

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI  
OLIV TA‘LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI  
NAMANGAN DAVLAT UNIVERSITETI**



**IQTISODIYOT FAKULTETI**

**“MENEJMENT” KAFEDRASI**

**“MEHMONXONA XO‘JALIGIDA  
XODIMLARNI BOSHQARISH”**

FANIDAN

**O‘QUV-USLUBIY MAJMUA**

<b>Bilim sohasi:</b>	<b>1000000 – Xizmatlar</b>
<b>Ta‘lim sohasi:</b>	<b>1010000 – Xizmat ko‘rsatish sohasi</b>
<b>Ta‘lim yo‘nalishi:</b>	<b>61010100 – Mehmonxona xo‘jaligini tashkil etish va boshqarish</b>

**NAMANGAN -2023 YIL**

Ushbu o`quv uslubiy majmua “Mehmonxona xo`jaligida xodimlarni boshqarish” fanidan ishlab chiqilgan o`quv dasturi asosida tayyarlangan hamda Namangan davlat universiteti O`quv-uslubiy Kengashining 2023 yil “30” avgustdagi 1-sonli qarori bilan tasdiqlangan.

**Tuzuvchi:** **D.Baymirzayev**  
“Menejment” kafedrası dotsenti, PhD.

**Taqrizchilar:** **K.Sirojiddinov**  
“Yashil iqtisodiyot va barqaror biznes” kafedrası dotsenti, i.f.n.

**I.Suvonov**  
“Menejment” kafedrası kat.o`qit., i.f.n.

Fanning o`quv uslubiy majmuasi Menejment kafedraning 2023 yil 28 avgustdagi 1-sonli yig`ilishida muhokamadan o`tkazilgan va fakultet kengashida ko`rib chiqish uchun tavsiya etilgan.

**Kafedra mudiri:** **D.Baymirzayev**

Fanning o`quv-uslubiy majmuasi Iqtisodiyot fakultetining kengashing 2023 yil 28 avgustdagi 1-sonli yig`ilishida muhokamadan o`tkazilgan va universitet kengashida ko`rib chiqish uchun tavsiya etilgan.

**Fakultet dekani:** **N.Narzullayev**

## MUNDARIJA

	Betlar
<b>I. O'QUV MATERIALLARI</b>	4
1. Ma'ruza matnlari	4
2. Amaliy mashg'ulotlar	111
<b>II. MUSTAQIL TA'LIM MASHG'ULOTLARI</b>	115
<b>III. GLOSSARIY</b>	132
<b>IV. ILOVALAR</b>	136
1. Ishchi o'quv dasturi	137
2. Testlar	149
3. Keyslar banki	165
4. Baholash mezonlarini qo'llash bo'yicha uslubiy ko'rsatmalar	173
5. Tarqatma materiallar (slyaydlar)	177
6. O'quv-uslubiy majmuaning elektron variant	

# **O'QUV MATERIALLAR**

# 1-MAVZU. “MEHMONXONA XO‘JALIGIDA XODIMLARNI BOSHQARISH” FANINING MAQSAD VA VAZIFALARI

## Reja

1. Boshqaruv nazariyasi tushunchasi
2. “Mehmonxona xo‘jaligida xodimlarni boshqarish” fanining mohiyati
3. “Mehmonxona xo‘jaligida xodimlarni boshqarish” fanining predmeti va vazifalari

Boshqarish tizim sifatida uning yanada mayda bo‘linmalari mavjudligini ko‘zda tutadi. Bu uning elementlari orasidagi munosabatni tashkil qilish, ma‘lum maqsadga erishish uchun zarur bo‘lgan nazorat ostida faoliyat ko‘rsatayotgan ma‘lum mexanizmlar majmui sifatida uning ishlash tartibotini tashkil qilish kabilarni o‘z ichiga oladi. Boshqarish jarayonini quyidagi bosqichlarga ajratish mumkin:

- 1) maqsadning qo‘yilishi;
- 2) ma‘lumotlar yig‘ish;
- 3) tahlil va mulohaza ishlari;
- 4) faoliyat variantlari va tashkiliy ish bosqichlarini tanlash.

Boshqaruvning quyidagi tarmoqlari mavjud: ijtimoiy, ishlab chiqarish bo‘yicha, texnikaviy, davlatga qarashli va boshqalar.

Tashkilotni boshqarish jihatlari quyidagilar:

1. “Kim kimni” boshqaradi? (institutsonalli jihat). Bu jihat boshqarish masalalari ijrochilarini, xususan, menejerlar va boshqaruv organlarini xarakterlaydi. Boshqa tomondan, shu tarzda kim boshqarishini, xususan, qarorlar bilan bog‘liq shaxslar va boshqa xodimlarni aniqlaydi.

2. Boshqaruv “qanday” amalga oshiriladi va boshqaruvchilarga “qanday” ta‘sir ko‘rsatadi (funktional aspekt). Bu jihat, birinchidan, menejerlar va boshqaruv organlari faoliyati va shakllanishini xarakterlaydi. Bu erda boshqaruv vazifalari va shuningdek, menejerlar faoliyatining maxsus xarakteristikalarini (boshqaruv uslublarini) ko‘rib chiqish mumkin. Boshqa tomondan, menenjerning boshqariluvchilarga ta‘sir etish munosabatlari xarakterlanadi.

3. Boshqaruv “nimalar” bilan amalga oshiriladi? (instrumentli aspekt). Bu jihat menejerlar o‘z vazifalarini amalga oshirishda ishlatadigan instrumentlari (boshqaruv instrumentlari)ga taalluqli.

Boshqaruv uslubi deganda menejer xulqining odatiy ko‘rinishi va o‘zini tutish usullari tushuniladi.

Qabul qilinadigan qarorlarda boshqaruvchilarning ishtirokiga ko‘ra boshqaruvning ideal-tipik avtoritar, aloqadorlik va avtonom (muxtor) uslublari ajratiladi.

Boshqaruvning avtoritar uslubi menejer uchun hokimiyat mavjud bo‘lganda irodaning yakka shaxsliligi va markazlashganligini namoyon bo‘lishi bilan ajralib turadi. Menejer hal qiladi va buyuradi, xodimlar bu farmoyishlarni bajarishlari lozim. Bunda turli holatlar ko‘zga ko‘rinadi:

- buyruqbozlik uslubi;
- avtokratik uslub;
- byurokratik uslub;

- patriarxal (matriarxal) uslub;
- xushmoyillik uslubi.

Boshqaruvning aloqadorlik uslubi qarorlar qabul qilish jarayonida xodimlarning ishtiroki bilan ajralib turadi. Bunda quyidagi holatlarni farqlash muhim:

- kommunikatsiya uslubi;
- maslahat uslubi;
- qo'shma qarorli boshqarish uslubi;
- avtonom uslubi.

Odatda rahbarlikni uch turga ajratadilar - avtoritar, demokratik va erkin (liberal).

Boshqarish jarayonini quyidagi bosqichlarga ajratish mumkin:

- 1) maqsadning qo'yilishi;
- 2) ma'lumotlar yig'ish;
- 3) tahlil va mulohaza ishlari;
- 4) faoliyat variantlari va tashkiliy ish bosqichlarini tanlash.

Boshqaruvning quyidagi tarmoqlari mavjud: ijtimoiy, ishlab chiqarish bo'yicha, texnikaviy, davlatga qarashli va boshqalar. Bozor iqtisodiyoti sharoiti umuman, hozirgi zamon ishlab chiqarishida boshqarish omili, boshqaruvchilik madaniyati va boshqaruvchilik falsafasining ahamiyati oshib ketdi.

Bugungi kundagi raqobatchilik kurashida mavqening kuchayishi boshqaruvning sifati bilan chambarchas bog'liq. Boshqarishni takomillashtirishni ishlab chiqarish samaradorligini oshirishning eng asosiy omillaridan deb sanamoq zarur.

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

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

Fanni o'qitishdan maqsad – talabalarning mehmonxona va boshqa turizm korxonalarida xodimlar faoliyatini boshqarish bo'yicha ilmiy- tadqiqot ishlarini olib borish borasida bilim va ko'nikmalarini shakllantirishdir.

Fanning vazifalari – mehmonxonalarda mehnat resurslarini boshqarish xususiyatlarini aniqlash, mehmonxonalarda kadrlarni rejalashtirish mohiyatini o'rganish, mehmonxonalarda kadrlarni optimal tanlashni tahlil qilish, xizmat martabasi va xodimlarning xizmat-kasb jihatidan ko'tarilishini tashkil etish, mehmonxonalarda xodimlar xulq atvorining ahamiyatini, kadrlar bilan ishlash tizimidagi innovatsiyalarni, xodimlarning mehnat munosabatlari etikasini, xodimlarning nutq madaniyatiga qo'yilgan talablarni o'rganish, mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarishda nizolarni bartaraf etish yo'llarini ko'rib chiqish, mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini baholash, mehmonxonalarda kadrlarning malakasini oshirish va qayta

tayyorlashni boshqarish, mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarishda motivlashtirishning ahamiyatini o‘rganishdan iborat.

“Mehmonxona xo‘jaligida xodimlarni boshqarish” o‘quv fanini o‘zlashtirish jarayonida bakalavr:

- mehmonxonalarda inson omilining roli va ularni boshqarish funksiyalari;
- mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini tashkil etish va boshqarish xususiyatlari haqida tasavvurga ega bo‘lishi;
- mehmonxonalarda kadrlarni rejalashtirish;
- xizmat martabasi, xodimlarni xizmat-kasb jihatidan ko‘tarilishini tashkil etish;
- kadrlar bilan ishlash tizimidagi innovatsiyalarni bilishi va ulardan foydalana olishi;
- mehmonxonalarda xodimlarning mehnat munosabatlari etikasi;
- xodimlar faoliyatini tashkil etish va boshqarishda nizolarni bartaraf etish ko‘nikmalariga ega bo‘lishi;
- xodimlar faoliyatini baholash, malakasini oshirish va qayta tayyorlash, ularning faoliyatini tashkil etish va boshqarish malakalariga ega bo‘lishi kerak.

## **2-MAVZU. BOSHQARUV OBYEKTLARI TOIFALANISHI**

### **Reja:**

1. “Xodimlar”, “kadrlar”, “mehnat resurslari” kabi boshqaruv ob‘ektlari.
2. Korxonada va tashkilot xodimlari an’anaviy uch toifaga bo‘linishi: rahbarlar, mutaxassislar va ijrochilar.

Personal — korxonada xodimlari: rahbarlar, mutaxassislar, ishchilar, xizmat ko‘rsatuvchi kichik personal. Personalni boshqarish zamonaviy yo‘nalishlari „inson resurslarini boshqarish“ tushunchasini qamrab oladi. Inson resurslarini boshqarish ishlab chiqarishda inson omilini hisobga olishga asoslangan.

“Personal” (“inson resurslari”) tushunchasining mazmuni. “Personal” termini korxonada mehnat jamoasining tarkibiy qismlarini birlashtiradi. Personalga ishlab chiqarish yoki boshqaruv operatsiyalarni bajaruvchi va mehnat predmetlari, mehnat vositalaridan foydalangan holda qayta ishlash bilan band bo‘lgan barcha xizmatchilar kiritiladi. Bunda “kadrlar”, “xizmatchilar”, “personal” tushunchalari bir xil ma‘noni anglatadi. Boshqaruv nazariyalarida personalni tasniflashda xizmatchining kasbi va mansabi, boshqaruv darajasi, xizmatchi kategoriyalaridan kelib chiqqan holda turli yondashuvlar mavjud. Ishlab chiqarish jarayonida ishtirokiga qarab personal ikki asosiy qismga ajratiladi: ishchilar va xizmatchilar.

Chet el tajribasida personal muammolarini hal qilishga doir ikkita asosiy yondashuv mavjud. Birinchi yondashuv diqqat e‘tiborni shunga qaratadiki, “Inson resurslarini boshqarish” mazkur muammoni hal qilishning strategik jihatlarini, shuningdek sotsial rivojlanish masalalarini o‘z ichiga oladi va ularga ustuvorlik beriladi. “Xodimlarni boshqarish” tushunchasi esa ko‘proq kadrlar bilan tezkor ishlashni anglatadi. Agar birinchi yondashuv davlat miqyosida bandlik va uni

muvofiqlashtirish vazifalaridan kelib chiqsa, ikkinchi yondoshuv bevosita korxonalar darajasidagi mehnat munosabatlari va ularni muvofiqlashtirishdan kelib chiqadi.

Iboralarning turlicha ma'no kasb etishi faoliyat xususiyati va yo'nalishi bilan bog'liq. Chunonchi, "xodim" iborasi ko'p hollarda kichik (100 kishidan kam band bo'lgan) korxonalarga, "inson resurslari" iborasi esa 2,5 ming kishidan ortiq band bo'lgan yirik korxonalarga nisbatan qo'llaniladi. Personalni boshqarish - korxonalar, firma darajasida ishchi kuchi potensialining normal rivojlanishi, amal qilishi va undan samarali foydalanish yuzasidan o'zaro

bog'langan tashkiliy-iqtisodiy va ijtimoiy chora-tadbirlar tizimidir.

Personalni boshqarish uzluksiz jarayon sifatida namoyon bo'ladi, u xodimlarning mehnat qilish sabablarini, undan yuqori darajada foyda olishini, demak, korxonalar faoliyatida pirovard yuksak natijalar qo'lga kiritilganligini bildiradi. Funktsional jihatdan personalni boshqarish deyilganda kadrlar sohasidagi ishlar bilan bog'liq bo'lgan barcha vazifalar va qarorlar masalan, kadrlar tanlash, ulardan foydalanish, ularning malakasini oshirish, mehnatiga haq to'lash, ishdan bo'shatish va hokazolar tushuniladi. Tashkiliy jihatdan bu tushuncha orqali kadrlar bilan ishlashga javobgar bo'lgan barcha shaxslar va institutlar masalan, rahbar shaxslar, kadrlar bo'limi, ishlab chiqarish kengashlari, kasaba uyushmalari qamrab olinadi. Bizning nazarimizda, inson resurslarini boshqarish shundan iboratki, insonlar korxonaning raqobat boyligi hisoblanadi, ularni joylashtirish, rivojlantirish, boshqa resurslar bilan birga asoslash kerak, bundan maqsad korxonaning strategik maqsadlariga erishishdir. "Korxonalar personalini" tushunchasi ancha umumiy tarzda mazkur korxonalar va tashkilotning barcha yollangan xodimlarini qamrab oladi, ular mutlaqo aniq vazifalarni bajaradilar.

Personal

Ishlab chiqarish personalini (ishchilar)

Boshqaruv personalini (Xizmatchilar)

Asosiy personal

Yordamchi personal

Mutaxassislar

Rahbar

Amaliy nuqtayi nazardan personal korxonaning eng muhim resursi bo'lib, uning imkoniyatlarini samarali amalga oshirish yollanma xodimlarining muayyan guruhi yoki ayrim xodim tomonidan hal etiladigan aniq ishlab chiqarish vazifalarining o'ziga xos xususiyatlariga muvofiq ravishda ijtimoiy yechimlarni talab qiladi.

Mehnat haqiga xarajatlarni kamaytirib boshqarish, ko'pchilik boshqaruvchilar qiziqishini uyg'otdi. Bu inson resurslarini boshqarishda "og'ir" masalaning vujudga kelishiga turtki bo'ldi. Insonlarni boshqarishda ish haqidagi boshqa yanada samarali usullar mavjud, ammo shuni ta'kidlash zarurki, G'arbda tor huquqiy va tashkiliy doiralar sababli ish beruvchilarning manyovra imkoniyatlari cheklangan. Xodimlarni ishdan bo'shatish yuqori huquqiy va moliyaviy xarajatlarga olib kelishi mumkin. Xodimlarni yo'qotish mehnatni intensivlashtirishdan texnologiyani identifikatsiya o'tishning natijasiga aylandi. Parallel ravishda Angliya hukumati qonunchilikka o'zgartirish kiritib, kasaba uyushmalarining ish beruvchilarga qarshilik ko'rsatish imkoniyatlarini cheklab qo'ydi. Hukumat shuningdek bozorni yagona



tartiblashtiruvchi sifatida qabul qildi, hayotning ko‘p sohalariga davlatning aralashuvini minimumgacha qisqartirdi.

Hozirgi davr adabiyotida xarajatlarni kamaytirish bo‘yicha inson resurslarini boshqarishga mos keluvchi eng qiziqarli model mavjud. Bu Atkinson ishlab chiqqan (1984) “egiluvchan firma Model-1”dir. Unga ko‘ra har bir korxonada xodimlarni ikki guruhga: “yadro” va “periferiya”ga bo‘lish orqali egiluvchanlikning uchta shakli (funktional, miqdoriy va moliyaviy) kuchaytiriladi. Yadro kompaniyaga xos professional xususiyatlarga ega yoki ishchi kuchi bozoridan topish qiyin bo‘lgan xodimlardan tarkib topadi. Bularga uzoq muddatli ish taklif qilinadi, biroq bozor sharoitlari o‘zgargan holda ular qayta o‘qib chiqishlari zarur. Periferiya xodimlariga taklif qilinadigan ish uning saqlanishi uchun maxsus kafolatlarga ega emas. Ularga qisqa muddatli yoki shartnoma asosidagi qisman bandlik taklif qilinib, bu bozor sharoiti yomonlashganda xodimlar sonini qiyinchiliksiz kamaytirishga imkon beradi.

Bu model chuqur tanqid qilinganligiga qaramay, faqat ish haqini o‘zgartirish masalasiga qiziquvchi tashkilotlar uchun katta qiziqish uyg‘otmoqda.

Ko‘p firmalarda, ayniqsa, bozorda etakchilik uchun kurashishga majbur bo‘lgan firmalarda xodimlar va bozorni anglash o‘zgardi. Ular raqobat sharoitida bozorda ustunlik qilish kam darajada ishlab chiqarish xarajatlariga, ko‘p darajada mahsulotni differentsiatsiyalashga, yangilik kiritish va bozordagi o‘zgarishlarga reaksiya tezligiga bog‘liqligini tushundi.

Mahsulot tannarxi hisobiga asoslangan raqobat bozor o‘zgarishlariga tez moslashish qobiliyatiga asoslangan raqobatga yon bosa boshladi. Shunday fikrga kelindiki, agar kompaniya kimningdir boshqarish tizimidan nusxa ko‘chirib ustunliklarga erishgan bo‘lsa, demak, boshqa firmalar ham undan nusxa olishlari mumkin va ustunlik bunda yo‘qoladi. Shuningdek, beqaror iqtisodiy sharoitlarda bozorda uzoq muddatli ustunlikning yagona manbai o‘z xodimlarining qobiliyatlarini bilish hisoblanadi.

