlig'i, bevosita korxonaning inson resurslari bo'limi rahbariga bo'ysunadi. Boshqa xizmatlar singari inson resurslari bo'limi o'zining lavozimlar pog'onasiga egadir, bu pog'ona umumtashkiliy tuzilmaning tarkibiy qismi hisoblanadi. Bo'lim, sektor yoki guruhning boshida o'rta bo'g'in rahbarlari inson resurslari bo'yicha Vitse-prezidentga bo'ysunadigan direktorlar yoki bo'lim boshliqlari turadi. Ularning asosiy vazifasi o'zlariga ishonib topshirilgan xodimni boshqarish tizimi ishini tashkil etish, shuningdek, o'zining rahbariga ekspert maslahatlarini berishdir. Masalan, kompaniya oldida turgan maqsadlarga erishishda kompensatsiya bo'yicha direktorning hissasi ma'muriyat sektori boshlig'ining hissasidan salmoqliroq bo'lishi mumkin, bu har ikkala pozitsiya bevosita xodim bo'yicha Vitse-prezidentga bo'ysunishidan qat'iy nazar shunday bo'ladi.

Direktorlar va bo'lim boshliqlari kompensatsiya, kasb ta'limi va rivojlantirish, xodimni hisobga olish sohasidagi mutaxassislarning ishiga rahbarlik qiladilar. Mazkur xodimlar analitik vazifalarni bajaradilar, kasb ta'limini amalga oshiradilar, xodimni boshqarish tadbirlarini ishlab chiqadilar, rahbarlarning qaror qabul qilishi uchun materiallar tayyorlaydilar, ya'ni inson resurslarini boshqarish uchun muhim bo'lgan vazifalarning ijrochilari va funksional ekspertlar sifatida maydonga chiqadilar. Mutaxassislar

o'zlarining lavozim vazifalarini muvaffaqiyatli bajarishlari uchun inson resurslarini boshqarish sohasida kasb bilimlari mavjud bo'lishi zarur, bu bilimlar amaliy ishlar va ta'lim jarayonida hosil qilinadi, shuningdek korxona faoliyatining o'ziga xos tomonlarini tushunish zarur bo'ladi. Butun bo'limning ishi kotiblar, texniklar, haydovchilar va boshqa texnik xodimning yordamida muhtoj bo'ladi, ularning omilkorligi boshqa xodimlar ishining samaradorligiga bevosita ta'sir qiladi.

Inson resurslari bo'limi xodimlarining soni ko'pgina omillarga: korxonaning hajmiga, uning faoliyati turiga, korxona oldida turgan vazifalar, an'analar, moliyaviy ahvoliga, rivojlanish bosqichiga bog'liq bo'ladi. Kompaniyaning umumiy xodimlari soni bilan inson resurslari bo'limining hajmi o'rtasidagi «maqbul nisbat»ni hisoblashga doir ko'p sonli urinishlar hozirga qadar muvaffaqiyatli tugallangan emas. Turli-tuman tadqiqotlar nihoyatda xilma-xil natijalar beradi, ulardan xodim bo'yicha bitta mutaxassisga korxonaning qancha xodimi to'g'ri kelishi aniq emas, bu raqam 30 dan 2000 gacha tebranib turadi. Ayni vaqtda quyidagi tamoyil aniq ko'zga tashlanadi: inson resurslari bo'limining bitta xodimiga to'g'ri keladigan korxona xodimlari soni korxonaning rivojlanishi va takomillashib borishiga qarab ortib boradi. Yosh korxonalar yetuk korxonalarga qaraganda boshqarish sohasidagi mutaxassislarning diqqat-e'tibor berishiga ko'proq muhtoj bo'ladilar.

2.3. Mehmonxona va boshqa turizm korxonalarida mutaxassislarga bo'lgan talab tahlili

Katta mehnat sarfini talab qiladigan mehmonxona va turistik firmalarda insonlar uning eng muhim aktivi hisoblanadi. Binobarin, ularni boshqarish mazkur qudratli aktivlarni muvofiqlashtirish vazifasini bajaradi, korxonalarning boshqaruvi tizimi va uslubini rivojlantirish jarayoniga katta hissa qo'shadi.

Ko'pgina mehmonxona va turistik firmalarda xodimlarni korxonaning yordamchi komponenti deb hisoblab, ularni boshqarishda tegishli darajada e'tibor berilmaydi. Ammo bu noto'g'ri, chunki turizm sohasida xodimlar korxonaning, pirovard mahsulotning ajralmas tarkibiy qismi hisoblanadi va buning uchun

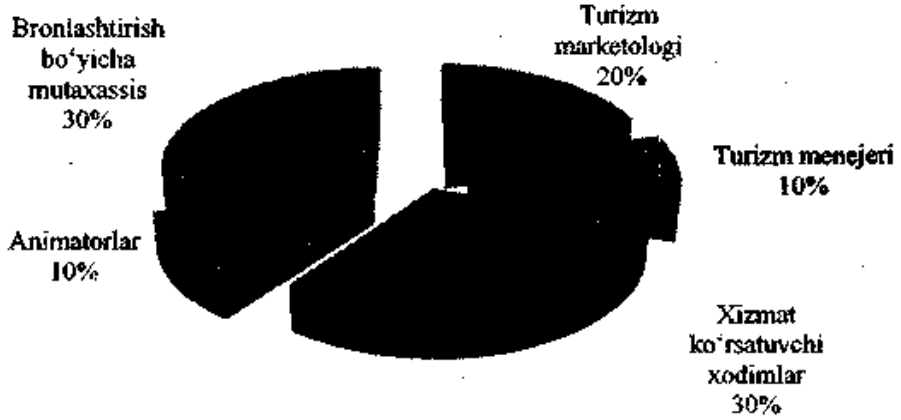
mehmonxonalar mijozlardan haq oladi. Masalan, mehmonxonada mehmon nafaqat yashash, xavfsizlik, tozalik uchun, balki mehmonxona xizmatchilarining e'tibori uchun ham haq to'laydi.

Mehmonxonalarning uzoq muddatli istiqbolida xodimlardan biznesning bosh strategiyasi sifatida foydalanishning samaradorligini oshirishga e'tibor kuchaymoqda.

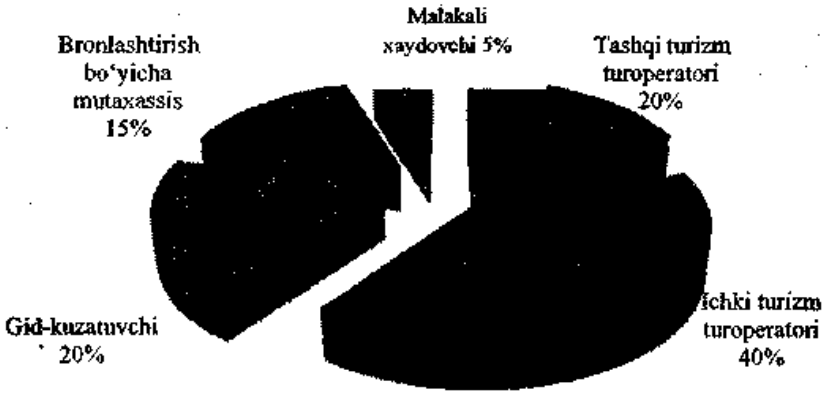
Turizm industriyasiga bag'ishlangan chet el adabiyotlarida so'nggi yillarda inson resurslari bilan bog'liq jarayonlar, ular faoliyati oldida turgan muammolar, huquqlari va kelajagi haqida ko'p yozilmoqda.

Xodimlarni boshqarishning tabiati biznesning samaradorligi va uning muayyan a'zolari yutuqlarini ham belgilashi lozim bo'ladi. Ma'naviy muhitni, mehnatdan qanoatlanishni yaxshilash kabi his qilinmaydigan foydani ham hisobga olish kerak. Xodimlarni boshqarish xizmatining oqilona siyosati xodimlar xulq–atvori, malakasi va korxonaning samarali faoliyatiga ijobiy ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Turizm sohasida hozirgi paytda ikki yuzdan ortiq kasb egalari mavjud bo'lsada, ammo bu sohada turli mutaxassislarga bo'lgan talab hozirgacha to'la qondirilmagan. Bu holatni Samarqand viloyatidagi 28 ta mehmonxona va turistik firmalari bo'yicha turizm sohasi mutaxassislariga bo'lgan talabni o'rganish maqsadida o'tkazilgan ijtimoiy so'rovnoma natijalari ham yaqqol ko'rsatmoqda. Mehmonxonalarda mutaxassislarga bo'lgan talab va turistik firmalarda mutaxassislarga bo'lgan talab 2.1 - 2.2 diagrammalarda ifodalangan.



2.1-diagramma. **Samarqand viloyatidagi mehmonxonalarda mutaxassislarga bo'lgan talab**



2.2-diagramma. **Samarqand viloyatidagi turistik firmalarda mutaxassislarga bo'lgan talab**

Diagrammalardagi ma'lumotlardan xulosa qilishimiz mumkinki, hozirda turizm korxonalari ko'pincha ichki va tashqi turizm bo'yicha menejerlarni, aviachiptalarni, temir yo'l chiptalari, mehmonxonalarni bronlashtirishning avtomatlashtirilgan tizimlari bilan ishlay oladigan mutaxassislarni jalb qilishga harakat qilishmoqda. Zamonaviy Internet texnologiyalarning rivojlanishi turizm sohasidagi xodimlardan ushbu sohani yaxshi bilishlarini va ish faoliyatlari jarayonida yangi bronlashtirish tizimlari, innovatsion texnologiyalarni qo'llashlarini talab qilmoqda. Soha uchun turizm menejeri va turizm marketologi kabi mutaxassislarni viloyatdagi Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, xizmat ko'rsatuvchi xodimlarni (ofitsiant, xona bekasi, paj, shveysar va sh.k) esa Sartepo Turizm va maishiy xizmat kasb-hunar kolleji tayyorlamoqda. Ammo turizm sohasi uchun zarur bo'lgan gid-kuzatuvchi va animatorlik mutaxassisliklariga bo'lgan talab esa qondirilmasdan qolmoqda, chunki bu mutaxassisliklarni respublikamizda birorta oliy o'quv yurtlari tayyorlamaydi. Hozirgi paytda sohada gid-kuzatuvchi bo'lib chet tillar institutining bitiruvchilari asosan xorijiy tilni bilganliklari uchun ishlab kelmoqdalar.

Animatorlik mutaxassisligi turizm sohasi rivojlangan mamlakatlarda ommaviy kasblardan biri hisoblanib, qariyib har bir mehmonxona va turistik firmalar o'z animatorlariga ega. Animatorlar turistlarning bo'sh vaqtini, bayram tadbirlarini qiziqarli, maroqli tashkil etib beruvchi mutaxassislardir. Bizningcha, bu

mutaxassislikni ham respublikadagi OO'YU yoki KHKda tayyorlashning imkoniyati mavjud.

2.4. Xizmatlar raqobatbardoshligi ko'rsatkichlariga xodimlarning ta'siri

Raqobatbardoshlik raqobatning natijaviy mahsuli bo'lib, iqtisodiyotning boshqa sohalariga qaraganda turizm sohasida tezda va qisqa muddatlarda yuzaga keladi. Shuning uchun, turizm sohasida raqobatdan cho'chimaslik, ikkilanmaslik talab qilinadi, chunki birinchidan, turizm bozoridagi raqobat natijalari bo'yicha qisqa vaqtda bo'lajak rejaning maqsadi va vazifasini belgilab olish imkoniyatlari paydo bo'ladi. Ikkinchidan, turizmdagi xizmatlar sifatini iqtisodiyotning moddiy mahsulotlar ishlab chiqarish sohalariga tenglashtirganda qisqa vaqtda yaxshilash, oshirish mumkin. Shuningdek, yangi turistik xizmatlarning reklamasini ham tezlikda turizm bozoriga taklif qilish imkoniyatlari ham mavjud bo'ladi. Bozor iqtisodiyoti subyektlarining iqtisodiy muvaffaqiyati ularning qanchalik raqobat qonuni va uning ko'rinishlarini o'rganganlari, raqobat kurashiga tayyor ekanliklariga bog'liq bo'ladi. Hozirda «raqobatbardoshlik» atamasi ishlab chiqaruvchilar, xususan xizmat ko'rsatuvchilar, tadbirkorlar orasida kam ishlatilmoqda. Bu ichki bozorda raqobat darajasining pastligidan va xizmat ko'rsatishning xalqaro mehnat taqsimotidagi ulushi kamligini bildiradi. O'zbekistonning jahon iqtisodiyotida bosqich-ma-bosqich integrallashuvi korxonalar raqobatbardoshligini oshirish muammosining dolzarbligini belgilamoqda.

Raqobatbardoshlik – bu ma'lum bir bozorda tovar yoki xizmatlarning iste'molchi ehtiyojini qondira olishi darajasi bilan belgilanadi. Raqobatbardoshlik tovarning (xizmatning) farq qiluvchi jihatlari bilan emas, balki xaridni amalga oshirayotgan mijozlar uchun uning qoniqarliligi bilan aniqlanadi.

Turizm xizmatlarining raqobatbardoshligi ko'rsatkichlariga korxona xodimlarining ta'sirini tahlil qilamiz (2.1-jadval):

2.1 - jadval

Turizm xizmatlari raqobatbardoshligi ko'rsatkichlariga korxona xodimlarining ta'siri

Ko'rsatkichlar	Raqobatbardoshlik ko'rsatkichlarining mazmuni	Xodimlarning xizmatlar raqobatbardoshligi ko'rsatkichlariga ta'siri
Iqtisodiy	Xizmatlarning iste'mol narxi, qiymatida namoyon bo'ladi.	Turistlar segmentiga qarab xodimlar xizmatlar narxini o'zgartirishlari, bonuslar va chegirmalarga urg'u berib xizmatlar sotuvini yaxshilashlari mumkin.
Tashkiliy	Xizmatlarning taklif etish sharoitlarini tavsiflaydi.	Xodimlar o'zlarining mas'uliyatliligi, tashkilotchiligi, tashabbuskorligi bilan turistlarga xizmatlarni taqdim etish jarayonini tezlashtirishi, servis darajasini oshirishi mumkin.
Tasnifiy	Xizmatlarning ma'lum bir turga mansubligini bildiradi.	Xodimlar turizm korxonasining tasnifiy xususiyatlariga mos keladigan xizmatlar darajasini ta'minlashlari mumkin.
Me'yoriy	Xizmatlarning standartlar, qoidalarga muvofiqligini ko'rsatadi.	Xodimlar xizmat ko'rsatish sohasi bo'yicha qabul qilingan me'yorlar, qoidalarga amal qilgan holda, turistlar ehtiyojlarini qondirishlari mumkin.
Konstruktiv	Xizmatlarning texnik ustunliklarini namoyish etadi.	Xodimlar taklif etiladigan xizmatlarning ustunlik jihatlariga urg'u berib, uni turist uchun jozibador qilib ko'rsatishi mumkin.
Ijtimoiy	Xizmatlarning shaxsiy, ijtimoiy guruh va umuman jamiyatning	Xodimlar xizmatlarni taklif etish jarayonida uni shaxsga, ijtimoiy guruhga va umuman jamiyatning o'ziga xosligiga muvofiqligini

	o'ziga xosligiga muvofiqligini ko'rsatadi.	**ta'minlashlari mumkin.**
Ergo-nomik	Xizmatlarning inson organizmi va ruhiyati xossalariga muvofiqligini ko'rsatadi.	Xodimlar turistlarning birlamchi ehtiyojlaridan kelib chiqqan holda taklif etiladigan xizmatlarning xavfsizligini, qulayligini va boshqa jihatlar bilan inson organizmi va ruhiyati xossalariga muvofiqligini ta'minlashlari mumkin.

Zaruriy mutaxassislarni maqsadli ravishda izlash va ularni ishga jalb qilish zamonaviy kadrlar bozorining dolzarb masalalaridan biri bo'lib qolmoqda. Hozirgi paytda turizm sohasida malakali kadrlar salohiyatini shakllantirishning murakkabligi quyidagilardan iborat bo'lmoqda:

-mehmonxona va turistik firmalarda yangi vositalar va tizimlarni yaratib, yangilikni joriy eta oladigan dasturlovchilar, tizimli administratorlar, innovatsion loyiha menejerlari kabi malakali mutaxassislar yetarli emas;

-g'arb mijozlari uchun odatiy hisoblangan yuqori darajadagi servis ya'ni, xushmuomalalik, mas'uliyatlilik, jonkuyarlikning pastligi ham turizm sohasi faoliyatini murakkablashtiradi.

Turizm sohasida mehnat resurslarini boshqarish xususiyatlarining tahlili natijasida iqtisodiyotning hech bir yuqori daromadli tarmoqlarida shaxslararo munosabat turizm sohasidagidek muhim rol o'ynamasligi va aynan xizmat ko'rsatish sohasida hanuzgacha kadrlarini boshqarishning optimal varianti ta'minlanmagan va xalqaro me'yorlarga to'g'ri keladigan zaruriy servis darajasini tashkil etish ham yo'lga qo'yilmaganligi aniqlanmoqda.

2.5. Xizmatlar sifatini oshirishda xodimlarning o'rni

Hozirgi paytda mehmonxona va turistik firmalarda xalqaro standartlar (ISO 9000; 14000; NASSR, Total Quality Manegment) prinsipiga asoslangan boshqaruv tizimini yaratmasdan turib xizmatlar sifati va raqobatbardoshligini ta'minlash mumkin emas. Mehnat resurslariga qo'yiladigan talablar yuqoridagi barcha standartlarda mavjud.

Shu talablarga asosan xodimlar asosiy kapitalga tenglashtiriladi, ularga qilingan xarajatlar uzoq muddatli investitsiya deb qaraladi. Kadrlarni rejalashtirish xizmat ko'rsatish jarayonini rejalashtirish bilan bog'lanib, ishchi–xodimlar korporativ strategiyaning obyektiga aylanadilar. Natijada bu jarayon sertifikatlangan xizmatlar iste'molchilarini malakasiz va vijdonsiz «mutaxassislar»dan himoyalaydi.

Xodimlarning malakaviy darajasini sertifikatlash uni ma'lum bir faoliyat turiga loyiqligini (malakasi, nazariy va amaliy bilimlarini) rasmiy tasdiqlovchi hujjat hisoblanadi. Xodimlarning malakaviy darajasini sertifikatlash turizm xizmatlari sifatining oshishi va raqobatbardoshligiga olib keladi.

Sifatni boshqarish qonuniy ta'minotni talab qiladi. Sifatni ta'minlash jarayoniga zamonaviy qarash TQM (sifatni yalpi boshqarish) konsepsiyasida o'z aksini topgan. Uning zamirida tovar yoki xizmatlar hayotiy siklining istalgan bosqichida barcha ishlab chiqarish resurslarini samarali boshqarish orqali sifatni majmuali boshqarish yotadi.

Mehmonxona va turistik firmalarning imkoniyatlarini kengaytiruvchi, strategik vazifalaridan biri taklif etiladigan xizmatlar sifatini baholash hisoblanadi.

Turizm xizmatlari tarkibini asosiy va qo'shimcha xizmatlarga ajratishadi. Bunday ajratishlar shartlidir, chunki iste'mol nuqtai nazaridan ular o'rtasida sezilarli farq yo'q. Asosiy dasturga (turpaketga) kiritilgan va yo'llanma bilan rasmiylashtirilgan xizmatlar asosiy hisoblanadi. Qo'shimcha xizmatlarni turist tashrif buyurganidan so'ng mustaqil xarid qiladi, ular yo'llanma narxiga kiritilmaydi. Asosiy va qo'shimcha xizmat o'rtasidagi farq xarid paytida ularning turistik paketda mavjudligi bilan belgilanadi. Turistik paket – turistlar ehtiyojini qondirish uchun tuzilgan, narxlari, klasslari belgilab qo'yilgan xizmatlar majmuasidan iborat. Tur - muayyan yo'nalish bo'yicha turistik xizmatlar majmui (joy bronlashtirish, joylashtirish, ovqatlantirish, transport, rekreatsiya, ekskursiya xizmatlari va boshqa xizmatlar) bilan ta'minlangan aniq muddati belgilangan turistik sayohatdir.

Turizm xizmatlarining taqdim etilish sifati tahlilini turizm sohasining asosiy korxonalari va bilvosita xizmat ko'rsatish jarayoniga jalb etilgan yordamchi korxonalar bo'yicha olib borish lozim. Shuni

ta'kidlash joizki, xizmatlar iste'molchisi xizmatlar sifatini asosiy va qo'shimchaga, turizm korxonalari, infratuzilmasini esa yordamchi korxonalarga ajratmagan holda qabul qiladi.

Turizm xizmatlarining sifatini oshirish birinchi navbatda quyidagi turizm infratuzilmasi korxonalariga bog'liq bo'ladi:

- turistik xizmatlarni ishlab chiquvchi va taklif qiluvchi korxonalar: chiquvchi turizmga ixtisoslashgan turoperator va turagentlar;
- turistlarni qabul qilishga ya'ni, kiruvchi va ichki turizmga ixtisoslashgan korxonalar.

Ushbu korxonalar tomonidan taklif etiladigan xizmatlar sifati quyidagi turizm infratuzilmasi kontragentlariga bog'liq:

- transport korxonalari - avia, avto, suv, temir yo'llari transportlari;
- joylashtirish korxonalari - mehmonxonalar, sanatoriyalar, dam olish uylari, kempinglar, lagerlar, sport-sog'lomlashtirish markazlari, motellar;
- ovqatlantirish korxonalari – restoran, kafe, barlar, oshxonalar.

Quyidagi korxonalarning faoliyati turizm sohasiga bevosita bog'liq bo'ladi:

- madaniy muassasalar - muzey, teatr, gallereya, kinokonsert zallari va sh.k;
- sport-ko'ngilochar muassasalar - stadion, basseyn, trenajer zallari, sport klublari;
- suvenir, axborot-ma'lumotnomalar, turist uchun zaruriy kiyim va uskunalar ishlab chiqaruvchi korxonalar;
- ijtimoiy-maishiy xizmatlar ko'rsatuvchi korxonalar - go'zallik saloni, tibbiyot muassasalari, kir yuvish, kimyoviy tozalash va sh.k.

Demak, turizm xizmatlari sifati yuqorida sanab o'tilgan korxonalar bilan uzviy bog'liqdir. Turizm xizmatlarini yaratish umumiy maqsadlarni belgilash, dastlabki bashoratlarni (mijozlar talabi va raqobatchilar taklifini o'rganish) aniqlashdan boshlanadi. Turizm xizmatiga induvidual talab uning tarkibiy sifati va narxiga bog'liq bo'ladi.

Turizm turlarining xilma-xilligi va shakllaridan qat'iy nazar, har bir turizm faoliyati umumiy talablarni qondirishi kerak. Ushbu talablar turistik xizmatning sifatli bajarilishini ta'minlaydi. Turizm xizmatlari sifatini baholashning asosiy yo'nalishlariga tashkiliy resurslar, korxona tavsifi va servis darajasining sifatini baholash kabilar kiradi.

Tashkiliy resurslar sifatini baholashning asosiy tahliliy ko'rsatkichlari quyidagilardan iborat bo'ladi: mehnat sifati ya'ni, xodimlar malakaviyligi darajasi, korxonadagi tashkiliy-korporativ madaniyati darajasi, mehnat resurslari faoliyatining samaradorligi ko'rsatkichlari. Mehnat sifatiga xodimlar tarkibini baholashning mehnat ko'rsatkichlari tizimi va dinamikasi ta'sir ko'rsatsa, bular esa o'z navbatida turizm korxonasi faoliyatining sifatiga ta'sir ko'rsatadi:

- ishchi kuchining yoshi tarkibi. Mehnat resurslarining an'anaviy statistik ko'rsatkichi bo'lib, korxonadagi xodimlarning o'rtacha yoshi hisoblanadi;

- korxona xodimlarining ma'lumoti darajasi va tarkibi;

- xodimlarning ish staji. Bu yerda xodimlarning staj tarkibi ikki tomonlama ko'rib chiqilishi lozim: mehnat samaradorligi darajasi bilan bevosita bog'liq umumiy staj va ushbu korxonadagi uzluksiz, doimiy ish staji;

- ishchilar soni: o'rtacha ro'yxat bo'yicha, o'rtacha kelayotganlar soni va haqiqatda ishlayotganlarning o'rtacha soni bo'yicha. Kadrlar sonining o'zgarishi qo'nimsizlik ko'rsatkichi bilan bog'liq (asosan yosh xodimlar o'rtasida) va 3 yillik ishdan so'ng bu ko'rsatkich pasayadi. Kadrlar qo'nimsizligining bir yilda 5 % ni tashkil qilishi me'yorga to'g'ri keladi. Kadrlar qo'nimsizligi jarayonini boshqarishda ular haqida to'plangan va tahlil qilingan ma'lumot katta ahamiyatga ega. Bu borada mutaxassislar olib borgan tadqiqotlarga ko'ra, bir korxonadan ikkinchisiga o'tish harakati xodim yoshiga nisbatan teskari proporsional bo'ladi va 24-25 yoshlarda ushbu «ko'chishlar» tugaydi.

- xodimlarning ichki muhitda mobillik koeffitsiyenti. Tahlil davrida o'z lavozimini nechta xodim o'zgartirgani sonining korxonadagi o'rtacha xodimlar soniga nisbati bilan aniqlanadi. Mobillik koeffitsiyenti 1, 3, 5 yillar uchun hisoblanadi.

- mobillik koeffitsiyentidan tashqari xodimning ushbu lavozimda muqum ishlash muddati, ya'ni necha foizi 1 yilgacha, 1 yildan 3 yilgacha va sh.k. hisobga olinadi. Bunday tahlil korxona ichidagi almashinuvlar dinamikasini yaxshiroq tushunish imkonini beradi va rahbariyat aralashuvi shart bo'lgan «nozik joylar»ni aniqlashga imkon beradi;

- xodimlarning adaptatsiya (ko'nikish) ko'rsatkichi mehnat faoliyati samaradorligini, har xil sohalarda xodimlar faolligini ta'minlaydi va ularning ishdan mamnunlik darajasini bildiradi;

- korxonaning kadrlar siyosati va uning alohida yo'nalishlariga ishchi-xodimlar munosabatini bilish uchun anketa va intervyular yordamida aniqlash, tahlil qilish usullari qo'llaniladi. Bunday tadqiqotlar korxonaga tegishli boshqa keng qo'lamli masalalarni ham qamrab olishi mumkin.

Keyingi jadvalda taklif etiladigan mehmonxona va turistik firma xizmatlari sifati va korxona xodimlari tarkibi o'rtasidagi o'zaro bog'liqligini baholash natijalari keltirilgan (2.3 - jadval).

Jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, e'tirozlar ulushi ko'p bo'lgan turizm korxonalarida kadrlarning qo'nimsizligi yuqori bo'lib, xodimlarning ishdan qoniqish darajasi esa past natijani ko'rsatmoqda.

Shunday qilib, xodimlarni boshqarish negizida ularning soni, qo'nimsizligi, kadrlar aylanishi, mobilligi, moslashuvchanligi va ishdan qoniqishi kabi jarayonlariga qonuniyatlar o'rnatish zaruriyati yotadi. Bunday qonuniyatlarni bilish samarali boshqaruv ta'sirini aniqlash imkonini beradi, bu esa xodimlar mehnatining sifati va tabiiyki, taklif etiladigan turizm xizmatlari sifati, raqobatbardoshligiga ta'sir ko'rsatadi.

2.3 - jadval

Xizmatlar sifati va korxona xodimlari tarkibiy ko'rsatkichlarini o'zaro bog'liqligi

№	Korxonadagi xodimlarning tarkibiy ko'rsatkichlari	Turizm korxonalarida e'tirozlarning xizmat ko'rsatilgan mijozlar soniga nisbatan ulushi, %	
		5 % gacha	5 % dan ko'p
1.	Korxonada xodimlarning umumiy soni (kishi)	34	98
2.	O'rtacha yosh (yosh)	29	38
3.	O'rtacha ish staji (yil) - jami - ushbu korxonada	 7 3,6	 13 6

4.	Ma'lumot darajasi (%) - oliy - o'rta maxsus	 70 % 30 %	 60 % 40 %
5.	Yil davomida o'rtacha kadrlar qo'nimsizligi(%)	5 %	12 %
6	Xodimlarning ishdan qoniqish darajasi (%)	85 %	45 %

Mehmonxona va turistik firma xizmatlari xususiyatlarini tahlil qilar ekanmiz, xizmatlar mijoz va ijro etuvchilarning o'zaro ta'siri natijasida tashkil topganligi sababli, turizm xizmatlarini taklif etish jarayoni iste'mol bilan birga, parallel ravishda ro'y beradi. Demak, frontlayn menejmenti asosiy e'tiborni mijoz bilan bevosita munosabatga kirishadigan xodimlarga qaratishi kerak.

Frontlayn – xizmatlar iste'molini qoniqtirish jarayonida, kam xarajatlar evaziga sezilarli natijalarga erishadigan muloqot zonasi xodimlarining hatti-harakatlari va tashqi ko'rinishi bo'yicha standartlar va jarayonlardan iboratdir. Rahbariyat ishchi-xodimlarga tegishli siyosatni joriy qilayotganda ushbu siyosat xizmatlar mazmunini yaratuvchi omil bo'lishini ham unutmasligi lozim. Tovar xarididan farqli ravishda, mehmonxona xizmatlari xaridini amalga oshirayotganda mijoz mehmonxona xodimi bilan bevosita munosabatda bo'ladi. Frontlayndagi xodim hatti-harakatlari mijoz uchun taklif etilayotgan xizmatlarning sifat darajasi, xodimning madaniyatlilik darajasi haqida ham axborot beradi. Boshqacha qilib aytganda, ishchi kuchi menejmentida mijozlar bilan bevosita muloqot qiladigan xodimlarni tanlash jarayoni, joy-joyiga tayinlash, boshqarish, rag'batlantirish va nazorat qilish xaridorlar umidiga muvofiq kelishi kerak. Bir necha yillar davomida sifat menejmentidan (TQM) foydalanayotgan korxonalar bu masalada ancha yaxshi natijalarga erishganlar. Sifat menejmentida ushbu natijalar mijozlar va xodimlarning qoniqqanlik darajasini baholash bilan aniqlanadi.

Mehmonxona va turistik firmalarda mehnat samaradorligini oshirish resursi frontlaynda joylashgan. Muloqot zonasi xodimi va mijoz o'rtasidagi aloqa individuumga bog'liq bo'lgan o'ta «nozik» masaladir, ya'ni u faqat o'rtacha statistik ko'rsatkich bilan

tavsiflanadi. Shuning uchun, marketing bo'limi iste'molchilar fikrini doimo o'rganib borib, ularning tanlovlariga ta'sir ko'rsatuvchi omillarni aniqlashlari va xodimlar bo'yicha menejerlar (HR) bilan hamkorlikda korxonaning yagona boshqaruv tizimini yaratishlari kerak. Ammo, korxonada «musht qoidasi» ham amal qiladi. Unga ko'ra «yomon ishlayotgan xodimlarning 10 %ni doimo yangilab turish zarur, shundagina frontlayn sifati yaxshilanadi».

V.A.Stoyanova o'z tadqiqotlarida korporativ tashkiliy tuzilma korxona faoliyatining mehnat natijaviyligi, faoliyati rentabelligi, sotuvlar rentabelligi kabi ko'rsatkichlarga ta'sirini va korxonaning tashkiliy madaniyati, uning ishlab chiqarish samaradorligi ko'rsatkichlari orasidagi uzviy ijobiy korrelyatsion bog'liqlik mavjudligini isbotladi.

Korxonalarning sifat tavsifining asosiy tahliliy ko'rsatkichlari quyidagilardan iborat: korxona faoliyati ko'rsatkichlari, birinchi navbatda obro'si, imiji, reytingi; faoliyatining moliyaviy va mehnat ko'rsatkichlari, ya'ni turlar sotuvidan tushgan tushum, xarajatlari, ma'lum davrdagi rejaviy va aniq foyda, sotuvlar va umuman korxona rentabelligi darajasidir.

Mehmonxona va turistik firma xodimlarining malakaviy tayyorgarligi, malaka oshirishi uning aholi va turistlar orasidagi imiji (obro'si), raqobatbardoshligiga ta'sir ko'rsatadi. Demak, mehmonxona va turistik firma o'z raqobatchilaridan yaxshi ishlab chiqilgan kommunikativ strategiyasi bilan farq qilishi mumkin. Korxona ***imiji(nufuz)*** – mehmonxona yoki turistik firma xizmatlari sifati borasida jamoatchilik tassavvuridir. Imijga bozorda uzoq muddat nizolarsiz faoliyat ko'rsatish, ijobiy mashhurlik (OAV, hukumat fikri, reklama), doimiy mijozlar, imtiyozlar tizimi, chegirmalarning mavjudligi va shu kabilar kiradi.

Mehmonxonada xodimlarning mehnati natijasi alohida ijrochilar yoki butun bir jamoa mehnati yutuqlarini tavsiflovchi har xil ko'rsatkichlarda namoyon bo'lishi mumkin. Xodim mehnatini butun korxona yoki korxonaning maqsadga yo'naltirilgan iqtisodiy faoliyati sifatida yakuniy ko'rinishda daromadlar jamlanmasi yoki umumiy foyda ko'rinishida taqdim etish mumkin. Turli kategoriyadagi xodimlar mehnati natijasi quyidagi ma'lum iqtisodiy ko'rsatkichlar bilan aniqlanadi: ish joyining mehnat talab qilish darajasi, mehnatning mahsuldorligi yoki samaradorligi, ishlab chiqarishning rentabelligi,

xizmatning ishlab chiqarish yoki sotuv hajmi, resurslar sarfi yoki vaqt yo'qotish, ish sifati yoki mehnat sharoitlari va sh.k.

Mehmonxona va turistik firma xizmatlari servis darajasini sifatli baholash tahlilining asosiy ko'rsatkichlari quyidagilar bo'lishi mumkin:

Birinchidan, *xaridning qulayligi*, ya'ni, reklama joylashtirilgan joylar soni, nomer, tur, putyovka, chiptalarni sotish bo'yicha punktlar soni va joylashuvi, taklif etiladigan xizmatlar assortimenti;

Ikkinchidan, *operativlik va mobillik*, ya'ni, arizalarni tahlil qilish va javoblarni jo'natish muddati, sotilgan nomerlarning qabul qilingan arizalarga nisbati;

Uchinchidan, *e'tirozlarga munosabat*, e'tirozlarni ko'rib chiqish va qaror qabul qilishgacha o'tgan muddat, sudga murojaatlar va shundan ijobiy qarorlar foizi.

Xizmat ko'rsatishning tashqi sharoitlarini o'zgartirish va xodimning xizmat ko'rsatish madaniyatini oshirish orqali servis madaniyatini oshirish zarur. Mehmonxona biznesi sifatini aniqlash servis darajasi va marketing harakatlarini baholash orqali amalga oshiriladi. U quyidagi mezonlar bo'yicha baholashni nazarda tutadi: xarid qulayligi, tezkorlik va mobillik, e'tirozlarga munosabat. Mijozga xizmat ko'rsatish nafaqat turistik xizmatlarni unga sotishni o'z ichiga oladi, balki turist tashrifi jarayonida noxush holatlarni aniqlab, keyinchalik ularni bartaraf etish ham kiradi. Mehmonxona va turistik firma xizmatlarini taqdim etishning sifatini baholashda korxonalar faoliyatining tahliliy natijalari 2.4 - jadvalda ko'rsatildi.

Jadval ma'lumotlaridan shunday xulosa qilishimiz mumkinki, mehnat jarayoni yaxshi tashkil etilmagan korxonalarda e'tirozlarning xizmat ko'rsatilgan mijozlar soniga nisbatan ulushi ko'p bo'lgan. Bu esa taklif etiladigan xizmatlar sifati va raqobatbardoshligining pasayishiga olib kelishi mumkin. Turizm korxonalarining asosiy vazifalaridan biri xizmat ko'rsatish madaniyatini oshirish hisoblanadi, natijada esa mijozlar ehtiyojini yaxshiroq qondirish imkoniyati yaratiladi.

Sifatni oshirishning ikkinchi yo'nalishi bu xizmatlarni sertifikat-lashtirish va litsenziyalashtirishdir. Mehmonxona va turistik firmalar keyingi yo'nalishda sertifikati mavjud hamkorlar bilan ishlashga e'tibor qaratmog'i zarur. Demak, nafaqat mehmonxonalar balki, turizm industriyasining yordamchi korxonalari ham sertifikatga ega bo'lishi lozim. Xalqaro va milliy muvofiqlik sertifikatiga ega hamkorlar bilan

ishlash xizmat ko'rsatishni yuqori darajali bo'lishini ta'minlaydi. Bundan tashqari, taklif etiladigan xizmatlar sifati uchun majburiyatni ta'minlovchi samarali sug'urta institutlarini tashkil etish ham zarurdir. Bu institut iqtisodiy jarayonda ishtirok etayotgan barcha ishtirokchilar (iste'molchi, tadbirkor, davlat) manfaatiga to'g'ri kelsagina maqsadli hisoblanadi. Demak, sifat menejmentining majmuali tizimi quyidagilarni o'z ichiga oladi:[4]

- xizmatlar sifatini baholovchi mezonlarni ishlab chiqish;
- olingan mezonlar yordamida sifat monitoringini olib borish;
- turizm biznesini takomillashtirish bo'yicha tadbirlar joriy etish.

Sifatni baholash mezoni o'z ichiga tashkiliy resurslarni baholash ko'rsatkichlarini, korxona tavsifini va servis darajasi mezonlarini oladi. Taklif etilayotgan xizmatlar sifatini baholash va monitoringini o'tkazish, turizm xizmatlari sifati darajasiga ushbu mezonlardagi o'zgarishlarning ta'sirini shuningdek, korxonaning bozordagi holati va rivojlanish istiqbolini aniqlashi ham zarur bo'ladi. Mehmonxona va turistik firma xizmatlari sifatini oshirishning asosiy yo'nalishlari servis darajasi, mehnat jarayoni sifati va yangi texnologiyalarning turizm biznesida joriy qilishning o'zaro bog'liqligida ifodalanadi.

2.4 - jadval

Xizmatlarni taqdim etishning sifatini baholashda korxonalar faoliyatining tahliliy natijalari

№	Mehnatni sifat tavsiflari bo'yicha guruhlash	Turizm korxonalarida e'tirozlarning xizmat ko'rsatilgan mijozlar soniga nisbatan ulushi, %	
		5 %gacha	5 %dan ko'p
1.	Faoliyatning vazifasi va tavsifi	Korxona va uning bo'limlarida maqsad va vazifalarning aniq qo'yilganligi, korxonada ijtimoiy dasturlarining bajarilishi	Korxona faoliyatida aniq rejaning yo'qligi

[4] Майкл Райли. Управление персоналом в гостеприимстве. Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 191 с.

2.	**Rahbariyat bilan munosabat**	Hamjihatlikda ishlash, shaxsga nisbatan hurmatning mavjudligi	Nizoli va stressli vaziyatlarning ko'pligi
3.	**Jamoa bilan munosabat**	Masalani hamjihatlikda hal qilish	Xodimlarning jamoada yomon moslashuvi, o'zaro muloqotning yo'qligi
4.	**Ish haqi**	Ish haqi me'yori har bir xodimning muvaffaqiyatlariga bog'liqligi, mukofotlar tizimi tashkil etilganligi	Shtatlar jadvali asosida, ustamalarning yo'qligi
5.	**Tashkiliy-boshqaruv madaniyat**	Har bir xodim uchun qulay ish joyi va ish mazmunining aniqligi	Xodimlarning o'zaro almashinuvining mavjud emasligi
6.	**Kommunikativ muhit**	Boshqaruv jarayoniga jalb qilish, xodimlarni rag'batlantirish, trening dasturlar o't-kazishning yaxshi yo'lga qo'yilganligi	Xizmat ko'rsatish jarayonining yaxshi tashkil etilmaganligi, axborotlarning yetishmasligi
7.	**Imij**	Turizm xizmatlari bozorida uzoq muddat nizolarsiz faoliyat ko'rsatish, yaxshi obro'yga ega bo'lish	Korxona haqida ijobiy fikrlarning kamligi
8.	**Malaka oshirish va o'qitish**	Malaka oshirish va ma'lumotga ega bo'lish uchun mablag'lar ajratilishi	Bu masalaga kam e'tibor qaratilganligi
9.	**Ish joyida barqaror o'rnashish**	Korxona ichida lavozim bo'yicha ko'tarilish imkoniyati, bandlik masalasining hal etilganligi	Kadrlar qo'nimsizligining yuqoriligi, lavozim bo'yicha ko'tarilish imkoniyatining kamligi
10.	**Ish shakli**	Vakolatlarning taqsimlanishi, bo'limlarda ishning to'g'ri taqsimlanganligi	Lavozim majburiyatlarining bajarilishi

11.	**Ish joyi va transport masalasi**	Shaxsiy avtomobildan foydalanganligi uchun imtiyozlar, transport xarajatlarini to'lash yo'lga qo'yilganligi	Bu masala hisobga olinmaydi
12.	**Ish vaqti rejimi**	Qulay ish grafigi, ortiqcha ishlaganlarni rag'batlantirish, ustamalarning belgilanganligi	Qat'iy, o'zgarishlarsiz

Biz korxona ichidagi amalga oshirilishi mumkin bo'lgan ko'rsatkichlar tavsifi, shuningdek, korxona faoliyatining tashqi muhit bilan aloqalari natijasidagi o'zgarishlar, turizm korxonasi faoliyatini sertifikatlash, sertifikati mavjud hamkorlarni tanlash, turistik yo'nalishni tanlash kabi muhim omillarning turizm xizmatlari sifati va raqobatbardoshligiga ta'sirini ko'rib chiqdik.

Olingan ko'rsatkichlar tizimi turizm xizmatlari sifatini samarali boshqarish masalasini hal qiladi. Bu o'z navbatida xizmatlar, mehmonxona va turistik firmalar va umuman mintaqa, mamlakatning raqobatbardoshligiga o'z ta'sirini ko'rsatadi.

Tayanch so'z va iboralar: xodimlarni boshqarish tizimi, inson resurslarini boshqarish vazifalari, mehmonxonalarda va boshqa turizm korxonalarida mutaxassislarga bo'lgan talab, xizmatlar raqobatbardoshligi, xizmatlar sifati, frontlayn, imij(nufuz), sifat menejmenti.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Xodimlarni boshqarish tizimlarini tushuntiring.
2. Sobiq Ittifoqda inson resurslarining boshqarilishi xususiyatini tushuntiring.
3. Hozirgi zamon korxonalarida inson resurslarini boshqarish vazifalari nimalardan iborat?
4. Mehmonxonalarda va boshqa turizm korxonalarida mutaxassislarga bo'lgan talabni tahlil qiling.
5. Xizmatlar raqobatbardoshligi deganda nimani tushunasiz?
6. Mehmonxona xizmatlari sifatini oshirishda xodimlarning ta'siriga misollar keltiring.

7. «Mehnatni ilmiy asosda tashkil etish» nazariyasining mohiyatini izohlang.

8. Kasaba uyushmalarining xodimlarni boshqarishdagi o'rnini tushuntirib bering.

9. Fan va texnika taraqqiyotining jadallashuvi inson resurslarini boshqarishda qanday vazifalarni qo'yadi?

3 – MAVZU. MEHMONXONALARDA KADRLARNI REJALASHTIRISH

3.1. Kadrlarni rejalashtirishning mohiyati, maqsad va vazifalari
3.2. Kadrlar bilan ishlashning tezkor rejasi
3.3. Mehmonxonalarda xodimlar tarkibini shakllantirish manbalari
3.4. Mehmonxonalarda nomzodlarning zaruriy bilim, malakasi va ko'nikmasiga qo'yilgan talablar
3.5. Mehmonxonalar va turistik firmalar uchun kadrlarni optimal tanlash

3.1. Kadrlarni rejalashtirishning mohiyati, maqsad va vazifalari

Uzoq muddatga mo'ljallangan, kadrlar siyosatining kelajagiga qaratilgan va barcha jihatlarni hisobga oladigan konsepsiyani kadrlarni rejalashtirish yordami bilangina amalga oshirish mumkin. Xodimni boshqarishning bu usuli ish beruvchilar bilan ishga kiruvchilarning manfaatlarini kelishtirish va muvozanatlashtirishga qodirdir.

Kadrlarni rejalashtirish – insonlarga zarur vaqtda va kerakli miqdordagi ish o'rinlarini ularning qobiliyatlari, mayllari va xizmat ko'rsatish talablariga muvofiq ta'minlab berishni vazifa qilib qo'yadi. Ish o'rinlari unumdorlik va asoslash nuqtai nazaridan ishlovchilarga o'z qobiliyatlarini eng maqbul tarzda rivojlantirish, mehnat samaradorligini oshirish imkonini berishi, insonga xos mehnat shart-sharoitlari yaratish va bandlikni ta'minlash talablariga javob berishi lozim.

Kadrlarni rejalashtirish mehmonxona manfaatlari nuqtai nazaridan ham, uning xodimi manfaatini ko'zlab ham amalga oshiriladi. Mehmonxona uchun kerakli vaqtda, kerakli o'rinda, zarur miqdorda hamda tegishli malakaga ega bo'lgan shunday xodimga ega bo'lish muhimki, ular xizmat ko'rsatish vazifalarini hal qilishi, uning o'z maqsadlariga erishishi uchun zarur bo'ladi. Kadrlarni rejalashtirish ancha yuqori mehnat unumdorligini qo'lga kiritish va

ishdan qoniqish hosil qilish uchun shart-sharoitlar yaratib berishi lozim. Insonlarni birinchi navbatda o'z qobiliyatlarini rivojlantirish uchun shart-sharoitlar yaratib berilgan, yuqori hamda doimiy ish haqi olib turish kafolatlangan ish o'rinlari jalb qiladi. Mehmonxonadagi barcha xodimning manfaatlarini hisobga olish kadrlarni rejalashtirish vazifalaridan biri hisoblanadi.

Shuni yodda tutish kerakki, kadrlarni rejalashtirish mehmonxonadagi umumiy rejalashtirish jarayoniga qo'shilib ketgan taqdirdagina samarali bo'ladi.[5]

Kadrlarni rejalashtirish quyidagi savollarga javob berishi lozim:

- qanday malakali, qancha xodim qachon va qayerda kerak bo'ladi?
- ijtimoiy zarar yetkazmagan holda kerakli xodimni qanday qilib jalb qilish va ortiqcha xodimni qisqartirish mumkin?
- qanday qilib xodimning qobiliyatlaridan yaxshiroq foydalanish mumkin?
- yangi yuqori malaka talab qiladigan ishlarni bajarish uchun qanday kadrlarning rivojlanishini ta'minlash va xizmat ko'rsatishning talab-ehtiyojlariga muvofiq ularning bilimlarini qo'llab-quvvatlab turish mumkin?
- kadrlarga doir rejalashtirilgan tadbirlar qanday xarajatlarni talab etadi?

Kadrlarni rejalashtirish xodimlar bilan ishlashning tezkor rejasida birlashtirilgan va o'zaro bir-biri bilan bog'langan butun bir tadbirlar majmuini amalga oshirish orqali ro'yobga chiqariladi.

3.2. Kadrlar bilan ishlashning tezkor rejasi

Kadrlar bilan ishlashning tezkor rejasini ishlab chiqish uchun maxsus ishlab chiqilgan anketalar yordamida quyidagi axborotni to'plash zarur:

- xodim to'g'risidagi ma'lumotlar (ismi, otasining ismi, familiyasi, turar joyi, yoshi, ishga kirgan vaqti va h.k.).

---

[5] Майкл Райли. Управление персоналом в гостеприимстве. Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 191 с.

• xodimlar tarkibiy tuzilishi to'g'risidagi ma'lumotlar (malakasi, jinsi, millati; nogironlar, ishchilar, xizmatchilar, malakali ishchilar va shu kabilarning salmog'i);

• kadrlar qo'nimsizligi;

• bekor turib qolishlar, kasallik natijasida vaqtning bekor sarf bo'lishi;

• ish kunining davom etishi haqidagi ma'lumotlar (to'liq yoki qisman band bo'lganlar, bir smenada, bir necha smenada yoxud tungi smenada ishlovchilar; mehnat ta'tillarining qancha davom etishi;

• xodimlarning ish haqi (uning tuzilishi, qo'shimcha ish haqi, ustamalar, tarif bo'yicha va tarifdan tashqari to'lovlar);

• davlat va huquqiy tashkilotlar tomonidan ko'rsatiladigan ijtimoiy mazmundagi xizmatlar haqida ma'lumotlar (qonunlarga, tarif me'yorlariga muvofiq, ixtiyoriy ravishda ijtimoiy ehtiyojlarga ajratiladigan xarajatlar).

Anketalarni shunday tuzish kerakki, toki ular mehmonxona maqsadlari bilan bir qatorda kadrlarni rejalashtirishga ham xizmat qilsin. Xodim to'g'risidagi axborot barcha tezkor ma'lumotlar, shuningdek, kadrlarni rejalashtirish uchun ularga ishlov berish jarayonlari majmuidan iboratdir.

Xodim to'g'risidagi axborot quyidagi talablarga javob berishi lozim:

• ***oddiylik*** – ya'ni, axborot mazkur aniq holatda qancha hajmda ma'lumot zarur bo'lsa, shuncha ma'lumotni o'z ichiga olishi darkor;

• ***ko'rgazmalilik*** – ma'lumotlar shunday taqdim etilishi kerakki, bunda eng asosiy narsalarni tez aniqlash, ko'p so'zlilikka barham berilsin. Buning uchun jadvallar, grafiklar, rangli bezatilgan materialdan foydalanish zarur;

• ***birxillik*** – ma'lumotlar noaniq bo'lmasligi, ularni talqin qilishda materialning semantik, sintaktik va mantiqiy jihatdan bir xil bo'lishini kuzatib borish zarur;

• ***qiyosiylik*** – ma'lumotlar qiyoslab bo'ladigan birliklarda keltirilishi va mehmonxona ichida ham, shuningdek, uning tashqarisida ham qiyoslab bo'ladigan obyektlarga taalluqli bo'lishi kerak;

• ***vorisiylik*** – vaqt jihatidan turli davrlarda beriladigan kadrlar haqidagi ma'lumotlar bitta hisoblab chiqish metodikasiga va bir xil taqdim etish shakllariga ega bo'lishi lozim;

• ***dolzarblik*** – ma'lumotlar yangi bo'lishi, tezkorlik bilan o'z vaqtida taqdim etilishi, ya'ni kechikmasligi zarur.

Xodimga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish kadrlarni rejalashtirish jarayonining boshlang'ich bosqichi hisoblanadi va mavjud ish o'rinlari va rejalashtirilgan ish o'rinlari to'g'risidagi ma'lumotlarga, tashkiliy-texnik tadbirlar o'tkazishga, shtat jadvali va bo'sh lavozimlarni egallash rejasiga asoslanadi. Har bir aniq holatda xodimga bo'lgan ehtiyojni aniqlashda tegishli bo'linmalar rahbarlarining ishtirok etishi tavsiya etiladi.

Xodimni jalb qilishni rejalashtirishning vazifasi ichki va tashqi manbalar hisobiga kelgusiga kadrlarga bo'lgan ehtiyojni qondirishdan iboratdir.

Mehmonxonada xodim bilan ishlash muammolaridan biri ularni mehnatga ko'nikishini boshqarishdir. Ko'nikishning ikki yo'nalishi ajratib ko'rsatiladi: *boshlang'ich ko'nikish*, ya'ni kasb faoliyati tajribasiga ega bo'lmagan yosh kadrlarning moslashuvi (odatda mazkur holatda gap o'quv yurtlarining bitiruvchilari haqida boradi); *ikkilamchi ko'nikish*, ya'ni kasb faoliyati sohasida tajribaga ega bo'lgan xodimlarning moslashuvi (odatda bular faoliyat obyektini o'zgartiruvchilar yoki masalan, rahbar lavozimiga o'tganda kasbiy rolini o'zgartirganlar).

Xodimni ishdan bo'shatish yoki qisqartirishni rejalashtirish kadrlarni rejalashtirishda muhim amahiyatga egadir. Xizmat ko'rsatishning ixchamlashuvi natijasida ishchi kuchining ortiqchaligi vujudga keladi. Ishdan bo'shayotgan xodim ishlarini rejalashtirish bo'shash turlarini tasniflashga asoslanadi. Tasniflash mezoni sifatida xodimning korxonadan o'z ixtiyori bilan ketishi darajasi hisoblanadi:

- xodim tashabbusi, ya'ni o'z ixtiyori bilan;
- ish beruvchi yoki ma'muriyatning tashabbusi bilan;
- pensiyaga chiqishi munosabati bilan.

Mehmonxonadan ishdan ketayotgan xodimlar bilan ishlashda xodimni boshqarish xizmatining asosiy vazifasi shu holatni iloji boricha yumshatishdan iboratdir. Bular ayniqsa bo'shashlarning keyingi ikki turiga taalluqlidir.

Pensiyaga chiqish oqibatida mehmonxonadan ketish bo'shashlarning avvalgi turlaridan farq qiladigan bir qator xususiyatlari bilan ajralib turadi. Birinchidan, pensiyaga chiqish oldindan ko'zda tutilgan va vaqt jihatidan yetarli darajada aniqlik bilan rejalashtirilgan bo'lishi mumkin. Ikkinchidan, bu voqea shaxsiy jiddiy o'zgarishlar bilan bog'liqdir. Uchinchidan, insonning turmush tarzida muhim o'zgarishning sodir bo'lishi uning atrofidagilar uchun yaqqol ko'zga tashlanib turadi.

Nihoyat, pensiyaga ketishni baholashda insonga xos bo'lgan ikki tomonlama fikr yuritish, o'z-o'zi bilan muayyan ixtilofga borish xosdir. Mehmonxonaning yoshi ulg'ayib qolgan xodimlarga munosabati (tegishli davlat siyosati ham) boshqaruv madaniyati darajasining va iqtisodiy tizim ma'naviylik darajasining mezoni hisoblanadi.

Kadrlardan foydalanishni rejalashtirish shtatdagi lavozimlarni to'ldirish rejasini tuzib chiqish vositasida amalga oshiriladi. Ish o'rnini belgilashda malaka belgilarini hisobga olish bilan bir qatorda insonga to'g'ri keladigan ruhiy va fiziologik yumushlarni (nagruzkalarni) va bu sohada talabgorning imkoniyatlarini ham hisobga olish zarur.

Xodim salohiyatidan foydalanishni rejalashtirish vaqtida ularga shunday talablar qo'yiladiki, toki xodim kasb kasalligiga uchramasin, erta nogiron bo'lib qolmasin, xizmat ko'rsatish jarayonida shikastlanmasin. Insonga munosib bo'lgan mehnat sharoitlarini ta'minlab berish kerak. Kadrlardan foydalanishni rejalashtirishda yoshlar, xotin-qizlar, keksa xodimlar, jismoniy va ruhiy imkoniyatlari cheklangan shaxslarning bandligi masalalariga e'tibor berish talab qilinadi. Xodimning bu toifalaridan ularning malakasi va imkoniyatlariga muvofiq foydalanish ayniqsa, muhimdir. Ana shu maqsadda mehmonxonada tegishli ish o'rinlarini zahira tarzida saqlab turish zarur.

Xodimga sarflanadigan xarajatlar mehmonxonaning xizmat ko'rsatish va ijtimoiy ko'rsatkichlarini ishlab chiqish uchun asos

bo'lib xizmat qiladi. Xodimga sarflanadigan xarajatlar ulushi mahsulot tannarxida ortib boradi, bu esa quyidagi omillar bilan bog'liqdir (3.1-rasm):

- Mehnat unumdorligi bilan xodimlarga sarflanadigan xarajatlar o'rtasida bevosita bog'liqlikning yo'qligi;
- Xodimning malakasiga tobora yuqoriroq talablar qo'yadigan yangi texnologiyalarning joriy qilinishi;
- Mehnat huquqi sohasidagi qonunlarning o'zgarishi, yangi tariflarning paydo bo'lishi, eng zarur tovarlar (kundalik ehtiyoj uchun kerak bo'ladigan) narxlarining ortishi (tashqi omillar).

3.1-rasm. **Xodimga sarflanadigan xarajatlarning turli omillar bilan bog'liqligi.**

Xodimga sarf etiladigan xarajatlarni rejalashtirishda birinchi navbatda xarajatlarning quyidagi moddalarini nazarda tutish zarur: asosiy va qo'shimcha ish haqi, ijtimoiy sug'urtaga mablag'lar ajratish, xizmat safarlari chiqimlari; kadrlar tayyorlash, ularni qayta tayyorlash va malakasini oshirish xarajatlari; umumiy ovqatlanish uchun qo'shimcha haq to'lash, uy-joy maishiy xizmat ko'rsatish, madaniyat va jismoniy tarbiya, sog'liqni saqlash va dam olish, bolalar muassasalari bilan ta'minlash, maxsus kiyim boshlar bilan ta'minlash shuningdek, mehnatni va atrof-muhitni muhofaza qilish, mehnat qilish uchun yanada shart-sharoitlarni yaratish (mehnat psixo-fiziologiyasi va ergonomikasi, texnika estetikasi talablariga rioya qilish) mehmonxonada sog'lom psixologik vaziyat vujudga keltirish xarajatlari, ishchi o'rinlari tashkil etish xarajatlari va sh.k.

Agar kadrlar qo'nimsizligi katta bo'lsa, u holda yangi ishchi kuchini izlash, unga yo'l-yo'riqlar berish va ishni o'zlashtirish bilan bog'liq qo'shimcha xarajatlar paydo bo'ladi. Kadrlar qo'nimsizligi yuqori bo'lgan taqdirda ishdan tashqari vaqtlarda qilinadigan mehnatga haq to'lash miqdori ortadi, yaroqsiz mahsulot ishlab chiqarish va bekor turib qolishlar ko'payadi, kasallanish, xizmat

ko'rsatish jarayonida shikastlanish darajasi ortadi, erta nogiron bo'lib qolish boshlanadi. Bularning hammasi xodim bilan bog'liq bo'ladigan xarajatlarni oshiradi, mahsulot tannarxining ko'tarilishiga va uning raqobatbardoshlik darajasini pasaytirishga olib keladi.

3.3. Mehmonxonalarda xodimlar tarkibini shakllantirish manbalari

Kadrlarni tanlash va joylashtirish strategiyasi, kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish strategiyasi shuningdek, xodimlar mehnat faoliyatining motivatsiyasi strategiyasi korxonalarning muhim strategiyalaridan hisoblanadi.

Xorijiy mutaxassislarning fikricha, xodimlarni rivojlantirishga yo'naltirilgan kapital qo'yilmalar ishlab chiqarish vositalariga yo'naltirilgandan ko'ra ko'proq iqtisodiy samara beradi. Hisob-kitoblarga ko'ra, xodimlarni rivojlantirishga sarflangan 1 dollar 3 dollardan 8 dollargacha foyda keltiradi. [6]

Mehmonxona xizmatlari raqobatbardoshligini oshirishning zamonaviy usullari xodimlarni boshqarish tuzilmasidan nafaqat kadrlar hisobotini yuritish, mehnat kodeksi va tartib-intizomga rioya qilishning nazorati, balki rivojlanayotgan xizmat ko'rsatish jarayoni talablariga bilim, malaka darajasi bo'yicha mos keladigan intellektual salohiyatni shakllantirishni ham talab qilmoqda.

Bugungi kunda turizm sohasida ish beruvchilar vakant o'rinlar bo'yicha nomzodlarga quyidagi muhim talablarni qo'ymoqda (3.2-rasm):

Mehmonxonalarning bir maromda rivojlanishi uchun yuqori malakali kadrlarning doimiy oqimi zarur bo'lmoqda. Bu muammoni hal qilishda birinchi yondashuv, tashqaridan yangi mehnat resurslarini jalb qilish, ya'ni o'z funksiyalarini talab darajasida bajarishni kafolatlaydigan va xulq-atvori bilan mehmonxonaga mos keladigan ishchilarni tanlash kerak, lekin talab darajasidagi ishchini topishning har doim ham iloji bo'lmaydi va ular korxona korporativ madaniyatiga "kirishib ketib", muvaffaqiyatli ishlab ketishining

---

[6] Музыченко В. Мастер класс по управлению персоналом. – М.: Management - ПРО. 2008.

ham kafolati yo'q. Bundan tashqari, ushbu jarayon qo'shimcha xarajatlar va vaqtni talab qiladi (OAVga e'lon berish, ma'lumotlarni tanlash, nomzodlar bilan suhbat o'tkazish va sh .k.).

- ish beruvchi vakant ish o'rinlariga ko'proq jinsi odatda ahamiyatli bo'lmagan, 20 dan 40 yoshgacha bo'lgan xodimni qabul qilishni istaydi;
- 70 %dan ziyod korxonalar talabgorlardan oliy ma'lumotni talab qilishadi (50 %i o'rta maxsus ma'lumotni);
- xorijiy tillarda erkin so'zlasha olishini;
- mijozlarning ma'lumot bazasini yaratish va undan foydalana olishni;
- yaxshi kommunikativ xususiyatlarga (xushmuomalalik, muloqotlar olib borish qobiliyati va sh.k.) ega bo'lishini;
- zamonaviy axborot texnologiyalari va internet tarmoqlarida ishlay olishini;
- turizm biznesidagi tajribasi ham muhim ahamiyatga ega.

3.2-rasm. **Turizm sohasida ish beruvchilarning vakant o'rinlarga qo'ygan talablari.**

Ikkinchi yondashuv, korxonaning ichki mehnat resurslaridan foydalanishdir. Bu yondashuv xodimlarni o'qitish, o'rgatish, xulqini o'zgartirish qobiliyatiga asoslangan bo'lib, xodim o'z salohiyatini rivojlantirish orqali korxona uchun yaxshi imkoniyatlar yaratadi, intellektual kapital hisobidan uning raqobatbardoshligini va bahosini oshirishi mumkin. Xodimlarni o'qitish va rivojlantirish tizimi ularning intellektual imkoniyatlarini yuzaga chiqaruvchi omillardan biri bo'lib, mehnat bozoridagi shaxsiy raqobatbardoshligini ham oshiradi.

Har ikkala yondashuv ham bir-birini inkor qilmaydi, aksincha, bir-birini to'ldirib, mehmonxonalarning barqaror faoliyatini ta'minlaydi. Natijada mehmonxona nafaqat resurslarni tejash tamoyilini amalga oshirishga erishadi, balki kelajak uchun "mustahkam zahira" tayyorlashga yordam beradi.

Ichki zahiralardan foydalanishning majmuali strategiyasi korporativ madaniyatni shakllantirish bilan uyg'unlashib, asosan o'z ishchilari imkoniyatini jalb qilishga mo'ljallanadi. Mehmonxonada xodimlarni rivojlantirishning majmuali tizimini qo'llash maqsadga muvofiq, chunki u quyidagi imkoniyatlarni beradi: xodimlar sifati va malakaviy darajasini doimiy nazoratini tashkil qilish, ularning tarkibi va malakasi haqida ma'lumotlar bazasini yaratish, xodimlarni butun mehnat faoliyati davrida o'qitish, o'quv-uslubiy materiallar yaratish va undan oqilona foydalanish, kadrlarni tanlash va ular harakatini rejalashtirish, kadrlar masalasi bo'yicha oqilona boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun xodimlar sifatini baholash negizida zaruriy axborotlarni tayyorlash, mansab pog'onasida o'sish masalasida ularga tegishli maslahatlar berish va sh.k.

Mehmonxona faoliyatining yuqori samaradorligi bevosita xodimlarni rivojlantirish mexanizmini takomillashtirishdan iborat bo'lib, bu jarayon ularni tayyorlash, qayta tayyorlash, ikkinchi kasbga o'qitish bilan bog'liq bo'ladi.

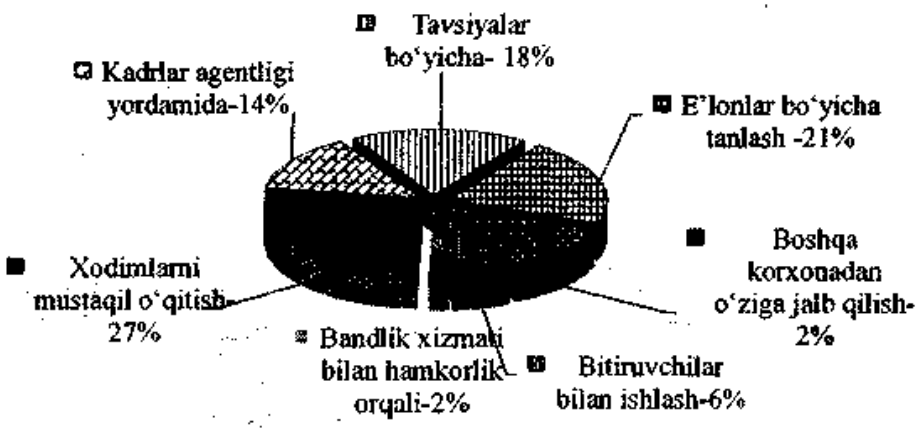
Mehmonxona samaradorligini oshirishning asosiy yo'li, iqtisodiy nuqtai nazardan kamchiqimli va samaraliroq hisoblangani bu xodimlar bilan ishlash jarayonini yaxshilash orqali amalga oshiriladi. Xodimlarni boshqaruv samaradorligini oshirishga xodimlarni tanlashda kompyuterli ekspert baholash tizimini qo'llash va assesment texnologiyalari hisobidan erishish mumkin.

Bunday yondashuvlar ommabopligining bir nechta sababi mavjud, masalan, olinadigan ma'lumotlarning aniqligi, dasturdan foydalanuvchilarga kompyuter texnikasida ishlay olish darajasi talabining yuqori emasligi va narx-sifat-imkoniyatlar mutanosibligini hisob-kitob qilishdagi katta samaradorligidir.

Afzallik tomonlari yana shundan iboratki, zamonaviy kompyuter texnologiyalari, ekspert tizimlari, assesment xodimlarni rivojlantirish maqsadidagi har xil trening va chora-tadbirlar bilan uyg'unlashib, barchasini yagona jarayonga birlashtiradi. Ammo bunda ishtirokchilar oldindan tanlangan va nomzodning kompyuter tashxisi o'tkazilgan bo'lsagina ushbu tizimlar natija ko'rsatishi mumkin.

Bugungi kunda inson resurslari zamonaviy faol mehmonxonaning samaradorligi va raqobatbardoshligini belgilab beruvchi asosiy mezonlarning biri sifatida ko'rib chiqilmoqda.

Ko'pgina xususiy mehmonxonalar xodimlar tarkibini o'zlarining shaxsiy resurslaridan shakllantirishni afzal ko'radilar, ya'ni xodimlarni mustaqil o'qitadilar, malakasini oshiradilar, yoki tavsiyalar bo'yicha ishga qabul qiladilar. Xodimlarni e'lonlar va internet tarmoqlari orqali tanlab oluvchilar ham mavjuddir. Bitiruvchilar tomonidan bandlik xizmatiga, kadrlar agentligiga ishonchsizlik bilan qaraladi, chunki bu tashkilotlar o'z mavqeini yo'qotgan. Samarqand viloyatidagi mehmonxona va turistik firmalarning xodimlar tarkibini shakllantirish manbalari aniqlangan (3.3-diag.):



3.1-diagramma. **Samarqand viloyatidagi mehmonxona va turistik firmalarning xodimlar tarkibini shakllantirish manbalari.**

Ushbu diagrammadan ko'rinib turibdiki, Samarqand viloyatidagi turizm korxonalarining xodimlar tarkibini shakllantirish manbalari asosan o'z korxona xodimlarini mustaqil o'qitish yo'li bilan amalga oshirilmoqda. Bu ko'rsatkich 27%ni tashkil qilmoqda, agar ushbu o'qitish va malaka oshirish jarayoni ixtisoslashgan oliy o'quv yurtining professor-o'qituvchilari tomonidan olib borilganda, unda bu ko'rsatkich yanada oshgan bo'lar edi.

Bitiruvchilar bilan ishlash ko'rsatkichining (6%) hozirgi past darajasini oshirish yo'li, bitiruvchi talabalarni ish bilan ta'minlash maqsadida oliy o'quv yurti, kasb-hunar kollejlari va turistik

korxonalar bilan tuzilayotgan uch tomonlama shartnomalarning shartlariga to'la rioya qilib, uning haqiqiy ijrosini amalga oshirishdan iborat bo'ladi. Bu masalada I.A.Karimov o'z ma'ruzasida quyidagilarni ta'kidlab o'tgan: "...bo'lajak har bir bitiruvchining ish joyini oldindan belgilashga kirishish, kollej o'quvchilarining amaliyotni bo'lg'usi ish joyida o'tashini tashkil etish, boshqacha aytganda, ularning aniq bir ish joyiga biriktirib qo'yilishini ta'minlash zarur".

Hozirgi paytda xodimlarni gazeta, kadrlar agentligi, bandlik birjalaridan izlashning an'anaviy usullarini, har tomonlama samarali bo'lgan internet tarmoqlari orqali izlash usuli siqib chiqarmoqda. Ushbu qidiruv usulining kamchiqimligi, tezligi, geografik masshtabining kengligi va javoblar sonining ko'pligi uning jozibadorligini belgilaydi.

3.4. Mexmonxonalarda nomzodlarning zaruriy bilim, malakasi va ko'nikmasiga qo'yilgan talablar

Mehmonxona va turistik firmalar xizmatlari raqobatbardoshligini oshirish yo'llari sifatida turizm korxonalarida kadrlarni optimal tanlash loyihasini ishlab chiqishni taqozo qiladi. Ushbu loyiha tarkibida yangi xodimlarni ishga qabul qilishda lavozim profilini ya'ni, talablar majmuasini shakllantirishga to'g'ri kelmoqda, bunda talab etiladigan zaruriy bilimlar ko'nikmasi (individual-shaxsiy tavsifi), tajriba va malakani aniq ko'rsatish lozim bo'ladi. Talablar majmuasini tuzishda ikkita asosiy holat inobatga olinishi kerak - korporativ madaniyat darajasi, bajariladigan ish va ish muhitining o'ziga xosligi.

Ishga yollovchi tomonidan zaruriy bilimlar ko'nikmasi aniq ifodalangan bo'lishi maqsadga muvofiqdir. Samarqand viloyatidagi mehmonxona va turistik firmalarning qabul qilish va joylashtirish bo'yicha menejer (reception), gid-kuzatuvchi, bronlashtirish bo'yicha mutaxassis, turoperator, xona bekasi va ofitsiantning zaruriy bilim, malakasi va ko'nikmasiga qo'yiladigan talablar majmuasi quyidagi jadvalda taklif qilingan (3.3-jadval):

3.3 - jadval

Mehmonxona va boshqa turizm korxonalarida nomzodlarning zaruriy bilim, malakasi va ko'nikmasiga qo'yilgan talablar majmuasi

№	Zaruriy bilim, malaka va ko'nikma	Qabul qilish va joylashti rish bo'yicha menejer (reception)	Gid-kuzatuvchi	Bronlashtirish bo'yicha mutaxassis	Turopera or	Xona bekasi	Ofitsiant
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*
1.	Notanish odamlar bilan tez muloqot o'rnata olish qobiliyati	majburiy	majburiy	ahami-yatsiz	maj-buriy	ahami-yatsiz	majburiy
2.	Muloqotda xushmuomalalik	majburiy	majburiy	iloji boricha	maj-buriy	ahami-yatsiz	majburiy
3.	Ishontirish qobiliyati	majburiy	iloji boricha	ahami-yatsiz	maj-buriy	ahami-yatsiz	majburiy

4.	Ko'pchilik oldida chiqish qila olish	iloji boricha	majburiy	ahami-yatsiz	maj-buriy	ahami-yatsiz	iloji boricha
5.	Nutq madaniyati	majburiy	majburiy	ahami-yatsiz	maj-buriy	ahami-yatsiz	iloji boricha
6.	Qo'yilgan maqsadga erishishga intilish	majburiy	iloji boricha	majburiy	maj-buriy	iloji boricha	majburiy
7.	Tashshabuskorlik	majburiy	majburiy	iloji boricha	maj-buriy	iloji boricha	iloji boricha
8.	Xorijiy tilni bilish	majburiy	majburiy	iloji boricha	iloji boricha	ahami-yatsiz	majburiy
9.	Hujjatlar bilan ishlay olish	majburiy	majburiy	majburiy	maj-buriy	aha-miyatsiz	iloji boricha
10.	O'ziga jalb qila olish	majburiy	majburiy	ahami-yatsiz	iloji boricha	ahami-yatsiz	iloji boricha
11.	Yoqimli tashqi ko'rinish	iloji boricha	iloji boricha	ahami-yatsiz	iloji boricha	ahami-yatsiz	iloji boricha

*manba:mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan.

Jadval ma'lumotlariga ko'ra, Samarqand viloyatidagi mehmonxona va turistik firmalarda nomzodlarning zaruriy bilim, malakasi va ko'nikmasiga qo'yilgan talablar majmuasi asosan uchta ko'rsatkich bilan shartli ravishda ifodalandi, bu "majburiy", "ahamiyatsiz" va "iloji boricha".

3.5. Mehmonxona va turistik firmalar uchun kadrlarni optimal tanlash

Mehmonxona va turistik firmalar vakant ish o'rinlarga nomzodlarni tanlashda ularning muvofiqligini majmuali ravishda aniqlaydigan malakaviy muvofiqlik talabnomasi ya'ni, professiogramma zarurdir (3.4-jadval).

Sifatli, mazmunli tuzilgan malakaviy muvofiqlik talabnomasi (professiogramma) xodimlarni tanlashni strategik vazifalar bilan muvofiqlashtirish, ularni tanlash va rivojlantirish jarayonini doimiy takomillashtirish va natijada zaruriy raqobatdagi ustunlikni, ya'ni korxonada faoliyat olib borayotgan xodimlarning salohiyati darajasini belgilaydi. Bu esa raqobat kurashida hal qiluvchi omil bo'lib, turizm biznesida muvaffaqiyatning garovini ta'minlashi mumkin.

Xodimlarni tanlash quyidagi tartib bo'yicha amalga oshiriladi:[7]

- nomzodlarning shaxsiy hujjatlarini o'rganish va ko'proq to'g'ri keladiganini tanlash;
- nomzodlarning fotosuratini tahlil qilish (ayniqsa, turizm sohasida nomzodlarning tashqi ko'rinishi ham ahamiyatlidir);
- turizm korxonasidagi ishi haqida insho yozishni taklif etish;
- birinchi suhbatdan o'tkazish;
- test o'tkazish yoki ikkinchi suhbat, korxona rahbarlari qatnashadigan guruhli intervyuni tashkil etish.