Amerikada ayrim elektronikaga ixtisoslashgan (Hewlett Packart, IBM) etakchi kompaniyalarda inson resurslarini boshqarish amaliyotiga katta e‘tibor qaratildi. Bu erda ishchilar mehnat birligi sifatida emas, balki kompaniya salohiyati va innovatsiyalar manbai sifatida qaraladi. Bunday kompaniyalarda boshqarish uslubi va personalga munosabat sinchiklab o‘rganildi. Ular ommaviy bozor va ommaviy ishlab chiqarish bilan bog‘langan xodimlarning yuqori “chetlatilganlik” darajasidan birmuncha farq qiladi. Bu ommaviy ishlab chiqarish o‘rnini tez o‘zgarayotgan bozorda raqobat qilishga imkon beruvchi egiluvchan shakllar bosishi kerakligi haqidagi xulosani chiqarishga asos bo‘ldi.

Personalga aktivlarga kabi bo‘lgan munosabat, ya’ni ularni iloji boricha o‘stirishni ko‘zlaydigan munosabat inson resurslarini boshqarish bilan bog‘liq bo‘lgan “yumshoq” masalani keltirib chiqardi.

### **3-MAVZU. XODIMLARNI BOSHQARISH TIZIMLARI**

#### **Reja**

1. Xodimlarni boshqarish tizimlari mohiyati.
2. Hozirgi zamon korxonalarida xodimlarni boshqarish vazifalari

Inson resurslarini boshqarish — korxonada manfaatlarini ta'minlash maqsadida inson salohiyatidan samarali foydalanishga qaratilgan tashkiliy, ijtimoiy-iqtisodiy, psixologik, axloqiy va huquqiy munosabatlar tizimidir. Inson resurslarini boshqarishning asosiy funksiyalarini o'zida aks ettiruvchi to'rt tarkibiy qism mavjuddir:

1. Inson resurslarini shakllantirish.
2. Inson resurslarini rivojlantirish.
3. Inson resurslarini baholash.
4. Inson resurslarini rag'batlantirish.

Inson resurslarini boshqarish yoki inson resurslari menejmenti deyilganda ham alohida menejerlar, ham umuman boshqaruv butun apparatining faoliyat turlari, eng avvalo boshqaruv faoliyati tizimi tushuniladi. Personal — korxonada xodimlari: rahbarlar, mutaxassislar, ishchilar, xizmat ko'rsatuvchi kichik personal. Personalni boshqarish zamonaviy yo'nalishlari „inson resurslarini boshqarish“ tushunchasini qamrab oladi. Inson resurslarini boshqarish ishlab chiqarishda inson omilini hisobga olishga asoslangan. Personalni rejalashtirish — personal bilan ish olib borish barcha yo'nalishlarini belgilab olish. Inson resurslarini rivojlantirish — inson resurslarining yangi bilimlarga ehtiyojlarini aniqlash va bu ehtiyojlarni qondirib borish, boshqaruv uslublarini muttasil takomillashtirib borish, xodimlarga ularning faolligini oshirishda har taraflama yordam berish. Inson resurslarini baholash — kompaniya yoki uning bo'linmasi pirovard yoki oraliq natijalariga inson resurslarining hissalarini aniqlash. Personal ish sifatini baholash — xodimlarning egallab turgan xizmat vazifalariga loyqlik darajasini aniqlash.

Inson resurslarini nazorat qilish — ishlab chiqarish nazorati tizimidan foydalangan holda rahbariyat qarorlari va ishlab chiqarish topshiriqlari ijrosi nazoratini amalga oshirish. Inson resurslarini boshqarishning asosiy maqsadi kompaniyada inson resurslarini shakllantirish, rivojlantirish va uning salohiyatidan eng samarali ravishda foydalanishdan iboratdir. Bu — korxonada har bir xodim bilan olib borilayotgan ishni muttasil yaxshilab borish orqali uning o'z mehnat va ijodiy qobiliyatini oshirib borishiga erishish va bu qobiliyatidan kompaniya maqsadlariga erishish uchun iloji boricha to'la foydalanishni ta'minlash demakdir.

Bozor iqtisodiyoti bilan bog'liq ijtimoiy va huquqiy sohalaridagi o'zgarishlar boshqaruvning yangi yo'nalishlarini shakllantiradi. Ular quyidagilardan iboratdir:

- inson resurslarining strategik menejmenti;
- menejer kar'erasini rejalashtirish;
- inson resurslarini muvofiqlashtirish texnikasi;
- iqtisodiy tanglik sharoitida inson resurslarini boshqarish;

Yuqorida qayd etilgan barcha muammolarni hal etish va yangi yo'nalishlarda muvaffaqiyatga erishish umumiy asosga ega. Boshqaruv nazariyasi va amaliyoti

rivojlanishiga Sohibqiron Amir Temur va g'arb olimlaridan A.Smit, F.Teylor, G.Emerson, A.Fayol, G.Ford va boshqalar o'zlarining munosib hissalarini qo'shganlar. Tashkilotni shakllantirish bosqichida kadrlar bilan ishlash yo'nalishlari:

- Tashkiliy tuzilmani loyihalashtirish;
- Personalga bo'lgan talabni rejalashtirish;
- Kadrlar siyosatini shakllantirish va kadrlarga oid chora-tadbirlar rejasini tuzish;
- Kadrlar xizmatini shakllantirish;
- Kadrlarga oid axborotlarni yig'ish, saqlash va ulardan foydalanish tizimini ishlab chiqish;
- Nomzodlar faoliyatini tahlil qilish va ularni baholash mezonini shakllantirish.

Kadrlarni rejalashtirish tashkilotning ehtiyojlarini qondirish, shuningdek, xizmatchilar va umuman, jamiyatning manfaatlarini ta'minlashga yo'naltirilgan. Kadrlarni rejalashtirish, shuningdek, inson omiliga bo'lgan ehtiyojni oldindan aniqlashdir. Personalni rejalashtirishning vazifalari asosan quyidagilardan iborat:

personalni rejalashtirishning tartibini rejalashtirish boshqa turlari bilan muvofiqlashtirgan holda ishlab chiqish;

personalni rejalashtirishni korxonaga umumiy rejasi bilan bog'lash;

kadrlar xizmatining reja guruhi va korxonaga reja guruhi o'rtasida samarali o'zaro hamkorlik faoliyatini tashkil etish;

korxonaga strategik rejalashtirishda kadrlar asosiy muammolari va ehtiyojlarini aniqlashga ko'maklashish;

korxonaga barcha bo'linmalari o'rtasida personal bo'yicha axborot ayirboshlashni yaxshilash.

Mavjud xodimlarni baholashda, eng avvalo, ularning shakllanishiga ta'sir etuvchi tashqi omillariga, xususan mehnat bozoridagi vaziyatga e'tiborni qaratmoq lozim. Zero, mehnat bozoridagi holat ko'p jihatdan quyidagilarga bog'liq:

- aholi soni, yoshi, jinsi salmog'idagi o'zgarishlarga;
- tarmoq va hududiy bandlikdagi o'zgarishlarga;
- qo'shimcha ishchi kuchini yollash darajasiga;
- ishlab chiqarish hajmi, tarkibi va o'sish sur'atiga;
- mehnat resurslarini boshqarish usuliga.

Ichki omillarni baholash uchun quyidagi ma'lumotlar tahlilini bajarishi zarur:

• doimiy band bo'lgan xodimlar soni, familiyasi, yashash joyi, ishga qabul qilingan vaqti;

• xodimlar qo'nimsizligi;

• xodimlarning tarkibi (malakasi, mutaxassisligi, yosh tarkibi, milliy tarkibi, nogironlik salmog'i, ishchi va xizmatchilar);

• xodimlar qo'nimsizligi;

• ish kunining davomligi (to'liq yoki qisman bandligi, necha va qaysi smenada ishlashi, ta'tilining davomiyligi);

• ish haqi, uning tarkibi, qo'shimcha ish haqi, ta'rif yoki ta'rifdan yuqori to'lov;

• davlat yoki huquqiy tashkilotlar tomonidan ko'rsatiladigan ijtimoiy maishiy xizmat (ijtimoiy ehtiyojlarga ajratiladigan mablag'lar). Rejalashtirishning asosiy

maqsadi firma yoki kompaniyani zarur bo'lgan ishchi kuchi bilan ta'minlash va uning xarajatlarini belgilashdan iborat.

Birinchi bosqichda tashkilotning maqsadlaridan kelib chiqqan holda asosiy vazifalar belgilab olinadi. Bu vazifalar har bir ish joyida, kerakli vaqtda zaruriy miqdorda va sifatli mehnat samaradorligini ta'minlashdan iborat. Albatta, kadrlarni rejalashtirishning boshqa vazifalari ham mavjud. Ularga personal mehnati samaradorligini rag'batlantirish kiradi.

Kadrlarni rejalashtirishning ikkinchi bosqichida tashkilot rivojlanishi va yangilanishining umumiy sharoitlari bilan bog'liq holda kadrlar strategiyasi ishlab chiqiladi.

Uchinchi bosqichda har bir xizmatchining aniq maqsadlari belgilanib, tashkilot ichida rahbarlik tamoyillari aniqlanadi.

Kadrlarni rejalashtirish uchta ketma-ket bosqichni qamrab oladi:

Axborot bosqichi. Bu bosqichda statistik ma'lumotlar va boshqa zarur axborot to'planadi, qayta ishlanadi va kadrlar bilan bog'liq holat shuningdek, uning istiqbolda rivojlanish variantlari tahlil qilinadi.

Kadrlar bo'yicha loyihalar ishlab chiqish bosqichi. Kadrlar bilan bog'liq holat va uning rivojlanish istiqbollarini tahlil qilish muqobil variantlar ishlab chiqish uchun asos yaratadi. Bu bosqichda kadrlar bo'yicha muqobil loyihalar va ularning kadrlar iqtisodiy maqsadlarga erishishga ta'siri tadqiq qilinadi. Bu bosqich eng ko'p mehnat va kadrlar xizmatlari xodimlaridan yuqori malaka talab qiladi.

Qaror qabul qilish bosqichi, ya'ni kadrlar xizmatlari faoliyatini tashkil qilish uchun majburiy yo'nalish sifatida rejalar variantlaridan birini tasdiqlash bosqichi. Bunda tashkiliy tarkib va shtatlar sonidan kelib chiqqan holda miqdoriy va sifat ko'rsatkichlariga ega bo'lgan reja ishlab chiqiladi.

Tashkilotni malakali ishchi kuchi ta'minlash uchun zarur bo'lgan xarajatlarni belgilash kadrlarni rejalashtirishning ajralmas vazifasidir. Bunda personalni ishlatish xarajatlaridan tashqari, personalni to'ldirish va o'qitish xarajatlari ham e'tiborga olinadi.

Professional vazifalar tahlili - ish joyi va lavozimlarning majburiyatlari bilan bog'liq xususiyatlari va ularning dinamik tavsifnomalarini o'rganish. Xodimlar professional vazifalarini tahlil qilib, kadrlar bo'limi rahbari xizmatchilar uchun lavozim yo'riqnomasi yoki ishchilar uchun ishlab chiqarish operatsiyalari ta'rifi va shuningdek, muayyan ish turi bajarilishi uchun zaruriy malakaviy talablarni ishlab chiqishi mumkin.

Lavozim yo'riqnomasi – tashkilotning ichki huquqiy hujjati bo'lib, xizmatchining boshqaruv apparatidagi vazifasi va o'rnini, funktsional majburiyatlari, huquqi, javobgarligi va uni rag'batlantirish masalalarini tartibga soladi.

Lavozim yo'riqnomalari quyidagilarga imkoniyat yaratadi:

- funktsional vazifalarning xizmatchilar orasida teng taqsimlanishi;
- muddatilik, mehnattalablik, davomiylik va bajarish muddatlarining miqdor ko'rsatkichlarini joriy qilish hisobiga vazifalarni o'z muddatida va ishonchli bajarilish darajasini oshirish;
- jamoada ijtimoiy-ruhiy iqlimni yaxshilash, hamda boshliqlar va xizmatchilar o'rtasidagi kelishmovchiliklarni yo'qotish;

- xizmatchining funktsional aloqalari va boshqa mutaxassislar bilan aloqasini aniq belgilash;

- xizmatchining boshqaruvchilik qarorlarini tayyorlash va qabul qilish, hamda resurslardan foydalanish sohasidagi huquqlarini aniq belgilash;

- xizmatchilarning vazifalari o'z vaqtida va sifatli bajarilishi uchun umumiy va shaxsiy javobgarligini oshirish;

- ish vaqtini boy berish va ortiqcha ishlanishining oldini olgan holda xizmatchilarning vaqt bo'yicha bir tekis bandligini ta'minlash.

Malakaviy talablar - berilgan ish turini eng yaxshi bajara oluvchi kishining ma'lumoti, malakasi va oldingi tajribasi haqidagi ma'lumotlarni keltirish bilan tavsifnomasi yoritilgan hujjat.

Personal yollash uchun javobgar - kadrlar bo'limi xodimlari bo'lib, ularning majburiyatlariga yangi nomzodlarni to'plash, firmada yangi lavozim, ish joylarini ochish kiradi. Ular o'z kompaniyasi xodimlari orasidan mos keluvchi nomzodlarni izlash, o'z tarmoqlari xizmatchilari va hamkasblaridan so'rash, gazetalarda reklama e'lonlarini chop etish, mehnatga joylashtirish bo'yicha davlat va xususiy agentliklar bilan hamkorlik qilish, mehnatga joylashtirish bo'yicha kasaba uyushma byurolariga murojaat qilish, kollej talabalari orasida nomzodlar izlash bilan shug'ullanadi.

Nomzodlarni ishga jalb qilish manbalari quyidagilar:

1. Tashkilot ichida izlash.

2. Xodimlar yordamida tanlash.

3. O'zini namoyon etgan nomzodlar.

4. Televidiniya, radio, gazeta kabi ommaviy axborot vositalarida e'lonlar berish.

5. Institut va boshqa o'quv muassasalariga chiqish.

6. Davlat mehnat agentliklari.

7. Personal tanlash bo'yicha xususiy agentliklar.

Ko'p tashkilotlar o'zida rezerv tayyorlashni ma'qul ko'radi: xodimlarining xizmat bo'yicha ko'tarilishi arzonroq tushadi. Bundan tashqari ularning manfaatdorligi kuchayadi, psixologik muhit yaxshilanadi. Ichki rezervlar hisobidan kadrlarni to'plashning keng tarqalgan usuli - malakali xodimlarni taklif qilish bilan ochilayotgan vakansiya haqida axborot tarqatish hisoblanadi. Ichki rezervlar hisobiga kadrlar yollashning kamchiligi sifatida tashqaridan yangi qarashlarga ega bo'lgan kishilarning kelmasligi ko'rilishi mumkin.

Tashkilotlarda kadrlarni yollashning eng muhim bosqichlari quyidagilar:

- kadrlar komissiyasini tashkil etish;
- ish joylari bo'yicha talablarni shakllantirish;
- ommaviy axborot

## **5-MAVZU. MEHMONXONALARDA KADRLARNI EJALASHTIRISHNING NAZARIY ASOSLARI**

### **Reja**

1. Kadrlarni rejalashtirish mohiyati
2. Kadrlarni rejalashtirish maqsad va vazifalari.
3. Kadrlar bilan ishlashning tezkor rejasi

Fan-texnika taraqqiyoti va bozor iqtisodiyotiga o'tish bilan bog'liq, tashkiliy yangiliklarning joriy etilishi mehnat sharoitini yaxshilash bilan bir qatorda insonning bilim darajasi va ruhiy-fiziologik imkoniyatlariga yangi talablar qo'ydi.

Bu, o'z navbatida, yuqori malakali kadrlarga va ishlab chiqarishning ruhiy-fiziologik talablariga javob beradigan kadrlarga bo'lgan tanqislikni oshirdi.

Kadrlarni rejalashtirish shundan iboratki, u odamlarga zarur vaqtda va kerakli miqdordagi ish o'rinlarini ularning qobiliyatlari, mayllari va ishlab chiqarish talablariga muvofiq ta'minlashni 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-sharoitlarini yaratish va mehnat bilan bandlikni ta'minlash talablariga javob berish lozim.

Kadrlarni rejalashtirish tashkilot manfaatlari nuqtai nazaridan ham, uning xodimlari manfaatlarini ko'zlab ham amalga oshiriladi. Tashkilot uchun kerakli vaqtda, kerakli o'rinda, zarur miqdorda hamda tegishli malakaga ega bo'lgan xodimlarga ega bo'lish muhimki, ular ishlab chiqarish vazifalarini hal qilish, 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. Odamlarni – birinchi navbatda, o'z qobiliyatlarini rivojlantirish uchun shart-sharoitlar yaratib berilgan, yuqori hamda doimiy ish haqi olib turish kafolatlangan ish o'rinlari jalb qiladi. Tashkilotdagi barcha xodimlarning manfaatlarini hisobga olish kadrlarni rejalashtirish vazifalaridan biri hisoblanadi.

Shuni yodda tutish kerakki, kadrlarni rejalashtirish tashkilotdagi umumiy rejalashtirish jarayoniga qo'shib ketgan taqdirdagina samarali bo'ladi.

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.

Personal bilan ishlashning tezkor rejasini ishlab chiqish uchun maxsus tayyorlangan anketalar yordamida quyidagi axborotlarni to'plash zarur:

- personalning doimiy tarkibi to'g'risidagi ma'lumotlar (ismi, otasining ismi, familiyasi, turar-joyi, yoshi, ishga kirgan vaqti va hokazolar).

- personalning tuzilishi to'g'risidagi ma'lumotlar (malakasi, jinsi, yoshi, 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;

- ishchi va xizmatchilarning ish haqi (uning tuzilishi, qo'shimcha ish haqi, ustamalar, tarif bo'yicha va tarifdan tashqari to'lovlar).

Personalning tashkilot bilan o‘zaro hamkorligi jarayonida ularning o‘zaro moslashuvi vujudga keladi, uning asosini personal tomonidan sekin-asta mehnatning yangi kasbiy va ijtimoiy-iqtisodiy shart-sharoitlariga kirib borishi tashkil etadi.

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 yurtlari 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).

Personalga sarflanadigan xarajatlar tashkilotning ishlab chiqarish va ijtimoiy ko‘rsatkichlarini ishlab chiqish uchun asos bo‘lib xizmat qiladi. Personalga sarflanadigan xarajatlar ulushi mahsulot tannarxida ortib boradi, bu esa, quyidagi omillar bilan bog‘liqdir:

- mehnat unumdorligi bilan xodimlarga sarflanadigan xarajatlar o‘rtasida bevosita bog‘liqlikning yo‘qligi;

- personalning 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).

#### **4-MAVZU. MEHMONXONALARDA MUTAXASSISLARGA BO‘LGAN TALAB TAHLILI**

##### **Reja**

1. Xizmatlar raqobatbardoshligi ko‘rsatkichlariga xodimlarning ta’siri
2. Xizmatlar sifatini oshirishda xodimlarning o‘rnini tahlil qilish
3. Mehmonxonalarda mehnat samaradorligini oshirish

Personalni boshqarish texnologiyasi va tizimini takomillashtirish loyihalarining ijtimoiy samaradorligini baholash ularni amalga oshirishning nafaqat iqtisodiy, balki ijtimoiy oqibatlarini aniqlashni ham talab etadi.

Loyihalarning ijtimoiy samaradorligi ijobiy yutuqlarga erishish bilan birga, shu jumladan tashkilotdagi ijtimoiy o‘zgarish nuqtayi nazaridan salbiy holatlarning oldini olishni ham o‘zida namoyon etadi.

Ijobiy o‘zgarishlar qatoriga quyidagi o‘zgarishlarni kiritish mumkin:

- personalning yashash darajasi va sifatini oshirishni ta‘minlash (ma‘qul ish sharoiti, ma‘qul ish haqi, zarur ijtimoiy xizmatlar va h.k.);

- xodimlarga shaxsiy qobiliyatlarini rivojlantirish va amalga oshirish uchun sharoitlar yaratish;

- mustaqillik va erkinlik darajasiga erishish (qaror qabul qilish imkoniyati, vazifalarni bajarish usulini aniqlash, grafik va ish intensivligini o‘rnatish va h.k.);

- qulay ijtimoiy-ruhiy muhitni yaratish (kommunikasiya qilish imkoniyati, boxabarlik, rahbariyat va hamkasblar bilan nisbatan nizosiz munosabatlar va h.k.).

Yoqotilgan salbiy o'zgarishlar qatoriga quyidagilarni kirish mumkin:

- noqulay ish sharoiti tufayli personal sog'ligiga keltirilgan zarar (kasbiy kasalliklar, ishdagi baxtsiz holatlar va h.k.);

- shaxsga keltirilgan zarar (intellektual va jismoniy ko'p ish yuklatilishi va yuklatilmasligi, stressli vaziyatlar va h.k.).

Personalni boshqarish jarayonida tizimini takomillashtirishning ijobiy ijtimoiy oqibatlari korxonaga chegarasi doirasidan ham tashqarida shakllanishi (va baholanishi ham lozim) mumkin (qulay korxonaga nufuzining shakllanishi, mintaqada yangi ish o'rinlarini yaratish va barqaror bandlikni ta'minlash, iste'molchilar va tabiat uchun mahsulot xavfsizligini ta'minlash).

Personalni boshqarish jarayonida tizimini takomillashtirishning ijtimoiy tavsifini, personalni boshqarish tizimining alohida tizim osti kesimida keltirib o'tamiz.

Personal marketingi va rejalashtirish:

- tashkilot xodimlari salohiyatidan bir muncha to'liqroq foydalanish;
- mehnat mazmunini xodimlarning shaxsiy qobiliyatlari va qiziqishlariga mosligini ta'minlash;

- xodimlarni bo'shatishning salbiy oqibatlarini pasaytirish;
- personalning barqarorligini ta'minlash;
- tashkilotning maqbul nufuzini shakllantirish. Personalni yollash va hisoblash:
- tashkilotga tezda moslashadigan personalni yollashni ta'minlash;
- personaldan shaxsiy qiziqishlari, qobiliyatlari va imkoniyatlariga mos holda foydalanish;

- personalni almashtirganda kadrlar masalasining asoslanganligini oshirish.

Mehnat sharoitlarini yaxshilash:

- ruhiy fiziologiya, ergonomika va texnik etika talablariga rioya qilish;
- mehnat muhofazasi va texnik xavfsizlik standartlari talabalarini va sanitariya-gigienik talablarni amalga oshirish;

- mehnatning insonparvarlik darajasini oshirish;
- atrof-muhitning ifloslanishini kamaytirish, tirik tabiatni saqlash. Personalni boshqarish:

- personalning tashkilotdagi ish sharoitlariga har tomonlama moslashishi;
- mehnat qilishning mohiyatini oshirish;
- xodimlarning shaxsiy qobiliyatlarini rivojlantirish;
- karerani boshqarishda xodimlar va ma'muriyat maqsadlarining kelishuvchanligini ta'minlash;

- tashkilotning ijtimoiy-madaniy normalarini egallashi. Personalni motivlashtirish va rag'batlantirish:

- mehnat natijalari va ish haqi orasidagi o'zaro aloqalarni ta'minlash;
- xodimlarning shaxsiy rivojlanishiga sharoit yaratish;
- xodimlarda tashkilot ishiga aloqadorlik tuygusini shakllantirish;
- mehnatni rag'batlantirishning zamonaviy motivlashtirish tizimini shakllantirish. Ijtimoiy rivojlanish tizimosti:



- personal ehtiyojini qondirish;
- qulay ijtimoiy-ruhiy muhitni yaratish;
- xodimlar bilan ularning xohish va istaklaridan kelib chiqqan holda teskari aloqa mexanizmini shakllantirish;
- ishdan tashqari muloqat qilish uchun imkoniyat yaratish;
- xodimlarning maishiy sharoitlarini yaxshilash. Boshqaruvning tashkiliy tuziimasini rivojlantirish:
  - tashkilotning tashqi muhitdagi o'zgarishlardan kelib chiqqan holda o\_ zining tuzilmalarini qayta tuzishga bo'lgan qobiliyatlarini rivojlantirish;
  - rahbarlik qarorlarini aniq ifodalangan maqsad va vazifalardan kelib chiqib qabul qilishlari uchun sharoitlar yaratish;
  - xodimlarning huquq va va majburiyatlarini aniq belgilab qo\_yish. Personalni boshqarish tizimini huquqiy ta'minlash:
    - kadrlar bo'yicha qarorlarning mehnat qonunchiligi talablariga mosligi;
    - kadrlar bo'yicha qarorlarning asoslanganligini oshirish;
    - ishlovchilarning huquqiy himoyalanihini ta'minlash. Personalni boshqarish tizimining axborot bilan ta'minlanganligi:
      - personalni boshqarish bo\_limlari va mansabdor shaxslarni zarur informatsiyalar bilan ta'minlash;
      - axborotning sifatini, operativligi va asoslanganligini oshirish;
      - bo'linmalarni va mansabdor shaxslarni shaxsiy EHM va orgtexnikalar bilan ta'minlash.

Personalni boshqarish tizimi va texnologiyasini takomillashtirishning quyidagicha izohlanadigan iqtisodiy va ijtimoiy samaradorligining o\_zaro aloqadorligiga diqqat e'tiborni qaratish lozim bo\_ladi.

Bir tomondan ijtimoiy samaradorlikni personal uchun rag\_bat shaklida faqat tashkilotning mavjudligi barqaror hisoblanganda va u ushbu rag'batni namoyon etishga imkon beruvchi foydani olgandagina ta'minlashi mumkin.

Boshqa tomondan iqtisodiy samaradorlikka, agarda xodimlar o\_z ish kuchini tashkilotning umumishiga baxshida qilgan taqdirdagina tashkilotda ma'lum bir ijtimoiy nafga, va demakki, ma'lum darajadagi ijtimoiy samaradorlik darajasiga crishish mumkin.

Ijtimoiy natijalar ba'zi bir holatlarda qiymat baholanishda amalga oshiriladi(masalan, personalning butun mehnat salohiyatini ishlab chiqarishni yoki mahsulot sifatini bir muncha oshirish hisobiga ko'paytirish; mehnatdan qoniqishning ortishi hisobiga kadrlar qisqarishidan keladigan zarami kamaytirish; noqulay mehnat sharoitlarini kamaytirish yoki neyterallashtirish uchun ijtimoiy imtiyozlar va kompensatsiyalarga bo'lgan ehtiyojlarni qisqartirish va h.k.). Personalni boshqarish tizimi va jarayonini takomillashtirishning iqtisodiy natijalari tarkibiga kiritilishi mumkin.

Personalni boshqarish jarayoni va tizimini takomillashtirish loyihalarining ijtimoiy va iqtisodiy samaradorliklarini kompleks baholashda quyidagi yondashuvlar bo'lishi mumkin:

- iqtisodiy samaradorlik asosiy ko'rsatkich sifatida qaraladi, ijtimoiy samaradorlik esa organik, ya'ni, faqat ijtimoiy tavsifdagi chora-tadbirlar ko'rib chiqiladigan loyihalar sifatida qabul qilinadi;
- iqtisodiy va ijtimoiy samaradorlikning umumlashtiruvchi integral ko'rsatkichi hisobga olinadi, biroq maqsadning sifatli notaqqoslashtirilishining qismi ko'rinishida bunday hisob-kitob shartli tavsifga ega;
- avvalo qarorlarning variantlari iqtisodiy jihatdan mustaqil bo'lgan ijtimoiy maqsadlar nuqtayi nazaridan ko'rib chiqiladi va ishlab chiqiladi, keyinchalik tanlangan ijtimoiy samarali variantlar orasidan iqtisodiy jihatdan samaralisi aniqlanadi.

## **5-MAVZU. MEHMONXONALARDA KADRLARNI REJALASHTIRISHNING NAZARIY ASOSLARI**

### **Reja:**

- 1.Kadrlarni rejalashtirish mohiyati
- 2.Kadrlarni rejalashtirish maqsad va vazifalari.
- 3.Kadrlar bilan ishlashning tezkor rejasi.

Rejalashtirish - boshqaruv bosqichlaridan biri bo'lib, bu bosqichda har qanday turistlik strukturaning maqsadlari hamda ularga erishish usullari aniqlanadi. Ba'zi hollarda o'z oldiga qo'ygan maqsadlariga erishgach firma to'xtatiladi, boshqa hollarda esa yangi yanada muhimroq maqsadlar qo'yiladi. Bu shuni anglatadiki rejalashtirish bir martalik funksiyani aks ettirmaydi. Bu uzluksiz jarayon bo'lib, ma'lum bo'lgan imkoniyatlar, shartlar va omillar Evaziga firma faoliyatini takomillashtirishning yangi usullari va yo'llarini o'rganadi.

Korxonasiyosatining shakllanishi ko'pincha yuqori darajali boshqaruv bo'lganda amalga oshiriladi. Turistlik firma siyosatining hamma holatlari yetakchi turistlik tasavvur ko'rinishida tasvirlanadi. Yetakchi turistlik tasavvur uzoq muddatli maqsadlar, falsafa, korxonasiyosati (turli xil manfaatdor guruhlar bilan o'zaro munosabatlarning tamoyillari), korxonasi madaniyati va uning qonuniy tomonlarini o'z ichiga oladi. Shunga muvofiq ravishda aniq bir turistlik mintaqa uchun, avvalambor gap shu mintaqaning raqobatbardoshligi to'g'risida boradi.

Rejalashtirish funksiyasi o'z ichiga quyidagi ishlarni oladi:

-turizmni boshqaruvchi organlar tomonidan o'rganilayotgan mintaqada turizmni rivojlantirish maqsadlarini qayta ishlashda ishtirok etish;

-hududning joriy raqobatbardoshligi tahlili (bozor, bevosita va bilvosita raqobatchilar, talab, ta'minotchilar, tarmoq) ni o'tkazish;

-mintaqaning raqobatbardoshligi va alohida jihatlarini hisobga oluvchi strategiyani ishlab chiqish;

-mintaqa raqobatbardoshligi strategiyasini hayotga tadbiq etish, avvalambor turistlik korxonalarga innovatsion menejment o'tkazish to'g'risida maslahat berish.

Menejmentning funksiyasi sifatidagi rejalashtirishning natijasi turistlik tasavvurlar bo'lishi mumkin. Shunday qilib, turistlik korxonasi faoliyatini rejalashtirishda quyidagilarni bilish maqsadga muvofiq:

- kelajak maqsadlarining sifati, miqdori va vaqtini;
- tizimli va axborotlar asosida aniqlashtirish jarayonini;
- shakllantirish vositalari va usullarini;
- korxonani boshqarish va rivojlantirishni.

Umuman rejalashtirish jarayonida mehmonxona maqsadlari qanday bo‘lishi va bu maqsadlarga erishish uchun shu mehmonxona a‘zolari nima qilishi kerakligi to‘g‘risida qaror qabul qilinadi. Bu ertangi kunga tayyorgarlik bo‘lib, nimalar talab qilinishi va bunga qanday erishishni aniqlaydi. Ya’ni, rejalashtirish jarayonida quyidagi savollarga javob topish kerak bo‘ladi:

- Bizning bugungi real holatimiz qanaqa?
- Firmamiz maqsadlariga erishish uchun qanday yo‘lni tanlashimiz kerak?
- Qanday usullar va resurslar vositasida qo‘yilgan maqsadlarga erishish mumkin?

Reja korxonaning kelajakdagi murakkab ijtimoiy-iqtisodiy modelini o‘zida aks ettiradi. Rejalashtirish jarayonining bosqichlari asosan ko‘pqir-ralidir. Muayyan usul va strategiyalarga keladigan bo‘lsak, ular mohiyatan bir-biridan farqlanadi. Odatda, mehmonxona umumiy faoliyatini boshqarish uchun yagona rejani shakllantiradi, lekin undan chetlashmagan holda alohida menejerlar muayyan maqsad va vazifalarni bajarish uchun turli xil usullarni qo‘llashadi. Xullas aniq bir davr mobaynida mehmonxona o‘tishi kerak bo‘lgan yo‘l xaritasi tuziladi. Rejalashtirishning har qanday vaziyatlarga mos keladigan yagona usuli mavjud emas. Rejalashtirish jarayoni mehmonxona darajasiga qarab amalga oshiriladi.

Bu darajadagi rejalashtirishning asosiy vazifasi mehmonxona o‘zining bozor sharoitida o‘zini qanday tutishini aniqlash. Boshqaruvning o‘rta darajasidagilar taktik rejalashtirish bilan shug‘ullanishadi, ya’ni strategik maqsadlarga erishish yo‘lidagi oraliq maqsadlarni aniqlaydilar. Taktik rejalashtirish strategik rejalashtirish bilan har tomonlama to‘g‘ri kelishi kerak.

Faqatgina yagona farqi shundaki, agar masalan 3 ta turli bo‘limlarning boshliqlari bor bo‘lsa ularning har biri o‘z faoliyatini qolgan ikkala bo‘lim boshliqlari bilan moslashtirishi kerak va bu rejada aks ettirilishi kerak. Taktik rejalashtirishning yana bir ma‘suliyatli tomoni shundaki taktik reja strategik reja g‘oyasi asosida tuzilishi kerak. Reja mehmonxonaning qo‘yi bo‘g‘inida ham amalga oshiriladi. Bu operativ reja deb atalib, rejalash-tirishning asosiy negizidir. Operativ rejalarda faoliyat standartlari, ishlarning tavsifi va boshqalar bir tizimga solinadi. Bu tizim asosida har bir kishi umumiy va bosh maqsadga erishish uchun butun kuchini ishga soladi.

Biroq hech kim yakka holda o‘z maqsadlarini o‘rnatmaydi va ularga erishishning o‘z yo‘lini tanlamaydi. Har bir menejer operativ reja asosida o‘zining qisqa muddatli taktikasini ishlab chiqadi. Buning yordamida o‘zining har bir faoliyatining to‘g‘ri bo‘lishini ta‘minlaydi, mehmonxona faoliyatining kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlaydi. Bunday yondashuv doimiy ravishda kamol topishi uchun sharoit yaratib beradi. Bu uchala turdagi rejalar umumiy tizimni tashkil qiladi va bu tizim bosh yoki umumiy rejani yoki bo‘lmasam biznes-reja deb ataladi.

Rejalashtirishning va boshqaruv funksiyasining ham samaradorligi ko‘p jihatdan quyidagi tamoyillardan qaysilariga tayanilganiga bog‘liq:

To'liqlik-rejalashtirish paytida mehmonxona rivojlanishi uchun ahamiyat-li bo'lgan barcha hodisa va holatlar hisobga olinishi zarur;

Aniqlik-rejalarni tuzishda bashoratning aniqligini ta'minlovchi zamonaviy usullar, vositalar, taktikalardan foydalanish lozim;

Oshkoralik-rejalashtirish maqsadi va usullari mehmonxonaning har bir a'zosi uchun tushunarli, oson va sodda bo'lishi kerak;

Uzluksizlik-bu bir martalik akt emas, uzluksiz jarayon;

Tejamkorlik-rejalashtirishga ketadigan xarajatlar undan keladigan foydadan kelib chiqishi lozim.

Rejalashtirish menejarlar o'z ishida qo'llashi mumkin bo'lgan barcha usullar, taktika va chora-tadbirlardan foydalanishni taqozo etadi. Rejalashtirish ko'rinishlari an'anaviy usullar ya'ni budjet usuli, modellashtirish usuli, rejaning har bir bo'limini o'yinlar nazariyasi va ssenariyni loyihalashtirish asosida ishlab chiqish usuli kabilar natijasida doimo o'zgarib turadi.

Bunday texnikadan foydalanish rejalashtirishdagi noaniqliklarni kamaytiradi, istiqbolning to'g'riligini tasdiqlaydi, menejrlarga rejaga tasir qiluvchi omillarni aniqlash va tahlil qilishga yordam beradi.

Rejalashtirishda qo'llaniladigan vositalarning bir qancha keng tarqalgan turi bu budjet usulidir. Uning yordamida naqd pullar, kapital va boshqa resurslarning oqib kelishi va chiqib ketishini yaqqol tasavvur qilish mumkin.

Rejalashtirishning yana bir usuli bu - xarajatlarning qoplanishini tahlil qilish. Xarajatlar qoplanishi to'g'risidagi analitik ma'lumotlar yordamida xarajatlar daromad va ishlab chiqarish quvvatini yanada aniqroq hisoblab chiqish va muvofiqlashtirish mumkin. Oddiy loyihalarda xarajatlar qoplanish tahlili usulidan tovar birligi miqdorini bashorat qilishda foydalaniladi. Bundan maqsad - daromadni xarajatlar bilan solishtirish.

Rejalashtirish jarayonida u yoki bu usulning qo'llanilishi obyektiv ma'lumotlar to'planishi va tahlil qilinishiga bog'liq. Agar boshqaruv kanaliga axborotlarning yetarli hajmi va kerakli vaqtda kelib tushishi ko'zlanayotgan bo'lsa, bu mehmonxonaning eng qimmatbaho aktivi hisoblanadi. Rejalashtirishning barcha usullari bitta maqsadga ega, u ham bo'lsa menejerga mehmonxona kelajagini aniq aytib berishga yordam berish.

Ma'lumki, boshqaruvchilar doimo tasodifiy holatlar va voqealarning kutilmagan tarzda rivojlanishiga duch keladi. Shuning uchun ham, mehmonxonalarda uzoq muddatli va muqobil echim elementlarini aniqlovchi reja ishlab chiqiladi. Mehmonxonada rejalashtirishning zarurligining asosiy sabablaridan biri bu - noaniqlikdir, chunki rejalashtirish tashqi muhit o'zgarishiga samarali ta'sir ko'rsatishga yordam beradi.