Tanlash jarayonida quyidagi savollarga javob topish kerak bo'ladi:

- nomzodlar yetarlicha bilim va malakaga egami;
- yetarli darajada rag'batlantirilganmi;

---

[7] Майкл Райли. Управление персоналом в гостеприимстве. Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 191 с.

	zusini, marshrutini ishlab chiqadi; mavzu bo'yicha materiallar to'playdi; ekskursiyaning matnini tuzadi, materiallarini hikoya qilib beradi; "gid portfeli"ni tahlaydi; ish jarayoni yuqori darajadagi muloqot madaniyatini talab qiladi; uzoq muddatli safarlar ham bo'lishi mumkin.	kasini, ekskur-santlarga xizmat ko'rsatish tartibini bilishi; kamida ikkita xorijiy tilda erkin muloqot qila olishi; verbal va noverbal muloqotlarni o'rganishi; tahlil, mulohaza qilishi; hujjat va materiallar bilan ishlay olishi kerak.	dashuv; tez qaror qabul qilish qobiliyati; tashkilotchi; o'ziga ishonuvchan; dunyoqarashi keng; nutq madaniyati, to'g'ri talaffuzga, so'z boyligiga ega bo'lishi kerak.	ruhiy va asab tizimlari buzilganlarga, nutqida va jismoniy kamchiligi borlarga bu ish tavsiya etilmaydi.
Bronlashtirish bo'yicha mutaxassis	Mehmonxonalarda va turistik firmalarda bronlashtirish (avia, temir yo'l, avtochiptalar) masalalari bo'yicha mijozlarga sifatli xizmat ko'rsatadi; nomer va joyga, madaniy dam olish joylariga chiptalarga oldindan buyurtma beradi; Shartnomalar tuzadi va ularning bajarilishini nazorat qiladi; hujjatlarni rasmiylashtiradi; korxonaning reklama va tijorat fa-	"Oreks", "Nimeta", "Amadeus", "Galileo" kabi zamonaviy bronlashtirish tizimlarida ishlay olishi; yangi texnika, texnologiyalarni qo'llay olishi; ma'lumotlar bazasini yaratishi va boshqarishi; multimedia texnologiyalarini joriy eta olishi; internetda ishlay olishi; bronlashtirilgan joylarni rejalashtirishi va bashorat qila olishi; dasturlashtirish, elektron pochta, qidiruv tizimlari, korporativ tarmoqlar bilan ishlay olishi kerak.	Tashkilotchi; tirishqoq; tashabbuskor; mas'uliyatli bo'lishi kerak.	Fikrlash qobiliyati past, stresslarga beqaror, mustaqil qaror qabul qila olmaydigan, ko'rish qobiliyatida muammosi borlarga bu ish tavsiya etilmaydi.

	oliyatiga qatnashadi; yangi texnologiyalar bilan maxsus jihozlangan ish joyida ishlaydi; ma'lumotlarni tahlil qiladi.			
Turo-perator	Hamkorlar izlaydi, ular bilan shartnomalar tuzadi va bajarilishini nazorat qiladi; mintaqaning diqqatga sazovor joylarini o'rganadi; mijozlarning alohida talablarini tahlil qiladi; hisob-kitoblarni yuritadi; hujjatlarni rasmiylashtiradi; korxonaning reklama va tijorat faoliyatini yo'lga qo'yadi; mijozlar bilan doimiy aloqani o'rnatadi; xorijiy mijozlar bilan ish yuritadi, bevosita muloqotda bo'ladi.	Turizm nazariyasi, iqtisodiyot, marketing, huquq, psixologiya fanlariga qiziqishi; verbal va noverbal muloqotlarni o'rganishi; xorijiy tilni, xizmatlarni taklif etish tartibi va assortimentini, muomala madaniyatini bilishi; har xil kategoriyadagi mijozlar bilan yaxshi taassurot qoldiradigan muomala madaniyatiga ega bo'lishi; xizmatlarni taklif eta olish qobiliyati bo'lishi kerak.	Yoqimli tashqi ko'rinish; e'tiborlilik; kuchli xotira; ishda ijodiy yondashuv; tez qaror qabul qilish qobiliyati;shirin so'z; tashkilotchi; o'ziga ishonuvchan; so'z boyligi bo'lishi kerak.	Yurak kasalliklari, asabiy-ruhiy kasallik bilan og'riganlarga, nutqida va harakatlanish a'zolarida muammosi borlarga bu ish tavsiya etilmaydi.
Xona bekasi (gor-nichni)	Mehmonxona va boshqa joylashtirish vositalari nomerlari tozaligini saqlaydi; nomerdagi texnik	Tozalash ishlarini bajarish tartibini bilishi; tozalashda texnik vositalar va uskunalardan to'g'ri foydalana olishi kerak.	Ozodalikni xush ko'radigan; mas'uliyatli; chaqqon; tartib-	Jismoniy og'ir mehnat qilish mumkin

	vositalarning sozligini nazorat qiladi; nomerda turli xil tozalash ishlarini bajaradi; ish jismoniy kuch va tezkorlikni talab qiladi.		intizomli; o'g'rilikka moyil bo'lmasligi kerak.	bo'lmagan, harakatlanish a'zolarida muammosi borlarga bu ish tavsiya etilmaydi.
Ofitsiant	Ovqatlanishning barcha turlari bo'yicha mijozlarga xizmat ko'rsatadi; ish muloqot jarayoni yuqori sharoitda o'tadi; mijozlar bilan doimiy muloqotda bo'ladi; ba'zi mijozlar bilan xorijiy tilda muloqot qiladi; stol servirovkasi va taomnomani bilish talab etiladi; ish jarayoni tezkorlikni talab qiladi.	Etiket qoidalari, dunyo ovqatlanish madaniyati, psixologiyaga qiziqishi; verbal va noverbal muloqotlarni bilishi; xorijiy tilni, xizmatlarni taklif etish tartibi va assortimentini bilishi; har xil kategoriyadagi mijozlar bilan yaxshi taasurot qoldiradigan muomala madaniyati bo'lishi kerak.	Yoqimli tashqi ko'rinish; e'tiborlilik; kuchli xotira; ishda ijodiy yondashuv; tez qaror qabul qilish qobiliyati;shirin so'z; o'ziga ishonuvchan; ozodalikni xush ko'radigan bo'lishi kerak.	Yurak kasalliklari, asabiy-ruhiy kasallik bilan og'riganlarga nutqida, harakatlanish a'zolarida muammosi borlarga bu ish tavsiya etilmaydi.

*manba:mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan.

- nomzodlar qay darajada korxonaga to'g'ri keladi.

Tanlash jarayonida nomzodning kamchiliklarini emas, balkim korxona uchun ko'proq to'g'ri kelishi mumkin bo'lgan afzallik tomonlarini izlash kerak, chunki hayotda ideal insonning o'zi yo'q.

Tanlovning ikkinchi bosqichi nomzodning egallashi mumkin bo'lgan lavozimi bo'yicha trening o'tkazishni nazarda tutadi. Masalan: menejerlarga boshqaruv, sotuv masalasi; gid-kuzatuvchilarga o'lkashunoslik materiallari, shaxslararo munosabatlar; bronlashtirish bo'yicha mutaxassislarga bronlashtirishning asosiy dasturlari; turoperatorlarga turistik marshrutlarni shakllantirish, chet tili, mintaqa tarixi; xona bekalariga esa tozalash ishlari texnologiyasi; ofitsiantlarga stol servirovkasi bo'yicha treninglar o'tkazish mumkin. Bu yerda birinchi maqsad nomzodlarni tanlash bo'lsa, ikkinchisi ularni baholash ya'ni, nomzodlarning salohiyatini, shaxsiy fazilatlarini, stress holatiga chidamliligini va har birining motivatsiyasini baholashdan iborat bo'ladi.

Nomzodlarni tanlashdagi uchinchi bosqich ularning korxonada moslashuvi jarayonini tashkil etishdir. Buning uchun, korxona va uning faoliyati haqida zaruriy axborotlar beradigan ma'lumotnoma tayyorlash maqsadga muvofiqdir. Bu nomzodlarning korxona bilan yaqindan tanishish jarayonini tezlashtiradi. Korxona faoliyati, uning tarkibi, boshqaruv uslubi, tarixi, an'analari, qadriyatlari, standartlari va ichki munosabatlarini o'z ichiga oluvchi "lavozim bilan tanishish" treningini joriy qilish ham mumkin.

Treningni o'tkazishda har bir nomzod uchun malakali, sohani yaxshi biladigan, korporativ madaniyatga to'g'ri keladigan mutaxassis-murabbiy tayinlash maqsadga muvofiqdir. Mutaxassis-murabbiy nomzodga har bir ishning xususiyatlari haqida, masalan, turoperatorga mijoz ehtiyojini aniqlash uchun u bilan to'g'ri muomala qilishni, ichki va tashqi turizmning asosiy yo'nalishlarini, buyurtmalarni qabul qilish va bajarish tizimida ishlash tartibini, turni hisob-kitob qilishni, mehmonxonalarni bronlashtirish tartibini va shu kabilar bo'yicha maslahatlar berishi mumkin.

Turoperatorlikka nomzod har kuni turistik firmasi uchun mijozlar izlashi va ular bilan shartnoma tuzishi, arizalar qabul qilishi, har kunlik hisobotlarni yuritishi kerak. Bular nomzodning nafaqat bo'lajak ishi nazoratiga yordam beradi, balki u ishga

olinmagan taqdirda to'plangan ma'lumotlar korxonada saqlanib qoladi.

Gid-kuzatuvchilikka nomzodlarni mintaqaning ekskursiya obyektlari haqida mustaqil materiallar to'play olish qobiliyatini, murabbiy tomonidan o'tkazilayotgan ekskursiya jarayoniga qatnashishi va uning bir qismini olib borishini, turistlar bilan muloqot o'rnatishi, nutq madaniyatini sinab ko'rish mumkin.

Mutaxassis-murabbiyni nomzod bilan ishlashiga qiziqtirish uchun uning asosiy ish haqiga ustama qo'shilsa, jarayon samarali kechadi.

Vakant ish o'ringa nomzodlarni baholash quyidagi ikki bosqich asosida o'tkazilishi mumkin:

- nomzodning murabbiy tomonidan baholanishi (har kunlik hisobot, ishning miqdoriy ko'rsatkichlari);
- mehmonxona direktori va xodimlar bo'yicha menejerning nomzod bilan baholanuvchi suhbati.

Mehmonxona va turistik firmalardagi qabul qilish va joylashtirish bo'yicha menejeri (retception), gid-kuzatuvchi, bronlashtirish bo'yicha mutaxassis, turoperator, xona bekasi va ofitsiantlarning faoliyatlarini baholash jarayonida quyidagi ma'lumotlarni inobatga olish kerak:

- mutaxassis-murabbiy tomonidan nomzod ishining miqdoriy ko'rsatkichlarini baholash varaqasi;
- mutaxassis-murabbiy tomonidan nomzodni bilim, malakasi va ko'nikmasini baholash varaqasi.

So'nggi baholash muloqot tarzida o'tkazilishi, nomzodning ijobiy natijalari muhokama qilinishi, kamchiliklar ko'rsatilayotganda aniq faktlarga tayanish, umumiy bahosi aniq asoslanishi zarurdir (ekspert baholash tavsiya etiladi).

Tayanch so'z va iboralar: kadrlarni rejalashtirish mohiyati, maqsad va vazifalari, nomzodlarning zaruriy bilim, malakasi va ko'nikmasiga qo'yilgan talablar majmuasi, bo'sh ish o'rinlariga nomzodlar tanlash uchun malakaviy muvofiqlik talabnomasi (professiogramma), mutaxassis-murabbiy.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Mehmonxonada kadrlarni rejalashtirish qanday tadbirlarni o'z ichiga oladi?
2. Anketalar yordamida nomzod haqida qanday mazmundagi axborotlarni olish mumkin?
3. Mehmonxonadagi paj, shveysar, restorator lavozimlari uchun malakaviy muvofiqlik talabnomasini tuzing.
4. Korxonalarda xodimga sarflanadigan xarajatlar tavsifini keltiring.
5. Vakant ish o'ringa nomzodlarni baholash bosqichini tushuntiring.

4 – MAVZU. MEHMONXONALARDA XIZMAT MARTABASI VA XODIMLARNING XIZMAT-KASB JIHATIDAN KO'TARILISHINI BOSHQARISH

4.1. Mehmonxonalarda martaba tushunchasi
4.2. Yaponiyadagi umrbod yollash tizimining o'ziga xosligi
4.3. Xizmat martabasini boshqarish
4.4. Xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish tizimi
4.5. Kadrlar zahirasi bilan ishlash

4.1. Mexmonxonalarda martaba tushunchasi

Martaba (mavqe) – bu xodimning o'z mehnat istiqboli to'g'risidagi subyektiv ravishda anglab yetilgan fikr-mulohazalari, o'zini-o'zi namoyon qilish va mehnatdan qoniqish hosil qilish borasidagi kutilgan yo'llaridir. Bu xizmat pillapoyasidan tadrijiy ravishda ilgarilab borish, xodim ko'nikmalari, qobiliyatlari, malaka imkoniyatlari va faoliyati bilan bog'liq bo'lgan ish haqi miqdorining o'zgarishidan iborat.

Insonning ishdan tashqari hayoti martabaga ma'lum darajada ta'sir qiladi, bu martabaning ma'lum qismi hisoblanadi. Bu – bir vaqtlar tanlangan faoliyat yo'lidan olg'a tomon ilgarilab borishdir. Masalan, katta vakolatlarga, yuqoriroq nufuzga, hokimiyatga, ko'p miqdordagi pulga ega bo'lishdir. Uy bekalarining, onalarning, o'quvchilar va shu kabilarning martabasi (mavqei) to'g'risida ham gapirish mumkin. Martaba tushunchasi tashkiliy pog'ona bo'ylab uzluksiz va doimiy ravishda yuqoriga harakat qilib borishni anglatmaydi. Boshqacha qilib aytganda, ***martaba*** – bu insonning mehnat qilish bilan bog'liq hayoti mobaynidagi ish tajribasi va faoliyati bilan bog'liq alohida anglab yetilgan mavqei va xulq-avtoridir.

Martabaning ikki turi bo'ladi: *kasb martabasi* va *mehmonxona ichidagi martaba.*

Kasb martabasida muayyan bir xodim o'zining kasbiy faoliyati jarayonida rivojlanishning turli-tuman bosqichlaridan o'tadi: ta'lim olish, ishga kirish, kasb-hunar sohasida o'sish, o'ziga xos kasbiy qobiliyatlarini qo'llab-quvvatlash, pensiyaga chiqish. Xodim bu bosqichlarni izchillik bilan turli mehmonxonalarda ishlash bilan o'tkazgan bo'lishi mumkin.

Kasb martabasi bilan bir qatorda *mehmonxona ichidagi martabani* ajratib ko'rsatish mumkin. U xodimning bir mehmonxona doirasida rivojlanish bosqichlarining izchillik bilan almashinib borishini qamrab oladi.

Mehmonxona ichidagi martaba uchta asosiy yo'nalishda amalga oshiriladi:

Vertikal yo'nalish – ko'pincha martaba tushunchasini ana shu yo'nalish bilan bog'laydilar, chunki bunday holda martabaning ortib borishi ancha sezilarli bo'ladi. Martabaning vertikal yo'nalishi deyilganda tarkibiy pog'onaning ancha yuqoriroq darajasiga ko'tarilishi tushuniladi;

Gorizontal yo'nalish – faoliyatning boshqa funksional sohasiga o'tkazishni yoxud pog'onadagi muayyan xizmat rolini bajarishni nazarda tutadi, bu xizmat vazifasi mehmonxona tuzilmasida rasman qattiq biriktirib qo'yilmagan bo'lishi mumkin. Gorizontal yo'nalishga oldingi pog'onadagi vazifalarni kengaytirish yoki murakkablashtirish ham kiradi (odatda bunda olinadigan haq ham o'zgaradi);

Markazga intiluvchan yo'nalish – mazkur yo'nalish ko'p hollarda xodimlar diqqatini jalb qilsa-da, lekin ancha kamroq samara beradi. Markazga intiluvchan martaba deyilganda asosiy o'zakka, ya'ni mehmonxona rahbarligiga intilish tushuniladi. Masalan, xodimni uning uchun maqbul bo'lmagan uchrashuvlarga taklif etish, rasmiy yoki norasmiy kengashlarga chaqirish, xodimning norasmiy axborot manbaiga yo'l topish, unga ishonch ohangida murojaat qilish, rahbariyatning ayrim muhim topshiriqlarini berish.

Martabani rejalashtirish va amalga oshirishning asosiy vazifasi kasbiy va mehmonxona ichidagi martabalarning o'zaro ta'sirini

ta'minlashdir. Bu ta'sir bir qator vazifalarni hal qilishni nazarda tutadi:

• mehmonxona maqsadlari bilan ayrim xodim maqsadlarining o'zaro bog'liqligiga erishish;

• martabani rejalashtirishning muayyan xodimga qaratilishini ta'minlash bundan maqsad o'ziga xos ehtiyojlari va vaziyatlarini hisobga olishdir;

• martabani boshqarish jarayonining oshkoraligini ta'minlash;

• "martabaning boshi berk ko'chalari"ga barham berish, amalda ularda xodimning rivojlanishi uchun imkoniyat yo'q bo'ladi;

• martabani rejalashtirish jarayoni sifatini oshirish;

• muayyan martabaga doir qarorlarni hal qilishda foydalaniladigan xizmat sohasida o'sishning ko'rgazmali va idrok etiladigan mezonlarini shakllantirish;

• xodimning martabaga bo'lgan layoqatini o'rganish;

• noreal umidlarni qisqartirish maqsadida xodimlarning martabaga intilishiga asosli baho berishni ta'minlash;

• xizmat sohasida o'sish yo'llarini aniqlash; bu yo'llardan foydalanish kerakli vaqtda va kerakli o'rinda xodimlarga bo'lgan miqdor va sifat ehtiyojlarini qondiradi.

Ko'pgina hollarda xodimlar o'zlarining mazkur jamoadagi istiqbollarini bilmaydilar, bu esa xodim bilan ishlashning yaxshi yo'lga qo'yilmaganligi, mehmonxonada martabani rejalashtirish va nazorat qilishning yo'qligini ko'rsatadi.

Xizmat martabasini rejalashtirish va nazorat qilib borish shundan iboratki, xodimni mehmonxonaga ishga qabul qilishdan boshlab to uni ishdan bo'shatish taxmin qilingan vaqtgacha uni lavozimlar tizimi yoki ish o'rinlari bo'yicha rejali ravishda gorizontal va vertikal ilgarilab borishini yo'lga qo'yish zarur. Xodim o'zining nafaqat qisqa muddatli, balki uzoq muddatli istiqbolini ham bilishi, shu bilan birga xizmatda ko'tarilishi uchun qanday ko'rsatkichlarga erishmog'i zarurligini ham bilishi darkor.

4.2.Yaponiyadagi umrbod yollash tizimining o'ziga xosligi

Martabani rejalashtirish shakllaridan biri Yaponiyada tarqalgan umrbod yollash tizimidir. Ushbu tizim ikkinchi jahon urushidan keyin paydo bo'ldi hamda o'zining hayotiyligi va samaradorligini isbotladi. Bu tizimning mohiyati shundan iboratki, inson ma'lumot olgandan so'ng kompaniyaga ishga kiradi va u yerda pensiyaga chiqquncha ishlaydi. Ana shu davrda xodim bir necha joyni almashtirishi, faoliyat sohasini o'zgartirishi, xizmat bo'yicha ko'tarilishi mumkin, lekin bularning hammasi bitta kompaniya doirasida ro'y beradi. Umrbod yollanishning afzal tomoni shundaki, har bir xodim fikran o'zini-o'zi ishlayotgan kompaniya bilan bog'laydi va o'zining ravnaq topishi kompaniyaning ravnaq topishiga bog'liq ekanligini tushunadi. Mazkur tizim ertangi kunga ishonch tug'diradi, xodim o'zining deyarli bo'shatilmasligiga imoni komil bo'lib ishlayveradi. Shu bilan birga, umrbod yollanish jiddiy cheklashlarga ham egadir. Bu tizim Yaponiyada yirik kompaniya xodimlarining faqat 25-30%ga ommalashgan. Kompaniyaning ahvoli yomonlashgan taqdirda xodimni baribir bo'shatishadi. Bandlikning kafolatlari haqidagi bitimlar rasmiy hujjatlarga yozib qo'yilgan emas.

Yaponiyadagi umrbod yollanish tizimi – bu kafolatlangan bandlik shakllaridan biridir. Hozirgi vaqtda jahonda ishni saqlab qolish kafolatlariga qiziqish ortib bormoqda. Buning uchun yuqorida ko'rsatib o'tilgan sabablardan tashqari boshqa sabablar ham mavjuddir:

- bo'shatilishdan qo'rqish asabiylik vaziyatini vujudga keltiradi va mehnat unumdorligini pasaytiradi;
- yangi uskunalarning joriy etilishi ish o'rinlarini qisqartirishga olib kelishi mumkin deb qo'rqish, ishlab chiqarishning texnikaviy jihatdan rivojlanishiga to'g'anoq bo'ladi;
- kadrlar qo'nimsizligining ortishi korxonaga juda qimmatga tushadi, ayniqsa yuqori malakali xodimlar haqida gap borganda shunday bo'ladi.

Bandlik kafolatlarining ta'minlanishi korxonalarda xodimlar bilan ishlashni boshqarishdan iborat murakkab muammolardan biri hisoblanadi. Ayrim rahbarlar bu muammoni hatto qarab chiqishni

ham istamaydilar, bozor sharoitida tadbirkor kishi qachon bo'shatishni o'zi biladi, deb hisoblaydilar. Biroq, agar mehmonxona rahbari xodimlardan ularning unumdorlikni, ish sifati va samaradorlikni oshirishlarini kutadigan bo'lsalar, u holda ularning o'zlari ishni saqlab qolishning muayyan kafolatlarini berishlari lozim bo'ladi.

Xizmat martabasini nazorat qilish turlaridan biri ixtisoslashmagan martaba hisoblanadi. Masalan, yaponlar shunday fikrga qat'iy amal qiladilarki, rahbar mutaxassis bo'lishi, kompaniyaning har qanday sohasida ishlashga qodir bo'lishi, faqat birorta vazifani bajarish bilan cheklanib qolmasligi lozim. Inson xizmat zinapoyasidan ko'tarila borib, kompaniyaga turli tomonlama nazar tashlash imkoniyatiga ega bo'lishi, bitta lavozimda 3 yildan ortiq saqlanib qolmasligi kerak. Agar sotish bo'limining rahbari ta'minot bo'limining rahbari bilan o'rin almashsa, bu tabiiy hol deb hisoblashadi. Yaponiyaning ko'pgina rahbarlari o'z martabalarining ilk bosqichlarida kasaba uyushmalarida ishlaganlar. Bunday siyosat natijasida yapon rahbari birmuncha kamroq maxsus bilimga ega bo'lmagan holda (bu bilim 5 yildan keyin o'z qimmatini yo'qotadi) korxona to'g'risida yaxlit bir tassavvurga ega bo'ladi, buning ustiga shaxsiy tajribasini orttiradi.

Dastlabki bosqich maktabda o'qishni, o'rta va oliy ma'lumot olishni o'z ichiga oladi hamda 25 yoshgacha davom etadi. Ana shu davr mobaynida inson faoliyat turlarini izlash maqsadida bir nechta ishlarni almashtirishi mumkin. Bu ishlar uning ehtiyojini qondirish va imkoniyatlariga javob berishi uchun qilinadi. Agar u darhol ana shunday faoliyat turini topsa uning shaxs sifatida o'z-o'zini namoyon qilish jarayoni boshlanadi, o'zining yashash xavfsizligi to'g'risida qayg'uradi.

Shundan keyin *rivojlanish bosqichi* boshlanadi, u taxminan besh yil - 25 yoshdan 30 yoshgacha davom etadi. Bu davrda xodim tanlangan kasbini o'zlashtirib oladi, zarur ko'nikmalar hosil qiladi, uning malakasi shakllanadi, o'z-o'zini namoyon qilishi sodir bo'ladi va mustaqillik o'rnatishga ehtiyoj paydo bo'ladi. Xodimni yashash xavfsizligi, sog'lig'i haqida g'amxo'rlik qilish qiziqtira boshlaydi. Odatda bu yoshda oilalar vujudga keladi va shakllanadi, shuning

uchun ham tirikchilik o'tkazish uchun eng kam ish haqidan yuqori ish haqi olish istagi paydo bo'ladi.

Ko'tarilib borish bosqichi odatda 30 yoshdan 45 yoshgacha davom etadi. Ana shu davrda malakaning ortishi, xizmatda ko'tarilish jarayoni yuz beradi. Amaliy tajriba, malaka hosil bo'ladi, o'z-o'zini namoyon qilishga yanada yuqoriroq mavqega, mustaqillikka ega bo'lishga ehtiyoj ortadi, shaxs sifatida o'z fikrlarini bildirishi kuchayadi. Bu davrda xavfsizlikka bo'lgan ehtiyojni qondirishga kamroq e'tibor beriladi, xodimning diqqat-e'tibori mehnat haqining ko'payishiga va sog'lig'i haqida bosh qotirishga qaratiladi.

Saqlanib qolish bosqichi erishilgan natijalarni mustahkamlash harakatlari bilan ajralib turadi va 45 yoshdan 60 yoshgacha davom etadi. Bu davrda malakaning yuqori cho'qqisiga erishiladi, faol g'ayrat va maxsus ta'lim olish tufayli malaka yanada takomillashadi, xodim o'z bilimlarini yoshlarga berishga qiziqib qoladi. Bu davr ijodkorlik bilan ajralib turadi, bu sohada yangi xizmat pog'onalariga ko'tarilish yuz berishi mumkin. Inson mustaqil va o'zini namoyon qilish cho'qqisiga erishadi. Haqli ravishda o'ziga va boshqa insonlarga nisbatan hurmat - e'tibor berilishini xohlaydigan bo'lib qoladi. Garchi bu davrda xodimning ko'pgina ehtiyojlari qondirilgan bo'lsa ham, uni o'ziga to'lanadigan mehnat haqining darajasi qiziqtiradi, lekin boshqa daromad manbalariga katta qiziqish (masalan, boshqa korxo-nalarning foydasida, aksiyalari, obligatsiyalarida ishtirok etish) paydo bo'ladi.

Yakunlanish bosqichi 60 yoshdan 65 yoshgacha davom qiladi. Bu davrda odam pensiya to'g'risida jiddiyroq o'ylay boshlaydi, kompaniyadan ketishga tayyorgarlik ko'radi. Mana shu davrda bo'shab qoladigan lavozimiga munosib o'rinbosar izlash va nomzodni o'qitish ishlari olib boriladi. Garchi bu davr martabaning inqirozi bilan farqlanib tursa ham, bu yoshdagilar ishdan tobora kamroq qoniqish hosil qiladilar, ruhiy va fiziologik yetishmovchilik holatini boshdan kechiradilar, o'z-o'zini namoyon qilish o'ziga va boshqalarga hurmattalab bo'lish butun martaba davomida yuqori darajada bo'ladi. Ular ish haqi darajasining saqlanib qolishini istaydilar, lekin boshqa daromad manbalarini ko'paytirishga

intiladilar, pensiyaga chiqqanda bu daromadlar oladigan daromadiga yaxshi qo'shimcha bo'lishi mumkin.

Oxirgi, *pensiya bosqichidan* bu korxonadagi martaba (faoliyat turi sifatida) tugaydi. O'zini boshqa faoliyat turlarida ko'rsatishga intilish va imkoniyati paydo bo'ladi, holbuki korxonada ishlab yurgan vaqtida bunday qilishga imkoniyati cheklangan edi. O'ziga va pensiya oladigan boshqa birodarlariga nisbatan hurmat bilan qarash ehtiyoji barqarorlashadi. Biroq moliyaviy ahvoli va sog'lig'i bu yillarda boshqa daromad turlarini qidirishga va sog'lig'i haqida o'ylashga majbur qiladi.

4.3. Xizmat martabasini boshqarish

Har bir inson o'z ehtiyojlariga va ijtimoiy-iqtisodiy shart-sharoitlarga asoslangan holda o'z kelajagini rejalashtiradi. U o'zining xizmat sohasida o'sish istiqbollarini va mazkur mehmonxonada malakasini oshirish imkoniyatlari bor-yo'qligini bilishni xohlashida hech qanday ajablanarli narsa yo'q. Shuningdek, u o'zi bajarishi lozim bo'lgan shartlarni ham bilishi kerak. Aks holda xulq-atvorining sabablari zaif bo'lib qoladi, inson bor kuchini sarflamasdan ishlaydi, malakasini oshirishga intilmaydi va mehmonxonani yangi, yana ham istiqbolli ishga o'tish oldidan birmuncha vaqt ishlab turish mumkin bo'lgan joy deb qaraydi.

Inson ishga kirish vaqtida o'z oldiga muayyan maqsadlar qo'yadi, lekin mehmonxona rahbariyati ham uni ishga qabul qilar ekan, o'z oldiga muayyan maqsadlar qo'ygan bo'ladi. Shuning uchun ham ishga qabul qilinuvchi o'zining ishchanlik fazilatlarini real baholay olishi darkor. Inson o'zining ishchanlik fazilatlarini mehmonxona rahbariyati va ish joyi uning oldiga qo'yadigan talablarga taqqoslay olishi kerak. Uning butun martabasining muvaffaqiyati ana shunga bog'liq bo'ladi.

Ishga qabul qilinayotgan inson mehnat bozorini yaxshi bilib olishi darkor. U mehnat bozorini bilmasdan turib o'ziga birinchi qarashda ma'qul bo'lib ko'ringan ishga kirib olishi, lekin bu ish uning kutgan ishi bo'lmasligi ham mumkin. Unday holda yangi ish qidirishga to'g'ri keladi. Aytaylik, kishi mehnat bozorini yaxshi biladi, o'z mehnatini sarflaydigan istiqbolli sohani qidiradi va o'z

bilimi hamda uquvlariga mos keladigan ish topish qiyinligini bilib oladi, chunki bu sohada ishlamoqchi bo'lganlar juda ko'p bo'ladi, natijada kuchli raqobat vujudga keladi. O'z-o'ziga va imkoniyatlariga ishongan va bozorni bilib olgan inson o'zi yashamoqchi va ishlamoqchi bo'lgan tarmoq hamda mintaqani tanlab olishi ham mumkin. O'zining ko'nikmalari va ishchanlik xususiyatlariga to'g'ri baho bera olish o'z kuchlarini, zaif tomonlari va kamchiliklarini bilishni taqozo etadi. Faqat shunday qilgandagina martabaga erishish maqsadlarini to'g'ri qo'yish mumkin.

Martabaning maqsadi sifatida faoliyat sohasini, muayyan ishni, lavozimni, xizmat pillapoyasidagi o'rinni sanamaslik kerak. U yana ham teranroq mazmunga ega bo'ladi. Martaba maqsadlari biror sababda namoyon bo'ladi, xodim ana shu sababga ko'ra mazkur aniq ishga ega bo'lishni, lavozimlarning iyerarxik zinapoyasida muayyan pog'onani egallashni istaydi.

Misol tariqasida martabaning ayrim maqsadlarini sanab o'tamiz:

- o'z-o'ziga berilgan bahoga mos keladigan va shuning uchun ham ma'naviy qoniqish hosil qiladigan faoliyat turini egallash yoki lavozimga ega bo'lish;
- o'z-o'ziga baho berishga, joyga, tabiat sharoitlariga javob beradigan ish yoki mansabga ega bo'lish; ular xodimning sog'lig'iga qulay ta'sir ko'rsatadi va yaxshi dam olishni tashkil etishiga imkon beradi;
- o'zining imkoniyatlarini kuchaytiradigan va rivojlantiradigan lavozimni egallash;
- ijodiy xususiyatga ega bo'lgan ishga yoki lavozimga ega bo'lish;
- kasb bo'yicha ishlash yoki muayyan darajada mustaqillikni qo'lga kiritish imkonini beradigan lavozimni egallash;
- yaxshi haq to'lanadigan yoki ayni vaqtda katta qo'shimcha daromad olish imkonini beradigan ishga yoxud lavozimga ega bo'lish;
- faol ta'lim olishni davom ettirish imkonini beradigan ishga yoki lavozimga ega bo'lish;

• bir vaqtning o'zida ham bolalar tarbiyasi, ham uy-ro'zg'or xo'jaligi bilan shug'ullanish imkonini beradigan ishga yoki lavozimga ega bo'lish.

Martabaning maqsadlari yosh o'tishi bilan almashinib boradi, o'zimiz qanday o'zgarishimiz, malakamizning ortishi bilan o'zgarib boradi. Martaba maqsadlarini shakllantirish – bu doimiy jarayondir.

Martabani boshqarishni ishga qabul qilish chog'idan boshlash kerak. Sizni ishga qabul qilayotib, ish beruvchi mehmonxonaning talablari bayon qilingan savollar berishadi. Siz esa o'z maqsadlaringizga javob beradigan, o'z talablaringizni shakllantiradigan savollarni berishingiz lozim bo'ladi. Misol tariqasida ishga kirayotganlarning ish beruvchiga beradigan ayrim savollarini aytib o'tamiz:

➢Mehmonxonaning yosh mutaxassislarga nisbatan falsafasi nimalardan iborat?

➢Uy-joy bilan ta'minlash imkoniyatlari mavjudmi?

➢Xizmat safarlarining (shu jumladan, xorijiy safarlarga) davomiyligi?

➢Mehmonxonaning rivojlanish istiqbollari qanday?

➢Mehmonxonada ishdan tashqari vaqtlarda ishlash yo'lga qo'yilganmi?

➢Mehmonxonadagi mehnatga haq to'lash tizimlari qanday?

➢Mehmonxonaning raqobatchisi kimlar?

➢Mehmonxona o'zining bolalar davolash-sog'lomlashtirish muassasalariga egami?

➢Yuqoriroq lavozimlarga ko'tarilish imkoniyatlari mavjudmi?

➢Ta'lim olish, malakani oshirish yoki qayta tayyorlanish uchun shart-sharoitlar yaratib beriladimi?

➢Lavozimlar nima sabab bilan qisqaradi?

➢Mabodo qisqarishga tushib qolsam ishga joylashishda mehmonxonaning yordam berishiga umid qilish mumkinmi?

➢Pensiya fondining shakllanish prinsiplari qanday, pensiyaning miqdorlari-chi?

Ish jarayonida martabani boshqarishda quyidagi qoidalarni esda tutish lozim:

Tashabbussiz, istiqbolsiz rahbar bilan ishlashga vaqt sarflab o'tirmang, tashabbuskor, tezkor ish yuritadigan rahbarga kerak bo'ling; o'z bilimlaringizni oshiring, yangi malakalarga ega bo'ling; o'zingizni yuqoriroq haq to'lanadigan lavozimni egallashga tayyorlang (agar bu lavozim bo'sh bo'lib qolsa yoki yaqinda paydo bo'ladigan bo'lsa); o'z martabangiz uchun muhim bo'lgan boshqa kishilarni (ota-ona, oila a'zolari, do'stlarni) bilib oling va ularga baho bering; bir kecha-kunduzga va butun haftaga mo'ljallab reja tuzib oling, unda sevimli mashg'ulotlaringiz uchun ham o'rin qoldiring; hayotda hamma narsa o'zgarishini esdan chiqarmang: o'zingiz, bilim va malakalaringiz, bozor, mehmonxona, atrof-muhit o'zgaradi, shuning uchun ham bu o'zgarishlarga baho berish martaba uchun muhim bo'lgan fazilatdir; martaba sohasidagi qarorlaringiz amalda hamisha istak va voqealik o'rtasidagi, sizning qiziqishlaringiz bilan mehmonxona qiziqishlari o'rtasida hamisha murosa-madoradan iborat bo'ladi; hech mahal o'tmish bilan yashamang: birinchidan, o'tmish bizning xotiramizda haqqoniy aksini topa olmaydi, ikkinchidan, o'tmishni qaytarib bo'lmaydi; sizning martabangiz boshqalarga nisbatan tezroq rivojlanib ketishiga yo'l qo'ymang; bo'shashingizga zarurat tug'ilishi bilan bo'shang; mehmonxonani ham mehnat bozori deb o'ylang, lekin tashqi mehnat bozorini ham unutmang; ishga joylashishda mehmonxonaning yordamini kamsitmang, biroq yangi ish topishda avvalo, o'zingizga ishoning.

4.4. Xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish tizimi

"Xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish" va "martaba" tushunchasi bir-biriga yaqin bo'lsa ham, lekin ayni bir xil tushuncha emas. "Xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish" atamasi biz uchun o'rganish bo'lib qolgan tushunchadir, lekin "martaba" tushunchasi maxsus adabiyotlarda va amalda deyarli ishlatilmasdi.

Xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish deyilganda mehmonxona tomonidan turli darajalar (lavozimlar, ish o'rinlari, jamoadagi mavqe-martabalarni taklif qilish izchilligi) tushuniladi. Xodim bu bosqichlarni layoqatiga qarab o'tishi mumkin.

Martaba deyilganda haqiqatda egallanadigan bosqichlar (lavozimlar, ish o'rinlari va jamoadagi mavqelar) izchiligi tushuniladi.

Xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish va amalda haqiqiy martabaning belgilangan yo'llarining bir-biriga mos kelishi ko'pincha kamdan-kam uchraydi va qoidadan ko'ra istisnoga yaqinroq turadi.

Bizda qaror topgan mehmonxonalar muntazam rahbarlari misolida xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish tizimini qarab chiqamiz. Bu tizim muntazam rahbarlar tayyorlashning beshta asosiy bosqichini nazarda tutadi.

Birinchi bosqich, bazaviy institutlar yuqori kurslari talabalari yoki boshqa oliy o'quv yurtlaridan amaliyotga yuborilgan talabalar bilan ishlashdir. Xodimlarni boshqarish bo'linmalarining mutaxassislari talabalar amaliyot o'taydigan tegishli bo'linmalarning rahbarlari bilan birgalikda rahbarlik ishiga moyil eng qobiliyatli talabalarni tanlaydilar va ularni mehmonxonaning bo'linmalarida muayyan faoliyatga tayyorlaydilar. Tayyorgarlikni va amaliyotni muvaffaqiyatli o'tagan talabalarga mazkur mehmonxonaning tegishli bo'linmasida ishlash uchun yuborilishga tavsiya beriladi. Mazkur mehmonxonada amaliyotda bo'lmagan yosh mutaxassislarni ishga qabul qilish vaqtida ular bilan test sinovlari o'tkaziladi va maslahat yordami ko'rsatiladi.

Ikkinchi bosqich, mehmonxonaga ishga qabul qilingan yosh mutaxassislar bilan ishlashdir. Yosh mutaxassislarga sinov muddati (bir yildan ikki yilgacha) belgilanadi, ular shu muddat ichida boshlang'ich ta'lim kursini (mehmonxona bilan batafsil tanishishni)

o'tishlari zarur. Ta'limdan tashqari yosh mutaxassislar uchun bir yil davomida mehmonxona bo'linmalarida stajirovka o'tish ham nazarda tutiladi.

Yosh mutaxassislarning bir yil ichidagi ishlari, ularning o'tkazilgan tadbirlarda ishtirokini tahlil qilish, stajirovka rahbari tomonidan berilgan tavsifnoma asosida stajirovkaga yakun yasaladi va rahbar lavozimlarga ko'tarish zahiraga kiritish uchun mutaxassislarning birinchi tanlovi o'tkaziladi. Xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish tizimida mutaxassisning ishtirok etishi to'g'risidagi butun axborot uning shaxsiy hujjatlariga qayd qilinadi hamda mehmonxonaning kadrlar to'g'risidagi ma'lumotlarning axborot bazasiga kiritiladi.

Uchinchi bosqich, boshqarishning quyi bo'g'ini rahbarlari bilan muntazam ishlashdir. Ana shu bosqichda tanlab olingan quyi bo'g'in rahbarlariga (qabul qilish menejeri, bo'lim boshliqlari) o'z jamoalarida muvaffaqiyatli ishlab kelayotgan va test sinovlarini muvaffaqiyatli o'tgan xodimlarning bir qismi ham qo'shiladi. Mazkur guruh bilan butun ma'lum davr mobaynida (2-3- yil) aniq maqsadga qaratilgan muayyan ishlar olib boriladi. Bu xodimlar vaqtincha bo'sh lavozim bo'lib turgan rahbarlarlik vazifasini bajarib turadilar, malaka oshirish kurslarida ta'lim oladilar. Tayyorgarlik bosqichi tamom bo'lgandan so'ng har bir rahbarning faoliyatini tahlil qilish asosida ikkilamchi tanlab olish va test sinovlari o'tkaziladi. Ikkilamchi tanlashdan muvaffaqiyatli o'tgan rahbarlar bo'lim menejerlari, ular o'rinbosarlarining bo'shab qolgan o'rinlarini egallashga taklif etiladi, lekin bundan oldin ana shu lavozimlarda stajirovkadan o'tadilar yoki zahiraga kiritiladilar va bo'sh o'rinlar paydo bo'lishi bilan lavozimga tayinlanadilar. Tayyorgarlikdan o'tgan boshqa xodimlar o'z vazifalarida ishlashni davom ettiradilar; shuningdek, ularning gorizontal o'rin almashishlari ham mumkin.

To'rtinchi bosqich, boshqaruvning o'rta bo'g'ini rahbarlari bilan muntazam ishlashdir. Mazkur bosqichda yosh rahbarlarning qaror topgan guruhida ishlab turgan istiqbolli bo'lim menejerlari va ularning o'rinbosarlari ham qo'shiladi. Ishlar yakka tartibdagi rejalar asosida tashkil etiladi. O'rta bo'g'inning tayinlangan har bir rahbariga u bilan yakka tartibda ish olib borish uchun yuqori bo'g'in

rahbari murabbiy etib tayinlanadi. Murabbiy rahbar xodimlarni boshqarish bo'linmalarining mutaxassislari bilan birgalikda nomzodning shaxsiy sifatlari va kasb sohasidagi bilimlari, malakalarini tahlil qilish asosida uning uchun yakka tartibda tayyorgarlik rejasini tuzib chiqadilar. Odatda, bular tijorat faoliyati asoslari bo'yicha ta'lim dasturlari, tadbirkorlikka doir o'zaro munosabatlar asoslari, boshqaruv mehnatining ilg'or usullariga, iqtisodiyot va yurisprudensiyaga doir dasturlar bo'ladi. Tayyorgarlikning ana shu bosqichida ilg'or mehmonxonalarda boshqaruvning o'rta bo'g'ini muntazam rahbarlarining stajirovkasini o'tkazish nazarda tutiladi, bunda mehmonxonaning (bo'linma) faoliyatini yaxshilashga doir tadbirlar dasturlarini tayyorlash ham kerak bo'ladi. Har yili o'rta bo'g'in rahbarini sinovdan o'tkazib, uning o'z kasbiga doir ko'nikmalari, jamoaga rahbarlik qilish mahorati aniqlanib, murakkab vazifalarni mohirlik bilan ado etish tajribasi tekshirib ko'riladi. Muayyan rahbarning sinov natijalarini tahlil qilish asosida uni xizmat sohasida yanada ko'tarish to'g'risida taklif kiritiladi.

Beshinchi bosqich, boshqaruvning oliy bo'g'ini rahbarlari bilan muntazam ishlashdir. Yuqori lavozimlarga rahbarlarni tayinlash – bu murakkab jarayon bo'lib, asosiy qiyinchiliklardan biri ko'pgina talablarga javob beradigan nomzodni tanlashdir. Boshqarishdagi oliy bo'g'in rahbari tarmoqni, shuningdek mehmonxona biznesini yaxshi bilishi kerak. U ishlab chiqarish, moliyaviy, kadrlar masalalarida amal qilish uchun asosiy funksional kichik tizimlarda ishlash tajribasiga ega bo'lishi, favqulodda ijtimoiy-iqtisodiy va siyosiy vaziyatlarda to'g'ri harakat qila olishi zarur. Mehmonxonaning bir bo'linmasidan boshqasiga o'tish ancha oldin, ya'ni rahbarlar boshqarishning quyi va o'rta bo'g'inlarida bo'lgan vaqtlarida boshlanishi lozim. Oliy bo'g'indagi bo'sh vazifalarni egallashga nomzod tanlash va qo'yish raqobat asosida amalga oshirilishi zarur. Uni yuqori bo'g'in rahbarlaridan (mehmonxona, filiallar direktorlari, menejerlar va shu kabilar) iborat maxsus komissiya boshqarishning tegishli bo'linmalari mutaxassislari ishtirokida va zarurat tug'ilganda mustaqil ekspertlarni jalb qilgan holda amalga oshirish maqsadga muvofiqdir.

Bo'shab qolgan rahbar lavozimiga ko'tarish uchun nomzodlarga baho berish va tanlab olishda maxsus metodikalardan foydalaniladi, bu metodikalarda tadbirkorlik va shaxsiy tavsifnomalar tizimi hisobga olingan bo'lib, ular quyidagi fazilatlar guruhini qamrab oladi:

Ijtimoiy - fuqarolik yetukligi – y'ani, shaxsiy manfaatlarni ijtimoiy manfaatlarga bo'ysundirish qobiliyati; tanqidga quloq sola bilish, o'ziga tanqidiy yondashish; ijtimoiy hayotda faol qatnashish; yuksak darajadagi siyosiy savodxonlik.

Mehnatga munosabat – y'ani, topshirilgan ish uchun shaxsiy javobgarlik tuyg'usi; odamlarga sezgirlik va diqqat-e'tibor bilan qarash; mehnatsevarlik; shaxsiy intizom va boshqalarning intizomga rioya qilishiga talabchanlik bilan qarash; ish estetikasi darajasi.

Bilim darajasi – y'ani, egallab turgan lavozimga muvofiq keladigan malakaning mavjudligi; xizmat ko'rsatishni boshqarishning obyektiv asoslarini, rahbarlikning ilg'or usullarini, boshqarishning hozirgi zamon texnikasi imkoniyatlarini va ulardan o'z mehnatida foydalana bilish.

Tashkilotchilik qobiliyatlari – y'ani, boshqarish tizimini va o'z mehnatini tashkil eta bilish; qo'l ostidagilar va turli mehmonxona rahbarlari bilan ishlay olish; rahbarlikning ilg'or usullarini egallash; maqsadni lo'nda va aniq qilib ifodalay olish, ishga doir xatlarda, buyruqlarda, farmoyishlarda, topshiriqlarda fikrni aniq ifodalay olish; jipslashgan jamoani tashkil eta bilish; ishga doir kengashlar o'tkaza bilish; o'z imkoniyatlariga va mehnatiga, shuningdek, boshqalarning imkoniyatlari va mehnatiga baho berish qobiliyati; kadrlarni tanlay olish, joy-joyiga qo'ya olish va mustahkamlashni bilish.

Boshqarish tizimiga rahbarlik qilish qobiliyati – y'ani, o'z vaqtida qaror qabul qila olish; ularning bajarlishini nazorat qilishni ta'minlay olish qobiliyati; murakkab vaziyatda tezda bir fikrga kelish va nizoli vaziyatlarni hal qila olish; psixogigiyenaga rioya qilish qobiliyati; o'zini tuta bilish; o'ziga ishonch.

Ilg'or g'oyalarni qo'llab-quvvatlash qobiliyati – y'ani, yangilikni ko'ra olish; novatorlar, tashabbuskorlar va ratsionalizatorlarni qadrlay bilish va qo'llab-quvvatlash va joriy etishda dadillik va

qat'iyatlilik; mardlik va asoslangan tavakkalchilikka borish qobiliyati.

Fe'l - atvordagi ma'naviy-ahloqiy sifatlar – y'ani, to'g'rilik, halollik, batartiblilik, prinsipiallik, vazminlik, sabr-toqatlilik, xushmuomalalik; kamtarlik, oddiylik, shuningdek yaxshi sog'lik, mazkur mehmonxonadagi ish staji (shu jumladan, rahbarlik lavozimida); ozoda va yaxshi kiyinish, tashqi ko'rinishning yoqimli bo'lishi.

Rivojlangan bir qator xorijiy mamlakatlarda boshqaruv xodimlarining xizmat-kasb jihatidan ko'tarilishini boshqarish sohasida qiziqarli tajribalar to'plangan bo'lib, ulardan bizning mehmonxonalarimizda foydalanish yaxshi samaralar beradi. Xodim 36 yoshga yetganda kompaniyada yaxshi tanilib qoladi va kompaniya uning bundan keyingi taqdirini hal qilishi: uni rahbar kadrlar harakati tizimi bo'yicha yoki mutaxassislar martabasi bo'yicha yo'naltirishi mumkin.

Rejali ravishda lavozimlar berib turish tizimida xodim birmuncha vaqtdan keyin boshqa ishga ko'tarilishi mumkinligini bilgani sababli o'ziga o'rinbosar tanlashi lozim bo'ladi. Rahbarlarni yangilab turish ancha tezkorlik bilan amalga oshiriladi, kadrlar zahirasining harakati jadallashadi.

4.5. Kadrlar zahirasi bilan ishlash

Kadrlar zahirasini rejalashtirish xodimlarning lavozimlarga ko'tarilib borishini maqsad qilib qo'yadi. U muayyan xodimlarning lavozimlarga ko'tarilishi, almashinishi, bo'shatilishining butun bir zanjirini ishlab chiqishni talab qiladi. Kadrlar zahirasi rejalari lavozimlarni egallash sxemalari tarzida tuzilishi mumkin, ular turli mehmonxonalarning o'ziga xos xususiyatlari va an'analariga qarab xilma-xil shakllarga ega bo'ladi. Shuni aytish kerakki, vazifalar tashkiliy tuzilmani rivojlantirish sxemalari variantidan iborat. Ular turli mavqega ega bo'lgan muayyan shaxslarga mo'ljallangan bo'ladi. Yakka tartibda tuzib chiqilgan lavozimlarni egallash sxemalariga namunaviy sxemalar asos bo'ladi. Ular xodimlarni boshqarish xizmatlari tomonidan tashkiliy tuzilmalarga mo'ljallab tuziladi va ishchi o'rinlarini egallashning andozasi variantidan

iborat bo'ladi. Mamlakatimiz korxonalarida kadrlar zahirasi bilan ishlash sohasida katta tajriba to'plangan. Endi bu ish qanday amalga oshirilayotganligini qarab chiqamiz.

Kadrlar zahirasini shakllantirish jarayonining asosiy bosqichlari quyidagilardir:

➢rahbar kadrlar tarkibida mo'ljallanayotgan o'zgarishlar rejasini tuzib chiqish;

➢zahiraga nomzodlarni oldindan tanlash;

➢nomzodlarning ishchanlik, kasbiy va shaxsiy fazilatlariga doir axborotlarga ega bo'lish;

➢kadrlar zahirasi tarkibini shakllantirish.

Zahiraga nomzodlarni tanlashda asosiy mezonlar quyidagilardir:

➢tegishli ma'lumot va kasbiy tayyorgarlik darajasi;

➢odamlar bilan amaliy ishlash tajribasi;

➢tashkilotchilik qobiliyatlari;

➢shaxsiy fazilatlari;

➢salomatligi, yoshi.

Kadrlar zahirasini shakllantirish manbalari quyidagilardir: malakali mutaxassislar; bo'linma rahbarlarining o'rinbosarlari; quyi bo'g'in rahbarlari; xizmat ko'rsatishda ishchi sifatida ishlab kelayotgan mutaxassislar.

Mehmonxonalarda kadrlar zahirasi guruhiga tanlab olish va kiritishning muayyan tartibi vujudga kelgan. Bular quyidagilardan iborat. Nomzodlarni tanlab olish 35 yoshgacha bo'lgan mutaxassislar orasida raqobat asosida o'tkaziladi, bunda nomzodlar amaliy ishda o'zlarini ijobiy jihatdan namoyon qilishlari va oliy ma'lumotga ega bo'lishlari kerak.

Xodimlarni zahira guruhlariga kiritish to'g'risidagi qarorni maxsus komissiya qabul qiladi va bu qaror mehmonxona bo'yicha buyruq bilan tasdiqlanadi.

Tayanch so'z va iboralar: martaba, kasb martabasi, mehmonxona ichidagi martaba, martabani rejalashtirish, Yaponiyadagi yollanish tizimi, martabaning maqsadi, xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish, rahbarlar tayyorlashning bosqichlari, rahbarlik fazilatlari, kadrlar zahirasi.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Martaba tushunchasiga ta'rif bering.
2. Mehmonxona ichidagi martabaning asosiy yo'nalishlarini izohlab bering.
3. Mehmonxona maqsadlari bilan ayrim xodim maqsadlarining o'zaro bog'liqligiga misollar keltiring.
4. Yaponiyadagi umrbod yollash tizimining afzalliklari va kamchiliklari nimalardan iborat?
5. Xizmat martabasining maqsadlarini izohlang.
6. Xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish va martaba tushunchalari o'rtasidagi farq nimada?
7. Rahbarlik fazilatlarini izohlang.
8. Kadrlar zahirasini rejalashtirishning mehmonxona uchun ahamiyati nimada?

5 – MAVZU. MEHMONXONALARDA XODIMLAR XULQ-ATVORINING AHAMIYATI

5.1.Shaxs xulq-atvori nazariyasi
5.2. Shaxsning guruhlardagi xulq-atvori
5.3.Guruhning umumiy maqsadlari
5.4.Guruhning samaradorligi va uni boshqaruvchi omillar
5.5.Xodim mehnat faoliyatining asoslab berilishi

5.1. Shaxs xulq-atvori nazariyasi

Qadim zamonlardan buyon faylasuflar shaxs xulq-atvorining u yoki bu shakllari qonuniyatlarini aniqlashga, nima sababdan bir kishi bilan umumiy til topish oson, boshqa kishi bilan umumiy til topishning hech qanday iloji yo'qligini, ayrim kishining xulq-atvori mantig'i nima bilan belgilanishini aniqlashga urinib kelganlar.

Xulq-atvor shaxsning atrof-muhit bilan o'zaro ta'sirga kirishish shakllaridan iborat bo'lib, ular bir qator omillarga bog'liq bo'ladi. Shaxsni va uning xulq-atvorini tavsiflab beradigan asosiy omillarga quyidagilar kiradi:

- shaxsning tabiiy xususiyatlari, uning o'ziga xos psixologik xususiyatlari;
- ehtiyojlari, sabablari, qiziqishlari tizimi;
- shaxsni boshqarish tizimi, uning "men-obrazi".

Shaxsning tabiiy xususiyatlari – uning tug'ilgan vaqtidan boshlab mavjud bo'lgan hislatlaridir. Odatda ular faollik va ta'sirchanlik singari dinamik tavsiflarning ma'lum darajada ifodalanishi bilan ajralib turadi. Shaxsning faolligi turli xil faoliyatlarga intilishida, o'zini namoyon qilishida, psixik jarayonlarning, harakat reaksiyasining kechish kuchi va tezligida ifodalanadi, ya'ni shaxsning faoliyatiga xos bo'lgan xususiyat sifatida namoyon bo'ladi. Faollikning eng oxirgi ifodasi, bir tomondan, katta kuch-g'ayrat sarflash, harakatdagi, faoliyatdagi, nutqdagi shiddatkorlik bo'lsa, ikkinchi tomondan, psixik faoliyat, nutq, imo-ishoraning

zaifligi, passivligida aks etadi. Ta'sirchanlik shaxsning asabi qo'zg'aluvchanligining turli darajasida, uning atrofimizdagi olamga bo'lgan munosabatini ko'rsatib beruvchi his-tuyg'ularining shiddatkorligida namoyon bo'ladi. XX asr 20-yillarining boshlarida shvetsariyalik ruhshunos K.G.Yung shaxsning ruhiy xususiyatlarini "ekstraversiya" va "introversiya" tushunchalari orqali ta'riflab berishni taklif etdi.

Ekstraversiya(extra-tashqari) – shaxsning shunday ruhiy xususiyatlarini ko'rsatib beradiki, bunda shaxs o'zining qiziqishlarini tashqi omilga, tashqi obyektlarga qaratadi, ba'zan buni o'zining qiziqishlari hisobiga, shaxsiy ahamiyatini pasaytirish hisobiga amalga oshiradi.

Ekstravertlarga xulq - atvorining ta'sirchanligi, imo-ishoralardagi faollik, samimiylik, tashabbus ko'rsatish (ba'zan ortiq darajada), ijtimoiy ko'nikuvchanlik, ichki olamning ochiqligi xos bo'ladi.

Introversiya(intro - ichki) – shaxsning o'z shaxsiy manfaatlariga, ichki olamiga diqqat e'tiborining qayd qilinishi bilan ajralib turadi.

Introvertlar o'zlarining manfaatlarini eng muhim deb hisoblab, uni yuqori darajada qadrlaydilar. Ular uchun odamovilik, ijtimoiy passivlik, mustaqil tahlil qilishga moyillik, yetarli darajada murakkab ijtimoiy adaptatsiya (ko'nikuvchanlik) xosdir.

Introversiya-ekstraversiyaning hissiy tavsiflar bilan birga qo'shilib kelishi shaxs temperamentini belgilab beradi.

Temperament tushunchasi lotincha "temperamentum" - qismlarning tegishli nisbati, mutanosiblik degan so'zdan kelib chiqdi.

Temperamentning eng mashhur turlari (sangvinik, melanxolik, flegmatik va xolerik) miloddan avvalgi asrda Gippokrat tomonidan joriy qilingan bo'lib, ularning nomlari hanuzgacha saqlanib qolgan, lekin mazmuni o'zgargan.

Temperament – shaxsning o'ziga xos xususiyatlari majmuidan iborat bo'lib, uning faoliyatining dinamik va hissiy tomonlarini, shuningdek, xulq-atvorini aks ettiradi va ular quyidagicha namoyon bo'ladi (5.1-rasm):

Xoleriklarda – shiddatli reaksiyalar, ochiqlik, kayfiyatning keskin almashinuvi, beqarorlik va umumiy harakatchanlik bilan namoyon bo'ladi;

Flegmatiklarda – sustkashlik, barqarorlik, hissiy holatini tashqariga unchalik namoyon qilmaslik, mulohazalarining mantiqiyligi bilan ajralib turadi;

Melanxoliklarda – beqarorlik, osongina ta'sirlanish, odamshavanda emaslik, hatto arzimas narsalar va voqealardan ham chuqur kuyinish bilan ajraladi;

Sangviniklarda – harakatchanlik, taassurotlarni almashtirib turishga moyillik, vijdonli, ta'sirchanligi ajralib turadi.

5.1-rasm.**Temperamentning turlari.**

Temperamentning sanab o'tilgan bu xillari nisbatan barqaror bo'lib, muhit va tarbiya ta'sirida o'zgarishlarga kam bo'ysunadi. Shu bilan birga ular shaxsning qadriyatlari va ehtiyojlarini ifodalamaydi.

O'tgan asrning 40-yillarida bir guruh amerikalik olimlar G.Ayzenk rahbarligida temperament tushunchasini yuqorida qarab chiqilgan ikkita omil: ekstraversiya va hissiy barqarorlikning o'zaro bog'liqligi natijasi sifatida talqin qilishgan va shaxsning ustun darajadagi temperamentini aniqlash bo'yicha test ishlab chiqishdi. Eng ko'p tarqalgan va mashhur testlar: MMRI, Kettella va boshqalar. Shaxsning temperamentidan kelib chiqib, uning qanday reaksiya berishini bilish temperamentning ijobiy xususiyatlariga tayanish va salbiy xususiyatlariga barham berish imkonini tug'diradi. Masalan, xolerikning keskinligiga xushmuomalalik va bosiqlik bilan javob berish, flegmatikning sustligiga faollikni, ta'sirchanlikni qarama-qarshi qo'yish, melanxolikning qayg'usini nekbinlik (optimizm) bilan yengish mumkin. Psixologlarning ta'kidlashicha, sangviniklar ma'lumotnomalar tayyorlashga odatda

ko'pincha qoralamalarni qisqartirib yozadilar yoki ularni mutlaqo yozmaydilar, xoleriklar ko'pincha e'tiborsizliklari tufayli oddiy xatolarga yo'l qo'yadilar, flegmatiklar esa vaqtning o'tib ketganligini payqamay, ishni kechikib tamomlashlari mumkin. Shunday qilib, xodimning individual-psixologik xususiyatlarini bilish u bilan qanday muomalada bo'lish shaklini to'g'ri tanlashga yordam beradi.

Shaxsning tavsifi uning xarakteri, ya'ni insonning xulq-atvorini, uning ishga, narsalarga, boshqa kishilar va o'ziga munosabatini belgilab beradigan barqaror ruhiy xususiyatlari yig'indisidir, shuningdek, xarakterga xos xususiyatlarning qarama-qarshiligini: saxiylik - isrofgarchilik, mehnatsevarlik - dangasalik, puxtalik - pala-partishlik va hokazolarni ham aytib o'tish kerak.

Xarakter xususiyatlari muayyan shart-sharoitlardan, hayotning ijtimoiy muhitidan va shaxsning ishlari xususiyatidan kelib chiqadi va ko'p jihatdan tabiiy belgilar, temperament bilan belgilanadi.

Tabiiy belgilar bilan bog'liq bo'lgan shaxsning ruhiy xususiyatlari yana bir muhim xususiyat - qobiliyatlarni tashkil etadi. Qobiliyatlar shaxsning bilim, ko'nikma va malakalarni hosil qilish tezligi va uning muayyan turdagi faoliyatni bajarish imkoniyati bilan belgilanadi.

Shaxsning ikkinchi omili yoki tarkibiy qismi uning ehtiyojlari, motivlari, qiziqishlari tizimidir, ya'ni shaxsning xulq-atvori sabablarini nimalar belgilasa, qabul qilinadigan qarorlarni tushuntirishga o'shalar yordam beradi.

Insonning xulq-atvorini tushuntiradigan ko'pgina nazariyalar yaratilgan. Jumladan faylasuflar qadim zamonlardan buyon shaxsning faolligi manbalari va motiv manbalarni belgilashga urinib kelganlar. Ularning fikricha, inson xulq-atvorining asosiy sababi uning qanoatlanishga intilishidir(gedonizm ta'limoti). XX asr Amerika psixologiyasidagi yo'nalish bo'lgan *bixeviorizm* mashhur bo'lib, uning tadqiqot majmui shaxs xulq-atvorining turli shakllari, ular tashqi muhitning rag'batlantiruvchi omillariga organizmning reaksiyasi majmui sifatida tushuniladi.

Keyinchalik insonning ehtiyojlaridan kelib chiqib, uning xulq-atvorini tushuntirib beradigan nazariyalar ko'proq rivoj topdi.

Bunday nazariyalarning mualliflari mashhur A.Maslou, E.Kait, D.Mak Klelland, F.Gersburg va boshqa bir qator olimlardir.[8]

Shaxsning ehtiyoji – insonda harakatga intilishni vujudga keltiruvchi biror-bir narsaning yo'qligini anglashdir. Inson ehtiyojlarining miqdori va xilma-xilligi nihoyatda katta bo'lib, birlamchi ehtiyojlar ajratib ko'rsatiladi. Bular inson fiziologiyasi tomonidan vujudga keladigan oziq-ovqatga, havo, uyqu, uy-joy, xavfsizlikka, jinsiy aloqaga bo'lgan ehtiyojlar bo'lib, ular insonning biologik tur sifatida mavjud bo'lishini ta'minlaydi.

Ikkilamchi ehtiyojlar hayotiy tajribani rivojlantirish va hosil qilish jarayonida paydo bo'ladi. Ular birlamchi ehtiyojlardan anchagina farq qilib, shaxsning ruhiy rivojlanishiga, turmush sharoitiga, jamiyatda, guruhda qabul qilingan ijtimoiy me'yorlarga bog'liqdir.

Shaxsning ehtiyojlari biznes bilan shug'ullanishdagi muvaffaqiyatni ko'p jihatdan belgilab beradi. Bir tomondan, biznesga qiziqishning paydo bo'lishi, bu sohada ishlash shaxsning o'z ijtimoiy ehtiyojlarini qondirishga bo'lgan (muvaffaqiyatga erishish, ko'proq narsani qo'lga kiritish, ijtimoiy foydali mehnat bilan shug'ullanish va h.k.) javob hisoblanadi, lekin ikkinchi tomondan, mijozlarning haqiqiy ehtiyojlarini bilish, ularning rivojlanishini bashorat qila olish mazkur biznesning amalga oshishiga yordam beradi.

Bozorda taklif etiladigan buyumlar, xizmatlar mijozning muayyan ehtiyojini qondirgan taqdirdagina birmuncha kengroq o'rin oladi. Boshqarish sohasida maslahat beruvchi hisoblangan mashhur amerikalik mutaxassis P.Draker bunday deb yozgan: "Hech kim tovarning o'ziga haq to'lamaydi, balki uning ehtiyojlarni qanoatlantirish xususiyati uchun haq to'laydi...".

Shaxs ehtiyojlarining xilma-xilligi uning faoliyatining sababini tashkil etadi. Sabab – insonning nima uchun harakat qilishini ko'rsatuvchi, faoliyatga ichki undovchi narsa bo'lib, u muayyan ehtiyojlarni qondirish bilan bog'liqdir. Misol: yaxshi haq olib ishlamaydigan mutaxassis xodimning daromadliroq yangi ish izlashi

---

[8] Майкл Райли. Управление персоналом в гостеприимстве. Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 191 с.

muqarrardir. Bunday hatti-harakatning sababi ishdan qoniqmaslik, bajarayotgan vazifalariga qiziqishining pasayganligi, ehtimol, rahbar bilan munosabatlarining buzilishi, jamoadagi sharoitning o'zgarganligi va hamkasblari bilan munosabatlarida keskinlikning kuchayganligi va boshqa sabablar bo'lishi mumkin.

Bu barcha hollarda mutaxassis xodimlar xulq-atvorining haqiqiy sabablarini o'rganib borish o'z navbatida yaxshi xodimdan ajralib qolishning oldini olish, jamoadagi ehtimol tutilgan nizoning oldini olish imkonini beradi.

Mutaxassisning muvaffaqiyatli faoliyati uchun qiziqish tushunchasi ham muayyan ahamiyatga egadir. Qiziqish – shaxsning u yoki bu narsaga qaratilgan bilish ehtiyojining namoyon bo'lish shakli bo'lib, bu narsa ijobiy his-tuyg'u uyg'otishi mumkin. Shaxsning qiziqishlari turlicha bo'ladi: musiqaga, texnikaga, tabiatga va hokazolarga bo'lgan qiziqish. Mazkur tushunchada eng asosiy narsa qandaydir bir narsaga inson o'z qiziqishini namoyon qilib, bu qiziqishni o'z maqsadlariga erishish vositasiga aylantirishidir. Misol:

- maqsad - boshqalardan ajralib turish, shon-shuhrat qozonish, pul ishlab qolish;
- qiziqish - musiqaga, sportga va boshqa narsalarga qiziqish;
- xulq-atvorni tashkil etish - musiqa sohasini o'rganish va o'zining bilimlari va musiqiy ko'nikmalari asosida o'z faoliyatini tashkil etish.

Shaxsning xulq-atvorini belgilab beradigan uchinchi tarkibiy qism boshqaruv tizimi yoki "men- obraz"dir. Uning mohiyati har bir kishining o'ziga xosligini, betakrorligini, o'z "men"ini his qilishini, shaxs o'zini o'tmishda, hozirgi vaqtda va kelgusida qanday holda ko'rishini anglab yetishidan iboratdir. Mazkur tushuncha shaxsning o'zi haqidagi, o'z qiziqishlari, mayllari, mo'ljallari, o'zini-o'zi hurmat qilishi, o'ziga bo'lgan ishonchi haqidagi tasavvurini o'z ichiga oladi. Bu tushunchaning operatsion yoki amaliy mohiyati shundan iboratki, bizning atrofdagi olam bilan bo'ladigan barcha munosabatlarimiz o'z "men"imizni ko'rish asosida, atrofdagilarning reaksiyasi shaxsning o'z reaksiyasi bilan qanday mos kelishi faktidan kelib chiqib tashkil etiladi.

"Men-obraz"ning barqarorligi inson xulq-atvorining izchilligi va barqarorligining sharti hisoblanadi. Shaxs muayyan xususiyatlar majmuini o'rnatishga va uni doimiy ravishda saqlab turishga intiladi. Shaxs o'zining atrofdagilar bilan o'z munosabatlarini ana shu tasavvurlar yig'indisiga muvofiq tashkil etadi, o'ziga o'zi va boshqalarga baho beradi. Bir qator hollarda odamlar agar obyektiv axborot o'z tasavvurlariga muvofiq kelmasa, uni inkor qilishlari mumkin va noto'g'ri yoki hatto yolg'on ma'lumotlarga ishonishlari (agar ular "men-obraz"ga muvofiq kelsa) mumkin. Masalan, agar shaxs o'z qobiliyatlarini obyektiv ravishda baholab, ish jarayonida kamchilik yoki noaniqlikka yo'l qo'ysa, bu xatoni uning sherigi topgan taqdirda u buni to'g'ri qabul qiladi (boshqa teng sharoitlarda) va e'tirozni e'tirof etadi. Agar o'ziga bergan bahosi oshirib yuborilgan bo'lsa, bu e'tiroz kamsitish tarzida qabul qilinadi yoki uni eshitmaganday muomala qiladi. Agar o'ziga bergan bahosi pasaytirib yuborilgan taqdirda shaxs uzoq vaqt kuyinib yuradi, hatto topshiriqni bajarishdan bosh tortishi ham mumkin.

Inson ongida o'z obrazini, o'zining real "men"ini himoya qilishning ruhiy mexanizmi mavjud bo'ladi. Ular shaxsning ruhiy muvozanatini saqlash va uning ruhiy "shinamligi" uchun zarur bo'ladi. Shu bilan birga mazkur mexanizmlar tanqidiy mulohazalarni idrok etishni qiyinlashtirishi mumkin, chunki ular yaratilgan ichki obrazni, shaxsning o'zi haqidagi tasavvuri birligini buzadi.

Kishining o'zi haqida noto'g'ri tasavvurga ega bo'lishi uning boshqalar bilan muomalasida ko'pgina to'siqlar vujudga keltirishi mumkin va uning xulq-atvorida ziddiyatlar keltirib chiqaradi. Har bir kishi o'z shaxsini himoya qilish shakllarini hosil qiladi, ba'zan bu ongsiz tarzda yuz beradi. Mana, ulardan ayrimlari:

Qorishtirish – salbiy impulsni yoki noqulay his-tuyg'uni javob hatti-harakati uchun qulay bo'lmagan bir obyektdan boshqasiga, ancha qulay obyektga ko'chirish uchun qayta mo'ljallash nazarda tutiladi.

Proyeksiya – o'zining salbiy his-tuyg'ularini, istaklarini, xususiyatlarini boshqa shaxsga ongsiz ravishda to'nkash. Odatda mazkur mexanizmning ta'siri ayniqsa, o'zining kamchiliklarini tushunishga qobiliyatsiz bo'lgan (o'zi o'ziga oshirilgan baho berish)

shaxslarga xosdir. Bundan tashqari, elatlararo munosabatlarda mazkur mexanizmning ta'siri natijasida bir guruh shaxslarga o'zlari anglab yetmagan salbiy xususiyatlar taqalishi mumkin, bu hol muomala jarayonini qiyinlashtiradi.

Ideallashtirish – Ayrim shaxslarda ba'zan o'zi haqida o'zining "men"i to'g'risida ideallashtirilgan tasavvur shakllanadi, ular o'zlarini mukammal shaxs deb biladilar, o'z kamchiliklarini ko'rmaydilar. Bunday "men-obraz"sining yaratilishi turli xil shaxslararo murakkabliklarga olib kelishi mumkin. Bu konsepsiyaga amal qilib shaxs atrofdagilarga mutlaqo to'g'ri kelmaydigan talablar qo'yishi mumkin. Misol: "Men"ni ideallashtirilgan kishi hamisha uni e'tirof etishlarini istaydi, doimo o'zini maqtab yurishlarini xohlaydi. Tanqid qilinishiga har qanday sha'mani u haqorat deb hisoblaydi.

Shaxs jamiyatdan, jamoadan, guruhdan tashqarida bo'la olmaydi, u guruhda qaror topadi, ro'yobga chiqadi. Shaxsning ijtimoiy muhitga moslashuv jarayoni shaxsning ijtimoiylashuvi deyiladi.

Ijtimoiylashuv – shaxsning muomala yordamida mazkur jamoaga, guruhga, jamiyatga xos bo'lgan me'yorlarni, qadriyatlarni, yo'l-yo'riqlarni o'zlashtirish asosida uning shakllanish jarayonidir. Mazkur jarayon yetarli darajada murakkab, ba'zan og'riqli bo'lib, bir necha bosqichda sodir bo'ladi va insonning butun umri bo'yi davom etadi, ya'ni ijtimoiy guruhlar, tartiblarning almashinuvida, ayniqsa jamiyatdagi ijtimoiy yo'nalishlarning almashinuvida sodir bo'ladi. Hozirgi vaqtda jamiyatimizda ro'y berayotgan jarayonlar ijtimoiy yo'l-yo'riqlarning o'zgarishi bilan bog'liq bo'lib, shaxsning me'yorlari va mo'ljallari o'zgarishida o'z ifodasini topadi. Amalda har bir kishi bozor iqtisodiyoti sharoitida jamiyatda o'z o'rnini qidirib topishga majbur bo'lmoqda, ko'pgina qadriyatlarga qaytadan baho berish sodir bo'lmoqda, shaxsning o'ziga-o'zi baho berishi ham o'zgarmoqda.

Jamoa tushunchasi boshqarishning ko'pgina bo'limlarida markaziy o'rinlardan birini egallaydi. Jamoa deganda nima tushuniladi va nima sababdan bu tushuncha boshqarish tizimida shunchalik muhim o'rin tutadi?

Jamoa – ijtimoiy tashkilot bo'lib, uning uchun birgalikdagi ijtimoiy ahamiyatli faoliyat xosdir.

Shu bilan birga jamoa – bu birgalikda mehnat qiladigan shaxslar guruhi bo'lib, unda kishilar bir-birlari bilan shunday o'zaro harakat qiladilarki, bunda har kim boshqa shaxsga murojaat qiladi, ayni vaqtda uning ta'sirini ham his etadi.

Jamoalar kichik (3-5 kishidan iborat ayrim bo'linma shaklida) va ko'p ming kishilik bo'lishi mumkin. Har bir holda ham jamoa ayrim shaxsga nisbatan muayyan funksiyalarni bajaradi. Biron-bir jamoaning a'zosi bo'lish insonga o'zining obyektiv ijtimoiy ehtiyojlaridan birini-guruhga, jamoaga mansub ekanligini his qilish, uni ro'yobga chiqarish imkonini beradi. Insonning biron-bir guruhga tegishli ekanligini sezib turishi, ayniqsa, lavozim topshiriqlarini bajarayotganda zarur. Jamoa o'z a'zolariga muayyan tarzda ta'sir ko'rsatadi, ularni o'ziga xos bo'lgan faoliyat ko'rsatish va rivojlanish qonunlariga muvofiq shakllantiradi.

Jamoaning ikkinchi funksiyasi shaxsning yashashi uchun zarur bo'ladigan ijtimoiy muhit yaratishdir. Bundan tashqari jamoada shaxsning o'z-o'zini namoyon etishi jarayoni sodir bo'ladi. Korxonaning muvaffaqiyatli faoliyatida jamoaning roliga ilgaridan baho berib kelingan va ko'pgina ilg'or kompaniyalarning diqqat-markazida turadi. Chunonchi, T.Piters va R.Usterman muvaffaqiyat prinsiplarini shakllantirishda jamoada qulay vaziyat yaratishni qo'llab-quvvatlash uchun kuch-g'ayrat va imkoniyatlarni ayamaslik kerakligini tavsiya etadilar. "Jamoa" tushunchasining o'zi umumlashtiruvchi hisoblanadi, chunki yirik jamoalarda kishilarning yoshi, kasbiy qiziqishlari va hokazolar bo'yicha turli guruhlarni topish mumkin. Jamoani tavsiflash uchun ba'zan uni belgilovchi alomatlarni ajratib ko'rsatish mumkin:

1. *Jamoadagi barcha a'zolar maqsadlarining birligi* – ya'ni, bular qadriyatli yo'nalishlar bo'lib, jamoadagi shaxslarni birlashtiradi. Agar biz korxona va tashkilotning ishlab chiqarish jamoasi haqida gapiradigan bo'lsak, u holda maqsadlar tashqaridan beriladi. Bunda boshqaruv topshiriqlaridan biri maqsadni to'g'ri shakllantirishdan iboratdir. Agarda rasmiy tuzilma haqida gap boradigan bo'lsa, unda maqsad aynan shu jamoani hosil qiluvchi

asos bo'ladi, bunga dam olishni, topshiriqlarni birgalikda bajarish kiradi.

2. *Rahbarlik* – boshqaruv organisiz jamoa bo'lmaydi, kimdir rahbarlik vazifasini o'z zimmasiga olishi, odamlarni jipslashtirishi, ular o'rtasida topshiriqlarni taqsimlashi lozim bo'ladi, aks holda har qanday birgalikdagi faoliyatini oqilona tashkil etish mumkin emas.

3. *Intizom* – ya'ni, mazkur jamoa uchun qabul qilingan xulq-atvor me'yorlarini bajarish. Odatda bu yozib qo'yilmagan axloqiy me'yorlar faqat mazkur guruhning, jamoaning o'ziga taalluqli bo'ladi.

Intizom – jamoaning o'z oldiga qo'yilgan vazifani uddalashida muayyan tartib bo'lishini ta'minlaydi, umumiy maqsadga erishishga to'sqinlik qiluvchi tamoyillarni barham toptirishga yordam beradi. Intizom shaxsni mazkur jamoada qabul qilingan muayyan xulq-atvor andozasiga olib kiradi, me'yor bilan ish yuritish uchun shart-sharoit yaratadi. Shu bilan birga jamoaning, guruhning shaxsga o'tkazadigan ta'siri yetarli darajada katta ekanligini ham aytib o'tish kerak. G'arb adabiyotlarida allaqachon *komformizm* tushunchasi, ya'ni guruhning tazyiqiga yon berish tushunchasi ishlab chiqilgan va keng suratda yoritib kelinadi.