**Boshqarishning tashkil etish funksiyasi, boshqarishning motiivatsiya funksiyasi.** Mehmonxonada tuzilgan har qanday rejaning tashkil etish - shakllantirish bosqichi bo'ladi. Bu bosqichda rejalashtirilgan maqsadlarga erishishga real sharoit yaratiladi. Masala firmaning muammolarini yechish uchun kerakli barcha vositalar bilan ta'minlovchi tarkibini yaratish to'g'risida bormoqda. Tashkil etish funksiyasi har qanday mehmonxonada boshqaruvning texnik, iqtisodiy, ijtimoiy-psixologik va

huquqiy tomonlarini tartibga solishini ta'minlaydi. Bu menejer va boshqa ijro etuvchilarning faoliyatini tartibga solishga qaratilgan.

### **Rejalashtirishning natijasi turistik tasavvurning grafigi**

№	Baholash mezonlari	Sifatni baholash				
		5	4	3	2	1
1.	Xizmatlarning narxiga mos kelishi					
2.	Mintaqaviy nufuzi					
3.	Taklif qilinayotgan xizmatlarning ko'rinishlari va sifati					
4.	Mehmondo'stlik					
5.	Ko'ngilochar joylar va bunga mavjud imkoniyatlar					
6.	Faol xordiq					
7.	Mehmonxonalar va restoranlar					
8.	Umumiy infrastruktura: yo'llar va ularning qanday holatdaligi, do'konlarning ish rejimi, temir yo'llar tarmog'i, telefon tarmog'i, umumiy foydalanish joylari					
9.	Ijtimoiy omillar (jinoyatchilik bilan bog'liq vaziyat, siyosiy barqarorlik va boshqalar)					
10	Tabiiy iqlim sharoitlari: landshaft, ekologiya (atrof muhitning ifloslanishi) alohida jozibaga ega shaharlar va aholi punktlari, milliy madaniy markazlarning mavjudligi					

Ma'lumki, barcha ishni odamlar amalga oshiradi, demak bu funksiya orqali umumiy bajarilishi kerak bo'lgan vazifalardan aniq bir vazifani kim bajarishini va buning uchun qanday vositalar zarurligi aniqlanadi. Shakllantirish funksiyasi orqali maqsadga muvofiq ravishda munosabatlar va korxonaning boshqaruvi ro'y berishi kerak. Shakllantirish bu mehmonxona maqsadiga erishish vositasi. Iqtisodiy nuqtai-nazaridan samaradorlikga olib keladi. Xodimni boshqarish nuqtai-nazaridan esa ishga ma'no beradi va ishni ijro etuvchilariga taqsimlab beradi.

Turoperatorlar ishini tashkil etish misolida boshqaruvni tashkil etish funksiyasini yanada yaqqolroq tasavvur qilish mumkin. Ma'lumki, turoperator ishlab chiqarish, savdo va axborot bilan bog'liq vazifalar va yangi hududni o'zlashtirish, o'rganish vazifalarini bajaradi. Bu vazifalarning har biri bo'yicha javobgar shaxslarni tayinlaydi va vazifalarni taqsimlaydi. Ya'ni, firmaning barcha bo'limlari o'rtasidagi doimiy va vaqtinchalik o'zaro munosabatlarini va firma faoliyati shart sharoitlarini belgilaydi. Bu odamlar va vositalarni firma maqsadlariga erishish yo'lida birlashtirish jarayonidir.

Turli xil rejalarga ega bo'lgan, lekin ularni hayotga tadbiiq qilish strukturasi ega bo'lmagan turistik firmaning ishi yurishmaydi. Rejalashtirish firma maqsadlarini amalga oshirish uchun sahna tayyorlaydi (strukturani shakllantiradi, sahnada «o'ynaydigan» apparatni yaratadi). Boshqaruvning tashkil etish funksiyasi esa asosiy komponenti odamlar bo'lgan ishchi tizimni yaratadi.

Firma rejalarini bajarishi va maqsadlariga erishishi uchun qator elementlarni shakllantirishi lozim. Turi va faoliyat masshtabidan qat'iy nazar, har qanday firma

qaysidir darajada tashkil etilgan bo'lishi lozim. Tashkil etish funksiyasini bajarish davomida qo'llash kerak bo'lgan bir qator tamoyillar mavjud:

-rejaga kiritilgan firma maqsadlarini aniqlab olish;

-bu maqsadlarga erishish uchun zaruriy faoliyat turlarini aniqlab olish;

-individlar (mehnat bo'limlari) ga turli xil vazifalarni topshirish va ularni boshqaruvchi ishchi guruhini birlashtirish;

-har bir guruhga topshirilgan turli faoliyat ko'rinishlarini ishchilarning o'zaro aloqasini qaratish. Bunda kim rahbarlikni olib borayotganligini to'g'ri aniqlash (bitta bo'ysunuvchiga ikkita rahbar bo'lishi mumkin emas) ya'ni guruhning har bir a'zosi nima qilishi kerakligi, qancha muddatda va unga kim rahbarlik qilayotganligini bilishi shart;

-maqsadlar birligi – mehmonxonaning har bir a'zosi umumiy maqsad uchun ishlaydi, ya'ni hech kim mehmonxona maqsadlariga qarshi ish qilmasligi lozim.

Bitta menejer rahbarlik qilishi kerak bo'lgan xodimlarning ideal miqdorini aniqlash oson emas. Real hayotda bu miqdor mehmonxonadan-mehmonxonaga, boshqaruvning bir bug'unidan boshqasiga o'tgan sari keskin farq qiladi. Boshqaruvning yuqori bo'g'inidagilarning qo'l ostida ko'pi bilan 10 ta xodim bo'lsa, qo'yi bo'g'in rahbarlarining qo'l ostida bir muncha ko'proq xodim bo'lishi mumkin.

Shundan kelib chiqib, boshqaruvchilik me'yorini aniqlovchi ikkita muhim omilini ajratib ko'rsatish mumkin. Bular – vaqt va davriylik, ya'ni menejer qo'l ostidagilarning har biri bilan muloqat qilishga qancha vaqt ajratish kerakligi va buni qanchalik tez-tez amalga oshirishi. Tabiiyki bu ko'p jihatdan menejerning xodim bilan muloqat qilish mahoratiga, hal qilinayotgan masalaning murakkabligiga, ish jarayoniga qanchalik qiziqishiga bog'liq. Shunday qilib tashkil etish bu – korxonada tarkibining yaratiladigan va saqlanadigan jarayoni hisoblanadi.

Motivatsiya - mehmonxona a'zolarining rejani bajarishi va ular bajarayotgan ish topshirilgan majburiyatlarga mos kelishi demak.

Rag'batlantirish - inson ehtiyojlarini yaxshi ish orqali qondirishdan iborat.

Tashkiliy struktura samaradorligida juda yaxshi tuzilgan reja, zamonaviy texnologiya bilan taminlangan bo'lsa ham, lekin ishchilarning mehnat motivatsiyasiz firma xohlaganidek natijaga erisha olmaydi. Mehnat jamoasi azolari busiz o'zlarining majburiyatlarini to'liq bajara olishmaydi. Nima uchun odamlar ishlashadi? Nima uchun biri yaxshi ishlaydi, ikkinchisi yomon? Odamlar yaxshi ishlashlari uchun nima qilish kerak? Ishlashga qanday xohish va ehtiyoj tug'iladi? Bu savollarga javoblarni motivatsiya muammolarini o'rgangandan so'ng olsa bo'ladi.

**Mehmonxona xo'jaligida kadrlarni rejalashtirishning mohiyati, maqsad va vazifalari.** Turg'unlik davrida respublikamiz iqtisodiyotidagi to'liq bandlik qo'shimcha kapital mablag'lar sarflash, ish kuni soatlarining qisqartirilishi va ta'tillarning ko'paytirilishi hisobiga yangi ishchi o'rinlarining vujudga keltirilishi mehnat bozorida malakali ishchilarga bo'lgan tanqislikning o'sishiga sabab bo'ldi. Fan-texnika taraqqiyoti va bozor iqtisodiyotiga o'tish bilan bog'liq tashkiliy yangiliklarning joriy etilishi mehnat sharoitini yaxshilash bilan bir qatorda insonning bilim darajasi va ruhiy-fiziologik imkoniyatlariga yangi talablar qo'ydi.

Bu o'z navbatida yuqori malakali kadrlarga va ishlab chiqarishning ruhiy-fiziologik talablariga javob beradigan kadrlarga bo'lgan tanqislikni oshirdi. Rahbarlikning ma'muriy-buyruqbozlik usullari boshqarish sohasida pishik-puxta vositalarga ega bo'lmagani sababli respublikamiz viloyatlarining ba'zilarida ijtimoiy keskinlikka samarali barham berish yoki uni kamaytirishga yetarli darajada muvaffaq bo'la olmadi.

Mamlakatimizda bozor munosabatlarini amalga oshirish o'ziga xos xususiyatlarda, ya'ni ijtimoiy yo'naltirilgan himoya yo'li bilan amalga oshirilayotgan bo'lsada bizga qoldirilgan iqtisodiy meros mustaqillik davrining boshlang'ich davrida ma'lum darajada ijtimoiy keskinlik yaratdi. Ijtimoiy keskinlik esa hayot qurishning sifatini, avvalo mehnat qilish bilan bog'liq hayot sifatini o'stirishga bo'lgan ehtiyojlar oqibatida kelib chiqdi.

Bunday paytda mehnat qilish bilan bog'liq hayotning sifat darajasi insonga munosib bo'lgan mehnat sharoitini yaratib berish va har bir xodimning mehmonxona ishlarini boshqarishda ishtirok etishi mumkinligida o'z ifodasini topdi. Har qanday usullarda foydalangan holda mahsulot ishlab chiqarish rejasining bajarilishiga erishishni ta'minlay olmadi, chunki xodimlarda mehnatdan qoniqish tuyg'usi oshmadi, xodimdan foydalanish yaxshilanmadi.

Odamlarga rahbarlik qilishga qaratilgan ma'muriy usullar insonni sezmas, uning talab-ehtiyojlari bilan hisoblashmas edi. Uzoq muddatga mo'ljallangan, kadrlar siyosatining kelajagiga qaratilgan va bu barcha jihatlarni hisobga oladigan konsepsiyani kadrlarni rejalashtirish yordami bilan amalga oshirish mumkin. Xodimni boshqarishning bu usuli ish beruvchilar bilan ish oluvchilarning manfaatlarini kelishtirish va muvozanatlashtirishga qodirdir.

Kadrlarni rejalashtirish shundan iboratki, u odamlarga zarur vaqtda va kerakli miqdordagi ish o'rinlarini ularning qobiliyatlari, mayllari va ishlab chiqarish 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 manfaatlarini 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 ishlab chiqarish vazifalarini hal qilish, uning o'z maqsadlariga erishishi uchun zarur bo'ladi. Kadrlarni rejalashtirish ancha yuqori mehnat unumdorligini qo'lga qiritish va ishdan qoniqish hosil qilish uchun shart-sharoitlar yaratib berishi lozim. Odamlarni 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'shib ketgan taqdirda samarali bo'ladi. Kadrlarni rejalashtirish quyidagi savollarga javob berishi lozim:

-qanday malakali qancha xodim qachon va qayerda bo'ladi?

-kerakli xodimni ijtimoiy zarar yetkazmagan holda qanday qilib jalb qilish va ortiqcha xodimni qisqartirish mumkin?

-xodimni ularning qobiliyatlariga muvofiq qanday qilib yaxshiroq foydalanish mumkin?

-yangi yuqori malaka talab qiladigan ishlarni bajarish uchun qanday kadrlarning rivojlanishini ta'minlash va ishlab chiqarishning talab-ehtiyojlariga muvofiq ularning bilimlarini qo'llab-quvvatlab turish mumkin?

-kadrlarga doir rejalashtirilgan tadbirlar qanday xarajatlar qilinishini 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.

**Mehmonxonalarda kadrlarni rejalashtirishga qo'yiladigan talablar.** Xodim bilan ishlashning tezkor rejasini ishlab chiqish uchun maxsus ishlab chiqilgan anketalar yordamida quyidagi axborotni to'plash zarur:

- xodimning doimiy tarkibi to'g'risidagi ma'lumotlar (ismi, otasining ismi, familiyasi, turar joyi, yoshi, ishga kirgan vaqti va x.k.).

-xodimning tuzilishi to'g'risidagi ma'lumotlar (malakasi, jinsi, yoshi, millati; nogironlarning salmoi, ishchilar, xizmatchilar, malakali ishchilar va shu kabilarning salmoi);

- 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;

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

- davlat va huquqiy mehmonxonalar tomonidan ko'rsatiladigan ijtimoiy harakterdagi xizmatlar haqida ma'lumotlar (qonunlarga, tarif nomalariga muvofiq ixtiyoriy ravishda ijtimoiy ehtiyojlarga ajratiladigan xarajatlar).

Anketalarni shunday tuzish kerakki, toki ular ishlab chiqarish maqsadlari bilan bir qatorda kadrlarni rejalashtirishga ham xizmat qilsin. Xodim haqidagi ma'lumotlarni tartibga solish mumkin.

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 - buning ma'nosi shuki, axborot mazkur aniq holatda qancha xajmda 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;

bir xillik - ma'lumotlar noaniq bo'lmasligi, ularni talqin qilishda materialning semantik, sintaktik va mantiy 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 metodikasi 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 kechiqmasligi zarur.

**Mehmonxona xo'jaligida kadrlarni rejalashtirishning asosiy turlari va bosqichlari.** Xodimga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish kadrlarni rejalashtirish jarayonining boshlanich 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.

Mehmonxonalarda xodim bilan ishlash muammolaridan biri kadrlarni jalb qilish paytidagi mehnatga ko'nikishini boshqarishdir. Xodimning mehmonxona bilan o'zaro hamkorligi jarayonida ularning o'zaro moslashuvi vujudga keladi, uning asosini xodim tomonidan sekin-asta mehnatning yangi kasbiy va ijtimoiy-iqtisodiy shart-sharoitlariga kirib borishi tashkil etadi. Ko'nikishning ikki yo'nalishi ajratib ko'rsatiladi:

- boshlang'ich ko'nikish, ya'ni kasb faoliyati tajribasiga ega bo'lmagan yosh kadrlarning moslashuvi (mazkur holda gap o'quv yurtlarining bitiruvchilari haqida boradi);

- ikkilamchi ko'nikish, ya'ni kasb faoliyati sohasida tajribaga ega bo'lgan xodimlarning moslashuvi (odatda bular faoliyat obyekti o'zgartiruvchilar yoki masalan, rahbar lavozimiga o'tganda kasbiy rolini o'zgartirganlar).

Mehnat bozori faoliyat ko'rsatayotgan sharoitda ikkilamchi ko'nikishning ahamiyati ortadi. Bunda yosh xodimning birlamchi ko'nikishiga katta e'tibor berayotgan xorijiy firmalarning ish tajribasini diqqat bilan o'rganish zarur. Xodimning mazkur toifasi mehmonxonalar ma'muriyati tomonidan alohida g'amxo'rlik ko'rsatishga muhtoj bo'ladilar.

Xodimni ozod qilish yoki qisqartirishni rejalashtirish kadrlarni rejalashtirishda muhim ahamiyatga egadir. Ishlab chiqarish yoki boshqarishning ixchamlashuvi natijasida ishchi kuchining ortiqchaligi vujudga keladi. Xodimni ozod qilishni rejalashtirish tashqi mehnat bozoriga malakali kadrlarni berib yuborish va mazkur xodimlar uchun ijtimoiy qiyinchiliklar vujudga keltirishga barham berish imkonini tudiradi. Xodimni boshqarish sohasidagi mazkur faoliyat keyingi vaqtlargacha amalda vatanimiz mehmonxonalarida rivojlanmadi.

Ishdan bo'shayotgan xodim ishlarini rejalashtirish bo'sh turlarini tasniflashga asoslanadi. Tasniflash mezoni sifatida xodimning mehmonxonadan o'z ixtiyori bilan ketish darajasi hisoblanadi:

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

Mehmonxonadan ketish singari voqeaning muhimligi tufayli bo'shovchi xodimlar bilan ishlashda xodimni boshqarish xizmatlarining asosiy vazifasi mana shu boshqa ishlab chiqarish, ijtimoiy, shaxsiy vaziyatga o'tishni iloji boricha yumshatishdan iboratdir. Bular ayniqsa bo'shshlarning keyingi ikki turiga taalluqlidir.

Pensiyaga chiqish oqibatida mehmonxonadan ketish bo'shshlarning 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 sohada jiddiy o'zgarishlar bilan bog'liqdir. Uchinchidan, kishining turmush tarzida muhim o'zgarishning sodir bo'lishi uning atrofida 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. Mehmonxonalarining yoshi ulg'ayib qolgan xodimlarga munosabati (shuningdek, tegishli davlat siyosati ham) boshqaruv madaniyati darajasi va iqtisodiy tizim ma'naviylik darajasining mezonini 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 da'vogarning imkoniyatlarini ham hisobga olish zarur. Xodimdan foydalanishni rejalashtirish vaqtida ularga shunday talablar qo'yiladiki, toki xodim kasb kasalligiga uchramasin, erta nogiron bo'lib qolmasin, ishlab chiqarishda 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 zaxira tarzida saqlab turish zarur.

**Mehmonxonada kadrlarini o'qitish va rivojlantirish.** Mehmonxonalarda ta'lim olishga ehtiyoj mavjud bo'lib, u xodimlarni qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirishni ham qamrab oladi. Xodimga ta'lim berishni rejalashtirish korxonada ichidagi, undan tashqaridagi ta'lim va mustaqil tayyorgarlik ko'rishni o'z ichiga oladi. Xodimga ta'lim berishni rejalashtirish ishlovchilarning o'z ishlab chiqarish resurslaridan foydalanish, tashqi mehnat bozoridan yuqori malakali kadrlar izlamaslik imkonini beradi.

Bundan tashqari, bunday rejalashtirish xodimning harakatchanligi va o'zini-o'zi boshqarishi uchun shart-sharoitlar yaratib beradi. U xodimning ishlab chiqarishdagi o'zgargan sharoitga o'sha ish o'rnining o'zida moslashuvi jarayonini tezlashtiradi. Amaliyotda mehmonxonada xodimini o'qitish (ta'lim berish)ning ikki shakli mavjud: ish o'rnida va undan tashqarida ta'lim berish.

Ish o'rnida ta'lim berish ancha arzon va tezkorlik bilan ajralib turadi. U kundalik ish bilan bog'liq bo'lib, xodimning ta'lim jarayoniga kirishini osonlashtiradi, bu ayniqsa auditoriyalarda ta'lim olishga o'rganmagan xodimlar uchun qulaydir. Ish o'rnidagi ta'limning muhim usullari topshiriqlarning murakkablashtirib borilishi usuli, ish o'rnini almashtirish, tajriba hosil qilish, ishlab chiqarish yo'l-yo'riqlari berish,

xodimlarning assistentlar sifatida ishlashini yo'lga qo'yish, bir qism vazifalarini va javobgarligini boshqalarga berishdir. Ish joyidan tashqarida ta'lim berish ancha samarali hisoblanadi, lekin u qo'shimcha moliyaviy xarajatlar bilan va xodimni xizmat vazifalarini bajarishdan chalg'itish bilan bog'liqdir. Bunda muhit ongli ravishda o'zgartiriladi va xodim kundalik ishdan uzilib qoladi.

Ish joyidan tashqarida ta'lim berishning muhim usullari: ma'ruzalar o'qilishi, ishbilarmonlik o'yinlari o'tkazish, aniq ishlab chiqarish vaziyatlarini tahlil qilish, konferensiya va seminarlar o'tkazish, tajriba almashish guruhlarini tashkil etish, sifat to'garaklarini tashkil qilishdan iborat.

Xodimga sarflanadigan xarajatlar mehmonxonaning ishlab chiqarish 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:

-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.

Xodimga sarf etiladigan xarajatlarni rejalashtirishda birinchi navbatda xarajatlarning quyidagi moddalarini nazarda tutish zarur:

-asosiy va qo'shimcha ish haqi, ijtimoiy sug'urtaga mablarlar 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 psixofiziologiyasi va ergonomikasi, texnika estetikasi talablariga rioya qilish) mehmonxonada sog'lom-psixologik vaziyatni vujudga keltirish xarajatlari, ishchi o'rinlarini tashkil etish xarajatlari.

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'langan 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, ishlab chiqarishda shikastlanish darajasi ortadi, erta nogiron bo'lib qolish boshlanadi. Bularning hammasi xodim bilan bog'liq bo'ladigan xarajatlarni oshiradi, mahsulot tannarxining ko'tarilishi va uning raqobatga bardosh berishi darajasini pasaytirishga olib keladi.

## **6-MAVZU. MEHMONXONALARDA XODIMLAR TARKIBINI SHAKLLANTIRISH**

### **Reja**

- 1.Mehmonxonalarda xodimlar tarkibini shakllantirish manbalari
- 2.Mehmonxonalarda nomzodlarning zaruriy bilim, malakasi va ko‘nikmasiga qo‘yilgan talablar.
- 3.Mehmonxonalar va boshqa turizm korxonalarini uchun kadrlarni optimal tanlash.

Personal yollash uchun javobgar - kadrlar bo‘limi xodimlari bo‘lib, ularning majburiyatlariga yangi nomzodlarni to‘plash, firmada yangi lavozim, ish joylarini ochish kiradi. Ular o‘z kompaniyasi xodimlari orasidan mos keluvchi nomzodlarni izlash, o‘z tarmoqlari xizmatchilari va hamkasblaridan so‘rash, gazetalarda reklama e‘lonlarini chop etish, mehnatga joylashtirish bo‘yicha davlat va xususiy agentliklar bilan hamkorlik qilish, mehnatga joylashtirish bo‘yicha kasaba uyushma byurolariga murojaat qilish, kollej talabalari orasida nomzodlar izlash bilan shug‘ullanadi.

Nomzodlarni ishga jalb qilish manbalari quyidagilar:

1. Tashkilot ichida izlash.
2. Xodimlar yordamida tanlash.
3. O‘zini namoyon etgan nomzodlar.
4. Televidiniya, radio, gazeta kabi ommaviy axborot vositalarida e‘lonlar berish.
5. Institut va boshqa o‘quv muassasalariga chiqish.
6. Davlat mehnat agentliklari.
7. Personal tanlash bo‘yicha xususiy agentliklar.

Ko‘p tashkilotlar o‘zida rezerv tayyorlashni ma‘qul ko‘radi: xodimlarining xizmat bo‘yicha

ko‘tarilishi arzonroq tushadi. Bundan tashqari ularning manfaatdorligi kuchayadi, psixologik

muhit yaxshilanadi.

Ichki rezervlar hisobidan kadrlarni to‘plashning keng tarqalgan usuli - malakali xodimlarni taklif qilish bilan ochilayotgan vakansiya haqida axborot tarqatish hisoblanadi.

Ichki rezervlar hisobiga kadrlar yollashning kamchiligi sifatida tashqaridan yangi qarashlarga ega bo‘lgan kishilarning kelmasligi ko‘rilishi mumkin.

Tashkilotlarda kadrlarni yollashning eng muhim bosqichlari quyidagilar:

- kadrlar komissiyasini tashkil etish;
- ish joylari bo‘yicha talablarni shakllantirish;
- ommaviy axborot vositalarida tanlov haqida e‘lon berish;
- nomzodlarni tibbiy va ishga layoqatliligini tekshirish;
- nomzodlarning ruhiy holatini tekshirish;
- nomzodlarning qiziqishlari va salbiy odatlarini tahlil qilish;
- nomzodlarning reyting bo‘yicha umumiy baholanishi va yakuniy ro‘yxatning tuzilishi;
- kadrlar komissiyasining bo‘sh joyga nomzod tanlash bo‘yicha xulosasi;
- lavozimga tasdiqlash, shartnoma tuzish;

- nomzodning hujjatlarini rasmiylashtirish va xodimlar bo‘limiga topshirish.

Tanlovda qaror chiqarish uchun kerakli axborotni yig‘ishda uchta asosiy uslubdan foydalaniladi: sinovlar, suhbatlar va baholash markazlari.

Rahbariyat inson resurslarining umumiy sifatini oshirishga harakat qilar ekan, xodimlarni muntazam o‘qitish va tayyorlash tizimlarini o‘tkazishi kerak. Kadrlarni tayyorlash - mehnat unumdorligini oshirishga yordam beruvchi ko‘nikmalarga o‘rgatishni bildiradi.

Barcha yangi xodimlarda kompaniya maqsadlari, uning strategiyasi va faoliyat uslublari haqida aniq tasavvur hosil qilish uchun ko‘pgina yirik va mayda korxonalar yangi qabul qilingan xodimlarni yollash dasturlariga ega. Ular bir-birlaridan farq qilsalarda, odatda xodimlarni quyidagi mavzular bilan tanishtirish zarur:

- kompaniya tarixi va tashkiliy tuzilmasi;
- yollashning umumiy shartlari: ish vaqtidan tashqari mehnatga ehtiyojlar, ish haqi beriladigan kunlar, bo‘shatish tartibi va hokazolar;
- xodimlar xulq-atvorlarining umumiy qoidalari;
- qo‘shimcha to‘lovlar tizimlari, sug‘urta nafaqalari va ta‘til berish amaliyotini o‘z ichiga

olgan holda, mehnat majburiyatlari va javobgarlik tizimi.

Ishchi va xizmatchilarni o‘qitish o‘z ichiga to‘rtta bo‘g‘inni oladi.

1. Professional tayyorgarlik. Ishchi va xizmatchilarning boshlang‘ich, o‘rta va oliy professional tayyorgarligi mavjud. Bunda ta‘lim to‘g‘risida hujjat (diplom, shahodatnoma) beriladi. O‘qish muddati 1 yildan 6 yilgacha.

2. Malaka oshirish. Professional kurslar, menejerlar maktablari, malaka oshirish faqultetlari va biznes institutlarida bajariladi. O‘qish muddati 1 kundan 1 yilgacha.

3. Kadrlarni qayta tayyorlash. O‘quv yurtlarida amalga oshiriladi. Bunda ishchilar ikkinchi kasb, xizmatchilar esa ikkinchi mutaxassislikni egallaydilar. O‘qish muddati 2oydan 2 yilgacha.

4. Oliy o‘quv yurtidan keyingi qo‘shimcha o‘qitish. Aspirantura yoki doktoranturada oliy kasbiy yoki ilmiy malakaga ega bo‘lish uchun amalga oshiriladi. O‘qish muddati 2-4 yil.

Kadrlarni o‘qitish quyidagi hujjatlarda qayd qilinadi:

- kadrlar tayyorlash rejalari;
- o‘quv dasturlari;
- kadrlarni o‘qitish bo‘yicha yillik hisobotlar;
- kadrlarni o‘qitish bo‘yicha xo‘jalik shartnomalari;
- xizmatchilarning shaxsiy ishlari;
- diplom (bitiruv) ishlari;
- xizmatchilar stajirovkalari haqida hisobotlar.

Personal yollash uchun javobgar - kadrlar bo‘limi xodimlari bo‘lib, ularning majburiyatlariga yangi nomzodlarni to‘plash, firmada yangi lavozim, ish joylarini ochish kiradi. Ular o‘z kompaniyasi xodimlari orasiday mos keluvchi nomzodlarni izlash, o‘z tarmoqlari xizmatchilari va hamkasblaridan so‘rash, gazetalarda reklama e‘lonlarini chop etish, mehnatga joylashtirish bo‘yicha davlat va xususiy agentliklar

bilan hamkorlik qilish, mehnatga joylashtirish bo'yicha kasaba uyushma byurolariga murojaat qilish, kollej talabalari orasida nomzodlar izlash bilan shug'ullanadi.

**Kadrlarni to'plash.** Nomzodga bo'lgan talablar aniqlangach (lavozim yo'riqnomasi, malakaviy karta va boshqa shakldagi hujjatlar); kadrlar bo'limi keyingi bosqichni amalga oshirishga kirishishi mumkin: ya'ni etarli malakaga ega nomzodlarni tanlash. Bunda korxonada sarflashi mumkin bo'lgan byudjet va birlamchi inson resurslari asosiy limitlovchi ko'rsatkich bo'lib xizmat qiladi. Moskvada "Mc Donalds" kompaniyasining ish o'rinlariga tanlovning amalga oshirilishi o'n minglab nomzodlarning kelishiga sabab bo'lib, noto'g'ri rejalashtirilgan nomzodlarni jalb qilinishi holatiga misol bo'la oladi.

Nomzodlarni jalb qilishda tashkilot bir qancha qulayliklar va kamchiliklarga ega bo'lgan qator usullarni qo'llashi mumkin:

1. Tashkilot ichida izlash. Mehnat bozoriga chiqishdan oldin ko'pgina tashkilotlar o'z uyida nomzodlarni qidirib ko'radi. Ichki qidiruvning keng tarqalgan usullaridan biri bo'sh ish o'rinlari to'g'risida ichki axborot vositalarida e'lonlar chop etish: korxonada gazetalar, devoriy gazetalar, mahsus va axborot varaqalari, shuningdek, bo'linma rahbarlariga nomzodlarni tavsiya etish uchun murojlat va kerakli tavsifga ega xodimlarning shaxsiy ishlari tahlili. Nomzodlarni korxonada ichida tanlash sezilarli moliyaviy xarajatlarni talab etmaydi, xodimlar ko'z oldida rahbariyat obro'sini oshiradi, tanlangan xodimlar to'g'ridan-to'g'ri korxonada integratsiyalashuviga yo'l ochadi. SHu bilan bir vaqtda ichki qidiruvga qobilyatli salohiyatli xodimlarini o'zi uchun saqlab qoluvchi bo'linma rahbarlari tomonidan to'sqinlik qilishi mumkin. Bundan tashqari ichki qidiruv xodimlar soni chegeralanganligi va talabga mos nomzodlar kam bo'lishi ehtimoli bilan xarakterlidir.

2. Xodimlar yordamida tanlash. Kadrlar bo'limi korxonada personaliga o'z tanishlari va qarindoshlari orasidan norasmiy qidiruvda yordam so'rab, murojlat qilishi mumkin. Bu metod, birinchidan, kichik xarajatlar, ikkinchidan, tashkilot vakillari bilan uzviy aloqa orqali nomzodlar mutanosibligining yuqori darajada ta'minlanishi bilan o'ziga xosdir. Bu metodning kamchiligi uning norasmiyligi bilan bog'liq - oddiy xodimlar nomzodlarni tanlash jabhasida professional emas, har doim ham ish o'rinlari to'g'risida to'liq ma'lumotga ega emas va ko'pincha o'zlariga yaqin insonlar salohiyatiga ob'ektiv munosabatda bo'lmaydi. Nomzodlarni jalb etishda faqatgina ushbu metodning qo'llanishi - har qanday jamiyatda tashkilot rivojlanishiga to'sqinlik qilluvchi urug'-aymoqchilik va mahalliychilik illatlariga olib kelishi mumkin.

O'zini namoyon etgan nomzodlar. Istalgan tashkilotga xatlar, telefon qo'ng'iroqlari orqali ish qidiruvchilardan murojlatlar keladi. Tashkilot ayni paytda ulargatalabi bo'lmasada, to'g'ridan-to'g'ri ularni inkor etmasligi kerak chunki, ularning bilim va malakasi kelajakda foydali bo'lishi mumkin. SHunday ma'lumot bazasini ushlab turish qimmatga tushmaydi va tashkilot qo'l ostida taxminiy nomzodlar rezerviga ega bo'lishi imkonini beradi. Ba'zi tashkilotlar o'zining "Ochiq eshiklar kuni" tadbirini o'tkazadi. Bunda barcha hohlovchilar korxonada faoliyati, ishlab chiqaradigan mahsulot, mehnat shartlari, ishlab chiqarish quvvati va boshqalar bilan tanishishi mumkin.

4. Televidiniya, radio, gazeta kabi ommaviy axborot vositalarida e'lonlar berish.

Ushbu metodning asosiy ustunligi – kam xarajatlar bilan aholi keng qatlamini qamrab olish. Kamchiligigi esa shundan iboratki, ommaviy axborot vositalaridagi e'lonlar talabga javob bermaydigan nomzodlarning ko'plab murojlat etishiga olib keladi.

Arizalarni ko'rib chiqish va birlamchi tanlov jarayoniga juda ko'p vaqt va mashaqqat ketishi mumkin. Ushbu metod ommaviy kasblar uchun nomzodlarni tanlashda qo'l keladi, masalan, yangi yirik ob'ektlarni qurish uchun ishchilarni yollash. Bunda qaysi soha uchun xodimlar kerak bo'lsa, e'lonlar shu soha bilan bog'liq matbuotda chop etiladi, masalan, agar kompaniyaga moliya direktor zarur bo'lsa, u holda moliyaviy va buxgateriya nashrlaridan foydalaniladi. Qidiruvning bunday usuli salohiyatli nomzodlar sonini chegaralaydi, ularning yuqori darajadagi malakasini ta'minlaydi va keyingi bosqich tanlovini ancha osonlashtiradi.

5. Institut va boshqa o'quv muassasalariga chiqish. Ko'pgina etakchi tashkilotlar "yoshqon"- yangi, yosh mutaxassislarni jalb etish uchun metoddan foydalanadi. O'quv mutaxassislariga chiqar ekan, tashkilot kompaniya prezintatsiyasini o'tkazadi, mahsulotni namoyish etadi, turli videofilmlardan foydalanadi, bo'lajak bitiruvchilar bilan suhbat o'tkazib, ular qiziqqan savollarga javob beradi. Kompaniya vakillari bilan suhbat o'tkazish nomzodlar ro'yxatini yaratish imkonini beradi va boshqa metodlardan farqli o'laroq, tanlov darajasi yuqori bo'lib, keyingi bosqich tanlovlariga ketadigan vaqt va moliyaviy xarajatlarni qisqartiradi. Ammo shu bilan birga bu metod ko'lami chegeralangan: direktor tanlash uchun institutga borish unchalik haqiqatga to'g'ri kelmaydi.

6. Davlat mehnat agentliklari. Ko'pgina zamonaviy davlatlar hokimiyati ish qidirib yordam so'rab murojlat etganlar uchun maxsus organlar tashkil etib, aholi ish bilan ta'minlanganlik darajasini oshirishga ko'mak beradi. Rossiya Federatsiyasida bunday muassasalar ishga joylashish bo'yicha Federal byuro deb nomlanib, ular har bir ma'muriy okrug – viloyatlar, munitsipal okruglar to'g'risida – yoshi, ma'lumoti, kvalifikatsiyasi, malakaviy tajribasi, qiziqqan kasbi to'g'risida ma'lumotlar bazasiga ega. Xodimlarga ehtiyoj mavjud tashkilotlar ushbu ma'lumotlar bazasiga kirish imkoniyatiga ega. Ushbu usul kamxarj, biroq keng ko'lamdagi salohiyatli nomzodlarni qamrab ololmaydi, chunki ish bilan ta'minlash agentliklariga faqatgina aholining ma'lum qatlamgina murojlat etadi, eng avvalo mehnat ta'tilidan qaytgan ayollar va uy bekalari.

7. Personal tanlash bo'yicha xususiy agentliklar. Oxirgi 30 yil ichida personal tanlash iqtisodiyotning keng ko'lamda rivojlanayotgan jabhasiga aylanib ulgurdi.

Ko'pgina mamlakatlarda, shu jumladan, bizning davlatda ham, bu soha bilan shug'ullanuvchi yuzlab xususiy kompaniyalar mavjud. Har bir agentlik o'z ma'lum bazasiga ega, shuningdek, mijozning talabiga ko'ra maxsus nomzodlarni tanlash jarayonini amalga oshiradi. Xizmatlar bo'yicha to'lov nomzodning muvaffaqiyatli tanlangani holda amalga oshiriladi va yillik ish haqining 30%-50%ini tashkil etadi. Xususiy agentliklar etarli darajada yuqori sifatli nomzodlar bilan ta'minlaydi, ularning barcha talablariga javob berishi va keyingi tanlab olish jarayonini oson kechishiga imkon beradi.

Ko'p tashkilotlar o'z ichida rezerv to'plashni amalga oshirishni ma'qul ko'radi: o'z xodimlarini xizmat bo'yicha ko'tarilishi arzonroq tushadi. Bundan tashqari ularning manfaatdorligi kuchayadi, ma'naviy iqlim yaxshilanadi.

Ichki rezervlar hisobidan kadrlarni to'plashning keng tarqalgan usuli – malakali xodimlarni taklif qilish bilan ochilayotgan vakansiya hakida axborot tarqatish hisoblanadi. Ichki rezervlar hisobiga kadrlar yig'ishning kamchiligi sifatida tashqaridan yangi qarashlarga ega bo'lgan kishilarning kelmasligi ko'rilishi mumkin.

Kadrlarni rejalashtirishni boshqarishning bu bosqichida to'plash natijasida hosil qilingan rezervdan rahbariyat eng mos nomzodlarni tanlaydi. Tanlov haqidagi ob'ektiv qaror, vaziyatga qarab nomzodning ma'lumoti, kasbiy ko'nikmalar darajasi, oldingi ish tajribasi, shaxsiy sifatlariga asoslanishi mumkin.

Ko'p kompaniyalarda nomzodlardan kerakli xodimni yoki xodimlar guruhini tanlash odatda bir xil bosqichlardan iborat.