Hozirgi vaqtda jamoalarni tasniflashga doir ko'pgina yo'-nalishlar ishlab chiqilgan. Xodimni boshqarish xizmatlari ishi nuqtai nazaridan rasmiy-norasmiy jamoalar (guruhlar)ni qarab chiqish qiziqarlidir.

Rasmiy jamoalar (jamoalarning tuzilmalari) ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish uchun rahbariyat irodasi bilan tashkil etiladi. Bu jamoalarning vazifasi mazkur tashkilotdagi mehnat taqsimotiga muvofiq muayyan ishlarni bajarishdan iboratdir.

Birlamchi jamoalar – bular bo'limlar, xizmatlar, uchastkalar, brigadalar, jamoalar bo'lib, ular xodimlarni ayrim texnologiya jarayoni asosida birlashtirib, bu jarayonni amalga oshirish bilan xodimlar bevosita munosabatlarga kirishadilar.

Ikkilamchi jamoalar – bo'lim miqyosida harakat qiladi. Bunday jamoa barcha a'zolarining bevosita ta'sir ko'rsatish darajasi ancha pastroq bo'ladi (masalan, firma a'zolarining soni 100-200 kishi bo'lsa, ayrim xodimlar bir birlarini mutlaqo tanimasliklari,

bilmasliklari mumkin), lekin firmaga mansublik har bir shaxs uchun katta ahamiyatga ega bo'ladi.

Norasmiy jamoalar (guruhlar) – ba'zan adabiyotlarda jamoaning norasmiy tuzilmalari deb ataladi, ular xodimlarning o'zaro samimiyati, do'stona munosabatlari asosida birorta muayyan maqsadga erishish uchun ularning istagi bo'yicha tashkil etiladi. Ayrim hollarda bunday guruhlar rahbardan norozi kishilar tomonidan tashkil etilishi mumkin.

Norasmiy jamoalarning ta'sir ko'rsatish kuchi yetarli darajada katta bo'lib, muayyan sharoitlarda u ustunlik qilib, rahbariyatning kuch-g'ayratini yo'qqa chiqarishi ham mumkin. Ularning faoliyat ko'rsatish qonuniyatlarini, xodimlarga ta'sir ko'rsatishini tadqiq qilish ishlari ancha ilgari, o'tgan asrning 20- yillardayoq boshlangan edi. Mutaxassislarning fikricha, ishlab chiqarish vazifalarini bajarish jarayonida xodimlar o'rtasidagi o'zaro ijtimoiy munosabatlar ular uchun nihoyatda muhim bo'lib, uni jamoani boshqarishda hisobga olish zarur. Hatto yaxshi tashkil etilgan tashkilotda va jamoaning oqilona ishlab chiqilgan rasmiy tuzilmasida ham kichik guruhlarni va ularda mavjud bo'lgan norasmiy yetakchilarni hisobga olmaslik barcha umidlarni chippakka chiqarishi mumkin va tashkilot boshqarib bo'lmaydigan bo'lib qoladi.

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

Norasmiy guruhda hamkasblarga yordam ko'rsatish yoki ulardan yordam olish imkoniyatlari ko'proq bo'ladi. Yangi xodim o'z boshlig'idan ko'ra o'z hamkasbiga tezroq maslahat so'rab murojaat qilishi mumkin. Bu hol shunga olib keladiki, yangi xodimlar ham bunday guruhlarda qatnashishga intiladilar.

Bundan tashqari, odamlar ko'pincha norasmiy guruhlardagi o'zlariga ma'qul keladigan kishilarga yaqinroq bo'lish uchun murojaat qiladilar. Amerikalik olimlar tajribasining ko'rsatishicha, odamlar ishda o'zlaridan bir necha metr narida bo'lgan sheriklari bilan emas, balki yonlarida o'zlaridan bir yarim metr narida turgan hamkasblari bilan hamkorlik qilishga intiladilar. Odamlar kim

ularini ko'proq qanoatlantirsa, omilkor bo'lsa, himoya va hurmat qilsa, o'shanday kishilarga ko'proq intiladilar.

Yangi jamoaning shakllanish jarayoni rivojlanishning izchil bir nechta bosqichini o'tishdan iborat. Rahbarning jamoani boshqarish jarayoni va san'ati uning rivojlanishning bir bosqichidan ikkinchi yuqoriroq bosqichiga oqilona ko'chirishdan iborat. Bunday bosqichlarga quyidagilar kiradi:

-paydo bo'lish;

-shakllanish;

-barqarorlashish;

-takomillashuv yoki inqiroz (bu tabiiyki oldingi bosqichlarga qarama-qarshi bo'lib, ularni inkor qiladi).

Paydo bo'lish bosqichi yangi korxonaning tashkil etilish bosqichi yoki yangi rahbarning kelishi bilan bog'liqdir. Bu bosqichda maqsadli yo'l-yo'riqlar (tashqi korxonaniki) beriladi, mehnat jamoasining rasmiy tuzilishi, boshqaruv organlari, hisobot berish tizimlari loyihalashtiriladi.

Mazkur bosqichda "rahbar - xodim" o'zaro talablari ishlab chiqiladi, xodimlar o'rtasidagi o'zaro aloqa barqaror bo'lmaydi. Masalan, yangi kichik korxona tashkil etiladi, deylik. Uning faoliyati maqsadi va korxonaning tuzilishi aniqlangan, ayrim xodimlar tanlangan, lekin bu hali jamoa emas. Ularning birga ishlash tajribasi, "rahbar-xodim" munosabatini amalga oshirish tajribasi yo'q, ishlab chiqarish vazifasini bajarishdagi o'zaro bog'liqlik yo'nalishlari belgilanmagan. Jamoaning bu bosqichidagi psixologiyasi-ijrochilik bo'lib, kutib turish, ba'zan ehtiyotkorlik kayfiyati ustun turadi. Bu hol vujudga kelgan jamoaga yangi rahbar tayinlanganda ham yuz beradi.

Shakllanish bosqichi norasmiy kichik guruhlarning vujudga kelishini nazarda tutadi, bunda tashqi ta'sir ichki turtkilar bilan almashadi, shuningdek jamoaning ijtimoiy fikri shakllanadi.

Mazkur bosqich jamoani boshqarish uchun ayniqsa, murakkabdir. Bir tomondan, kichik guruhlarning tashkil etilishi obyektiv jarayon bo'lib, rahbar bunga xalaqit bera olmaydi. Ikkinchi tomondan, birmuncha tabaqalanish, ayniqsa, kuchli norasmiy yetakchilar mavjud bo'lgan sharoitda, jamoa oldida turgan asosiy maqsadlarning bajarilishini qiyinlashtirishi mumkin. Shu sababdan

rahbarning bu bosqichdagi vazifasi norasmiy guruhlar o'rtasidagi kuchlar nisbatini to'g'ri taqsimlashdir. Bunda har guruhga yoki ayrim bajaruvchiga topshiriqlar beriladi, ular rag'batlantiriladi va har kimga alohida- alohida yondashiladi.

G'arbdagi mutaxassislar jamoani jipslashtirish uchun (ayniqsa, uni shakllantirish bosqichida) birgalikda sport, madaniy tadbirlar o'tkazishni tavsiya etadilar.

Barqarorlashuv bosqichida jamoaning yetuklik holatiga erishiladi. Bunda jamoaning norasmiy tuzilmasi tashkil etilgan va ishlayotgan bo'ladi, muvozanat shartlari belgilangan, jamoaning ijtimoiy me'yorlari tashkil topgan, jamoatchilik fikri qaror topgan bo'ladi. Bunday jamoa yetarli darajada barqaror, tashqi ta'sirlarga qarshilik ko'rsatishi mumkin. Shu bilan birga mazkur korxonaning qaror topgan norasmiy tuzilishi boshqaruv nuqtai nazaridan muayyan murakkabliklar keltirib chiqaradi. Agar guruhlardagi me'yorlar mazkur korxona uchun rasmiy bo'lgan me'yorlar bilan mos kelsa, unumdorlik ancha yuqori bo'lishi mumkin. Aks holda o'zgarishlarga qarshilik ko'rsatish tendensiyasi ko'zga tashlanadi.

Tashqi va ichki omillarning ta'sir ko'rsatishi natijasida (iqtisodiy vaziyatda, tashqi muhitda) jamoa barqarorlashuv (takomillashuv) yoki inqiroz bosqichiga o'tishi mumkin.

5.2. Shaxsning guruhlardagi xulq-atvori

Xodimni boshqarish sohasidagi o'zaro bog'liq harakatlar zanjirida xodimni ishga olishdan tortib uning korxonadan ketishiga, qadar menejerlar vaqtining 50-80% guruhlardagi faoliyat turlariga sarflanadi. Har qanday rahbar ishining samaradorligi guruhlardagi ishning o'ziga xos xususiyatlarini tushunish va menejerlar guruhining a'zosi sifatida to'g'ri harakat qilish va o'zining guruhdagi ishini boshqarish bilan chambarchas bog'liqdir. Keyingi yillardagi tadqiqotlar guruhlarda amal qiladigan va ish ko'rsatkichlariga ta'sir ko'rsatadigan ayrim kuchlarga aniqlik kiritdi.

Mazkur bo'lim materiallarining anchagina qismi M.A.Rober va F.Tilman ishlanmalaridan, shuningdek Xendi ishlaridan olingan bo'lib, ularda guruhlarda olib boriladigan ishlar yuzasidan ilmiy izlanishlarga qisqacha sharh berilgan. Shu bilan birga Xendi

umuman guruhlar bo'yicha obzor berib qolmasdan, balki korxonalarda faoliyatning joriy masalalarini hal qilish uchun tuziladigan menejerlar guruhlariga doir tartibga solingan sharh beradi.

Xodimni boshqarishga doir kurslarning ko'pchiligi guruhlarning samaradorligini oshirishga doir qo'llanmalarni bayon qiladi. Bularga yetakchilik uslubi, muammolarni hal qilish va qarorlar ishlab chiqish uchun foydalaniladigan usullar, guruhga diqqat-e'tiborni uning vazifalariga qaratish va guruh a'zolari o'rtasidagi kelishmovchiliklarga barham berish jarayonlari kabi masalalar kiradi.

Menejerlik guruhlarining samarali ishlashiga ta'sir qiluvchi omillarni qarab chiqishga o'tishdan oldin umuman korxonalarda muayyan muammolarni hal qilish uchun tuziladigan guruhlarga taalluqli ko'pchilik g'oyalar, qoidalarni sanab o'tamiz. Bunga aniqlik kiritish uchun M.Sherifning klassik eksperimentini ko'rib chiqamiz. M.Sherif guruhni bitta qorong'i xonaga joylashtirib, hammaning e'tiborini tushib turgan yorug'lik dog'iga qaratadi. So'ngra guruhning har bir a'zosidan yorug'lik qaysi yo'nalishda tushayotganligi va qanday masofada kelayotganligi so'ralgan. Garchi yorug'likning o'rni almashtirilmagan bo'lsa ham bu savolga yakka tartibdagi javoblarda muayyan farqlar bo'lgan. Biroq, har kim o'z javobini ayrim holda aytganda guruh yorug'likning yo'nalishi va masofasi haqida juda tez bir fikrga kelgan va guruhiy qarorga erishilgan, lekin bunda ko'p hollarda bu fikrlar oldingisidan birmuncha farq qilgan. Shunday qilib, yuqoridagilardan kelib chiqqan holda aytish mumkinki,

- kishilar guruhlarda doimiy ravishda bir birlari bilan bog'liq ravishda yashaydilar;
- bir guruhning a'zolari umumiy me'yorlarga ega bo'ladilar va umumiy maqsadlarni qo'llaydilar;
- guruhlar bir xil vazifalarni bajarmasliklari mumkin. Ularning hammasi ma'lum darajada ixtisoslashgan. Haqiqatda ularning ixtisoslashuvi insonlarning ehtiyojlariga bog'liq bo'ladi;
- shaxslar ko'pgina guruhlarda ishtirok etadilar. Guruh inson hayotining tabiiy va muqarrar bir qismi hisoblanadi. Guruhlar doimiy muvaqqat va tasodifiy bo'ladi;

• ayrim guruhlar erkin bo'ladi. Ularga insonlar o'z xohishlari bo'yicha kiradilar. Boshqalar majburiy xarakterda bo'ladi (masalan, biz dunyoga kelib oila, etnik guruh yoki millat tanlamaymiz);

• ishchi guruhlari rasmiy va norasmiy bo'lishi mumkin. Rasmiy guruhlar tashkiliy tuzilishi bilan ajralib turadi. Bu yerdagi ijtimoiy munosabatlar shaxssiz xususiyatga ega bo'ladi va oldindan belgilangan rollar orqali amalga oshiriladi. Bular tashqi muhit madaniyat bilan belgilanuvchi me'yorlarga muvofiq rasmiylashish tendensiyasiga ega bo'ladi. Norasmiy guruhda shaxsiy ijtimoiy munosabatlar mavjud bo'ladi, ular ichki muhit bilan belgilanadigan rollarda amalga oshiriladi. Bu rollarning mazmuni guruh ichidagi o'zaro hamkorlikning natijasidir;

• guruhning me'yorlariga ta'sir ko'rsatish hamisha qiyin bo'ladi. Buni ichdan turib amalga oshirish oson va tashqaridan turib bajarish juda qiyin. Agar bu ta'sirni amalga oshiradigan kishi yetarli darajada guruhning ishonchi va hurmatiga sazovor bo'lmasa, shunday bo'ladi;

• barcha guruhlar o'z a'zolari guruh me'yorlariga muvofiq kelishlari uchun ularga tazyiq o'tkazadilar. Bu a'zolarning xulq-atvor me'yorlari, nutqi ish unumdorligi, rahbariyatga, ishlab chiqarishga ishdan tashqari vaqtda mehnat qilishga va shu kabilarga munosabati guruh me'yorlariga muvofiq bo'lishi lozim;

• guruhlar umuman ayrim a'zolarga nisbatan kamroq g'oyalar taklif qiladi, biroq guruh yaxshi g'oyalar beradi: bu g'oyalar yaxshi ishlangan, har tomonlama baholangan, ular uchun javobgarlik yuqori darajada bo'ladi;

• guruhlar ayrim guruh a'zolariga nisbatan ancha tavakkalchilik bilan qarorlar qabul qiladilar;

• guruhlar o'rtasida va guruh ichida kelishmovchiliklar bo'lishi tabiiy holdir. Kelishmovchiliklar shaxsiy, shaxslararo, guruhlararo, ijtimoiy bo'lishi mumkin. Kelishmovchiliklar oqibatida kichik guruhlar paydo bo'ladi, boshqacha fikrlovchilar guruhdan chiqib ketadi, "hamma baloga giriftor odam" tanlanadi, guruhda tashkiliy o'zgarishlar sodir bo'ladi, yangi rahbar keladi yoki almashtiriladi, guruh tarqalib ketadi.

Guruhlarni (ularni shakllantiruvchi va ta'sir ko'rsatuvchi kuchlar) tushunish samarali boshqaruvni yo'lga qo'yish uchun juda muhimdir.

5.3. Guruhning umumiy maqsadlari

Ma'lumki, shaxsning xulq-atvori uning o'z ehtiyojlarini qondirish maqsadida vaziyatni o'zgartirishga qaratilgan harakatidir. Xulq-atvorning maqsadi vaziyatni o'zgartirishdir. Maqsadga erishilmasa va vaziyatni o'zgartirishga muvaffaq bo'linmasa, yangi hatti-harakatlarga olib keluvchi yangi holat boshlanadi. Endi shunday bir holatni olib ko'ramiz. Bunda ikki kishi o'zlarini shunday tutadilarki, go'yo ular birgalikda maqsadlariga erishadilar. Masalan, ixtirochida g'oya bor, lekin pul yo'q. Ikkinchi kishida mablag' boru, lekin hech qanday g'oya yo'q. Ularning ehtiyojlari, sabablari va maqsadlari mutlaqo boshqa-boshqa bo'lishi mumkin. Lekin ularning xulq-atvori darajasida o'zaro bog'liqlik bor. Ularning uchrashuvi keskinlikni kamaytiradi. Bu ular uchun omadli kun bo'ladi.

Yoki bir guruh kishilar borki, ularning o'zaro hamkorlik qilishi, o'zaro muloqoti bir birlarini qoniqtiradi. Ayni vaqtda sabablar va shaxsiy maqsadlar har xil bo'lishi mumkin.

Shunday qilib, o'zaro bog'liqlik va o'zaro yordam guruh rivojining boshlang'ich nuqtasi bo'ladi. Bu jarayon quyidagilarni izohlab beradi:

- shaxsning guruhga mansubligi, guruhning jozibadorligi va guruhga a'zolik;
- norasmiy guruhlarning paydo bo'lishi;
- guruhda rollarning vujudga kelishi (ayrim shaxslar guruh ehtiyojlariga boshqalarga nisbatan ko'proq mos keladilar va guruhda vaziyatning yaxshilanishiga imkon beradilar. Masalan, guruhda xushchaqchaq kishi, jamoaning jonidili, g'oyalar tashuvchi kishi va h.k. bo'lsa shunday bo'ladi).

Shunday qilib, aytish mumkinki, guruh - bu kishilarning o'zaro harakati natijasida vujudga keladigan majmuidir. Bu kishilar o'zaro har kimning keskin holatini kamaytirib, har kimga o'z maqsadlariga erishish imkonini beradilar. Ammo bular korxonada muayyan

vazifalarni hal qilish uchun tashkil etiladigan rasmiy guruhlarning ishida samaraga erishish uchun yetarli bo'lmaydi. Demak, bu o'zlarini ayrim umumiy maqsadlarga ega bo'lgan guruh deb qabul qiladigan kishilarning yig'indisidir.

Umumiy maqsad degani nima? Guruhiy maqsadlar, har qanday shaxsning maqsadi kabi aniq va anglab yetilgan bo'lishi shart emas. Bundan tashqari, umumiy maqsadlar ham korxona va korxona o'z a'zolariga yuklaydigan sof rasmiy maqsadlar bo'lmaydi. Masalan, ikki talaba mehmonxonada tungi navbatchilikda ishlashni xohlaydi. Ularning maqsadi bir xil, biroq umumiy, guruhning maqsadi emas. Guruhning maqsadi – bu shaxsiy maqsadlarning bir biriga mos kelishidir.

Guruhning maqsadi - o'zaro harakatlar induktoridir. Kuzatishlar va eksperimentlarning quyidagi natijasi muhimdir: guruhda bir kishining taklif qilgan maqsadi boshqalarga ta'sir qiladi. Ana shu maqsad mavjud bo'lganda boshqalar talab qilingan yo'nalishda harakat qilishga majbur bo'lishidir. Taklif etilgan maqsadning induktiv kuchi guruhning o'z a'zolariga yoqish-yoqmasligiga bog'liqdir. Shaxs mazkur guruhga o'z ehtiyojlarini yoki mud-daolarini qondirish uchun kiradi.

Korxonadagi guruhlarga xizmat qiladigan maqsadlar xilma-xil bo'lishi mumkin: ishni taqsimlash, boshqaruvni amalga oshirish, muammolarni hal qilish va qarorlar qabul qilish, ishni nazorat qilish mas'uliyatini oshirish. Ayrim guruhlar boshqa unchalik rasmiy bo'lmagan vazifalarni bajarish uchun ham vujudga kelishi mumkin.

5.4.Guruhning samaradorligi va uni boshqaruvchi omillar

Guruhning samaradorligi – deganda guruhning umumiy maqsadlarini amalga oshirish darajasi tushuniladi. Ayrim tadqi-qotchilar bunga guruh a'zolarining bu yerda bo'lishdan qanoat hosil qilishini ham qo'shadilar. Bu bilan shaxsning alohida ehtiyojlari guruh faoliyatining ijtimoiy ahamiyati bilan qo'shilib ketadi.

1.Ma'lumotlarning birinchi qismi kishi diqqatini guruh ishlayotgan muhitga qaratadi. Unda guruh faoliyatining erkinligi birmuncha cheklangan bo'ladi, chunki har qanday korxonaning ish yuritish usullari, yig'ilishlar o'tkazish kommunikatsiya aloqalari va

shu kabi muayyan me'yorlari bo'ladi. Guruh yetakchisining korxona doirasida o'z o'rni bo'lib, u guruhning samaradorligi, unumdorligi, ma'naviy va jismoniy holatiga ta'sir ko'rsatadi.

2. Ko'pgina tadqiqotchilarning ko'rsatishicha, guruhning hatto korxonada joylashuvi ham uning holatiga ta'sir ko'rsatadi: uning hududiy yaqinligi, bitta binoda ishlashi odatda hamkorlikda ishlashga yordam beradi, guruhning turli joylarda yoki hatto binoning turli qavatlarida joylashganligi uning samarali ishlashiga xalaqit berishi mumkin.

3. Vazifalar turi guruhning talab qilinadigan hajmi va tarkibini belgilab beradi. Masalan, axborot tarqatish ko'proq miqdordagi ishtirokchilarni talab qiladi. Ularning soni o'ziga xos muammolarni hal qilishdagiga nisbatan ortiqroq bo'ladi. Topshiriqlarning taqsimlanishi tarkibiy yondashuvdan foydalanish imkonini beradi, g'oyalarni ifodalash esa zarur darajadagi puxtalikni talab qiladi. Bu xildagi vazifalarni bir majlisda aralashtirib yuborish esa maqsadga muvofiq emas, shuningdek, ikkita har xil vazifani bitta guruhning bir vaqtda bajarishi ham noo'rindir. Guruhning vazifalari vaqt va joyiga qarab bo'linishi kerak. Vazifaning muhimligi ham katta ahamiyat kasb etadi: vazifa qanchalik muhim bo'lsa, guruh uni bajarish uchun shunchalik ko'p mas'uliyat his qiladi.

Pirovard natijada har qanday vazifaning barcha jihatlarini belgilab olish zarur, bu guruhning eng maqbul tarkibi va hajmini aniqlash, vazifani bajarish uchun vaqt belgilash uchun kerak bo'ladi.

4. Guruhning soni yutuqlar va kamchiliklar o'rtasidagi "o'rta miyonalik"ni aks ettirish ifodasidir. Bir tomondan, guruh qancha katta bo'lsa, shuncha xilma-xil bilim va malaka talab qilinadi. Ikkinchidan, katta guruh uning har bir a'zosining ishtiroki va ta'sir ko'rsatishini cheklab qo'yishi mumkin.

Qaysi guruhni katta va qaysinisini kichik guruh deyish mumkin? Garchi izlanayotgan ta'rif bilan jamoaning funksional vazifasi o'rtasida mustahkam bog'lanish bo'lsa ham, ko'pgina olimlar 20-yillarda rossiyalik pedagog olim Makarenko aytgan fikrga qo'shiladilar. Uning fikricha, kichik guruh (bunga menejerlik guruhi to'g'ri keladi) taxminan yetti kishidan iborat. Guruhning hajmi ortib borgan sari uni kichik guruhlarga bo'lish tendensiyasi paydo bo'ladi. Guruh yaxshiroq natija berishi uchun muayyan

darajada tajribaga ega bo'lishi lozim. Bundan tashqari, guruhga a'zolar kerak bo'ladi, ular guruh oldiga qo'yilgan xilma-xil vazifalarni bajarishga hissa qo'shadilar.

Guruhda kimlar bo'lishi maqsadga muvofiqligi malakasini o'rganishga ko'pgina olimlar o'z tadqiqotlarini bag'ishlaganlar. R.M.Belbin o'tkazgan tadqiqot samarasiga e'tibor bersak(u menejerlar guruhlarining faoliyatini tekshirgan edi). Muallifning fikricha, yaxshi natija beradigan guruh o'z a'zolari vazifasini unutmasligi lozim. U guruhda bo'lishi lozim bo'lgan kishilarning tiplari va o'ziga xos xususiyatlarini bayon etgan.

Guruhda bir xil tipdagi ko'plab kishilarning bo'lishi muvozanatning buzilishiga olib keladi. Odamlar soni yetarli bo'lmasa topshiriqni bajarmay qolish xavfi tug'iladi. Kichik jamoada bir kishi bir necha vazifani o'ynaydi. Tez-tez o'zgarish sodir bo'lib turadigan jamoalarda odamlarning to'liq bo'lishi ayniqsa muhimdir, holbuki ancha barqaror guruhlarda odamlar soni unchalik to'liq bo'lmasligi ham mumkin. Shu munosabat bilan R.M.Belbin taklif qilgan menejerlik guruhini tashkil etish haqidagi tamoyillar ancha qiziqarlidir (5.1-rasm):

Guruhning samaradorligi uning a'zolari kasb vazifalarida va guruh ichidagi vazifalarda o'z kuchlarini qanchalik to'g'ri taqsimlab olishlariga bog'liq bo'ladi;

Har bir guruh vazifalarning ma'lum darajada muvozanatli taqsimlanishi bilan ajralib turishi zarur; eng maqbul xususiyat guruhning maqsadlari va vazifalariga bog'liq bo'ladi;

Guruh a'zolarining shaxsiy xususiyatlari ularning bir xil vazifalarni yaxshiroq bajarishlariga, boshqa vazifalarni bajarishdagi imkoniyatlarini cheklashga sabab bo'ladi;

Guruh ichida vazifalarni tegishli kishilar bajargan taqdirdagina guruh o'z resurslaridan eng yaxshi foydalanishga muvaffaq bo'ladi.

5.1-rasm. **R.M.Belbin taklif qilgan menejerlik guruhini tashkil etish tamoyillari.**

Guruhga rahbarlik qilish muhim omillardan biri hisoblanadi. Lekin biz bu bo'limda rahbarlikning eng yaxshi va universal usulini aniqlashni maqsad qilib qo'ymaymiz. Menejment nazariyasida bu masalaga ko'pgina ishlar bag'ishlangan. Biz boshqaruvning turli usullarini qarab chiqamiz, bunda ularning guruh bilan ishlashdagi samaradorligiga e'tibor beramiz. Turli usullarning har xil natija berishini ko'ramiz, ulardan har birining samaradorligini aniqlashga harakat qilamiz.

Direktiv model. Bunda bir kishi, rahbarning o'zi (rasmiy yetakchi) boshqaradi. Aynan u qarorlar ishlab chiqadi, guruh faoliyatini muvofiqlashtiradi va nazorat qiladi. Bu modeldan foydalanish natijalari: qarorning sifati rahbar ega bo'lgan axborotga va qaror qabul qilish uchun bu axborotdan to'g'ri foydalana olish qobiliyatiga bog'liq bo'ladi. Qaror xodimlarga aniq, qisqa shaklda yetkazilishi kerak. Qaror qabul qilish rahbarning obro'siga, uning ishontirish qobiliyatiga va u ega bo'lgan sanksiyalarga bog'liq bo'ladi. Qarorning qabul qilinishi uning albatta ma'qullanishini bildirmaydi. Xodimlarning ko'plari o'zlariga majburan birkitilgan narsalarni yoqtirishmaydi. Shu sababli qarorlarning ma'lum qismi bajarilmay qoladi.

Oqibatlari:

Boshqaruvning direktiv modeli alohida olingan xodimlar bilan rahbar o'rtasida muayyan bo'ysinish munosabatlarini vujudga keltiradi. U shajaraviy pog'onalarni ko'paytirib, hamkorlikka to'siq bo'ladi. Shuning uchun doimiy nazorat qilishni talab etadi. Boshqaruvning bunday uslubi guruhdagi keskinlikni avj oldirib, norasmiy guruhlarning paydo bo'lishiga olib keladi.

Demokratik model. Bu modelning o'ziga xos xususiyati guruhni tashkil etgan xodimlar bilan rahbar o'rtasida faol fikr almashuvidir. Qarorlar guruh yig'ilishida qabul qilinadi. Boshqaruvning bu modelida axborot hajmi ko'payadi va qaror qabul qilish osonlashadi. Biroq qaror direktiv modeldagi qarorga nisbatan sekinroq amalga oshiriladi. Boshqaruvning bu modeli amalda katta qiyinchiliklar tug'diradi va shu sababli rahbarda alohida xususiyatlar (o'z xavfsizligini his qilgan, boshqalarni tushunish qobiliyati, yig'ilishlar o'tkazish amaliyotini egallash va h.k.)

bo'lishini talab qiladi. Rahbar bilan guruh o'zaro muomalani o'rganishlari kerak, bu esa oson vazifalardan emas.

Oqibatlari:

Demokratik boshqaruv modelini tatbiq etishning natijalariga baho berish oson ish emas. Biz g'arbdagi ko'pgina ilg'or firmalardan farqli o'laroq, bu modelni tatbiq etish sohasidagi katta tajribaga ega emasmiz. Lekin shunga qaramasdan boshqaruvning bunday usulida guruhning ma'naviy holati va uning a'zolarining qanoat hosil qilish darajasi boshqaruvning direktiv usuliga qaraganda ancha yuqori bo'ladi, deb xulosa chiqarish mumkin. Tadqiqotlarning ko'rsatishicha, demokratik modelni tatbiq etishning oqibati sifatida keng tarmoq yoygan guruh tuzilmasi paydo bo'lishi mumkin. Bu usulda o'z-o'zini nazorat qilish yaqinroq amalga oshiriladi. Yon aloqalar tez-tez bo'lib turadi va kamroq nizolar keltirib chiqaradi.

Boshqarishning zamonaviy ahvoli rahbardan ko'proq hissiy yetuklikni, ta'sirchanlikni talab qiladiki, ular shaxsni guruh va jamoalarni yaxshi bilishga asoslanadi.

Jarayonlar va tadbirlar. Bu yerda gap muammolarni guruh bo'lib, muhokama etish haqida boradi, buning natijasida guruh muayyan qaror qabul qiladi. Guruh bo'lib qaror qabul qilish jarayoni bir necha fazada davom etadi. Masalan, dastlab guruh a'zolaridan biri muammoni o'rtaga qo'yadi, shunga qarab haqiqiy axborot to'planadi. Faqat shundan keyingina fikrlar ilgari suriladi. Qaror qabul qilishning birorta tadbiri kelishib olinishiga qadar axborot va aytilgan fikrlarga asoslangan usullarga baho beriladi. Ya'ni jarayon quyidagicha izchillikda davom etadi (5.2-rasm):

Bunday usulni demokratik boshqaruv uslubi rahbari muvaffaqiyat bilan qo'llashi mumkin. Binobarin, u faqat kommunikatsiya tarmoqlarini diqqat bilan nazorat qilib qolmay, shu bilan birga jarayonda guruhning barcha a'zolari ishtirok etishini,

jarayonning buzilmasligini, guruh a'zolari oldingi bosqichni tamomlamay turib, yangi bosqichga o'tmasliklarini kuzatib boradi.

Agar guruh bo'lib qaror qabul qilish vaqtida nizoli vaziyat vujudga kelsa, rahbar jarayonni borishini nazorat qilishda davom etadi. Odatda rahbarga qo'llab-quvvatlash vazifalari: rag'batlantirish, hamjihatlik vaziyatini qo'llab quvvatlash, murosa-madora yo'lini izlash, yakun yasash me'yorlar belgilash yuklanadi.

Rahbarning hamkorlik qilishga qaratilgan yo'l-yo'rig'i undan quyidagilarni bajara olish qobiliyatini talab qiladi:

- shart-sharoit yaratish va his-tuyg'ularini erkin ifodalashni rag'batlantirish;
- gapirish va tinglashga xalaqit bermaslik;
- bildirilgan fikr-munosabatlarni qabul qilish; bu aslo ularning rag'batlantirishi yoki ularga rozi bo'lishni bildirmaydi; ularni dalil sifatida, amalda mavjud narsalar sifatida qabul qilish va ularga qo'shilish kerak;
- bu fikr-munosabatlarni guruh oldida ularning mavjudligini ta'kidlash tarzida ifodalash.

Ushbu omillarsiz guruh kam samarali bo'ladi yoki umuman tarqalib ketadi.

Guruhning o'zi nazorat qilishi va rahbar ta'sir etishi mumkin bo'lgan yana bir omil - *guruh a'zolari o'rtasidagi o'zaro ta'sir ko'rsatishdir*. Amaliy eksperimentlarda odatda uchta model: "yulduz", "doira" va "ko'p kanalli sxema" tuziladi.

Tadqiqotlarning ko'rsatishicha, "yulduz" modelidan foydalanishda barcha hollarda yechimga tezroq erishiladi, natija amalda hamisha markazda turgan odamga bog'liq bo'ladi.

"Doira" – eng "sekin" amalga oshadigan model hisoblanadi, biroq guruh a'zolari tomonidan ishlab chiqilgan qarordan qoniqish "yulduz" modeliga nisbatan ancha yuqori bo'ladi.

Murakkab muammolarga nisbatan "ko'p kanalli sxema" yaxshi qaror ishlab chiqish uchun eng yaroqli hisoblanadi. Biroq vaqt yoki raqobat ta'sirida ko'p kanalli sxema osongina "yulduz" bo'lib qoladi.

Qaror qabul qilish uchun u yoki bu modelni tanlash rahbariyatning tatbiq etadigan uslubi sifatida vazifaning xiliga, uni

hal qilish uchun ajratilgan vaqtga bog'liq bo'ladi, ya'ni vaziyatli yondashuvni talab qiladi.

Asoslash – bu insonni muayyan maqsad bilan harakat qilishga undovchi mayl yoki ehtiyojdir. Ehtiyoj – asoslashning ichki jihatidir. Maqsad – uning tashqi jihatidir.

Garchi guruh ishi samaradorligining natijasi uning qondirilishi hisoblansa ham, asoslash qondirishga nisbatan ancha ko'proq narsani anglatadi. Qoniqishning yo'qligi guruhni tarqalib ketishiga olib kelishi mumkin. Biroq qoniqish hosil qilgan guruh hamisha ham samarali bo'lavermaydi:

Guruh a'zolarining asoslanishini yaxshilash mumkin, buning uchun ular kutiladigan natijani bilishlari va uning haqiqiy ekanligiga ishonch hosil qilishlari lozim bo'ladi. Shuningdek, kutiladigan natijalarga nisbatan ishning qanday bo'lishi haqida axborotga ega bo'lish zarur:

- guruh va u hal qiladigan vazifa uning har bir a'zosi uchun muhim bo'lishi kerak, toki u o'z zimmasiga qo'shimcha javobgarlikni qabul qilsin;
- guruh darajasidagi asoslashning eng muhim jihati – "aniq qo'yilgan vazifa va uning muhimligi"dir. Guruh yetakchisi uchun eng qiyin vazifa-umumiy maqsadning guruh a'zolarining shaxsiy maqsadlaridan ustun bo'lishiga erishishdir.

Hozirgi vaziyat – o'tish vaziyati bo'lib, o'ziga xos xususiyatlarga egadir. Xulq-atvorni boshqarishning eskicha modeli o'z kuchini yo'qotdi va endilikda o'tmish qadriyatlarimizga xos va mustaqillik davri talablariga mos keladigan xulq-atvor me'yorlarini qaror toptirishimiz kerak. Biz ko'pincha puxta, omilkor bo'lish, odamlar ruhiyatini hisobga olgan holda ish yuritish zarurligi va hokazolar haqida gapiramiz. Agar siz rahbar sifatida amalga oshirishingiz lozim bo'lgan sa'y-harakatlar shart-sharoitlarga bog'liq bo'lsa va tubdan o'zgarib ketgan bo'lsa, yuqoridagi iboralarning hammasini nimalarni anglatadi? Boshqa tomondan, o'zimizda va chet ellarda katta hajmdagi tajriba ishlari amalga oshirilganki, ularda hech bo'lmaganda, qanday yo'nalishda harakat qilish lozimligi ko'rsatib berilgan.

5.5. Xodim mehnat faoliyatining asoslab berilishi

Iqtisodiyotdagi tanglik holatining tarkibiy qismlaridan biri mehnat tangligi bo'lib, uning quyidagi belgilari ko'zga tashlanib turadi:

- mehnat qadriyatlari to'liq devalvatsiya qilindi;
- mehnat o'zining ma'no hosil qiluvchi funksiyasini yo'qotdi;
- mehnat turmush tarzi asosidan omon qolish vositasiga aylandi.

Ijtimoiy yo'naltirilgan bozor iqtisodiyotining shakllanishini ko'pchilik o'z mehnatining mohiyati va maqsadi deb qabul qila olmaydi. Shuningdek, mehnatning mazmuni moddiy manfaatdorlikdan iborat qilib qo'yilmasligi lozim. Unumli mehnat asosini shakllantirish uchun inson shaxsiy ehtiyojlarini qondirish doirasidan chetga chiqishi kerak.

Xususiylashtirish ham ishchi kuchining bo'shab qolishi ham mehnat bozorida raqobat vujudga keltirishni hal qilishga qodir emas, shuningdek, ular kuchli mehnat asosini shakllantirishga undamaydi, lekin ishchi kuchining yanada degradatsiya qilinishi jarayonini to'xtatib turadi. Hozirgi vaqtda asoslash jarayonlari nuqtai nazaridan asosiy vazifa – har kimni faqat ishlab chiqarish vositalarining egasi qilish emas, balki o'z ishchi kuchining egasiga aylantirishdir. Mehnat tangligi muammosini hal qilish vaqtida ijtimoiy guruhlar to'qnashadi, ulardan har biri o'z manfaatlarini yanada to'laroq ro'yobga chiqarishga intiladi. Davlatning bu sohasidagi boshqaruvchilik va tartibga solib turuvchi ishtirokisiz tanglik holatidan qutulib bo'lmaydi.

Mehnat tangligini barham toptirish sohasidagi davlat siyosati (dasturi) quyidagilardan iborat bo'lishi kerak deb hisoblaymiz:

- yuqori samara bilan ishlashni istaydigan va bunga qodir bo'lgan xodimlarni himoya qilish va ularning huquqlarini ro'yobga chiqarishni ta'minlash, ularning mehnat potensialini samarali ro'yobga chiqarish va takror hosil qilish uchun yetarli bo'ladigan mehnat hayotining sifat darajasini kafolatlash;
- g'ayriqonuniy ravishda daromad olish va ijtimoiy tekinxo'rlikning har qanday shakliga qarshilik ko'rsatish, mehnat

qonunlarini boshqarishning ma'muriy-huquqiy usullarini va ularga rioya etilishini nazorat qilishni kuchaytirish.

Yuqori unumli mehnatni asoslash xodimlarning normal mehnat qobiliyatini tiklash bilan bir qatorda mehnat qadriyatining ijtimoiy qadriyatlar umumiy tuzilmasida egallaydigan mavqeini oshirish, yangicha mehnat ongi va mehnat etikasini shakllantirish imkonini beradi. Mazkur muammoni hal qilishning strategiyasi va taktikasi mehnat faoliyatini asoslash va uni rag'batlantirishdir.

Mehnat faoliyatini asoslash mehnat tangligiga barham berish strategiyasi sifatida xodimga uzoq muddatli ta'sir ko'rsatishdan iborat bo'lib, undan ko'zda tutilgan maqsad tegishli asos o'zagini shakllantirish va shu asosda mehnat potensialini rivojlantirishdir.

Rag'batlantirish muammosini hal qilish taktikasi sifatida xodimning qadriyatli yo'nalishi va qiziqishlarining haqiqiy tuzilishiga, mavjud mehnat potensialini yanada to'laroq ro'yobga chiqarishga qarab yo'l tutishdir.

Asoslash va rag'batlantirish mehnatni boshqarish usullari sifatida yo'nalishi bo'yicha bir-biriga qarama-qarshidir: birinchisi mavjud ahvolning o'zgarishiga ikkinchisi uni mustahkamlashga qaratilgan, lekin shu bilan birga ular bir-birini to'ldiradi. Biz mehnatni asoslashning sifat o'zgarishisiz tanglikdan chiqa olmaymiz.

Mehnatni asoslash va rag'batlantirish faqat bir-biriga mos kelib, bir-birini kuchaytirib qolmasdan, shu bilan birga biri ikkinchisiga qarshi turishi ham mumkin. Masalan, yetarli darajada moddiy qoplash imkoniyati bo'lmasdan turib pul daromadlarini o'stirish faqat mehnat asosini oshirib qolmasdan, balki uni pasaytiradi ham. Mehnatni rag'batlantiruvchi omillarni har qanday isloh qilish, agar bunga insonning xulq-atvor reaksiyasi hisobga olinmasa, kutilgan natijalarni bermaydi.

Rag'batlantirish xodimning ehtiyojlari, manfaatlari va qobiliyatlariga muvofiq kelishi lozim, ya'ni rag'batlantirish omili xodimning asoslash mexanizmiga mos bo'lishi kerak.

Shuni ham aniq tasavvur qilish kerakki, asoslash insonning tashqi va ichki omillar ta'siri bilan belgilanadigan u yoki bu xulq-atvor xilini ongli ravishda tanlash jarayonidir. Bunda tashqi omillarga rag'batlantirish omillari kirsa, ichki omillarga sabablar (asoslar) kiradi.

Asoslash jarayoni murakkab va xilma-xildir. Bu hodisani tushuntirishga qaratilgan ko'p miqdordagi xilma-xil asoslash nazariyalari mavjuddir. Hozirgi davrdagi tadqiqotlarda asoslash mazmuni nazariyalari (A.Maslouning ehtiyojlar iyerarxiyasi nazariyasi, K.Alderferning FRG nazariyasi, Gersbergning ikki omili nazariyasi va h.k.) va asoslashning protsessual nazariyalari (K.Levinning kutish nazariyalari, V.Vrumning afzallik va kutish nazariyalari, B.F.Skinnerning mustahkamlash nazariyasi, Borter-Loulerning adolat nazariyasi (nazariya mualliflari - L.Borter va E.Louler)), D.Atkinsonning tavakkalni tanlash modeli, Duglas Makgregorning "iks" va "igrek" nazariyasi va h.k. mavjuddir.

Dastlabki nazariyalarda asosiy e'tibor asoslash negizida yetgan omillarni tahlil qilishga qaratiladi va ayni vaqtda asoslash jarayonining o'ziga amalda e'tibor berilmaydi. Qolgan nazariyalar asoslash jarayoni va uning natijalarini tasvirlash va bashorat qilishga bag'ishlangan, lekin ular sabablarning mazmuniga dahldor emas.

Rus olimlaridan A.G.Yadov, A.G.Zdravomislov, V.P.Rojin, L.S. Blyaxman, N.F.Naumov, I.F.Belov va boshqalarning tadqiqotlarida faqat asoslash ehtiyojlari emas, balki uni shakllantirish va faoliyat ko'rsatish jarayoni ham qarab chiqiladi, mehnat faoliyatining ma'no hosil qiluvchi sabablari ajratib ko'rsatiladi, shaxslar tipologiyasi beriladi.

Asoslash tipi – bu asosan shaxsning faoliyati muayyan ehtiyojlar guruhlarini qondirishga qaratilganligidir. Tadqiqot maqsadlariga qarab bunday tipologiyalar ancha-muncha topiladi. Bizning maqsadimiz uchun asoslashning uchta tipidan foydalanuvchi tipologiya kifoya qiladi:

I tip – mehnatning ko'proq mazmuniga va ijtimoiy ahamiyatga e'tibor beradigan xodimlar;

II tip – ko'proq mehnatga haq to'lashga va mehnat bilan bog'liq bo'lmagan boshqa qadriyatlarga e'tibor beruvchi xodimlar;

III tip – turli ma'naviy qadriyatlarni yuqori baholovchi xodimlar.

Hozirgi vaqtda xodimlarning ko'pchiligi (kamida 80%) asoslashning ikkinchi tipiga taalluqlidir: asoslash o'zagi (ularning tushunchasida) yuqori ish haqiga asoslangan.

Mehnatni asoslashga turli rag'batlantiruvchi omillar: iqtisodiy normativlar va imtiyozlar tizimi, ish haqi darajasi va daromadlarni adolatli taqsimlash, mehnat sharoiti va uning mazmundorligi oila va jamoadagi munosabatlar, atrofdagilarning e'tirof qilishi, mansab, mulohazalar, ijodiy tashabbus va qiziqarli ish, o'zini ko'rsatish istagi va doimiy ravishda tavakkal qilish, tashqi buyruqlar va ichki madaniyat hamda boshqalar ta'sir ko'rsatadi.

Rag'batlantirishning asosiy shakllaridan biri ish haqi hisoblanadi. Mehnatga haq to'lashni tashkil etish va uni tartibga solish usullari murakkab sotsial-iqtisodiy masala bo'lib, u mamlakatda olib borilayotgan islohotlarning ajralmas qismidir.

Hozirgi sharoitda davlatni tartibga solish funksiyasini anglagan holda uni daromadlar va ish haqiga qanday ta'sir ko'rsatishi mumkinligini hal etish zarur. Birovlar iste'mol jamg'armalari miqdorini tartibga solish kerak, deb hisoblasa, boshqalar yakka tartibdagi soliq solish tizimidan foydalanish kerak, degan fikrni bildiradilar. Nazariy jihatdan ikkinchi variant maqbulga o'xshaydi. Lekin bizda hozigi vaqtda davlat byudjeti daromadlar qismining faqat 7-10% fuqarolarning daromadlari hisobidan, g'arbdagi mamlakatlarda esa 50% fuqarolarning daromadlari hisobidan shakllanmoqda. Soliq xizmati faoliyatini qayta qurish uchun, mulkchilikka soliq solishni joriy etish uchun hali biroz vaqt talab qilinadi.

Hozirgi paytda amalga oshirilayotgan mehnatga haq to'lashni davlat yo'li bilan tartibga solish quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- mehnatga haq to'lashning eng kam miqdorini qonun bilan belgilash va o'zgartirish;
- korxona va tashkilotlar tomonidan mehnatga haq to'lashga ajratiladigan mablag'larni, shuningdek jismoniy shaxslarning daromadlarini soliq bilan tartibga solish;
- rayon koeffitsiyentlarini va foiz ustamalarini belgilash;
- mehnatga haq to'lash bo'yicha davlat kafolatlarini belgilash.

Mehnatga haq to'lashni rag'batlantirish, bundan tashqari, bosh, tarmoq, hududiy, jamoa va yakka tartibdagi shartnomalar hamda bitimlar asosida amalga oshiriladi.

Biz mehnat bozorida ishchi kuchining bahosi sifatidagi ish haqining mohiyatini belgilar ekanmiz, bu bilan mehnatga haq to'-

lashni tashkil etish asosida ham belgilagan bo'lamiz – bu xodimning iste'mol byudjetidir. Ish haqining moddiy-buyum ifodasi - iste'mol buyumlari (oziq-ovqat va noishlab chiqarish tovarlari), xizmatlari, soliqlar va boshqa to'lovlarni o'z ichiga oladi, ular ishchi kuchining takror hosil bo'lishi, ham xodimning, ham uning oila a'zolarining jismoniy va ma'naviy ehtiyojlarini qondirishni ta'minlaydi.

Xodimning iste'mol byudjeti sifatida bizda past standartdagi eng oz iste'mol byudjetidan foydalaniladi, eng kam ish haqi ana shunga asoslanadi. U malakasiz ishchi kuchining qiymati past chegarasi bo'lib, oy hisobiga pul to'lovlari tarzida hisoblab chiqiladi, bu pul to'lovlarini yollanib ishlayotgan kishilar normal mehnat sharoitida oddiy ishlarni bajarganligi uchun oladilar.

Mamlakatimizda mehnat haqining eng kam miqdori minimal iste'mol byudjetining 40% darajasida rejalashtirilgan. Bunga sabab shuki, ish haqi ishchi kuchini takror ishlab chiqarishning birdan-bir manbai emas. Ishchi kuchini takror ishlab chiqarish xarajatlariga, shuningdek, kasallik varaqalariga, navbatdagi ta'tillarga to'lanadigan haqlar, kasbini o'zgartirish uchun to'lanadigan haq, ishdagi majburiy tanaffuslar, pensiya to'lovlari kiradi. Ishchi kuchini takror ishlab chiqarish ijtimoiy xarakterdagi har xil to'lovlar va hokazolar hisobiga ham amalga oshiriladi.

Biroq ish haqi ishchi kuchini takror ishlab chiqarishning asosiy manbai bo'lib qoladi. Eng kam ish haqi miqdoriga qarab tartibga solib turiladigan ish haqining tarif qismidan tashqari ish haqining tuzilishiga mukofotlar, ustama va qo'shimcha to'lovlar, shuningdek bevosita mehnat natijalari va mehnat hissasi bilan bog'liq bo'lmagan to'lovlar va shu kabilar ham kiradi. Ularning miqdori ham yuqorida ko'rsatib o'tilgan nisabatga ta'sir qiladi. Albatta, davlat tomonidan ijtimoiy yordam ko'rsatish imkoniyatlari ham muhim ahamiyatga ega bo'ladi.

Malaka darajasini va mehnatning samaradorligini oshirishda ish haqining rag'batlantiruvchi rolini ta'minlash uchun eng kam va o'rtacha ish haqi o'rtasida asoslangan nisbatlar bo'lishi zarur. Chet ellarda eng kam ish haqi o'rtacha ish haqining qariyb 40% ini tashkil etadi. Bizda hozirgi vaqtda eng kam ish haqi miqdori o'rtacha ish haqining 10% ni tashkil etadiki, bu mutlaqo kamdir.

Eng kam ish haqi eng kam tarif maoshlarini belgilash, shuningdek turli ijtimoiy to'lovlari (pensiyalar, nogironlik nafaqasi, boquvchisini yo'qotganlik uchun nafaqalar, bolalar nafaqasi, ishsizlik nafaqasi va hokazolar)ni belgilash uchun mo'ljal bo'lib xizmat qiladi.

Mehnatga eng kam ish haqi miqdori darajasida haq to'lashning davlat kafolatiga shu bilan erishiladiki, bunday haq to'lash darajasini ta'minlay olmaydigan korxona va tashkilotlar bankrot deb e'lon qilinadi, tugatiladi yoki qaytadan tuziladi, ish beruvchilarning mablag'i hisobidan esa haq to'lashdagi qarzdorlikning o'rni qoplanadi.

Ish haqining tarmoqlar va rayonlar bo'yicha davlat yo'li bilan tartibga solib turilishi koeffitsiyentlar va ustamalar asosida amalga oshiriladi.

Eng kam mehnat haqiga tatbiq etiladigan koeefitsiyentlari davlatning ijtimoiy to'lovlariga qat'iy summalarda va eng kam ish haqiga nasbatan foiz nisbatlarida tatbiq etilishi lozim. O'rtacha ish haqidan hisoblab chiqariladigan ijtimoiy to'lovlarga (vaqtincha mehnatga layoqatsizlik bo'yicha nafaqalar, mehnat pensiyalari va hokazolar) nisbatan rayon koeffitsiyentlari tatbiq etilmasligi lozim, chunki o'rtacha ish haqining miqdori barcha mintaqaviy to'lovlar va ustamalarni hisobga olgan holda shakllanadi.

Shu bilan birga pensiyalarning eng ko'p miqdori ham ma'lum bir koeffitsiyentlarni hisobga olgan holda belgilanishi lozim.

Tarif setkalari – (yoki ularga o'xshash normativ hujjatlar) mehnatning murakkabligi bo'yicha ish haqini tabaqalashtirish vositasi hisoblanadi.

Byudjet korxonalarida ish haqini tartibga solish *yagona tarif setkasi – YATS* asosida amalga oshiriladi.

Yagona tarif setkasi quyi darajadagi ishchidan tortib korxona rahbarlarigacha bo'lgan barcha xodimlar toifalari mehnatining tarifikatsiyasi va unga haq to'lash shkalasidan iborat. YATS ni tuzish vaqtida uni tuzishning quyidagi tamoyillari asos sifatida qabul qilingan:

➢boshlang'ich baza – ish haqining davlat tomonidan belgilangan eng kam miqdoridan kam bo'lmaydi;

➢ishlarning mazmuni va xususiyati, ishlarning xilma-xilligi (kompleksliligi), xodimlarga rahbarlik qilish, mustaqillik darajasi, javobgarlik darajasi (mehnat sharoitlari, og'irligi, mintaqaviy xususiyatlari, alohida va jamoa natijalarining sifat ko'rsatkichlari ish haqining boshqa elementlari bilan hisobga olinishi lozim) kabi omillar asosida hisobga olinadi;

➢YATS bilan xodimlarning barcha toifalarini qamrab olish va ularni bajariladigan ishlarni umumiyligi bo'yicha guruhlarga ajratish.

Tarif setkasi normativlar yig'indisidan iborat bo'lib, ularning yordamida ish haqining darajasi tartibga solib turiladi. Bular tarif setkasi va tarif-malaka ma'lumotnomalaridir. Tarif setkasi birinchi razryadli tarif setkasi, tarif setkasining diapozoni, tarif razryadlari, tarif koeffitsiyentlarining mutlaq va nisbiy ortib borishi kabi mezonlar bilan tavsiflanadi. Hozirgi paytda O'zbekistonda YATS diapozoni 1:5.99 bo'lgan 22 razryadli tarif setkasidan iborat.

Turli sifatga ega bo'lgan mehnatga haq to'lashdagi nisbatlar "vilka"lari xodimlarning mansabi, malakasi ular bajaradigan vazifalar, tashabbuskorlik, ijodiy faollik, ish staji va hokazolar hisobga olgan holda belgilanadi.

Garchi YATS korxona va tashkilotdagi barcha xodimlarga mehnatga tabaqalashgan holda haq to'lashni nazarda tutsa ham, shunga qaramay haddan tashqari tabaqalashish (ayniqsa, rahbarlar mehnatiga haq to'lashda) ular mehnatiga haq to'lash darajasini cheklashni zarur qilib qo'ydi. Shuningdek, korxonaning moliyaviy - xo'jalik faoliyati natijalariga qarab olingan foyda hisobidan rahbarlarni rag'batlantirish ham ko'zda tutilgan. Rahbarlarning oladigan maoshi miqdori 12 oylik maosh miqdorida qilib normativ bo'yicha belgilanadi.

Amalda tarif tizimi ish haqi shakllari va tizimlarini ishlab chiqish uchun asos bo'lib xizmat qiladi. An'anaviy haq to'lash tizimlari bilan bir qatorda (ishbay va vaqtbay hamda ularning turlari) mehnatga haq to'lashning mehnat hayoti qiymati bo'yicha haq to'lash, mehnat reytingi bo'yicha, mehnatda ishtirok etish koeffitsiyenti va hokazolar bo'yicha haq to'lash ham qo'llanadi.

Bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida an'anaviy tizimlardan tashqari xorijiy tajribani ham hisobga olgan holda quyidagi tizimlar

tatbiq etiladi, chunonchi: foydada ishtirok etish, hissadorlar sarmoyasida qatnashish, transport xarajatlariga haq to'lash yoki rahbar xodimlarga transport vositalarini biriktirib qo'yish, tibbiy xizmat ko'rsatish dasturi, ta'lim dasturi, turli xil sug'urtalar, imtiyozlar va kompensatsiyalar (ular rasman mehnat natijalari bilan bog'lanmagan), imtiyozli qarz olish tizimi va shu kabilar. Bu tizimlardan ko'plari mehnatning nufuzini, shaxsning tashabbuskorligini, ijodiy faolligini, ya'ni uning asoslash o'zagi turli tomonlarini rag'batlantirishga qaratilgan. Masalan, *foydada ishtirok etish tizimidan* foydalanishda foydaning ulushi belgilanadi, undan rag'batlantirish fondi shakllanadi. Ana shu fonddan foydaga haqiqatda ta'sir ko'rsata oladigan xodimlar toifalari rag'batlantiriladi. Ko'pincha bular boshqaruv xodimlari bo'lib, ularning foydaning mazkur qismidagi ulushi rahbarning shajaradagi mavqei (darajasi) bilan tartibga solib turiladi va uning daromadiga (tayanch ish haqiga) foiz hisobida belgilanadi.

Hissadorlik sarmoyasida ishtirok etish korxona aksiyalarini xarid qilish va dividendlar olish asosida amalga oshiriladi: korxona xodimining aksiyalar xarid qilishi ham imtiyozli, ham pul olinadigan asosda bo'lishi mumkin.

Bonuslar tizimi foydadan beriladigan bir martalik to'lovlar (mukofot qo'shimcha mukofotlar) tarzida ifodalanadi. Odatda chet ellarda bu narsa ish staji va olinadigan ish haqining miqdori bilan bog'liq bo'lgan yillik, yarim yillik, rojdestvo, yangi yil bonusi shaklida bo'lishi mumkin. Shuningdek, bo'linmada kechikishlarning yo'qligi uchun eksport xizmatlari, uzoq yillik mehnati uchun maqsadli bonuslar ham to'lanadi. Bizning mamlakatimizda vazifasiga ko'ra bunga o'xshash yil uchun mukofot turi - o'n uchinchi ish haqidir.

Qo'shimcha to'lovlar rejalari ko'pincha savdo korxonalari xodimlarining sotishni ko'paytirish sohasidagi faoliyati bilan bog'liqdir: firmaning sovg'alari, amaliy xarajatlarga qarz berish, shaxsiy chiqimlarni qoplash (bular ish bilan bog'liq bo'lgan safar xarajatlari, bunda faqat xodimning o'ziga emas, balki safar vaqtida unga hamrohlik qilgan xotiniga yoki do'stiga ham haq to'lash) kiradi. Bu bevosita xarajatlarga soliq solinmaydi va shuning uchun ham jozibalidir.

Imtiyozlar va kompensatsiyalar rasman mehnat natijalari bilan bog'lanmagan bo'ladi: boshqa kompaniyalardan ishga o'tganligi uchun mukofotlar: ko'chish bilan bog'liq bo'lgan chiqimlar, uy-joy ko'chmas mulk sotib olish, sotish, xotinini (erini) ishga joylashtirish bilan bog'liq bo'lgan chiqimlar: pensiyaga chiqish va bo'shash bilan bog'liq bo'lgan mukofotlar va boshqa imtiyozlar. Bunday to'lovlar chet ellarda "oltin parashyutlar" degan nom olgan. Ular yuqori darajadagi boshqaruvchilarga (yoki yuqori malakali xodimlarga) mo'ljallangan bo'lib, odatda maosh, mukofot, uzoq muddatli kompensatsiyalar, zarur "kompaniyada nazarda tutilgan" pensiya to'lovlari va hokazolarni o'z ichiga oladi. Bunday to'lovlarning berilishi xodimning yuqori maqomidan darak beradi.

Jamoatchilikning e'tirof etishini ifodalash asosida xodimning xulq-atvori tartibga soladigan rag'batlantirish yorliqlar, nishonlar, taqdim etish, suratini hurmat taxtasida joylashtirish kabi yo'llar bilan amalga oshiriladi. Chet ellar tajribasida faxriy yorliqlar, unvonlar va mukofotlar berish, ko'pchilik o'rtasida rag'batlantirish qo'llaniladi. Ko'pchilik o'rtasida hayfsan e'lon qilishdan qochiladi, bu ayniqsa Yaponiya uchun xosdir. AQShda xizmatlariga qarab baho berish modeli ishlatiladi.

Bizning tajribamizda mehnatning nufuzini oshiradigan, xodimning maqomini, uning jamoatchilik tomonidan e'tirof etilishi kabi tizimlardan yetarli darajada foydalanimayapti. Bunday usullar asosan tijorat korxonalarida ko'proq tarqalgan. Umuman mehnatni asoslashdagi kamchiliklar va xususan ish haqini tashkil etishdagi kamchiliklar respublikadagi mehnatni asoslash jarayoni xususiyatlariga ta'sir etmasdan qolmaydi.

Barcha rag'batlantiruvchi tizimlarning ijtimoiy yo'nalishiga qaramasdan ijtimoiy muammolarni hal qilishning uddasidan chiqib bo'lmayapti. Butun aholining 10-13% da daromadlar miqdori oziq-ovqat savati qiymatidan pastroq bo'lib turibdi.

Ishlovchi fuqarolarning bugungi kunda Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti "Mehnat iqtisodi va sotsiologiyasi" kafedrasi olimlari tomonidan o'tkazilgan sotsiologik kuzatuvlar natijasiga binoan, 25% ga yaqini kun kechirish uchun zarur miqdordan kam ish haqi olmoqda. Bu hol ayniqsa, budjet sohasiga xosdir. Aholi ayrim qismlarining kam daromad olishi faqat iqtisodiyotning ah-

voliga bog'liq emas, balki ma'lum darajada aholining turli guruhlar o'rtasida daromadlarning nihoyatda notekis taqsimlanishidir. Statistika ma'lumotlariga qaraganda, daromadlarning kattagina qismi aholining nisbatan kichikroq guruhlari o'rtasida taqsimlanadi.

Pul daromadlarining tuzilishini tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, pul daromadlarini tashkil qiluvchi asosiy tarkibiy qismi - mehnatga to'lanadigan haq, pensiya va boshqa ijtimoiy to'lovlardan keladigan real daromadlar. Ish haqining o'sishi iste'mol qiymatlari o'sishining faqat 70%dan ortig'rog'ining o'rnini qoplagan. Real pul daromadlarining ko'payishi amalda asosan tadbirkorlik faoliyatidan, foydada ishtirok etishdan, ko'chmas mulk operatsiyalari va moliya-kredit operatsiyalaridan kelgan daromadlar hisobiga to'g'ri keladi. Bunday daromadlarning aksariyat ko'pchiligini aholining ancha cheklangan doirasigina oladi.

Mehnatga haq to'lashga iqtisodiyotni isloh qilish jarayonida paydo bo'lgan kamchiliklar keskinlashgan:

-ish haqining nihoyatda past ekanligi;

-ish haqining haddan tashqari mintaqaviy va tarmoq jihatidan tabaqalashuvi;

-mehnatga haq to'lashning mehnat natijalari bilan bog'liq emasligi;

-ko'pgina korxonalarda ish haqining to'lanishida surunkali kechikib qolishlar va boshqalar.

Shunday qilib, istiqbolda eng dolzarb narsa eng kam ish haqining darajasi va uni indeksatsiyalashni taxminan iste'mol narxlarining o'sishi darajasida saqlash masalasidir. Biroq kelgusida ham mablag'larning yetishmasligi oqibatida past razryadlar bo'yicha kompensatsiya to'lovlaridan ko'proq miqdorda foydalanib turish rejalashtiriladi. Bu esa chamasi, malaka darajasining o'sishini rag'batlantirishni yanada pasaytirishga olib keladi.

Byudjetdan tashqari sohada iste'mol fondiga soliq yukini bosqichma-bosqich zaiflashtirib borishga va xodimlarning yakka tartibdagi ish haqidan va ularning foydada ishtirok etishidan keladigan daromadlaridan olinadigan soliqni ko'paytirishga o'tish mo'ljallandi. Bunda aholining yuqori daromadli guruhlariga soliq solish shkalalari qattiqlashtiriladi. Shu bilan birga soliq solish tizimi moliyaviy tadbirdan ko'ra tartibga soluvchi tadbirga aylanadi.

Tayanch so'z va iboralar: xulq-atvor, shaxsning tabiiy xususiyatlari, ekstraversiya, introversiya, temperament, xolerik, sangvinik, flegmatik, melanxolik, shaxsning ehtiyoji, "men obrazi", jamoa, intizom, birlamchi jamoalar, norasmiy jamoalar, norasmiy yetakchi, guruh, guruh samaradorligi, direktiv model, demokratik model, mehnat tangligi, mehnatga haq to'lash, minimal ish haqi, tarif, razryad, yagona tarif setkasi(YATS).

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Shaxs va uning xulq atvorini tavsiflab beruvchi omillarni izohlang.
2. Ekstravertlarning introvertlardan farqli xislatlarini ajratib bering.
3. Shaxsning temperamentini aniqlab beruvchi testlarga misollar keltiring.
4. Shaxsning xulq-atvorini belgilab beradigan "Men obrazi"ni izohlang.
5. Har bir kishining o'z shaxsini himoya qilish shakllariga misol keltiring.
6. Jamoaning funksiyalarini va uning shakllanish bosqichlarini tushuntiring.
7. Guruhning umumiy maqsadlari va guruh rivojining asosiy omillarini izohlang.
8. R.M.Belbinning menejerlik guruhini tashkil etish haqidagi tamoyillarini tushuntiring.
9. "Asoslash", "ehtiyoj" va "maqsad" tushunchalarining bir-biriga bog'liqlik jihatlarini izohlang.
10. Mehnat tangligi nima va u qanday omillarga bog'liq?
11. Eng kam ish haqi nimaga asoslab belgilanadi?
12. Mehnatga haq to'lashdagi xorijiy tajribalarni tahlil qiling.

6 – MAVZU. KADRLAR BILAN ISHLASH TIZIMIDAGI INNOVATSIYALAR

6.1.Kadrlar bilan ishlash tizimidagi innovatsiyalarning mazmuni va mohiyati

6.2.Kadrlarga oid innovatsiyalarni tasniflash

6.3.Innovatsion-kadrlar menejmenti tushunchasi va uning asosiy maqsadlari

6.4.Kadrlar ishida yangiliklarni ta'minlash

6.1.Kadrlar bilan ishlash tizimidagi innovatsiyalarning mazmuni va mohiyati

Kadrlar bilan ishlash tizimidagi innovatsiyalarning bazis tushunchalari jumlasiga quyidagilarni kiritish mumkin:

Kadrlar tizimi (KT) – ijtimoiy-iqtisodiy tizimning (mehmonhonaning) markaziy va ancha murakkab tashkil etilgan kichik tizimi (o'zagi)dir. U mazkur tizimning mehnat potensialini(uning miqdor, sifat va tarkibiy mezonlarini), uning turli tarkibiy qismlari bo'lgan kadrlar, ularning maqsadlari, faoliyat ko'rsatish va rivojlanish me'yorlari hamda mexanizmlarini qamrab oladi.

Kadrlarning va kadrlar tizimining rivojlanishi – bu ularning miqdor va sifat jihatidan muqarrar ilgarilab boradigan o'zgarishi (darajasining ortishi, yangilanishi), yangi maqsadlar, vazifalar, kasb-malaka va kommunikatsiya mezonlari bilan tuzilishi, o'zaro aloqalari, boshqaruv subyekti va usullari bilan yangi holatga o'tishidir.

Kadrlar tizimining rivojlanishi kadrlar, boshqaruvning xodim subyektlari (bo'limlar, xizmatlar), xodim bilan ishlash shakllari va usullarining miqdor va sifat jihatidan o'zgarishini o'z ichiga oladi. Shu bilan birga bunday o'zgarish ham ilg'or tomonlarni (masalan, qayta tayyorlanmaydigan eskirib qolgan kasblar sohasidagi kadrlarni bo'shatishi) o'z ichiga oladi.

Shunday qilib, kadrlar innovatsiyasi biri-biri bilan bog'langan ikki asos yoki blokni nazarda tutadi:

1) kadrlar tizimiga yangi elementlar, shakllar va usullarni kiritishni;

2) kadrlar tizimidan eskirib qolgan elementni, shakllar va usullarni chiqarib tashlashni.

Kadrlarga yangiliklarning tabiatini, mazmuni va o'ziga xos xususiyatlarini tushunish, shuningdek respublikada kadrlar tizimining hozirgi ahvolini tushunish uchun kadrlar tizimining rivojlanishi, regressi (orqaga ketishi), stagnatsiyasi (bir joyda turishi), tangligi va barqarorligi kabi tushunchalarni tushunish uchun juda muhimdir. Bu tushunchalarni qarab chiqish shuning uchun ham muhimki, kadrlar tizimidagi yangiliklarning sabablarini, har qanday ijtimoiy-iqtisodiy tizimlar va tuzilmalar taqdirida kadrlarni (bu kadrlar mamlakat, mintaqa, vazirlik, tashkilot miqyosida bo'lsin) rivojlantirishning ahamiyatini tushunib olish uchun zarurdir. Bu barcha tizimlar va ularning kadrlari turli vaqtlarda turli-tuman holatlarni (to'liq farovonlikdan tortib tanglikkacha) boshdan kechirishlari mumkin, ularni bilish har bir holat uchun to'g'ri qarorlar qabul qilish, tegishli strategiya, taktikani, xodimlarni rivojlantirish va yangilash uchun zarurdir. Bu sanab o'tilgan tushunchalarga qisqacha ta'rif berib o'tamiz.

Kadrlar tizimining rivojlanishi – bu mazkur tizimning ancha takomillashgan va samarali shakllariga, maqsadlarga, tuzilish va usullarga o'tishdan iboratdir. Bunga doimiy izlanish, kadrlar sohasidagi yangiliklarni ishlab chiqish va amalga oshirish negizida erishiladi.

Kadrlar tizimining tangligi – uning eng muhim maqsadlari, vazifalari, tuzilishi, faoliyat ko'rsatish va rivojlanish shakllari hamda usullarining chuqur buzilishi va izdan chiqishi bo'lib, buning natijasida muhim kadrlardan ajralib qolish yoki buning xavfi tug'iladi.

Kadrlar tizimining barqarorlashuvi – kadrlar tizimi maqsadlari, vazifalari, tuzilishi, shakllari va usullari doimiy barqaror holatga keltirishdir. U quyidagilarni ta'minlaydi:

a) tizimning normal faoliyat ko'rsatishi va rivojlanishi (yangi kadrlar tizimi tashkil etilganda yoki kadrlar tizimida keng miqyosli yangiliklar joriy etilgandan keyin);

b) kadrlar tizimining barqaror ishlashi uchun eng kam yo'l qo'yiladigan me'yorlar darajasida faoliyat ko'rsatishi (kadrlar tizimining tanglikdan chiqishida).

Xodim menejmenti tizimida kadrlar innovatsiyasiga doir umumiy masalalarni qarab chiqib rivojlanishni boshqarish kadrlarning va kadrlar tizimining normal faoliyat ko'rsatishini boshqarishdan nima bilan farq qilishini belgilab chiqish zarur.

Kadrlar tizimining faoliyat ko'rsatishi – qaror topgan miqdor va tuzilishdagi kadrlar faoliyatining barqaror takrorlanib turishidir. U muayyan (o'zgarmas) me'yorlar va qoidalarga asoslanadi hamda kadrlar tarkibining oddiy takror ishlab chiqarilishi, avvalgi sifatdagi xodimni boshqarish maqsadlari va usullari bilan ajralib turadi.

Kadrlar tizimining faoliyat ko'rsatishi, uni ta'minlovchi usullari kadrlarni rivojlantirish vazifalariga nisbatan qandaydir ikkinchi darajali narsadir, deb o'ylash mumkin emas. Xodimning barqaror faoliyat ko'rsatishini ta'minlash butun mehmonxonaning normal ishlashini ta'minlashning muhim shartidir. Kadrlarning normal ishlashini ta'minlovchi usullarga quyidagilarni kiritish mumkin: mavjud kadrlar potensialidan oqilona foydalanish, uning barqarorligi mutanosibligini ta'minlash, korxona maqsadlari bilan kadrlarning munosib tarzda bog'lanishini, kadrlar sohasidagi tangsizlikni ta'minlash usullari.

Shunday qilib, ijtimoiy-iqtisodiy va kadrlar tizimining normal ishlashining qonuniyatlari ularning barqarorligi, o'zgarmas sifat bilan tuzilishi, vazifalari, shakl va usullari, tangsizligi, o'zgarmasligi, takror hosil bo'lishi, bir maromdagi nizolarga unchalik berilmasligi, murakkab bo'lmagan istiqbolidir.

Ko'rinib turibdiki, kadrlar va kadrlar tizimining faoliyatidan farqli o'laroq ularning rivojlanishini, jiddiy o'zgarishini, yangilanib turishini innovatsion-kadrlar menejmenti usullari yordamida yangicha sifat darajasiga o'tishini anglatadi.

Kadrlarga oid yangiliklarni joriy qilish va kadrlar tizimini rivojlantirish quruq maqsaddan iborat bo'lib qolmay, balki hozirgi zamon ishlab chiqarishining fan, intellektuallik va innovatsionlik

bilan uzviy aloqasi ortib borayotgan hozirgi sharoitda ijtimoiy-iqtisodiy tuzilmalarni yangilashdan iborat obyektiv ehtiyojlardan kelib chiqadi.

6.2. Kadrlarga oid innovatsiyalarni tasniflash

Kadrlarga oid yangiliklar jamiyatda ishlab chiqiladigan hamda amalga oshiriladigan yangiliklarning xilma-xil turlaridan biri hisoblanadi.

Kadrlarga oid yangiliklar (KYA) – bu kadrlarga oid yangiliklarni joriy qilish sohasidagi aniq maqsadli faoliyat bo'lib, u tovarlar, ishchi kuchi va ta'limiy (kasb-malaka) xizmatlar bozorida raqobat mavjud bo'lgan sharoitda kadrlarning (kadrlar tizimi) malakasini oshirishga va ijtimoiy-iqtisodiy tuzilmalar mehmonxonalar va ularning bo'linmalarining samarali ishlashi va rivojlanishi vazifalarini hal qilish qobiliyatini oshirishga qaratilgandir.

Kadrlarga oid yangiliklarni tasniflashda e'tibor berish lozim bo'lgan asosiy belgilar:

1. Xodimlarning kasbiy ta'lim-mehnat jarayonida ishtirok etish bosqichlari bo'yicha quyidagilarga e'tibor berish lozim:

1.1. Kasb-ta'lim sohasidagi yangiliklar, ya'ni oliy o'quv yurtlarida, kollejlarda, boshqa o'quv yurtlarida kadrlarni kasbiy jihatdan tayyorlash sohasidagi yangiliklar. Mazkur kichik guruhga kasb-ta'lim tuzilmalariga abituriyentlar va kadrlarni tanlab olish chog'idagi yangiliklar, umumiy va kasb tayyorgarligi jarayonidagi yangiliklar (yangi o'quv kurslari, mutaxassisliklar, ta'lim usullari va vositalari, o'qituvchilar tarkibini yangilash), kasb tayyorgarligining pirovard natijalariga baho berish paytidagi yangiliklar kiradi. Ta'limning yangi standartlari va mutaxassislar modellarini ishlab chiqish, yangi o'quv yurtlarini tashkil etish va ishlab turgan o'quv yurtlarini yangilash kiradi. Yangiliklarning bu sohasi bilan innovatsiya-ta'lim menejmenti shug'ullanadi.

1.2. Kadrlarni izlash va tanlash, ya'ni yangi va samarali kadrlar potensialini yaratish. Mazkur kichik guruhga mehnat bozorida va mehmonxona ichida kadrlarni izlashning yangi usullari kiradi. Mehnat bozorida kadrlar izlashga innovatsiya-kadrlar marketingining yangi usullari (shu jumladan kadrlarga bo'lgan yangi

ehtiyojlar va takliflar to'g'risidagi ma'lumotlar bankini shakllantirish), ishchi o'rinlarini reklama qilish, mehnat birjalari, firmalar, kadrlarni tanlash bo'yicha byurolar bilan ishlash, kadrlarga baho berish va ularni qabul qilishning yangi usullari va shu kabilar kiradi. Kadrlarni mehmonxona ichida qidirishga o'z kadrlarini izlash, kadrlar zahirasini shakllantirish, bu zahira bilan ishlashning yangi usullari va hokazolar kiradi. Bu yangiliklar - innovatsiya-kadrlar marketingi shug'ullanadigan sohadir.

1.3. Mehnat jarayonida kadrlarga oid yangiliklar. Ushbu kichik guruhga yangi texnikani va mehnat turlarini o'zlashtirish, kadrlarni attestatsiya qilish davrida kadrlar bilan ishlashning yangi usullari; qaror topgan kadrlar tuzilmasidan mehnat funksiyalarini va vakolatlarini yangicha taqsimlash; xodimlarni yangi vazifalarga ko'tarish va ularning joyini o'zgartirish usullari; yangi lavozim tavsifnomalari va yo'riqnomalarini ishlab chiqish; elita kadrlari bilan ishlashdagi yangiliklar kiradi.

1.4. Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish bilan bog'liq yangiliklar. Bu guruhga xodimni qayta tayyorlash va malakasini oshirish shakllari hamda usullaridagi yangiliklar, mazkur sohadagi ehtiyojlarni aniqlash usullarini takomillashtirish, qayta tayyorlash va malakasini oshirgandan keyingi mehnat jarayonida kadrlarning ishga jalb qilinishiga doir yangi usullar, bu yerda yangi tuzilmalarni tashkil etish va shu kabilar ham kiradi.

Bu borada O'zbekiston Respublikasining "Kadrlarni tayyorlash milliy dasturi"da quyidagi asosiy tadbirlarni bajarish belgilangan:

-kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash tizimi faoliyatida yangicha tarkib, mazmun hamda bu tizimni boshqarishni shakllantirish;

-yuqori malakali o'qituvchi-mutaxassis kadrlar tayyorlash va sohani ular bilan to'ldirib borishni ta'minlash;

-kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash tizimining bu sohada raqobatga asoslangan muhitni shakllantirishni va samarali faoliyat olib borishni ta'minlovchi normativ bazasini yaratish;

-kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash ta'lim muassasalarini davlat attestatsiyasi va akkreditatsiyasidan o'tkazish tizimini ishlab chiqish va amaliyotga tatbiq etish.

1.5.Kadrlarni qisqartirish. Bunga kadrlarning zarur darajaga mos kelmasligini aniqlash, foyda bermaydigan kadrlar to'g'risida ma'lumotlarni shakllantirish va ular bilan ishlash, kadrlarni qisqartirish va bo'shatish usullarini takomillashtirish kiradi. Bu yerda foyda bermaydigan kadrlar deyilganda mehnat sohasidagi kadrlar potensialining eng kam ish beradigan va istiqboli yo'q qismi tushuniladi. Bu kadrlar o'zlarining kasb-malaka sifatlari bilan ilmiy, ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish, ma'muriy va boshqa faoliyatini rivojlantirish (o'zgartirish) ehtiyojlaridan orqada qolgan bo'ladi. Shuningdek, bu sohaga mehmonxonada mazkur bosqichda ehtiyojga nisbatan kadrlar ortiqchaligi aniqlanib, ularni qisqartirish ham kiradi.

2.Yangliklar va innovatsiya-kadrlar menejmenti obyektlari sohasida quyidagilarni farqlash lozim:

2.1. Ayrim xodimlarga nisbatan kadrlarga oid yangiliklar (masalan, elita mutaxassislari va novatorlari - elita menejmenti bilan ishlash).

2.2. Ilmiy, ilmiy-ta'limiy va innovatsion tuzilmalar va ularning bo'linmalari kadrlar tizimidagi yangiliklar.

2.3. Aniq maqsadli ilmiy va ilmiy-texnikaviy dasturlar hamda loyihalarni kadrlar bilan ta'minlash bilan bog'liq bo'lgan kadrlarga oid yangiliklar (dastur yoki loyihani ishlab chiqish hamda ro'yobga chiqarish uchun kadrlar tanlash va tayyorlash).

2.4. Ishlab turgan mehmonxonalarda kadrlarga oid yangiliklar.

2.5. Yangi tashkil etilgan va qayta tuzilgan mehmonxonalarda kadrlar faoliyati.

2.6. Tarmoq, mintaqa, mamlakat miqyosida kadrlarga oid yangiliklar.

3. Qat'iylik, miqyoslilik darajasi va amalga oshirish sur'atlari bo'yicha quyidagilarni farqlash kerak:

3.1. Kadrlar tizimini sekin-asta va qisman yangilash bilan bog'liq bo'lgan kadrlarga oid evolyutsion va o'zgartiruvchi yangiliklar.

3.2. Kadrlar tizimini tubdan va keng miqyosda yangilashga qaratilgan qat'iy (islohchilik) xarakterdagi kadrlarga oid yangiliklar.

3.3. Kadrlar sohasidagi muntazam va keng miqyosli yangiliklar (kadrlarga oid islohotlar). Kadrlarga oid islohotlar – bu kadrlarga

oid keng miqyosli yangiliklar bo'lib, ular ijtimoiy-iqtisodiy tizimlar va tuzilmalarni rivojlantirishning yangi maqsadlari hamda vazifalariga muvofiq kadrlar potensialini (kadrlar tizimini) tubdan o'zgartirishga (yangilash) qaratilgandir.

3.4. Kadrlarga oid mahalliy sharoitdan kelib chiqib, milliy xarakterga ega bo'lgan juz'iy yangiliklar;

3.5. Kadrlar tizimida qisqa muddatlarda amalga oshiriladigan tezkor yangiliklar (odatda, ular kadrlar tizimidagi favqulodda vaziyatlar bilan bog'liqdir).

4. Kadrlar tizimining tarkibiy qismi bo'lgan xodimni boshqarishni mexanizatsiyalash elementlariga munosabat sohasida:

4.1. Xodimning rivojlanishiga baho berish sohasidagi yangiliklar.

4.2. Xodimni rivojlantirishni bashorat qilish va dasturlashtirish sohasidagi yangiliklar.

4.3. Xodimni rivojlantirishni moliyaviy resurslar bilan ta'minlash sohasidagi yangiliklar.

4.4. Xodimni rivojlantirishni asoslash sohasidagi yangiliklar va boshqalar.

Kadrlarga oid yangiliklar haqida gapirganda bu sohada amalga oshiriladigan har qanday yangilik ijobiy, ilg'or samarali bo'lavermasligini ham nazarda tutish juda muhimdir. Ular orasida maxsus ravishda qarab chiqilishi lozim bo'lgan soxta yangiliklar ham mavjud.

Kadrlar sohasidagi soxta yangiliklar – bular kadrlar sohasidagi subyektivizm vujudga keltirgan, kadrlar tizimida paydo bo'lgan, ularning real o'sish darajasini va samaradorligini ta'minlamaydigan (yoki buni o'z vazifasi qilib qo'ymaydigan) va kadrlar bilan ishlashning eskirib qolgan usullarini sun'iy ravishda yangilash maqsadida, soxta novatorni qoniqtiradigan amaldagi real usullarni ochishni, yoxud kadrlarni yangilashga qaratilgan ilg'or yo'lni yangilashga, ilg'or usullarni chetlab o'tib, ma'naviy jihatdan eskirib qolgan yoki muddatidan oldin boshlangan yangiliklarni joriy qilishga intilishdir.

Kadrlar sohasidagi soxta yangiliklarni ko'rsatuvchi misollarni keltirib o'tamiz:

✓Yetarli darajada obyektiv asoslar bo'lmagan hollarda ham, yangi kadrlarning faoliyat ko'rsatishi uchun to'sqinlar yaratish zaruriyati bo'lmagan holatlarda kadrlarni tez-tez almashtirish.

✓Kadrlar faoliyatini rivojlantirish bilan bog'liq kompleks islohiy choralarni amalga oshirish o'rniga mahalliy, juz'iy va ikkinchi darajali yangiliklarni joriy etish.

✓Kadrlar tizimida uncha katta bo'lmagan juz'iy yangiliklar bilan cheklanish mumkin bo'lgan hollarda ham kadrlarga oid katta miqyosli islohotlar o'tkazish choralarini belgilash.

✓Eski ish usullari bilan ishlaydigan va ish bermaydigan kadrlarni ishdan ketkazmasdan turib kadrlar sohasida yirik islohatlar o'tkazish.

✓Kadrlar zahirasiga va mo'ljallangan kadrlarga ega bo'lmagan holda ham rahbar kadrlarni yangilashga urinish.

✓Novator kadrlarni yaratish asossiz holda osoyishtalikni "buzuvchilar" sifatida baholab ularni mo''tadil ishlaydigan, lekin kamroq ijodkor bo'lgan kadrlarga almashtirish.

✓Yuqori darajadagi kadrlarga doir ishlarni yangilamasdan turib, quyi tashkiliy darajadagi kadrlarga doir ishlarni yangilashga urinish va aksincha, yangi ilg'or rahbariyatni eskichilik tarafdori bo'lgan jamoaning o'zagini yangilash imkoniyati bo'lmasligi.

✓Kadrlar bilan ishlashning yangi shakllarini yaratish maqsadida attestatsiya, shartnoma tuzish tizimi kabi ishlar joriy qilinadi.

6.3. Innovatsion-kadrlar menejmenti tushunchasi va uning asosiy maqsadlari

Innovatsion kadrlar menejmenti (IKM) – ijtimoiy-iqtisodiy islohotlar, hozirgi zamon fan-texnika taraqqiyoti, tovarlar, xizmatlar va ishchi kuchi bozorlarida raqobat bo'lib turgan sharoitda kadrlarga oid yangiliklarni mehnat jarayonining ajralmas qismiga aylantirish va ularni tashkil etish hamda boshqarishdir. IKM – bu boshqaruv fani bilan tegishli o'quv kurslari: innovatsion menejment va xodimni boshqarish sohalari o'rtasidagi chegara sohasi bo'lib, kadrlarga oid ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarni(IIT) (mamlakat, mintaqa, korxonalar) yangilash va rivojlantirish shakllari va usullariga barham beradi. IKM obyekti korxona va boshqa ijtimoiy-iqtisodiy

tuzilmalarning kadrlari va kadrlar tizimlarini yangilash va rivojlantirish jarayonlari, innovatsion xossalari, ehtiyojlari va mezonlaridir. IKM subyekti - korxonalar va boshqa tuzilmalarning kadrlar va mehnatni tashkil etuvchi bo'limlar, sektorlar, guruhlar, mutaxassislardir.

Mehmonxonadagi IKMning *maqsadi* – mehmonxonaning joriy va istiqboldagi manfaatlari va maqsadlariga, xodimlarni rivojlantirishning zamonaviy qonuniyatlariga, davlat, bozor va kasaba uyushmalarining inson resurslarini rivojlantirish darajasiga, standart talablariga muvofiq kadrlar tizimini yangilashning samarali miqyoslari va sur'atlarini ta'minlashdir.

IKMni vaqt jihatidan ancha umumiy pozitsiyalaridan, shuningdek, iqtisodiyotning o'tish holati sharoiti nuqtai nazaridan qarab chiqib, strategik va taktik maqsadlarni ajratib ko'rsatish mumkin.

Strategik maqsad – O'zbekistonni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning muhim tamoyillaridan biri bo'lgan bozor iqtisodiyotini bosqichma-bosqich rivojlantirish asosida hamda "Kadrlar tayyorlashning milliy dasturi"dan kelib chiqib mehnat bozori va ta'limiy-kasbiy xizmatlar bozorining innovatsion potensialini, davlat, mintaqa, korxona va tashkilot doiralarida kadrlarni innovatsion boshqarishning samarli ko'p tarmoqli tizimini yaratishdir. Bundan ko'zda tutilgan maqsad – sifat jihatidan yangi innovatsion-faol kadrlar potensialini shakllantirish hamda ishlab chiqarishda samarali ishlashini ta'minlashdir.

Taktik maqsad mamlakatning o'tish davri bilan bog'liq bo'lib, u mamlakat, mintaqa va korxonaning kadrlar potensialining innovatsion-faol qismini tegishli sharoitda innovatsion kadrlarga oid tadbirlarni, shu jumladan kadlarning kasb-malaka tuzilmasini qayta ko'rish, foyda bermaydigan kadrlarni boshqa ishlarga o'tkazish, yangi kasblarga o'qitish va boshqa yo'llari bilan saqlab qolishdir.

IKM ning vazifalarini ikki guruhga birlashtirish mumkin:

A) IKMning boshqaruv obyekti bo'lgan kadrlarga oid yangiliklarni ro'yobga chiqarish sohasidagi vazifalari:

- inson resurslarini rivojlantirish sohasida ilmiy-analitik ishlarni tashkil etish va o'tkazish, ilmiy tadqiqot korxonalari bilan

birgalikda korxonaning kadrlarga oid yangi muammolarini topish va hal qilish;

- kadrlarga oid yangiliklarning samaradorligiga baho berish;
- innovatsion kadrlar siyosati istiqbollarini, konsepsiyalarini, KYA rejalari, dasturlari va loyihalarini ishlab chiqish;
- kadrlarga oid yangiliklarni moliyaviy resurslar bilan ta'minlash;
- kadrlarga oid yangiliklarni tashkil etish va ularni ro'yobga chiqarishni nazorat qilish;
- kadrlarga oid yangiliklarni asoslash va boshqalar.

B) IKMning xodimni boshqarish yo'nalishlari va sohalari bo'yicha vazifalari:

- xodimning uzluksiz ta'lim olinishini tashkil etish (kadrlar tayyorlash, ularni qayta tayyorlash va malakasini oshirish);
- yangi ishlab chiqarishlar, kadrlar, yangi noyob kasblar kadrlarini, eng yaxshi va novator kadrlarni izlash va tanlash;
- innovatsion tuzilmalarni, xodimning innovatsion sifatlarini attestatsiyadan o'tkazish va ularga baho berish;
- ish o'rinlari, mehnat va xodimni tashkil etishning rivojlantirilishi munosabati bilan lavozimini rivojlantirish sxemalarini ishlab chiqish, lavozim yo'riqnomalarini takomillashtirish;
- xodimlarning xizmat va kasb mansablari pog'onalari bo'yicha ko'tarilishi va almashtirilishi, rahbar xodimning kadrlar zahirasini shakllantirish va ular bilan ishlashni tashkil etish;
- eng yaxshi va novator kadrlar bilan ishlash;
- yangiliklarni joriy etishda xodimni asoslash;
- kadrlarning o'ziga xizmat ko'rsatish ishlarini tashkil etish sohasidagi yangliklarni ishlab chiqish;
- mehnat hayoti standartlarini va uning sifatini oshirishni ta'minlash va boshqalar.

Ma'lumki, IKM tegishli ravishda uyushgan va muayyan tizimni tashkil etgan bo'lsagina yuqorida aytib o'tilgan vazifalarni samarali bajarishi mumkin. Mazkur tizimni tahlil qilishni uning tuzilishini qarab chiqishdan boshlash yaxshiroq bo'ladi, u tizimning mazmuni haqida ancha to'liq tasavvur hosil qilish imkonini beradi.

Umuman olganda, tuzilma tizim elementlarining, ular munosabatlari va yaxlit xossalarining nisbatan barqaror birligi sifatida belgilanadi. Aynan tuzilmaning mavjudligi tizimning yaxlit bo'lishini ta'minlaydi. Tuzilmani tahlil qilish obyekt ichidagi zarur bazis elementlarini va ularning o'zaro ta'sirini ko'rsatish va shunga ko'ra u haqda muhim tasavvurga ega bo'lish imkonini beradi.

Mana shu umumiy qoidalarga tayanib, IKM tuzilmasini kadrlarga oid yangiliklarni boshqarish shakllari va usullari, subyektlari va obyektlarining barqaror birligi, shuningdek, kadrlar tizimining yangilanishi, rivojlanishi va samaradorligini oshirishni ta'minlaydigan ularning o'zaro munosabatlari va yaxlit xossalari sifatida ta'riflab chiqamiz.

Kadrlarga doir yangiliklarni (KYA) tashkil etish – bu IKM tizimiga kiradigan tarkibiy elementlarning (bo'linmalar, guruhlar va shaxslar), shuningdek, KYAni ishlab chiqish va amalga oshirish vaqtidagi o'zaro ta'sir ko'rsatish qobiliyati va me'yorlari majmuidir.

Kadrlarga oid yangiliklarning loyihalarini ishlab chiqish va amalga oshirishni tashkil etish shakllari haqidagi masalani qarab chiqqanda "KYAni ishlab chiqish – KYAni joriy etish" tizimidagi aloqa muammosini hal qiladigan yana bir nechta muayyan tashkiliy shakllarni ham aytib o'tish lozim bo'ladi:

1) *aloqa guruhi* – KYAning u yoki bu loyihasini kadrlarga oid ITI jarayonida va uni tugallashga qarab ishlab chiqishning ijobiy natijalari imkoniyatlarini ta'riflash (baho berish) uchun mo'ljallangan;

2) *xodimni kadrlar xizmatidan KYAni ishlab chiquvchi bo'linmaga o'tkazish;* bundan maqsad bo'lajak KYA loyihalari bilan bevosita tanishish, ularga mumkin bo'lgan tuzatishni kiritish va keyinchalik muvaffaqiyatli amalga oshirishdir;

3) *muammoli guruh* – turli bo'linmalarning mutaxassislaridan yig'ilgan mutaxassislarni vaqtinchalik guruhi bo'lib, u KYani ishlab chiqish va amalga oshirish o'rtasidagi uzilishni yengish uchun tashkil etiladi;

4) *sifat to'garagi* – bir xizmat ko'rsatish uchastkasida birgalikda ishlaydigan yoki bitta topshiriqni bajaradigan ishchilar yoki mutaxassislarning kichik guruhi (qariyb 10 kishi). To'garak ixtiyoriylik asosida tashkil etiladi va oyiga 2-4 marta mehnatni

tashkil etish, uning unumdorligi va sifatini oshirish yo'llarini muhokama qiladi;

5) *intraprenerlik* – innovatsion-tadbirkorlik (shu jumladan, innovatsion kadrlar) faoliyatining mehmonxona ichidagi shakli bo'lib, bunda tashabbuskor va ijodkor xodim (intraprener) yangiliklarni o'zi amalga oshirish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Ayniqsa, intraprengerlik (tashabbuskorlik) insonning iste'dodi va ijodiy imkoniyatlariga umid qiladigan innovatsion tuzilmalarda, mehmonxona doirasida yangi g'oyalarni qo'llab-quvvatlashga asoslangan tashkiliy madaniyat ham nazarda tutiladi. Intraprener-novatorning beshta asosiy turini ajratib ko'rsatib o'tish mumkin:

a) eskilik asoslariga barham beruvchi intraprener amaliy ishchanlikning yangi shakllarini ishlab chiqadi, bunda ishlamay turgan zahira quvvatlaridan va resurslaridan (shu jumladan kadrlar resursidan) foydalaniladi;

b) g'oyalar tashuvchi intraprener - ilgari bozordan sotib olingan mahsulotlar va xizmatlarni mehmonxonaning ichida yetishtirish (shu jumladan, yangi kadrlar tayyorlashi) imkoniyatlarini ishlab chiqadi;

d) mustaqil va tanglikdan olib chiquvchi intraprener - bo'linmani yangicha yo'nalishda olib boradi, buning uchun ochiq bozorda mustaqil konragent sifatida ish ko'radi;

e) korporativ madaniyatga ega bo'lgan intraprener (shu jumladan, tajribali intraprener) ijodiy tashabbusni va innovatsiyani qo'llab-quvvatlash uchun tashkiliy madaniyatni yangilaydi;

f) loyihalovchi intraprener mehmonxonaning asosiy biznesini yanada samaraliroq qilish uchun innovatsiyalarni amalga oshiradi.

6.4. Kadrlar ishida yangiliklarni ta'minlash

Inson va umuman jamoa o'zlarini xavf-xatarsiz sezmasalar, natijalar va o'zgarishlar oqibatlarining o'zlari uchun samarali bo'lishiga ishonmasalar, bo'layotgan o'zgarishlarga qarshilik ko'rsatadilar. Bundan xodimlarning yangiliklarga qarshilik ko'rsatish sabablarini ifodalash mumkin (6.1-rasm):

ular tavakkal qilishga majbur bo'ladilar, bu esa ularning tabiatiga zid keladi;

ular o'zgarishlar natijasida ortiqcha bo'lib qolishlari mumkinligini his qiladilar;

ular o'zgarishlar natijasida o'zlariga ajratilgan vazifani bajarishga qobiliyatsiz ekanliklarini his qiladilar;

ular rahbariyat ko'z o'ngida "qiyofa"larini yo'qotayotganligini his qiladilar;

ular yangi ishni o'rganishga va xulq-atvorning yangi uslubini o'zlashtirishga qobiliyatsiz bo'lib, o'qishni istamaydilar.

6.1-rasm. **Xodimlarning yangiliklarga qarshilik ko'rsatish sabablari.**

Agar guruh bo'lib, qarshilik ko'rsatish haqida gapiradigan bo'lsak, u holda jamoa ayrim kishiga qaraganda barqarorligi va doimiyligi bilan ajralib turishini hisobga olish kerak. Bir guruh kishilarning yangilikka bo'lgan munosabatini o'zgartirish yo'lida turganda bir kishini chetga surib qo'yish osonroq bo'ladi.

Bu o'rinda iqtisodiy tanglik holatida bo'lgan mehmonxona misol bo'lishi mumkin. Tanglikka qarshilik ko'rsatish uzoq davom etadi, bunda har bir kishi mehmonxonaning omon qolishini ta'minlash uchun jon kuydiradi, bu esa yangiliklarni joriy qilishga yordam beradi. Yana shu narsa ham ma'lumki, mehmonxona tanglikni muvaffaqiyatli o'tkazgandan keyin qarshilik ko'rsatish qayta tiklanishi mumkin. Yangiliklarga qarshilik ko'rsatish bo'ron yaqinlashayotganda uni zaiflashtirishi mumkin. Shuning uchun ham

o'zgarishlar tashabbuskorlari mehmonxonani bo'lajak tanglikdan oldindan xabardor qilishlari lozim, lekin dastlab ularni odatda vahimachilar sifatida qabul qilishlari ham mumkin. Ikkinchi tomondan, tanglikning muqarrarligi aniq bo'lib qolgandan keyin haqiqatdan ham vahima bo'lishi turgan gap. Ana shunday paytda mehmonxonaning yashab qolishini istaydigan ayrim kishilar o'zgarishlarni qo'llab-quvvatlaydilar. Mehmonxonaga g'animlik ko'zi bilan qarovchilar esa tanglikning chuqurlashuviga imkon beradilar. Mehmonxona tanglik holatidan chiqish bosqichida turgan paytda esa o'zgarishlarga qarshilik ko'rsatishning tiklanishi mumkin, bu esa uning barham topishiga yordam beradi.

Muxolifat an'analarining o'zgarishlarga ochiq muholifatga o'tishi mehmonxona kuchi markazlarining innovatsion-siyosiy yo'nalishiga bog'liq bo'ladi. Innovatsion yo'nalish deganda o'z markazining e'tiqodini himoya qilishga tayyorlik tushuniladi, siyosiy yo'nalish deganda esa o'z shartlarini boshqalarga o'tkazish uchun hokimiyatdan foydalanish nazarda tutiladi.

Yangiliklarga qarshilik ko'rsatish omillariga quyidagilarni kiritish mumkin (6.2-rasm):

- hokimiyat tuzilmalarining kelgusidagi o'zgarishlarga mos kelmaslik darajasi;
- yangiliklarni joriy qilishning uzoqqa cho'zilishi;
- yuqori boshqaruvchilar uchun nufuz va hokimiyatni qo'ldan boy berish xavfining paydo bo'lishi;
- mehmonxona jamoasi uchun o'zgarishlarning salbiy oqibatlari;
- mehmonxonaning omon qolish va rivojlanish maqsadlariga xodimlarning befarq qarashi;
- siyosiy kuch markazlarida innovatsiya yo'nalishiga qarshi kurash.

6.2-rasm. **Yangiliklarga qarshilik ko'rsatish omillari.**

Novatorlikka to'siq beruvchi omillarga: ma'muriy rahbarlik va ilmiy-muhandis xodimlarning keskin cheklanishi (ajralishi); rahbariyatning ilmiy-innovatsiya jarayonida sust ishtirok etishi (yoki ishtirok etmasligi) va bundan rahbariyatning yangi g'oyalarga ishonmasligi; muntazam ishning yo'qligi va yangi g'oyalar bo'yicha ko'pgina kelishuvlarning zarurligi, yangiliklarni joriy qilishda yo'l qo'yilgan kamchiliklar tufayli novatorlarni orqavorotdan hal qilish kabilarni kiritish mumkin.

Shuni ham aytish kerakki, yirik strategik o'zgarishlar, shu jumladan kadrlar sohasidagi o'zgarishlar ko'pincha qarshilik ko'rsatish sabablarini hisobga olmasdan turib amalga oshiriladi. Yangilikning ro'yobga chiqarilishida to'siqlar va natijasizlik kelib chiqqan hollarda odatda ushbu jarayonni tartibga solish chora-tadbirlari ko'riladi, qarama-qarshilik manbaiga nisbatan esa hech narsa qilinmaydi. Zaif tomonlarni aniqlash yuzasidan kengashlar o'tkaziladi, o'zgarishlarni amalga oshirish tadbirlari belgilanadi, ayrim kishilarning muholifatda turganligi bilinmay izsiz qolib ketadi. Kamchiliklarga barham berish uchun esa hokimiyat vositalari ishga solinadi: oqibatsiz xodimlar va guruhlarga nisbatan choralar ko'riladi, buyruqlar chiqariladi, jazolar belgilanadi.

Bunday jarayon garchi samarasiz ko'rinsa-da har holda ma'lum darajada natijalar ham beradi, buning uchun o'zgarishlar tarafdorlari hokimiyatga ega bo'lishlari darkor. Bunday hokimiyat bo'lmas ekan, yoxud "ta'sir ko'rsatish vositalari" ishlamas ekan, o'zgarishlar boshi berk ko'chaga kirib qoladi va mehmonxona yana eski ahvoliga qaytadi. Shuning uchun ham o'zgarishlarga nisbatan shubha bilan qarovchi markazlar va xodimlarni betaraf qilib qo'yish uchun doimiy ravishda ish olib borish talab qilinadi. Buning uchun yangiliklarni joriy qilishdan oldingi birinchi qadam "zamin tayyorlash" yoki yangiliklar uchun start maydonchasini vujudga keltirish maqsadga muvofiqdir. Bu kadrlarga oid yangiliklarning dastlabki hozirlik ko'rish bosqichi bo'lib, bunda o'zgarishlar jarayoniga start turtkisini berishni ta'minlashga qodir bo'lgan hokimiyat manbalari yaratiladi. Shu bilan birga KYA rejalari ishlab chiqiladi, mas'ul shaxslar, resurslar, o'zaro yordam ko'rsatish sxemalari va yangilikni amalga oshirish bosqichlari belgilab chiqiladi. Xodimlarning o'ziga xos xususiyatlari, ularning

yangiliklarga munosabati va uni to'xtatish uchun potensial imkoniyatlari bor-yo'qligi aniqlanadi, mehmonxonaning o'zgarishlar sodir bo'ladigan bo'linmalari belgilanadi.

Ikkinchi bosqich o'zgarishlarni qo'llab-quvvatlaydigan yoki qarshilik ko'rsatishi mumkin bo'lgan yetakchi xodimlarning xulq-atvori, bunday xulq-atvorning sabablarini tahlil qilishdir. Bu guruhlarning imkoniyatlari nisbati aniqlanadi, shu asosda yangiliklarni qo'llab-quvvatlovchi va qarshilik ko'rsatuvchilar belgilab olinadi.

Uchinchi bosqichda mazkur sxemadan foydalanib, ortiqcha qarshilik ko'rsatishga barham berish chora-tadbirlari belgilanadi. Buning uchun o'zgarishlar oldida qo'rquvni noto'g'ri tushunmaslik va uni bo'rttirib yubormaslik kerak bo'ladi, xodimlarga mehmonxonaning faoliyati natijalari uchun o'zgarishlarning zarurligi, buning oqibatida qulay imkoniyatlar paydo bo'lishi mumkinligi tushuntiriladi. Ayniqsa, qarshilik ko'rsatish kutilishi mumkin bo'lgan guruhlar va ayrim shaxslarga alohida e'tibor beriladi. O'zgarishlarning sabablari va oqibatlari, yangilikni joriy qilishdan kutiladigan natijalar haqidagi axborot butun mehmonxona bo'ylab targ'ib etilishi kerak.

To'rtinchi bosqichda bu axborotdan o'zgarish tarafdorlaridan haqiqiy va keng miqyosli "tayanch negizi" yaratish uchun foydalaniladi. Agar vaqt imkon bersa, mehmonxonadagi hokimiyat tarkibida o'zgarishlar qilinadi. O'zgarishlardan manfaat oladigan xodimlardan guruhlar tuziladi. Bu guruhlarga yangiliklarning potensial tarafdorlaridan ham kiritish, ularga o'zgarishlarni qo'llab-quvvatlaganliklari uchun mukofot berilishini aytish va boshqa usullardan foydalanib, potensial qarshilik ko'rsatish manbalarini betaraflab qo'yish lozim bo'ladi.

Yangiliklarni joriy qilish jarayonida, agar vaqt imkon bersa, o'zgarishlarni tarafdorlar guruhidan boshlash, ularni rag'batlantirish va ko'pchilik oldida minnatdorchilik bildirish zarur. Ana shu guruhda o'zgarishlarni muvaffaqiyatli o'tkazib olgandan so'ng bu jarayonni boshqa guruhlarga ko'chirish mumkin. KYA rejasiga ta'limiy va sinab ko'rish dasturlarini ham kiritish kerak.

O'zgarishlar jarayonini aniq nazorat qilish va unga rahbarlik qilish, uni o'z vaqtida kuchaytirish va susaytirish lozim. Agar yangiliklar ancha ilgarilab ketgan bo'lsa, shuningdek to'siqlarga

uchrayotgan bo'lsa, bu dasturni vaqtincha to'xtatib turib, kuch-g'ayratni erishilgan jarayonni yaxshi idrok etish va mustahkamlashga e'tiborni qaratish lozim.

Kadrlarga oid yangiliklarni (KYA) joriy qilish jarayonida rag'batlantirishning quyidagi aniq shakllaridan foydalanish mumkin:

1) joriy mukofotlar – joriy ish natijalari va KYAni amalga oshirganlik uchun;

2) start mukofotlari – KYAning yirik bosqichini tashkil etuvchi vazifalar majmuini muvaffaqiyatli hal qilganlik uchun;

3) bosqichma-bosqich mukofotlar - KYaning yirik bosqichini tashkil etuvchi vazifalar majmuini muvaffaqiyatli hal qilganlik uchun;

4) finish mukofotlari – ishning pirovard muvaffaqiyatli natijalari, KYaning loyiha parametrlariga erishilganlik uchun;

5) ekspress - mukofotlar – kadrlar sohasidagi yangi ilmiy g'oyalar va qarorlar uchun, shu jumladan, kadrlar bilan ishlash jarayonida vujudga keladigan g'oyalar va qarorlar uchun.

Tayanch so'z va iboralar: kadrlar tizimi, kadrlarning va kadrlar tizimining rivojlanishi, kadrlar tizimining tangligi, kadrlar tizimining barqarorlashuvi, kadrlar tizimining faoliyat ko'rsatishi, innovatsion kadrlar menejmenti (IKM), strategik maqsad, taktik maqsad, kadrlarga doir yangiliklar(KYA).

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Mehmonxonalarda kadrlar tizimining rivojlanishi nimalarga bog'liq? Kadrlar tizimining tangligichi?
2. Kadrlarga oid yangiliklarni joriy qilish jarayonini tushuntiring.
3. Kadrlarga oid yangiliklarni tasniflashda qanday belgilarga e'tibor qaratish lozim?
4. Mamlakatimizda mehmonxona xodimlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish borasida qanday chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda?
5. Innovatsion kadrlar menejmentining maqsadi va vazifalari nimalardan iborat?
6. Nima uchun xodimlar yangiliklarga qarshilik ko'rsatishi mumkin?

7 – MAVZU. MEHMONXONA XODIMLARINING MEHNAT MUNOSABATLARI ETIKASI

7.1. Etika, etiket tushunchalari va etiket turlari

7.2. Xizmatlar sohasi xodimlarining imiji va ijobiy taassurot qoldirish yo'llari

7.3. Mehmonxonalarda o'zaro munosabatlarda insoniy fazilatlar

7.4. Mehmonxona xodimlarining tashqi ko'rinishi, kiyimlari va ularning xodimlar imijini shakllantirishdagi ahamiyati

7.5.Mehmonxonalarda salomlashish qoidalari

7.6.Mehmonxona rahbari va uning xodimlarni qabul qilish etiketi

7.1. Etika, etiket tushunchalari va etiket turlari

Etika – yunoncha "ethikos" so'zidan olingan bo'lib, "axloq, xulq, odob" ma'nolarini anglatadi. Etika atamasini birinchi bo'lib qadimgi yunon faylasufi Arastu (milldan avvalgi 384-322-yillar) muomalaga kiritgan.

Etiket – fransuzcha "etiquette"so'zidan olingan bo'lib, tom ma'noda "etiketka" yoki "birkani" anglatadi. Keng ma'noda esa "o'zini tutish, axloq, odob, xushmomalalik qoidalari" tushuniladi. Etiket iborasining o'ziga xos kelib chiqish tarixi bo'lib, u Fransiya qiroli Lyudovik XIV davri bilan bevosita bog'liq. Avvallari Fransiyada tovarning nomi yozilgan qog'oz yopishtirilib qo'yiladigan qoziqcha etiket deb nomlangan. Keyinchalik shu nom bilan tovar nomi yozilgan qog'ozning o'zi yuritila boshlangan. Fransiya qiroli Lyudovik XIV tantanali qabul marosimlaridan birida mehmonlarga "Xulq–atvor", ya'ni axloq qoidalari deb yozilgan "etiketka" deb nomlangan kartochka tarqatadi. Vaqt o'tishi va Fransiyada monarxiyaning mustahkamlanishi bilan etiketka so'zi etiket iborasiga, unda yozilgan qoidalar esa axloq va odob qoidalari deb yuritila boshlangan. Bugungi kunda etiket iborasi deyarli

dunyoning barcha tillarida ishlatiladi. Masalan, rus tili lug'atida etiket –jamiyatda o'zini tutishning (yurish – turish) belgilangan tartibi va muomala qilish shakli deb ta'riflanadi.

Jamiyatda shakllangan etiket qoidalari esa axloqiy me'yorlar deyiladi. Biznes sohasida ham o'ziga xos axloqiy me'yorlari mavjud. Shu me'yorlarga rioya qilingan holda biznes faoliyatini olib boradigan shaxslar ma'naviy madaniyatli deb hisoblanadi, ularning ishi ijobiy deb bahilanadi.

Etiket qoidalari qat'iy emas, jamiyatdagi o'zgarish bilan ular ham o'zgarib, takomillashib boradi: vaqtning o'tishi bilan ularning ba'zi birlari eskirib, qo'llanishdan chiqadi, o'rniga esa yangi axloq qoidalari paydo bo'ladi, ba'zi bir qoidalar takomillashib jamiyatdan jamiyatga o'tib boradi. Masalan, qadimiy Xitoy, Mongoliya va Misr xalqlari tomonidan salomlashish iborasi o'rnida ishlatilgan "Bugun siz ovqatlandingizmi?" yoki "Mollaringiz omonmi?" iborasi hozir ishlatilmaydi. Bularning o'rniga so'z bilan yoki qo'l berib salomlashish qoidalari qabul qilingan. Qadim zamonlarda harbiylar metalldan yasalgan sovut, temir qalpoq va qo'lqop kiyib yurishgan. Ular mehmondorchilikka ham shu kiyimda borishgan, lekin salomlashishda temir qalpog'i va qo'lqopini yechishgan. Ushbu salomlashish qoidasi takomillashib, bugungi kunda ba'zi bir mamlakatlarda bosh kiyim yechishi yoki ozgina ko'tarib qo'yish salomlashish qoidasiga aylangan. Demak, hozirgi zamon etiket qoidalari bundan oldingi zamonlarda shakllangan axloq va odob qoidalari mahsuli hisoblanadi.

Biznes–etiket deganda biznes sohasida yoki biznesmenlar o'rtasida qabul qilingan xalqaro va milliy etiket qoidalariga rioya qilish asosida biznes faoliyati bilan shug'ullanish tushuniladi.

Biznes–etiket kasbiy etiketning aniq bir turi bo'lib, umumfuqarolik axloq va odob qoidalaridan farq qiladi. Biznes–etiket qoidalari ham vaqt o'tishi bilan muomaladan chiqib, o'zgarib, takomillashib boradi. Biznes, ayniqsa, xalqaro biznes, diplomatiya, umumfuqarolik va boshqa sohalarda ba'zi bir etiket qoidalari, masalan, ovqatlanish etiketi qoidalari bir xil bo'ladi. Etiket qoidalarining barcha yo'nalishlarida bir xil qo'llanilishi ularning universalligini bildiradi. Ba'zi bir etiket qoidalarining bir jamiyatdan boshqasiga o'zgarmay o'tishi etiketning doimiyligi

deyiladi. O'zbekistonda biznes faoliyatini yuritish o'zbek milliy urf–odat qoidalari bilan boyitilgan Yevropa xalqaro biznes–etiket qoidalariga asoslanadi.

Jamiyatdan ajralgan holda odam bir o'zi hech qachon va hech qayerda yashay olmaydi. Agar u boshqa odamlar bilan munosabat o'rnatmasa, o'z fikrlarini boshqalarga izhor qilmasa, xursandchilik va qayg'u – g'amlarini boshqalar bilan baham ko'rmasa, uni hech qanday boylik ham, metin sog'liq ham baxtli qila olmaydi. Lekin jamiyatda yashash qator rasm–rusumlarga rioya qilishni talab etadi, chunki odamlarning o'zaro munosabatda bo'lishi, yurish–turish madaniyati insonlar tomonidan ming yillar davomida shakllangan ma'lum bir qoidalarga asoslanadi. Madaniyatli odam uchun etiket qoidalarini faqat bilish kifoya qilmaydi, ularni yoshlikdan butun umri davomida o'rganishi va rioya qilishi kerak.[9]

Etiket odamlarning o'zaro munosabatga kirishishi va yurish–turish modelini tuzish uchun zarur bo'lgan simvollar va belgilar tizimidan iborat bo'ladi. Har bir ijtimoiy soha modelini belgilaydigan etiket qoidalari mavjud bo'lib, ular quyidagilarga bo'linadi: umumfuqarolik etiketi, saroy etiketi, diplomatik etiket va harbiy etiket.

Umumfuqarolik etiketi – bu fuqarolarning bir–birlari bilan turli vaziyatlarda rioya qilishi kerak bo'lgan qoidalar va rasm–rusumlar majmui hisoblanadi. Umumfuqarolik etiketiga o'z xizmat doirasidan tashqarida diplomatiya xodimlari, davlat arboblari, harbiy xodimlar ham rioya qilishadi.

Saroy etiketi – deganda davlat saroylarida o'rnatilgan qoida va rasm–rusumlar tushunilib, ularga davlat boshqaruv idoralari xodimlari rioya qilishadi.

Diplomatik etiket – bu diplomatlarning va boshqa davlat rasmiy vakillarining turli diplomatik qabul va marosimlarda, rasmiy tashriflarda va muzokaralarda bir–birlari bilan munosabati va o'zini tutish qoidalarining majmui tushiniladi. Bu qoidalarga diplomatiya xodimlari va rasmiy shaxslar qat'iy rioya qilishadi.

Harbiy etiket – deganda armiya xizmati doirasida harbiylar tomonidan rioya qilinishi kerak bo'lgan o'zaro munosabat va yurish –turish qoidalari tushuniladi.

---

[9] Сабат эни Мери. Бизнес–этикет/ Энн Мери Сабат. – Пер. с англ. Б.Н.Остерова. – М.: ФАИР – ПРЕСС, 2004.

Xizmat ko'rsatish sohalarida, shu jumladan, mehmonxona sohasida, ***xizmat etiketi*** qoidalariga amal qilinadi. Biznes–etiket umumfuqarolik etiketining bir turi hisoblanib, mehmonxona sohasida ishlaydigan xodimlarning xizmat yuzasidan turli vaziyatlarda, uchrashuvlarda, mijozlar bilan o'zaro munosabatida rioya qilinishi kerak bo'lgan qoidalar majmui tushuniladi.

Etiket rahbar va xodimlarning turli xizmat vaziyatlarida so'zlashish (gaplashish) mahoratini mohirligini, o'zlarini tutishi (yurish-turish) va kiyinish uslubini o'z ichiga oladi. Bundan tashqari biznes–etiket qoidalarida kasb – mehnat muomalasi bilan bog'liq salomlashish, tanishish-tanishtirish, sovg'alarni tortiq qilish, kutib olish, hamkorlari va hamkasblari bilan suhbat o'tkazish, telefonda gaplashish, ovqatlanish stoli atrofida o'zini tutish, o'zgalarni hurmat-izzat qilgan holda bahslashish kabi masalalarga katta e'tibor beriladi.

Xushmuomalalik, xulq–atvor qoidalarini bilmaydigan, bilsa ham ularga rioya qilmaydigan xodim nafaqat o'ziga, balki mehmonxona obro'iga isnod keltiradi. Jamiyatda biznes sohasida yuqori martabaga erishish, ommaviy hurmatga, izzat–ikromga sazovor bo'lish uchun nafaqat biznes–etiket qoidalarini, balki jamiyatda o'rnatilgan barcha umumfuqarolik qoidalarini o'rganish va ularga rioya qilgan holda faoliyat ko'rsatish lozim.

Munosabatga tushish orqali odamlar o'z fikrlarini, atrof–muhitga, voqea va hodisalarga hamda boshqalarga bo'lgan munosabatlarini bildirishadi. Bundan tashqari odamlar bir–biri bilan muloqot qilish jarayonida sodir bo'layotgan voqealar va hodisalar, hatto o'ziga bo'lgan hurmat darajasi to'g'risida ma'lumotlar oladi, ya'ni o'zining qiziqishlari bo'yicha ma'lumotlarga bo'lgan talabini qondiradi. Boshqalar bilan munosabatga tushishning eng muhim tomoni odam boshqalardan ijobiy energiya oladi, uning kayfiyati ko'tariladi, hayotga va o'z kasbiga bo'lgan qiziqishi yanada oshadi. Shuning uchun ham odamlar azaldan bir–birlari bilan yaxshi munosabatda bo'lishga va ahil yashashga harakat qilib kelishgan.

Odamlarning jamiyatda tinch–totuv yashashi va turli sohalarda muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishining negizida ming yillar davomida shakllanib jamiyatda qabul qilingan urf–odat qoidalari (bir–birlari bilan muloqotga tushish, yurish–turish va turli

vaziyatlarda o'zini tutish) hamda rasm-rusumlarga rioya qilish yotadi. Bugungi kunda har bir soha xodimlari hayotida etiket qoidalari katta o'rin tutadi. Ularni o'rganib, egallab olish, birinchidan, xizmat ko'rsatish xodimlari uchun madaniyat belgisi hisoblanadi, ikkinchidan, ularga rioya qiladigan kishilarning faoliyatida muvaffaqiyatni ta'minlaydi. Shu sababli ham o'zini madaniyatli deb hisoblaydigan har bir kishi etiket qoidalarini yoshligidan boshlab butun umri davomida o'rganishadi. Hozirgi kunda etiket qoidalari boshlang'ich maktabdan boshlab o'rgatiladi.

7.2. Xizmatlar sohasi xodimlari imidji va ijobiy taassurot qoldirish yo'llari

Imidj – lotincha "imago" so'zidan olingan bo'lib, tom ma'noda "timsol, o'xshash" degan ma'noni anglatadi. Keng ma'noda esa "qandaydir shaxs, firma, tovar to'g'risida jamoat ongida shakllangan tassavvur, qiyofa yoki timsol" tushuniladi.

Tassavvur, qiyofa, timsol yoki siymo (bundan keyin taassurot yoki tassavvur deyiladi) umumiy ibora bo'lib, xizmatlar sohasi xodimlarining tashqi qiyofasi, kiyimi va kiyinishi, tozaligi, yurish–turishi, hatti–harakati, muloqot qilishi va har xil vaziyatlarda etiket qoidalari bo'yicha o'zini tuta olishi kabi tushunchalarni o'z ichiga oladi. Shuning uchun ham rahbar va xodimlar to'g'risidagi umumiy taassurot ularning mijozlar, hamkorlar va boshqa suhbatdoshlar bilan muloqotga kirishishi, tashqi qiyofasi, kiyinishi, maxsus tadbirlarda, jamoat joylarida, ko'chada va uyda yurish–turishlarini hamda hatti–harakatlarini kuzatishi natijasida shakllanadi.

Ijobiy taassurotning shakllanishida xizmatlar sohasi xodimlarining tashqi qiyofasi va kiyinish tarzi katta rol o'ynaydi. Shu sababli ham xodimning tashqi qiyofasini shakllantirish, yuz–ko'z tuzilishiga qarab kiyimi rangini, bichilishini va tikilishini tanlash hamda uni kiyish masalalari bo'yicha maxsus mutaxassislar shug'ullanadi. Ular imidjmeykerlar deb ataladi.

Imidjmeykerlar deganda davlat arboblari, siyosatchilar, artistlar, biznesmenlar kabi kishilarning reklamasi bilan shug'ullanadigan, obro'sini oshirish, shuhratini mustahkamlash uchun samarali imij

strategiyasini, taktika va texnologiyasini ishlab chiqadigan mutaxassislar tushuniladi.

Xizmatlar sohasi xodimlari uchun hamkorlari, suhbatdoshlari va xalq fikrida ijobiy taassurot qoldirish katta ahamiyatga ega. Rahbar to'g'risidagi birinchi taassurot qanday bo'lsa, uning ishi shunday ketadi: ijobiy bo'lsa - samarali, salbiy bo'lsa - samarasiz, chunki har qanday rahbar xodimning imiji o'zining hamkorlari va suhbatdoshlari fikrida qoldirgan taassuroti bilan bevosita bog'liq bo'ladi. Rahbar va xodimlar to'g'risidagi birinchi taassurot shakllanishi uchun atigi 10 – 15 soniya kifoya qiladi. Agar shu vaqt ichida rahbar va xodim o'zi to'g'risida ijobiy taassurot qoldira olsa, uning imiji shakllanib boradi. Shakllangan salbiy taassurotni ijobiyga aylantirish uchun ko'p vaqt sarflanishi mumkin. Shu boisdan ham ijobiy taassurot qoldirish uchun amalda qator qoidalarga rioya qilish lozim. Ular quyidagilardan iborat:

– mijozlar, hamkorlar yoki boshqa suhbatdoshlar bilan birinchi marta uchrashganda aytiladigan so'zlarning eng kamida 10 – 15 tasi juda salmoqli bo'lishi, ishonchli va ravon talaffuz qilinishi lozim. Uchrashuvning boshlanishidayoq minnatdorchilik bildirish suhbatdosh fikrida yaxshi taassurot qoldiradi, uning ko'nglini "yumshatadi" va suhbatni xushmuomilalik bilan olib borishga chorlaydi. Minnatdorchilik ham yaxshi so'zlar bilan adabiy tilda izhor etilishi lozim. Minnatdorchilik turli shakllarda bildirilishi mumkin, masalan, "Men bilan uchrashish uchun qimmatli vaqtingizni ajratganingiz uchun sizga katta minnatdorchilik bildiraman", yoki "Siz bilan uchrashganimdan juda ham xursandman", yoki hamkor tanish bo'lsa, "Yana bir bor ko'rishganimdan juda ham xursandman" va hokazo;

– suhbat o'tkazilayotgan joyda suhbatdosh hamkordan tashqari boshqa kishilar ham bo'lishi mumkin. Bunday vaziyatda siz nafaqat suhbatdoshingizda balki, boshqa kishilar fikrida ham o'zingiz to'g'ringizda ijobiy taassurot qoldirishga harakat qilishingiz kerak. Suhbatdoshda va boshqalar fikrida yaxshi taassurot qoldirishning samarali usullaridan yana biri ochiq chehra bilan muloqotga kirishishdir. Shuning uchun ham salomlashish, hol–ahvol so'rashda va minnatdorchilik bildirishda suhbatdoshning ko'ziga qarab, kulib

gapirish lozim. Salmoqli va ma'noli so'zlarni tanlab, kulib gapirish rahbar xodimning dadil va serg'ayratligidan darak beradi;

– dadil harakat qiladigan va shijoatli kishilar hammaga yoqadi. Shu boisdan ham ijobiy taassurot qoldirishda qadam tashlab yurishning ham ahamiyati katta. Binoga yoki ofisga kirganda, yoki birovni qarshi olganda, qadamlarni chiroyli bosish, jonli va serg'ayrat harakat qilish lozim. Ish davomida juda charchagan bo'lsangiz ham uni boshqalarga bildirmay, ishning oxirigacha ham shijoatli va jonli harakat qilishg. Hamkasblar, hamkorlar va boshqalar ham bu harakatingizni albatta ijobiy baholaydi;

– xizmatlar sohasi xodimlari to'g'risida ijobiy taassurot shakllanishining deyarli 80–90% uning tashqi qiyofasi hissasiga to'g'ri keladi, chunki soqol–mo'ylovlarining olinishiga, sochlarining taralishiga, kiyimiga, uning tozaligiga va kiyilishiga katta ahamiyat beriladi. Etiket qoidalariga ko'ra xizmatlar sohasi xodimlari soqol–mo'ylovlari qirtishlangan, sochlari esa qisqa olingan, taralishi yuz tuzilishiga mos kelgan, taqinchoqlari (soat, bilaguzuklari va uzuklari) o'ziga yarashgan bo'lishi shart. Ayollar taqinchoqlarining rangi va kattaligi bo'yicha boshqalarning diqqatini tortmaydigan va husniga husn qo'shadigan bo'lishi lozim.

Ijobiy taassurot qoldirishda oyoq kiyimlarining ham ahamiyati katta. Tuflilar yarqiragan holatgacha tozalangan bo'lib, xuddi yangiga o'xshab turgan bo'lishi kerak.

Imidjga salbiy ta'sir qiluvchi omillar. Insonga, ayniqsa, yoshlarga xos shunday xususiyatlar borki, ular keraksiz ma'lumotlarni o'ziga juda tez qabul qilishadi. Vaqt o'tishi bilan ular odatga aylanib, odamning o'zi sezmay ham qoladi. Sohibiga sezdirmasdan bunday odatlar o'zini boshqalarga doimo namoyon qilib turadi. Bunday odatlar rahbar va xodimlarda shakllangan bo'lsa, hamkor va boshqa suhbatdoshlari oldida ijobiy taassurot qoldirish bo'yicha ularning barcha harakatlarini puchga chiqaradi.

Imidjni shakllantiruvchi va ijobiy taassurot qoldirish yo'llari yuqorida ko'rsatilgan qoidalarga rioya qilish bilan bir qatorda mumkin qadar yomon odatlarni namoyon qilmaslikka harakat qilishni talab etadi. Bunday yomon odatlar quyidagilar bo'lishi mumkin:

– vaziyatni hisobga olmasdan keraksiz gaplarni gapirish;

– ko'cha va jargon so'zlarni ishlatish;

– doimo miyig'ida kulaverish;

– yonida o'tirganlarga va suhbatdoshlarga qo'li bilan teginaverish;

– qo'lini doimo cho'ntakka solib yurish;

– saqich chaynash;

– dazmollanmagan kiyimlarda va tozalanmagan tuflida yurish;

– ish va suhbatlarga sport kiyimlarini kiyib kelish;

– to'xtovsiz sigaret chekish;

– ertalabdan pivo yoki aroq ichib ishga kelish;

– tish va og'iz bo'shliqlarini tozalamaslik va b.

Shunday salbiy omillarning oldini olishga imkon beradigan ba'zi bir tavsiyalarni ko'rib chiqamiz.

Insonlarning so'z boyligi, imo–ishoralari va gapirish usuli ota–ona, o'rtoqlari, tengqurlari va ko'cha ta'sirida shakllanadi. Har qanday inson ham qandaydir darajada atrof–muhit mahsuloti hisoblanadi. Shu boisdan ham mijozlar, hamkor va boshqalar bilan bo'ladigan suhbatlarda, birinchidan, vaziyatni hisobga olgan holda kerakli so'z va gaplarni tanlab gapirish, so'zlarning oxirini "yutmasdan" aniq va ravon talaffuz qilish, ikkinchidan, ko'cha va jargon so'zlarni ishlatmaslik lozim, chunki ko'cha va jargon so'zlarning ishlatilishi xizmatlar sohasi xodimlarining madaniyati pastligidan darak beradi va imijini pasaytirib yuboradi.

Ba'zi birovlar juda ko'p kuladi albatta, kulgi insonga xos yaxshi fazilatlardan biri, lekin kulish ham har xil bo'ladi. O'z mavridida chiroyli tabassum qilish odamlarga malham beradi, kayfiyatini ko'taradi, suhbatning ijobiy borishi garovi hisoblanadi. Lekin ba'zi bir kishilarning miyig'ida bo'lar bo'lmasga kulaverishi boshqalar qalbida nafrat uyg'otadi. Aksariyat kishilar bunday kulgi turiga uni mazax qilish deb qaraydi. Shu sababli ham suhbat davrida miyig'ida kulish odati bor kishilar o'zlarini kulgidan tiyganlari yaxshiroq bo'ladi.

O'z qaddi–qomatiga, yuz–tuzilishiga yarashmagan, dazmollanmagan kiyimlarni kiyish, tozalanmagan oyoq kiyimlarida yurish, soqol–mo'ylovlari va sochlarini olmaslik, taramaslik, kattaligi, rangi va boshqa ko'rsatkichlari bo'yicha o'ziga yarashmagan taqinchoqlarni taqib yurish, ayollar uchun esa tizzasidan yuqorida

turadigan yubka, o'ta tiniq materiallardan tikilgan, tor ko'ylak va yubkalarni kiyib yurish va shunga o'xshagan etiket qoidalariga zid harakatlar xizmatlar sohasi xodimlari to'g'risida yomon taassurot qoldirishi bilan birga ularning imijiga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Saqich chaynash odamlar orasida eng keng tarqalgan salbiy odatlardan biri hisoblanadi. Afsuski, bunday odat bugungi kunda ko'pchilikka ham xos. Lekin saqich chaynamang deb aytish mumkin emas. Faqat shuni hisobga olish kerakki, ish va suhbat davrida saqich chaynash xalqaro tajribada madaniyat pastligining belgisi deb qaraladi.

Xalqaro etiket qoidalariga ko'ra rahbar xodimlar suhbat davrida o'z qo'llarini stol ostida ushlashlari kerak. Lekin ko'pchiligimizda shunday odat shakllanganki, qo'llarimizni stol ostida emas, cho'ntakda ushlaymiz. Eng yaxshisi, qo'lni stol ostida yoki ustida ochiq saqlagan ma'qul.

Birinchi uchrashuv va tanishuvlarda boshqalarga teginishning yagona shakli qo'l berib ko'rishish hisoblanadi. Boshqa vaziyatlarda teginish (qo'l bilan yelkasiga qoqib qo'yish, tirsak bilan urish, chimchilash, umuman qo'l bilan teginish) madaniyatsizlik belgisi deb qaraladi.

7.3. Mehmonxonalarda o'zaro munosabatlarda insoniy fazilatlar

Mehmonxona xodimlari faoliyatining o'ziga xos xususiyatlaridan biri shundan iboratki, ular ish yuzasidan har xil madaniyat darajasiga ega bo'lgan, turli millat vakillariga mansub insonlar bilan muloqotga tushadilar. Muloqot predmeti bo'lgan masalalarning ijobiy va tez hal bo'lishi uchun munosabat qilishning universal qoidalaridan to'g'ri foydalanishlari va o'zlarining insonga xos fazilatlarini esdan chiqarmasliklari kerak.

Mehmonxona rahbar va xodimlari o'z faoliyatlari yuzasidan respublikaning boshqa joylariga va chet davlatlarga ham borishlari mumkin. Chet mamlakatlarga borganda ham shu mamlakatning qonunlariga va xalqining urf–odat qoidalariga rioya qilishlari hamda hamkorlari bilan munosabatda etiket qoidalaridan foydalanishlari lozim. Hamkorlar bilan munosabat qilishning universal qoidalaridan

asosiylari quyidagilar hisoblanadi: tabassum, xushmuomalalik, sabr–toqatlilik va kamtarlik.

Tabassum. Insonlar chehrasining holatiga qarab uch xilga bo'lish mumkin: *beparvo chehrali, serjahl chehrali va tabassum chehrali.*

Chehradagi *beparvolik* insonga xos eng yomon xususiyatlardan biri hisoblanadi. Beparvolik hamkor yoki suhbatdoshga, uning gaplariga va fikriga hech qanday qiziqish yo'qligidan darak beradi. Buni tajribasiz va mohir bo'lmagan yoki qo'yilgan masalaning mohiyatini yaxshi tushunmaydigan kishilarning suhbati davrida yoki ularning o'tkazayotgan majlislarida kuzatish mumkin. Bundan tashqari beparvo chehra sohibining manmanligidan darak beradi, o'zini hamkoriga yoki suhbatdoshiga nisbatan ustun tutish belgisi hisoblanadi. Albatta, bunday kishilar suhbatidan ijobiy natija kutish qiyin.

Serjahl chehra sohibi nimadandir yoki kimdandir norozilik yoki jahli chiqib turganlik belgisi hisoblanadi. Bunday vaqtlarda madaniyatli hamkor yoki suhbatdosh undan kayfiyatingiz qanday deb so'ramasligi kerak. Odamlar jahlining chiqishiga va chehralarining o'zgarishiga olib keluvchi sabablar juda ham ko'p. Uning asosiy sabablaridan biri hamkor yoki suhbatdoshning madaniyatsizligi, sabr–toqatsizligi va etiket qoidalariga rioya qilmasligi hisoblanadi. Albatta, badjahlli chehra muammo yechilishini qiyinlashtiradi va ikkinchi tomonning ham kayfiyatini buzadi. Madaniyatli xodim birinchidan, o'zining badjahl holatini hamkoriga yoki suhbatdoshiga bildirmaslikka harakat qiladi, ikkinchidan, bildirmaslikning iloji bo'lmasa, kechirim so'rab, o'zining holatini aytishi va xafa bo'lmasligini hamkoridan yoki suhbatdoshidan so'rashi lozim.

Tabassumli chehra sohibi hamkorlarini va barcha suhbatdoshlarini o'ziga moyil qiladi hamda ularning diqqatini tortadi, ishonchli harakat qilishga va ishonchli gaplashishga imkon beradi. Tabassum dunyo mavjudodlaridan faqat insonga tortiq qilingan va katta ruhiy kuchga ega bo'lgan qobiliyat bo'lib, o'zaro va xalqaro munosabatlarda hamkorlik ko'prigi sifatida xizmat qiladi. U katta masofa va qiyinchiliklarni "bosib o'tib", o'z sohibiga faqat foyda keltiradi, muammolarning yechilishini osonlashtiradi. Shu sababdan

bo'lsa kerakki, xalqimizning "Yuzingizdan tabassum arimasin" degan maqoli bejiz aytishmaydi.

Yuqorida keltirilgan ma'lumotlardan ko'rinib turibdiki, mehmonxonada xizmat ko'rsatuvchi xodim muomalasidagi chehrasining holati unga foyda keltirishi yoki qarshi "ishlashi" mumkin. Lekin foyda keltirar ekan deb, har joyda va har qanday vaziyatda ham doimo jilmayish kerak emas, chunki ba'zi bir vaziyatlarda u o'rinli bo'lmasligi mumkin. Shuni yodda tutish kerakki, boshqa barcha vaziyatlarda tabassum hamkor va suhbatdoshlarga kuchli ijobiy ta'sir ko'rsatadi va ularning kayfiyatini ko'taradi.

Xushmuomalalik. Mehmonxona rahbar va xodimlari uchun o'zaro hamda xalqaro munosabat qilishning universal vositalaridan yana biri xushmuomalalik hisoblanadi. Xushmuomalalik – bu nafaqat mijozlarni, balki, hamkorlar, boshqa insonlarni ham hurmat qilish belgisi va madaniyatli kishilar o'rtasidagi muomala qilishning odatga aylangan usuli sifatida qaraladi. Xushmuomalalik o'zgalarga va o'ziga hurmat bilan qarash, hamkorlar va suhbatdoshlar manfaatini hisobga olish hamda ularning hurmatga sazovorligini tasdiqlashning elementar qoidasidir.

Xushmuomalalik munosabatga aloqador kishilarning kayfiyatiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi, natijada tomonlarning bir–biriga bo'lgan hurmati oshadi, bu esa o'z navbatida masalalarning ijobiy hal bo'lishiga, ish yuzasidan aloqalarning yanada mustahkamlanishiga imkon beradi. Shu sababli bo'lsa kerak, M.Servantes "Biror bir narsa xushmuomaladek shuncha arzon turmaydi va shunday qimmat baholanmaydi" – degan edi.

Ma'lumki, xushmuomalalik haqiqiy va soxta bo'lishi mumkin. Soxta xushmuomalalik – bu ikki yuzlamalik va madaniyatsizlik belgisidir. Haqiqiy xushmuomalalik kishilarning ichki madaniyati va his tuyg'ularidan kelib chiqadi va boshqacha muloqotga tushishga yo'l qo'maydi. Shuning uchun ham madaniyatli xodimlar mijozlar bilan, hamkorlari bilan, ko'chada, jamoat joylarida, oila a'zolari va o'rtoqlari bilan ham bir xil haqiqiy muomalada bo'ladi. Madaniyatli odamning xushmuomalaligi uning kayfiyatiga bog'liq bo'lmaydi.

Xushmuomalalik bir nechta shakllarda bo'lishi mumkin, masalan ochiq chehra bilan muomala qilish, hurmat–ehtirom bilan

(katta yoshdagilar va boshliqlarga nisbatan) muomala qilish, vazminli muomala qilish (notanish kishilar bilan), xolis hurmat yuzasidan xushmuomalalik qilish. O'ta xushmuomalalikning ham chegarasidan chiqmaslik kerak, chunki o'ta xushmuomalalik xushomadgo'ylikka va laganbardorlikka aylanib ketishi mumkin.

Dunyo xalqlarining o'zaro munosabat qilish poydevorini xushmuomalalik, ya'ni shirinsuxanlik tashkil qiladi. Shu sababli ham shirinsuxanlik chet mamlakatlar xalqlari va millatlar urf–odatlariga hamda vatandoshlarga bo'lgan hurmat belgisi, odob bilan munosabatda bo'lishning asosiy qoidalaridan biri hisoblanadi. Xushmuomalali kishilar doimo hurmat–izzatda bo'ladilar.

Sabr–toqatlilik. Mehmonxona xodimlari o'zlarining faoliyati davomida har xil tabaqali va tabiatli kishilar bilan, turli millat va din vakillari bilan muloqotga tushishlari, birga faoliyat ko'rsatishlari va birga yashashlari ham mumkin. Hatto shunday holatlar bo'ladiki, umuman yoqtirmaydigan, madaniyatsiz, o'ta tajang, o'zini tuta olmaydigan kishilar bilan muloqotga tushishga to'g'ri kelishi mumkin. Bunday kishilar bilan muloqotda bo'lishda ularning muomala qilish tarziga va hatti–harakatlariga ko'p e'tibor bermasdan, etiket qoidalariga ko'ra harakat qilish lozim, chunki, sabr–toqat qilgan kishi albatta o'z maqsadiga erishadi va uning ishi ijobiy yakunlanadi.

Kamtarlik. Kamtarlik etiketning eng asosiy va qadimiy qoidalaridan biri hisoblanadi. Kamtarlik – bu shaxs tomonidan jamiyat va fuqarolar oldidagi burchi, vazifalari hamda huquqlarini anglab yetishidir. Quyida kamtar xodimlarga xos asosiy fazilatlar keltirilgan:

- kamtar, madaniyatli rahbar va xodim boshqa xodimlarga nisbatan lavozimi yoki obro'yi yuqori ekanligini ta'na qilmaydi;
- turli vaziyatlarda ko'proq huquqga ega bo'lishni talab qilmaydi;
- o'zining xohishi bo'yicha jamiyat talablariga to'liq bo'ysunadi va amaldagi etiket qoidalariga ko'ra hatti–harakat qiladi;
- o'zini va jamiyat a'zolarini hurmat qiladigan inson o'zining shaxsiy ehtiyojlarini boshqa oddiy fuqarolarning moddiy sharoitiga qarab chegaralaydi;

- hamkorlarga va suhbatdoshlarga nisbatan ularning jamiyatdagi o'rnidan, qaysi millat va elatga mansubligidan, yoshidan, jinsidan qat'iy nazar, katta hurmat-ehtirom va xushmuomalalik bilan muloqot qiladi;

- jamoa oldidagi xizmatiga, hatti–harakatiga, gapiradigan gaplariga tanqidiy nuqtai–nazarda qaraydi.

7.4. Mehmonxona xodimlarining tashqi ko'rinishi, kiyimlari va ularning xodimlar imidjini shakllantirishdagi ahamiyati

Birinchi taassurot tashqi ko'rinish elementlari holatining majmui bo'yicha shakllanadi. Tashqi ko'rinish deganda xizmatlar sohasi xodimlariga birinchi qarashdayoq ko'zga tashlanadigan elementlar holatining majmui tushuniladi. Agar xodim tashqi ko'rinishi yaxshi bo'lsa, u va mehmonxona to'g'risida faqat ijobiy fikr shakllanadi, agar yomon bo'lsa salbiy fikr paydo bo'ladi. "Kiyimiga qarab kutib oladi, aqliga qarab kuzatib qo'yadi" degan xalq maqoli buni yaqqol tasdiqlaydi. Tashqi ko'rinish bo'yicha 10–15 soniya davomida shakllangan taassurot madaniyatli xodimga butun umri davomida xizmat qiladi.

Tashqi ko'rinish qator elementlardan tashkil topadi. Ulardan chehra, soch, soqol, mo'ylov, ustki ish kiyimi, oyoq kiyimi, galstuk, paypoq va turli taqinchoqlar tashkil qiladi.

Insonning tashqi ko'rinishini shakllantiruvchi elementlarni ikki guruhga bo'lish mumkin. Birinchi guruhga chehra, soch, soqol, mo'ylov va tirnoqlarni, ikkinchi guruhga esa ustki kiyimini (kostyum), ko'ylak, bo'yinboq'ni, oyoq kiyimi, paypoqni hamda taqinchoqlarni kiritish mumkin. Tashqi ko'rinishning birinchi guruh elementlari insonning tashqi qiyofasini belgilaydi va ikkinchi guruh elementlari bilan bir qatorda ularning kasbiy imidjini shakllantirishda katta rol o'ynaydi.

Agar siz hamkorlaringizda, hamkasblaringizda va boshqa suhbatdoshlaringizda o'zingiz to'g'ringizda yaxshi taassurot qoldirmoqchi bo'lsangiz, tashqi qiyofangiz, kiyimingiz va kiyinishingiz to'g'risida o'ylab ko'rishingiz shart.

Soqol - mo'ylovlari olingan yoki nafis shaklga keltirilgan qiyofaga ega bo'lish, qaddi-qomatiga, yuz tuzilishiga to'g'ri keladigan, bichilishi, tikilishi va rangi bo'yicha bugungi kun modasi talablariga javob beradigan kiyimni kiyib ishlash, xushmuomalali muloqot qilish xodimlarning mijozlarga, hamkasblarga, hamkorlariga va suhbatdoshlariga ko'rsatadigan hurmat belgilaridan biri hisoblanib, o'ziga nisbatan ishonch hosil qilishga yordam beradi.

Soch tabiatdan belgilangan funksiyasini bajarishdan tashqari insonlar tashqi qiyofasining bezagi sifatida ham qaraladi, chunki parvarish qilingan soch insonlarning ijobiy imijini shakllantirish uchun xizmat qiladi. Erkaklarning sochlari kalta, mo'ylovi esa qirtishlab olingan bo'lishi lozim. Sharqona etiket qoidalariga ko'ra soqol va mo'ylovlar qo'yilgan holda ham biznes bilan shug'ullanish mumkin. Bunday hollarda soqol - mo'ylovlar kalta olingan va ularni yuzga yarashadigan ma'lum bir shakl berilgan bo'lishi lozim. Soch va soqol - mo'ylovlar doimo parvarish qilinishi kerak: muntazam ravishda boshni yuvish, soch, soqol va mo'ylovlarni kalta kesib, shaklini tekislab yurish kerak. Bundan tashqari soqol - mo'ylovlarni olishda hidi uncha baland bo'lmagan odekalonlardan foydalanish tavsiya etiladi.

Xodimlar qaysi jinsga mansubligidan qat'iy nazar, tirnoqlarini doimo nazorat qilib borishlari lozim. Yevropa biznes–etiket qoidalariga ko'ra erkaklar ham o'z tirnoqlarini manikyur qilishlari mumkin, lekin sharqona etiket qoidalari tirnoqni doimo qisqa qilib olib yurishni va bo'yamaslikni tavsiya qiladi.

Bugungi kunda jamiyatimizda faoliyat olib boradigan ayollarning soni ham oshib bormoqda. Shu boisdan ham ushbu mavzuda nafaqat erkaklarning balki, ayollarning ham tashqi qiyofasi, ish kiyimlar va kiyinishiga qo'yiladigan talablarni ko'rib chiqamiz.

Ayollar uchun soch – bu go'zallik timsoli bo'lib, husniga husn qo'shishdan tashqari, yuz tuzilishidagi kamchimliklarini bildirmaydi. Shu sababli ham yuziga va qaddi - qomatiga yarashadigan soch turmagi ayollarning kasbiy imiji uchun xizmat qiladi.

Yevropa biznes–etiket qoidalariga ko'ra ayollarning sochlari yelkasigacha tushgan yoki undan kaltaroq qilib kesilgan, uzun ham

bo'lishi mumkin. Sochni kesmaslik sharqona qoidalarga ham to'g'ri keladi. Ayollar sochining parvarishiga qo'yiladigan asosiy talablardan biri uni muntazam ravishda yuvib turishi va jilo berishi hisoblanadi, yani ayollarning sochi doimo tovlanib turishi lozim. Albatta, sochning tabiiy rangini saqlashga harakat qilish kerak. Agar sochni boshqa rangga bo'yash zarur bo'lsa, rang faqat husnga husn qo'shadigan bo'lishi maqsadga muvofiqdir. Bunda soch ham butkul bir xil rangga bo'yalishi kerak. Har xil ranglarga bo'yalgan soch sohibasiga jiddiy qarashmaydi.

Ayollar har kuni tirnoqlarini yaltiramaydigan lak bilan bo'yab turishlari, tirnoqlar tagini tozalashlari va tirnoqlar atrofidagi o'simtalarni olib tashlashlari lozim. Albatta, ayollar tashqi qiyofasining shakllanishida uning qulog'iga taqiladigan taqinchoqlarning ham ahamiyati judda katta.

Ish kostyumi va uning kiyilishiga qo'yiladigan talablar. Xizmatlar sohasida to'plangan tajriba shuni ko'rsatadiki, aksariyat mehmonxonalarda maxsus ish kiyimlari joriy etilgan. Erkaklar uchun asosiy shaxsiy ish kiyimi kostyum hisoblanib, u kundalik va tantanali vaziyatlarda kiyiladiganlarga bo'linadi.

Kostyum materiali, rangi, sifati va kiyilishiga qatiy talablar qo'yiladi. Rahbar va xodimlar albatta ularga rioya qilishlari lozim: kostyum matosi sifatli, g'ijimlanmaydigan, rangi bo'yicha ko'zga yaqqol tashlanmaydigan va atrofdagilar diqqatini tortmaydigan bo'lishi kerak. Bunday talablarga to'q - ko'k, to'q - kulrang va kulrangli jun gazlamasi va gabardin javob beradi.

Kostyumlar bir yoki ikki bortli bo'lishi mumkin. Bir bortlisi amerikacha, ikki bortlisi esa yevropacha kostyum deb aytiladi. Bir bortli kostyumda tugmalari bir tomoniga, ikki bortli kostyumda esa ikki tomoniga ham qadalgan bo'ladi. Bir bortli kostyum klassik ahamiyat kasb etsa, ikki bortli kostyum esa uning sohibi to'g'risida zamonaviy ishbilarmon degan fikrni shakllantiradi. Ko'cha-kuyda yurishda, bir joyda kostyumda turishda, ish vaqtida va boshqa vaziyatlarda uning ma'lum bir tugmalari o'tkazilgan bo'lish kerak. Kostyumda yurganda yoki bir joyda oyoqda tik turganda ikki tugmali bir bortli amerikacha kostyumning yuqori tugmasi, uch tugmali komtyumning esa o'rtadagi tugmasi, ikki bortli yevropacha kostyumning esa hamma tugmalari o'tkazilgan bo'lishi shart.

Barcha rasmiy marosimlarda, prezidiumga chiqib o'tirganda, ma'ruza qilishda (turli maqsadlarda), teatr, mehmondorchilik va restoranda o'tirganda, kostyumning borti nechta bo'lishidan qat'iy nazar, uning yuqori tugmasi o'tkazilgan bo'lishi lozim. Kresloda o'tirib ishlashda yoki ovqatlanish paytida (restorandan tashqari) kundalik kostyumning tugmasi o'tkazib qo'yilmasligi ham mumkin. Issiq iqlim sharoitida yoz paytida, shu jumladan O'zbekiston sharoitida kostyum yechilib, ilgakka osilib qo'yilishi ham mumkin.

Kostyum nimcha (jiletka) bilan ham kiyiladi. Nimchali (jiletkali) kostyum uchtalik yoki troyka deb nomlanadi. Agar kostyum jilet bilan kiyiladigan bo'lsa, jilet o'zining uzunligi bo'yicha ko'ylakni va shim kamarini to'liq yopib turgan bo'lishi shart.

Erkaklarning kundalik kostyumi albatta ko'ylak, bo'yinboq' (galstuk) va tufli bilan kiyiladi. Ularni tanlash va kiyishga ham qator talablar qo'yilgan. Biznesmenlar o'z faoliyatida bu talablarga ham qat'iy rioya qilishlari lozim.

Erkak rahbarlar ko'ylagi va bo'yinboq'i. Yuqorida ta'kidlaganimizdek, mehmonxona rahbar va xodimlarining ko'rsatib o'tilgan ish kostyumlari ularga munosib bo'lgan ko'ylak va bo'yinboq' bilan kiyiladi. Maxsus kiyimlar joriy etilgan mehmonxonalarda kostyum bilan kiyish uchun yengi uzun manjetli va ko'krak cho'ntagi bo'lmagan oq va och havo rangli ko'ylak tavsiya qilinadi. Umuman olganda, ko'ylakning rangi mehmonxonalarda qabul qilingan firma ish kiyimining ruxsat berilgan rangiga bog'liq bo'ladi. Ba'zi bir mehmonxonalarda yo'l-yo'l ko'ylak kiyib ishlashga ham ruxsat beriladi. Faqat shuni e'tiborga olish kerakki, oq ko'ylak kiyimga va ish sharoitiga tantanalik kasb etsa, och havo rang ko'ylak esa ishga mansubligini ko'rsatadi.

Ko'ylak yoqalarining uchlari tugmaga o'tkaziladigan yoki o'tkazilmaydigan bo'lishi ham mumkin. Albatta, birinchi turdagi ko'ylaklar nazokatli ko'rinadi. Ularni ish hamda sport kostyumlari bilan ham kiyish mumkin. Guldor, rasmli va rangdor ko'ylak hamda bo'yinboq' rahbar xodimlar to'g'risida faqat yengiltaklik imijini shakllantirish uchun xizmat qiladi.

Ta'kidlanganidek, bo'yinboq' rahbar va xodim kostyumi ansamblini shakllantiradigan asosiy elementlardan biri hisoblanadi.

Uning rangi kostyum va ko'ylak ranglariga qarab tanlanadi. Bundan tashqari, uning uzunligiga, kengligiga hamda bir xil rangliligiga ham e'tibor beriladi.

Bo'yinboq' ko'zga yaqqol tashlanadigan rangli yoki guldor bo'lmasligi kerak. Uning rangi kostyum rangidan biroz ochiqroq, ko'ylak rangidan esa biroz to'qroq bo'lishi, uzunligi bo'yicha esa uning uchi shim kamari taqasining ustiga tushib turishi lozim. Bo'yinboq' kostyum yoqalari o'rtasida ko'rinib turgan ko'ylak yuzasini yopmasligi kerak, shuning uchun ham rahbar xodimlarga bir tonli va kengligi 7 – 9 sm bo'ladigan bo'yinboq'lar tavsiya etiladi.

Tufli, paypoq, kamar va aksessuarlar. Tuflining rangi xodim kostyumining rangiga qarab tanlanadi. Bundan oldin tavsiya etilgan ish kostyumlari asosan qora rangli tufli bilan kiyiladi. Tufli tabiiy charmdan tikilgan bo'lishi kerak. Butun ish davrida yarqiratib tozalangan tuflida yurish tavsiya etiladi. Qo'ng'ir rangli kostyumda va tuflida ishga kelish yengiltaklik belgisi hisoblanadi. Ish joyida har qanday ehtimolga qarshi tuflini tozalash uchun krem va cho'tka bo'lishi kerak.

Kostyumga tanlangan tufli paypoq bilan kiyiladi. Paypoq rangi esa kostyum rangiga qarab tanlanadi. Paypoqning rangi kostyum rangidan biroz ochiqroq bo'lishi lozim. Paypoq uzunligi bo'yicha boldirni yopib turishi va o'tirganda oyoqning ochiq joyi ko'rinmasligi kerak. Oq paypoqda ishga kelish rahbar xodimlar uchun yengiltaklik hisoblanadi.

Kostyum shimining kamari ham tabiiy charmdan tayyorlangan va qora rangli bo'lishi kerak.