Korxonalarda kadrlarni tanlash personal to'plashning eng muhim bosqichlaridan bo'lib, quyidagi bosqichlardan iborat bo'ladi:

- kadrlar komissiyasini tashkil etish;
- ish joylari bo'yicha talablarni shakllantirish;
- ommaviy axborot vositalarida tanlov haqida e'lon berish;
- nomzodlarni tibbiy va ishga layoqatliligini tekshirish;
- nomzodlarning ruhiy holatini tekshirish;
- nomzodlarning qiziqishlari va salbiy odatlarini tahlil qilish;
- nomzodlarni reyting bo'yicha umumiy baholanishi va yakuniy ro'yxatning tuzilishi;
- kadrlar komissiyasining bo'sh joyga nomzod tanlash bo'yicha xulosasi;
- lavozimga tasdiqlash, shartnoma tuzish;
- nomzodning hujjatlarini rasmiylashtirish va xodimlar bo'limiga topshirish.

Eng avvalo, umumiy nomzodlardan bir nechta eng mos keluvchilari tanlab olinadi, bunda to'ldirilgan standart shaklli anketa yoki nomzod tomonidan uning ma'lumoti, ish tajribasi va shaxsiy ma'lumotlari haqida berilgan yig'ma ma'lumotnoma (rezyume) asos bo'lib xizmat qiladi.

Tanlovda qaror chiqarish uchun kerakli axborotni yig'ishda uchta asosiy uslub ishlatiladi: sinovlar, suhbatlar va baholash markazlari.

**Suhbatlashishlar** – kadrlar tanlashning keng tarqalgan usullaridan biri. Suhbatni samarali o'tkazishning ayrim umumiy tavsiyalari:

1. Nomzod bilan o'zaro tushunishni o'rnatish va unga o'zini erkin tutish imkoniyatini bering.
2. Butun suhbat davomida e'tiborni mehnatga bo'lgan talablarga qarating.
3. Birinchi taassurot bo'yicha baholamang. Barcha axborotni olguncha sabr qiling.
4. Barcha nomzodlar uchun tuzilgan savollar to'plamini tayyorlang. SHu bilan birga boshqa vujudga keluvchi masalalarni o'rganish uchun etarli darajada egiluvchan bo'ling.



Suhbatlashish orqali uning malakasi haqidagi va boshqa ma'lumotlar aniqlanadi, nomzod shaxsi haqida tasavvur hosil qilinadi. Ish xarakteriga qarab nomzodga test yoki bir nechta testlardan o'tish taklif qilinadi.

Suhbatdan so'ng ular bilan bevosita boshliq tanishib, rahbariyat bilan kelishgan holda eng kerakli xodimni tanlab oladi. SHunday qilib, nomzod unga taklif qilingan shartlarga ko'nganda va haqiqatan ham berilgan ma'lumotlarga mos kelganda, talabgorlarni izlash va o'rganish jarayoni tugallangan hisoblanadi.

Suhbatlashish kompaniya ehtiyojlarini hisobga oluvchi standart tartib bo'yicha o'tkazilgandagina samarali bo'ladi. Suhbat o'tkazishga jiddiy tayyorlanish, nomzodlar uchun qulay, norasmiy muhit yaratish, savollarni to'g'ri tuzish kerak. Savollar xodimning tarjimai holi va ish tajribasi, uning professional intilishlari, bilimlari, ko'nikmalari va qiziqishlarini qamrab olishi zarur.

Quyida shunday namunaviy savollar berilgan.

Mehnat biografiyasi bo'yicha:

1. Nima uchun ishingizni o'zgartirmokchisiz?
2. Hozirgi ishingizning eng yokmaydigan tomoni nima?
3. Hali tugamagan ishingiz oldida qanday maqsadlar qo'ygansiz?

YAngi lavozim bo'yicha:

1. Bu lavozimdan nima kutayapsiz?
2. Bu ishning qaysi tomonlari siz uchun eng murakkab?

Kadrlarni tanlash

Da'vogar

Arizani to'ldirish SHaxsiy anketali xatlar

Tanlov suhbatlari (intervyu)

Boshlang'ich tanlov

Test

Hujjatlar asosida qabul qilmaslik

Takroriy suhbat yoki kunduzgi tashrif

Asosiy ma'lumotlari.

## **7-MAVZU. MEHMONXONALARDA MARTABA TUSHUNCHASI MOHIYATI**

### **Reja**

1. Mehmonxonalar da martaba tushunchasi .
2. Mehmonxona ichidagi martaba yo'nalishlari: vertikal yo'nalish, gorizonta l yo'nalish, markazga intiluvchan yo'nalish.

**Kar'era** — fransuzcha (carriere)dan tarjima qilinganda olg'a qarab muvaffaqiyatli siljish ma'nosini berib, bugungi kunda ijtimoiy, xizmat, ilmiy va faoliyatning boshqa turlarida mansab lavozimida muvaffaqiyatli o'sish sifatida tushuniladi.

Amaliy karera — xodim faoliyatning biror sohasida yuqoriga ko'tarilishi, ko'nikmalari, qobiliyati, malakasi hamda faoliyati bilan bog'liq holda rag'batlantirish

miqdorining o'zgarishi, hayotda tanlangan yo'li bo'yicha olg'a qarab harakati, mashhur bo'lishi, shuhrat qozonishidir.

Zamonaviy menejmentda karera ikki nuqtai nazardan baholanadi.

Birinchi, karera — inson hayoti davomida egallaydigan xizmat vazifalari, lavozimlari jamlanmasidir. Buni maqsadli karera, deb ham atashadi.

Ikkinchi, esa, karera — inson hayoti davomida ro'y beradigan qadriyatlar va qiziqishlar o'zgarishidir.

Buni sub'ektiv karera, deb atashadi.

Kasb karerasi — bilim, ko'nikma, mahorat o'sishidir. Kasb karerasi ixtisoslik (kasb faoliyati boshida tanlangan ixti-soslikni chuqurlashtirish) yoki keng ixtisoslashtirish (yangi va turdosh kasblarni egallash) yo'nalishida bo'lishi mumkin.

Kasb karerasi xodim o'z kasbiy faoliyati davomida turli: o'qish, ishga joylashish, lavozimda o'sish, pensiyaga chiqish bosqichlarini bosib o'tish xususiyatiga ega.

Xodim mazkur bosqichlarni turli tashkilotlarda bosib o'tishi mumkin.

**Dastlabki bosqich**da inson maktabda o'qiydi, o'rta maxsus, oliy ma'lumot oladi. Bu odatda 25 yoshgacha davom etadi. Ana shu davrgacha o'zining ehtiyojlari va imkoniyatlariga javob beradigan faoliyat turini topish uchun bir necha xil ish bilan shug'ullanishi mumkin.

Agar u shunday faoliyat turini topa olsa, uning shaxs sifatida ijtimoiy shakllanishi boshlanadi.

Tiklanish bosqichi taxminan besh yil — 25 dan 30 yoshgacha davom etadi. Ana shu davrda xodim kasb egallaydi, zarur ko'nikmalar hosil qiladi, uning malakasi shakllanadi, mustaqillikka erishishga ehtiyoj tug'iladi. Odatda shu davrda inson oila quradi. SHuning uchun uning mehnatiga to'lanadigan haq miqdoriga qiziqishi kuchayadi.

O'sish bosqichi 30 yoshdan 45 yoshgacha bo'lgan vaqtni qamrab oladi. Ana shu davrda malaka oshishi, xizmat lavozimida o'sish jarayoni davom etadi. Ayni vaqtda xodimlarda amaliy tajriba, ko'nikmalar, mahorat, o'zligini namoyon qilishga ehtiyoj, yanada yuqori maqomga va ko'proq mustaqillikka ega bo'lishga intilish ortadi.

**Barqarorlik bosqich**ida avvalgi davrlarda erishilgan muvaffa-qiyatlarni mustahkamlashga bo'lgan intilish kuchayadi va u 45 yoshdan 60 yoshgacha bo'lgan davrni qamraydi.

Ana shu bosqichda malakani takomillashtirish cho'qqisiga erishiladi. Xodimning malakasi jo'shqin faoliyat va maxsus ta'lim orqali yanada oshiriladi. O'z kasbining ustasiga aylangan xodim ish uslublarini shogirdlariga o'rgatishga harakat qiladi. Xodim xizmat lavozimida ko'tarilib boradi. Unga nisbatan hamkasblari, jamoa a'zolarining hurmat- e'tibori ortadi. Bu davrda xodimning ko'pgina ehtiyojlari qondirilgan bo'lsada, uni hali ham mehnatga haq to'lash miqdori qiziqtiradi. SHu bilan birga unda daromad olishning boshqa manbalari (foydaga sheriklik, aksiyalari uchun dividend olish va hokazolar)ga ham qiziqish ortadi.

**Yakuniy bosqich** 60—65 yoshni qamrab oladi va xodim pensiyaga chiqish taraddudini ko'radi. U o'ziga munosib vorisni tayyorlash harakatiga tushadi. Ana shu davrda lavozimda o'sish (karera) tanglik xususiyatiga ega bo'lsa ham xodimlar o'z ishlaridan tobora kamroq qoniqish hosil qilishlariga qaramasdan o'zlari va

tengdoshlaridan g'ururlanish hislari juda kuchli bo'ladi. Mazkur bosqichda xodimlar ish haqi darajasi barqaror bo'lishini xohlaydilar, pensiyaga chiqqanlaridan so'ng oladigan pensiyalari miqdoriga qo'shimcha daromad topish harakatida bo'ladilar.

Nafaqadan so'ng bosqich davrida mazkur korxonadagi (faoliyat turidagi) karera nihoyasiga etadi. Bu davrga kelib, korxonada ishlabturgan vaqtda shug'ullanish imkoniyati bo'lmagan faoliyatning boshqa turlarida (qiziqishi bo'yicha badiiy ijod, bog'dorchilik, kolleksiyalar to'plash, jamoatchilik ishlari bilan shug'ullanish va hokazolar) o'zligini namoyon qilish imkoniyati paydo bo'ladi.

**Real karera** — lavozimda amalga oshirilgan, erishilgan o'sishdir. Bunda xodimning muayyan davr ichida faoliyatning tegishli turida aniq bir korxonaga yoki tashkilotdagi lavozimda o'sishi tushuniladi.

**Salohiyatli karera** — lavozimda rejalashtirilgan, yoki ehtimol tutilgan o'sishdir. Xodim mehnat faoliyati va hayotiy yo'li davomida o'z rejalari, ehtiyojlari, qobiliyatlari, maqsadlarini ko'zlab lavozimda o'sishni orzu qilishi, xohlashi salohiyatli karera hisoblanadi. Ana shunday istak xodim faoliyatini tashkil etishiga sezilarli darajada ta'sir ko'rsatadi. Bu umidlar to'la yoki qisman ro'yobga chiqishi, umuman amalga oshmay qolishi mumkin.

**Desant karera** deyilganda rahbarlik lavozimini kutilmagan holda egallash tushuniladi. Ushbu lavozimni egallash zarurati va bu kareraning davomiyligi turli sabablarga: korxonaga rahbariyatini mustahkamlash, rahbariyatga amaliy yordam ko'rsatish zarurati va hokazolarga bog'liqdir.

Ushbu vazifani bajarishga layoqatli xodimlar taklif etilgan har qanday lavozimni egallagan holda barcha ko'rsatmalarni ado etishga tayyordirlar. Mazkur karera ishtiyoqmandlari uchun biror rahbarlikni amalga oshirish jarayoni emas (chunki ularning ko'pchiligi umuman biror samarali faoliyat ko'rsatish layoqatiga ega bo'lmaydilar), balki lavozim kursisini egallash muhimdir.

**Jadal karera.** Tashkiliy tizim pillapoyalari bo'yicha o'ta tezkor, ayni vaqtda izchil ko'tarilish lavozimda o'sishning ushbu turiga mansubdir. Bu odatda iqtidorli, iste'dodli, yuksak salohiyatlarga ega xodimlarga xos. Ular qoidaga ko'ra bir lavozimda uzog'i bilan 1—3 yil davomida bo'ladilar.

**Normal karera.** Bu xodimning uning kasb tajribasi va malakasi oshishiga qarab lavozimda bosqichma-bosqich ko'tarilishidir. Bu kareraning davomiyligi xodim faol mehnat faoliyati davomiyligiga tengdir. O'rtacha bu xodim 40 yoshgacha bo'lgan davr uchun xarakterlidir. Normal karerada xodim bir lavozimda o'rtacha 3—5 yil davomida bo'ladi.

**Sust karera** bir lavozimda uzoqroq muddatda ushlanib qolish xususiyati bilan farqlanadi. Odatda bu davr normal kareraga qaraganda o'rtacha 1,5—2 barobar ko'p, ya'ni 5—10 yilga teng demakdir. Lavozimda bu darajada sust o'sish sabablari ko'p jihatdan uning kasbiy va shaxsiy sifatlari, hamkasblari, mehnat jamoasi, rahbariyat bilan munosabatlari orqali izohlanadi.

**Tipik karera** deyilganda xodimning kasbiy mahorat cho'qqisiga erishishi, malakasi umume'tirof etilishi, korxonaga tashkiliy tuzilmasida eng yuqori lavozim darajasiga ko'tarilishi bosqichma-bosqich, ushbu kasbiy va shaxsiy sifatlar muttasil takomillashib borishi uyg'un holda ro'y berishi tushuniladi.

**Barqaror karerada** xodimning kasb faoliyati va lavozimda o‘shida muayyan chekinishlarga yo‘l qo‘yilishi mumkinligi nazarda tutiladi. YA’ni bu xodimning mehnat faoliyati muayyan bosqichida o‘z kasbini vaqtincha yoki bir umrga o‘zgartirganligi, shuningdek ma’lumoti bo‘yicha ixtisosligiga mos kelmaydigan lavozimni egallashiga to‘g‘ri kelganligini bildiradi.

**Uzluqli karera** xodimning kasbda va lavozimda o‘shisi beqaror bo‘lishini anglatadi. Bu personalning mehnat faoliyatini tez-tez o‘zgartirib turishi, ish joyini, korxonani va tashkilotini muttasil almashtirishi, ma’lumoti bo‘yicha ixtisosligiga muvofiq bo‘lmagan lavozimlarni egallashi demaqqdir.

**Personal karerasini boshqarish quyidagi maqsadlarni ko‘zlaydi:**

- korxonaning izchil menejmentiga ichki ehtiyojlarini qondirishni ta’minlash;
- personal o‘zi erishishga qodir bo‘lgan muayyan mas’uliyat darajasiga etishi uchun uni o‘qitish hamda tajriba egallashini izchil ta’minlash;

- muayyan salohiyatga ega personalning bu salohiyatlarini muvaffaqiyatli ishga solishlari — intilishlari, iste’dodlari va qat’iyatlarini hisobga olib, kareralarini rivojlantirishga imkoniyat yaratib berish.

- Personal karerasini rivojlantirishni rejalashtirish — bu muayyan rahbar yoki mutaxassis uchun ularning mehnat faoliyati davomida xizmat vazifalari yoki lavozimni egallashlari ehtimol tutilayotgan tizimini ishlab chiqishdir. Bu xodimning xizmat vazifasi yoki lavozimda stixiyali holda o‘shisi emas, balki lavozimlarni egallash rejasi asosida karerasini rivojlantirish va rotatsiyadir.

## **8-MAVZU. MEHMONXONALARDA MARTABANI REJALASHTIRISH**

### **Reja**

1. Martabani rejalashtirish va amalga oshirishning asosiy vazifasi.
2. Yaponiyadagi umrbod yollash tizimining o‘ziga xosligi.
3. Xizmat martabasini boshqarish. Martabaning maqsadi. Xizmat-kasb jihatidan ko‘tarilish tizimi. Kadrlar zaxirasi bilan ishlash.

YAponiyada mehnat resurslarini boshqarish Amerika tizimiga o‘xshash. YAponiya korporatsiyalari o‘z ishchilarini shunday boshqaradiki, natijada ishchilar maksimal va samarali ishlashlari kerak. Bu maqsadlarga erishish uchun YAponiya korporatsiyalari Amerikaning kadrlar boshqarish texnikasi, shuningdek ish haqi to‘lashning samarali tizimi, mehnat tashkilotlari va ish joylarning tahlili ishchilarning attestatsiyasi va boshqalardan foydalaniladi. Biroq Amerika va YAponiya boshqarish tizimida juda katta farq mavjud. YAponiya korporatsiyalari omadi ko‘p hollarda ishchilarning shu kompaniyaga sadoqatidir. Ishchilarni kompaniyalar bilan o‘xshatish, ma’naviy va yuqori darajadagi samara beradi. YAponiyaning boshqarish tizimi mana shu o‘xshatishni kuchaytirishga harakat qiladi.

Ishchilarning o‘z kompaniyalariga sadoqati. YUqori mansabdor xodimlar va ishchilar o‘zlarini korporatsiya vakillari deb hisoblaydilar. YAponiyada har bir ishchi kompaniya uchun kerak va zarur shaxslikiga ishonadi. Odatda yaponiyaliklar o‘z kompaniyasi uchun ko‘p ishlaydi. Bu esa ularning firmaga sadoqatini ko‘rsatadi. YAna

bir muhim tomoni shundaki, YAponiya ishchilari savolga javob berishda kompaniyaning nomi va qaerda ishlayotganligini aytadi.

Savol berayotgan shaxs javobga qoniqadi, chunki bunday vaziyatlarda u kompaniyaning nomini bilishni xohlaydi. YAponiyaliklarning kundalik “kasb” so‘zi amalda tashkilotni va qaerda ishlashini bildiradi.

**YAponiyada kadrlar tayyorlash tizimining xususiyatlari.** Ikkinchi jahon urushidan keyingi davrda yapon iqtisodiyotining asosiy omili kadrlar tayyorlash tizimi deyish mumkin. Uning asosiy xususiyatlari firma ichida o‘qitishdir. Firma ichida o‘qitish tizimining muvaffaqiyatini quyidagi sabablar bilan izoxlash mumkin:

1. Yaponlarning maktabda oladigan fundamental bilimlarga asoslangan yuqori ta’lim darajasi.

2. Zarur bo‘lganda korxonalarining kadrlarni “korxonada tayyorlash” an’anaviy amaliyoti.

3. Ish vaqtida o‘qitish (IVO‘)ning tarbiyaviy ta’sirini oshiruvchi kadrlarni boshqarish tizimi.

4. Firma ichida o‘qitishni rivojlantirishga qaratilgan davlat siyosati.

Firma ichida o‘qitishdan tashqari yapon kadrlar tayyorlash tizimiga davlat munitsipal kasbiy o‘qitishi (DMKO‘) ham kiradi va u firma ichida o‘qitishga yordamchilik vazifasini bajaradi.

YAponiyada maktab ta’limi. Urushdan keyingi YAponiya aholisining ta’lim olishga bo‘lgan ishtiyoqi shunchalik yuqori ediki, shu sababdan bu “ta’lim portlashi” deb nomlandi. Bunga Meydzi (1868-1912 yy.) davridagi maktablar islohoti sabab bo‘ldi.