Xizmatlar sohasi xodimlarining qo'lidagi taqinchoqlari ham katta ahamiyatga ega. Erkaklar barmoqlarida uylanganlik to'g'-risidagi uzukdan tashqari yana bitta uzuk taqishi mumkin. U ham bo'lsa rangi va o'lchami bo'yicha yaqqol ko'zga tashlanadigan bo'lmasligi kerak.

Soat ham asosiy aksessuarlardan biri hisoblanib, xodimning imijini shakllantirishda katta ahamiyatga ega. Rahbar xodim soati qimmatbaho va sifatli bo'lishi shart. Soat uchun tabiiy charmdan tayyorlangan yoki oqartirilgan temir tasmali soat tavsiya qilinadi.

Ruchka erkak rahbar uchun yozuv quroli sifatida xizmat qilishidan tashqari, asosiy aksessuarlardan biri hisoblanib, uning imijini shakllantirishda yoki mustahkamlashda katta ahamiyatga ega. Rahbar avtoruchkasi qimmatbaho va sifatli, takrorlanmas bo'lishi shart.

Ko'krak cho'ntagi ro'molchasi rahbar kostyumiga tugallanganlik ko'rinishini beradi va shu sababli kostyum uchun asosiy qo'shimcha elementlardan biri hisoblanadi. Lekin nufuzli korxonalarda ko'krak cho'ntagi ro'molchasi bilan ishga kelish amalda qabul qilinmagan. U asosan ishdan keyin tashkil qilinadigan uchrashuvlarda taqilishi mumkin.

Ayollar ish kiyimlari. Ayol kishi qayerda yashashi, qayerga borishi va faoliyatning qaysi turi bilan shug'ullanishidan qat'iy nazar go'zal bo'lishi kerak. Ayollar go'zalligini yanada nafislashtirishda ularning ish kiyimlari katta ahamiyatga ega.

Yevropa mamlakatlarining mehmonxonalarida rangi va bichilishi hamda turi bo'yicha qabul qilingan ish kiyimlarda faoliyat ko'rsatiladi. Ularning ba'zilarida ish kiyimi sifatida ayol biznesmenlar uchun faqat kostyum, ba'zilarida esa ko'ylak yoki yubka qabul qilingan bo'lsa, qolganlarida esa ish kiyimining uchala turiga ham ruxsat berilgan.

Yevropa biznes-etiket qoidalariga ko'ra, ayollar garderobida quyidagi ish kiyim turlari bo'lishi tavsiya etiladi:

- minimum bitta klassik kostyum;
- yuqori sifatli uzun yengli ko'ylak yoki bluzka;
- tufli;
- xushbichimli pidjak;
- taqinchoqlar.

Shuni yodda tutish kerakki, atrofdagilarda o'zi to'g'risida yaxshi taassurot qoldirishni istaydigan har bir ayol qaysi korxonada, qaysi kiyim turini kiyib ishlash qabul qilinganligidan qat'iy nazar, kiyiladigan kiyim turlari va taqinchoqlarni to'g'ri tanlay olishi kerak.

Kostyum kiyib faoliyat qilishga ruxsat berilgan mehmonxonalarda ayollarning asosiy ish kiyimi kostyum hisoblanadi. Ayollarning kostyumini tanlashda uning materialiga, rangiga va bichilishiga katta e'tibor berish lozim. Kostyumlari g'ijim-

lanmaydigan materialdan tikilgan bo'lishi kerak. Ayollar uchun yevropa etiket qoidalariga ko'ra yuqori sifatli qora, to'q - ko'k, kulrang, kul – jigar rangli kostyumlar va pidjak tavsiya qilinadi.

Ayollar kostyumi bluzka bilan kiyiladi. Uning rangi monoton bo'lib, kostyum rangiga to'g'ri kelishi kerak. Qora va to'q - ko'k kostyum oq, ochiq rangli kostyumlar esa qora yoki ochiq rangli bluzkalar bilan kiyiladi.

Agar mehmonxonada qora yoki to'q - ko'k rangli uzun ko'ylak yoki yubka ish kiyimi sifatida qabul qilingan bo'lsa, ko'ylak oq–qora rangli sharf, yubka esa yengi uzun oppoq bluzka yoki yengi uzun oq ko'ylak bilan kiyiladi.

Amalda qabul qilingan biznes–etiket qoidalariga ko'ra yoqasi chuqur o'yilgan uzun ko'ylak (dekolte) kiyib ishga kelish mumkin emas. Xuddi shuningdek, kalta bluzkaga o'xshagan kiyimlarni kiyib ishlash umuman man qilingan. Yubka uzunligiga yagona talab qo'yiladi, u ham bo'lsa uzunligi tizza ko'zidan baland, oyoq boldirining o'rtasidan past bo'lmasligi kerak. Demak, biznes faoliyatida kalta yubka kiyib ishlashga ruxsat berilmaydi.

Ayollarning ishda kiyishi kerak bo'lgan oyoq kiyimiga ham qat'iy talab qo'yiladi: birinchidan, oyoq kiyimi tabiiy charmdan tikilgan, rangi esa qora, to'q ko'k, jigar – kulrang va tabiiy charm rangi tusida bo'lishi mumkin; ikkinchidan ayol xodimlar oyoq kiyimlarining rangi ham kostyum, ko'ylak yoki yubka rangiga qarab tanlanadi. Yevropa biznes tajribasida ayol rahbarlar uchun poshnasining balandligi 5,0 dan 7,5 sm gacha bo'lgan tufli tavsiya qilinadi.

Ayollar imijini shakllantirishda taqinchoqlarining ahamiyati juda ham katta. Shu sababli ham taqinchoqlar katta mahorat bilan tanlanishi kerak. Bundan oldin ta'kidlanganidek, birinchidan, ular o'z sohibining husnini yanada go'zallashtirishi, ikkinchidan esa, suhbatdoshning diqqatini yaqqol tortmasligi kerak. Katta va yartiroq taqinchoqlar suhbatdoshning diqqatini darrov o'ziga tortadi, natijada suhbat obyektiga kam e'tibor beriladi, hatto masala yechilmay qolishi ham mumkin.

Ayollar uchun atir va labbo'yoq'i ham katta o'ringa ega. Atir yoqimli va uning hidi baland bo'lmasligi, pomada esa, xuddi

taqinchoqlardek, yarqiragan va yaqqol ko'zga tashlanadigan bo'lmasligi kerak.

7.5. Mehmonxonalarda salomlashish qoidalari

Har bir jamiyat o'zining urf - odatlari, rasm - rusumlari va ramzlari dunyosida yashaydi. Ular salomlashishga ham tegishli bo'lib, qadimiy urf–odatlardan biri hisoblanadi. Bugungi kunda ba'zi millat va elatlar salomlashishning biz uchun an'anaviy bo'lmagan shakllaridan foydalanishadi. Masalan, Afrikada yashaydigan zuluslar bir–biri bilan "Men seni ko'rayapman" so'zlarini ishlatib salomlashishsa, laplandlar faqat burunlari bilan ishqalashadi, samoanslar esa bir–birini hidlashadi. Agar siz bugungi kunda "Bugun siz ovqatlandingizmi?" yoki "Sizning mollaringiz omonmi?" degan so'zlarni eshitsangiz, albatta hayron bo'lar edingiz! Aynan qadimiy Xitoy, Mongoliya va misrliklar bir–birlari bilan uchrashishganida xuddi shu so'zlar orqali salomlashishgan. Salomlashish qoidalari ham jamiyatning o'zgarishi bilan shaklan va mazmunan o'zgarib, rivojlanib boradi. Ba'zi bir Yevropa mamlakatlari xalqlariga mansub bosh kiyimini yechib yoki ozgina ko'tarib salomlashish shakli qadimiy rimliklar urf–odatlari bilan bog'liq hisoblanadi.

Salomlashishda qo'l ushlab ko'rishish ham ajdodlarimizdan qolgan meroslardan biri hisoblanadi. Qadimda qo'l ushlab salomlashish qo'lida quroli yo'qligini bildirgan. Hozirgi vaqtda salomlashishda qo'l berib ko'rishish barcha xalqlarda standart an'anaga aylangan.

Salomlashish boshqalarga nisbatan hurmat, xayrixohlik, salomlashmaslik yoki pala - partish salomlashish esa ota–onaga, hamkor va hamkasblarga, tanish–bilishlariga, qarindosh urug'larga, o'rtoqlariga va umuman jamiyat a'zolariga nisbatan behurmatlik, o'ta madaniyatsizlik belgisi hisoblanadi. Yevropa va sharqona etiket qoidalari bo'yicha ham qo'l berib ko'rishiladi. O'zbekistonda qishloq joylarda nafaqat tanishlar bilan, notanish kishilar bilan ham salomlashish etiketi qabul qilingan, chunki qishloq joylarda ko'chalarda uchraydigan odamlarning soni kam bo'ladi. Lekin notanish kishilar bilan salomlashishda qo'l berib ko'rishish odatga

aylanmagan. Shahar joylarda hamma bilan salomlashishning imkoniyati yo'q, shuning uchun shahar joylarda faqat tanish–bilishlar, hamkor va hamkasblar bilan salomlashish qabul qilingan.

O'zaro salomlashish (so'rashish) va ko'rishish qoidalari biz o'zbek xalqi uchun oddiy tuyulishiga qaramasdan ular muayyan bilim va yetarli darajada diqqat-e'tiborni talab qiladi. "Assalomu alaykum" bilan boshlanuvchi salomlashishning birinchi qoidasi shundan iboratki, u har qanday vaziyatda sizning iltifotli va xayrixohligingizni ko'rsatadi. Sizning kayfiyatingiz yoki boshqa kishiga nisbatan salbiy munosabatingiz salomlashishning qanday bo'lishiga ta'sir qilmasligi kerak.

Salomlashish inson uchun eng yuqori qadriyat belgisidir. O'zaro munosabatlar jarayonida salomlashish, bir-biriga qo'l berish, kuchoq ochish jarayoni turli vaziyatlarda yuz berishi mumkin. Quyida jadvalda turli vaziyatlarda salomlashish qoidalarini keltirib o'tamiz (7.1-jadval).

7.1-jadval

Turli vaziyatlarda salomlashish qoidalari

Xodimlarning uchrashish vaziyati va varianti	**Quyidagilarda birinchi bo'lishi lozim**		
	Salom-lashish	**qo'l berish**	**taqdim qilish**
1. Erkak kishi uchun	+		+
Ayol kishi uchun		+	
2. Yoshi katta odam uchun		+	+
Yoshi kichik odam uchun	+		
3. Lavozimi bo'yicha katta odam uchun		+	+
Lavozimi kichik odam uchun	+		
4. Guruh yonidan o'tib kela-yotgan kishi uchun	+		
Guruhda turgan kishi uchun		+	+

5. Xonaga kirayotgan kishi uchun	+	+	
Xonadagi kishi uchun			+
6. Ketayotgan odamni quvib yetgan odam uchun	+		
Quvib yetilgan odam uchun			
7. Xonaga kirayotgan delegatsiya boshlig'i uchun	+		+
Xonada bo'lgan delegatsiya rahbari uchun		+	
«+» belgisi ma'lum vaziyatda harakatni amalga oshirayotgan xodim uchun bajarishi lozim bo'lgan ishlar			

Qo'l berib salomlashishda ham ma'lum bir etiket qoidalariga rioya qilinadi. Ular quyidagilardan iborat: salomlashayotgan kishilar tabassum bilan bir–birining yuziga qarab, barmoqlar (qo'l uchi) bilan emas, kaftlarini ushlab salomlashishlari kerak. Qo'l kaftlarini ushlab salomlashishda ham qo'lning uzatilish holatiga e'tibor berilishi shart, chunki yevropacha etika qoidalariga ko'ra qo'l kafti polga nisbatan vertikal holda uzatilsa, salomlashayotgan kishining siz bilan teng, agar salomlashishda qo'lning kafti yuqoriga qaratilgan bo'lsa, uning sohibi sizga bo'yso'nishga tayyor ekanligini bildiradi; agar siz bilan salomlashayotgan kishilardan biri salomlashish uchun qo'lining kaftini pastga qaratib uzatib, qo'lingizni qattiq qissa, salomlashayotgan kishining men sendan ustunman va sen menga bo'yso'nishing kerak degan maqsadini anglatadi. Sharqona etika qoidalariga ko'ra ikki qo'l kaftlari ham yerga nisbatan vertikal holatda alik olayotgan kishiga uzatilishi kerak.

Salomlashish va tanishish odamlar o'rtasidagi munosabatlarning boshlanishi hisoblanib, ularning bir–biriga bo'lgan hurmatini bildiradi. Shuning uchun, har bir holatda salomlashayotgan kishiga nisbatan xushmuomalada yoqimli so'zlar orqali o'zlarining yaxshi niyatlarini tilashadi. Masalan, greklar "sog' bo'ling", arablar "senga tinchlik", ruslar "salomat bo'ling" yoki "sog' bo'ling", hindular "hammasi yaxshi", o'zbeklar "assalomu–alaykum" kabi so'zlar orqali tilaklarini bildirishadi.

Hozirda, ayniqsa, yoshlar o'rtasida, salomlashishning "salyut", "salom" va yelkasiga qo'l bilan qoqib qo'yish kabi shakllari ham ishlatilmoqda. Lekin ular etiket qoidalari statusiga ega emas va salomlashishning jargon (qo'pol) shakli hisoblanadi. Shu sababli ham o'zini madaniyatli deb hisoblaydigan xodim ularni ishlatmaslikka harakat qilishi kerak.

Xizmat etiketi, shu jumladan, biznes–etiket doirasida salomlashadigan va tanishadigan kishilarning jinsi, yoshi va lavozimini hisobga oladigan qator etiket qoidalari shakllangan. Bu qoidalar, bundan oldin ta'kidlanganidek, kishilarning bir–biriga bo'lgan munosabati va kayfiyatiga bog'liq bo'lmaydi.

Qo'l berib ko'rishish salomlashishning keng tarqalgan usuli hisoblanadi. Salomlashishda qo'l berib ko'rishish nafaqat erkaklar o'rtasida, ayol va erkaklarning bir - biri bilan uchrashuvlarida va xayrlashishlarida ham keng qo'llaniladi.

Mehmonxonalarda shunday vaziyatlar bo'ladiki, bir jinsli, teng yoshli va lavozimli ikki kishi uchrashganida birinchi bo'lib kim salomlashishi kerak degan savol ayniqsa, yoshlar o'rtasida tez–tez tug'ilib turadi. Amaldagi etiket qoidalariga ko'ra bunday vaziyatda kimning madaniyat darajasi yuqoriroq bo'lsa, u birinchi bo'lib salomlashadi.

7.6. Mehmonxona rahbari va uning xodimlarni qabul qilish etiketi

Rahbar xodimlar yuqori tashkilot yoki jamoa tomonidan mutaxassislar o'rtasidan tanlanadi. Ularni tanlashda bilim saviyasi, kasbi bo'yicha tajribasi, tashkilotchiligi va mehmonxona xodimlari o'rtasidagi obro'-e'tibori hisobga olinadi. Bozor iqtisodiyoti davrida korxonaning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishida rahbar xodimlarning bilim darajasi, tajribasi, tashkilotchiligi va obro'sidan tashqari, hamkasblari bilan muomala qilishi hamda o'zini tuta olishi madaniyati katta ahamiyatga ega, chunki mehnat faoliyati bilan shug'ullanadigan har bir odam o'z vaqtining deyarli 3/1 qismini korxonada o'tkazadi. Ish vaqtining samarali o'tishi va xodimlarning kayfiyati korxona rahbarining rahbarlik qilish madaniyatiga va san'atiga bog'liq bo'ladi.

Qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun mehmonxona rahbari xodimlarini jipslashtira olish, ular faoliyatini maqsadli yo'naltira olish qobiliyatiga ega bo'lsagina har qanday og'ir mehnat ham xodimlar tomonidan jon–dil bilan va sifatli bajariladi.

Demak, rahbar etiketi deganda unga bo'yso'nadigan xodimlar va atrofdagilar bilan hurmat bilan muloqotda bo'lishi va suhbatlar o'tkazish qoidalari tushuniladi. Shuning uchun rahbar xodim amaldagi etiket qoidalarini yaxshi bilishi va bu sohada boshqalarga o'rnak bo'lishi kerak. Yuqorida ta'kidlanganidek, rahbar tashkilotchi ham bo'lishi lozim. Muomala qilish qoidalariga rioya qiladigan va to'g'ri foydalanadigan, o'z xodimlarini hurmat qiladigan yuqori madaniyatli mutaxassis rahbarligida ishlash, xodimlarning o'z burchlariga e'tiqod bilan qarash tuyg'usini shakllantiradi, kasbiga bo'lgan g'ururini yana ham oshiradi. Chunki bunday rahbar tomonidan boshqariladigan jamoada har bir xodimning o'z ishiga ijodiy yondashishiga, ularning sog'lig'iga, mehnat unumdorligiga va xizmat sifatining oshishiga ijobiy ta'sir ko'rsatuvchi muhit vujudga keladi. Bugungi bozor iqtisodiyoti sharoitida jamoa a'zolari bilan muomala qilish madaniyatiga quyidagi jamiyat talablari qo'yiladi:

Samimiylik. Rahbar xodim o'zining qo'lostida ishlaydigan xodimlar bilan, shu jumladan, oila a'zolari va do'stlari bilan ham samimiy munosabatda bo'lishi kerak. Rahbarning xodimlar bilan qalbaki munosabatda bo'lishi, ular obro'sining tushib ketishi natijasida mehmonxonada muammoli vaziyatlarning kelib chiqishiga hamda ko'rsatilayotgan xizmat sifatining keskin pasayib ketishiga olib keladi;

Xayrixohlik. Rahbar o'zining xodimlariga xayrixohlik bilan qarashi, ularning fikr-mulohazalariga quloq solishi, mehmonxona oldidagi muammolarni hamjihatlikda hal qilishda faol ishtirok etishi lozim. Aks holda jamoa va rahbar o'rtasida nizoli vaziyatlar kelib chiqishi mumkin;

Rostgo'ylik, ya'ni haqqoniylik. Rahbar o'zining qo'lostida ishlaydigan xodimlariga bir ko'z bilan qaraydigan, ularni tabaqaga ajratmaydigan va doimo haqqoniy gapiradigan bo'lishi lozim;

O'z so'zining ustidan chiqa olishi rahbarning asosiy axloqiy burchlaridan biri bo'lib, jamoa a'zolariga bergan va'dasining

ustidan chiqa olishidir. Rahbar va mutaxassislarning bu qoidaga amal qilishi jamoa bilan jipslashib, qo'yilgan maqsad sari intilish imkonini beradi;

Ma'lumki, rahbarning ishchanligi va shaxsiy fazilatlari uning rahbarligidagi jamoa a'zolari bilan ishlashda namoyon bo'ladi. Rahbarning asosiy vazifalaridan biri jamoada nizoli vaziyatlar chiqishining oldini olish, agar bunday holatlar sodir bo'lsa, vaziyatdan chiqish choralarini ko'rishi hisoblanadi. Buning uchun rahbar o'zining qo'l ostida ishlayotgan kishilarni hurmat qilishi, ular bilan do'stona munosabatda bo'lishi, har bir jamoa a'zosining qo'shgan hissasini xolisona, moddiy va ma'naviy baholashi, xodimlarning hatti-harakatlarini boshqarishning huquqiy mexanizmidan foydalana olish qobiliyatiga ham ega bo'lishi kerak.

Yuqorida ta'kidlanganlardan tashqari rahbar xodimlarga insoniy fazilatlar bilan bog'liq talablar ham qo'yiladi. Ular quyidagilardan iborat (7.1-rasm):

- o'z xodimlari bilan birinchi bo'lib salomlashishga harakat qilish;
- jamoa a'zolarining shaxsiy iltimoslarini mumkin qadar bajarilishiga yordam berish, lekin ularning bajarilishida o'zining hissasi borligini eslatmaslik;
- o'z xatolarini tan olish, o'zining qo'lostida ishlaydiganlarni qo'llab–quvvatlash;
- o'z xodimlari va boshqa kishilarga nisbatan hatti–harakatlarini tanqidiy tahlil qilish;
- birovlarni xafa qilmaslik, o'ch olmaslik, birovning qachondir qilgan xatosini yuziga solmaslik;
- bir kishining gapini ikkinchi kishiga yetkazmaslik, o'z maqsadiga erishish uchun odamlarni bir–biriga qarama–qarshi qo'ymaslik va b.

7.1-rasm. **Rahbar xodimlarga insoniy fazilatlar bilan bog'liq qo'yiladigan talablar.**

Rahbar o'zining ish faoliyati yuzasidan nafaqat o'z qo'l ostida ishlaydigan xodimlar bilan, balki boshqa kishilar bilan ham muomalaga tushishga majbur bo'ladi. Buning uchun har bir rahbar tashrif buyuruvchilarni qabul qilishi va ular bilan gaplashishda insoniyatga xos bo'lgan etiket qoidalariga rioya qilishi shart.

Rahbarning huzuriga tashrif buyuruvchilarni, shu jumladan, mehmonxona xodimlarini qabul qilish madaniyati nafaqat xush-muomalali bo'lishni, balki qabulxonasi va tashrif buyuruvchilarni qabul qilish shakllarini ham o'z ichiga oladi. Chunki mehmonxona rahbari qabulxonasi va o'tirish xonalarining shinamligiga, dizayniga hamda rahbar ismi–sharifining va qabul vaqtining aniq ko'r-satilganligiga qarab rahbarning umumiy madaniyati, ishni tashkil qilinganlik darajasi to'g'risida ham xulosa chiqaradi. Shuning uchun rahbarning qabulxonasi va o'tiradigan xonalari yaxshi bezatilgan, shu bilan birga shinam, uning ismi–sharifi va qabul qilish vaqti chiroyli qilib yozilgan va tashrif buyuruvchilarga ko'rinadigan joyda osib qo'yilgan bo'lishi shart.

Madaniyatli rahbar tashrif buyurgan shaxsni, uning kimligidan, yoshidan qat'iy nazar, o'rnidan turib kutib olishga va birinchi bo'lib salom berishga harakat qiladi. Agar tashrif buyuruvchi shaxs ayol kishi, yoshi yoki martabasi ulug' kishilardan bo'lsa, o'tirishga yordam beradi.

Etiket talablariga ko'ra madaniyatli rahbar xodim vaqtini tejash maqsadida bir necha kishini birdaniga qabul qilmaydi, chunki tashrif buyuruvchilarning aksariyati boshqalar, ayniqsa, begona kishilar bor joyda o'zini noqulay sezishi, aytishi kerak bo'lgan gaplari va fikrini oxirigacha ayta olmasligi mumkin. Bundan tashqari tashrif buyuruvchilarning shaxsi bilan bog'liq gaplarni eshitish birga kirgan boshqa kishilar uchun noqulay bo'ladi.

Madaniyatli rahbar yozib qo'yilgan qabul vaqtida biron kishini ma'lum sababga ko'ra qabul qila olmasa, undan kechirim so'rab, qabul qila olmaslik sabablarini va qaysi kun, soatda qabul qilishini aytadi.

Rahbarning madaniyatlilik belgilaridan yana biri kayfiyati yomon va tajang bo'lib turgan bo'lsa ham o'z xodimlari va boshqa kishilarni ochiq chehra bilan kutib olishi, birinchi bo'lib salomlashishi kerak. Aks holda rahbarning yomon kayfiyati

xodimlarning mehnat intizomiga va xizmat sifatiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Agar biror sababga ko'ra tashrif buyurgan shaxs rahbarning ismi–sharifini eslay olmasdan qiynalib yoki gapni boshlay olmasdan uyalib turgan bo'lsa, birinchi holda o'zining ismi–sharifini huzuriga kelgan mehmonga yana bir bor aytishi, o'zi xushmuomalalik bilan gapni boshlashi, masalan, hol–ahvolini, sog'lig'ini so'rashi mumkin.

Yuqori madaniyatli rahbar tashrif buyurganlarga nisbatan tajanglik qilmaydi, ularning gaplarini bo'lmasdan, luqmalar tashlamasdan oxirigacha eshitadi. Keyin xushmuomalalik bilan suhbat mavzusiga nisbatan o'zining fikrini bildiradi.

Etiket qoidalariga amal qiladigan har bir rahbar xodim qabuliga tashrif buyurganlar bilan suhbat paytida stolini taqillatib yoki telefonda uzoq gaplashib o'tirmaydi. U suhbatdoshining gaplarini diqqat bilan tinglaydi va so'zlashish davrida butun e'tiborini suhbatdoshga qaratadi. Telefonda gaplashishga majbur bo'lganda ham suhbatdoshidan kechirim so'raydi va telefonda qisqa gapiradi. O'zi rahbarlik qilayotgan mehmonxona xodimlari tashrif buyurganida, ularning ismi–shariflarini tilga olib gaplashadi. Bundan tashqari, tashrif buyuruvchilarning ba'zi bir kamchiliklariga sabr–toqat bilan qarab, ularni hisobga olgan holda muloqot qiladi.

O'zini madaniyatli deb hisoblaydigan rahbar qabuliga kelgan kishilar bilan gaplashishda gap mavzusiga taalluqli bo'lmagan qog'ozlarni o'qib, boshqalarga telefon orqali qo'ng'iroq qilib, gaplashib o'tirmaydi. Baland ovoz bilan gaplashmaydi va ularning kayfiyatiga salbiy ta'sir qiladigan imo–ishoralarni hamda qo'pol so'zlarni ishlatmaydi. O'z xodimlari bilan bo'ladigan suhbatning buyruq shakliga aylanishiga yo'l qo'ymaydi, topshiriqlarni ham iltimos shaklida beradi. Suhbatning oxirida, agar masala yechilmagan bo'lsa, tashrif buyuruvchiga natijasini yetkazish shaklini va vaqtini aytadi. Suhbatning oxirida rahbar o'rnidan turib, yaxshi tilaklar tilab, tashrif buyuruvchi bilan xayrlashadi.

Tayanch so'z va iboralar: etika, etiket, biznes –etiket, umumfuqarolik etiketi, saroy etiketi, diplomatik etiket, harbiy etiket, xizmat etiketi, imij, imijga salbiy ta'sir qiluvchi omillar, ish kostyumi, ayollar ish kiyimlari, salomlashish qoidalari, xodimlarni qabul qilish etiketi.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Jamiyatda shakllangan etiket qoidalariga misollar keltiring.
2. Biznes – etiket deganda nimani tushunasiz?
3. Xodim ijobiy taassurot qoldirishi uchun qanday qoidalarga rioya qilish lozim?
4. Imijga salbiy ta'sir qiluvchi omillarni sanab bering.
5. Hamkorlar bilan munosabat qilishda tabassum, xushmuomalalik, sabr - toqatlilik, kamtarlik kabi fazilatlarning ahamiyatini tushuntiring.
6. Yaxshi taassurot qoldirish uchun tashqi qiyofa, kiyim va kiyinishning o'rni va roli.
7. Ish kostyumi va uning kiyilishiga qo'yiladigan talablarni izohlang.
8. O'zaro salomlashish qoidalarini tushuntiring.
9. Turli vaziyatlarda salomlashish qoidalari tartibini keltiring.
10. Rahbar etiketi deganda nimani tushunasiz?

8 – MAVZU. MEHMONXONA XODIMLARINING NUTQ MADANIYATI

8.1. Madaniy nutqning asosiy kommunikativ sifatlari

8.2. Mehmonxona rahbarining hamkorlar bilan suhbat o'tkazishga qo'yiladigan talablar

8.3. Xizmat yuzasidan xatlar yozish va elektron vositalar orqali muloqot qilish

8.4. Telefon orqali suhbatlashishning o'ziga xos qoidalari

8.1. Madaniy nutqning asosiy kommunikativ sifatlari

Nutq odobi mehmonxona xodimining umumiy axloqini belgilovchi asosiy mezondir. **Nutq madaniyati** – deganda aytilishi zarur bo'lgan xabarlarni suhbatdoshni hurmat qilgan holda, uning ko'ngliga mos, adabiy me'yordagi ifodalar bilan yetkazish tushuniladi. Har qanday noxush xabarni ham suhbatdoshga beozor yetkazish mumkin. Buning uchun inson tilni, adabiy til me'yorlarini, ayniqsa, turizm va mehmonxona biznesi sohasida xorijiy til me'yorlarini mukammal bilishi lozim. Muloyim, yoqimli va odobli so'zlash ham o'z-o'zidan paydo bo'lmaydi. Unga yoshlikdan ongli mashqlar qilish, tilning lug'at boyligini egallash, bu borada nutqi ibratli insonlarga taqlid qilish ulardan o'rganish orqali erishish mumkin.

Lug'aviy so'z boyligi, grammatik to'g'ri, badiiy ifodalangan, mantiqiy tuzilgan, maqsadli imo-ishoralardan iborat nutq madaniy nutq hisoblanadi. "Nutq madaniyati" tushunchasi og'zaki va yozma nutqqa tegishlidir. Har ikkisi ham mazmunli, tushunarli, ifodali va zamonaviy bo'lishi kerak. Xodimning yozma nutq madaniyati quyidagi hujjatlar bilan ishlashda namoyon bo'ladi:

- mijozlarga, hamkor firmalarga xat yozishda;
- hisobotlarni rasmiylashtirishda;
- kundalik buyurtma xatlarda va sh.k.

Til shunday ma'no-mazmunni anglatadiki, uning mavjud bo'lishi va ifodalanishi nutq orqali amalga oshadi. Til bir tomondan nutq hosil qilinadigan va tushuniladigan qurilma sifatida talqin qilinsa, ikkinchi tomondan, mutaxassislar nutq faktlaridan xulosa qiladigan qoidalar tizimi, birliklar majmuasidir. Bu tushunchalarning har ikkalasi ham o'zaro bir-biriga bog'liqdir, chunki til qurilma sifatida mohiyatni anglatadi, bu mohiyatni unda mavjud bo'lgan qoida va birliklar orqali bilish mumkin. Nutq, birinchidan, fikr-mulohaza bildirish jarayoni, ikkinchidan, u til qurilmasi faoliyati natijasidir. Til va nutq haqida bildirilgan bunday fikrlarga asoslanib xulosa qilish mumkinki, ular o'zaro bog'liq, bir-birini taqozo etuvchi hodisalardir va ayni paytda, ular o'rtasida muayyan farqlar ham mavjudki, bularni alohida eslab o'tish lozim bo'ladi.

Til potensial hodisa bo'lib, insonlar ongida bolalikdan o'zlashtirilgan gapirish qobiliyati va nutq orqali ifodalangan fikrni tushunish vositasi sifatida mavjud bo'ladi. Nutq esa mavjud imkoniyatni voqealantirish va so'zlashuv qobiliyatini aniq muhitda amalga oshirish jarayonidir. Nutq har bir alohida kishini individ va shaxs sifatida xarakterlovchi eng samarador vositalardan biridir. Insonlar muloqoti nutq orqali amalga oshiriladi. Uning yordamida kishilar o'z fikrini, hissiyotlarini, kayfiyatini istaklarini ifodalaydi. Nutq individual hodisa bo'lsa-da, aksariyat hollarda biz bir-birimizni tushunamiz. Tushunish so'zlashish faoliyatida ayrim o'ziga xos va umumiy xususiyatlarning mavjudligi tufayli yuz beradi. Bunday xususiyatlar muayyan til jamoasi ishlatadigan birliklar (fonemalar, morfemalar, so'zlar, gaplar) va ulardan foydalanish qoidalarining umumiyligidadir. Umumiy birliklar va qoidalar til tizimiga mansub bo'lib, ularning individual nutqda ishlatilishi nutqning tuzilmaviy asosini tashkil qiladi. Aynan shu asosda nutqning muloqot jarayonidagi vazifasi amalga oshiriladi. Gapirish va tushunish jarayoni kishilar orasida fikr almashinuvini, hissiyotlarini bildirish, axborot uzatish ehtiyoji tufayli ro'y beradi va bularning hammasi ijtimoiy munosabatlarga asoslanadi. Nutqning aynan mana shu ijtimoiy asosini til tizimi tashkil qiladi. Demak, nutq umumiy va ijtimoiy xususiyatga ega bo'lgan tilga nisbatan individual munosabatdagi hodisadir.

Nutq – til imkoniyatini namoyon etish, ovozli yoki yozuvli shaklga ega insonlar o'rtasidagi muloqot vositasidir. Nutqda til imkoniyatlaridan foydalanish insonga ma'lum mavzudagi aniq bilimlar majmuini yorqin ifodalash imkonini beradi. Nutqning tushunarliligi, aniqligi va ifodaliligi so'zlarni to'g'ri tanlash, iboralar tuzilishi kabi ko'pgina omillarga bog'liq bo'ladi.

Nutq har tomonlama yaxshi bo'lishi uchun o'z oldiga ma'lum talablarni qo'yadi. Bu talablar nutqning to'g'riligi, aniqligi, mantiqiyligi, ta'sirchanligi, tozaligi va maqsadga muvofiqligidir.

8.1-rasm. **Nutqqa qo'yiladigan talablar.**

Nutqning to'g'riligi. «To'g'rilik deganda, – deb yozadi V.G.Kostomarov – nutq madaniyatining zarur va birinchi sharti sifatida adabiy tilning ma'lum paytda qabul qilingan me'yoriga qat'iy va aniq muvofiq kelishini, uning talaffuz, imloviy lug'at va grammatik me'yorlarini egallashni tushunish lozim bo'ladi». Nutqning to'g'riligi uning eng muhim aloqaviy fazilatidir. Nutq to'g'ri bo'lmasa, boshqa kommunikativ sifatlari ham buziladi. Nutqning tuzilishi to'g'ri bo'lmasa, uning mantiqiyligi, aniqligi, maqsadga muvofiqligiga ham putur yetadi. Nutq to'g'ri bo'lishi uchun, asosan ikki me'yorga – urg'u va grammatik me'yorga qattiq amal qilishni talab qiladi. So'zlardagi urg'uning ko'chishi bilan

ma'no ham ba'zan o'zgarib ketishi mumkinligini esdan chiqarmaslik lozim. Bu ham nutqning buzilishiga olib keladi.

Nutqning aniqligi – bu so'zning o'zi ifodalanayotgan voqelikka mos va muvofiq kelishidir. Aniqlik nutqning muhim fazilatlaridan biri sifatida qadimdan ma'lum. Aristotel: «Agar nutq noaniq bo'lsa, u maqsadga erishmaydi», - degan. Agar xodim o'zi fikr yuritmoqchi bo'lgan nutq predmetini yaxshi bilsa, unga mos so'zlar tanlasa va o'zi tanlagan so'zlar ma'nolariga mos vazifalar yuklatilsa, nutq aniq bo'ladi.

Nutqning mantiqiyligi to'g'rilik va aniqlik bilan chambarchas bog'langanligidadir. Chunki grammatik jihatdan to'g'ri tuzilmagan nutq ham fikrni ifodalash uchun noto'g'ri tanlangan lug'aviy birlik ham mantiqning buzilishiga olib kelishi tabiiydir. Mantiqiy izchillikning buzilishi suhbatdoshga ifodalanayotgan fikrning to'liq borib yetmasligiga, ba'zan umuman anglashilmasligiga olib keladi. Nutqni tuzishdagi e'tiborsizlik natijasida ba'zan, hatto mantiqsizlik yuz beradi.

Nutqning maqsadga muvofiqligi deganda yaxlit bir fikrlar rivoji izchil bo'lgan, har bir so'z, ibora aniq maqsadga muvofiq ravishda ishlatiladigan nutqni tushunish mumkin.

Nutqning tozaligi – deganda, eng avvalo, uning adabiy tilning lisoniy me'yoriga muvofiq kelishi yo kelmasligi tushuniladi. Darhaqiqat, yaxshi ideal nutq hozirgi o'zbek adabiy tili talablariga mos holda tuzilgan bo'lishi, turli til, g'ayri adabiy til unsurlaridan holi bo'lishi kerak. Bu masalaning lisoniy tomoni bo'lib, nutqiy tozalikning nolingvistik jihatlari ham undan kam bo'lmagan ahamiyatga ega. *Parazit so'zlar* deb ataluvchi lug'aviy birliklar ham til madaniyati uchun yotdir. Ular, asosan so'zlashuv nutqida ko'p ishlatilib, xodimning o'z nutqini kuzatib bormasligi, e'tiborsizligi natijasida paydo bo'ladi va bora-bora odatga aylanib qoladi. Masalan, ayrim insonlar o'zlari sezmagan holda «demak», «xo'sh» kabi so'zlarni qaytarishga o'rganib qolganlar.

Nutqning ta'sirchanligi – deganda, asosan og'zaki nutq jarayoni nazarda tutilgan va shuning uchun uning suhbatdosh tomonidan qabul qilinishidagi ruhiy vaziyatni e'tiborga olish ham muhimdir. Ya'ni xodim mijozlarni hisobga olishi – ularning bilim darajasidan tortib, millati, hatto yoshigacha o'z nutqining mijozlar

tomonidan qanday qabul qilinayotganini nazorat qilishi lozim bo'ladi. Professional bilimga ega bo'lgan insonlar oldida sodda tilda gapirish maqsadga muvofiq bo'lmagani kabi oddiy, yetarli darajada ma'lumotga ega bo'lmagan suhbatdoshlar oldida ham ilmiy va rasmiy tilda gapirishga harakat qilish kerak emas. Xullas, xodimdan vaziyatga qarab ish tutish talab qilinadi va ifodalamoqchi bo'lgan fikrni to'laligicha mijozlarga yetkazishga harakat qilish vazifa qilib qo'yiladi. Ta'sirchan nutq deganda qanday nutqni tushunmoq kerak? Unga B.N.Golovin shunday ta'rif beradi: «Ta'sirchan nutq deb nutq qurilishining suhbatdosh va o'quvchi e'tibori va qiziqishini qozonadigan xususiyatlariga aytiladi. O'z navbatida shu xususiyatlarga ega bo'lgan nutq ta'sirchan sanaladi». Omma tushunadigan tilda gapirish, ularni ishontira olish xodim oldiga qo'yiladigan asosiy shartlardan hisoblanadi. Nutqdagi fikrlarni birinchi va ikkinchi darajali tarzda tuzib, ularni o'zaro bog'lash lozim.

Rahbar va xodimlarning o'z nutqiga munosabati ham muhimdir, chunki shundagina quruq rasmiyatchilikdan qochish bo'ladi. Xodim va mijozlar o'rtasidagi aloqa yaxshi bo'ladi. Xodim fikrlarining o'zi yoki mijozlar hayotidan olingan misollar asosida isbotlashga harakat qilsa, mavzuga doir subyektiv fikr-mulohazalarini bildirsa, nutq ham ishonarli, ham ta'sirli bo'ladi.

8.2. Mehmonxona rahbarining hamkorlar bilan suhbat o'tkazishga qo'yiladigan talablar

Hozirgi zamon rahbar va xodimlarning kasb faoliyati uning notiqlik san'ati ko'nikmalarini, ya'ni turli shakllardagi nutqning (u xoh xizmat kengashidagi axborot berish bo'lsin, xoh konferensiyalar va seminarlardagi ma'ruza, munozaralardagi, taqdimotlardagi chiqishlar va shu kabilar bo'lsin) tuzilishi, uni tayyorlash malakalarini va turli shakllardagi nutqlarni suhbatdoshlarga yetkazish ko'nikmalarini egallash lozimligini talab qiladi. Odamlarda nutq so'zlash ko'nikmalari tarbiya, ma'lumotning umumiy darajasi, insonning muayyan shaxsiy sifatlari bilan bog'liq bo'ladi. Shunga qaramasdan notiqlik san'ati ko'nikmalari notiqlik san'atining asosiy qoidalarini bilgan holda to'plangan kasb tajribasi jarayonida hosil bo'ladi. Bu qoidalarni bilish rahbarga o'z nutqini ancha qulayroq

shaklda – suhbatdoshlarning samarali qabul qilishi nuqtai nazarid ham, shuningdek suhbatdoshlarning nutq so'zlayotgan rahbarni kasbiy sifatlariga ijobiy baho berish orqali ham taqdim etishi imkon tug'diradi.

Notiqlik san'atining quyida tasvirlanadigan asosiy qoidal universal hisoblanadi, ya'ni ular omma orasida nutq so'zlashni imkoni tug'ilgan ko'p vaziyatlarda tatbiq etiladi. Notiq san'atining barcha qoidalarini xronologik tartibda bir necha shar guruhlarga bo'lish mumkin:

- notiqlik san'ati ko'nikmalarini oldindan ishlab chiqish;
- nutq so'zlashga bevosita tayyorgarlik ko'rish;
- nutq so'zlash vaqtida o'zini tutish.

Notiqlik san'ati ko'nikmalarini oldindan ishlab chiqi suhbatdoshlar bilan ishlashga umumiy hozirlikni qo'llab-quvvatla imkonini beradigan bir necha sun'iy usullarni nazarda tutis mumkin (8.2-rasm):

xayol qilingan suhbatdoshlar oldida oldindan berilgan mavzular va suhbatdoshlar tarkibi bilan so'zga chiqish;

kasb faoliyatida ishlatiladigan muayyan atamalar va tushunchalar ta'rifini ishlab chiqish;

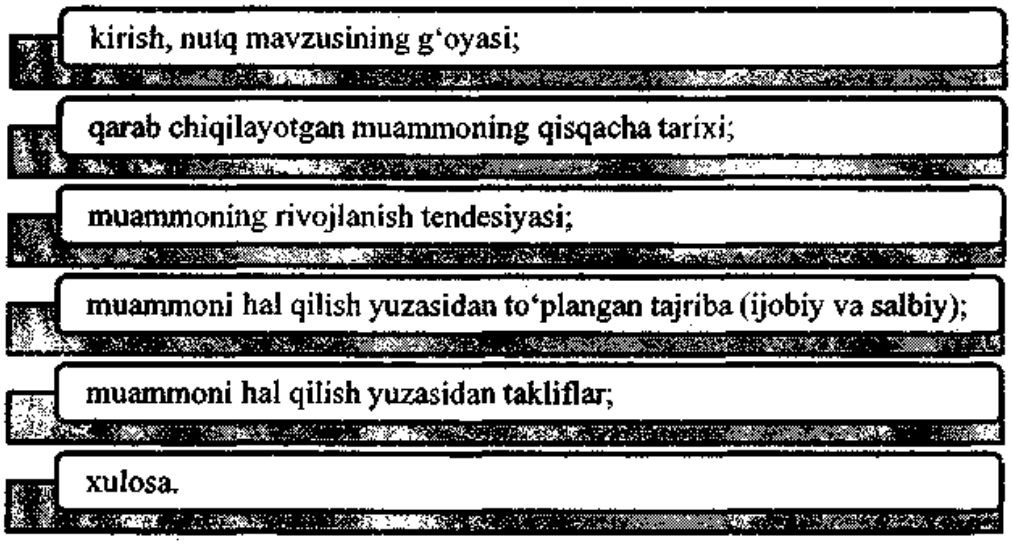
o'z chiqishlarining audio yoki video yozuvlaridan foydalanish va h.b.

8.2-rasm. **Suhbatga tayyorgarlik ko'rish usullari.**

Nutq so'zlashga bevosita tayyorgarlik ko'rish notiqlik san'a ko'nikmalari va qoidalarini ishlab chiqishning ancha muhim bosq chi hisoblanadi. Ko'pincha mazkur bosqichda vaqt yetishmasli yoki o'z kuchiga ortiqcha ishonish tufayli unchalik e'tibor olinmaydi. Shuni esda tutish kerakki, ko'pincha rahbar

xodimning kasbiy sifatlari haqida uning so'zlariga qarab xulosa chiqariladi. U o'z navbatida o'z-o'zini namoyon qilish vositasi bo'lib xizmat qiladi, o'zini ko'rsatish imkoniyati hisoblanadi.

Umumiy holatlarda nutqning quyidagi tizimi tavsiya etilishi mumkin bo'lib, unga mavzularga, nutqning reglamenti va suhbatdoshlarning hozirligiga qarab tuzatishlar kiritilishi hamda muayyan mazmun bilan to'ldirilishi mumkin (8.3-rasm):



8.3-rasm. **Nutqning tizimi.**

So'zga chiqish uchun tayyorgarlik ko'rish jarayonida og'zaki nutqning yozma matnidan farq qilishini esdan chiqarmaslik kerak. Agar rahbar tayyor matndan foydalanadigan bo'lsa, u holda suhbatdoshlar bilan o'zaro munosabatlarda qo'shimcha muammolar keltirib chiqaradi. Ayni vaqtda og'zaki nutq uni yozma nutqdan farqlaydigan bir qator ustunliklarga ega bo'ladi:

-nutqning ohangdorligini o'zgartirish;

-asosiy fikrlarni ajratib ko'rsatish mumkinligi, suhbatdoshlarning diqqat-e'tiborini nutqning ayrim elementlariga qaratish;

-nutqning ifodaliligini oshirishning uslubiy shakllaridan (ritorik savollar, dialog shakllari va shu k.) foydalanish.

Nutq so'zlash vaqtida o'zini tutish nutqning maqsadlariga erishishni, tayyorlagan nutq rejasini amalga oshirishni ta'minlashi

(zarur bo'lganda unga tuzatish kiritishi), og'zaki nutqning avvaldan o'ylab qo'yilgan afzalliklardan foydalanishga imkon berishi lozim. Ayni vaqtda rahbarning o'zini tutishi axborotni yaxlit idrok etishga xalaqit bermasligi kerak. Uning xulq-atvori tabiiy bo'lishi, nutq muammosiga va suhbatdoshlar tarkibiga mos kelishi zarur.

Rahbar o'tkazish vaqti avvaldan aniq bo'lgan suhbat va uchrashuvlarga amaldagi etiket qoidalariga ko'ra kechikmasdan 4–5 daqiqa oldinroq kelib, o'zining tashqi qiyofasini yana bir marta qayta nazardan o'tkazishi, bo'yinbog'larini (galstuk) to'g'rilashi, maxsus joyda sochlarini tarashi, kostyum tugmalarini o'tkazishi kerak bo'ladi.

Uchrashuv yoki suhbat xonasiga dadil qadamlar tashlab kirish, yuzida tabassum bilan salomlashish va qo'lini qattiq siqib ko'rishish tavsiya qilinadi, chunki bunday hatti–harakatlar odamning o'ziga ishonishidan va uchrashuvning ijobiy o'tishidan darak beradi. Bu esa rahbarlar, ayniqsa, yosh rahbarlar uchun, birinchi yoki bo'lajak hamkorlar bilan uchrashishda katta ahamiyatga ega. Buning asosiy sababi shundan iboratki, bo'lajak hamkor yoki suhbatdosh to'g'risida ijobiy yoki salbiy fikr uchrashuvning birinchi 15 soniyasi davomida shakllanadi. Shu sababli ham madaniyatli va o'zini faqat ijobiy tomondan ko'rsatmoqchi bo'lgan rahbar yoki xodim qayerda, kim bilan qaysi vaziyatda uchrashishidan qat'iy nazar, yuqorida ko'rsatilgan amaldagi xalqaro etiket qoidalariga qat'iy rioya qilishlari lozim. Amaldagi etiket qoidalariga ko'ra bironta sabablar bo'yicha uchrashuv yoki suhbatga kechikib kelish yoki umuman kela olmaslik zaruriyati tug'ilganda, albatta, uning tashkilotchilarini xabardor qilib, qancha vaqtga kechikishini ham aytishi lozim. Kechikib kelganda ham o'tirganlardan kechirim so'rab, kechikish sababini tushuntirishi lozim.

Amaldagi etiket qoidalari odamlarning bir–birlari bilan muloqotga tushishida va salomlashishida qator qoidalarga rioya qilishni taqozo etadi. Bu qoidalar suhbat davrida suhbatdoshning yuziga qarab gaplashish, suhbatdosh fikrini tinglash, o'tirish hamda imo–ishoralarni o'z ichiga oladi.

Suhbatlashish davrida suhbatdoshning yuziga qarab gapirish bu oddiy bir harakat emas, katta bir san'at hisoblanadi, chunki ba'zi bir qarashlar suhbatdoshni o'ta noqulay holatga tushirib qo'ysa, ba'zi

qarashlar esa suhbatdoshni muloqotning ijobiy kechishiga moyil qiladi. Xalqaro tajribada suhbatdosh yuziga qarashning uch xil turi shakllangan:

- bir guruh suhbatdoshlar bilan muloqotga kirishishda ular yuzlariga qarash (kasbiy qarash);
- kundalik munosabatlarda bir–birlarining yuziga qarash (oddiy qarash);
- jiddiy yoki juda yaqin qarash (tikilib qarash).

Bir–birlarining yuziga qarab suhbatlashish o'z fikrini bayon qilishda salmoqli so'zlarni gapirish uchun dalda beradi. Suhbatdoshning yuziga qarashda etiket qoidalari bir nuqtaga qarab qolishni yoki boshidan oyog'igacha qarashni tavsiya qilmaydi, chunki suhbatlashish davrida noqulay vaziyat paydo bo'libgina qolmay suhbatdoshga salbiy ruhiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Bunday qarashlar suhbatdoshning etiket qoidalarini bilmasligi yoki kamsitish maqsadida qilgan harakati natijasida sodir bo'ladi. Amaldagi etiket qoidalari suhbatdosh yuzining faqat bir nuqtasiga tikilib qolmasdan butun yuzi bo'yicha ko'z yugurtirishni tavsiya qiladi.

Bir guruh suhbatdoshlarning yuziga birdaniga qarash usuli majlislar va yig'ilishlar o'tkazishda hamda taqdimot qilishda katta samara beradi. Bunday vaziyatlarda etiket qoidalari avval o'tirgan kishilarning ko'zlariga qarashni, keyin esa ularning peshonasiga qarab gapirishni taqozo qiladi. Qarashning bu usulida hamma o'tirganlarda suhbatdosh aynan shu kishiga qarab gapirayotganlik fikri paydo bo'ladi va natijada hammaning fikri gapirayotgan kishiga tomon jalb qilinadi. Bu esa nutq so'zlayotgan kishiga butun auditoriyani nazorat qilishga imkon beradi.

Kundalik uchrashuvlarda suhbatdoshning avval ko'ziga qarash va keyin uning butun yuzi bo'yicha ko'z yugurtirib turish (ko'zidan peshonasiga, peshonasidan burniga, burnidan lablariga, lablaridan qo'loqlariga qarash) tavsiya qilinadi. Kundalik uchrashuvlarda ham suhbatdoshning yuziga tikilib qarash taqiqlanadi. Qarash nazokatli va suhbatdoshga ozor yetkazmaydigan bo'lishi kerak. Bu qarashlarning universal usuli bo'lib, har qanday vaziyatda ham undan foydalanishga harakat qilish kerak. Bu usul ikki kishining bir–biri bilan qarama–qarshi o'tirib suhbatlashishida samarali hisoblanadi.

Jiddiy, ya'ni o'ta yaqin tikilib qarash usulida iyagidan pastga qarashga ruxsat berilmaydi. Shu sababli ham biznesmenlar faoliyatida qarashlarning bu usulidan foydalanish mumkin emas. Ushbu usuldan og'a-inilarning va bir–birlariga o'ta yaqin kishilarning uzoq vaqt o'tgandan keyin uchrashuvlarida foydalaniladi.

Rahbarlar uchrashuvlarida har bir suhbatdosh egallab turgan lavozimiga va yoshiga qarab joylashtiriladi. Suhbat davrida stol atrofida o'tirishda ham qator etiket talablariga rioya qilinishi kerak: birinchidan, stulning suyanchig'iga suyanib tik o'tirishni, ikkinchidan, oyoqlarini tik va yelka kengligida ushlab turishni, uchinchidan, butun suhbat davrida ikkala qo'lning ham tizza ustida bo'lishini talab qiladi. Agar qo'lni tizza ustida ushlab turish qiyinroq bo'lsa, uni stol ustida ushlab turish ham mumkin. Lekin amaldagi etiket qoidalariga ko'ra stolga tirsagi bilan suyanib o'tirish qat'iy man qilinadi. Qo'llarni stolga qo'yib o'tirganda ham qalam, ruchka yoki ko'zoynak bilan o'ynab, ularni yoki stolni chertib, taqillatib o'tirish, marjon yoki sumka bog'isini o'ynash, suhbatdoshga teginish, uning yelkasiga yoki tizzasiga qo'lini qo'yish, yelkasiga qoqish, yengi yoki pidjak tugmalarini ushlab, ko'rib o'tirish ham tavsiya qilinmaydi. Stolda yoni bilan o'tirish suhbatdoshga nisbatan o'ta hurmatsizlik belgisi hisoblanadi.

Agar suhbatdoshning gaplari sizning fikringizga umuman to'g'ri kelmasada etiket qoidalari uning gaplarini luqma tashlamasdan va bo'lmasdan oxirigacha eshitishni va aksincha, sizning fikringiz bilan uyg'unlik joyini topishni talab qiladi. Suhbatdosh gapini tamomlagandan keyin siz suhbat mavzusiga nisbatan shoshmasdan va dalillar asosida xushmuomalalik bilan o'zingizning fikringizni bildirishingiz mumkin. O'z fikrini bildirishdan oldin suhbat tashkilotchisidan ruxsat va boshqa ishtirokchilardan kechirim so'rash lozim. Etiket qoidalariga rioya qilmasdan suhbatdosh gapirayotganda luqma tashlayverish, savollar berish va qo'li hamda gavdasi bilan imo–ishoralar qilaverish – bu tajanglik, madaniyatsizlik va hurmatsizlik belgisi hisoblanadi. Bundan tashqari suhbatdoshning gapirayotganida qo'li va butun gavdasi bilan nojo'ya harakatlar qilish nafaqat tarbiyasizlikni, asabning tajangligini ham bildiradi. Suhbat davrida sigaret chekish va saqich chaynash ham mumkin emas.

Suhbat davrida, qo'li, barmoqlari va ko'zlari bilan hech qanday harakat qilmaslik kerak. Har bir so'zsiz harakat va imo–ishora mazmunga ega bo'lib, suhbatdoshlar tomonidan osongina anglab tushunib olinadi (8.1.-jadval).

Yana shunga e'tibor berish kerakki, suhbat tamom bo'lganidan keyin suhbatdoshlarga rahmat aytmasdan va xayrlashmasdan chiqib ketish etiket qoidalariga to'g'ri kelmaydi. Agar juda ham shoshilinch vaziyat bo'lsa, boshqalardan kechirim so'rab, xayrlashib chiqib ketish mumkin. Lekin etiket qoidalariga ko'ra boshqa korxonalardan kelgan suhbatdoshlarni binodan chiqish eshigigacha, agar bino ko'p qavatli bo'lsa, liftgacha bir–biriga yaxshi tilaklar tilab, kuzatib qo'yishi lozim. Bu yerda yevropa va sharqona etiket talablari bir–birlariga to'liq mos keladi.

Suhbat uchun qulay va ishonchli sharoitni yaratish. Suhbatning muvaffaqiyatli borishida va tugashida uning tashkilotchilari tomonidan suhbatdoshlar uchun qulay va ishonchli sharoitlarning yaratilishi o'ta muhim ahamiyatga ega. Bunday sharoitni yaratishda suhbat ishtirokchilari ruhiyatiga salbiy ta'sir ko'rsatadigan omillar bartaraf qilinishi va ijobiy ta'sir qiladigan sharoit yaratilishi lozim. Suhbat ishtirokchilari ruhiyatiga suhbat o'tkaziladigan xonaning estetik bezatilishi katta ta'sir ko'rsatadi. Shu sababdan ham suhbat va yig'ilishlar nafis bezatilgan va bugungi kun dizayni talablariga to'liq javob beradigan xonalarda tashkil qilinishi kerak. Bundan tashqari xona keng va shipi baland bo'lishi lozim. Past shipli xonada odam o'zini noqulay his qiladi.

Ishlash uchun qulay va bir–birlariga ishonchli sharoitni yaratishda, bundan oldin ta'kidlanganidek, suhbatdoshlar chehrasidagi tabassumning ahamiyati ham katta. Chehradagi tabassum odam qalbining ko'zgusi bo'lib, suhbatdosh ko'nglining ochiqligini, beg'arazligini va xursandligini bildiradi. Suhbatning ijobiy o'tishiga tabassumdan tashqari boshqa hech qanday omil ijobiy ta'sir ko'rsata olmaydi. Lekin tabassum miyig'idan kulishga almashtirilmasligi kerak, chunki butun dunyo xalqlari tasavvurida u qalbda yomon iz qoldiradigan omil hisoblanadi va shu sababli ham amaldagi etiket qoidalariga ko'ra miyig'ida kulish boshqalarga nisbatan behurmatlik va ularning ustidan kulish belgisi deb qaraladi.

8.1-jadval

Suhbat jarayonidagi imo–ishoralar mazmuni[10]

	Imo–ishoralar holati	Mazmuni
1.	Qo'l kaftini ochiq holda yuqoriga qaratib ushlab turish	Samiymiylik, ochiq ko'ngillilik
2.	Kostyumning tugmalari chiqarilgan (yoki yechib qo'yilgan)	Ochiq ko'ngillilik, do'stona kayfiyat
3.	Kostyumning hamma tugmalarini o't-kazish	Rasmiylik, masofani sezmoq
4.	Qo'llarni ko'krakka qovushitirib ush-lab o'tirish	O'zini himoya qilish
5.	Mushtlar siqilgan, barmoqlar bilan biron narsani ushlab turishi natijasida, hatto bo'g'inlari oqarib qolishi	O'zini himoya qilish
6.	Qo'l barmoqlari erkin holda	Osoyishtalik, tinchlik
7.	Stulning chetida engashib o'tirish, boshni ozgina qiyalatib qo'lga suyanib o'tirish	Qiziqib qolganlik
8.	Bosh ozgina chakkaga qiyshaygan	Diqqat bilan eshitish
9.	Iyak qo'lning kaftiga, ko'rsatkich barmoqqa suyab o'tirish, qolgan panjalar esa iyakning pastida turishi	Tanqidiy baholash
10.	Iyakni qisib qo'yish (ko'pincha ko'z qisilib turadi)	Qaror qabul qilish
11.	Butun kaft bilan iyakni ushlab turish	Qaror qabul qilish
12.	Ko'zoynakni sekinlik bilan olish va oynasini diqqat bilan artish yoki tozalash	Vaqtni yutish, qat'iy qarshilik ko'rsatishga tayyorlanish
13.	U yoqdan bu yoqqa yurib turish	Mashaqqatli qaror qabul qilish
14.	Ikki ko'z orasidagi masofani chim-chilab turish	Zo'r berib o'ylash

[10] Сабат эни Мери. Бизнес-этикет/ Эни Мери Сабат. – Пер. с англ. Б.Н.Остерова. – М.: ФАИР – ПРЕСС, 2004.

15.	Eshitishda og'izni qo'l bilan yopib turish	Shubha qilish, gapirayotgan odamga ishonmaslik
16.	Og'izni qo'l bilan yopib gapirish	Aldayotganlik
17.	Sizga qaramaslikka harakat qilish	O'zining pozisiyasini yashirish
18.	Sizdan boshqa tomonga qarab turish	Shubhalanish
19.	Gapirayotganda ozgina o'zining burniga yoki ko'z qovog'iga teginish (odatda bosh barmoq bilan)	Aldayotganlik
20.	Suhbatdosh qo'li bilan burniga, ko'z qovog'iga yoki qulog'iga tegish	Gapirayotgan kishiga ishonmaslik
21.	Xona egasi stoli ustidagi qog'ozlarni yig'ishtirishni boshlash	Suhbatning tamom bo'lganligini bildiradi
22.	Oyoqlari yoki gavdasi chiqish tomonga qarab turish	Ketish xohishi
23.	Katta barmoqdan tashqari qo'l cho'ntagda	Ustunlik, o'ziga ishonish
24.	Gapirayotganda siqilgan mushtlari bilan imo–ishora qilish	O'zining qat'iyligini namoyish qilish, po'pisa qilish
25.	Qo'llar yashirilgan (cho'ntakka, orqa tomoniga)	O'zining aybini sezish yoki vaziyatning juda ham jiddiy qabul qilinishi
26.	Stulda otga mingandek chappa qarab o'tirish	Agressiv holat
27.	Ko'z qorachiqlari kengaygan	Qiziqish yoki hayajonlanish
28.	Ko'z qorachiqlari toraygan	Yashirayotganlik, o'zining pozisiyasini yashirish

Amaldagi xalqaro tajriba shuni ko'rsatadiki, suhbat ishtirokchilarining kayfiyatini yaxshilash va suhbatning ijobiy o'tishiga suhbat yoki tanaffus vaqtida mehmonlarga kofe, choy, meva sharbatlari yoki mineral suvlarni taklif qilish ham katta ta'sir ko'rsatadi va bu mehmondo'stlikning bir ko'rinishi hisoblanadi.

O'z fikrlarini yetkazishda adabiy o'zbek tilining suhbatdoshlar qulog'iga yoqadigan ma'noli va chiroyli so'zlaridan foydalanish kerak. Umuman, suhbat davridagi xushmuomalalik etiket talablari asosida borishi shart. Suhbat davrida hech qanday qo'pollikka o'rin bo'lmasligi kerak. Etiket talablariga ko'ra suhbat davrida sodir bo'lishi mumkin bo'lgan salbiy ta'sirning oldini olish maqsadida faqat yengil darajadagi kayfiyatni ko'taradigan neytral hazillarga ruxsat beriladi.

Suhbat davrida yaxshi muhitning shakllanishida hozirgi xalqaro etiket qoidalariga ko'ra tengqurlarning muloqot qilishida murojaat qilishning "sen" shaklidan foydalanish tavsiya qilinadi. Chunki murojaat qilishning ushbu shaklidan foydalanish tengqurlarni bir–biriga yanada yaqinlashtiradi va suhbatning ijobiy borishiga imkon tug'iladi.

Qulay va ishonchli sharoitlarni yaratishda amalda shakllangan imo–ishoralardan to'g'ri foydalanish ham muhimdir. Masalan, suhbatning boshlanishida yoki kechish jarayonida suhbatdoshlar tomonidan bo'yinbog'larni bo'shatib, kostyum tugmalarining yechish yoki kostyumni umuman yechib qo'yilishi suhbatning erkin borishidan, kostyum tugmalarining o'tkazilgan holda turishi esa suhbatning rasmiyligidan darak beradi.

Nafaqat suhbat sharoiti ishonchli bo'lishi balki, suhbat mavzusi predmeti ham ishonchli bo'lishi shart. Buning uchun suhbat davrida o'z fikrlarini tasdiqlaydigan ma'lumot va dalillardan hamda ularni namoyish qilish texnik vositalaridan foydalanish zarur.

Suhbat davrida suhbatdoshlarning asabiga tegadigan omillar bo'lmasligi uchun mobil telefonlar o'chirilib qo'yilishi lozim.

8.3. Xizmat yuzasidan xatlar yozish va elektron vositalar orqali muloqot qilish

Mehmonxona xodimlari o'zlarining faoliyati davrida xizmat yuzasidan turli xil xatlar va kelgan xatlarga javoblar yozishadi. Bundan tashqari o'z hamkorlari va mijozlari bilan telefon orqali muloqot qilishadi. Xatlar yozishda va telefon orqali gaplashishda ham xodimlar madaniyatli kishilar sifatida jamiyatda hamda xalqaro tajribada qabul qilingan qoidalarga rioya qilishlari shart.

Mehmonxona biznesi shunday faoliyatki, unda ko'p masalalar hamkorlar, mijozlar o'rtasida aloqa o'rnatilgandan keyin xatlar va telefon orqali hal qilinadi. Bundan tashqari, yuzma–yuz uchrashuvlarni tashkil qilishda ham xat va telefonning ahamiyati katta.

Xat yozishda ham, telefonda gaplashishda ham xalqaro va jamiyatda qo'llaniladigan etiket qoidalariga rioya qilinishi zarur. Ushbu mavzuda xizmat xatlarini yozishga qo'yiladigan asosiy talablarni ko'rib chiqamiz.

Mehmonxona rahbar va xodimlari o'z faoliyatlari davrida har xil mazmunda hamkorlarga, yuqori tashkilotlarga va boshqa yuridik va jismoniy shaxslarga turli xil xatlarni yozishlari mumkin. Masalan, murojaat xatlari, olingan xat–xabarlarga beriladigan javob xatlari, taklifnomalar, shikoyatnomalar, rezyume va tavsiyanomalar kabi xatlar.

Yoziladigan xatlarning turlaridan va mazmunidan qat'iy nazar, ularda xatni o'qiydigan kishiga ko'rsatilayotgan hurmat xatining matni yozilgan qog'oz va konvertdan boshlab, unda yozilgan matn mazmuni uni qog'ozda joylashtirish tartibi, adresatga murojaat qilish shaklidan yaqqol ko'rinib va sezilib turishi kerak.

Xizmat yuzasidan yoziladigan rasmiy xatlarga qo'yiladigan talablar xatlar yozish bo'yicha amaldagi standartlarga asos qilib olingan. Ularga ko'ra xatlar yuridik shaxsning ramzi tasvirlangan, uning to'liq nomi, pochta va telegraf manzillari, telefoni, faksi, elektron manzili va bank rekvizitlari to'liq ko'rsatilgan blankada yozilishi maqsadga muvofiqdir. Blanka qog'ozlari juda ham yuqori sifatli, toza, oq va yaxshi kesilgan bo'lishi kerak. Blanka qog'oziga qo'yiladigan bunday talablar xatni olib o'qiydigan shaxsga ko'rsatilayotgan hurmat belgisini bildiribgina qolmasdan, xat

yozgan shaxs to'g'risida ma'lumotlar olish va kelajakda u bilan hamkorlik aloqalarini mustahkamlash hamda javob xatlarini yozish uchun ham asos bo'lib xizmat qiladi. Muhim ahamiyatga ega bo'lgan xatlar buklanmasdan sifatli qog'ozlardan tayyorlangan katta konvertlarga solib yuboriladi. Katta konvert faqat xatning muhimligini bildiribgina qolmasdan, adresatga bo'lgan izzat-hurmatni ham bildiradi.

Nutq madaniyati talablari adresatga murojaat qilishda ham, gaplarni tuzishda ham, matnni blankada joylashtirishda ham, xatni yozib tugallashda ham o'z ifodasini topishi shart. Xat yuborilayotgan yuridik tashkilot rahbarining yoki jismoniy shaxsning ism-sharifi blanka qog'ozining o'ng tomonidan korxona yoki shaxs rekviziti pastda ko'rsatiladi. Keyin esa blankaning o'rtasida yoki chap tomonidan boshlab, xushmuomalali mazmunda adresatga murojaatnoma yoziladi, masalan, "Hurmatli Ziroat Fattayevna!". Murojaat so'zlaridan keyin undov belgisi qo'yilib, xat matni abzatsdan katta harf bilan boshlanadi.

Xatni yozishda blankaning chap tomonidan 2,5 sm, o'ng tomonidan esa 1 sm masofa qoldirishi shart, chunki yuborgan xatlar adresatda hisobga olingandan keyin papkaga solib saqlanadi, papkaga tikilgan xatning matni bemalol ko'rinib turishi kerak. Bu ham adresatga bo'lgan hurmatni bildiradi. Adresatning xatni qiynalmasdan o'qishi uchun matn 1,5 – 2,0 intervalda yoziladi. Birinchi abzatsdan keyingi abzatslar ulardan oldingi qatorning beshinchi harfini tagidan boshlanishi va so'zlarni bir qatordan ikkinchiga bo'g'in orqali ko'chirmaslikka harakat qilishi kerak.

Xat matnlarini tuzishga qo'yiladigan eng asosiy talablardan biri – xat faqat adabiy tilda, u qaysi tilda bo'lishidan qat'iy nazar, grammatik va orfografik xatolarsiz, shevalardan va jargon so'zlardan foydalanmasdan yozilishi kerak. Aks holda sizning bilimdonligingiz va madaniyatingiz to'g'risida, ayniqsa bo'lajak hamkorlar hamda mijozlarda salbiy fikrlar paydo bo'lishi mumkin.

Ta'kidlanganlardan tashqari xizmat yuzasidan yoziladigan xatlarda ishlatiladigan so'zlar ravon, fikrlarni aniq ifodalaydigan, ya'ni har xil ma'nolar bermaydigan bo'lishi kerak. Tuzilgan gaplar qisqa bo'lishi lozim, chunki murakkab gaplarni boshidan oxirigacha o'qib yetguncha, boshida berilgan ma'lumotlar esdan chiqib ketishi

mumkin. Yana bir narsani doimo yodda tutish kerakki, xatlarda maxsus va murakkab atamalarni ishlatmaslikka harakat qilish kerak, chunki ularning mohiyatini hamma ham bir xil mazmunda va to'liq tushunavermaydi. Shuning uchun xizmat yuzasidan yoziladigan xatlarda hamma uchun tushunarli bo'lgan atama va so'zlardan foydalanish lozim. Yuqorida xizmat yuzasidan yoziladigan xatlarga qo'yiladigan talablar bo'yicha shuni ta'kidlash mumkinki, xizmat xatlarining matni xushmuomalali va hurmat tarzida yozilishi, uni o'qiydigan kishilarning kayfiyatini buzmasligi, yozgan va o'qiydigan kishilar uchun tushunarli bo'lishi hamda mamnuniyat bilan o'qilishi kerak.

Xizmat yuzasidan, ayniqsa, hamkorlarga, yoziladigan xatlar hamkorlik qilganligi va kelajakda hamkorligi davom etishi to'g'risida minnatdorchilik bildirish bilan tugallanishi lozim. Yana bir muhim omil esdan chiqmasligi kerakki, xatni yozgan kishining imzosi va ismi–sharifi oxirgi gapning pastida o'ng tomonda ko'rsatiladi va hurmat belgisini ifodalaydigan so'zlar bilan tugallanadi, masalan, "Hurmat bilan Tohir Arslonov".

Boshqa yuridik va jismoniy shaxslardan sizga kelgan rasmiy xatlarning barchasi ro'yxatdan o'tkazilishi, zarur bo'lsa, unga tegishli rezolyutsiya qo'yilishi va xatlar papkalarga tikilib, saqlanishi kerak. Amaldagi qoidalar bo'yicha rezolyutsiya kelgan xat matnining ustida emas, boshqa qog'ozda yozilishi kerak, chunki kelgan xat ustida yozish xatni yozgan shaxsga nisbatan hurmatsizlikni bildiradi.

Barcha kelgan so'rov xatlarga mehmonxonada qabul qilingan tartib va muddatda javob berilishi shart. Amaldagi qoidalarga ko'ra javob berish muddati 3 kundan oshmasligi kerak. Bundan faqat so'rovi mukammal ko'rilib va o'rganib chiqishni talab qiladigan xatlar istisno. Baribir shu 3 kun muddat ichida so'rovga qachon javob berilishi ko'rsatilib, javob xati yozilishi kerak bo'ladi.

8.4. Telefon orqali suhbatlashishning o'ziga xos qoidalari

Telefon hamkor, hamkasblar va boshqalar bilan gaplashish vositalarining eng asosiysi hisoblanadi. Oxirgi yillarda respublikada mobil telefon tarmoqlarining keskin rivojlanishi va vaqt bo'yicha

to'lov miqdorlarining yildan–yilga arzonlashib borishi, biznes masalalarini qisqa muddatda hal qilishda ayniqsa, mobil telefonlarining aloqa vositasi sifatida ahamiyati oshib bormoqda.

Telefonda gaplashish hamkor va hamkasblarning bir–biri bilan suhbatlashishning bir shakli hisoblanadi. Lekin bu shaklning yuzma–yuz suhbatlashishdan farqi shundaki, suhbatdoshlar bir–birining yuzlarini ko'rmaydilar. Shu boisdan ham yuzma–yuz gaplashishda qanday talablar qo'yilsa, telefon orqali gaplashishda ham xuddi shunday talablar qo'yiladi. Suhbat davrida bir–biriga qarashlar va chehra holatiga qo'yiladigan talablar bundan istisno. Bundan tashqari telefon orqali suhbatlashishga qo'yiladigan eng asosiy etika talablaridan biri siz telefon qilmoqchi bo'lgan hamkoringiz yoki hamkasbingizning vaqti, ish rejasi buzilmasligi va sizning gaplaringiz qanday ta'sir qilishi mumkinligini hisobga olish lozim, chunki hamkorlarning ishi juda ham ko'p, vaqti esa tig'iz bo'ladi. Shuning uchun, to'satdan qilinayotgan telefon jamlangan fikrlarning bo'linib ketishiga, ish rejasining buzilishiga, boshqa ishlar uchun vaqt tig'izligiga olib kelishi mumkin. Siz qo'ng'iroq qilgan masalangiz bo'yicha rad yoki qo'pol javobni olishingiz ham mumkin, chunki hamma hamkorlar ham madaniyatli emas. Natijada, nafaqat siz gaplashmoqchi bo'lgan insonning, o'zingizning ham kayfiyatingiz buzilishi mumkin. Shu sababli, gaplashmoqchi bo'lgan hamkor bilan oldindan qo'ng'iroq qilish yoki uchrashish to'g'risida kelishib olish kerak bo'ladi.

Etika qoidalari qo'ng'iroq qilgan kishidan birinchi bo'lib salomlashishni, nima sababdan qo'ng'iroq qilayotganligini aytishni va ushbu masala bo'yicha telefonda gaplashish yoki shaxsan uchrashish uchun qachon vaqti bo'lishi mumkinligini, suhbat qancha vaqtni olishini va gapning oxirida vaqtini olganligi uchun kechirim so'rashni talab qiladi.

Telefon orqali suhbatlashish muddatini aniqlash muhim ahamiyatga ega, chunki siz qo'ng'iroq qilayotgan hamkoringiz siz belgilagan gaplashish muddatiga qarab vaqt ajratadi va rejalariga o'zgartirishlar kiritadi, yoki kechirim so'rab, hozir vaqti yo'qligini, qachon qayta telefon qilish kerakligini aytadi.

Ma'lumki, telefon orqali suhbatlashishda masalaning hal bo'lishi ko'p vaziyatlarga bog'liq bo'ladi, chunki telefonda

gaplashish qandaydir ma'lumotlarni berish va olish bilan bog'liq. Shu sababli ham avvaldan notanish tashkilot va kishilarga, mijozlarga qo'ng'iroq qilishda salomlashgandan keyin qo'ng'iroq qilgan kishi o'zining ismi–sharifini, lavozimini aytishi lozim. Bundan tashqari ma'lumotlar boshqa kishilarga tushmasligi uchun ma'lumot berishdan oldin sizni qiziqtirayotgan masalani kim hal qilishi mumkinligini so'rab, faqat yordam bera oladigan kishiga to'liq ma'lumot berish mumkin. Agar boshqa tashkilotdan sizga qo'ng'iroq qilishgan bo'lsa, siz ham uning masalasini kim yechishi mumkinligini aytishga harakat qiling. Bundan tashqari yana shuni esdan chiqarmaslik kerakki, siz qo'ng'iroq qilayotgan hamkor oldida boshqa kishilar bo'lishi va shu sababli u sizning savollaringizga ochiq javob berishga qiynalib qolishi mumkin. Shu boisdan ham ochiq suhbatlashishga imkoniyat yoki vaqt bo'lmasa, kechirim so'rab, keyinroq telefon qilishni aytishingiz kerak bo'ladi.

Suhbatdoshning telefonda ko'p vaqtini olmasligi va ish rejasini buzmasligi uchun telefon orqali gapirish kerak bo'lmagan gaplarni oldindan rejalashtirib, ularning muhimlik darajasini hisobga olgan holda so'zlashish predmetining ketma–ketligini aniqlash lozim.

Yana bir muhim jihat shundan iboratki, kelishilgan vaqtdan erta ham, kech ham qo'ng'iroq qilish mumkin emas. Qayta qo'ng'iroq qilishda ham yana salomlashib, ism–sharifi aytilib, shu vaqtda qo'ng'iroq qilish to'g'risida kelishilganligini eslatib o'tish kerak.

Sizga boshqa kishilar qo'ng'iroq qilganda u gapirayotgan gaplarga qiziqish bilan qarashni, agar ularning qo'ng'iroqlari jamlangan fikrlaringizni va rejalashtirilgan ish tartibingizni buzgan bo'lsa ham suhbatdoshlarga xayrixohlik bilan qarashni hamda shirinsuxan so'zlar bilan gaplashishni talab qiladi.

Telefon orqali suhbatlashishda ham qator qoidalarga amal qilishi kerak. *Birinchidan*, telefon orqali baland ovoz bilan gapirilmaydi, agar eshitish yomon bo'lsa, suhbatdoshga eshitilmayapti, qattiqroq gapiring, qayta telefon qiling deyish mumkin emas, chunki bunday gaplaringiz yoningizda o'tirganlarga yoqmasligi mumkin;

Ikkinchidan, kim birinchi bo'lib qo'ng'iroq qilgan bo'lsa, gapni birinchi bo'lib tamom qiladi, chunki siz boshlagan gaplarni suhbatdoshingizga "tamom qiling" deb aytishingiz etiket qoidalariga zid bo'ladi;

Uchinchidan, siz bilan boshqa kishi gaplashayotganda telefon uzilib qolsa, qayta telefon qilishni kutish kerak, kim birinchi bo'lib qo'ng'iroq qilgan bo'lsa, u qayta telefon qilishi kerak.

Chet ellik hamkorlarga va mijozlarga qo'ng'iroq qilishda ham ma'lum bir qoidalarga rioya qilinadi. Chet mamlakat mehmonxonalarida xodimlar doimo telefon oldida bo'lishadi va darrov javob berishadi. Shuning uchun u taraf telefonining ikki marta jiringlashigacha kutish kerak. Agar shu vaqtning ichida javob berilmasa, siz qo'ng'iroq qilgan kishi o'z joyida yo'q yoki o'ta band bo'ladi. Chet ellik hamkorlarning uyiga qo'ng'iroq qilishda u tomonda telefonning besh marta jiringlashigacha kutish lozim, chunki sizning tanishingiz boshqa xonada bo'lishi va telefonni kelib olguncha ancha vaqt ketishi mumkin.

Yuqorida ta'kidlanganidek, telefonda gaplashish, ma'lumotlar berish – olish bilan bog'liq. Shuning uchun, maxsus bloknotda kim bilan, qaysi sanada va nima to'g'risida gaplashganligi hamda nima to'g'risida kelishilganligi yozib borilsa, maqsadga muvofiq bo'ladi.

Tayanch so'z va iboralar: nutq madaniyati, til, nutqqa qo'yiladigan talablar, notiqlik san'ati, nutq so'zlash vaqtida o'zini tutish, suhbat xonasi, suhbat jarayonidagi imo–ishoralar mazmuni, suhbat uchun qulay va ishonchli sharoit yaratish, xat yozish, telefon orqali suhbatlashish.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Nutq madaniyati deganda nimani tushunasiz?
2. Til nima va uning nutqdan farqini tushuntiring.
3. Nutqning to'g'riligi, aniqligi, mantiqiyligi, ta'sirchanligi, tozaligi, tushunarliligi va maqsadga muvofiqligini izohlang.
4. Notiqlik san'atining qoidalarini xronologik tartibda qanday guruhlarga bo'lish mumkin?
5. Og'zaki nutq va yozma nutqning bir-biridan farqini tushuntiring. Siz uchun qay bir nutq qulay?
6. Uchrashuv yoki suhbat xonasiga qo'yiladigan talablar qaysilar?

7. Amaldagi etiket qoidalari odamlarning bir–birlari bilan muloqotga kirishishda va salomlashishida qator talablarga rioya qilishni taqozo etadi. Ular qaysilar?

8. Suhbat jarayonidagi imo–ishoralar mazmunini guruhda muhokama qiling.

9. Suhbat uchun qulay va ishonchli sharoitni yaratish deganda nimani tushunasiz?

10.Xizmat yuzasidan xatlar yozish va elektron vositalar orqali muloqot qilishga qo'yiladigan talablarni izohlang.

11.Telefonda gaplashishning o'ziga xos qoidalarini tushuntiring va guruh bilan amalda qo'llang.

9 – MAVZU. MEHMONXONA XODIMLARI FAOLIYATINI BOSHQARISHDA NIZOLARNI BARTARAF ETISH

9.1. Mehmonxonalarda nizo va uning kelib chiqish sabablari
9.2. Nizolarning rivojlanish bosqichlari
9.3. Nizolarni samarali boshqarish usullari

9.1. Mehmonxonalarda nizo va uning kelib chiqish sabablari

Nizo o'zbek tilining izohli lug'atida quyidagicha talqin qilinadi: "*Nizo* – bu o'zaro kelishmovchilik yoki qarama-qarshilik, dushmanlik, adovat orqasida tug'ilgan holat, munosabat; ixtilof, nifoq".

Boshqarish jarayonida nizo – bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar o'rtasida muayyan masalalarni hal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir yechimga kela olmaganligi tufayli vujudga keladigan vaziyatdir.

Xizmat ko'rsatish jarayonidagi nizolar kishilar kayfiyatiga salbiy ta'sir qiladi va ularning ish qobiliyatini pasaytiradi, jamoadagi *"ruhiy iqlim"*ni yomonlashtiradi, kadrlar qo'nimsizligini ko'paytiradi. Shuning uchun bu masalalarga doimo e'tibor berish, mehnat jamoalarini boshqarishni, kadrlar turg'unligini ta'minlovchi shartlardan biridir. Mehmonxonada nizoli vaziyatlarning oldini olish uchun barcha imkoniyatlardan foydalanish lozim.

Nizo qanday xarakterga ega bo'lmasin va u qay darajada katta bo'lmasin, barcha hollarda nizoning sabablari hamda uni vujudga keltirgan holatlar diqqat bilan tahlil qilinishi, rahbar har bir aniq vaziyatning tagiga adolat va obyektivlik bilan yetishi, tegishli xulosalar chiqarishi kerak.

Sotsiologik tadqiqotlarning ko'rsatishicha, "*ruhiy iqlim*" yaxshi bo'lgan hamda intizom ancha yuqori bo'lgan joyda faqat iqtisodiy ko'rsatgichlar yuksak emas, balki nizolar ham anchagina kam, xodimlarning o'z mehmatidan katta qoniqish olayotgan ko'zga

tashlanib turadi. Xodimlar noroziligi yuksak talabchanlik va ishlab chiqishning ba'zi jihatlarini yaxshilash, bu bilan mehnat unumdorligini oshirish istagining natijasi sifatida ijobiy sabablarga ham ega bo'lishi mumkin.

Jamoa a'zolarining prinsipialligi hamda kamchiliklar bilan murosa qilmaslik istagi jamoaning yuksak faolligi va tashabbusi tufayli yuzaga keladi.

Mehmonxonalarda nizoli vaziyatlar turli sabablarga ko'ra vujudga kelishi mumkin. Ulardan:

- Mehnatni tashkil qilishdagi kamchiliklarni;
- Haq to'lashning takomillashtirilmagani;
- Yomon mehnat sharoitlarini;
- Mehnat haqidagi qonunlarni buzishni;
- Rahbarlikning qoniqarsiz saviyasini;
- O'zaro munasabatlar madaniyatining past soviyasini va hokazolarini ko'rsatish mumkin.

Jamoa a'zolari orasida nizolarning quyidagi turlari mavjud (9.1 -rasm):

9.1 -rasm. **Nizolarning turlari.**

Ichki shaxsiy nizo bir kishining o'ziga bir – biriga zid topshiriqlar berilib, rahbarning pirovard talabi bir–biriga mos kelmaydi, bajaruvchi bunday holda nima qilishini bilmay xunob bo'lgan hollarda vujudga keladi.

Shaxslararo nizo hayotda eng tarqalgan nizolardir. Bunday nizolar, masalan:

Oilada:

- er bilan xotin o'rtasida;
- ota bila farzand o'rtasida;
- ona bilan farzand o'rtasida;
- farzand bilan farzand o'rtasida va hokazo.

Korxonalarda:

- xodim bilan xodim o'rtasida;
- xodim bilan rahbar o'rtasida;
- rahbar bilan rahbar va hokazolar o'rtasida bo'lishi mumkin.

Shaxslar o'rtasidagi nizo ko'p hollarda ularning u yoki bu masalaga bo'lgan nuqtai nazarlarining mos tushmasligi, xodimlar bilan rahbar o'rtasida esa ish sharoitini qoniqarsizligi kabilar yuzasidan vujudga kelishi mumkin. Bir lavozimga ikki nomzod qo'yilganda ham shu turdagi nizolar kelib chiqish hollari bo'ladi.

Shaxslar to'qnashuvi ham shaxslararo nizo tufayli bo'lishi mumkin. Zero, har xil toifa fe'ldagi odamlar hama vaqt ham bir-birlarini tushunavermaydilar. Garchi bir ko'rinishda bizga shundoq tuyulsa- da, shaxslararo nizolarning 75-80% moddiy manfaatdorlik zamirida sodir bo'ladi.

Shaxs bilan guruh o'rtasidagi nizolar, odatda ayrim shaxsning u yoki bu narsaga nisbatan bo'lgan fikrining yoki manfaatiga mos tushmaslik oqibatida vujudga keladi. Rahbarning biror-bir bo'lim xodimlariga nisbatan qo'llagan noo'rin jazosi rahbar bilan guruh o'rtasidagi to'qnashuvga olib kelishi mumkin.

Alohida shaxsning guruh bilan to'qnashuvi ham alohida shaxs va guruh o'rtasidagi kelishmovchilik oqibatida bo'ladi. Bu yerda bir guruh xodimlarning fikri alohida xodimning fikriga mos tushmayapti. Bunday holat ham nizo kelib chiqishi uchun sabab bo'ladi.

Avvalgi mavzularda ta'kidlanganidek, har bir ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish jamoasida xodimlarning o'zaro munosabati

rasmiy va norasmiy doirada amalga oshadi. Har ikkala guruh doimo bir-biriga ta'sir qilib turadi va shu jarayonda nizoli holatlar ham vujudga kelib turadi.

Guruhlararo nizolarga:

- bo'limlar bilan bo'limlar o'rtasidagi;
- ma'muriyat bilan kasaba uyushmasi o'rtasidagi;
- bo'limlar bilan ma'muriyat o'rtasidagi;
- bo'limlar bilan kasaba uyushmasi o'rtasidagi nizolar misol bo'la oladi.

Bu turdagi nizolar ayniqsa, bir yo'nalishdagi boshqaruv guruhlari bilan shtabli boshqaruv guruhlari o'rtasida sodir bo'ladigan nizoli vaziyatlarda yaqqolroq ko'rinadi.

Shtabli boshqaruv guruhlarida band bo'lganlar, odatda bir yo'nalishdagi boshqaruv guruhlarida band bo'lganlarga qaraganda yosh va iqtidorli kishilar bo'ladilar. Ular ko'pincha *"ko'cha"* so'zlari bilan muomala qilishni xush ko'radilar. Bu esa guruhlar o'rtasidagi muomalani jiddiylashtiradi. Bir yo'nalishdagi rahbarlar axborotlarni olish nuqtai nazaridan shtabli rahbarlarga tobe' ekanliklarini pesh qilib, ular bergan tavsiyalarini rad etishlari mumkin

Ekstremal sharoitda bir yo'nalishdagi rahbarlar shtabli rahbarlar tomonidan qilinadigan tavsiyalarining shunday variantini ataylab tanlaydilarki, bu variant pirovard natijada mazkur ishning barbod bo'lishiga sabab bo'ladi. Bu harakat mutaxassislarni *"o'z o'rniga qo'yish"* yoki o'ch olish maqsadida qilingan harakat bo'ladi. Bundan g'azablangan shtabli rahbarlar bir yo'nalishdagi rahbarlarni axborotga kiritib borishini yanada qiyinlashtirib ularni o'zlariga tobe'ligini kuchaytiradi.

Bunday hollarda nizoli vaziyat yuzaga keladi va bora-bora u pishib o'zaro to'qnashish sodir bo'ladi. Bir korxona doirasidagi bo'limlarning maqsadlari bir-biriga mos tushmasligi sababli ham nizolar chiqib turadi. Guruhlararo nizolar o'z tabiatiga ko'ra aralash nizolardir, chunki ularning vujudga kelishi barcha yuqoridagi nizo turlarining ta'siri ostida bo'ladi.

Mavhumligiga qarab, nizolar ***ochiq va yopiq*** ko'rinishlarda bo'lishi mumkin.

Ochiq nizolar odatda qarama-qarshi tomonlarning ko'z oldida, to'g'ridan-to'g'ri vujudga keladi. Bunday nizolar rahbariyat nazorati ostida turganligi sababli korxona uchun unchalik xavf tug'dirmaydi va ularni boshqarish oson kechadi.

Yopiq nizolar o'ta xavfli. Bunday nizolar asta sekin, belgilangan fursatda "portlaydigan mina"ga o'xshatsa bo'ladi. Agar nizo hali "etilmagan" yoki ular odamlar nigohidan yashirilsa, boshqacha qilib aytganda nizo kishilar "ichida" bo'lsa, bu nihoyat xavfli va uni boshqarish juda qiyin.

Yopiq nizolar ko'pincha fitna, ig'vo, hiyla-nayrang shaklida rivojlanish oqibatida vujudga keladi. Ular oraga nifoq solish, buzg'unchilikka qaratilgan bo'lib, yolg'on, buhton gaplar muxoliflar uchun asosiy qurol vazifasini bajaradi.

Ochiq nizolar ko'pincha nido, chaqiriq shaklida rivojlanishi oqibatida vujudga keladi. Ular ochiqdan-ochiq chaqiriq, tovush chiqarishda o'z ifodasini topadi. Bunda bir guruh xodimlar o'zlariga qarama-qarshi bo'lgan rasmiy yoxud norasmiy guruhlarning manfaatini o'zining manfaati tomon burishga harakat qiladi.

Xarakteriga qarab nizolar ***obyektiv*** va ***subyektiv*** nizolarga bo'linadi.

Obyektiv nizolarga mehmonxonaning rivojlanish jarayonida yuzaga chiqadigan real kamchiliklar va muammolar bilan bog'liq nizolar kiradi. Bu nizolar amaliy nizolar bo'lib, ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatishni rivojlantirish, rahbarlik usulubini takomilashtirish, mehmonxonada normal *"ruhiy iqlim"*ni yaratish uchun xizmat qiladi.

Subyektiv nizolar kishilarning u yoki bu voqelikka bo'lgan shaxsiy fikrlarning turlichaligi oqibatida vujudga keladigan nizolar. Bu nizolar tabiati bo'yicha his- tuyg'uga, hissiyotga berilish, qiziqqonlik oqibatida yuzaga keladi. Odatda, bunday nizolar bir-birini ruhan ko'ra olmaydigan, tushunmaydigan yoxud tushunishni xohlamaydigan kishilarning qarama-qarshi fikrlari oqibatida vujudga keladi.

Oqibat natijasiga qarab, nizolar ***konstruktiv*** va ***destruktiv*** nizolarga bo'linadi.

Konstruktiv nizolar mehmonxonada maqsadga muvofiq o'zgartirishlar qilinishini, oqibatda esa nizo chiqadigan obyektni

(sabab) bartaraf etishni nazarda tutadi. Agar nizo hech qanday asosga ega bo'lmasa, unda bu nizo *destruktiv nizo* deb yuritiladi. Bunday nizolar xodimlar o'rtasida munosabatlarni barbod etadi, so'ngra xizmat ko'rsatish jarayonini, boshqaruvchilarni izdan chiqarish payida bo'ladi.

Shuni nazarga tutish kerakki, har qanday konstruktiv nizo, agar o'z vaqtida oldi olinmasa, destruktiv nizoga aylanadi, ya'ni kishilar bir-biriga nisbatan nafratlarini namoyish etish, har bir so'zdan ilgak topish, atrofdagilarning qadir-qimmatini yerga urish, o'zining fikrini zo'rlab tirkash, yetilgan muammolarni hal qilishdan bosh tortish harakatida bo'laveradilar.

Aksariyat hollarda konstruktiv nizolarni destruktiv nizolarga aylanishi nizoda qatnashuvchilarning shaxsiy hislatlari bilan bog'liq bo'ladi. Mutaxassislar kishilar o'rtasida ortiqcha nizolarni tarqatishga sababchi bo'luvchi olti toyifadagi "nizoli" shaxslarni ajratishadi:

Namoyishkorona shaxs. Bular har doim diqqat markazida bo'lishga intiladilar. Har qanday ehtirosli bahslarning tashabbuskoridirlar.

Kibr-havoli shaxs. Bular: o'zlari haqida yuqori fikrda bo'ladilar; o'zgalarning fikri bilan hisoblashmaydilar; o'zlarining hatti-harakatiga tanqidiy nuqtai nazardan qaramaydilar; jizzaki, terisi yupqa, salga xafa bo'ladilar; atrofdagilarga zahrini sochadilar.

Jilovsiz shaxs. Bular: o'z-o'zini judaham sust nazorat qiladilar; beixtiyor harakatlari bilan ajralib turadilar; tajovuzkor bo'ladilar; hech ham tushunib bo'lmaydigan kishilardir.

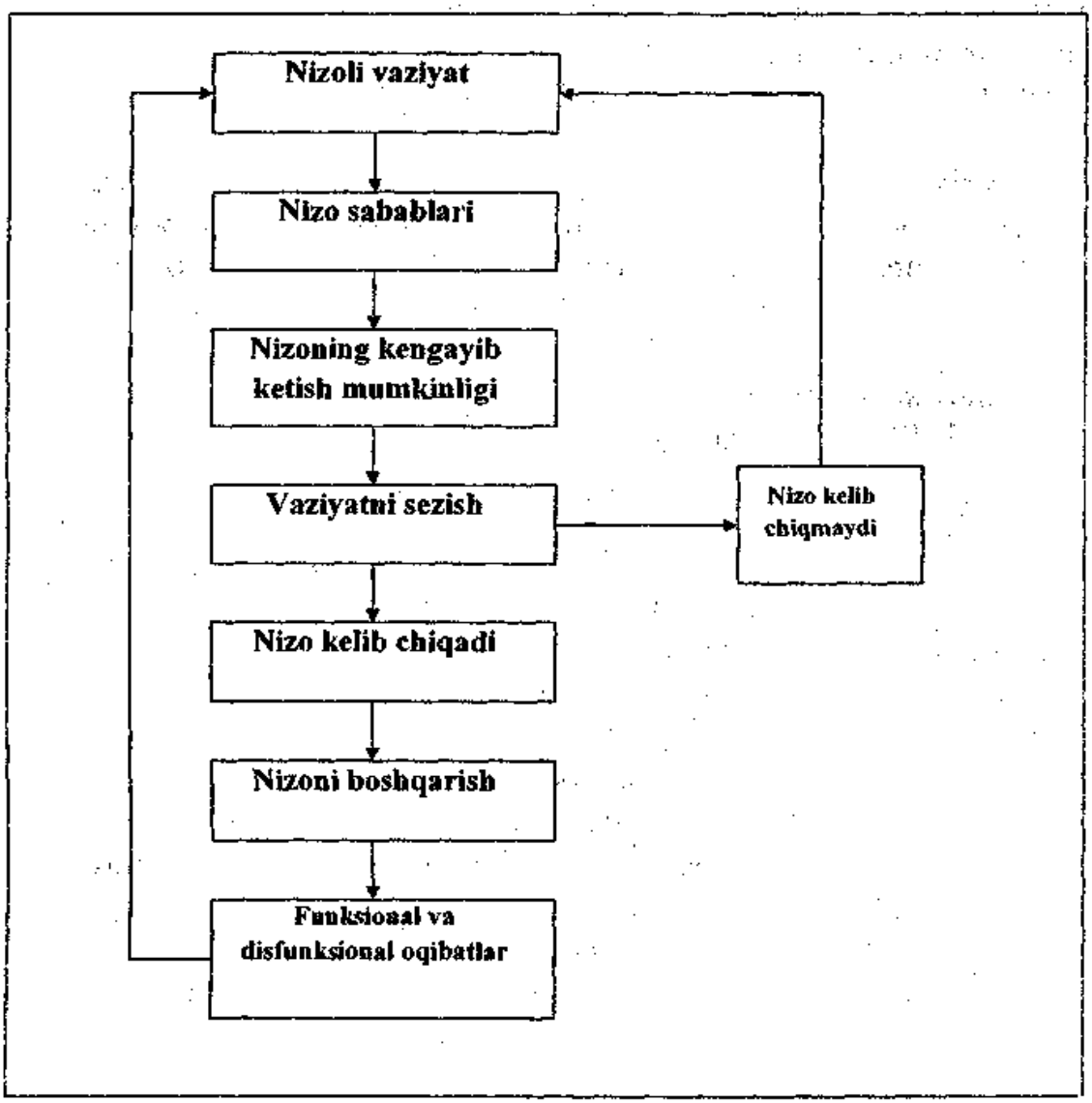
O'ta aniq shaxs. Bular: ortiqcha talabchan bo'ladilar; har doim shubhada bo'ladilar; vahimachi bo'ladilar; ikir – chikirga beriluvchan bo'ladilar.

Maqsadga yo'naltirilgan shaxs. Bular: nizoni o'zlarining shaxsiy manfatlarini amalga oshirishda qurol sifatida ko'radilar; o'z manfaati yo'lida atrofdagilarga qalloblik qiladilar, nayrang ishlatadilar.

Nizosiz shaxslar. Bular o'zlarining harakatlari bilan ko'ngilni topishi bilanoq yangi nizolarni ijod etadilar.

9.2. Nizolarning rivojlanish bosqichlari

Nizoning kelib chiqishi va to'qnashishning sodir bo'lishi bir butun jarayon bo'lib, bu jarayon quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi (9.2-rasm).



9.2-rasm. **Nizoning kelib chiqish va to'qnashish jarayoni modeli.**

Bu jarayonning *birinchi bosqichida* nizo chiqishi uchun vaziyat tug'iladi, yani tomonlar manfaatlarining qarama-qarshiligi obyektiv ravishda namoyon bo'ladi. Ammo ochiqdan-ochiq to'qnashuv sodir bo'lmaydi. Bunday holat har ikkala tomonni tashabbusi bilan yoki "merosdan" qolgan nizoning ta'siri ostida vujudga kelishi mumkin.

Nizoli vaziyatning obyektiv ravishda vujudga kelishiga bevosita qarama-qarshi turuvchi tomonlarning o'zlari yoki ularning muholiflari sababchi bo'lishi mumkin. Ular turlicha darajaga(rang) ega bo'lgan tomonlaridir. Masalan: shaxslar; guruhlar; tashkilotlar; dialog chog'ida o'z-o'zidan qaror qabul qiluvchi shaxslar. Nizoning rivojlanishida va sodir bo'lishida ularning ta'siri deyarli bo'lmaydi.

Nizoli vaziyatning boshqa bir unsuri – bu ayni shu vaziyatni keltirib chiqaruvchi obyektdir. Ko'pincha shu obyektni "bo'lisha olmaslik" yoki uni "bo'lishdagi" adolatsizlik sababli nizoli vaziyat vujudga keladi. Natijada ziddiyatga boruvchi tomonlar o'zlarining manfaatlari yo'lida hal qiluvchi mavqeni egallashda urinadilar.

Nizoli vaziyatning tashqi unsurlari mavjud. Bular quyidagilardir:

- Haddan tashqari hissiyotga berilish;
- Fikrini a'niq izhor eta olmaslik;
- Bir-birini tushunishni xohlamaslik;
- Asosga ega bo'lmagan noshukurlik va h.

Nizo sabablari (2 – bosqich) va uning kengayish ehtimolini (3-bosqich) o'z vaqtida sezish, (4-bosqich) nizoning yuzaga chiqmaslikka olib keladi. Agar jarayonga e'tiborsizlik bilan qaraladigan bo'lsa, u holda nizoning kelib chiqishi tabiiy (5-bosqich). Endi uni boshqarish (6-bosqich) zaruriyati tug'iladi.

Boshqarishning samaradorligiga qarab, nizoning oqibatlari ***funksional*** va ***disfunksional*** ko'rinishlarida bo'lishi mumkin (7-bosqich).

Nizoning yettita *funksional oqibati* ma'lum. Bu oqibatlar nizoni boshqarishning ijobiy samara berganligini ifodalaydi.

Masalan, *birinchi oqibat*: Nizoni hal qilishda har ikkala tomon uchun ma'qul qaror qabul qilinishda namoyon bo'ladi. Qarama-qarshi tomonlar nizo yechimiga teng manfaat nuqtai nazaridan yondashilganidan mamnun qoladilar. Bunday oqibat o'z navbatida nizo yechimi bo'yicha qabul qilinadigan qaror to'siqlarini, ya'ni

qarama-qarshi tomonlarining bir-biriga bo'lgan adovatni, xusumatni, dushmanlikni, adolatsizlik kabi g'arazli to'siqlarni yumshatishga yoki butunlay yo'qotishga imkon beradi.

Funksional oqibatning boshqa ko'rinishida qarama-qarshi tomonlarning ko'proq hamkorlik qilishga, hattoki kelgusida ham o'rtada nizo chiqarmaslikka bo'lgan moyilliklari namoyon bo'ladi.

Funksional oqibat qarama-qarshi tomonlarning o'zaro sir saqlashlari, go'yo "aytiladigan fikr ular manfaatlariga zid keladi", degan gumon bilan atayin aytilmay qolgan fikrlarda ham o'z aksini topishi mumkin. Aslini olganda, bunday oqibat ham qaror qabul qilish sifatini oshirishga undaydi, chunki bunday holat qarshi tomonning yuzaga kelishi mumkin bo'lgan nizo sabablari va obyektlarini yanada chuqurroq tahlil qilishga, unga "tashhis" qo'yishga undaydi.

Funksional oqibat ochiqdan-ochiq ko'rinishdagi nizoliklarda namoyon bo'lishi mumkin. Ular turli nuqtai nazarlar mohiyatini ochishda, qo'shimcha axborotlarni olishda, muqobil yechimlarni topishda tomonlar uchun imkon beradi.

Agar nizolarni boshqarishning samarali yo'llari topilmasa, u holda maqsadga erishishga xalaqit beruvchi quyidagi ko'rinishdagi ***disfunksional oqibatlar*** yuzaga kelishi mumkin, ya'ni:

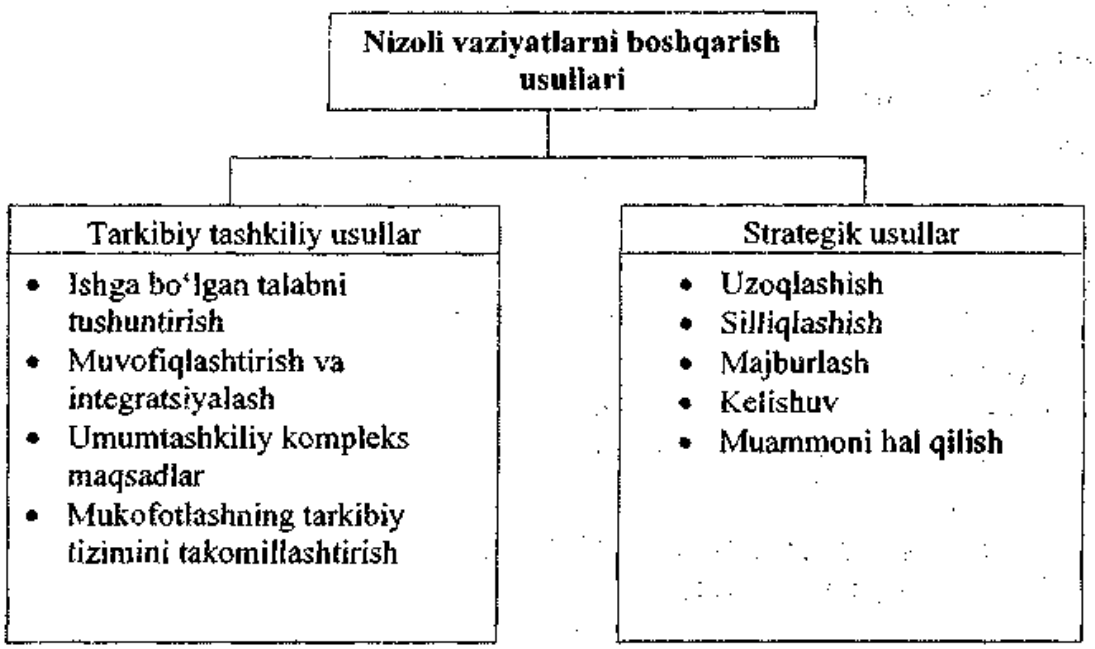
- qoniqmaganlik, mamnun bo'lmaslik, norozilik;
- yomon ruhiy holat;
- qo'nimsizlikning oshishi;
- mehnat unumdorligining pasayishi;
- kelajakda hamkorlikning susayishi;
- o'zining guruhiga ko'proq sadoqat va boshqa guruhlar bilan raqobatni susaytirish;
- qarshi tomonni faqat "dushman" deb gumonsirash,o'zining maqsadini ijobiy, qarshi tomonning maqsadini esa faqat "salbiy" deb o'ylash;
- hamkorlikka chek qo'yish va qarama-qarshi tomonlar bilan nizoga chiqish;
- o'zaro munosabat va hamkorlikni susaytirib, adovatni, hukumatni kuchaytirish;

• urg'uni o'zgartirish: diqqat-e'tiborni ko'proq real muammoni yechishga emas, balki nizo jarayonida "g'olib" chiqishga qaratish.

Bu oqibatlar faqat salbiy tomonga ishlaydi va nizo yetilmagan bo'lsa-yetiltirishga, to'xtab turgan bo'lsa-qo'zg'atishga, jiddiy bo'lmasa-jiddiylashtirishga, to'qnashish ehtimol bo'lib turgan bo'lsa uni amalga oshishiga xizmat qiladi.

9.3. Nizolarni samarali boshqarish usullari

Nizoli vaziyatlarni boshqarishning bir qator samarali usullari mavjud. Ularni quyidagi ikki yirik guruhga bo'lish mumkin:



9.3-rasm. **Nizoli vaziyatlarni boshqarish usullari.**

Rahbar nizoli vaziatlarning kelib chiqish sabablarini faqat kishilar harakatlaridagi tafovutlardan deb bilmasligi kerak. Albatta, bu ham qandaydir aniq holatda nizoli vaziyatning vujudga kelishida muhim omil vazifasini bajarishi mumkun. Ammo u ta'sir etuvchi omillarning faqat bittasidir. Shu sababli, rahbar, eng avvalo, nizoni keltirib chiqaruvchi omillarning tahlilini qilishi, so'ngra esa u yoki bu usulini qo'llash bo'yicha qaror qabul qilishi kerak.

Tarkibiy-tashkiliy usullarga quyidagilar kiradi:

Ishga bo'lgan talabni tushuntirish usuli. Bu usul disfunksional usulga mutlaqo zid bo'lib, bunda har bir xodim va bo'limlardan qanday natija kutilishi tushuntiriladi. Bu yerda ularga quyidagilar eslatiladi:

- erishishi lozim bo'lgan natija ko'lami;
- kim axborotni topshiradi va kim uni qabul qiladi;
- mas'uliyat, javobgarlik va vakolat tizimi;
- aniq siyosat, tartib-qoidalar va h.k.

Rahbar bu masalalarni o'zi uchun aniqlantirish maqsadida emas, balki har bir vaziyatda, har bir xodim va bo'lim qay tarzda ish tutishini, ularni nima kutishini tushuntirib berishi lozim.

Muvofiqlashtirish va integratsiyalash usuli. Bu usul *og'zaki buyrug' (amr) zanjiri* deb yuritiladi.

Boshqarishda vakolatlar iyerarxiyasini, yani mansablarga ko'ra darajama-daraja bevosita itoat etish, bo'ysunish tartibini o'rnatish kishilarning o'zaro harakatlari, mehmonxona ichidagi axborotlarni oqimimni, qarorlar qabul qilishni tartibga tushiradi, muvofiqlashtiradi.

Agar ikki yoki undan ko'proq bo'ysunuvchilar o'rtasida u yoki bu masala yuzasidan qarama-qarshilik, kelishmovchilik chiqib qoladigan bo'lsa, bunday ixtilofni ularning tegishli boshliqlarga aytirib hal qilish mumkin. Bu yerda yakka hokimlik prinsipi juda ham qo'l keladi.

Nizoli vaziyatlarni boshqarishda:

- boshqarish iyeraxiyalarini;
- funksiyalararo aloqani ta'minlovchi xizmat bo'limlarini;
- funksiyalararo guruhlarni;
- maqsadli guruhlar va bo'limlararo majlislarni *integratsiyalash* ham juda katta rol o'ynaydi. Masalan, mehmonxonadagi o'zaro bir – biri bilan uzviy bog'langan bronlashtirish va qabul qilish bo'limi ortasida nizoli vaziyat yetilganligi payqab qolinsa, shu zamonoq uni oldini olish yoki bartaraf etish uchun buyurtmali sotish muvofiqlashtiruvi oraliq xizmat organi tuziladi.

Aynan shu organ bronlashtirish bo'limi bilan qabul qilish bo'limiga qo'yilgan talab, aytaylik, nomerlarning to'liq bandligi, baho, nomerlarni to'lish grafigi va hokazo aniqlanadi va shu tarzda

qaysi bo'lim haq, qaysi biri nohaqligi o'rgatilib, nizo chiqish oldi olinadi.

Umumtashkiliy (kompleks) maqsadlar. Bu usulning mohiyati – barcha qatnashchilarning harakatini butun kuchini bosh maqsadning amalga oshishiga safarbar qilish. Masalan, qabul qilish bo'limining uchala smenasi o'rtasida nizoli vaziyat sodir bo'ladigan bo'lsa, uning oldini olish uchun darrov smenalar maqsadlari asosida bo'limning umumiy maqsadi aniqlab olinadi. Endi har bir smenaning ma'muri bevosita smena manfaati nuqtai nazarida emas, balki bo'limning umumiy maqsadi nuqtai nazaridan qaror qabul qiladi.

Mukofotlanishning tarkibiy tizimi. Disfunksional oqibatlardan xoli bo'lish hamda kishilarning hatti-harakatlariga ijobiy ta'sir o'tkazish tufayli, kelib chiqishi mumkun bo'lgan nizolarning oldini olish va ularni boshqarish uchun mukofotlanish tizimi keng qo'llaniladi. Umumtashkilotning kompleks maqsadlariga erishishda jonbozlik ko'rsatgan, muammoning yechimiga kompleks yondashib yon tarafdagilarga yordam ko'rsatishga harakat qilganlar albatta tashakkurnoma, mukofot, xizmat lavozimini ko'rsatish kabilar bilan taqdirlanishlari lozim. Bu o'rinda faqat mukofotlash emas, balki g'ayriqonuniy ish tutgan, yoki umumkorxona manfaatiga zid hatti–harakat qilgan xodim va bo'limlarga tegishli jazolarni belgilash ham kelib chiqishi mumkin bo'lgan nizolarni oldini olishda hal qiluvchi rol o'ynashini ta'kidlash mumkin.

Nizoli vaziyatlarni oldini olish yoki ziddiyatni yumshatishning beshta strategik usuli ma'lum.

Uzoqlashish. Komil inson janjaldan uzoqlashishga harakat qiladi. Kelishmovchilik avjiga chiqqanda ham u muhokamaga qatnashmaydi. Bunday usul nizoli vaziyatning yechilishiga manfaatdor bo'lmagan va o'zaro munosabatlarning yaxshiligicha qolishini istashgan hollarda tomonlar tarafidan qo'llaniladi. Bunday holatli ziddiyat hali yetilmagan yoki ziddiyatga chiquvchilarning lavozim darajalari yaqin bo'lgan hollarda kuzatiladi.

Agar ziddiyat subyektiv sabablar tufayli bo'lgan bo'lsa, u holda uzoqlashish strategiyasi ma'qul strategiyadir. Chunki u tomonlarga tinchlanishga, vaziyat ustida yana bir bor fikr–mulohaza yuritib, fahm–farosatni anglab olish oqibatida esa qarama–qarshilikka

borishga, uni davom ettirishga hech qanday asos yo'q degan xulosaga kelishiga imkon beradi. Agar ziddiyat obektiv sabablar tufayli yuzaga kelgan bo'lsa, uzoqlashish strategiyasi har ikki tomonni mag'lubiyatga olib boradi. Chunki uzoqlashish davrida vaqt cho'ziladi, nizoli vaziyatni chiqaruvchi sabablar chuqurlashadi.

Silliqlashish. Bu usul kishilarni yaxshilikka undash yo'li bilan nizoni bartaraf qilishga qaratilgan. Ziddiyatli vaziyatda qarama-qarshi tomonlar bir-biri bilan xushmuomilali bo'lishga, arzimagan narsaga achchiqlanish, umumiy, bir vaqtning o'zida birga suzayotgan qayiqni "qaltis tebratish" yaramasligiga chaqirishadi.

Bunday usul ikkala tomondan bittasining lavozim darajasi yoki mavqei yuqori bo'lgan va u mazkur ziddiyat bo'yicha o'zini bahslashishga tushishni lozim deb bilmagan hollarda qo'llaniladi. Bunda ziddiyatga tushishdan voz kechgan tomon muholifiga o'z istagiga erishishga imkon bersa-da, ikkala tomon o'rtasidagi dahshatli "yog'in" so'nadi va kelajakda ham yaxshi munosabat saqlanib qolishga erishiladi. Shu tariqa ishonch orqali vaziyat silliqlashadi.

Majburlash – bu tomonlardan birini xohish-irodasini, so'zini majburan zo'rlab qabul qildirishdir. So'zini o'tkazmoqchi bo'lgan tomon qarshi tomonning fikri bilan hisoblashmaydi, uni inkor etadi. Bunday strategiyani qo'llaydigan tomon tajavuskorlik bilan o'z xohishini qarshi tomonga majburlab o'tkazadi. Bu usulni ko'proq rahbarlar qo'l ostida ishlaydiganlarga nisbatan qo'llashadi.

Majburlash strategiyasi tashabbusni bug'adi, mehmonxonada "ruhiy iqlim"ning beqarorligiga olib keladi. Ayniqsa, bu usul yuqori malakali, nisbatan yosh mutaxasislarga nafrat uyg'otadi.

Kelishuv. Nizoli holatdan muvaffaqiyatli chiqishning eng muhum sharti – bu murosaga kela olishdir. Kelishuv bilan nizolarni hal etish bu yuqori baholanuvchi strategik usul bo'lib bunda ikkala tomonni qanoatlantiruvchi yechimga kelinadi.

Muammoni hal qilish. Bu usul barcha tomonlarning qanotlantiruvchi yechimni topish uchun nizoni chaqiruvchi sabablarni chuqur tahlil qilish va barchaning fikrlarini inobatga olishda asoslanadi. Bu usul tarafdorlari o'z maqsadiga boshqalar maqsadi orqali emas, balki nizoning eng oqilona yechimini topish evaziga erishishni xohlaydilar.

Mehmonxonada rahbariyat va xodimlar o'rtasida yuzaga keluvchi nizo "butun jamoaga" emas, balki "tanlangan" odamlargagina yomon ta'sir etishi mumkin. Bunday nizoni bir yo'la, katta hajmda uddalash, bartaraf etish mumkin emas. Bu nizoni bartaraf etishda rahbar oqilligi, adolatligi, madaniy saviyasi bilan hamkorlikka intilish kerak. Ya'ni, ushbu nizoli vaziyatda hokimlik mavqeida emas, balki teng huquqiylik asosida yechimni topishi lozim. Masalan, bu jarayonda quydagilar juda muhimdir:[11]

- tomonlarning bir–birini tan olishi;
- gapni bo'lmay tinglash;
- o'zga kishi tushuna olishni namoyish qilish;
- nizo jarayonidagi holatni o'zga kishi qanday qabul qilishini anglash;
- muhokama qilinayotgan mavzuni aniq tasavvur qilish;
- mavzuga nisbatan umumiy qarashlarni hosil qilish;
- murosa qilinayotgan oqibatni aniqlash;
- nizo mazmunini yozib chiqish (tahlil) qilish;
- nizoni bartaraf etish uchun hamkorlikda yagona yo'l tanlash;
- hamkorlikda umumiy xulosaga (murosa) kelish.

Bunday yo'l mashaqqatli, ammo oqilona yo'ldir. Buning uchun tajriba kerak. Hozirgi sharoitda rahbar faqat o'z sohasini yaxshi bilibgina qolmay, balki yaxshi tashkilotchi, ruhshunos (psixolog) va tarbiyachi bo'lmog'i lozim. Buning uchun rahbar xodim sotsiologiya, psixologiya, pedagogika, kasbiy etika fanlarini mustaqil egallashi kerak. Buni hayotimizdagi jiddiy o'zgarishlar, inson omilining faollashuvi, jamoalarni o'z-o'zini boshqarish sharoitida ular bilan ishlashni taqozo etadi.

Tayanch so'z va iboralar: nizo, boshqarish jarayonida nizo, ichki shaxsiy nizo, guruhlararo nizo, shaxslararo nizo, shaxs bilan guruh o'rtasidagi nizo, ochiq va yopiq nizolar, obektiv va subektiv nizolar, konstruktiv va destruktiv nizolar, olti toyifadagi "nizoli" shaxslar, nizolarning rivojlanish bosqichlari, nizoning funksional va disfunksional oqibatlari, nizolarni samarali boshqarish usullari,

---

[11] Майкл Райли. Управление персоналом в гостеприимстве. Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 191 с.

uzoqlashish, silliqlashish, majburlash, kelishuv, muammoni hal qilish.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Boshqarish jarayonida nizo nima?
2. Mehmonxonalarda nizolar qanday sabablarga ko'ra vujudga kelishi mumkin?
3. Ichki shaxsiy nizo, shaxslararo nizo, shaxs bilan guruh o'rtasidagi nizo va guruhlararo nizolarga misollar keltiring.
4. Nizoning kelib chiqishi va to'qnashishning sodir bo'lishi qaysi bosqichlarni o'z ichiga oladi?
5. Nizoli vaziyatning tashqi unsurlari qaysilar? Ularni tahlil qiling.
6. Nizoning funksional va disfunksional oqibatlarini tushuntiring.
7. Sizningcha, nizoli vaziyatlarni boshqarish usullarining qay biri samaraliroq?

10 – MAVZU. MEHMONXONA XODIMLARI FAOLIYATINI BAHOLASH

10.1. Xodimlar faoliyatini baholashning ahamiyati
10.2. Mehmonxona xodimlari faoliyatini majmuali baholash

10.1. Xodimlar faoliyatini baholashning ahamiyati

Xodimlar mehnati natijasini baholash uchun xarajatlar hajmi va mehnat natijalarini yoki bitta mahsulotga ularning mutanosibligi va shu kabilarni tavsiflovchi ko'rsatkichlar tizimi qo'llaniladi. Korxona faoliyati amaliyotida quyidagi ko'rsatkichlarni hisoblash yo'lga qo'yilgan:

Birinchidan, mehnatning absolyut natijaviylik darajasi, bunda ro'yxatdagi bitta xodimga to'g'ri keladigan bir yilda ishlab chiqilgan mahsulot hajmi, bajarilgan ish va ko'rsatilgan xizmatlar kiradi.

Ikkinchidan, hamkorlar bilan munosabatlar, ya'ni hamkorlar doirasi va ularning tavsifi, ishonchliligi, munosabatlarning davomiyligi. Hamkorlar bilan munosabat xizmatlar sifati darajasini belgilab beradi.

Uchinchidan, korxona imkoniyatlarining mavjudligi, ya'ni bozor va korxona holatini, uning investitsiya imkoniyatini baholash. Mehmonxona va turistik firmaning investitsiya imkoniyatlarini shakllantirishda korxonaning kapitallashgan foydasining roli oshadi. Kapitallashgan foyda ulushining oshishi korxona faoliyatining yuqori samaradorligi va moliyaviy mustaqilligidan darak beradi. Turizm xizmatlari bozorida soturv sur'ati ham hisobga olinadi.

To'rtinchidan, taklif etiladigan xizmatlar tavsifi, ya'ni tur taklif etiladigan hududlar va davlatlar soni, mijoz tanlagan mamlakatga tashrif buyurish variantlari, bronlashtirish va hujjatlarni rasmiylashtirish muddati, tur tarkibini, nomer kategoriyasini, qo'shimcha xizmatlar assortimentini, servis darajasini tanlash imkoniyati va sh.k.

Bozor iqtisodiyoti sharoitining ijtimoiy mehnat munosabatlarida muhim o'zgarishlar sodir bo'lmoqda, ish beruvchi va xodim o'rtasidagi o'zaro munosabatlar o'zgarmoqda. Mehnat bozoridagi ishchi kuchining haddan tashqari ko'pligi sababli ish beruvchi kadrlarni obdon tanlab olish

va ish haqini manipulyatsiya qilish imkoniga ega bo'lmoqda. Boshqa tomondan – mehnat bozorida ishchi o'zining raqobatbardoshligini oshirish maqsadida talab darajasini o'rganib, o'z malakasi darajasini oshirishga majburdir.

Har ikkala holatda ham bilim, malaka, ko'nikmalarning har xil unsurlarini baholash zarurati paydo bo'lmoqda. Shuningdek, talabgorlar shaxsiyatining o'ziga xosligi ish beruvchi (talabgorni baholash) va ham yollanuvchi ishchi (o'zini o'zi baholashi) tomonidan baholanib, raqobatchilar bilan taqqoslanishi va kutilayotgan natijani berishi mumkin. Shuning uchun, bugungi kunda baholash va uni amalga oshirish shakli, usullari ijtimoiy-mehnat munosabatlari jarayonida alohida dolzarb va rivojlanayotgan masala bo'lmoqda.

"Xodimlar mehnatini baholash" iqtisodiy kategoriyasi adabiyotlarda har xil tavsiflanadi. Yu.G.Odegov va P.V.Juravlevlar o'zlarining "Xodimlarni boshqarish" nomli kitobida "xodimlar mehnatini baholash boshqaruvning asosiy komponenti hisoblanadi, chunki, faqatgina odamlarning bilim va malakasi, ularning hamkorona harakatlari korxona maqsadiga erishishini ta'minlashi mumkin. Xodimlar mehnatini baholash kadrlar ishining o'ziga xos mas'uliyatli vazifalaridan biri bo'lib, ko'pgina masalalarni hal qilishga yordam beradi" - deya e'tirof etadi.

A.M. Karyakin "xodimlar mehnatini baholash ularning egallab turgan lavozimlariga muvofiqligini miqdoriy o'lchamlarini belgilashdir" - degan.[12]

Mamlakatimiz olimlaridan Q.X.Abduraxmanov "xodimlar potensialidan foydalanishni baholash ikki maqsadni ko'zlaydi har bir xodim faoliyatining natijalarini yaxshilash, zahiralarini aniqlash va uning kasbiy hamda shaxsiy fazilatlaridan to'liqroq foydalanish va malaka darajasini oshirish hisobiga korxona (yoki uning bo'linmasi) ishiga ta'siri; shartnoma shartlarida ko'zda tutilgandek, uning unumdorligi va natijalariga muvofiq mehnatga haq to'lashning asosi bo'lib xizmat qilish" - deb ta'kidlagan.

M. Sharifxo'jayev, Yo. Abdullayevlarning fikricha "...xodimning ishiga baho berishda uning reja topshiriqlarini bajarishdagi shaxsiy xizmati, mehnat intizomi, o'z vazifasini sidqidildan bajarishi kabilar inobatga olinishi zarur...".

---

[12] Карякин А.М. Управление персоналом: Электронное учебное пособие. 3-я редакция. Иван.гос.энер.ун-т. - Иваново, 2005.

Mualliflar Yu.G.Odegov va P.V.Juravlevlarning ishida xodimlar mehnatini baholash korxonadagi kadrlar bo'limi vazifalaridan biri sifatida ko'rilmoqda. A.M. Karyakin, M. Sharifxo'jayev, va Yo. Abdullayevlar ta'riflarida esa korxonadagi xodimlarning ish faoliyatining mazmuniga urg'u berilgan. Q.X. Abduraxmanov ta'rifida esa ushbu jarayon kengroq yoritilgan deb o'ylaymiz.

Demak, ***xodimlar mehnatini baholash*** – bu ularning ishlab turgan lavozimlari yo'riqnomasida belgilab qo'yilgan talablarga to'g'ri kelishini aniqlash, hamda xodim unga topshirilgan vazifalarni qay darajada mas'uliyat bilan yondashganini aniqlashdan iborat. Baholash jarayoniga tekshiruv o'tkazish sifatida emas, balki o'z imkoniyatlari chegarasini aniqlash vositasi sifatida qarash lozim bo'lmoqda. Shundagina xodimlardagi stress holatlarni oldini olib, baholash jarayonini to'g'ri o'tkazish mumkin bo'ladi.

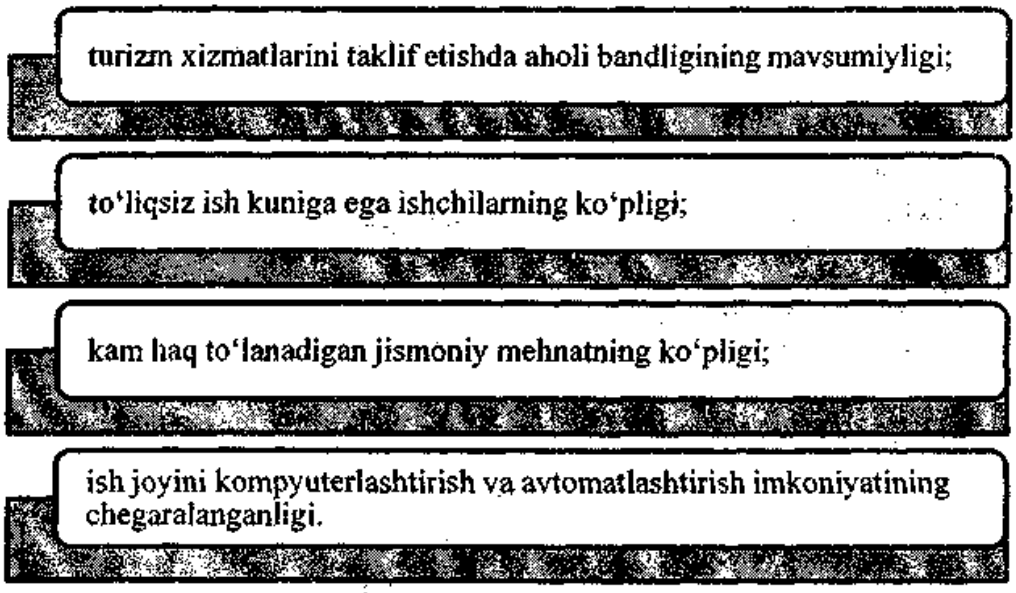
Mehmonxonalarda turli xildagi xizmatlarni taklif etish xodimlardan o'ziga xos bilim va malakani talab etadi, ba'zida buni mijoz baholashi mushkul bo'ladi. Xizmatlarni taklif etishdagi noaniqlik mijozni noqulay ahvolga solib qo'yishi, uni xafa qilishi, shubhalantirishi mumkin. Shuning uchun, baholashda quyidagi omillarga e'tibor qaratish lozim:

- xodimning malakasi va uning ta'lim darajasi;
- taklif etiladigan xizmatlarning tezkorligi (xizmat ko'rsatishga sarflanadigan vaqt);
- mehmonxonaning ichki va tashqi muhiti.

Mehmonxona atrofidagi muhit deganda xizmat ko'rsatish sifati va mehmonxona intereri tushuniladi. Xizmat ko'rsatish sohasida "40 ga 60" degan oltin qoida mavjud bo'lib, bunda mijoz 60 % ma'lumotlarni ko'zi bilan, qolgan 40 % ini esa eshitish, his etish va tatib ko'rish orqali qabul qiladi.

Mehmonxona sohasi xodimlari sohaga oid qonunlar va me'yoriy hujjatlarni, xalqaro me'yorlarni bilishi; ish lavozimi talabi darajasida xorijiy tilda gapira olishi; mijoz savollariga to'g'ri va to'liq javob berishi; mijozga kerak bo'lishi mumkin bo'lgan xizmatlar haqida to'liq axborotga ega bo'lishi kerak. Buning uchun rahbariyat tomonidan xodimning barcha huquq va majburiyatlari aniq ko'rsatilgan maxsus yo'riqnomalar ishlab chiqilishi zarur. Ishchilar xulqi, hatti-harakatlariga tegishli talablar alohida bandlarda ko'rsatilsa maqsadga muvofiq bo'ladi.

Mehmonxona va turistik firmalarda faoliyat ko'rsatadigan xodimlar ish joyining o'ziga xos xususiyatlarini ham inobatga olish kerak (10.1-rasm):[13]



10.1-rasm. **Mehmonxona va turistik firmalarda faoliyat ko'rsatadigan xodimlar ish joyining o'ziga xos xususiyatlari.**

Mehmonxonalarda ish vaqtining notekis taqsimlanishi (mavsumda me'yordan ko'p bo'lishi, mavsum oralig'ida esa ishning yo'qligi) vaqtinchalik ish bilan ta'minlanganlar sonining ko'payishi natijasida kadrlar qo'nimsizligini keltirib chiqaradi. Boshqa tomondan mavsumiylik ish o'rinlarining ko'pmalakaviyligini rag'batlantiradi ya'ni, aynan shu xodim mavsum xususiyatlari tufayli bir vaqtning o'zida boshqa turli funksiyalarni bajarishi va mavsumiy ish bu yerda xodim uchun qo'shimcha daromad manbai bo'lishi mumkin. Shuning uchun, mehmonxonalar tomonidan taqdim etilgan xizmatlar hajmini tahlil qilishda va rejalashtirishda ba'zi bir oylardagi ko'rsatkichlarning o'rtacha yillik ko'rsatkichlardan farq qilishini hisobga olish zarur bo'ladi.

Mehmonxonalarda kadrlar bo'limining tashkiliy va jamoaviy obro'sining pastligi, xodimlar faoliyatida moddiy va ma'naviy

[13] Майкл Райли. Управление персоналом в гостеприимстве. Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 191 с.

rag'batlantirishning yo'qligi natijasida, xizmat ko'rsatish madaniyati va malakaviylik darajasi pasaymoqda. Mehmonxona sohasida boshqaruvning iyerarxik pog'onalari va faoliyat yo'nalishlaridagi xodimlar har doim ham shaxslararo munosabatlar vazifasining muhimligini tushunavermaydi. Bozor munosabatlari sharoitida ijtimoiy-ruhiy tashhis, guruhli va shaxsiy munosabatlarning nazorat usullari, stress va nizolarni bartaraf etish, mijozlar va xodimlarni boshqarish tizimining axborot ta'minoti, xodimlar malakasini baholash va marketingni o'rganish, ularning malakaviy va ruhiy moslashuvi, turistlarga xizmat ko'rsatishda yuqori malaka va bir-birini almashtirish va qo'llash kabilar mehmonxonalar faoliyatini boshqarishda birinchi darajali masala bo'lib qolmoqda.

10.2. Mehmonxona xodimlari faoliyatini majmuali baholash

Xizmatlarning asosiy modeliga ko'ra servisli xizmat ko'rsatish "ko'rinar" (frontlayn) va "ko'rinmas" (parda ortidagi) qismlardan iborat bo'ladi. Bular quyidagilardan iborat:

- xizmat iste'molchisi bilan bevosita muloqot ya'ni, mijoz bilan muloqot zonasi xodimi yuzma-yuz muloqotda bo'ladi;
- telefon tarmog'i orqali muloqot;
- masofali uchrashuv, on-layn rejimi, bu yerda mijozning roli aktiv, xizmat ko'rsatuvchining roli passiv bo'ladi.

Tabiiyki, turizm sohasi servis darajasiga yuqori talablar qo'ygan sohalardan biridir. Shuning uchun, turizm va ekskursiya subyektlari mehnat salohiyatining tarkibiy sifati muammosi birinchi darajali bo'lib, aynan shu mehnat salohiyati turistik-ekskursiya faoliyatining rivoji va kelajagiga ta'sir ko'rsatadi. Shu tufayli mehmonxona va turistik firma xodimlarining tarkibiy sifatini baholash maqsadida uning tashkiliy tuzilmasini hisobga olgan holda, mehnat resurslarining holatini tahlil qilamiz (10.1 - jadval). Soha muvaffaqiyatning negizi sifatida xodimlarning mijozlar bilan muloqotidagi yuqori darajali malakaviyligi, xushmuomalaligi, samimiyligi, xizmat ko'rsatishi madaniyati, umumiy ish uchun mas'uliyatni his etishi, hamjihatlikda ishlash strategiyasi turadi.

10.1 - jadval

"Grand" mehmonxonasining mehnat resurslari holatining tahlili

Ko'rsatkichlar nomi	o'lch. birl.	Ko'rsatkich mazmuni		Ko'rsat-kich-larning o'zgarish dina-mikasi
		2014-yil	2015-yil	
Xodimlar soni, sh.j. bo'lin-malar bo'yicha:	*kishi*	31	35	+4
▪ direksiya		2	3	+1
▪ buxgalteriya		2	2	0
▪ yuridik bo'lim		1	1	0
▪ kompyuterlashtirish va		1	1	0
bronlashtirish bo'limi		1	1	0
▪ turistlarni qabul qilish va joylashtirish bo'limi		12	12	0
▪ xo'jalik bo'limi		2	3	+1
▪ ovqatlantirish bo'limi		8	10	+2
▪ transport bo'limi		1	1	0
▪ marketing, reklama bo'limi		1	1	0
Boshqaruv xodimlarining umumiy xodimlar sonidagi ulushi	%	14,5	20,4	+5,9
Xodimlarning o'rtacha ish staji, sh.j., bo'linmalar bo'-yicha	*yil*	5,2	6,1	+1,1
Xodimlarning o'rtacha yo-shi, sh.j, bo'linmalar bo'-yicha	*yosh*	32	34	+2
40 yoshgacha bo'lgan xo-dimlar ulushi va dinamikasi sh.j. bo'linmalar bo'yicha	%	60	65	+5

Jami korxonada doimiy ishlaydigan xodimlar ulushi sh.j, bo'linmalar bo'yicha	%	80	78	-2
Bo'linmalar bo'yicha xodimlar ma'lumoti darajasi	%	60	70	+10
Bo'linmalar bo'yicha xodimlarning ish qoldirgan kunlari	*kun*	38	24	-6
Xodimlarning ishdan qoniqishi indeksi sh.j. bo'linmalar bo'yicha	%	70	82	+12
O'z ixtiyori bilan ishdan bo'sha-ganlar soni sh.j, bo'linmalar bo'yicha	*kishi*	2	4	-2

Xodimlar va ularning faoliyati tarkibiy sifatini baholashning ko'p qamrovli usullaridan biri frontlaynda audit o'tkazish hisoblanadi, yakuniy maqsad esa mijozlar bilan bevosita muloqot qiladigan xodimlarga tegishli standartlarni muvofiqlashtirish yoki qabul qilishdan iborat. Frontlaynda tahlilning quyidagi mezonlarini taklif etish mumkin:

- muloqot zonasi xodimi bilan intervyu o'tkazish;
- frontlayn ishi sifati haqida mijozlardan (xaridor-korxonalar), muloqot zonasi xodimlaridan so'rovnomalar olish;
- korxonadagi hodisalar va jarayonlarni kuzatish;
- tajriba-sinov xaridini amalga oshirish, frontlayn telefon tarmog'i orqali muloqotni sinovdan o'tkazish.

Frontlaynda audit o'tkazish usulining yakuniy maqsadi muloqot zonasi xodimlariga tegishli bo'lgan standartlarni muvofiqlashtirish yoki qabul qilishdan iborat bo'lib, bunda quyidagi mezonlarni tahlil qilish lozim bo'ladi: mahsulotlar sotuvi to'g'risida ma'lumot (takroriy xaridlar), reklama, yangi xizmat turlarini taklif etish, xizmat ko'rsatish joyiga tashrif buyurish, e'lon qilingan yoki yashirin xaridor tajribasi, mijozlarning qoniqqanlik darajasi va shu kabilar.

Bu yerda xodimlarni baholash majmuali mazmunga ega bo'lishi va ma'lumotlar aniq bo'lishi uchun tizimli o'tkazilishi kerak. Buning uchun, mehmonxonalarda assesment-markazlarini joriy etish taklif etiladi.

Assesment-markaz – bu mehmonxonadagi xodimlar va boshqaruv kadrlari salohiyatini aniqlash va kengaytirishdagi har xil ish o'rinlariga, shu jumladan boshqaruvda talabgorlarni tanlash uchun harakatdagi chora-tadbirlardir.[14]

Assesment-markazlarni muvaffaqiyatli o'tkazish uchun ekspertlarni oldindan tayyorlash lozim, ularning tarkibida korxonaning barcha bo'linmalaridan vakil xodimlar bo'lishi kerak. Baholash jarayonida ekspertlarning odatiy xatolari shaxsga nisbatan ijobiy/salbiy munosabat, subyektiv munosabat, o'zining shaxsiy nazariyasi va sh.k. bo'lishi mumkin.

Mehmonxona xodimlari faoliyatini baholashda mehnat funksiyalarining murakkabligi va malakaviyligi darajasini baholash orqali xodimlar mehnatining murakkablik darajasini aniqlash ham maqsadga muvofiqdir.

Mehmonxona xodimlari faoliyatidagi funksiyalarning murakkabligi va sifatini baholash jarayoni mehmonxona xodimining u yoki bu lavozimiga to'g'ri keluvchi mehnat funksiyalari tarkibini tasvirlashni nazarda tutadi. Buning uchun quyidagilar o'rganilishi lozim bo'ladi: ish joyiga bo'lgan malakaviy talab, mehmonxona bo'limlari bajaradigan funksiya va vazifalar, lavozim yo'riqnomalari, mehmonxona bo'linmalari tuzilmasi haqidagi yo'riqnoma, aniq turdagi ishlar texnologiyasi va ularni bajarish uchun tashkiliy-texnik shartlar.

Mehnat funksiyalarining murakkabligini baholash uchun verbal-sonli shkalalar yordamida aniqlanadigan bir necha sifat ko'rsatkichidan foydalanish mumkin:

- aniq mehnatning mazmunini tashkil etuvchi ish hajmi;
- ishning takrorlanish darajasi;
- ishning bajarilishida xodimning mustaqillik darajasi;
- rahbarlikning masshtabi va murakkabligi;
- mas'uliyat darajasi.

Balli baholash usuli yordamida yuqoridagi har bir xususiyatning aniq bir xodimlar mehnat faoliyatida namoyon bo'lishi darajasini belgilab olish mumkin.

---

[14] Музыченко В. Мастер класс по управлению персоналом. – М.: Management - ПРО. 2008.

Agar xodim o'z lavozim vazifalarini bajarayotganda malakasi doirasida bir vaqtning o'zida nazarda tutilmagan yuqori murakkabli ishni bajarayotgan bo'lsa, mehnat funksiyalarining murakkabligi (K_f) quyidagi formula yordamida hisob-kitob qilinadi:

$$K_f = V * B \qquad (1)$$

bu yerda

V - vaznli koeffitsiyent;

B - tavsif bahosi.

Olingan natijalar har bir lavozim bo'yicha mehnat funksiyalarining murakkabligini aniqlash imkonini beradi. Vaznli koeffitsiyent va tavsif bahosi ekspert-rahbarlar tomonidan belgilanadi.

Mehmonxona xodimining ***malakaviylik darajasi*** uning malakaviy ma'lumoti darajasi va ma'lum sohadagi ish staji bilan aniqlanadi. Xodimlarning malakaviylik darajasini baholash ularni o'qitish va rivojlantirish tadbirlarining samaradorligi, shuningdek, vakant lavozimlarga tanlash jarayonlarini tahlilini o'tkazish orqali amalga oshirilishi mumkin. Ma'lumotlarni saralash va ulardan har xil turdagi tahlillarda foydalanishni kuchaytirish uchun, har bir xodimga uning malakaviylik darajasini belgilab beruvchi miqdoriy baho berilishi lozim bo'lmoqda. Shuni hisobga olib, malakaviylik darajasi (K_m) quyidagi formula yordamida hisob-kitob qilinadi.

$$K_m = V * B \qquad (2)$$

Mehmonxona xodimi ***mehnatining murakkablik darajasi*** (K_{mur}) natijada 3 - formula bilan hisob-kitob qilinadi:

$$K_{mur} = K_f + K_m \qquad (3)$$

Masalan, mehmonxonadagi qabul qilish va joylashtirish xizmati menejeri (reception) mehnatining murakkablik darajasi *10.2 - jadval* asosida baholandi.

Bu yerda K_{mur} koeffitsiyenti 1 dan 5 ballgacha o'zgarib boradi. Natija qanchalik 5 ballga yaqin bo'lsa, shunchalik ijobiy bo'ladi.

Baholash yakuni sifatida ekspertlar har bir xodim bo'yicha umumiy xulosalarini bildiradilar, uning kuchli va kuchsiz tomonlarini, bilim va ko'nikmalarini oshirish, rotatsiya masalasi bo'yicha o'z tavsiyalarini beradilar. Yakuniy bosqichda xodim ishga va egallayotgan lavozimiga loyiqlik darajasi, uning salohiyati bo'yicha xulosa qilinadi.

Bizningcha, bunday tizim jamoani boshqarishni yaxshilaydi, xodimlar malakasini oshiradi va ularning psixofiziologik, shaxsiy sifatlari haqida, boshqaruv xulqi va jamoa ichidagi munosabatlar haqida tasavvurga ega bo'lishiga yordam beradi.

10.2-jadval

Xodimlar mehnatining murakkablik darajasini baholash modeli

Lavozim tavsiflari	V - vaznli koeff.	B- tavsif bahosi
Mehnat funksiyalarining murakkabligi:	**0,6**	
- yuqori malakali mehnat, ishning mustaqil bajarilishi; yetakchi mutaxassislar va rahbarlarning faoliyati;		5
- rahbarlik funksiyalari taqsimlangan malakali mehnat;		4
- boshqaruvning o'rta bo'g'in rahbarlari nazorati ostidagi yangi, kam o'rganilgan ish;		3
- aniq malakani talab etuvchi, umumiy rahbarlik va nazorat ostidagi ish;		2
- malaka talab etmaydigan ish.		1
Mehnat funksiyalarining murakkabligi K_f	0,6x4=**2,4**	
Bajariladigan ish uchun talab qilinadigan malakaviy daraja:	**0,4**	
- 4 yil va undan ziyod bo'lgan professional ta'lim (to'liq oliy), 3 yildan kam bo'lmagan ish tajribasi;		5
		4

- 4 yil va undan ziyod bo'lgan professional ta'lim (oliy), 3 yilgacha ish tajribasi; - 4 yillik professional ta'lim (oliy); - 3 yillik o'rta maxsus ta'lim; - ish maxsus bilim va professional ta'limni talab qilmaydi.		3 2 1
Malakaviylik darajasi K_m	0,4x3=**1,2**	
Xodim mehnatining murakkablik darajasi K_{mur}	2,4+1,2=**3,6**	

Raqobatbardosh xizmatlarni taklif etishga intilayotgan mehmonxonalar doimo mehnatni boshqarishni takomillashtirib borishi shart. Bunga esa xodimlar va ularning mehnat faoliyati natijalarini baholamasdan turib erishib bo'lmaydi.

Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini baholashning har xil shakli va usullari ularning salohiyatini oshiruvchi asosiy omil hisoblanadi. Bizningcha, mehmonxonalarda xodimlar mehnatini baholash tizimli yo'lga qo'yilib, uning monitoringi olib borilishi kerak. Ushbu jarayon kadrlar bo'yicha menejer tomonidan joriy etilib, nazorat qilinsa va natijalar bo'yicha rahbarga davriy hisobot berilsa, maqsadga muvofiq bo'ladi.

Tayanch so'z va iboralar: Xodimlar faoliyatini baholash, frontlayn zonasi, assesment markazi, mehnat funksiyalarining murakkabligi, xodimning malakaviylik darajasi, mehnatning murakkablik darajasi.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Korxona faoliyati amaliyotida qaysi ko'rsatkichlarni hisoblash yo'lga qo'yilgan?
2. Xodimlar faoliyatini baholash bo'yicha mamlakatimiz iqtisodchi olimlarining ta'riflarini keltiring va tahlil qiling.
3. Mehmonxona xodimlari faoliyatini baholashda qaysi omillarga e'tibor qaratish kerak?

4. Mehmonxona xodimlari ish joyining o'ziga xosligini izohlang.

5. Frontlayn zonasi nima?

6. Assesment- markazining vazifalari nimalardan iborat?

7. Ixtiyoriy tanlov asosida mehmonxonadagi 3 ta xodim mehnatining murakkablik darajasini baholang.

11 – MAVZU. MEHMONXONALARDA KADRLAR MALAKASINI OSHIRISH VA QAYTA TAYYORLASHNI TASHKIL ETISH

11.1.O'zbekiston Respublikasida turizm sohasi uchun malakali kadrlarni tayyorlash darajalari

11.2.Kadrlarning malakasini oshirish va qayta tayyorlashni tashkil etish yo'llari

11.1. O'zbekiston Respublikasida turizm sohasi uchun malakali kadrlarni tayyorlash darajalari

Mamlakatimizda turizmni rivojlantirishga mustaqillikning dastlabki kunlaridanoq asosiy davlat siyosatining ustuvor yo'nalishi sifatida qaralmoqda. Turizm sohasining rivoji uchun barcha zarur tashkiliy - huquqiy mexanizm vujudga keltirilib, muhim me'yoriy hujjatlar qabul qilindi va bu ish hozirda ham davom etmoqda. Shu jumladan, O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining qonuni, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining turizmga oid qator Farmonlari, Respublika Vazirlar Mahkamasining qarorlari, Adliya vazirligining va boshqa mutasaddi davlat idoralarining yo'riqnoma, ko'rsatma va tartiblari ishlab chiqilib, hayotga tatbiq etilmoqda. Amalga oshirilgan ishlar natijasida turizm va sayohat butunjahon Kengashining ko'rsatkichi bo'yicha O'zbekiston Respublikasi 2013-yilda turizm sohasida eng tez rivojlanayotgan beshta mamlakatlar qatoriga qo'shildi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasining turizm sohasini jadal rivojlantirishni ta'minlash chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-4861-sonli Farmonida takidlanganidek, "...turizm tarmog'i uchun, ayniqsa, menejment va marketing sohasida malakali kadrlarni sifatli tayyorlash tizimini tubdan takomillashtirish, gidlar (ekskursiya yetakchilari) tayyorlash, turizm faoliyati subyektlari xodimlarini muntazam ravishda qayta tayyorlash va malakasini oshirish". Darhaqiqat, turizm sohasi ko'p

mamlakatlar iqtisodiyotining muhim tarkibiy qismi hisoblanib, u o'z navbatida mahalliy aholining ish bilan bandligini, restoran, mehmonxonalarning yuklanishini hamda mahalliy byudjetga xorijiy valyutaning tushumini ta'minlaydigan omil sifatida xizmat qiladi. «Kadrlar tayyorlash Milliy dasturi»da ko'rsatilganidek, ta'lim tizimi iqtisodiyotning barcha sohalari kabi bozor munosabatlari sharoitida, yuqori darajadagi raqobat sharoitiga moslasha olishi uchun ta'limning innovatsion shakllarini joriy qilish talab etilmoqda. Bu talablar barcha o'quv muassasalari qatorida turizm sohasi uchun kadrlar tayyorlashga ham bevosita tegishlidir. Bugungi kunda zamonaviy mehmonxona va turistik firmalar yangi axborot tizimlari, kompyuter texnologiyalari va xorijiy tillardan bemalol foydalanuvchi, zamonaviy texnika bilan ta'minlangan yuqori texnologiyali xizmat ko'rsatish sohasidir.

Hozirgi vaqtda innovatsion jarayonlarning o'sishi ilmiy-texnik taraqqiyot sharoitida iqtisodiy tizimlarning rivojlanishi va transformatsiyalashuvining zaruriy elementi hamda raqobat ustunligini ta'minlovchi asosiy resurs sifatida qaralmoqda. Bunda zamonaviy mutaxassis xizmat ko'rsatish sohasida ishlashida innovatsion jarayonlar natijalaridan foydalanmasdan, o'z faoliyatini davom eta olmaydi, chunki ilmiy-texnik axborotlar oqimi tez sur'atlar bilan o'smoqda, bu sharoitda yosh mutaxassis ilmiy axborotlardan texnik yangiliklarni va innovatsion g'oyalarni tanlab oladigan bo'lishi kerak, bunday qobiliyat ilmiy-tadqiqot hamda ijodiy ko'nikmalarsiz bo'lmaydi.

Mehmonxona va turistik firmalar yangi texnologik o'zgarishlarga o'z vaqtida e'tibor qaratishi, ishlashning yangi uslublarini yaratishga va faoliyat natijalarini takomillashtirishga qodirligi ular yashab qolishining zaruriy sharti, deb tan olingan. Innovatsiyalarni joriy etish zarurati raqobat kurashi hamda bozorning boshqa bir qator talablarini ham rag'batlantiradi. Ulardan foydalanish mumkinligi, shuningdek, iste'molchilik talablari va iste'molchilar istaklari, zamonaviy kishi ruhiyatining o'zgarishlari sababli, demografik, iqtisodiy va ijtimoiy tartib o'zgarishi bilan ham bog'liqdir.

Xizmat ko'rsatish sohasining oltin qoidasi bo'lgan, mijozga sifatli xizmatlar ko'rsatilishi zarur, bu davr talabi bo'lib qolmoqda.

Ushbu muammoni amalga oshirishda turizm sohasidagi malakali kadrlar hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'lmoqda.

Hozirgi vaqtda oliy o'quv yurtlarining asosiy vazifasi o'zining yangi bilimlarini amaliyotga samarali qo'llay oladigan, xizmat ko'rsatish sohasini modernizatsiyalash sharoitiga tezda moslasha oladigan, axborot-kommunikatsiyasi tizimi sohasida bilimlarga ega bo'lgan yuqori malakali mutaxassislarni tayyorlashdan iborat bo'lmoqda.

Mamlakatni modernizatsiyalash bosqichida turizm va mehmondo'stlik industriyasi sohasidagi yechimini kutib turgan masalalar qatorida, turizm industriyasi mehnat bozorida ishlovchi xodimlarga qo'yiladigan malakaviy talablarga javob bera oladigan kadrlarni tayyorlash muhim masala bo'lib turibdi. Shularni hisobga olib, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tomonidan «Samarqand iqtisodiyot va servis institutini tashkil etish to'g'risida»gi qaroriga asosan Samarqand iqtisodiyot va servis institutida turizmning ustuvor yo'nalishlari bo'yicha yuqori malakali mutaxassislar tayyorlash belgilan edi. Hozirgi paytda ushbu o'quv dargohida «Turizm (faoliyat yo'nalishlari bo'yicha)», «Mehmonxona xo'jaligini tashkil etish va boshqarish», «Turizm (faoliyat turlari bo'yicha)», «Turizm va mehmonxona xo'jaligi servisi», «Marketing (turizm)», «Menejment (turizm)», «Turizm marketingi», «Turizm menejmenti», «Turizm operatorlik xizmatini tashkillashtirish», «Servis (turizm va mehmonxona xo'jaligi)» ta'lim yo'nalishlari bo'yicha kadrlar tayyorlangan.

Bundan tashqari, respublikamizda Toshkent Davlat iqtisodiyot universitetining «Xalqaro turizm» fakulteti, Urganch, Buxoro Davlat universitetlari, Toshkent shahridagi Singapur menejmentni rivojlantirish instituti va qator turizm kasb-hunar kollejlari turizm sohasiga malakali kadrlar tayyorlashda o'z hissalarini qo'shib kelmoqdalar.

Bugungi kunda respublikamizda turizm sohasi uchun malakali kadrlarni tayyorlash quyidagi to'rtta bosqichda olib borilmoqda (11.1-rasm):[15]

---

[15] *Qudratov G'.X., Tuxliyev I.S.* "Turizm sohasi uchun yuqori malakali kadrlarni tayyorlash va qayta tayyorlash tizimini rivojlantirish" S.: "Zarafshon" 2015.

Turizm sohasi bo'yicha o'rta maxsus kasb-hunar kollejlarini tamomlagan talabalar turistik korxonalarning oddiy xodimlari, ijrochilari va o'rta bo'g'indagi xodimlar lavozimlarida ishlamoqdalar.

Turizm sohasi bo'yicha oliy o'quv yurtlarida bakalavrlar darajasini olgan sobiq talabalar o'rta bo'g'indagi menejer va turistik korxona rahbari lavozimlarida ishlamoqdalar.

Turizm sohasi bo'yicha oliy o'quv yurtlari magistraturasini tugatganlar universitet, institut qoshidagi kafedra o'qituvchisi va kasb-hunar kollejlarda o'qituvchi, turistik korxona rahbari va bosh menejer lavozimlarida ishlash huquqiga ega bo'lmoqda.