3. Maktab ta’limi va firma ichida o‘qitish o‘rtasida vazifalarning taqsimlanishi. Yapon korxonalarining vakillari endigina o‘quv yurtlarini tamomlaganlar orasidan asosiy xodimlarni tanlab oladilar va uzoq muddatli bandlikni hisobga olgan holda, korxonalar uchun mos keladiganlarini oladilar. Odatda, ishga qabul qilinganlarga korxonada aniq bir vazifa ularning malakalari va qobiliyatlariga qarab beriladi. SHu sababdan yollash

jarayonida nomzodlarning shu paytdagi bilimlari va xususiyatlaridan tashqari, ularning o‘qishga bo‘lgan qobiliyatlari va moslasha olish xususiyatlariga ham e’tibor beradilar. SHu tomonlari bilan yapon yollash jarayoni AQSH va Evropadagidan keskin farq qiladi.

Yollashga bunday yondashuv maktablarda, professional o‘rta maktablarda va OO‘Yularida fundamental bilim berishga asoslangan yapon kadrlar tayyorlash tizimi bilan bog‘liq. Ma’lum bir kasb uchun zarur bo‘ladigan maxsus malaka va texnik bilim firma ichidagi o‘qitish jarayonida beriladi.

## 9-MAVZU. SHAXS XULQ-ATVORI NAZARIYASI

### Reja

1. Shaxs xulq-atvori nazariyasi mohiyati.
2. Shaxsni va uning hulq-atvorini tavsiflab beradigan asosiy omillar. Ekstraversiya. Introversiya.
3. Temperament.

Inson – ijtimoiy, jamoaviy mavjudot. Avloddan — avlodga genetik yo‘l bilan o‘tadigan (suyak suradigan) va har bir shaxsda turlicha boshlang‘ich imkoniyat asosida rivojlanuvchi individual-psixologik sifatdan farqli o‘laroq, ijtimoiy psixologik sifat ijtimoiy orttirilgan (yuzaga chiqqan) holat hisoblanadi. Bular jamiyatning turmush tarzi, shaxs atrofidagi odamlar va o‘zini rivojlantirish uchun olib borgan faoliyat ta’sirida shakllanadi.

Quyidagilar shaxsning ijtimoiy-psixologik sifatlari hisoblanadi: ijtimoiy-sezgi, ko‘zlangan qadriyatlar, ijtimoiy mezon, ishtiyoq, umidvorlik, qiliqlar, shaxs «ma’naviy jamg‘arma»si. Rahbarning shaxs individual-ruhiy va ijtimoiy-ruhiy sifatini bilishi kadrlar muammosini hal etishida, xodimlar kasbiy muvofiqligini belgilashida qo‘l keladi.

Korxonalarda personalni shakllantirish va tashkil qilish amaliyoti korxonada personalni korxonada band bo‘lgan hamma xodimlarning shaxsiy tarkibini o‘z ichiga olib unga ishchilar, rahbarlar va yollanma ishchilar bilan bir qatorda korxonaga egalari va mutaxassislar ham kiradi. Xodimlarning turli toifalari bo‘yicha solishtirma salmog‘i korxonada personalning kasbiy funksional va sotsial tarkibini namoyish etadi. Korxonalarda personalning kasbiy tarkibi mutaxassislar va ishchilarning kasbiy guruhlarini tarkibi hamda solishtirma farqi bilan aniqlanadi.

Mutaxassislarning kasbiy guruhlariga: agronomlar, arxivariuslar, arxitektorlar, kutubxonachilar, shifokorlar, geologlar, konchilar, hujjatshunoslar, jurnalistlar, zootexniklar, muhandislar, tijoratchilar, idora xodimlari, melioratorlar, metallurglar, kichik tibbiy xodimlar, o‘qituvchilar, madaniyat xodimlari, texniklar, texnologlar, tovarshunoslar, savdo agentlari, menejerlar, chizmachilar, iqtisodchilar, yuristlar kiradi.

Ishchilarning kasbiy guruhiga bir necha kasb-hunar egasi bo‘lgan ishchilar (avtomatchilar, apparatchilar, sozlovchilar, operatorlar, chilangarlar, stanokchilar va boshqalar), shuningdek, sanoat, qurilish, qishloq xo‘jaligi, transport va aloqa tarmoqlari bo‘yicha yetakchi kasb ishchilari kiradi.

Personalning funksional tarkibi korxonada mavjud faoliyat turlari (funksiyalar) bo‘yicha xodimlar guruhini ajratish yo‘li bilan shakllanadi. Marketing bo‘yicha mutaxassislar, tadqiqotchilar, ishlab chiqaruvchilar (loyihachilar), rejalovchilar, dispetcherlar, asosiy ishlab chiqarish xodimlari, ishlab chiqarishga xizmat ko‘rsatish bo‘yicha xodimlar, sotsial soha xodimlari va boshqalar kiradi.

Personalning ijtimoiy tarkibi ijtimoiy-demografik guruhlar bo‘yicha xodimlarni ajratish yo‘li bilan shakllanadi. Bunga yoshlar (shu jumladan, o‘quvchilar); ayollar (shu jumladan, yolg‘iz onalar); nafaqa yoshidagi shaxslar: nogironlar, sobiq harbiylar va boshqalar kiradi.

Personal bilan ishlashning muhim qismi uning talab qilinayotgan darajaga (me'yorga) adekvatligi, ya'ni korxonada ehtiyojlari va har bir xodimning manfaatlariga mos kelish darajasini tahlil qilishdir. Buning uchun xodimlar va ish o'rinlari (lavozimlari)ning birgalikdagi attestatsiyasi o'tkazilishi maqsadga muvofiqdir, natijada, ular yoki boshqalarning (xodim va ish o'rinlarning) ortiqchaligi va tanqisligi aniqlanadi.

Bir vaqtning o'zida ichki mehnat bozorining holati korxonada personalni toifalari va xodimlarning ro'yxat bo'yicha tarkibini talab qilinayotgan ish o'rinlari va lavozimlarga mos kelishi nazarda tutilib, uning professional, funksional va sotsial tarkibidan kelib chiqqan holda tahlil qilinadi. Bunda korxonaning tarkibiy o'zgarishlari (bo'linmalarni tuzish, qayta tuzish va tugatish) munosabati bilan, mahsulotning yangi turlarini ishlab chiqarishni o'zlashtirish, yangi texnika va texnologiyani qo'llash, talab qilinmaydigan mahsulot ishlab chiqarishini to'xtatish, mulkchilik shaklini va korxonada boshqarish tizimini o'zgartirish natijasida yetishmayotgan xodimlar bilan to'ldirish va ozod bo'lganlarini ish bilan ta'minlash uchun mintaqaviy mehnat bozorlariga murojaat qilish imkoniyati aniqlanadi.

Xodimlarga bo'lgan ehtiyoj va uni qondirish manbalarini aniqlash masalasi korxonada tizimi, mahsulot nomenklaturasi va sifati texnologiyasi, ishlab chiqarish, mehnat va boshqarishni tashkil qilishda kutilayotgan o'zgarishlar, shuningdek, ichki va tashqi mehnat bozorlarining holatidan kelib chiqib, personalning adekvatligini tahlil qilish va uning dinamikasini istiqbollash natijalari asosida hal qilinadi. Ayniqsa, ba'zi ishlab chiqarishlar aholi uchun zarur bo'lgan mahsulot ishlab chiqarish va korxonalarni xususiy lashtirish bilan bog'liq bo'lgan personaldagi o'zgarishlarning istiqbollari ancha dolzarbdir.

Xodimlarning talab qilinayotgan sonini aniqlashda kerak bo'lgan yo'naltiruvchi kuchlar mo'ljal bo'lib, mahsulot va bajarilayotgan funksiyaning sarmehnatligi bilan hisoblanadi. Buning uchun shunga mos normativ-me'yoriy materiallar, shuningdek, rivojlangan mamlakatlar ilg'or tajribasining ma'lumotlaridan keng foydalaniladi.

Bozor sharoitlarida personalni shakllantirishda ikki muhim sifat – barqarorlik va safarbarlikka asoslangan yangi yondashuvni qo'llash mumkin bo'ladi. Masalan, korxonada doimiy shtatni yetakchi mutaxassislar bilan chegaralab, qolgan xodimlarni kerak bo'lishiga qarab tashqi bozordan jalb qilganda shunday qaror qabul qilinishi mumkin. Vaqti-vaqti bilan davriy holda personalni almashtirib turuvchi xorijiy mamlakat korxonalari tajribasi mavjud bo'lib, undan O'zbekiston sharoitida ham foydalanish mumkin. Shu bilan prinsipial yangi, egiluvchan kasblar va lavozimlarni shakllantirish tizimiga xodimlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish va ishlatish asosida korxonaning aniq vazifalari va undagi mavjud inson resursini anglagan holda o'tish uchun sharoitlar yaratiladi.

Korxonada xodimlarni yollash va bo'shatish, ularning imkoniyatlari va faoliyat natijalarini baholash, ularning sifat darajasini oshirish kabi vazifalar xodimlarning shaxsiy tarkibini shakllantirishga kiradi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida xodimlarni yollash va bo'shatishning tabiiy shakli xodim va ish beruvchi o'rtasidagi bitimni ifodalovchi mehnat shartnomalarini (kontraktlarni) tuzish va to'xtatishdir. Kelishuv quyidagilarni: ish beruvchi tomonidan

belgilanadigan va xodim tomonidan bajarishga qabul qilinadigan ishlar, funksiyalar, topshiriqlar (majburiyatlar)ning tarkibi va mazmuni; kontraktni bajarish shartlari va rejimlari; xodimni sug'urta qilish va ijtimoiy ta'minlash; mehnatga haq to'lash va boshqa to'lovlarni nazarda tutadi. Ish beruvchining ehtiyojlari va xodimning manfaatlarini hisobga olib shartnomada xodimning ish kuni yoki haftasining reglamentlangan davomiyligi bo'yicha emas, balki uning uchun individual (shaxsan) belgilangan ish rejimi va bo'sh vaqtiga mos holda bandligi ko'zda tutilishi mumkin. Kontraktda mehnat funksiyalari (lavozimlari)ning murakkabligini reyting usulida xodim o'zini-o'zi baholashi maqsadga muvofiqdir.

Korxonaga maqsadiga erishish — ishlab chiqarishda yuqori samaradorlikni ta'minlash personal o'z xizmat vazifasini sidqidildan, tashabbuskorlik ko'rsatib bajarishga bog'liq. Buning uchun xodimlar o'z ishlariga chinakamiga qiziqishlari kerak. Qiziqish (motiv) — bu insonni muayyan faoliyatga undovchi ichki va tashqi harakatlantiruvchi kuchlardir. Qiziqish insonga uning ehtiyojlarini qondirish uchun nima qilish va buni qanday qilish kerakligini belgilaydi.

Qiziqish jarayonini to'rt bosqichga bo'lish mumkin:

1. Ehtiyojning paydo bo'lishi.
2. Ehtiyojni qondirish yo'llarini izlash.
3. Ehtiyojni qondirish uchun faoliyatga kirishish.
4. Ehtiyojning qondirilishi, moddiy yoki ma'naviy rag'batlantirishga ega bo'lish.

Ehtiyoj — insonning hayot kechirishi, shaxs va ijtimoiy guruhni rivojlantirish uchun obyektiv zaruriyatdir. Biologik va ijtimoiy ehtiyoj bir-biridan farq qiladi.

Biologik ehtiyoj — suv, havo, oziq-ovqatga, hayot kechirish uchun zarur boshqa narsalar — uy-joy, kiyim-kechak, ro'zg'or buyumlari, shuningdek, avlodni davom ettirishga ehtiyoj.

Ijtimoiy ehtiyoj — millat, ijtimoiy guruhga mansublikka, o'z shaxsini, erishgan muvaffaqiyatlarini rivojlantirish, o'z qobiliyatini namoyon etish, boshqalar tomonidan o'sish qobiliyatlari e'tirof etilishiga ehtiyojdir.

Personal ehtiyojlarini qondirish hisobiga mehnatga qiziqtirishda inson, shaxs eng asosiy masaladir.

Zamonaviy menejmentda inson — boshqaruvning bosh subyektidir. Ushbu yondashuvga muvofiq inson korxonaga uchun emas, balki korxonaga inson uchun zarurdir. Personalni boshqarish strategiyasi, tuzilmasi va jarayoni xuddi ana shu xodimlar shaxsiy xususiyatlarini hisobga olishga asoslanadi.

Inson ko'pgina fanlar (falsafa, sotsiologiya, psixologiya, tibbiyot, pedagogika, tarix va boshqalar) tadqiqining obyekti hisoblanadi. Personalni boshqarish nazariyasida inson bir tomondan, ijtimoiy guruhning eng muhim yadrosi, ikkinchi tomondan esa boshqaruv jarayonining harakatlantiruvchi kuchi sifatidagi tadqiq qilish obyektidir. Psixologik nuqtai nazardan esa, qiziqish xodim subyektiv faoliyati jarayoni, deb tushuniladi. Qiziqtirish jarayoni negizida qiziqishning moddiy, ijtimoiypsixologik, ma'naviy, ijodiy va boshqa omillari yotadi.

Insonlarda qimmatlilik tushunchasi turlicha, shuning uchun rag'batlantirishni baholash ham ularda bir-birlarinikidan farqlanadi. Rag'batlantirishning ikki turi mavjud: Ichki rag'batlantirishni ishning o'zi beradi. Bunga mehnat jarayonidan



qoniqish hosil qilish hissi, ko‘zlangan natija yoki maqsadga erishish, mehnatning ijtimoiy ahamiyatini anglash va shu asosda o‘z o‘zidan g‘ururlanish kiradi. Ish jarayonida xodim o‘z ehtiyojini o‘zi kabilar, ya’ni boshqa kishilar bilan munosabatda bo‘lish orqali qondiradi.

Tashqi rag‘batlantirish korxonada, tashkilot tomonidan beriladi. Ish haqi, martabaning yuqorilashuvi, hamkasblar, rahbarlar tomonidan bildiriladigan maqtovlar va e’tiroflar, qo‘shimcha to‘lovlar, qo‘shimcha ta’tillar, xizmat avtomobili, mukofotlar — shular sirasiga kiradi.

Ilmiy — tadqiqot va amaliyotda ishga qiziqtirish samaradorligini oshirish imkonini beradigan qoidalar shakllantirilgan.

Ularning asosiylari quyidagilardan iboratdir:

-maqtov, dakki berish va asossiz tanqiddan samaraliroqdir;

-mukofotlash sezilarli darajada bo‘lishi va darhol amalga oshirilishi maqsadga muvofiqdir, (mehnat samarasi va uni rag‘batlantirish orasida uzilishga yo‘l qo‘ymaslik);

-mo‘ljallanmagan va doimiy hisoblanmagan rag‘batlantirish kutilayotgan va mo‘ljallangan mukofotlarga qaraganda ishga qiziqtirish samaradorligini oshiradi;

-xodim va uning oila a’zolariga doimiy e’tibor-juda muhim qiziqishdir;

-insonlarga g‘alaba nashidasi yoqadi, shuning uchun ularga ko‘proq o‘zlarini g‘olib chiqqan, deb his qilish imkoniyatini yaratish kerak;

-faqat asosiy maqsadga erishganlik uchungina emas, oraliq natijalar uchun ham rag‘batlantiring;

-xodimlar faoliyat ko‘rsatishlarida o‘zlarini erkin his qilishlari, vaziyatni o‘zlari nazorat qilishlari uchun imkoniyat bering;

-boshqalarning o‘zlarini hurmat qilishlari hissini kamsitmang;

-katta miqdordagi va kamdan-kam odamga nasib qiladigan mukofot hasad uyg‘otadi, uncha katta bo‘lmagan va tez-tez berib turiladigan mukofotlar ko‘pchilikni qanoatlantiradi;

-oqilona ichki raqobat — taraqqiyot omilidir.

Yaqin-yaqingacha ba’zi korxonalarda mehnat samaradorligi xodimlarni tanlash, joy-joyiga qo‘yish va ularni o‘qitishga bog‘liq, deb hisoblab kelinardi. Va hozir ham shunday deb o‘ylanmoqda. Holbuki, yuksak samara bilan faoliyat ko‘rsatayotgan kompaniya va firmalarning tajribasi samaradorlikka erishishda ishga qiziqtirishning ahamiyati yuqori ekanligidan dalolat beradi. Bu quyidagicha hisoblab chiqilishi mumkin:

Personalni ishga qiziqtirishga qiziqtirishning ayrim uslublari orqali ham, bu uslublarni birgalikda qo‘llash orqali ham erishish mumkin.

Iqtisodiy uslublar qiziqtirishning eng ko‘p tarqalgan uslubi hisoblanadi. Bu uslublarning bevosita (ish haqi, mukofot, qo‘shimcha to‘lovlar) va bilvosita (imtiyozlar: ovqatlantirish, pul to‘lanadigan mehnat ta’tillari, hayot va salomatlikni sug‘urta qilish, pensiya ta’minoti va hokazolar) turlari mavjuddir.

Iqtisodiy uslublar asosida samarali mehnat uchun moddiy rag‘batlantirish yotadi. Ko‘pgina korxonalarda xodimning ish haqini joriy davrdagi ish natijalariga bog‘lashga harakat qilishadi. Bu masalada bozor tamoyillari: turmush kechirish qiymati, ishchi

kuchi taklifi, raqobatchilar to'layotgan ish haqi darajasi, ish haqining davlat tomonidan muvofiqlashtirib borilishi va hokazolar hisobga olinishi kerak.

Hozirgi vaqtda personalga ma'muriyat tomonidan qo'shimcha imtiyozlar berish tajribasi keng yoyilmoqda.

Ular quyidagilardan iboratdir:

-xodim maqomi nufuzini belgilovchi;

-xodim ijtimoiy himoyalanganligini ko'rsatuvchi;

-bevosita bajarilgan ish va ishlab chiqarish vazifasi uchun belgilangan imtiyozlar.

Mukofotlash tariqasida u yoki bu imtiyozni tanlash ma'muriyat vakolati hisoblanadi.

Moddiy rag'batlantirish hamisha ham qiziqtirishning eng ta'sirchan vositasi bo'lib qolaveradi. Biroq, personal farovonligi ko'tarilgan sari birgina uning o'zi yetarli bo'lmaydi. Yana shuni ham hisobga olish kerakki, qiziqtirishning iqtisodiy uslublari kompaniya yoki firma tomonidan sezilarli darajada xarajatlarni talab etadi.

Salbiy rag'batlantirishlarni bartaraf etish uslublari deyilganda, personal ishidagi salbiy holatlarni bartaraf etish tushuniladi. Bu salbiy rag'batlantirishlarga adolatsizlik, nopok munosabatlar, erkatoylik (favoritizm) va hokazolar kiradi. Xodimlar o'zlariga adolatli munosabatda bo'lishlarini xohlaydilar. Agar inson unga xuddi boshqalarga bo'lganidek munosabatda bo'linayotganligi, ya'ni mehnati natijalari xuddi boshqalarniki kabi baholanayotganligini aniq his etib tursa, o'ziga adolatli munosabatda bo'linayotganligini anglaydi va bundan qanoat hosil qiladi.