O'quv markazlari va tegishli kurslarda turizm sohasida faoliyat ko'rsatib turgan xodimlarning malakasini oshirish va qayta tayyorlash jarayonlari amalga oshirilmoqda.

11.1-rasm. **Respublikamizda turizm sohasi uchun malakali kadrlarni tayyorlash bosqichlari.**

Mamlakatimizdagi o'rta maxsus kasb-hunar kollejlarining turizm va servis ta'lim yo'nalishlarida malakali, ijodkor va tashabbuskor, qobiliyatli, kelajakda kasbiy va hayotiy muammolarni mustaqil hal qila oladigan, yangi texnika va texnologiyalarga tez moslashishga layoqatli, mas'uliyatli kadrlarni tayyorlash turizm sohasiga malakali kadrlarni tayyorlashda muhim bosqich bo'lib qolmoqda. Shularni hisobga olib, mehmonxona va turistik firmalarda ijrochilar va o'rta bo'g'indagi xodimlar lavozimlarida faoliyat olib boruvchi kadrlarni turizm sohasidagi kasb-hunar kollejlari tayyorlab bermoqda (11.1-jadval).

Ushbu kasb-hunar kollejlarida "Turizm" tayyorlov yo'nalishi (3810100) va "Turizm va mehmonxona xo'jaligi servisi" tayyorlov yo'nalishlari (3811700) bo'yicha mutaxassis kadrlar tayyorlanmoqda.

11.1-jadval

O'zbekistonda turizm sohasiga malakali kadrlar tayyorlashdagi kasb-hunar kollejlarining o'rni

№	Ta'lim muassasalarining nomi	Tashkil etilgan yili
1.	Toshkent turizm kasb-hunar kolleji	1999
2.	Toshkent turizm va biznes kolleji	2009
3.	Toshkent mehmonxona xo'jaligi kolleji	2010
4.	Toshkent mehmonxona va servis kolleji	2010
5.	Samarqand turizm va maishiy xizmat kolleji	2001
6.	Buxoro turizm kolleji	2003
7.	Urganch turizm va tadbirkorlik kolleji	2006
8.	Termez turizm va mehmonxona xo'jaligi kasb-hunar kolleji	2009
9.	Navoiy viloyatidagi Karmana oziq ovqat va mehmonxona xo'jaligi kolleji	2010

11.2-jadval

O'zbekistonda turizm sohasiga malakali kadrlar tayyorlashdagi oliy o'quv yurtlarining o'rni

№	Ta'lim muassasalarining nomi	Turizm sohasi bo'yicha mutaxassislarni tayyorlash yili
1.	Samarqand iqtisodiyot va servis institutining "Servis va turizm" va "Iqtisodiyot va menejment" fakultetlari	2006
2.	Toshkent Davlat iqtisodiyot universitetining "Xalqaro turizm" fakulteti	1999
3.	Buxoro Davlat universiteti	2008
4.	Urganch Davlat universiteti	2008
5	Toshkent shahridagi Singapur menejmentni rivojlantirish instituti	2007
6	Qarshi Davlat universiteti	2014

Bugungi kunda oliy ta'lim muassasalarida malakali professor-o'qituvchilar turizm sohasiga doir qator fanlar bo'yicha ta'lim jarayonini olib bormoqdalar. Kafedralarda o'qitiladigan fanlarning soni 30 dan ortiq. Mazkur fanlarni o'qitish jarayonida ta'limning zamonaviy metodlari, pedagogik va axborot-kommunikatsiya texnologiyalari qo'llanilishi nazarda tutilgan, har bir fan uchun o'quv-uslubiy majmualar ishlab chiqilgan bo'lib, mashg'ulotlar maxsus jihozlangan auditoriyalarda olib borilmoqda.

11.3-jadvalga e'tibor qaratadigan bo'lsak, undagi ma'lumotlardan ko'rinib turibdiki, turizm sohasidagi bakalavrlar soni yildan-yilga oshib bormoqda, Oliy va o'rta maxsus ta'lim Vazirligining bevosita yordami natijasida kadrlar tayyorlash jarayonining tarkibiy qismi ham yildan yilga o'zgarib bormoqda. Bu o'zgarishlar turizm sohasining zamonaviy talablarini qondirishga qaratilgan bo'lib, sifatli turistik ta'lim dasturini shakllantirishga xizmat qilmoqda.

O'z navbatida Samarqand iqtisodiyot va servis institutining professor-o'qituvchilari ushbu ta'lim yo'nalishlari uchun zamon talablariga asosan yangi Davlat ta'lim standartlarini (DTS), malaka talablari va tegishli mutaxassislik fanlarini qayta ko'rib chiqishdi, bunda bosh me'zon ish beruvchi talabi asosida turistik ta'limning sifati bo'lib, fanlarni o'zlashtirishda ketma-ketlik, uzviylikka va uzluksizlik tamoyillariga rioya qilindi.

Ushbu me'zonlar asosida institutning "Xalqaro turizm va turizm servisi" kafedrasida 2010-2011-o'quv yilidan boshlab turizm sohasida ilmiy-tadqiqot faoliyatini olib borish va ta'lim jarayonining uzluksizligini ta'minlash maqsadida magistratura mutaxissliklari ochildi va magistrlar tayyorlanmoqda. Jumladan, 2011-2012-o'quv yilida *5A810105 – "Xalqaro turizm operatorlik xizmatlari"* va *5A811703 – "Xizmat ko'rsatish va turistik xizmatlarni tashkil etish"* mutaxassiliklari bo'yicha, 2012-2013-o'quv yilida *5A610302 – "Turoperatorlik xizmatlarini tashkil etish"* va *5A610101 – "Xizmatlar sohasi (faoliyat turlari va yo'nalishlar bo'yicha)"* mutaxassisliklari bo'yicha, 2012-2013-o'quv yilida *5A610302 – "Turoperatorlik xizmatlarini tashkil etish"* mutaxassisligi bo'yicha, *5A610201 – "Mehmonxona xo'jaligini tashkil etish va boshqarish"* mutaxassisligi bo'yicha magistrlar o'qishni muvafaqqiyatli tamomlab o'z ish o'rinlariga ega bo'lishdi.

11.3-jadval

O'zbekiston Respublikasining turizm ta'lim tizimida faoliyat olib borayotgan oliy o'quv yurtlari

№	Oliy o'quv yurtlar	Turizm ta`lim yo`nalishlari tashkil etilgan yili	2015-yilgacha tugatganlar		Xozirgi vaqtda o'qiyotganlar		Jami	
			Bakalavrlar	Magistrlar	Bakalavrlar	Magistrlar	Bakalavrlar	Magistrlar
1	Samarqand iqtisodiyot va servis intstituti	2006	943	45	815	15	1758	60
2	Toshkent iqtisodiyot universiteti	1999	1256	220	420	18	1676	238
3	Urganch davlat universiteti	2008	73	0	298	8	371	8
4	Buxoro davlat universiteti	2008	69	0	191	9	260	9
5	Qarshi davlat universiteti	2014	0	0	20	0	20	0
6	Toshkent Singapur menejmentni rivojlantirish instituti	2007	30	0	128	0	158	0
	Jami		2371	265	1872	50	4243	315

Samarqand iqtisodiyot va servis instituti respublikada xizmat ko'rsatish sohasi bo'yicha tayanch oliy ta'lim muassasasi sifatida O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim Vazirligining 2013-yil 13-iyuldagi 253-sonli buyrug'i asosida magistraturadagi *5A610201–"Mehmonxona xo'jaligini tashkil etish va boshqarish"*, *5A610301–"Turizm (faoliyat turlari bo'yicha)"* va *5A610302–"Turoperatorlik xizmatini tashkil etish"* mutaxassisliklarining yangi talablari asosida Davlat ta'lim standartlari va o'quv rejalari turdosh oliy ta'lim muassasalari hamda kadrlar iste'molchilari tomonidan qo'yilgan talablar inobatga olinib qayta ishlab chiqildi.

Tayyorlangan DTS, malaka talablari, o'quv reja va dasturlarda respublikada olib borilayotgan iqtisodiy, ijtimoiy-siyosiy, demokratik, huquqiy sohalardagi islohotlar qamrab olindi, soha bo'yicha fan-texnika va texnologiyaning so'nggi yutuqlari, talabalar ega bo'lishi lozim bo'lgan ko'nikmalar va talablar to'g'ri qo'yilgan bo'lib, ularga yetarli darajada e'tibor berildi.

O'quv rejada bloklar bo'yicha kiritilgan fanlar bugungi kunda o'ta dolzarbligi va jahon standartlariga mosligi, mantiqiy ketma-ketligi hamda dolzarbligi soha mutaxassisliklari talablariga javob berishi inobatga olindi.

Fanlar bloki bo'yicha ajratilgan soatlar yuqori sifatli kadrlar tayyorlash uchun mosligi va o'quv reja amaliyot talablariga mos kelishi, nazariy bilimlar va amaliy ko'nikmalar soha mutaxassisliklari uchun amaliy ahamiyatga egaligi hisobga olindi.

O'quv rejaga kiritilgan fanlarning ta'lim bosqichlari bo'yicha o'zaro takrorlanmasligi ta'minlandi. Fanlar dasturlari mavzularining dolzarbligi, ishlab chiqarish ehtiyojlariga mosligi, hozirgi kun amaliyotiga to'g'ri kelishi inobatga olindi.[16]

Samarqand iqtisodiyot va servis institutida tayyorlangan Davlat ta'lim standarti, malaka talablari, o'quv reja va fanlar bo'yicha dasturlaridan mazkur soha bo'yicha malakali kadrlarni tayyorlashda foydalanish mumkin, degan xulosa mutaxassislar tomonidan berilgan.

Ma'lumotlardan ko'rinib turibdiki, turizm sohasidagi bakalavrlar soni yildan-yilga oshib bormoqda, natijada ularni ish bilan

---

[16] Qudratov G'.X., Tuxliyev I.S. "Turizm sohasi uchun yuqori malakali kadrlarni tayyorlash va qayta tayyorlash tizimini rivojlantirish" S.: "Zarafshon" 2015.

ta'minlash masalasi dolzarb bo'lib turibdi, chunki bugungi kunda Turizmni rivojlantirish davlat Qo'mitasi qoshidagi 90% korxonalar xususiy mulkga ega bo'lib, bu korxonalarga bitiruvchilarni ishga joylashtirish va ular negizida talabalar amaliyotini o'tash institut uchun muhim masalalardan biri bo'lib hisoblanadi.

11.2. Kadrlarning malakasini oshirish va qayta tayyorlashni tashkil etish yo'llari

Bugun turizm sohasida xizmat ko'rsatayotgan korxona xodimlarining uzluksiz malakasini oshirish va qayta tayyorlash asosiy masalalardan biri bo'lib turibdi.

Ushbu masalani mamlakatimizda Turizmni rivojlantirish davlat Qo'mitasining (sobiq "O'zbekturizm" MK) Respublika ilmiy-o'quv konsalting markazi amalga oshiradi. Markazning asosiy maqsadi turizm sohasiga kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish hamda tarmoq turizm fanining rivojlanishiga ko'maklashishdan iborat. Markaz bevosita kadrlarni tayyorlash va qayta tayyorlash borasida Qo'mita turizm tizimi uchun quyidagi mutaxassislarni tayyorlaydi: gid-ekskursovodlarni, turoperatorlarni, otel ma'murlarini. Kadrlarni malakasini oshirish borasida Qo'mita tizimidagi barcha bo'linma rahbarlarini hamda turistik korxona bosh buxgalterlarini va iqtisodchilarni malakasini oshiradi.

Markaz bugungi kunda barcha tegishli o'quv auditoriya va ilmiy jihozlar bilan ta'minlangan bo'lib, o'z faoliyatini Qo'mita tomonidan tasdiqlangan o'quv dasturlari va rejasi asosida ta'lim jarayonini olib bormoqda.

Respublika ilmiy-o'quv konsalting Markazi Toshkent shahrida joylashganligi tufayli ba'zi bir muammolar mavjud, jumladan, uzoq viloyatlardan Toshkentga kelib 2-4 oy mobaynida o'qib yoki malakasini oshirib ketish ma'lum qiyinchiliklarni olib kelmoqda. Shuning uchun, respublikaning yirik mintaqalarida turizm mutaxassislarini tayyorlaydigan oliy o'quv yurtlar qoshida Markazning filiallarini ochish maqsadga muvofiq bo'lmoqda.

O'zbekiston Respublikasining PF-4861-son Farmonidagi talablaridan kelib chiqib, bugungi kunda turizm sohasiga xizmat ko'rsatuvchi malakali kadrlar tayyorlash va qayta tayyorlash

tizimini yanada rivojlantirish maqsadida quyidagi masalalarni hal qilish lozim bo'lmoqda :

• ish beruvchi bilan hamkorlikda ta'lim yo'nalishlarning o'quv reja va dasturlarini tayyorlash;

• bronlashtirish xizmatlarini amalga oshiruvchi operator va menejerlarni tayyorlashni tashkil qilish;

• gid-boshlovchi va ekskursovodlarga bo'lgan yuqori talabni qondirish maqsadida hamda respublikada biron bir oliy o'quv yurti bu ta'lim yo'nalishlari bo'yicha bakalavrlarni tayyorlamasligini hisobga olgan holda, «gid va ekskursiya xizmatlari» ta'lim yo'nalishi bo'yicha oliy o'quv yurtlarida kadrlarni tayyorlashni yo'lga qo'yish;

• respublika oliy o'quv yurtlarida xorijiy til ta'lim yo'nalishlari bo'yicha tayyorlangan bakalavrlar hamda turizm sohasida kamida 3 yillik tajribaga ega bo'lgan xodimlar uchun maqsadli ravishda maxsus kurslarda yoki masofali o'qitishga asoslangan ikkinchi mutaxassislikni yo'lga qo'yish;

• turizm sohasida faoliyat ko'rsatib turgan xodimlarning malakasini oshirish va qayta tayyorlash masalasini ijobiy hal qilish maqsadida ushbu vazifani turizm mutaxassislarini tayyorlaydigan oliy o'quv yurtlar qoshida Qo'mita ilmiy-o'quv konsalting Markazining filiallarini ochish maqsadga muvofiq bo'lmoqda ;

• bitiruvchilarni ish bilan ta'minlash masalasini ijobiy hal qilish maqsadida oliy o'quv yurtlar qoshida ish beruvchilar bilan hamkorlik Kengashlarini tashkil qilish.

Malaka oshirish markazlarida, institutlardagi seminarlarga qatnashishdan tashqari korxonaning o'zida davra suhbatlari o'tkazib, ilg'or ishchilar muvaffaqiyatlarining "siri" tahlilini qo'llab ko'rish, hamda boshqaruv masalalarini hal etishda ishchi-xodimlarni jalb qilish, baholash va "master klass" usullarini qo'llash ham yaxshi natija berishi mumkin. Bunday tadbirlarni turizm korxonalarida nomavsumiy davrda o'tkazish maqsadga muvofiqdir.

Korxonada taklif etiladigan xizmatlarning raqobatdagi ustunligiga faqatgina kadrlar salohiyati rolini oshirish orqali, jamoa har bir a'zosining malakaviyligi, nostandart vaziyatlarda mas'uliyatni bo'yniga olib ish tutishi orqali erishish mumkin. Buning uchun malaka oshirishning

rotatsiya usuli, ya'ni xodimlarni gorizontal yo'nalishda har xil lavozimlarga ko'chirib turish ham yaxshi natija beradi.

Turizm biznesining ijtimoiy muammolari muhimligini tan olib, kadrlar masalasini muhim ustunliklarining strategik jihatini belgilashdan ularni amalga oshirish taktikasiga o'tish muhimdir. Kadrlar menejmenti muvaffaqiyatiga turizm servisi xodimlarini o'qitish va malaka oshirishni majmuali dasturini joriy etishda qattiq kirishib ishlash orqaligina erishiladi.

Xizmat ko'rsatish sohasi xodimlari korxona obro'si va muvaffaqiyatini ta'minlovchilari sifatida korporativ madaniyatni oshirishning ilg'or usullarini, tashqi muhit omillari ta'sirida korxonaning adaptatsiya holatini, korxonaning marketing faoliyatiga ishtirok etishni doimo o'rganishlari lozim bo'lmoqda.

Hozirda mehmonxona va turistik firmalarda kasbiy o'sish uchun sharoit yaratish kadrlar bo'limi rahbarlarining asosiy vazifasi bo'lib kelmoqda. Yaxshi xodim ishda uni istiqbolli kasbiy o'sish kutayotganini va moddiy mukofotlar borligini his etsagina samarali harakat kilishi mumkin. Shu masalada mehmonxona va turistik firmalarda malaka oshirish va ko'nikmalarni mustahkamlovchi treninglar dasturlarini ishlab chiqish maqsadga muvofiqdir. Dasturlar korxonaning har bir bo'limi xodimlari uchun tizimli ishlab chiqilsa maqsadga ijobiy natijalar berishi mumkin. O'z lavozimini ko'tarmoqchi bo'lgan har bir xodim treningga ishtirok etish xohishini bildiradi. Treninglar ishlab chiqarishdan ajralmagan holda, xodimlarning ish vaqti tugaganidan so'ng o'tkazilsa, o'z samarasini beradi. Bu yerda treninglar uslubi, shakli, mazmuni doimo takomillashib borilsa, tizimli samaradorlik monitoringi o'tkazilsa, maqsadga muvofiq bo'ladi.

Tayanch so'z va iboralar: bakalavr, magistratura, malaka oshirish, qayta tayyorlash, oliy o'quv yurtlari, kasb hunar kollejlari, o'quv markazi, trening.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1.Bugungi kunda respublikamizdagi OO'Yuda turizm va mehmonxona sohasi uchun qaysi mutaxassisliklar tayyorlanmoqda?

2. Mehmonxona biznesi uchun malakali kadrlar tayyorlashda kasb hunar kollejlarining o'rni.

3. Mehmonxona xodimlarining malakasini oshirish va qayta tayyorlash jarayonidagi muammolar nimalardan iborat?

4. Sizning fikringizcha, mehmonxona biznesida qaysi mutaxassislikka talab kuchli?

5. "Master klass" usulininig afzalliklarini tushuntiring.

6. Bugungi kunda mehmonxona va turistik firmalarning kadrlarga qo'yadigan talablari nimalardan iborat? Siz ushbu talablarga qay darajada to'g'ri kelasiz?

12 – MAVZU. MEHMONXONA XODIMLARI FAOLIYATINI BOSHQARISHDA MOTIVLASHTIRISHNING AHAMIYATI

12.1. Motivlashtirishning mazmuni va mohiyati

12.2. Motivlashtirishning turlari

12.3. Mehmonxonalarda motivlashtirish mexanizmini takomillashtirish

12.1. Motivlashtirishning mazmuni va mohiyati

Bozor iqtisodiyoti sharoitida mehnat resurslarini shakllantirish va ulardan samarali foydalanishda motivlashtiruvchi omillar muhim rol o'ynaydi. Mehnatni motivlashtirishning asosiy elementlari quyidagi zaruriyatlar hisoblanadi:[17]

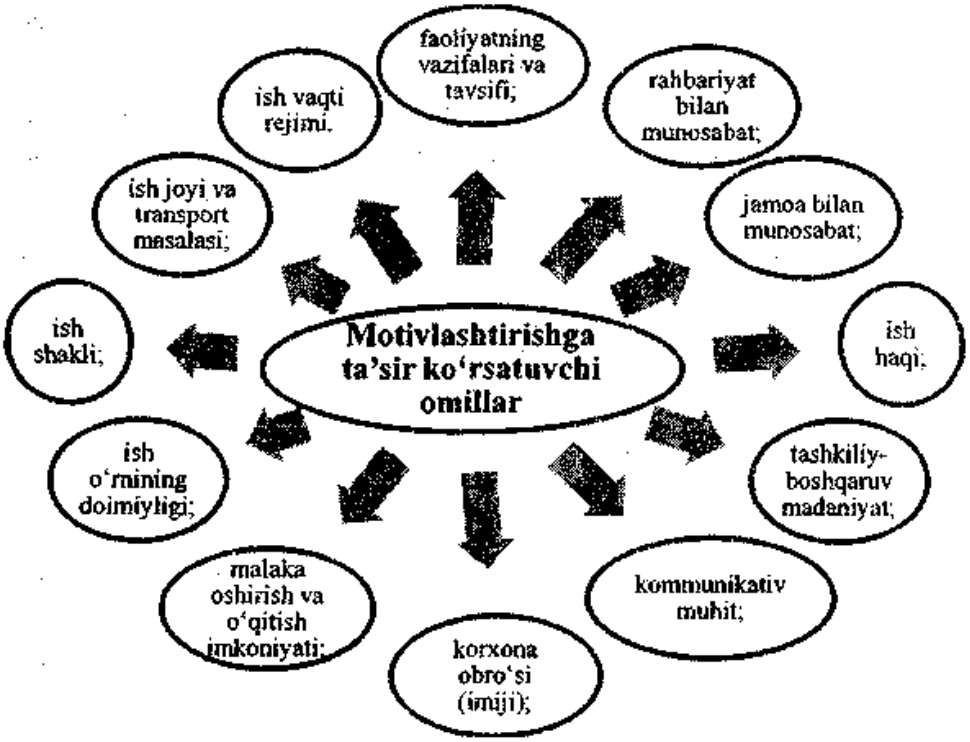
- hayotiy maqsadlarning mehnat bilan bog'liqligi,
- mehnat sharoiti,
- ish vaqti rejimi,
- ijtimoiy kafolatlar,
- ruhiy muhit,
- korporativ madaniyat,
- xizmat pillapoyalari bo'yicha ko'tarilish,
- vazifalarni mustaqil bajarish,
- boshqaruv jarayonida ishtirok etish,
- o'qish va malaka oshirish imkoniyatlari va sh.k.

O'tkazilgan tahlillar shundan darak beradiki, korxona rahbarlariga rag'batlar yo'llarini tanlashning keng imkoniyatlari berilmoqda, bular esa xodimlar xulq-atvorini yaxshiroq boshqarish,

[17] Майкл Райли. Управление персоналом в гостеприимстве. Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 191 с.

har bir ishchining individual manfaatlari korxonaning manfaatlari bilan bog'lanishini ta'minlaydi. Motivlashtirish omillarining biridan foydalanish imkoniyati bo'lmaganda, boshqasidan foydalanish bilan "qoplanib" ketadi.

Samarqand viloyatida joylashgan mehmonxona va turistik firmalar faoliyatini o'rganish natijasi xodimlarning ish jarayonidagi ma'lum yutuqlarini majmuali motivlashtiruvchi yo'riqnomalar ishlab chiqishni taqozo qilmoqda. Bunda rag'batlantirishning maqbul variantlarini (moddiy yoki ma'naviy) tanlash imkonini xodimlarning o'ziga berish maqsadga muvofiqdir. Motivlashtirishning xilma-xil variantlari korxonaning kadrlar salohiyatidan samarali foydalanishga, intellektual mehnat natijasi o'sishining rivojlanishiga va o'z-o'zidan turizm xizmatlari raqobatbardoshligining oshishiga imkoniyat tug'iladi. Xodimlarning korxonadagi faoliyatini motivlashtirishga ta'sir ko'rsatuvchi asosiy omillar quyidagilar (12.1-rasm):[18]



12.1-rasm. Motivlashtirishga ta'sir ko'rsatuvchi asosiy omillar.

[18] Музыченко В. Мастер класс по управлению персоналом. – М.: Management - ПРО. 2008.

Rahbar qo'l ostidagilarini ogohlantirganida, maqtaganida, mukofotlaganida shuni unutmasligi kerakki, ayni daqiqalarda u korxonaning kelajakdagi natijalariga ta'sir ko'rsatayotgan bo'ladi. Motivlashtirish tizimini ishlab chiqishda quyidagilarni hisobga olish maqsadga muvofiqdir:

✓rag'batlantirish hamma vaqt jazolashdan ko'ra samaraliroq;

✓rag'batlantirish tez va o'z vaqtida bo'lishi kerak, chunki qanchalik ko'p vaqt o'tsa u shunchalik samarasiz bo'lishi mumkin;

✓alohida xizmatlar uchun nostandart rag'batlantirishlar ko'proq ta'sirli bo'ladi;

✓oraliq natijalarni mukofotlash xodimlar motivini faollashtiradi va korxonaning asosiy maqsadiga erishish vaqtini qisqartiradi;

✓ish jarayonida erkinlik berish, harakatlar tizimida tanlov va qaror qabul qilish imkoniyatining mavjudligi, mas'uliyat, motivatsiyani shakllantiradi, ishdan qoniqishni kuchaytiradi, o'ziga bo'lgan ishonchni oshiradi;

✓xodimlarning ma'lum qismini ko'proq rag'batlantirish jamoaning boshqa xodimlarida hasad hissini uyg'otadi. Bunday holatlarda qisman rag'batlantirish maqsadga muvofiq bo'ladi;

✓jamoada ichki raqobatning mavjudligi xodimlarni samarali harakatlantiradi, yangi g'oyalar, ijodiy yondashuv yuzaga keladi.

Motivlashtirish negizida majmualik tamoyili turishi kerak, unga ko'ra rag'batlantirish xodimning mavjud imkoniyatlari (shaxsiy fazilatlar, ma'lumot, tarbiyasi, tajribasi), shaxsiy motivatsiyasi tarkibi, biznesning maqsad va vazifalari kabi tamoyillarga asoslanishi zarurdir.

12.2.Motivlashtirishning turlari

Hozirda mehmonxona va turistik firmalarda moddiy rag'batlantirishga birinchi darajali omil sifatida qaralmoqda, lekin asosiy omil sifatida emas.

Nomoddiy motivlashtirishning muqobil yo'llariga quyidagilarni kiritish mumkin: erkinlik (mustaqillik) berish, shu jumladan erkin ish grafigi, ya'ni, bunda xodimga asosiy talab-ishni o'z vaqtida topshirish bo'lishi kerak. Mehmonxona taqdiriga aloqadorligini bildirish, ya'ni, har bir xodim mehmonxona rivoji uchun loyiha yoki

g'oya taklif etishi mumkin, agar ushbular ma'qullansa, xodimning lavozimi ko'tarilishini ta'minlash; hamkasblari bilan o'zaro munosabati, ya'ni birgalikda dam olish, hordiq chiqarishni tashkil etish; shaxsning qadr-qimmati mehmonxonada qabul qilingan korporativ madaniyat bilan belgilanadi.

Ijtimoiy kafolatlar va imtiyozlar, ya'ni ijtimoiy paket mehmonxonalarda quyidagilarni o'z ichiga olishi mumkin:

- chekmaydigan xodimlarni va yil davomida 7 kundan kam kasal bo'lgan xodimlarni rag'batlantirish;
- sog'liqni tiklashda, sanatoriyada davolanishda, nikohdan o'tishda, farzand tug'ilishida, favqulloda holatlarda moddiy yordam ko'rsatish;
- tug'ilgan kun, yubileylarda mukofotlar, yil yakuni bo'yicha pul, qimmatbaho sovg'alar, turistik yo'llanmalar berish;
- ta'lim olish uchun ssudalar, shu jumladan, xodimlarning farzandlari uchun, malaka oshirish, uy-joy sharoitini yaxshilash uchun ssudalar ajratish;
- ishda shaxsiy avtomobildan, telefonidan foydalangani uchun kompensatsiyalar to'lash, transport xarajatlarini to'lash;
- xodim va uning oilasini qo'shimcha tibbiy sug'urtalash, nodavlat pensiya ta'minoti;
- xodimlar ovqatlanadigan oshxonalarda chegirmalarni qo'llash va sh.k.

Mehmonxonada xodimlarni motivlashtirish tizimi quyidagi obyektlardan tarkib topishi maqsadlidir:[19]

Birinchidan, moddiy rag'batlantirish: komissionlar; qo'yilgan vazifalarni bajargani uchun pul to'lovlari (mukofot), bunda asosiy mezon iqtisodiy ko'rsatkichlar, sifat ko'rsatkichi, boshqalarning xodimga bergan bahosi hisoblanadi; xodim qadriyatining tan olinishi, 3 yildan ziyod ishlaganlarga korxonaga sodiqligi uchun, korxona ilg'orlariga mukofotlar ko'rinishida maxsus individual rag'batlantirishlar, foydani progressiv taqsimlash, ya'ni foydadan foiz ajratish, aksiyalar yoki ularni sotib olish uchun oppsionlar berish. Mutaxassislarning baholashicha, bunday usullar tashkiliy

[19] Майкл Райли. Управление персоналом в гостеприимстве. Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 191 с.

samaradorlikni 25 %ga, xodimlar daromadini esa 18 %ga oshiradi, ya'ni xodimlarga pul ishlab olish va o'z samaradorligini baholash imkoni paydo bo'ladi, mehmonxona esa ishga qiziqayotgan yaxshi xodimga ega bo'ladi.

Ikkinchidan, ***nomoddiy rag'batlantirish:*** ish grafigi bilan bog'liq imtiyozlar sovg'alar, suvenirlar, korxonada bayramlar tashkil etish, OAV orqali tashakkurnomalar e'lon qilish, xodim statusi bilan bog'liq rag'batlar, masalan, lavozimini ko'tarish, ma'ruzachi sifatida taklif etish, ish joyini texnik qayta jihozlash va sh.k.

Uchinchidan, ***vakolatlarni taqsimlash,*** bo'limlar ishini xodimlar o'rtasida taqsimlash, sifat to'garaklarini tashkil etish. Bu tizim motivatsiyani, xodimlar salohiyatini oshirishda asos bo'lishi mumkin.

Hozirgi paytda mehmonxonalarda xodimlarni motivlashtirishning quyidagi o'ziga xos shakllari ham joriy qilish mumkin:

- *profit-shering* foydadan foiz, dasturda ishtirok etayotgan barcha xodimlar o'rtasida foydani baravar taqsimlash. Odatda mehmonxona rahbariyati xodimlar bilan oldindan kelishib oladi, agar foyda ma'lum darajadan oshsa, bir qismi dastur ishtirokchilari (ko'p hollarda bu qo'yi va o'rta pog'ona xodimlari) o'rtasida taqsimlanadi;

- *bonuslar* – ma'lum ko'rsatkichlarga erishilganda xodimning mukofot olishini kafolatlatlovchi mukofotlash tizimi (ko'p hollarda o'rta va yuqori pog'ona xodimlari uchun) yo'lga qo'yiladi;

- *opsionlar* – mehmonxona aksiyalarining ma'lum sonini bozor narxidan past narxlarda (bepul bo'lishi ham mumkin) xodimlarga (top-menejerlarga) olish imkoni beriladi.

Samarqand viloyatidagi turizm korxonalari faoliyati tahlil qilinganida motivlashtirish tizimi ishlamaganligi sababli har xil bo'linma xodimlari o'z faoliyatlari samaradorligini oshirishga qiziqishlari yo'qligi aniqlandi. Bundan tashqari, xodimlarni hamda, bo'linmalar faoliyatini baholash mezonlarining yo'qligi, korxonadagi faoliyatning yutuq yoki muvaffaqiyatsizliklari masalasidagi teskari aloqaning o'rnatilmaganligi, natijada korxona ichida xodimlar o'rtasida raqobatlashish elementi, muvaffaqiyatga erishish

va malakasini oshirish uchun motivatsiyaning mavjud emasligi ham ayon bo'ldi.

12.3. Mehmonxonalarda motivlashtirish mexanizmini takomillashtirish

Mehmonxonalarda xodimlar mehnatining samaradorligini oshirishga to'sqinlik qilayotgan asosiy muammo bizningcha, mukofotlash jarayonining xodimlar shaxsiy harakatlari va ish natijalariga bog'liq bo'lmaganidadir. Shuning uchun, har bir xodimning korxona faoliyatiga qo'shgan shaxsiy hissasidan kelib chiqadigan yangi motivlashtirish mexanizmini yaratish maqsadga muvofiq. Ushbu mexanizmning bosh tamoyillarini quyidagicha belgilash mumkin:

- xodimni mukofotlashning asosiy tarkibiy qismi uning ishidagi natijalaridan, ya'ni uning mehmonxonadagi shaxsiy mehnat ulushi koeffitsiyentidan kelib chiqishi kerak;
- natijaviylik ko'rsatkichi mehmonxonaning rivojlanish strategiyasidan olinadi va har bir xodim uchun alohida, bo'linmalarga umumiy qilib rejalashtiriladi;
- minimal mehnat ulushi koeffitsiyenti bo'sag'asi aniqlanadi.

Bunda mehmonxona xodimlarining ish haqi tarkibini quyidagicha aniqlash taklif etiladi: okladning bazaviy qismi, shaxsiy mukofot va ustamalar. Sobiq ittifoq davridan qolgan yagona ta'rif setkasi bo'yicha emas, balki bozor qonunlari asosida, ya'ni oklad/mukofot ta'rifi mutanosibligini 40/60 darajasida qilib belgilanadi.

Xodimning shaxsiy natijalarini aniqlashni nazoratning bir turi sifatida ko'rishimiz mumkin. Nazorat jarayonida o'z navbatida standartlarni va mehnat natijalarini o'lchash mexanizmini o'rnatishni nazarda tutadi. Shuning uchun, xodimlar mehnati natijasini aniqlash rejalashtirilgan vazifalar va ularni bajarish darajasini solishtirishdan iborat bo'ladi.

Mehnat natijalarini miqdoriy baholash (bajarilgan ishlar miqdori, xodimning ishini bajarishda belgilangan muddatga amal qilishi va sh.k) xodimning amalda erishgan natijalarining nazorat ko'rsatkichlari (reja, vazifa, o'rnatilgan muddatlar va sh.k) bilan

taqqoslash yo'li bilan amalga oshirilishi zarur. Ushbu holatda xodimlar mehnati natijalarining bahosi yuqorida keltirib o'tilgan ko'rsatkichlar bo'yicha baholar yig'indisi ularning ulushidagi vaznini (V) ham hisobga olgan holda aniqlanadi. Mehmonxona xodimining mehnat natijalarini baholashning miqdoriy o'lchami sifatida xodimning mehmonxona faoliyatidagi mehnat ulushi koeffitsiyentidan (Ki) foydalanish mumkin..

Mehmonxona bo'linmalari tarkibidagi xodimlar mehnatidagi shaxsiy yutuqlarni baholashning variantlaridan biri 12.1 - jadvalida keltirilgan. Xodim ma'lum mavqega ega bo'lganda M*i*–koeffitsiyenti (mehnatdagi *i*-darajadagi muhimlikka erishish yoki uni qo'ldan boy berilishi darajasi (i=1,2,...*n*)) mehmonxona rahbari tomonidan belgilab beriladigan miqdorga ko'payadi. Agarda bir oy mobaynida, masalan, biror-bir e'tiborsizlik oqibatida yo'l qo'yilgan yo'qotishlar qayd qilingan bo'lsa, unda xodimning mehnat ulushi ushbu ko'rsatkich bo'yicha nolga teng bo'ladi. Bu koeffitsiyent 12.1 - jadvalga muvofiq aniqlanadi.

Natijada har bir mehmonxona xodimining mehnat ulushi koeffitsiyenti (*Ki*) uning ishdagi muvaffaqiyatlari va kamchiliklariga bog'liq ravishda quyidagi formula bilan hisob-kitob qilinadi:

$$K_i = \sum_{i=1}^{n} V_i * M_i \qquad (1)$$

bu yerda

Vi – ko'rsatkich vazni, ya'ni bajariladigan ish turlarining muhimligini aniqlovchi koeffitsiyent ($V_i \leq 7$-baholanadigan ko'rsatkichlar miqdoriga bog'liq holda vazni aniqlanadi va har bir korxona uchun shu ko'rsatkichning muhimligining o'sish darajasiga ko'ra ketma-ketlikda qo'yiladi).

Mi – ishda *i*-darajadagi muhimlikka erishish yoki uni qo'ldan boy berilishi darajasi;

n – ko'rsatkichlar soni.

12.1 - jadval

Xodimlarning mehnat ulushi koeffitsiyenti shkalasini shakllantirish

Ko'rsatkich	*V* ko'rsatkichi vazni	*M* koeffitsiyenti miqdori		
Ishdagi yutuqlar ro'yxati (+)		**0,1**	**0,2**	**0,3**
1.Rahbariyat tomonidan topshirilgan oylik, kvartal, yillik rejalar, joriy topshiriqlarning bajarilishi miqdori:	**7**			
- bajarilgan topshiriqlar miqdori bo'linmadagi bitta xodimga to'g'ri keladigan ko'rsatkichdan past;		+		
- ish to'liq hajmda bajarilgan, bajarilgan top-shiriqlar miqdori bo'linmadagi o'rtacha bitta xodimga to'g'ri keladigan ko'rsatkichga muvofiq;			+	
- bajarilgan topshiriqlar miqdori o'rtacha ish miqdoridan ziyod.				+
2. O'qitish, o'rganishga intilishi:	**6**			
- ish jarayoniga qiziqishi past;		+		
- ish jarayonini kuzatadi;			+	
- korxonadagi jarayonlarni doimo kuzatib boradi, o'rganadi;				+
3.Bajarilgan ish sifati:	**5**			
- bajarilgan ish aniqlikni va bajaruvchi tomonidan qisman to'g'rilashni talab qiladi;		+		
- ish birinchi talabdan topshirilgan, rasmiylashtirish belgilangan talablarga muvofiq;			+	
- ish mazmuni qo'yilgan vazifaga muvofiq, ishda ijodkorlik va yangilik elementlari mavjud.				+

4.Bajarilgan ish muddati: - ish belgilangan muddatda bajarilmadi; - ish belgilangan muddatda bajarildi; - ish belgilangan muddatdan oldinroq bajarildi.	**4**	 +	 +	 +
5.Ishda ijobiy samara bergan tashabbuskor harakatlar: - ish joyida; - bo'linmada; - butun korxonada.	**3**	 +	 +	 +
6.Iqtisodiy samara keltirgan ishdagi yutuqlar: - ish joyida; - bo'linmada; - butun korxonada.	**2**	 +	 +	 +
7. Ish jarayonidagi boshqa yutuqlar: - kasalliksiz ishlagan; - material resurslarni tejashga erishgan; - tartib-intizomli.	**1**	 +	 +	 +

Masalan, "Grand" mehmonxonasida ekspert-rahbarlar tomonidan tanlab olingan uchta xodimlarning mavsumiy oylardagi mehnat ulushi koeffitsiyentini quyidagicha hisoblash mumkin (12.2-jadval):

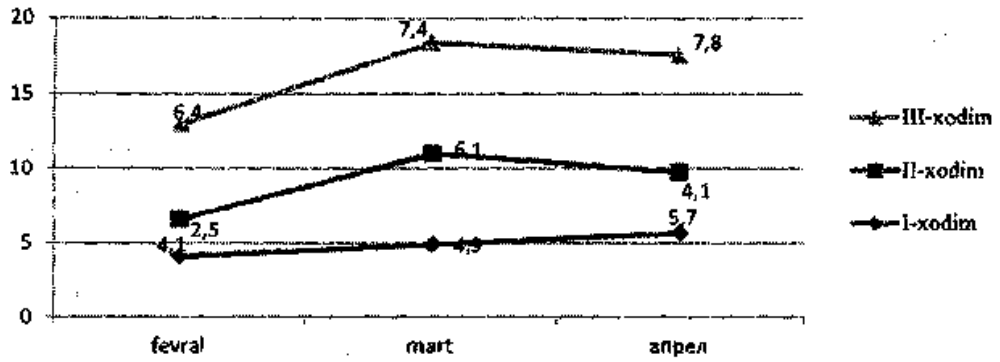
12.2 – jadval

"Grand" mehmonxonasi xodimlarining mavsumiy oylarda ekspertlar tomonidan hisoblangan mehnat ulushi koeffitsiyenti

Xodimlar	Oylar	Mehnat ulushi koeffitsiyenti
I-xodim	***fevral***	K_i=[(7*0,2)+(6*0,2)+(5*0,1)+(4*0,1)+(3*0)+(2*0)+(1*0,1)]=4,1
	mart	K_i=[(7*0,1)+(6*0,2)+(5*0,1)+(4*0,2)+(3*0,2)+(2*0,2)+(1*0,2)]=4,9
	aprel	K_i=[(7*0,3)+(6*0,2)+(5*0,2)+(4*0,2)+(3*0,1)+(2*0,1)+(1*0,1)]=5,7
		Kimak=5,7

II - xodim	*fevral*	*Ki*=[(7*0,1)+(6*0,1)+(5*0,1)+(4*0,1)+(3*0)+(2*0)+(1*0,3)]=2,5
	mart	*Ki*=[(7*0,3)+(6*0,2)+(5*0,2)+(4*0,1)+(3*0,3)+(2*0,1)+(1*0,3)]=6,1
	aprel	*Ki*=[(7*0,2)+(6*0,2)+(5*0,1)+(4*0,1)+(3*0)+(2*0)+(1*0,1)]=4,1
		Kimak=6,1
III - xodim	*fevral*	*Ki*=[(7*0,2)+(6*0,3)+(5*0,3)+(4*0,1)+(3*0,2)+(2*0,2)+(1*0,3)]=6,4
	mart	*Ki*=[(7*0,3)+(6*0,3)+(5*0,3)+(4*0,3)+(3*0,1)+(2*0,1)+(1*0,3)]=7,4
	aprel	*Ki*=[(7*0,3)+(6*0,3)+(5*0,3)+(4*0,2)+(3*0,3)+(2*0,2)+(1*0,3)]=7,8
		Kimak=7,8

**Manba: 12.1-jadval ma'lumotlari asosida tuzildi.*



12.3-rasm. **"Grand" mehmonxonasi xodimlarining mehnat ulushi koeffitsiyenti shkalasi bo'yicha olingan natijalari**

Yuqoridagi ma'lumotlardan xulosa qiladigan bo'lsak, mavsum oylarida tadqiqot o'tkazilgan jarayonda I - xodim har oyda ish natijalarini yaxshilab borgan. II - xodim esa birinchi tadqiqot oyida past natija ko'rsatgan bo'lsada, ikkinchi oyda natijani anchagina ko'targan va afsuski, uchinchi oyda natija yana pasaygan. III - xodim esa tadqiqot oylarida har tomonlama natijani yaxshilab borgan.

K_{imak} – koeffitsiyentini keyinchalik xodimga mukofot belgilashda foydalanish mumkin. Buning uchun quyidagi formulani tavsiya etamiz:

$$M = K_{imak} * I_{\min} \qquad (2)$$

bu yerda

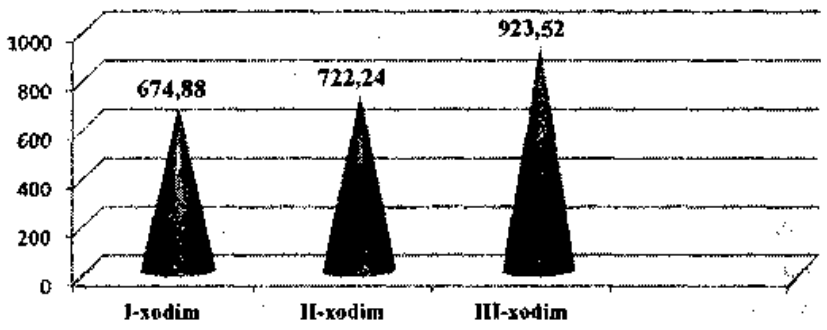
M – xodim mukofoti;

K_{imak} – xodimning maksimal mehnat ulushi koeffitsiyenti;

I_{min} – belgilangan minimal ish haqi.

"Grand" mehmonxonasi xodimlarining mukofoti K_{imak} koeffitsiyentidan foydalangan holda hisoblab chiqildi va quyidagi natijalar olindi:

I-xodim	M=(5,7*118400)=674880 (so'm);
II -xodim	M=(6,1*118400)=722240 (so'm);
III -xodim	M=(7,8*118400)=923520 (so'm).



12.4-rasm. **"Grand" mehmonxonasi xodimlarining mukofoti miqdori (so'mda)**

Mehmonxona xodimlarining mukofoti miqdorini nafaqat mavsumiy davrlar hisobidan balki, yil yakunlariga ko'ra ham hisoblash mumkin, lekin yuqorida ta'kidlab o'tganimizdek, rag'batlantirish o'z vaqtida amalga oshirilsa, ko'proq samara keltiradi va xodimlarni ishga qiziqishi ortadi.

Okladning bazaviy qismidagi ustamalarning quyidagi turlarini joriy qilish nazarda tutiladi:

- lavozimlarni uyg'unlashtirgani uchun ustama - 5-10 %;
- mehmonxonadagi ish staji uchun ustama: 3yildan ziyod – 5 %, 4yildan ziyod - 10 %, 5 yildan ziyod – 15 %, 7 yildan ziyod – 20 %;
- doimiy mijozlar bilan tizimli ishlagani uchun ustama - 10-15 %;

- yangi mijozlarni jalb qilgani uchun - 15-20 %.

Ustamalarni mehmonxona byudjetidan kelib chiqqan holda qat'iy rejalashtirilsa maqsadga muvofiq bo'ladi. Shuningdek, bo'limning rejadan ortiqcha foydasi uchun har oylik bonuslarni kiritishni taklif etamiz, bunda foyda mehmonxona va bo'lim xodimlari o'rtasida 50/50 taqsimlanishi kerak. Har bir xodim esa shaxsiy mehnat ulushi koeffitsiyentiga proporsional ravishda qo'shimcha bonus oladi (100 %lik bo'limning umumiy natijaviyligiga nisbatan aniqlanadi).

Ushbu motivlashtirish mexanizmining cheklovlari quyidagilar bo'lishi mumkin:

- xodimlar va butun bo'limning reja ko'rsatkichlarini oshirib belgilamasdan, absolyut haqqoniy rejalar belgilanishi;

- oklad/mukofot mutanosibligi o'zgarganda xodimlarni motivlashtirish tizimini o'zgartirish imkoniyatining mavjudligi;

- umumiy natijaviylik bo'sag'asini 100 % rejani bajarishga yaqin darajada belgilash maqsadga muvofiqdir, mehmonxona byudjeti va o'tkazilayotgan siyosatiga qarab oklad/mukofot tarifi mutanosibligini o'zgartirish mumkinligi;

Ushbu motivlashtirish mexanizmining cheklovlari sifatida mehmonxonalar byudjetidan kelib chiqib, hisob-kitob qilinadigan ish haqi fondining rejaviy miqdorini ko'rsatish mumkin. Shuning uchun, mehmonxona va uning bo'limlari rahbarlarining asosiy vazifalaridan biri ish haqi fondini va mehmonxona xodimlari faoliyatining motivlashtirish tizimini sifatli rejalashtirish hisoblanadi.

Mehmonxonalar raqobatbardoshligini shakllantirishda motivlashtirish mexanizmining ta'sirini 12.6 - jadvalda ko'rib chiqamiz:

Demak, xodimlar mehnati samaradorligini oshirish masalasini mehnatni motivlashtirishning har xil usullari (har biri o'z afzalligi va kamchiligiga ega) orqali yechish mumkin. Taklif etilgan motivlashtirish mexanizmi yetarlicha darajada egiluvchan bo'lib, rag'batlantirishning xilma-xil variantlaridan foydalanadi, shuningdek, turizm korxonasidagi har xil holatlarga qarab mexanizmni moslashtirish mumkin bo'ladi.

12.3-jadval

Turizm korxonasi raqobatbardoshligini shakllantirishda motivlashtirish mexanizmining ta'siri

№	Raqobatdagi ustunlikni shakllantirish	Raqobatdagi ustunlikni shakllantirishda motivlashtirish mexanizmining ahamiyatli ta'siri
1	2	3
1.	**Kommunikativ aloqalar darajasi**	Korxona jamoasida hamjihatlikda ishlash hissi ko'tariladi
2.	**Muloqot zonasi xodimlarini rag'batlantirish tizimi**	Mehnatga haq to'lash shaxsiy natijaga bog'liq bo'lishi sababli xodimlarda o'z faoliyatini yaxshilashga qiziqishi paydo bo'ladi
3.	**Xizmatlar assortimentning ko'pligi**	Yangi faoliyat turlari va yangi xizmatlarni taklif etish ustamalarning belgilanishi nazarda tutadi
4.	**Korxonaning yaxshi imijini shakllantirish**	Xodimlarda ish jarayoniga mas'uliyat bilan yondashish hissi oshadi
5.	**Maqsadlarga erishish darajasi**	Korxonaning rejadan ortiq foydasi uchun bonuslarni joriy etishni nazarda tutadi
6.	**Servis**	Xodimlar mehnatini sifatli baholash nazarda tutiladi
7.	**Malakaviy tarkib**	Mehnatga haq to'lash shaxsiy natijaga bog'liq ekan, balanslashgan xodimlar tarkibi yaratiladi
8.	**Kadrlar harakatini baholash**	To'g'ri yo'lga qo'yilgan rag'batlantirish tizimi yordamida kadrlar qo'nimsizligi pasayadi
9.	**Korxonani reyting baholash**	Joriy etilgan ustamalar, bonuslar va shaxsiy mukofotlar xodimlar layoqati va faolligini oshiradi, bu esa korxonaning iqtisodiy ko'rsatkichlarini yaxshilaydi

Ushbu taklif qilinadigan mexanizm tijorat korxonalari shu jumladan, turizm korxonalarining strategik masalalarini yechishda yuqori samaradorlikka ega ekanligi bilan farqlanadi.

Ushbu mexanizm turizm korxonalari oldida turgan quyidagi strategik masalalarini yechishda yordam berishi mumkin:

-turizm korxonalari xizmatlari raqobatbardoshligini oshirishda;

-mehnat resurslarini samarali boshqarishda;

-xodimlarni tanlash bo'yicha amaliy tavsiyalar tayyorlashda;

-mehnatni motivlashtirishning samarali yo'llarini topishda.

Tayanch so'z va iboralar: motivlashtirish, rag'batlantirish, motivlashtirish turlari, moddiy va nomoddiy rag'batlantirish, ijtimoiy kafolatlar va imtiyozlar, vakolatlarni taqsimlash, profit shering, bonuslar, opsionlar, mehnat ulushi koeffitsiyenti, bazaviy oklad, mukofot.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. "Motivlashtirish" tushunchasi borasida mamlakatimiz iqtisodchi olimlarinining fikrlarini tahlil qiling.
2. "Motivlashtirish" va "rag'batlantirish" tushunchalari o'rtasida farq bormi?
3. Sizningcha, moddiy motivlashtirish ko'proq samara beradimi yoki nomoddiy motivlashtirish? Javobingizni misollar bilan isbotlang.
4. Turizm korxonalari faoliyati tahlil qilinganida motivlashtirish tizimi ishlamaganligining sabablari nimada deb o'ylaysiz?
5. Mehnat ulushi koeffitsiyenti nima?

"MEHMONXONALARDA XODIMLAR FAOLIYATINI BOSHQARISH"
fanidan test savollari

1. Iqtisodiy hayot subyekti to'g'risidagi tasavvurning rivojlanishini guruhlang

A) Inson kapitali, Inson huquqi, Inson kapitali, Mehnat resurslari, Mehnat unumdroligi

B) Ish kuchi, Inson huquqi, Mehnat unumdroligi, Mehnat resurslari,

D) Ish kuchi, Mehnat resurslari, Mehnat potensiali, Inson omili, Inson kapitali.

E) Mehnat potensiali, Ish kuchi, Inson huquqi

2. Ayrim tashkilotlar vazifalarning funksional bo'linmalar o'rtasida taqsimlanishi tamoyili nima deyiladi?

A) Proporsional tashkil etish deyiladi

B) Funksional tashkil etish deyiladi

D) Potensial tashkil etish deyiladi

E) Moliyaviy tashkil etish deyiladi

3. Bajariladigan vazifasi nuqtai nazaridan korxona xodimlari an'anaviy ravishda qaysi toifalarga bo'linadi?

A) Direktor, maslahatchi,ishchi xodim

B) Boshqaruvchilar, ijrochilar, bajaruvchilarga

D) Rahbarlar, ishchilar, injenerlarga

E) Rahbarlar, mutaxassislar, ijrochilarga

4. ... ma'muriy hokimiyatga ega bo'lmaydilar, lekin muayyan sohada ekspert hisoblanadilar va rahbarlarga qarorlar qabul qilishda yordam ko'rsatadilar.

A) Mutaxassislar

B) Rahbarlar

D) Ijrochilar

E) Ishchilar

5. ... rahbarlar qabul qilgan qarorlarni hayotga tatbiq etadilar, korxona va tashkilot rejalarini bevosita amalga oshiradilar.

A) Mutaxassislar

B) Ijrochilar

D) Ijarachilar

E) Ishchilar

6. ... tashkilot resurslarini tassarruf qiladilar va ulardan foydalanish to'g'risida qarorlar qabul qiladilar.

A) Ijrochilar

B) Ishchilar

D) Mutaxassislar

E) Rahbarlar

7. Mehmonxonalarning mehmonni kutib olish va kuzatib qo'yishga mo'ljallangan qismi nima deb ataladi?

A) Mehmonxona yashash joyi

B) Vestibyul

D) Restoran va barlari

E) Savdo va xizmat ko'rsatish binosi

8. Tashkiliy tuzilma deganda nima tushuniladi?

A) Bir nechta korxonalar birlashmasi tushuniladi

B) An'anaviy ravishda mehnat bozoriga asos qilib olingan tamoyil

D) An'anaviy ravishda mehnat taqsimotiga asos qilib olingan tamoyil tushuniladi

E) Korxonaning boshqa korxonaga qo'shilishi tushuniladi.

9. Turistlarga qisqa vaqt to'xtab o'tish sharoitida xizmat ko'rsatish uchun mo'ljallangan mehmonxonalarga qanday mehmonxonalar deyiladi?

A) Motellar

B) Turistik mehmonxonalar

D) Kurort mehmonxonalari

E) Tranzit mehmonxonalar

10. Joylashtirish vositalari necha turga bo'linadi va ular qaysilar?

A) 4 turga: jamoaviy, individual, ixtisoslashgan va xususiy

B) 3 turga: jamoaviy, individual va ixtisoslashgan

D) 2 turga: jamoaviy va individual

E) 3 turga: jamoaviy, ixtisoslashgan va xususiy

11. Har qanday mehmonxona uchun muhim bo'lgan guruh bu...

A) Texnika va texnologiya

B) Xomashyo yetkazib beruvchilar
D) Mijozlar
E) hamkorlar

12. Mexmonxonalar uchun asosiy tashqi muhit elementlarini ko'rsating

A) Mijozlar, xomashyo yetkazib beruvchilar, raqobatchilar, texnika va texnologiya, davlat, jamoat birlashmalari
B) Mijozlar, infratuzilma, bozor, moliya
D) Raqobatchilar, xorijiy hamkorlar, texnika va texnologiya
E) Infratuzilma, raqobatchilar, xodimlar, davlat, jamoat birlashmalari

13. Xizmatlarning inson organizmi va ruhiyati xossalariga muvofiqligini ko'rsatadigan ko'rsatkich xizmatlar raqobatbardoshligining qaysi ko'rsatkichi?

A) Konstruktiv
B) Ergonomik
D) Ijtimoiy
E) Ergonomik

14. Xizmatlarning ma'lum bir turga mansubligini bildiradigan ko'rsatkich xizmatlar raqobatbardoshligining qaysi ko'rsatkichi?

A) Me'yoriy
B) Iqtisodiy
D) Tashkiliy
E) Tasnifiy

15. Xizmatlarning standartlar, qoidalarga muvofiqligini ko'rsatadigan ko'rsatkich xizmatlar raqobatbardoshligining qaysi ko'rsatkichi?

A) Tashkiliy
B) Tasnifiy
D) Me'yoriy
E) Iqtisodiy

16. Xizmatlarning taklif etish sharoitlarini tavsiflovchi ko'rsatkich xizmatlar raqobatbardoshligining qaysi ko'rsatkichi?

A) Iqtisodiy
B) Tashkiliy
D) Me'yoriy

E) Tasnifiy

17. Xizmatlarning texnik ustunliklarini namoyish etuvchi ko'rsatkich xizmatlar raqobatbardoshligining qaysi ko'rsatkichi?

A) Ergonomik

B) Ijtimoiy

D) Konstruktiv

E) Tasnifiy

18. Xizmatlarning shaxsiy, ijtimoiy guruh va umuman jamiyatning o'ziga xosligiga muvofiqligini ko'rsatadigan ko'rsatkich xizmatlar raqobatbardoshligining qaysi ko'rsatkichi?

A) Ijtimoiy

B) Konstruktiv

D) Tasnifiy

E) Ergonomik

19. Boshqaruv jarayoniga jalb qilish, xodimlarni rag'batlantirish, trening dasturlar o'tkazishning yaxshi yo'lga qo'yilganligi mehnatni sifat tavsiflari bo'yicha qaysi guruhiga kiradi?

A) Jamoa bilan munosabat

B) Tashkiliy-boshqaruv madaniyat

D) Rahbariyat bilan munosabat

E) Kommunikativ muhit

20. Vakolatlarning taqsimlanishi, bo'limlarda ishning to'g'ri taqsimlanganligi etilganligi mehnatni sifat tavsiflari bo'yicha qaysi guruhiga kiradi?

A) Kommunikativ muhit

B) Imij

D) Ish shakli

E) Ish joyida barqaror o'rnashish

21. Ish haqi me'yori har bir xodimning muvaffaqiyatlariga bog'liqligi, mukofotlar tizimi tashkil etilganligi mehnatni sifat tavsiflari bo'yicha qaysi guruhiga kiradi?

A) Ish joyi va transport masalasi

B) Malaka oshirish va o'qitish

D) Tashkiliy-boshqaruv madaniyat

E) Ish haqi

22. Korxona va uning bo'limlarida maqsad va vazifalarning aniq qo'yilganligi, korxonada ijtimoiy dasturlarining bajarilishi mehnatni sifat tavsiflari bo'yicha qaysi guruhiga kiradi?

A) Jamoa bilan munosabat

B) Faoliyatning vazifasi va tavsifi

D) Tashkiliy-boshqaruv madaniyat

E) Malaka oshirish va o'qitish

23. Korxona ichida lavozim bo'yicha ko'tarilish imkoniyati, bandlik masalasining hal etilganligi mehnatni sifat tavsiflari bo'yicha qaysi guruhiga kiradi?

A) Kommunika-tiv muhit

B) Ish joyi va transport masalasi

D) Ish joyida barqaror o'rnashish

E) Malaka oshirish va o'qitish

24. Qulay ish grafigi, ortiqcha ishlaganlarni rag'batlantirish, ustamalarning belgilanganligi mehnatni sifat tavsiflari bo'yicha qaysi guruhiga kiradi?

A) Ish vaqti rejimi

B) Ish joyi va transport masalasi

D) Ish shakli

E) Kommunikativ muhit

25. Malaka oshirish va ma'lumotga ega bo'lish uchun mablag'lar ajratilishi mehnatni sifat tavsiflari bo'yicha qaysi guruhiga kiradi?

A) Ish shakli

B) Ish joyida barqaror o'rnashish

D) Malaka oshirish va o'qitish

E) Ish joyi va transport masalasi

26. Masalani hamjihatlikda hal qilish mehnatni sifat tavsiflari bo'yicha qaysi guruhiga kiradi?

A) Jamoa bilan munosabat

B) Rahbariyat bilan munosabat

D) Tashkiliy-boshqaruv madaniyat

E) Malaka oshirish va o'qitish

27. Turizm xizmatlari bozorida uzoq muddat nizolarsiz faoliyat ko'rsatish, yaxshi obro'yga ega bo'lish mehnatni sifat tavsiflari bo'yicha qaysi guruhiga kiradi?

A) Malaka oshirish va o'qitish
B) Ish haqi
D) Kommunikativ muhit
E) Imij

28. Frontlayn – bu...

A) xizmatlar iste'molini qoniqtirish jarayonida, kam harajatlar evaziga sezilarli natijalarga erishadigan muloqot zonasi xodimlarining hatti-harakatlari va tashqi ko'rinishi bo'yicha standartlar va jarayonlar.

B) Korxona va tashkilotlar maqsadlariga erishishga yo'naltirilgan munosabatlar tizimi.

D) Boshqaruv jarayoniga jalb qilish, xodimlarni rag'batlantirish, trening dasturlar o'tkazishning yaxshi yo'lga qo'yilganligi mehnatni sifat tavsiflari.

E) Korxonaning rivojlanish jarayonida yuzaga chiqadigan real kamchiliklar va muammolar.

29. Hamjihatlikda ishlash, shaxsga nisbatan hurmatning mavjudligi mehnatni sifat tavsiflari bo'yicha qaysi guruhiga kiradi?

A) Tashkiliy-boshqaruv madaniyat
B) Jamoa bilan munosabat
D) Malaka oshirish va o'qitish
E) Rahbariyat bilan munosabat

30. Har bir xodim uchun qulay ish joyi va ish mazmunining aniqligi mehnatni sifat tavsiflari bo'yicha qaysi guruhiga kiradi?

A) Ish haqi
B) Ish joyi va transport masalasi
D) Tashkiliy-boshqaruv madaniyat
E) Malaka oshirish va o'qitish

31. Xodimlar faoliyatini tashkil etish – bu...

A) Xodimni boshqarish tizimi
B) Iqtisodiyotni boshqarishga yo'naltirilgan tizim
D) Korxona va tashkilotlar maqsadlariga erishishga yo'naltirilgan munosabatlar tizimi.
E) Xodimni jalb qilish va tanlashni ta'minlovchi tizim

32. Shaxsiy avtomobildan foydalanganligi uchun imtiyozlar, transport harajatlarini to'lash yo'lga qo'yilganligi mehnatni sifat tavsiflari bo'yicha qaysi guruhiga kiradi?

A) Malaka oshirish va o'qitish
B) Kommunikativ muhit
D) Ish shakli
E) Ish joyi va transport masalasi

33. Kadrlarni rivojlantirishning maqsadi nimalardan iborat?

A) Xodimlarga zarur vaqtlarda va kerakli miqdorda ularning qobiliyatlariga muvofiq ish joylarini ta'minlash.
B) Yuqori malakali kadrlarni ko'paytirish, kadrlar monitoringini olib borish.
D) Mehmonxonada kadrlar bilan ishlash, malaka oshirishini tashkil etish.
E) Mehnat faoliyatidagi tanglikni kamaytirish, kadrlar ko'nimsizligini nazorat qilish.

34. Mehnat resurslarini boshqarish tizimi – bu...

A) Ish haqi harakatlarini nazorat qilish
B) Rahbariyat buyruqlarini tushuntirish
D) Ijodiy sheriklarni ta'minlash
E) Kadrlarni to'g'ri joylashtirish

35. Kadrlar haqidagi ma'lumotlar bitta hisoblab chiqish metodikasiga va bir xil taqdim etish shakllariga ega bo'ladigan axborot-bu...

A) Dolzarblik
B) Vorisiylik
D) Oddiylik
E) Qiyosiylik

36. Material semantik, sintaktik va mantiqiy jihatdan bir xil bo'ladigan axborot-bu...

A) Ko'rgazmalilik
B) Qiyosiylik
D) Oddiylik
E) Bir xillik

37. Ma'lumotlar yangi bo'lishi, tezkorlik bilan o'z vaqtida taqdim etilishi, ya'ni kechikmasligi zarur bo'ladigan axborot-bu...

A) Vorisiylik
B) Qiyosiylik

D) Dolzarblik

E) Ko'rgazmalili

38. Ma'lumotlari tashkilot ichida ham, shuningdek uning tashqarisida ham qiyoslab bo'ladigan obyektlarga taalluqli bo'ladigan axborot-bu

A) Oddiylik

B) Ko'rgazmalilik

D) Bir xillik

E) Qiyosiylik

39. Mehmonxonada xodimlar faoliyatini tashkil etish maqsadlari-bu...

A) Xodimlar o'rtasidagi munosabatlarni to'g'ri yo'lga qo'yish

B) Mexnat resurslaridan samarali foydalanish.

D) Jamoada ijtimoiy-psixologik muhitni qo'llab-quvvatlash

E) Shaxsni rivojlanishini ta'minlash

40. Mehmonxonada xodimlarning yetishmasligi qanday oqibatlarga olib keladi?

A) Mehnat bilan ortiqcha yuklanishga, asabiylashishga.

B) Talabning bajarmasligiga

D) Samaradorlikning oshishiga

E) Xarajatlarni tejashga

41. Mehnat resurslarini boshqarishni vazifalari - bu...

A) Rahbariyat buyruqlarini tushuntirish

B) Kadrlarni o'rganish

D) Rahbarlarga boshqaruv dasturini tayyorlashga yordam

E) Ish haqi harakatlarini nazorat qilish

42. Xodim to'g'risidagi axborot qanday talablarga javob berishi lozim?

A) Vorisiylik va dolzarblik

B) Oddiylik, ko'rgazmalilik, bir xillik, qiyosiylik, vorisiylik va dolzarblik

D) Qiyosiylik, vorisiylik va dolzarblik

E) Ko'rgazmalilik, bir xillik, qiyosiylik, vorisiylik va dolzarblik

43. Eng asosiy narsalarni tez aniqlash, ko'p so'zlilikka barham berish uchun jadvallar, grafiklar, rangli bezatilgan materialdan foydalanadigan axborot-bu

A) Qiyosiylik

B) Ko'rgazmalilik
D) Oddiylik
E) Bir xillik

44. Mehmonxonalarda va turistik firmalarda nomer va joyga, madaniy dam olish joylariga chiptalarga oldindan buyurtma beradi; Shartnomalar tuzadi va ularning bajarilishini nazorat kiladi; hujjatlarni rasmiylashtiradi

A) turlider
B) turoperator
D) qabul qilish va joylashtirish bo'yicha menejer
E) Bronlashtirish bo'yicha mutaxassis

45. Necha foiz turizm korxonalarida xodimlar tarkibi bitiruvchilar bilan ishlash manbaidan shakllanadi?

A) 6%
B) 14%
D) 20%
E) 10%

46. Necha foiz turizm korxonalarida xodimlar tarkibi kadrlar agentligi manbaidan shakllanadi?

A) 10%
B) 14%
D) 20%
E) 50%

47. Nomzodlarni tanlash bosqichi qaysilar?

A) Nomzod xaqida ma'lumotlar to'plash. Birlamchi tanlov.
B) Birlamchi tanlov. Suhbatlashish. Nomzod xaqida ma'lumotlar to'plash
D) Suhbatlashish. Ma'lumotlar bazasini yaratish.
E) Ma'lumotlar bazasini yaratish. Kasbga o'qitish.

48. Professiogramma-bu...

A) xizmatlar iste'molini qoniqtirish jarayonida, kam harajatlar evaziga sezilarli natijalarga erishadigan muloqot zonasi xodimlarining hatti-harakatlari va tashqi ko'rinishi bo'yicha standartlar va jarayonlar.
B) Korxona va tashkilotlar maqsadlariga erishishga yo'naltirilgan munosabatlar tizimi.

D) Turizm korxonalaridagi vakant ish o'rinlarga nomzodlarni tanlashda ularning muvofiqligini majmuali ravishda aniqlaydigan malakaviy muvofiqlik talabnomasi.

E) Xodimni ishga jalb qilish va tanlashni ta'minlovchi tizim.

49. Turistlar guruhini boshqaradi; diqqatga sazovor joylarga ekskursiya o'tkazadi; ekskursiya mavzusini, marshrutini ishlab chiqadi; mavzu bo'yicha materiallar to'playdi

A) qabul qilish va joylashtirish bo'yicha menejer

B) gid-kuzatuvchi

D) turoperator

E) turlider

50. Turistlarni qabul qiladi, ro'yxatdan o'tkazadi; turistlarning alohida talab va ehtiyojlarini o'rganadi; nomerlar holatini kompyuterda ko'zdan kechiradi; hisob-kitoblarni yuritadi; hujjatlashtirishni olib boradi

A) Marketolog

B) Gid-kuzatuvchi

D) turoperator

E) Qabul qilish va joylashtirish bo'yicha menejer

51. Hamkorlar izlaydi, ular bilan shartnomalar tuzadi va bajarilishini nazorat qiladi; mintaqaning diqqatga sazovor joylarini o'rganadi; mijozlarning alohida talablarini tahlil qiladi; hisob-kitoblarni yuritadi; hujjatlarni rasmiylashtiradi

A) Bronlashtirish bo'yicha mutaxassis

B) turlider

D) turoperator

E) qabul qilish va joylashtirish bo'yicha menejer

52. Xodim to'g'risidagi ma'lumotlarning tuzilishi qanday?

A) Jinsi va tug'ilgan yili haqidagi ma'lumotlar.

B) Bazaviy va o'zgaruvchan ma'lumotlar.

D) Malakasi va oylik ish haqi haqidagi ma'lumotlar

E) Tarif setkasi va shtat jadvali.

53. Martaba (mavqe) – bu...

A) xizmatlar iste'molini qoniqtirish jarayonida, kam xarajatlar evaziga sezilarli natijalarga erishadigan muloqot zonasi xodimlarining hatti-harakatlari va tashqi ko'rinishi bo'yicha standartlar va jarayonlar.

B) xodimning o'z mehnat istiqboli to'g'risidagi subyektiv ravishda anglab yetilgan fikr-mulohazalari, o'zini-o'zi namoyon qilish va mehnatdan qoniqish hosil qilish borasidagi kutilgan yo'llaridir.

D) turizm korxonalaridagi vakant ish o'rinlarga nomzodlarni tanlashda ularning muvofiqligini majmuali ravishda aniqlaydigan malakaviy muvofiqlik talabnomasi.

E) xodimni ishga jalb qilish va tanlashni ta'minlovchi tizim.

54. Mehmonxona ichidagi martaba qaysi asosiy yo'nalishlarda amalga oshiriladi?

A) gorizontal, markazga intiluvchan, ketma-ket

B) Parallel, gorizontal, markazga intiluvchan

D) Vertikal, gorizontal, markazga intiluvchan

E) Vertikal, gorizontal

55. Mehmonxona ichidagi martabaning vertikal yo'nalishi – bu...

A) asosiy o'zakka, ya'ni korxona rahbarligiga intilish tushuniladi

B) faoliyatning boshqa funksional sohasiga o'tkazishni yohud pog'onadagi muayyan xizmat rolini bajarishni nazarda tutadi

D) tarkibiy pog'onaning ancha yuqoriroq darajasiga ko'tarilishi tushuniladi

E) kasbiy va korxona ichidagi martabalarning o'zaro ta'sirini ta'minlashdir

56. Mehmonxona ichidagi martabaning gorizontal yo'nalishi – bu...

A) faoliyatning boshqa funksional sohasiga o'tkazishni yohud pog'onadagi muayyan xizmat rolini bajarishni nazarda tutadi

B) asosiy o'zakka, ya'ni korxona rahbarligiga intilish tushuniladi

D) kasbiy va korxona ichidagi martabalarning o'zaro ta'sirini ta'minlashdir

E) tarkibiy pog'onaning ancha yuqoriroq darajasiga ko'tarilishi tushuniladi

57. Mehmonxona ichidagi martabaning markazga intiluvchan yunalishi – bu...

A) kasbiy va korxona ichidagi martabalarning o'zaro ta'sirini ta'minlashdir

B) tarkibiy pog'onaning ancha yuqoriroq darajasiga ko'tarilishi tushuniladi

D) faoliyatning boshqa funksional sohasiga o'tkazishni yohud pog'onadagi muayyan xizmat rolini bajarishni nazarda tutadi

E) asosiy o'zakka, ya'ni korxona rahbarligiga intilish tushuniladi

58. Moddiy javobgarlik turlari qaysilar?

A) Tanbeh ko'rinishidagi javobgarlik

B) Nojo'ya hatti-harakatlar uchun javobgarlik

D) Mehmonxonaga keltirilgan ziyon uchun pullik javobgarlik.

E) Ishdan bo'shatish ko'rinishidagi javobgarlik.

59. Xodimlarni umrbod yollash qaysi davlatda keng rivojlangan?

A) AQSHda

B) Rossiyada

D) Fransiyada

E) Yaponiyada

60. Shaxsiy tavsifnomalar tizimidagi bilim darajasi fazilati degani...

A) lavozimga muvofiq keladigan malakaning mavjudligi; ishlab chiqarishni boshqarishning obyektiv asoslarini bilish

B) topshirilgan ish uchun shaxsiy javobgarlik tuyg'usi; odamlarga sezgirlik va diqqat-e'tibor bilan qarash

D) shaxsiy manfaatlarni ijtimoiy manfaatlarga bo'ysundirish qobiliyati; tanqidga quloq sola bilish, o'ziga tanqidiy yondashish;

E) boshqarish tizimini va o'z mehnatini tashkil eta bilish; qo'l ostidagilar va turli korxonalar rahbarlari bilan ishlay olish; rahbarlikning ilg'or usullarini egallash;

61. Shaxsiy tavsifnomalar tizimidagi boshqarish tizimiga rahbarlik qilish qobiliyati degani...

A) shaxsiy manfaatlarni ijtimoiy manfaatlarga bo'ysundirish qobiliyati; tanqidga quloq sola bilish, o'ziga tanqidiy yondashish

B) to'g'rilik, halollik,vazminlik, sabr-toqatlilik, xushmuomalalik; kamtarlik, oddiylik

D) yangilikni ko'ra olish; novatorlar, tashabbuskorlar va ratsionalizatorlarni qadrlay bilish va qo'llab-quvvatlash;

E) o'z vaqtida qaror qabul qila olish; ularning bajarlishini nazorat qilishni ta'minlay olish qobiliyati; murakkab vaziyatda tezda bir fikrga kelish va janjalli vaziyatlarni hal qila olish; psixogigiyenaga rioya qilish qobiliyati; o'zini tuta bilish; o'ziga ishonish.

62. Shaxsiy tavsifnomalar tizimidagi ijtimoiy - fuqarolik yetukligi fazilati degani...

A) topshirilgan ish uchun shaxsiy javobgarlik tuyg'usi; odamlarga sezgirlik va diqqat-e'tibor bilan qarash;

B) shaxsiy manfaatlarni ijtimoiy manfaatlarga bo'ysundirish qobiliyati; tanqidga quloq sola bilish, o'ziga tanqidiy yondashish; ijtimoiy faoliyatda faol qatnashish; yuksak darajadagi siyosiy savodxonlik.

Dlavozimga muvofiq keladigan malakaning mavjudligi; ishlab chiqarishni boshqarishning obyektiv asoslarini bilish;

E) boshqarish tizimini va o'z mehnatini tashkil eta bilish; qo'l ostidagilar va turli korxonalar rahbarlari bilan ishlay olish;

63. Shaxsiy tavsifnomalar tizimidagi ilg'or narsalarni qo'llab-quvvatlash qobiliyati degani...

A) yangilikni ko'ra olish; novatorlar, tashabbuskorlar va ratsionalizatorlarni qadrlay bilish va qo'llab-quvvatlash;

B) to'g'rilik, halollik,vazminlik, sabr-toqatlilik, xushmuomalalik; kamtarlik, oddiylik.

D) shaxsiy manfaatlarni ijtimoiy manfaatlarga bo'ysundirish qobiliyati; tanqidga quloq sola bilish, o'ziga tanqidiy yondashish;

E) o'z vaqtida qaror qabul qila olish; ularning bajarlishini nazorat qilishni ta'minlay olish qobiliyati; murakkab vaziyatda tezda bir fikrga kelish.

64. Shaxsiy tavsifnomalar tizimidagi mehnatga munosabat fazilati degani...

A) boshqarish tizimini va o'z mehnatini tashkil eta bilish; qo'l ostidagilar va turli korxonalar rahbarlari bilan ishlay olish

B) lavozimga muvofiq keladigan malakaning mavjudligi; ishlab chiqarishni boshqarishning obyektiv asoslarini bilish;

D) topshirilgan ish uchun shaxsiy javobgarlik tuyg'usi; odamlarga sezgirlik va diqqat-e'tibor bilan qarash; mehnatsevarlik; shaxsiy intizom va boshqalarning intizomga rioya qilishiga talabchanlik bilan qarash; ish estetikasi darajasi.

E) shaxsiy manfaatlarni ijtimoiy manfaatlarga bo'ysundirish qobiliyati; tanqidga quloq sola bilish, o'ziga tanqidiy yondashish;

65. Shaxsiy tavsifnomalar tizimidagi fe'l - atvordagi ma'naviy-ahloqiy sifatlar degani...

A)o'z vaqtida qaror qabul qila olish; ularning bajarlishini nazorat qilishni ta'minlay olish qobiliyati

B) to'g'rilik, halollik, vazminlik, sabr-toqatlilik, xushmuomalalik; kamtarlik, oddiylik.

D) shaxsiy manfaatlarni ijtimoiy manfaatlarga bo'ysundirish qobiliyati; tanqidga quloq sola bilish, o'ziga tanqidiy yondashish;

E) yangilikni ko'ra olish; novatorlar, tashabbuskorlar va ratsionalizatorlarni qadrlay bilish va qo'llab-quvvatlash;

66. Shaxsni va uning hulq-atvorini tavsiflab beradigan asosiy omillarga qaysilar kiradi?

A) shaxsning tabiiy hususiyatlari, uning o'ziga xos psixologik hususiyatlari; ehtiyojlari, sabablari, qiziqishlari tizimi; shaxsni boshqarish tizimi, uning "men-obrazi".

B) ehtiyojlari, sabablari, qiziqishlari tizimi; shaxsni boshqarish tizimi, uning "men-obrazi", reaksiyasi.

D) uning "men-obrazi", atrofidagilari bilan munosabati; motivatsiyasi.

E) atrofidagilari bilan munosabati; motivatsiyasi.

67. Jamoa – bu...

A) Insonning biron-bir guruhga tegishli ekanligini sezib turishi.

B) Shaxsning ijtimoiy muhitga moslashuv jarayoni.

D) jamiyatimizda ro'y berayotgan jarayonlar ijtimoiy yo'l-yo'riqlarning o'zgarishi.

E) ijtimoiy tashkilot bo'lib, uning uchun birgalikdagi ijtimoiy ahamiyatli faoliyat xosdir.

68. Ijtimoiylashuv – bu...

A) ijtimoiy tashkilot bo'lib, uning uchun birgalikdagi ijtimoiy ahamiyatli faoliyat xosdir

B) shaxsning muomala yordamida mazkur jamoaga, guruhga, jamiyatga xos bo'lgan normalarni, qadriyatlarni, yo'l-yo'riqlarni o'zlashtirish asosida uning shakllanish jarayonidir.

D) shaxsning ijtimoiy muhitga moslashuv jarayoni.

E) jamiyatimizda ro'y berayotgan jarayonlar ijtimoiy yo'l-yo'riqlarning o'zgarishi.

69. Introversiya – bu...

A) shaxsning shunday psixologik xususiyatlarini ko'rsatib beradiki, bunda shaxs o'zining qiziqishlarini tashqi omilga, tashqi obyektlarga qaratadi.

B) shaxsning tabiiy xususiyatlari, uning o'ziga xos psixologik xususiyatlari; ehtiyojlari, sabablari, qiziqishlari tizimi;

D) shaxsning o'ziga xos hususiyatlari majmuidan iborat bo'lib, ular uning faoliyatining dinamik va hissiy tomonlarini, shuningdek xulq-atvorini aks ettiradi

E) shaxsning o'z shaxsiy manfaatlariga, ichki olamiga diqqat e'tiborining qayd qilinishi bilan ajralib turadi.

70. Melanxoliklar -

A) beqarorlik, osongina ta'sirlanish, odamshavanda emaslik, hatto arzimas narsalar va voqealardan ham chuqur kuyinish bilan ajraladi;

B) harakatchanlik, taassurotlarni almashtirib turishga moyillik, ta'sirchanlik, odamshavandalik bilan ajralib turadi.

D) sustkashlik, barqarorlik, biqiqlik, hissiy holatini tashqariga unchalik namoyon qilmaslik, mulohazalarining mantiqiyligi bilan ajralib turadi;

E) shiddatli reaksiyalar, ochiqlik, kayfiyatning keskin almashinuvi, beqarorlik va umumiy harakatchanlik bilan namoyon bo'ladi;

71. Sangviniklar -

A) shiddatli reaksiyalar, ochiqlik, kayfiyatning keskin almashinuvi, beqarorlik va umumiy harakatchanlik bilan namoyon bo'ladi;

B) harakatchanlik, taassurotlarni almashtirib turishga moyillik, ta'sirchanlik, odamshavandalik bilan ajralib turadi.

D) sustkashlik, barqarorlik, biqiqlik, hissiy holatini tashqariga unchalik namoyon qilmaslik, mulohazalarining mantiqiyligi bilan ajralib turadi;

E) beqarorlik, osongina ta'sirlanish, odamshavanda emaslik, hatto arzimas narsalar va voqealardan ham chuqur kuyinish bilan ajraladi;

72. Temperament – bu...

A) shaxsning o'z shaxsiy manfaatlariga, ichki olamiga diqqat e'tiborining qayd qilinishi bilan ajralib turadi.

B) shaxsning shunday psixologik xususiyatlarini ko'rsatib beradiki, bunda shaxs o'zining qiziqishlarini tashqi omilga, tashqi obyektlarga qaratadi.

D) shaxsning tabiiy xususiyatlari, uning o'ziga xos psixologik xususiyatlari; ehtiyojlari, sabablari, qiziqishlari tizimi;

E) shaxsning o'ziga xos xususiyatlari majmuidan iborat bo'lib, ular uning faoliyatining dinamik va hissiy tomonlarini, shuningdek, xulq-atvorini aks ettiradi.

73. Temperamentning turlari kim tomonidan joriy qilingan?

A) Gippokrat

B) Arastu

D) Ibn Sino

E) Nastradamus

74. Flegmatiklar -

A) sustkashlik, barqarorlik, biqiqlik, hissiy holatini tashqariga unchalik namoyon qilmaslik, mulohazalarining mantiqiyligi bilan ajralib turadi

B) beqarorlik, osongina ta'sirlanish, odamshavanda emaslik, hatto arzimas narsalar va voqealardan ham chuqur kuyinish bilan ajraladi;

D) harakatchanlik, taassurotlarni almashtirib turishga moyillik, ta'sirchanlik, odamshavandalik bilan ajralib turadi.

E) shiddatli reaksiyalar, ochiqlik, kayfiyatning keskin almashinuvi, beqarorlik va umumiy harakatchanlik bilan namoyon bo'ladi;

75. Xoleriklar -

A) harakatchanlik, taassurotlarni almashtirib turishga moyillik, ta'sirchanlik, odamshavandalik bilan ajralib turadi.

B) beqarorlik, osongina ta'sirlanish, odamshavanda emaslik, hatto arzimas narsalar va voqealardan ham chuqur kuyinish bilan ajraladi;

D) sustkashlik, barqarorlik, biqiqlik, hissiy xolatini tashqariga unchalik namoyon qilmaslik, mulohazalarining mantiqiyligi bilan ajralib turadi;

E) shiddatli reaksiyalar, ochiqlik, kayfiyatning keskin almashinuvi, beqarorlik va umumiy harakatchanlik bilan namoyon bo'ladi;

76. Ekstraversiya – bu..

A) shaxsning tabiiy hususiyatlari, uning o'ziga xos psixologik hususiyatlari; ehtiyojlari, sabablari, qiziqishlari tizimi; shaxsni boshqarish tizimi, uning "men-obrazi".

B) shaxsning o'ziga xos xususiyatlari majmuidan iborat bo'lib, ular uning faoliyatining dinamik va hissiy tomonlarini, shuningdek, xulq-atvorini aks ettiradi

D) shaxsning o'z shaxsiy manfaatlariga, ichki olamiga diqqat e'tiborining qayd qilinishi bilan ajralib turadi.

E) shaxsning shunday psixologik xususiyatlarini ko'rsatib beradiki, bunda shaxs o'zining qiziqishlarini tashqi omilga, tashqi obyektlarga qaratadi, ba'zan buni o'zining qiziqishlari hisobiga, shaxsiy ahamiyatini pasaytirish hisobiga amalga oshiradi.

77. Ehtiyojlar iyerarxiyasi nazariyasini yaratgan olim?

A) B.F.Skinner

B) K.Alderfer

D) A.Maslou

E) L.Borter

78. "Men-obrazi"ning mohiyati nimada?

A) inson ongida o'z obrazini, o'zining real "men"ini himoya qilishning psixologik mexanizmi mavjud bo'ladi.

B) shaxs muayyan xususiyatlar majmuini o'rnatishga va uni doimiy ravishda saqlab turishga intiladi.

D) shaxsning o'ziga xos xususiyatlari majmuidan iboratdir.

E) har bir kishining o'ziga xosligini, betakrorligini, o'z "men"ini his qilishini, shaxs o'zini o'tmishda, hozirgi vaqtda va kelgusida qanday holda ko'rishini anglab yetishdan iboratdir.

79. Birlamchi jamoalar -

A) bular ishlovchilarning o'zaro samimiyati, do'stona munosabatlari asosida birorta muayyan maqsadga erishish uchun ularning istagi bo'yicha tashkil etiladi.

B) bular bo'lim, sex miqyosida harakat qiladi; bunday jamoa barcha a'zolarining bevosita ta'sir ko'rsatish darajasi ancha pastroq bo'ladi.

D) bular bo'limlar, xizmatlar, uchastkalar, brigadalar, jamoalar bo'lib, ular xodimlarni ayrim texnologiya jarayoni asosida birlashtirib, bu jarayonni amalga oshirish bilan xodimlar bevosita munosabatlarga kirishadilar.

E) bu rasmiy rahbar bo'lmagan mutaxassis bo'lib, u o'zining shaxsiy fazilatlari, kasb mahorati yoki boshqa hislatlari bilan jamoada obro'-e'tibor qozongan bo'ladi va uning hulq-atvoriga jiddiy ta'sir ko'rsata oladi.

80. Ikkilamchi jamoalar -

A) bu rasmiy rahbar bo'lmagan mutaxassis bo'lib, u o'zining shaxsiy fazilatlari, kasb mahorati yoki boshqa hislatlari bilan jamoada obro'-e'tibor qozongan bo'ladi va uning hulq-atvoriga jiddiy ta'sir ko'rsata oladi.

B) bular ishlovchilarning o'zaro samimiyati, do'stona munosabatlari asosida birorta muayyan maqsadga erishish uchun ularning istagi bo'yicha tashkil etiladi.

D) bular bo'lim, sex miqyosida harakat qiladi; bunday jamoa barcha a'zolarining bevosita ta'sir ko'rsatish darajasi ancha pastroq bo'ladi.

E) bular bo'limlar, xizmatlar, uchastkalar, brigadalar, jamoalar bo'lib, ular xodimlarni ayrim texnologiya jarayoni asosida birlashtirib, bu jarayonni amalga oshirish bilan xodimlar bevosita munosabatlarga kirishadilar.

81. Norasmiy yetakchi -

A) bular bo'limlar, xizmatlar, uchastkalar, brigadalar, jamoalar bo'lib, ular xodimlarni ayrim texnologiya jarayoni asosida birlashtirib, bu jarayonni amalga oshirish bilan xodimlar bevosita munosabatlarga kirishadilar.

B) bu rasmiy rahbar bo'lmagan mutaxassis bo'lib, u o'zining shaxsiy fazilatlari, kasb mahorati yoki boshqa hislatlari bilan jamoada obro'-e'tibor qozongan bo'ladi va uning hulq-atvoriga jiddiy ta'sir ko'rsata oladi.

D) bular bo'lim, sex miqyosida harakat qiladi; bunday jamoa barcha a'zolarining bevosita ta'sir ko'rsatish darajasi ancha pastroq bo'ladi.

E) bular ishlovchilarning o'zaro samimiyati, do'stona munosabatlari asosida birorta muayyan maqsadga erishish uchun ularning istagi bo'yicha tashkil etiladi.

82. Norasmiy jamoalar-

A) bu rasmiy rahbar bo'lmagan mutaxassis bo'lib, u o'zining shaxsiy fazilatlari, kasb mahorati yoki boshqa hislatlari bilan jamoada obro'-e'tibor qozongan bo'ladi va uning xulq-atvoriga jiddiy ta'sir ko'rsata oladi.

B) bular ishlovchilarning o'zaro samimiyati, do'stona munosabatlari asosida birorta muayyan maqsadga erishish uchun ularning istagi bo'yicha tashkil etiladi.

D) bular bo'limlar, xizmatlar, uchastkalar, brigadalar, jamoalar bo'lib, ular xodimlarni ayrim texnologiya jarayoni asosida birlashtirib, bu jarayonni amalga oshirish bilan xodimlar bevosita munosabatlarga kirishadilar.

E) bular bo'lim, sex miqyosida harakat qiladi; bunday jamoa barcha a'zolarining bevosita ta'sir ko'rsatish darajasi ancha pastroq bo'ladi.

83. Tarif setkalari -

A) byudjet korxonalarida ishhaqini tartibga solish.

B) ish haqining tarmoqlar va rayonlar bo'yicha davlat yo'li bilan tartibga solib turilishi.

D) eng kam mehnat haqiga tatbiq etiladigan koeffitsiyentlari.

E) mehnatning murakkabligi bo'yicha ish haqini tabaqalashtirish vositasi hisoblanadi.

84. Doimiy izlanish, kadrlar sohasidagi yangiliklarni ishlab chiqish va amalga oshirish – bu...

A) Kadrlar tizimining sekinlashuvi

B) Kadrlar tizimining tangligi

D) Kadrlar tizimining orqaga ketishi

E) Kadrlar tizimining rivojlanishi

85. Innovatsion kadrlar menejmentining maqsadi -

A) korxonaning joriy va istiqboldagi manfaatlari va maqsadlariga, xodimlarni rivojlantirishning zamonaviy qonuniyatlariga, davlat, bozor va kasaba uyushmalarining insonresurslarini rivojlantirish darajasiga, standart talablariga muvofiq kadrlar tizimini yangilashning samarali miqyoslari va sur'atlarini ta'minlashdir.

B) korxona va boshqa ijtimoiy-iqtisodiy tuzilmalarning kadrlari va kadrlar tizimlarini yangilash.

D) bo'limlar, xizmatlar, uchastkalar, brigadalar, jamoalar bo'lib, ular xodimlarni ayrim texnologiya jarayoni asosida birlashtirib, bu jarayonni amalga oshirish bilan xodimlar bevosita munosabatlarga kirishadilar.

E) Kadrlarga oid yangiliklarningloyihalarini ishlab chiqish va amalga oshirishni tashkil etish.

86. Qaror topgan miqdor va tuzilishdagi kadrlar faoliyatining barqaror takrorlanib turishi – bu

A) Kadrlar tizimining faoliyat ko'rsatishi

B) Kadrlar tizimining sekinlashuvi

D) Kadrlar tizimining orqaga ketishi

E) Kadrlar tizimining tangligi

87. Faoliyat va rivojlanishning sekinlashuvi, mazkur vaqt mobaynida tizim maqsadlari va ehtiyojlariga mos kelmay qolishi – bu

A) Kadrlar tizimining rivojlanishi

B) Kadrlar tizimining tangligi

D) Kadrlar tizimining sekinlashuvi

E) Kadrlar tizimining orqaga ketishi

88. Etiket – bu...

A) ijtimoiy hayot jarayonida ro'yobga chiqariladigan universal va o'zia xos axloqiy talablar va xulq-atvor normalari tizimi.

B) xizmatga doir munosabatlarning axloqiy normalari.

D) Kadrlarga oid yangiliklarningloyihalarini ishlab chiqish va amalga oshirishni tashkil etish.

E) korxona va boshqa ijtimoiy-iqtisodiy tuzilmalarning kadrlari va kadrlar tizimlarini yangilash.

89. Rahbar etiketi – bu...

A) korxona va boshqa ijtimoiy-iqtisodiy tuzilmalarning kadrlari va kadrlar tizimlarini yangilash.

B) ijtimoiy hayot jarayonida ro'yobga chiqariladigan universal va o'zia xos axloqiy talablar va xulq-atvor normalari tizimi

D) ma'lum bir so'zlovchi yoki yozuvchi tomonidan tinglovchi yoki o'quvchiga qaratilgan matnning shakllantirilgan tashqi ko'rinishidir.

E) unga bo'yso'nadigan xodimlar va atrofdagilar bilan hurmat bilan muloqotga tushish va suhbatlar o'tkazishning etiket qoidalari tushuniladi.

90. Etiket qoidalariga ko'ra kim birinchi qo'l berib salomlashadi?

A) Ayol kishi

B) Erkak kishi

D) Yoshi kattasi

E) Yoshi kichigi

91. Etiket qoidalariga ko'ra kim birinchi salomlashadi?

A) Yoshi kichigi

B) Yoshi kattasi

D) Ayol kishi

E) Erkak kishi

92. Xodim va rahbar bir–birlari bilan tanishtirilganda...

A) avval xodim rahbarga, keyin rahbar xodimga tanishtiriladi.

B) avval rahbar xodimga, keyin xodim rahbarga tanishtiriladi.

D) avval yoshi kattasi tanishtiriladi.

E) avval yoshi kichigi tanishtiriladi.

93. Xodim va rahbarni tanishtirishda ko'rishish uchun birinchi bo'lib...

A) xodim rahbarga qo'lini uzatadi

B) rahbar xodimga qo'lini uzatadi.

D) qo'l uzatishlar kuzatilmaydi.

E) vaziyatga qarab ish tutiladi.

94. Mehmonxonadagi kechki qabullarning turlarini qaysilar?

A) «A-lya furshet», «Lanch», "Dinner"

B) «Kechka ovqat». "Dinner", «A-lya furshet».

D) «Shampan vinosi bokali», «Lanch».

E) «Kechki kokteyl», «A-lya furshet», «Kechka ovqat».

95. Mehmonxonadagi kunduzgi qabullarning turlarini qaysilar?

A) «Shampan vinosi bokali», «Lanch», "Dinner".

B) «Kechki kokteyl», «A-lya furshet», «Kechka ovqat».

D) «Lanch», "Dinner", «A-lya furshet»

E) «A-lya furshet», «Lanch», "Dinner".

96. Psixologlar fikriga ko'ra muzokara va suhbatlar o'tkazish uchun stollar qanday shaklda qo'yilishi kerak?

A) "P" shaklda

B) To'g'ri to'rtburchak

D) aylana

E) "G"shaklda

97. «Agar nutq noaniq bo'lsa, u maqsadga erishmaydi», - degan so'zlar kimga tegishli?

A) Navoiy

B) Kaykovus

D) Aristotel

E) Gippokrat

98. Nutq – bu...

A) So'zlardagi urg'uning ko'chishi.

B) Grammatik me'yorga rioya qilish.

D) So'zlardagi urg'uning ko'chishi bilan ma'noni ham ba'zan o'zgarib ketishi.

E) Ma'lum bir so'zlovchi yoki yozuvchi tomonidan tinglovchi yoki o'quvchiga qaratilgan matnning shakllantirilgan tashqi ko'rinishidir.

99. Nutqning aniqligi – bu...

A) Ma'lum bir so'zlovchi yoki yozuvchi tomonidan tinglovchi yoki o'quvchiga qaratilgan matnning shakllantirilgan tashqi ko'rinishidir.

B) So'zning o'zi ifodalanayotgan voqelikka mos va muvofiq kelishidir.

D) So'zlardagi urg'uning ko'chishi

E) So'zlardagi urg'uning ko'chishi bilan ma'noni ham ba'zan o'zgarib ketishi.

100. Nutqning mantiqiyligi - bu...

A) Ma'lum bir so'zlovchi yoki yozuvchi tomonidan tinglovchi yoki o'quvchiga qaratilgan matnning shakllantirilgan tashqi ko'rinishidir.

B) To'g'rilik va aniqlik bilan chambarchas bog'langanligidadir.

D) So'zlardagi urg'uning ko'chishi bilan ma'noni ham ba'zan o'zgarib ketishi.

E) So'zlardagi urg'uning ko'chishi.

101. Rasmiy yozishmalar turlari qaysilar?

A) Xatlar, murojaatlar, ma'lumotnomalar.

B) Xatlar, suhbat, arizalar.

D) Xatlar, internet, telefon so'zlashuvi

E) Xatlar, ma'lumotnomalar, suhbat.

102. So'zsiz harakat va imo-ishora bu...

A) Obrazli muloqot

B) Ma'nosiz harakatlar

D) Verbal muloqot

E) noverbal muloqot

103. Suhbatdosh gapirayotganda ozgina o'zining burniga yoki ko'z qovog'iga teginsa...

A) O'zining qat'iyligini namoyish qiladi.

B) Shubha qilish, gapirayotganga ishonmaslik.

D) Aldayotganlik belgisi.

E) Suhbatning tamom bo'lganligini bildiradi.

104. Suhbatdosh eshitishda og'zini qo'li bilan yopib tursa...

A) Suhbatning tamom bo'lganligini bildiradi.

B) Shubha qilish, gapirayotganga ishonmaslik.

D) Aldayotganlik belgisi.

E) O'zining qat'iyligini namoyish qiladi.

105. Agar nizo hech qanday asosga ega bo'lmasa, unda bu nizo...

A) destruktiv nizo

B) Subyektiv nizolar

D) Konstruktiv nizo

E) Obyektiv nizolar

106. Qarama-qarshi tomonlarning ko'z oldida, to'g'ridan-to'g'ri vujudga keladigan nizo...

A) Yopiq nizo

B) Ochiq nizo

D) Obyektiv nizo

E) Subyektiv nizo

107. Kishilarning u yoki bu voqelikka bo'lgan shaxsiy fikrlarning turlichaligi oqibatida vujudga keladigan nizolar...

A) Ochiq nizolar

B) Obektiv nizolar

D) Subyektiv nizolar
E) Yopiq nizolar

108. Korxonada maqsadga muvofiq o'zgartirishlar qilinishini, oqibatda esa nizo chiqadigan obyekt (sabab)ni bartaraf etishni nazarda tutadigan nizo...

A) destruktiv nizo
B) Obyektiv nizolar
D) Konstruktiv nizo
E) Subyektiv nizolar

109. Korxonaning rivojlanish jarayonida yuzaga chiqadigan real kamchiliklar va muammolar bilan bog'liq nizolar...

A) Yopiq nizolar
B) Obyektiv nizolar
D) Ochiq nizolar
E) Subyektiv nizolar

110. Ko'pincha fitna, ig'vo, hiyla-nayrang shaklida rivojlanish oqibatida vujudga keladigan nizo...

A) Ochiq nizo
B) Subyektiv nizo
D) Yopiq nizo
E) Obyektiv nizo

111. Nizoli vaziyatlarni oldini olish yoki ziddiyatni yumshatishning kelishuv usuli...

A) ikkala tomondan bittasining lavozim darajasi yoki mavqei yuqori bo'lgan va u mazkur ziddiyat bo'yicha o'zini bahslashishga tushishni lozim deb bilmagan hollarda qo'llaniladi.

B) tomonlarga tinchlanishga, vaziyat ustida yana bir bor fikr – mulohaza yuritib, farosatini anglab olish oqibatida esa qarama – qarshilikka borishga, uni davom ettirishga hech qanday asos yo'q degan xulosaga kelishiga imkon beradi

D) so'zini o'tkazmoqchi bo'lgan tomon qarshi tomonning fikri bilan hisoblashmaydi, uni inkor etadi.

E) bu yuqori baholanuvchi strategik usul bo'lib bunda ikkala tomonni qanotlantiruvchi yechimga kelinadi.

112. Nizoli vaziyatlarni oldini olish yoki ziddiyatni yumshatishning majburlash usuli...

A) bu yuqori baholanuvchi strategik usul bo'lib bunda ikkala tomonni qanotlantiruvchi yechimga kelinadi.

B) so'zini o'tkazmoqchi bo'lgan tomon qarshi tomonning fikri bilan hisoblashmaydi, uni inkor etadi.

D) tomonlarga tinchlanishga, vaziyat ustida yana bir bor fikr – mulohaza yuritib, farosatini anglab olish oqibatida esa qarama – qarshilikka borishga, uni davom ettirishga hech qanday asos yo'q degan xulosaga kelishiga imkon beradi.

E) ikkala tomondan bittasining lavozim darajasi yoki mavqei yuqori bo'lgan va u mazkur ziddiyat bo'yicha o'zini bahslashishga tushishni lozim deb bilmagan hollarda qo'llaniladi.

113. Nizoli vaziyatlarni oldini olish yoki ziddiyatni yumshatishning muammoni hal qilish usuli...

A) barcha tomonlarning qanotlantiruvchi yechimni topish uchun nizoni chaqiruvchi sabablarni chuqur tahlil qilish va barchaning fikrlarini inobatga olishda asoslanadi.

B) tomonlarga tinchlanishga, vaziyat ustida yana bir bor fikr – mulohaza yuritib, farosatini anglab olish oqibatida esa qarama – qarshilikka borishga, uni davom ettirishga hech qanday asos yo'q degan xulosaga kelishiga imkon beradi.

D) so'zini o'tkazmoqchi bo'lgan tomon qarshi tomonning fikri bilan hisoblashmaydi, uni inkor etadi.

E) ikkala tomondan bittasining lavozim darajasi yoki mavqei yuqori bo'lgan va u mazkur ziddiyat bo'yicha o'zini bahslashishga tushishni lozim deb bilmagan hollarda qo'llaniladi.

114. Nizoli vaziyatlarni oldini olish yoki ziddiyatni yumshatishning nechta strategik usuli mavjud?

A) 5

B) 6

D) 7

E) 8

115. Nizoli vaziyatlarni oldini olish yoki ziddiyatni yumshatishning silliqlashish usuli...

A) so'zini o'tkazmoqchi bo'lgan tomon qarshi tomonning fikri bilan hisoblashmaydi, uni inkor etadi.

B) ikkala tomondan bittasining lavozim darajasi yoki mavqei yuqori bo'lgan va u mazkur ziddiyat bo'yicha o'zini bahslashishga tushishni lozim deb bilmagan hollarda qo'llaniladi.

D) bu yuqori baholanuvchi strategik usul bo'lib bunda ikkala tomonni qanotlantiruvchi yechimga kelinadi.

E) tomonlarga tinchlanishga, vaziyat ustida yana bir bor fikr – mulohaza yuritib, farosatini anglab olish oqibatida esa qarama – qarshilikka borishga, uni davom ettirishga hech qanday asos yo'q degan xulosaga kelishiga imkon beradi.

116. Nizoli vaziyatlarni oldini olish yoki ziddiyatni yumshatishning uzoqlashish usuli...

A) ikkala tomondan bittasining lavozim darajasi yoki mavqei yuqori bo'lgan va u mazkur ziddiyat bo'yicha o'zini bahslashishga tushishni lozim deb bilmagan hollarda qo'llaniladi.

B) tomonlarga tinchlanishga, vaziyat ustida yana bir bor fikr – mulohaza yuritib, farosatini anglab olish oqibatida esa qarama – qarshilikka borishga, uni davom ettirishga hech qanday asos yo'q degan xulosaga kelishiga imkon beradi.

D) so'zini o'tkazmoqchi bo'lgan tomon qarshi tomonning fikri bilan hisoblashmaydi, uni inkor etadi.

E) bu yuqori baholanuvchi strategik usul bo'lib bunda ikkala tomonni qanotlantiruvchi yechimga kelinadi.

117. "Xodimlar mehnatini baholash ularning egallab turgan lavozimlariga muvofiqligini miqdoriy o'lchamlarini belgilashdir" - deb kim ta'kidlagan?

A) M. Sharifxo'jayev,

B) M.Q.Pardayev

D) A.M. Karyakin

E) YO.Abdullayev

118. "Xodimlar potensialidan foydalanishni baholash ikki maqsadni ko'zlaydi har bir xodim faoliyatining natijalarini yaxshilash, rezervlarini aniqlash va uning kasbiy hamda shaxsiy fazilatlaridan to'liqroq foydalanish va malaka darajasini oshirish hisobiga korxona (yoki uning bo'linmasi) ishiga ta'siri; shartnoma shartlarida ko'zda tutilgandek, uning unumdorligi va natijalariga muvofiq mehnatga haq to'lashning asosi bo'lib xizmat qilish" - deb kim ta'kidlagan?

A) M.Q.Pardayev
B) Q.X.Abduraxmanov
D) M. Sharifxo'jayev,
E) YO.Abdullayev

119. Mexmonxonalarda kadrlar attestatsiyasi - bu...

A) Kadrlar malakasini oshirish chora-tadbirlari
B) Rahbarlar faoliyatini nazorat qilish
D) Kadrlar faoliyatini rejalashtirish
E) Kadrlar faoliyatini baholash

120. Assesment-markaz – bu…

A) frontlayn ishi sifati haqida mijozlardan (haridor-korxonalar), muloqot zonasi xodimlaridan so'rovnomalar olish
B) muloqot zonasi xodimi bilan intervyu o'tkazish.
D) muloqot zonasi xodimlariga tegishli bo'lgan standartlarni muvofiqlashtirish yoki qabul qilishdan iborat.
E) korxonadagi xodimlar va boshqaruv kadrlari salohiyatini aniqlash va kengaytirishdagi har xil ish o'rinlariga, shu jumladan boshqaruvda talabgorlarni tanlash uchun harakatdagi chora-tadbirlardir.

121. Frontlaynda audit o'tkazish usulining yakuniy maqsadi...

A) muloqot zonasi xodimlariga tegishli bo'lgan standartlarni muvofiqlashtirish yoki qabul qilishdan iborat.
B) muloqot zonasi xodimi bilan intervyu o'tkazish.
D) frontlayn ishi sifati haqida mijozlardan (haridor-korxonalar), muloqot zonasi xodimlaridan so'rovnomalar olish.
E) korxonadagi hodisalar va jarayonlarni kuzatish.

122. Xizmatlarning asosiy modeliga ko'ra servisli xizmat qanday ko'rsatish qismlardan iborat?

A) Birlamchi va ikkilamchi
B) Asosiy va qo'shimcha
D) "ko'rinar" (frontlayn) va "ko'rinmas" (parda ortidagi)
E) Bevosita va bilvosita

123. Tadqiqotlarga ko'ra mamlakatimiz turizm sohasida qaysi mutaxassisliklarga ehtiyoj kuchli?

A) marketolog
B) gid kuzatuvchi
D) menejer
E) turagent

124. Hayotiy maqsadlarning mehnat bilan bog'liqligi, mehnat sharoiti, ish vaqti rejimi, ijtimoiy kafolatlar, ruhiy muhit, korporativ madaniyat, xizmat pillapoyalari bo'yicha ko'tarilish, vazifalarni mustaqil bajarish, boshqaruv jarayonida ishtirok etish, o'qish va malaka oshirish imkoniyatlari...

A) Mehnat natijalari.

B) Motivlashtirish tizimi.

D) rag'batlantirishning maqbul variantlari.

E)Mehnatni motivlashtirishning asosiy elementlari.

125. Bonuslar bu...

A) foydadan foiz, dasturda ishtirok etayotgan barcha xodimlar o'rtasida foydani baravar taqsimlash.

B) korxona aksiyalarining ma'lum sonini bozor narxidan past narxlarda (bepul bo'lishi ham mumkin) xodimlarga (top-menejerlarga) olish imkoni beriladi.

D) ma'lum ko'rsatkichlarga erishilganda xodimning mukofot olishini kafolatlatlovchi mukofotlash tizimi (ko'p hollarda o'rta va yuqori pog'ona xodimlari uchun) yo'lga qo'yiladi;

E) komissionlar, qo'yilgan vazifalarni bajargani uchun pul to'lovlari.

126. Moddiy motivlashtirishning muqobil yo'llariga nimalarni kiritish mumkin?

A) komissionlar, qo'yilgan vazifalarni bajargani uchun pul to'lovlari.

B) erkin ish grafigi, korxona taqdiriga aloqadorligini bildirish, xodimning lavozimi ko'tarilishini ta'minlash, komissionlar.

D) erkin ish grafigi, korxona taqdiriga aloqadorligini bildirish.

E) erkin ish grafigi, korxona taqdiriga aloqadorligini bildirish, xodimning lavozimi ko'tarilishini ta'minlash.

127. Nomoddiy motivlashtirishning muqobil yo'llariga nimalarni kiritish mumkin?

A) erkin ish grafigi, komissionlar, qo'yilgan vazifalarni bajargani uchun pul to'lovlari.

B) erkin ish grafigi, korxona taqdiriga aloqadorligini bildirish, xodimning lavozimi ko'tarilishini ta'minlash

D) erkin ish grafigi, korxona taqdiriga aloqadorligini bildirish, xodimning lavozimi ko'tarilishini ta'minlash, komissionlar

E) erkin ish grafigi, korxona taqdiriga aloqadorligini bildirish.

128. Opsionlar bu...

A) komissionlar, qo'yilgan vazifalarni bajargani uchun pul to'lovlari.

B) foydadan foiz, dasturda ishtirok etayotgan barcha xodimlar o'rtasida foydani baravar taqsimlash.

D) korxona aksiyalarining ma'lum sonini bozor narxidan past narxlarda (bepul bo'lishi ham mumkin) xodimlarga (top-menejerlarga) olish imkoni beriladi.

E) ma'lum ko'rsatkichlarga erishilganda xodimning mukofot olishini kafolatlatlovchi mukofotlash tizimi (ko'p hollarda o'rta va yuqori pog'ona xodimlari uchun) yo'lga qo'yiladi;

129. Raqobatdagi ustunlikni shakllantirishda kadrlar harakatini baholash bu...

A) Xodimlar mehnatini sifatli baholash nazarda tutiladi

B) Mehnatga haq to'lash shaxsiy natijaga bog'liq ekan, balanslashgan xodimlar tarkibi yaratiladi

D) To'g'ri yo'lga qo'yilgan rag'batlantirish tizimi yordamida kadrlar qo'nimsizligi pasayadi

E) Joriy etilgan ustamalar, bonuslar va shaxsiy mukofotlar xodimlar layoqati va faolligini oshiradi, bu esa korxonaning iqtisodiy ko'rsatkichlarini yaxshilaydi

130. Raqobatdagi ustunlikni shakllantirishda kommunikativ aloqalar darajasi bu...

A) Mehnatga haq to'lash shaxsiy natijaga bog'liq bo'lishi sababli xodimlarda o'z faoliyatini yaxshilashga qiziqishi paydo bo'ladi.

B) Yangi faoliyat turlari va yangi xizmatlarni taklif etish ustamalarning belgilanishi nazarda tutadi.

D) Xodimlarda ish jarayoniga mas'uliyat bilan yondashish hissi oshadi.

E) Korxona jamoasida hamjihatlikda ishlash hissi ko'tariladi.

131. Raqobatdagi ustunlikni shakllantirishda malakaviy tarkibni baholash bu...

A) Joriy etilgan ustamalar, bonuslar va shaxsiy mukofotlar xodimlar layoqati va faolligini

B) To'g'ri yo'lga qo'yilgan rag'batlantirish tizimi yordamida kadrlar qo'nimsizligi pasayadi

D) oshiradi, bu esa korxonaning iqtisodiy ko'rsatkichlarini yaxshilaydi

E) Mehnatga haq to'lash shaxsiy natijaga bog'liq ekan, balanslashgan xodimlar tarkibi yaratiladi

132. Raqobatdagi ustunlikni shakllantirishda muloqot zonasi xodimlarini rag'batlantirish tizimi bu...

A) Yangi faoliyat turlari va yangi xizmatlarni taklif etish ustamalarning belgilanishi nazarda tutadi.

B) Mehnatga haq to'lash shaxsiy natijaga bog'liq bo'lishi sababli xodimlarda o'z faoliyatini yaxshilashga qiziqishi paydo bo'ladi.

D) Xodimlarda ish jarayoniga mas'uliyat bilan yondashish hissi oshadi.

E) Korxona jamoasida hamjihatlikda ishlash hissi ko'tariladi.

133. Raqobatdagi ustunlikni shakllantirishda maqsadlarga erishish darajasi bu...

A) Xodimlar mehnatini sifatli baholash nazarda tutiladi

B) Mehnatga haq to'lash shaxsiy natijaga bog'liq ekan, balanslashgan xodimlar tarkibi yaratiladi

D) To'g'ri yo'lga qo'yilgan rag'batlantirish tizimi yordamida kadrlar qo'nimsizligi pasayadi

E) Korxonaning rejadan ortiq foydasi uchun bonuslarni joriy etishni nazarda tutadi

134. Raqobatdagi ustunlikni shakllantirishda xizmatlar assortimentning ko'pligi bu...

A) Xodimlarda ish jarayoniga mas'uliyat bilan yondashish hissi oshadi.

B) Yangi faoliyat turlari va yangi xizmatlarni taklif etish ustamalarning belgilanishi nazarda tutadi.

D) Korxona jamoasida hamjihatlikda ishlash hissi ko'tariladi

E) Mehnatga haq to'lash shaxsiy natijaga bog'liq bo'lishi sababli xodimlarda o'z faoliyatini yaxshilashga qiziqishi paydo bo'ladi.

135. Raqobatdagi ustunlikni shakllantirishda korxonani reyting baholash bu...

A) To'g'ri yo'lga qo'yilgan rag'batlantirish tizimi yordamida kadrlar qo'nimsizligi pasayadi

B) Joriy etilgan ustamalar, bonuslar va shaxsiy mukofotlar xodimlar layoqati va faolligini oshiradi, bu esa korxonaning iqtisodiy ko'rsatkichlarini yaxshilaydi

D) Mehnatga haq to'lash shaxsiy natijaga bog'liq ekan, balanslashgan xodimlar tarkibi yaratiladi

E) Xodimlar mehnatini sifatli baho-lash nazarda tutiladi.

GLOSSARIY

Assesment-markaz mehmonxonadagi xodimlar va boshqaruv kadrlari salohiyatini aniqlash va kengaytirishdagi har xil ish o'rinlariga, shu jumladan boshqaruvda talabgorlarni tanlash uchun harakatdagi chora-tadbirlardir.

Biznes–etiket deganda biznes sohasida yoki biznesmenlar o'rtasida qabul qilingan xalqaro va milliy etiket qoidalariga rioya qilish asosida biznes faoliyati bilan shug'ullanish tushuniladi.

Boshqarish jarayonida nizo bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar o'rtasida muayyan masalalarni hal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir yechimga kela olmaganligi tufayli vujudga keladigan vaziyatdir.

Guruhning samaradorligi deganda guruhning umumiy maqsadlarini amalga oshirish darajasi tushuniladi. Ayrim tadqiqot-chilar bunga guruh a'zolarining bu yerda bo'lishdan qanoat hosil qilishini ham qo'shadilar. Bu bilan shaxsning alohida ehtiyojlari guruh faoliyatining ijtimoiy ahamiyati bilan qo'shilib ketadi.

Diplomatik etiket bu diplomatlarning va boshqa davlat rasmiy vakillarining turli diplomatik qabul va marosimlarda, rasmiy tashriflarda va muzokaralarda bir-birlari bilan munosabati va o'zini tutish qoidalarining majmui tushiniladi. Bu qoidalarga diplomatiya xodimlari va rasmiy shaxslar qat'iy rioya qilishadi.

Ekstraversiya (extra-tashqari) shaxsning shunday ruhiy xususi-yatlarini ko'rsatib beradiki, bunda shaxs o'zining qiziqishlarini tashqi omilga, tashqi obyektlarga qaratadi, ba'zan buni o'zining qiziqishlari hisobiga, shaxsiy ahamiyatini pasaytirish hisobiga amalga oshiradi.

Etika yunoncha "ethikos" so'zidan olingan bo'lib, "axloq, xulq, odob" ma'nolarini anglatadi. Etika atamasini birinchi bo'lib qadimgi yunon faylasufi Arastu (millodan avvalgi 384-322-yillar) muoma-laga kiritgan.

Etiket fransuzcha "etiquette"so'zidan olingan bo'lib, tom ma'noda "etiketka" yoki "birkani" anglatadi. Keng ma'noda esa "o'zini tutish, axloq, odob, xushmomalalik qoidalari" tushuniladi.

Jamoa ijtimoiy tashkilot bo'lib, uning uchun birgalikdagi ijtimoiy ahamiyatli faoliyat xosdir.

Introversiya (intro - ichki) shaxsning o'z shaxsiy manfaatlariga, ichki olamiga diqqat e'tiborining qayd qilinishi bilan ajralib turadi.

Innovatsion kadrlar menejmenti (IKM) ijtimoiy-iqtisodiy islohotlar, hozirgi zamon fan-texnika taraqqiyoti, tovarlar, xizmatlar va ishchi kuchi bozorlarida raqobat bo'lib turgan sharoitda kadrlarga oid yangiliklarni mehnat jarayonining ajralmas qismiga aylantirish va ularni tashkil etish hamda boshqarishdir.

Ijrochilar (bajaruvchilar) rahbarlar qabul qilgan qarorlarni hayotga tatbiq etadilar, korxona va tashkilot rejalarini bevosita amalga oshiradilar.

Imij lotincha "imago" so'zidan olingan bo'lib, tom ma'noda "timsol, o'xshash" degan ma'noni anglatadi. Keng ma'noda esa "qandaydir shaxs, firma, tovar to'g'risida jamoat ongida shakllangan tassavvur, qiyofa yoki timsol" tushuniladi.

Kadrlar korxonalar, tashkilotlarlar, muassasalar yoki malakali guruhlarning asosiy tayyorlangan ishchilar tarkibini tashkil qiladi.

Kadrlarni rejalashtirish insonlarga zarur vaqtda va kerakli miqdordagi ish o'rinlarini ularning qobiliyatlari, mayllari va xizmat ko'rsatish talablariga muvofiq ta'minlab berishni vazifa qilib qo'yadi.

Kadrlar tizimi (KT) ijtimoiy-iqtisodiy tizimning (mehmonxonaning) markaziy va ancha murakkab tashkil etilgan kichik tizimi (o'zagi)dir. U mazkur tizimning mehnat potensialini(uning miqdor, sifat va tarkibiy mezonlarini), uning turli tarkibiy qismlari bo'lgan kadrlar, ularning maqsadlari, faoliyat ko'rsatish va rivojlanish me'yorlari hamda mexanizmlarini qamrab oladi.

Kadrlarning va kadrlar tizimining rivojlanishi bu ularning miqdor va sifat jihatidan muqarrar ilgarilab boradigan o'zgarishi (darajasining ortishi, yangilanishi), yangi maqsadlar, vazifalar, kasb-malaka va kommunikatsiya mezonlari bilan tuzilishi, o'zaro aloqalari, boshqaruv subyekti va usullari bilan yangi holatga o'tishidir.

Kadrlar tizimining rivojlanishi bu mazkur tizimning ancha takomillashgan va samarali shakllariga, maqsadlarga, tuzilish va usullarga o'tishdan iboratdir. Bunga doimiy izlanish, kadrlar sohasidagi yangiliklarni ishlab chiqish va amalga oshirish negizida erishiladi.

Kadrlar tizimining tangligi uning eng muhim maqsadlari, vazifalari, tuzilishi, faoliyat ko'rsatish va rivojlanish shakllari hamda usullarining chuqur buzilishi va izdan chiqishi bo'lib, buning natijasida muhim kadrlardan ajralib qolish yoki buning xavfi tug'iladi.

Kadrlar tizimining barqarorlashuvi kadrlar tizimi maqsadlari, vazifalari, tuzilishi, shakllari va usullari doimiy barqaror holatga keltirishdir.

Kadrlarga oid yangiliklar (KYA) bu kadrlarga oid yangiliklarni joriy qilish sohasidagi aniq maqsadli faoliyat bo'lib, u tovarlar, ishchi kuchi va ta'limiy (kasb-malaka) xizmatlar bozorida raqobat mavjud bo'lgan sharoitda kadrlarning (kadrlar tizimi) malakasini oshirishga va ijtimoiy-iqtisodiy tuzilmalar mehmonxonalar va ularning bo'linmalarining samarali ishlashi va rivojlanishi vazifalarini hal qilish qobiliyatini oshirishga qaratilgandir.

Kadrlarga doir yangiliklarni (KYA) tashkil etish bu IKM tizimiga kiradigan tarkibiy elementlarning (bo'linmalar, guruhlar va shaxslar), shuningdek KYAni ishlab chiqish va amalga oshirish vaqtidagi o'zaro ta'sir ko'rsatish qobiliyati va me'yorlari majmuidir.

Korxona va tashkilot aniq belgilangan maqsadlarga erishish uchun birgalikda ishlaydigan insonlar birlashmasidir.

Korxona imiji(nufuz) mehmonxona yoki turistik firma xizmatlari sifati borasida jamoatchilik tassavvuridir.

Martaba (mavqe) bu xodimning o'z mehnat istiqboli to'g'risidagi subyektiv ravishda anglab yetilgan fikr-mulohazalari, o'zini-o'zi namoyon qilish va mehnatdan qoniqish hosil qilish borasidagi kutilgan yo'llaridir.

Mehmonxona kechayu-kunduz, uch smenada, yigirma to'rt soat davomida murakkab texnologik jarayonlar sodir bo'luvchi korxona bo'lib, u yerda taklif etiladigan xizmatlar turistlar uchun eng avvalo qulay va xavfsiz bo'lishi kerak.

Mehnat resursi mehnatga qobiliyatli yoshdagi aholining (ayollar 16-55 yoshda, erkaklar 16-60 yoshda) sonida o'z ifodasini topadi. Bu yoshdagi nogironlik va boshqa sabablar bilan ishlamaydiganlar mehnat resursiga kirmaydi.

Melanxoliklarda beqarorlik, osongina ta'sirlanish, odamshavanda emaslik, hatto arzimas narsalar va voqealardan ham chuqur kuyinish bilan ajraladi;

Mutaxassislar ma'muriy hokimiyatga ega bo'lmaydilar, lekin muayyan sohada ekspert hisoblanadilar va rahbarlarga qarorlar qabul qilishda yordam ko'rsatadilar. Mutaxassislarga turoperator, bosh oshpaz, bosh konstruktor, maslahatchi-shifokor, o'quv kafedrasining mudiri va shunga o'xshash xodimlar kiradi.

Nutq til imkoniyatini namoyon etish, ovozli yoki yozuvli shaklga ega insonlar o'rtasidagi muloqot vositasidir.

Nutq madaniyati deganda aytilishi zarur bo'lgan xabarlarni suhbatdoshni hurmat qilgan holda, uning ko'ngliga mos, adabiy me'yordagi ifodalar bilan yetkazish tushuniladi.

Rahbarlar tashkilot resurslarini tassarruf qiladilar va ulardan foydalanish to'g'risida qarorlar qabul qiladilar. Rahbarlarga turistik korxona direktori, mehmonxona bosh menejeri, institut rektori, jamoa uyushmasi raisi va shu kabilar kiradi.

Raqobatbardoshlik ma'lum bir bozorda tovar yoki xizmatlarning iste'molchi ehtiyojini qondira olishi darajasi bilan belgilanadi. Raqobatbardoshlik tovarning (xizmatning) farq qiluvchi jihatlari bilan emas, balki xaridni amalga oshirayotgan mijozlar uchun uning qoniqarliligi bilan aniqlanadi.

Sangviniklarda harakatchanlik, taassurotlarni almashtirib turishga moyillik, vijdonli, ta'sirchanligi ajralib turadi.

Shaxsning ehtiyoji insonda harakatga intilishni vujudga keltiruvchi biror-bir narsaning yo'qligini anglashdir.

Saroy etiketi deganda davlat saroylarida o'rnatilgan qoida va rasm-rusumlar tushunilib, ularga davlat boshqaruv idoralari xodimlari rioya qilishadi.

Temperament tushunchasi lotincha "temperamentum" – qismlarning tegishli nisbati, mutanosiblik degan so'zdan kelib chiqdi.

Umumfuqarolik etiketi bu fuqarolarning bir–birlari bilan turli vaziyatlarda rioya qilishi kerak bo'lgan qoidalar va rasm–rusumlar majmui hisoblanadi. Umumfuqarolik etiketiga o'z xizmat doirasidan tashqarida diplomatiya xodimlari, davlat arboblari, harbiy xodimlar ham rioya qilishadi.

Frontlayn xizmatlar iste'molini qoniqtirish jarayonida, kam xarajatlar evaziga sezilarli natijalarga erishadigan muloqot zonasi xodimlarining hatti-harakatlari va tashqi ko'rinishi bo'yicha standartlar va jarayonlardan iboratdir.

Flegmatiklarda sustkashlik, barqarorlik, hissiy holatini tashqariga unchalik namoyon qilmaslik, mulohazalarining mantiqiyligi bilan ajralib turadi;

Xodimlar so'zi yig'ma ma'noga ega, malakaviy xususiyatlar bo'yicha birlashgan, korxona, tashkilot, muassasalarning shaxsiy tarkibini anglatadi.

Xoleriklar shiddatli reaksiyalar, ochiqlik, kayfiyatning keskin almashinuvi, beqarorlik va umumiy harakatchanlik bilan namoyon bo'ladi;

Xodimlar mehnatini baholash bu ularning ishlab turgan lavozimlari yo'riqnomasida belgilab qo'yilgan talablarga to'g'ri kelishini aniqlash, hamda xodim unga topshirilgan vazifalarni qay darajada mas'uliyat bilan yondashganini aniqlashdan iborat.

Qobiliyat deyilganda xodimda o'ziga yuklangan vazifalarni bajarish uchun kasb malakasining mavjudligi, yetarli darajadagi jismoniy kuch-quvvat va chidamlilik, uquvlilik, umumiy madaniyat borligi va shu kabilar tushuniladi.

Harbiy etiket deganda armiya xizmati doirasida harbiylar tomonidan rioya qilinishi kerak bo'lgan o'zaro munosabat va yurish – turish qoidalari tushuniladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

O'zbekiston Respublikasi Qonunlari

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. - T.:«O'zbekiston», 2009.

2. O'zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksi. -T.: Iqtisodiyot va huquq dunyosi, 2010.

3. O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni. – T.: 1997. 30-avgust.

4. O'zbekiston Respublikasining "Turizm to'g'risida"gi Qonuni. – T.: 1999. 20-avgust.

5. Korporativ boshqaruv kodeksi. Xalq so'zi. 2016-yil. 11-mart. №49.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmonlari va Qarorlari hamda Vazirlar Mahkamasining Qarorlari

1. "Toshkent shahrida xalqaro klassdagi 4 yulduzli mehmonxona qurilishi samaradorligini oshirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 1998-yil 2-mart qarori.

2. "Turistik tashkilotlarning faoliyatini takomillashtirish to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining

№ 346-sonli 8-avgustda qabul qilingan Farmoyishi. // "Xalq so'zi" gazetasi, 1998-yil 9-avgust.

3. «Turizm faoliyatini amalga oshirish va litsenziyalash tartibini takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2014-yil 13-martdagi 60-sonli qarori.

4. «O'zbekiston Respublikasining turizm sohasini jadal rivojlantirishni ta'minlash chora-tadbirlari to'g'risida» O'zbekiston Respublikasi Prezidentining farmoni. 2016-yil 2-dekabr,PF-4861-son.

5. «O'zbekiston Respublikasi turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi faoliyatini tashkil etish to'g'risida» O'zbekiston Respublikasi Prezidentining qarori. 2016-yil 2-dekabr, PQ-2666-son.

6. «O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida» O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. 7 fevral 2017 № UP-4947.

7. «O'zbekiston Respublikasi turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi faoliyatini tashkil etish to'g'risida» O'zbekiston Respublikasi Prezidentining qarori. 2016-yil 2-dekabr, PQ-2666-son.

8. «O'zbekiston Respublikasi turizm salohiyatini rivojlantirish uchun qulay sharoitlar yaratish bo'yicha qo'shimcha tashkiliy chora-tadbirlar to'g'risida" O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni.2018-yil 3-fevral, PF-5326-son.

3. «Kirish turizmini rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida» O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori. 2018-yil 6-fevral, PQ -3509-son.

3. «Ichki turizmni jadal rivojlantirishni ta'minlash chora-tadbirlari to'g'risida». O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori. 2018-yil 7-fevral, PQ -3514-son.

4. "O'zbekiston respublikasi turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasining faoliyatini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida". O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori. 2018-yil 6-fevral, PQ-3510-son.

2. Kitob va turkum nashrlari

1. Abdurahmonov.Q.X. Mehnat iqtisodiyoti (nazariya va amaliyot): Darslik. - T.: «Mehnat», 2009. – 512 b.

2. Abdurahmonov Q.X. Mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi: Darslik. – T.: «O'qituvchi», 2001. – 479 b.

3. Abdurahmonov Q.X., Imomov V.A. O'zbekistonda mehnat potensialidan samarali foydalanish va uni boshqarish. - T.: «Akademiya», 2008.

4. Abdurahmonov Q.H. va boshqalar. Personalni boshqarish: Darslik. - T.: «O'qituvchi», 2008.

5. Abdukarimov I.T., Pardayev M.Q., Isroilov B.I. Korxonaning iqtisodiy salohiyati tahlili: Monografiya. - T.: Iqtisodiyot va huquq dunyosi, 2003. – 256 b.

6. Агамирова Е.В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе. Учебное пособие. - М. Дашков и К, 2006.

7. Alimov R.O., Rasulev A.F., Qodirov A.M., va boshqalar. O'zbekiston iqtisodiyotining raqobatbardoshligini oshirish muammolari: nazariya va amaliyot. –T.: Konsauditinform-Nashr, 2006. – 438 b.

8. Aliyeva M.T., Umarjonov A. Turistik mamlakatlar iqtisodiyoti. – T.: «Iqtisodiyot – Moliya», 2005. – 339 b.

9. Жукова М.А. Индустрия туризма: менеджмент организации. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 78 с.

10. Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. Учебник. - М.: Академия, 2003. – 224 с.

11. Иватов И. Ресторанное хозяйство в туристической сфере. Учебное пособие. - Т.:ТГЭУ, 1998. – 113 с.

12. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма. Учебник. 4е изд., стереотип. - Мн.: Новое знание, 2004.

13. Кварталнов В.А. Менеджмент и маркетинг в социально-культурной сфере. Учеб. пособие. 2-е изд. - СПб.: Книжный дом, 2003. – 644

14. Кварталнов В.А. Стратегический менеджмент в туризме: Современный опыт управления. Изд 2-е, перераб. и доп. - М.: Финанси и статистика, 2001. – 132 с.

15. Кварталнов В.А.Туризм. Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2000.- 210 с.

16. Кабушкин Н. И., Дурович А.П. Организация туризма. Учеб. пособие. - Минск: Новое знание, 2003. – 286 с.

17. Карякин А.М. Управление персоналом: Электронное учебное пособие. 3-я редакция. Иван.гос.энер.ун-т. - Иваново, 2005. – 69 с.

18. Кибанов А.Я, Д.К.Захаров, В.Г.Коновалова. Этика деловых отношений: Учебник/. Под ред. А.Я.Кибанова – М.: ИНФРа – М.:, 2005.

19.Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: Учебник для вузов. Второе издание. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2002. – 1063 с.

20.Майкл Райли. Управление персоналом в гостеприимстве. Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 191 с.

21.Музыченко В. Мастер класс по управлению персоналом. – М.: Management - ПРО. 2008.

22.Сабат эни Мери. Бизнес–этикет/ Энн Мери Сабат. – Пер. с англ. Б.Н.Остерова. – М.: ФАИР – ПРЕСС, 2004.

23.Nazarov A.Sh. Mehnatni tashkil etish va me'yorlash: Darslik. – T.: TDIU, 2004 - 9-10 b.

24.Narziqulov N.R., Muhammedova O.H., Boqiyeva I.A., Inson resurslari iqtisodiyoti: O'quv qo'llanma. – T.: 2004. – 192 b.

25.Pardayev M.Q., Abdukarimov B.A., Mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi: Ma'ruzalar matni. - Samarqand, 2002. – 196 b.

26.Тухлиев Н.Т., др. Национальные модели развития туризма. - Т.: «Ўзбекистон миллий энциклопедияси». - 2006.

27.Тухлиев Н. Т., Абдуллаева Т., Менеджмент и организация бизнеса в туризме Узбекистана. - Т.: ГНИ Ўзбекистон миллий энциклопедияси, 2006.

28.Tuxliyev I.S., Hayitboyev R., Ibadullayev N.E, Amriddinova R.S. Turizm asoslari: O'quv qo'llanma – Samarqand.: SamISI, 2010.

29.Tuxliyev I.S., R.Hayitboyev, B.Sh.Safarov, G.R.Tursunova "Turizm asoslari". Darslik. T.: "Fan va texnologiya", 2014.

30.Tuxliyev I.S., Qudratov G'.X., Pardayev M.Q. Turizmni rejalashtirish. Darslik. – T.: «Iqtisod-moliya». 2010.

31.Xudayshukurov T. Kasbiy etika va etiket/Ma'ruzalar matni. – Samarqand, SamISI, 2005.

32.Sharifxo'jayev M., Abdullayev Yo. Menejment: Darslik. - T.: «O'qituvchi», 2001.

33.Qudratov G'.X., Tuxliyev I.S. Turizm iqtisodiyoti. Uslubiy qo'llanma. - Samarqand.: SamISI., 2007.

34.Qudratov G'.X., Tuxliyev I.S. "Turizm sohasi uchun yuqori malakali kadrlarni tayyorlash va qayta tayyorlash tizimini rivojlantirish" S.: "Zarafshon" 2015.

3. Dissertatsiya va dissertatsiyalar avtoreferati

1.Amriddinova R.S. Mehnat resurslarini boshqarish asosida turizm xizmatlarining raqobatbardoshligini oshirish yo'llari (Samar-

qand viloyati turizm korxonalari misolida)// I.f.n. ilmiy darajasini olish uchun dissertatsiya. - S.: SamISI, 2012.

2. Драчева Я.В. Факторы и принципы развития конкурентоспособности услуг туристкого комплекса региона на основе спесификации ресурсов. // Дис. канд. экон. наук. - Майкоп.: РГБ, 2007. – 13с.

3. Ibadullayev N.E. Turistik resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish imkoniyatlari // I.f.n. ilmiy darajasini olish uchun dissertatsiya. - S.: SamISI, 2010.

4. Ниязмамедов Р.Т. Рынок труда и оценка персонала как фактор его развития. // Дис. канд. экон. наук. – М.: РГБ, 2006. - 18 с.

5. Ополченова Е.В. Управление конкурентоспособностью туристической организации на основе повышения качества ее производственной системы. // Дис. канд. экон. наук. - М.: РГБ, 2006.

6. Саакян А.Л. Конкурентоспособность туристического бизнеса России. // Дис. канд. экон. наук. - М.: РГБ, 2005.

7. Safarov B.Sh. Mintaqaviy turizm xizmat bozorining iqtisodiy mexanizmini takomillashtirish// I.f.n. ilmiy darajasini olish uchun dissertatsiya. - S.: SamISI, 2011.

8. Усманова Д.К. Особенности формирования туристкого продукта и перспективные направления его развития // Дис. канд. экон. наук. - С.: СамИСИ, 2009.

Internet saytlari

1. http://www.doclist.ru/slovar/ekskursovod_gid.html
2. http://www.wto-marketing.ru – сайт ВТО
3. http://www.tourism.uz/
4. http://www.tour.uz/
5. http://www.advantour.com/rus/
6. http://www.tours.ru/country/uz/

MUNDARIJA

KIRISH..... 3

1-MAVZU. "MEHMONXONALARDA XODIMLAR FAOLIYATINI BOSHQARISH" FANINING MAQSAD VA VAZIFALARI

1.1. "Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish" fanining maqsad va vazifalari..... 5
1.2. "Xodimlar", "kadrlar", "mehnat resurslari" kabi boshqaruv obyektlari..... 11
1.3. Korxona va tashkilot xodimlarini an'anaviy uch toifaga bo'linishi..... 13
Mavzuni mustahkamlash uchun savollar 17

2-MAVZU. MEHMONXONALARDA XODIMLAR FAOLIYATINI BOSHQARISH XUSUSIYATLARI

2.1. Xodimlarni boshqarish tizimlari..... 18
2.2. Hozirgi zamon korxonalarida xodimlarni boshqarish vazifalari..... 29
2.3. Mehmonxona va boshqa turizm korxonalarida mutaxassislarga bo'lgan talab tahlili..... 33
2.4. Xizmatlar raqobatbardoshligi ko'rsatkichlariga xodimlarning ta'siri. 36
2.5. Xizmatlar sifatini oshirishda xodimlarning o'rni..... 38
Mavzuni mustahkamlash uchun savollar..... 48

3-MAVZU. MEHMONXONALARDA KADRLARNI REJALASHTIRISH

3.1. Kadrlarni rejalashtirishning mohiyati, maqsad va vazifalari..... 50
3.2. Kadrlar bilan ishlashning tezkor rejasi..... 51
3.3. Mehmonxonalarda xodimlar tarkibini shakllantirish manbalari..... 56
3.4. Mehmonxonalarda nomzodlarning zaruriy bilim, malakasi va ko'nikmasiga qo'yilgan talablar..... 60

3.5. Mehmonxona va turistik firmalar uchun kadrlarni optimal tanlash..... 63
Mavzuni mustahkamlash uchun savollar..... 70

4-MAVZU. MEHMONXONALARDA XIZMAT MARTABASI VA XODIMLARNING XIZMAT-KASB JIHATIDAN KO'TARILISHINI BOSHQARISH

4.1. Mehmonxonalarda martaba tushunchasi. 71
4.2. Yaponiyadagi umrbod yollash tizimining o'ziga xosligi..... 74
4.3. Xizmat martabasini boshqarish..... 77
4.4. Xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish tizimi..... 81
4.5. Kadrlar zahirasi bilan ishlash..... 85
Mavzuni mustahkamlash uchun savollar 87

5-MAVZU. MEHMONXONALARDA XODIMLAR XULQ-ATVORINING AHAMIYATI

5.1. Shaxs xulq-atvori nazariyasi..... 88
5.2. Shaxsning guruhlardagi xulq-atvori..... 100
5.3. Guruhning umumiy maqsadlari..... 103
5.4. Guruhning samaradorligi va uni boshqaruvchi omillar..... 104
5.5. Xodim mehnat faoliyatining asoslab berilishi..... 111
Mavzuni mustahkamlash uchun savollar 121

6-MAVZU. KADRLAR BILAN ISHLASH TIZIMIDAGI INNOVATSIYALAR

6.1. Kadrlar bilan ishlash tizimidagi innovatsiyalarning mazmuni va mohiyati..... 122
6.2. Kadrlarga oid innovatsiyalarni tasniflash..... 125
6.3. Innovatsion-kadrlar menejmenti tushunchasi va uning asosiy maqsadlari..... 129
6.4. Kadrlar ishida yangiliklarni ta'minlash. 133
Mavzuni mustahkamlash uchun savollar 138

7-MAVZU. MEHMONXONA XODIMLARINING MEHNAT MUNOSABATLARI ETIKASI

7.1. Etika, etiket tushunchalari va turlari..... 139
7.2. Xizmatlar sohasi xodimlari imidji va ijobiy taassurot qoldirish yo'llari..... 143
7.3. Mehmonxonalarda o'zaro munosabatlarda insoniy fazilatlar..... 147
7.4. Mehmonxona xodimlari tashqi ko'rinishi, kiyimlari va ularning xodimlar imidjini shakllantirishdagi ahamiyati..... 151
7.5. Mehmonxonalarda salomlashish qoidalari..... 158
7.6. Mehmonxona rahbari va uning xodimlarni qabul qilish etiketi..... 161
Mavzuni mustahkamlash uchun savollar 166

8-MAVZU. MEHMONXONA XODIMLARINING NUTQ MADANIYATI

8.1. Madaniy nutqning asosiy kommunikativ sifatlari..... 167
8.2. Mehmonxona rahbarining hamkorlar bilan suhbat o'tkazishga qo'yiladigan talablar..... 171
8.3. Xizmat yuzasidan xatlar yozish va elektron vositalar orqali muloqot qilish..... 181
8.4. Telefon orqali suhbatlashishning o'ziga xos qoidalari..... 183
Mavzuni mustahkamlash uchun savollar 186

9-MAVZU. MEHMONXONA XODIMLARI FAOLIYATINI BOSHQARISHDA NIZOLARNI BARTARAF ETISH

9.1. Mehmonxonalarda nizo va uning kelib chiqish sabablari.... 188
9.2. Nizolarning rivojlanish bosqichlari..... 194
9.3. Nizolarni samarali boshqarish usullari..... 197
Mavzuni mustahkamlash uchun savollar 202

10-MAVZU. MEHMONXONA XODIMLARI FAOLIYATINI BAHOLASH

10.1. Xodimlar faoliyatini baholashning ahamiyati..... 203
10.2. Mehmonxona xodimlari faoliyatini majmuali baholash..... 207
Mavzuni mustahkamlash uchun savollar 213

11-MAVZU. MEHMONXONALARDA KADRLAR MALAKASINI OSHIRISH VA QAYTA TAYYORLASHNI TASHKIL ETISH

11.1. O'zbekiston Respublikasida turizm sohasi uchun malakali kadrlarni tayyorlash darajalari..... 215
11.2. Kadrlarning malakasini oshirish va qayta tayyorlashni tashkil etish yo'llari..... 223
Mavzuni mustahkamlash uchun savollar 225

12-MAVZU. MEHMONXONA XODIMLARI FAOLIYATINI BOSHQARISHDA MOTIVLASHTIRISHNING AHAMIYATI

12.1. Motivlashtirishning mazmuni va mohiyati. 227
12.2. Motivlashtirishning turlari..... 229
12.3. Mehmonxonalarda motivlashtirish mexanizmini takomillashtirish..... 232
Mavzuni mustahkamlash uchun savollar 240
GLOSSARIY..... 272
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR..... 277

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ..... 3

1-ТЕМА. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРЕДМЕТА "УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛОВ В ГОСТИНИЦАХ"

1.1. Цели и задачи предмета "Управление деятельности персоналов в гостиницах"..... 5
1.2. "Персоналы", "кадры", "трудовые ресурсы" как объекты управления..... 11
1.3. Разделение персоналов предприятия и организаций на три категории..... 13
Задание и тестовые вопросы для самостоятельного освоения темы, по подготовки к практическим занятиям..... 17

2-ТЕМА. СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛОВ В ГОСТИНИЦАХ

2.1. Системы управления персоналов..... 18
2.2. Функции управления персоналов в современных предприятиях..... 29
2.3. Анализ спроса на специалистов в гостиницах и других предприятиях туризма..... 33
2.4. Влияние персоналов на показатели конкурентоспособности услуг..... 36
2.5. Место персоналов в повышении качества услуг..... 38
Задание и тестовые вопросы для самостоятельного освоения темы, по подготовки к практическим занятиям.... 48

3-ТЕМА. ПЛАНИРОВАНИЕ КАДРОВ В ГОСТИНИЦАХ

3.1. Цели и задачи планирования кадров..... 50
3.2. Оперативный план работы с кадрами..... 51
3.3. Источники формирования структуры персоналов в гостиницах..... 56

3.4. Требования к знанию, навыкам и квалификации к кандидатам на вакантные места в гостиницах..... 60
3.5. Оптималный подбор кадров для гостиниц и и других предприятий туризма..... 63
Задание и тестовые вопросы для самостоятельного освоения темы, по подготовки к практическим занятиям..... 70

4-ТЕМА. УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРНЫМ РОСТОМ ПЕРСОНАЛОВ В ГОСТИНИЦАХ

4.1. Понятие карьера в гостиницах..... 71
4.2. Специфика системы пожизненного найма в Японии..... 74
4.3. Управление карьерой..... 77
4.4. Система карьерного роста..... 81
4.5. Работа с кадровым запасом..... 85
Задание и тестовые вопросы для самостоятельного освоения темы, по подготовки к практическим занятиям..... 87

5-ТЕМА. ПОВЕДЕНИЕ ПЕРСОНАЛОВ В ГОСТИНИЦАХ

5.1. Теория личностного поведения..... 88
5.2. Поведения личности в группах..... 100
5.3. Общие цели группы..... 103
5.4. Эффективность группы и факторы её управляющие..... 104
5.5. Обоснование деятельности персонала..... 111
Задание и тестовые вопросы для самостоятельного освоения темы, по подготовки к практическим занятиям..... 121

6-ТЕМА. ИННОВАЦИИ В СИСТЕМЕ РАБОТЫ С КАДРАМИ

6.1. Сущность и значение инноваций в системе работы с кадрами..... 122
6.2. Классифкация кадровых инноваций..... 125

6.3. Значение и основные цели инновационного кадрового менеджмента..... 129
6.4. Нововведение в кадровых работах..... 133
Задание и тестовые вопросы для самостоятельного освоения темы, по подготовки к практическим занятиям..... 138

7-ТЕМА. ЭТИКА ТРУДОВЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ ПЕРСОНАЛОВ ГОСТИНИЦЫ

7.1. Понятие этика, этикет и бизнес-этикет..... 139
7.2. Имидж персоналов сферы обслуживания и формирование положительного впечатления..... 143
7.3. Человеческие качества в взаимоотношениях в гостиницах..... 147
7.4. Внешний вид, одежда персоналов гостиницы и их роль в формировании имиджа персоналов..... 151
7.5. Правила приветствия в гостиницах..... 158
7.6. Руководитель гостиницы и его этикет приема персоналов 161
Задание и тестовые вопросы для самостоятельного освоения темы, по подготовки к практическим занятиям..... 166

8-ТЕМА. КУЛЬТУРА РЕЧИ ПЕРСОНАЛОВ ГОСТИНИЦЫ

8.1. Основные коммуникативные качества культурной речи..... 167
8.2. Требования к проведению переговоров руководителя гостиницы с партнерами..... 171
8.3. Деловые письма и общение через электронные средства..... 181
8.4. Специфика разговора по телефону..... 183
Задание и тестовые вопросы для самостоятельного освоения темы, по подготовки к практическим занятиям..... 186

9-ТЕМА. РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ В УПРАВЛЕНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛОВ ГОСТИНИЦЫ

9.1. Конфликт в гостиницах и причины конфликта..... 188
9.2. Этапы развития конфликтов..... 194
9.3. Методы эффективного управления конфликтов..... 197
Задание и тестовые вопросы для самостоятельного освоения темы, по подготовки к практическим занятиям..... 202

10-ТЕМА. ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛОВ ГОСТИНИЦЫ

10.1. Важность оценки деятельности персоналов..... 203
10.2. Комплексная оценка деятельности персоналов гостиницы..... 207
Задание и тестовые вопросы для самостоятельного освоения темы, по подготовки к практическим занятиям..... 213

11-ТЕМА. ОРГАНИЗАЦИЯ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ И ПЕРЕПОДГОТОВКИ КАДРОВ В ГОСТИНИЦАХ

11.1. Уровень подготовки квалифицированных кадров для сферы туризма в Республике Узбекистан..... 215
11.2. Пути организации повышении квалификации и переподготовки кадров..... 223
Задание и тестовые вопросы для самостоятельного освоения темы, по подготовки к практическим занятиям..... 225

12-ТЕМА. ВАЖНОСТЬ МОТИВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛОВ ГОСТИНИЦЫ

12.1. Сущность и значения мотивации..... 227
12.2. Виды мотивации..... 229

12.3. Усовершенствование мотивационного механизма в гостиницах..... 232
Задание и тестовые вопросы для самостоятельного освоения темы, по подготовки к практическим занятиям..... 240
ГЛОССАРИЙ..... 272
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ЛИТЕРАТУР..... 277

CONTENTS

Preface..... 3

1-TOPIC. AIM AND TASKS OF "MANAGING ACTIVITY OF HOTEL EMPLOYEES"

1.1. Aim and tasks of "Managing activity of hotel employees" subject..... 5
1.2. "Employees", "staff", "human resource" as a managing target..... 11
1.3. Diversification of company and organization's staff into three category..... 13
Questions for individual work, and tests in order to learn the topic..... 17

2-TOPIC. MANAGING FEATURES OF HUMAN RESOURCE IN THE HOTELS

2.1. Staff managing systems..... 18
2.2. Managerial duties in modern world..... 29
2.3. Analyses of requirement to specialists in hotels and other companies..... 33
2.4. Influence of staff to service figures competition..... 36
2.5. Role of staff in raising the quality of service..... 38
Questions for individual work, and tests in order to learn the topic..... 48

3-TOPIC. PLANNING THE STAFF IN THE HOTELS

3.1. Aims and tasks of planning the staff..... 50
3.2. Operational plan of staff..... 51
3.3. Forming employees structure in hotels..... 56
3.4. Requirements to the knowledge, skills of a hotel staff..... 60
3.5. Optimal choice of staff to the hotels and other companies..... 63
Questions for individual work, and tests in order to learn the topic..... 70

4-TOPIC. POSITIONS IN THE HOTEL AND ORGANIZATION OF STAFF PROMOTION

4.1. Positions in the hotel..... 71
4.2. Features of forever employment system in Japan..... 74
4.3. Managing service position..... 77
4.4. Promotion system..... 81
4.5. Working with staff in resource..... 85
Questions for individual work, and tests in order to learn the topic..... 87

5-TOPIC. STAFF BEHAVIOR IN THE HOTELS

5.1. Theory of people behavior..... 88
5.2. Behavior of a person in the group..... 100
5.3. General goal of a group..... 103
5.4. Efficiency of a group and its managing bases..... 104
5.5. Proving activity of a staff..... 111
Questions for individual work, and tests in order to learn the topic..... 121

6-TOPIC. INNOVATION SYSTEM IN WORKING WITH STAFF

6.1. Innovation system in working with staff..... 122
6.2. Classification of innovations related to staff..... 125
6.3. Staff-innovation management and its main aims..... 129
6.4. Providing news in staff work..... 133
Questions for individual work, and tests in order to learn the topic..... 138

7-TOPIC. INTERCULTURAL ETHICS OF EMPLOYEES IN HOTELS

7.1. Sense of ethics, etiquette and business etiquette..... 139
7.2. Image of the service staff and ways of leaving positive impression..... 143
7.3. Distinguishing characteristics of relations in hotels 147
7.4. Appearance of the staff, their uniform and its importance in forming their image..... 151

7.5. The rules of greeting in hotels..... 158
7.6. Director of the hotel and his communication etiquette with staff..... 161
Questions for individual work, and tests in order to learn the topic..... 166

8-TOPIC. SPEECH REQUIREMENTS OF A HOTEL STAFF

8.1. Main aspects of cultural speech..... 167
8.2. Speech requirements of a hotel director during meetings with business partners..... 171
8.3. Business correspondence..... 181
8.4. Speaking on the phone..... 183
Questions for individual work, and tests in order to learn the topic..... 186

9-TOPIC. GETTING SOLUTIONS TO THE CONFLICTS IN MANAGING STAFF

9.1. Conflicts and their reasons in the hotels..... 188
9.2. Developing stages of conflicts..... 194
9.3. Efficient ways of solving conflicts..... 197
Questions for individual work, and tests in order to learn the topic..... 202

10-TOPIC. ASSESSMENT OF HOTEL STAFF ACTIVITY

10.1. Significance of assessment of a hotel staff..... 203
10.2. Complex assessment of hotel staff activity..... 207
Questions for individual work, and tests in order to learn the topic..... 213

11-TOPIC. ORGANIZATION OF STAFF TRAINING AND RETRAINING MANAGEMENT IN HOTEL

11.1. Preparation degrees of qualified specialist in tourism in the Republic of Uzbekistan..... 215
11.2. The ways of organization of staff training and their retraining..... 223

Questions for individual work, and tests in order to learn the topic..... 225

12-TOPIC. ESSENCE OF MOTIVATION IN MANAGEMENT OF STAFF ACTIVITY IN HOTEL

12.1. Significance and importance of motivation..... 227
12.2. Types of motivation..... 229
12.3. Improvement of motivation mechanism in hotels..... 232
Questions for individual work, and tests in order to learn the topic..... 240
GLOSSARY..... 272
REFERENCES..... 277

QAYDLAR UCHUN

MEHMONXONALARDA XODIMLAR FAOLIYATINI BOSHQARISH

Toshkent – «Fan va texnologiya» – 2018

Muharrir:	Sh.Kusherbayeba
Tex. muharrir:	A.Moydinov
Musavvir:	F.Tishabayev
Musahhih:	Sh.Mirqosimova
Kompyuterda sahifalovchi:	N.Raxmatullayeva

E-mail: tipografiyacnt@mail.ru Tel: 71-245-57-63, 71-245-61-61.
Nashr.lits. AI№149, 14.08.09. Bosishga ruxsat etildi 19.12.2018.
Bichimi 60x84 $^{1}/_{16}$. «Timez Uz» garniturasi. Ofset bosma usulida bosildi.
Shartli bosma tabog'i 18,0. Nashriyot bosma tabog'i 18,75.
Tiraji 100. Buyurtma № 496.

«Fan va texnologiyalar Markazining bosmaxonasi» da chop etildi.
100066, Toshkent sh., Olmazor ko'chasi, 171-uy.

85.13
M478

ISBN 978-9943-11-935-2

9 789943 119352

FAN VA TEXNOLOGIYALAR