Yuksak natijalarga erishganlarni adolatli taqdirlash favqulodda muhimdir. Xuddi shuningdek, ishda biror natijaga erisha olmagan bo'lsa ham o'zlarini mukofotga da'vogar deb hisoblayotganlarning faoliyatini xolis baholash ham muhimdir.

Salbiy rag'batlantirishlarni bartaraf etishning quyidagi tamoyillari mavjud:

1. Menejerlar muntazam ravishda ularga bo'ysunuvchilar o'zlariga nisbatan adolatli munosabatda bo'linmoqda, deb hisoblashayotganlarini aniqlab turishlari kerak.

2. Xodimlarning umumiy ishga hissalarini o'lchash mezonlari hamda buning uchun tegishli mukofot darajasi hammaga ish boshlangunga qadar ma'lum bo'lishi kerak. Bu ma'lumotlar hammaga yaxshi tushunarli holda bayon etilishi darkor.

3. Menejerlar mukofotlarni yaxshi ishlayotgan xodimlar boshqalardan ko'proq manfaatdor bo'ladigan darajada taqsimlashga erishishlari lozim.

## **MEHMONXONALARDA JAMOANING SHAKLLANISH JARAYONI**

### **Reja**

1. Jamoani tavsiflash.
2. Jamoaning shakllanish bosqichlari.
3. Shaxsning guruhlardagi xulq-atvori.
4. Guruhning umumiy maqsadlari.
5. Guruhning samaradorligi va uni boshqaruvchi omillar.
6. Menejerlik guruhini tashkil etish tamoyillari

Ijtimoiy guruh — umumiy manfaatlar, qadriyatlar, axloqiy me'yorlarga ega, jamiyat doirasida tarkib topadigan insonlarning nisbatan barqaror uyushmasidir.

Yirik ijtimoiy guruhlariga quyidagilar kiradi:

—ijtimoiy sinflar (ishchilar, dehqonlar, ziyolilar);

—ijtimoiy qatlamlar (tadbirkorlar, fermerlar, xizmatchilar, ziyolilar);

—kasbiy guruhlar (mashinasozlar, quruvchilar, pedagoglar, muhandislar);

—etnik birliklar (xalq, millat, qabila);

—yosh bo'yicha guruhlar (yoshlar, o'rta yoshdagilar, nafaqaxo'rlar).

O'rta ijtimoiy guruhlariga korxonalar, tashkilot, muassasa jamoalari (yuridik shaxslar) hamda xududiy birlikka (shahar, tuman, mahalla) taalluqli fuqarolar kiradi.

Kichik ijtimoiy guruhlar deyilganda ishlab chiqarish brigadasi, korxonalar bo'limi va xizmati, oilalar a'zolari tushiniladi.

Personalni boshqarish nazariyasiga muvofiq guruhlar: rasmiy guruhlar va norasmiy guruhlar bo'linadi.

Rasmiy guruhning asosiy xususiyati u hamisha ma'muriyat tashabbusi bilan tashkil etilishi, korxonalar tarkibi va shtatlar ro'yxatiga bo'linma sifatida kiritilishidir.

Jamoa — birgalikda mehnat qiladigan shaxslar guruhi bo'lib, unda kishilar bir-birlari bilan o'zaro munosabatda bo'ladi, har bir xodim hamkasbiga 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.

Jamoalar o'z tarkibiga muvofiq:

Birlamchi — bo'limlar, xizmatlar, uchastkalar, brigadalar shaklida bo'ladi. Ular xodimlarni ayrim faoliyat turi, texnologik jarayon asosida birlashtiradi. Bu jarayonlarni amalga oshirish orqali xodimlar bevosita munosabatlarga kirishadilar.

Ikkilamchi jamoalar deyilganda ularga birlashgan jamoa a'zolarining bevosita bir-birlariga ta'sir ko'rsatish darajasi ancha pastroq bo'ladi (masalan, firma a'zolarining soni 10 ming kishi bo'lsa, ana shu yirik jamoadagi ayrim xodimlar bir-birlarini mutlaqo tanimasliklari, bilmasliklari mumkin). Lekin jamoaning firmaga mansubligi har bir shaxs uchun katta ahamiyatga ega bo'ladi.

Mehnat jamoalarining shakllanish bosqichlari quyidagilar: paydo bo'lish, shakllanish, barqarorlashuv, takomillashuv yoki inqiroz.

Mehnat nizolari — ish beruvchi va xodim o'rtasida mehnat to'rtasidagi qonunlar va boshqa me'yoriy hujjatlarni, mehnat shartnomasida nazarda tutilgan mehnat shartlarini qo'llanish yuzasidan kelib chiqqan kelishmovchiliklardir. Bunday hollarda nizoning xodim manfaatini ifoda etuvchi tarafi bo'lib xodimlarning vakillik organi ishtirok etishi mumkin.

Ixtilofli vaziyat anchayin harakatchan, beqaror, muxolifatchilardan birining nuqtai nazari o'zgarishi bilan osongina o'zgaraveradi. Ixtilofli vaziyat ixtilof paydo bo'lishi shartidir. Bu vaziyat ixtilofga aylanishi uchun tashqi ta'sir yoki hodisa talab etiladi.

Hodisa (insident) — tomonlardan biri harakatining faollashuvi bo'lib, bu faollik ikkinchi tomonning manfaatlariga (atayin bo'lmasa ham) rahna soladi.

Ixtilof (konflikt) — (lotincha „conflictus” — „to‘qnashish” so‘zidan) insonlar, ijtimoiy guruhlar, ijtimoiy muassasa (institut)lar, umuman jamiyat munosabatlari tizimidagi kelishmovchiliklar rivojining oliy darajasidir.

Ixtilof — bir-biriga qarama-qarshi yo‘naltirilgan maqsadlar, manfaatlar, nuqtai nazarlar, fikrlar yoki ikki va undan ortiq kishining qarashlari to‘qnashuvidan iboratdir.

Mazkur ta‘rifda qarama-qarshi maqsadlar, manfaatlar shaklidagi to‘qnashuv mohiyati ko‘rsatilgan bo‘lib, ta‘sir ko‘rsatish usullari masalasi noma‘lum qoladi.

Vertikal va gorizontal ixtiloflarning o‘ziga xos xususiyati o‘zaro ixtilofli

harakatlar boshlangan paytda muxoliflar ega bo‘lgan hokimiyat hajmidir. Vertikal ixtiloflar yuqoridan pastga qarab hokimiyatning taqsimlanishini nazarda tutadi, bu esa ixtilof qatnashchilarida turli boshlang‘ich shartlarni: boshliq — xodim, yuqori tashkilot — korxonalar, kichik korxonalar — ta‘sischi shartlarini belgilab beradi. Gorizontal

ixtiloflar hajm jihatidan bir xil bo‘lgan hokimiyatning yoki ierarxik darajasi bo‘yicha sub‘ektlarning o‘zaro harakatini nazarda tutadi: bir xil darajadagi rahbarlar, mutaxassislar, mahsulot etkazib beruvchilar — iste‘molchilar. Ixtilofni hal qilish — ixtilofni vujudga keltirgan sabablarni to‘liq yoki qisman barham toptirish, ixtilof qatnashchilari maqsadlarining o‘zgarishidir. Ushbu maqsadga erishishda muzokara o‘tkazish imkoniyatlarini ishga solish muhimdir.

Muzokarada ixtilof qatnashchilari uchun o‘zaro maqbul qarorga kelish yo‘llari qidiriladi. Stress deganda insonning atrofdagi stimullarga yoki stressorlarga jismoniy, kimyoviy va psixologik ta‘siri majmui tushuniladi. Bunda atrof-muhitdagi kuchlar insonning fiziologik va psixologik funksiyalarini muvozanatdan chiqaradi

## **11-MAVZU. XODIM MEHNAT FAOLIYATINING BAHOLANISHI TAMOYILLARI**

### **Reja**

1. Xodim mehnat faoliyatining asoslab berilishi
2. Mehnatga haq to‘lash.

Kompaniyada o‘z oldiga qo‘ygan maqsadiga samarali erishishi uchun inson resurslari faoliyatini baholash kerak. Bu baholash funksiyalariga qarab quyidagi guruhlariga bo‘linadi:

**Ma‘muriy funksiyalar:** xizmat vazifasida ko‘tarish, tushirish, boshqa ishga o‘tkazish, mehnat shartnomasini to‘xtatish. Ma‘muriyat ushbu masalalar bo‘yicha qaror qabul qilishni asoslashi uchun personal faoliyatini baholashi kerak bo‘ladi.

**Axborot funksiyalari.** Faoliyat natijalarini baholash personalga ular ish natijasini ma‘lum qilish uchun kerak. Mazkur ish yaxshi yo‘lga qo‘yilgan taqdirda xodim yaxshi yoki yomon ishlayotganigina emas, balki o‘zini qaysi yo‘nalishda takomillashtirishi zarurligini ham bilib oladi.

**Qiziqtirish (motivatsiya) funksiyalari.** Bu ma‘muriyat qobiliyatli xodimlarni aniqlagach, ularni munosib ravishdataqdirlashi mumkinligi (ish haqini oshirib, yuqori lavozimga ko‘tarib) bilan bog‘liqdir. Faoliyatning yuqori unumdorlik bilan bog‘liq

ijobiy tomonlarini muntazam rag'batlantirib borish xodimni kelajakda ham samaraliroq mehnat qilishga qiziqtirishning eng ta'sirchan vositasidir.

**Bevosita baholash** rahbar bilan xodimning kelgusida baholash standartlari vazifalarini o'taydigan aniq maqsadlarni birgalikda aniqlab olishlarini taqozo etadi.

**Bilvosita baholash** an'anaviy bo'lib, xodimning tashabbuskorligi, jamoa bilan til topisha olishi, ishonchliligi, insonlarga munosabati, ya'ni uning shaxsiy sifatlari zimmasiga yuklatilgan vazifalarga naqadar muvofiq kelishini taqqoslashni nazarda tutadi.

Inson resurslari faoliyatini baholash quyidagi bosqichlardan iborat:

1. Xodimning asosiy vazifalari (funktsiyalari)ni aniqlash.
2. Bu funktsiyalarning har biriga muayyan iqtisodiy ko'rsatkichlar (foйда, xarajatlar hajmi, muddat, sifat va hokozolar) bo'yicha anikdik kiritish.
3. Baholash mezonlarini (foiz, kun, so'm) belgilash.
4. Har bir ko'rsatkich bo'yicha minimal va maksimal „ijro standartlari“ni belgilash.
5. Ijroning minimal va maksimal natijalarini qabul qilingan standartlar (eng ko'p, belgilangan darajada, eng kam darajadan past) bilan taqqoslash.
6. Barcha ko'rsatkichlar bo'yicha o'rtacha baho berish.

Inson resurslari faoliyatini baholashda eng murakkab jarayon baholash mezonlarini aniqlash hisoblanadi. Bu mezonlar shartli ravishda uch guruhga bulinadi:

- mehnatning natijadorligi;
- ishlab chiqarishdagi hulq-atvor;
- xodimning shaxsiy sifatlari.

Xodimning amaliy va shaxsiy sifatlarini baholash reyting usullari yordamida ham amalga oshirilishi mumkin. Ushbu usullarda xodimlarning o'zlarini tutishlari va mehnat natijalarini bir-birlariniki bilan taqqoslash (nisbiy reyting tizimi) yoki ular har birining ish natijalarini standart bilan taqqoslash (mutlaq reyting tizimi) orqali baholash mumkin. Reyting tizimining boshqa usullari xodimlar unumdorligini baholashga

yo'naltirilgan.

Ishlab chiqarish xodimlarini attestatsiya qilishda odatda ularning quyidagi sifatlari baholanadi:

- kasbiy bilimlari darajasi;
- ishlab chiqarish faoliyati samaradorligi;
- shaxsiy va ijtimoiy sifatlari;
- mehnatga to'lanayotgan haqning ishlab chiqarish natijalariga muvofiqligi;
- ishlab chiqarish jarayonlarini va shaxsiy ish o'rnini takomillashtirishga qo'shayotgan shaxsiy hissi.

Ishchining oyligi yoki ish haqini qachon oshirish kerak? Uning mansabini yoki razryadini qachon oshirish va qachon uning statusini pasaytirish yoki boshqa ishga o'tkazish kerak? Qay hollarda ishchini ishdan bo'shatish kerak? Bu savollarga javobni ishchi mehnati natijalarini baholash asosida olish mumkin.

Ammo ishchining mehnati qay tarzda baholanadi? Afsuski, ko‘p hollarda baholashlar tasodifan to‘planadigan sub‘ektiv kuzatuvlarni ifoda etadi. O‘zboshimcha xarakterdagi bunday baholashlarni bartaraf etish uchun tobora ko‘p kompaniyalar ishchilar faoliyatini baholashning murakkab tizimini, ya‘ni ob‘ektivligini ta‘minlashga qodir tizimlarni tuzishmoqda. Bunday tizimdagi baholashlar nisbatan haqqoniy bo‘ladi, chunki ularda qo‘llanilgan mezonlar aniq ish bilan uzviy bog‘liq. Mehnatni baholashning kompleks tizimi qabul qilinganda ish mezonlari qat‘iy belgilanadi, natijada ishchiga va uning boshlig‘iga ishchidan nima talab qilinishi tushunarli bo‘ladi. SHuning uchun ikkalasi ham ish kerakli tarzda bajarilganligini aniqlashi mumkin. Birmuncha qattiq tizimlar har bir ishchi mehnatining natijalari uchun yozma shaklda doimiy ravishda baho qo‘yilishini talab qiladi, bu esa u tomondan o‘z majburiyatlarini bajarilishi muntazam hisobga olinishiga

sabab bo‘ladi. Bunday hisobot ishchilarni bo‘shatish to‘g‘risidagi qaror to‘g‘ri yoki noto‘g‘riligi muhokama qilinganda kompaniya manfaatlarini himoya qilish uchun ishlatilishi mumkin. Ishchilarning ish faoliyatini baholashda bir qancha uslublardan foydalanish mumkin.

Mehnatni baholash tizimining ko‘pchiligi bir qancha odamlarni baholashda ishtirok etishini ko‘zda tutadi. Bunday amaliyot shu odamni xatti-harakatini baholash uchun haqqoniy sharoitlarni yaratadi. Baholash tizimini qo‘llashning eng katta qiyinchiligi – ishchi tomonidan bajarilgan ishni o‘lchash usullarini topishdir. So‘nggi mezon bo‘lib mehnatning ishlab chiqarish qobiliyati xizmat qiladi, lekin uni o‘lchash har doim ham oson bo‘lavermaydi.

Tashkilotning umumiy ishlab chiqarish unumdorligini o‘lchash mumkin bo‘lsa ham, ko‘pincha ular xizmat ko‘rsatish sohasi ishchilari va injener-texnik personal bajaradigan har xil funksiyalar bilan to‘g‘ridan-to‘g‘ri bog‘lanmagan. Ko‘rinib turibdiki, xodimlar mehnatini baholash uchun qo‘shimcha mezonlar zarur, misol uchun berilgan tashkilotning mijozlar orasidagi mashhurlik darajasi, ishchilarning hamkasblar va mijozlarga nisbatan o‘zini tutishi, malakasi va h.k.

Ko‘pchilik kompaniyalar ishchilar mehnati sifatini ob‘ektiv baholashni ta‘minlash uchun quyidagi anketalarni ishlatadilar.

Professional bilimlar va malaka.

O‘z majburiyatlarini tushunadi, ega bo‘lgan bilimi va malakasidan foydalanadi; yangi usullarga (texnologiyalarga) ko‘nikadi; o‘z ishini rejalashtiradi va tashkil etadi

## **12-MAVZU. KADRLAR TIZIMINING RIVOJLANTIRISH JARAYONLARI**

### **Reja**

1. Kadrlar bilan ishlash tizimidagi innovatsiyalarning mazmuni va mohiyati.
2. Kadrlarning va kadrlar tizimining rivojlanishi.
3. Kadrlarga oid innovatsiyalarni tasniflash.
4. O‘zbekiston Respublikasining “Kadrlarni tayyorlash milliy dasturi”.

Kadrlar tizimi (KT) - ijtimoiy-iqtisodiy tizimning (tashkilotning) markaziy va eng murakkab tashkiliy kichik tizimi (yadrosi) bo‘lib, uning mehnat salohiyatini (uning

miqdoriy, sifat va tarkibiy ko'rsatkichlari), uning turli qismlari – kadrlarni, shuningdek, maqsadlar, qoidalar va ularni ishlashi va rivojlanishining mexanizmini qamrab oladi.

Kadrlar va kadrlar tizimining rivojlanishi – bu ularning miqdoriy va sifat jihatdan to'xtovsiz yuqoriga o'zgarishi (darajasining ortishi, yangilanishi), yangi maqsadlar, funksiyalar, professional malaka va kommunikatsion ko'rsatkichlar, tarkib, o'zaro aloqa, boshqarish va sub'ektlari va usullariga ega bo'lgan yangi holatga o'tishidir.

Ko'rinib turibdiki, KT rivojlanishi kadrlar, kadrlarni boshqarish sub'ektlari (bo'limlar, xizmatlar), personal bilan ishlash shakllari va usullarini o'zgarishidan iborat. Bu o'zgarishlar progressiv tomonlarni (masalan yangi kasb kadrlarini tayyorlash) ham, resressiv tomonlarni (qayta tayyorlash mumkin bo'lmagan eski kasblardagi kadrlarni bo'shatish) qamrab oladi.

SHunday qilib, kadrlar innovatikasi ikkita o'zaro bog'liq bloklardan iborat:

KTga yangi elementlar, shakllar va usullarni kiritish:

KTdan eskirgan elementlar, shakllar va usullarni chiqarish.

Kadrlar bo'yicha yangiliklarning, shuningdek, KTni zamonaviy tabiati, mohiyati, xususiyatlarini tushunish uchun kadrlar tizimini progressi, regressi, stagnatsiyasi, inqirozi va barqarorlashuvi kabi tushunchalar muhim hisoblanadi. Ushbu tushunchalarni ko'rib chiqish, kadrlar tizimidagi yangiliklar sabablari, har qanday ijtimoiy-iqtisodiy tizimlar va tuzilmalar (mamlakat, mintaqa, vazirlik, tashkilotlar) taqdirida kadrlar rivojlanishining rolini yaxshiroq tushunish uchun zarur. Ushbu barcha tizimlar va ularning kadrlari turli vaqtda turli holatlarda (to'liq farovonlikdan inqirozgacha) bo'lishi mumkin. Bu holatlarni bilish to'g'ri qaror qabul qilish, kerakli strategiya, taktika, personalni rivojlantirish va yangilash usullarini ishlab chiqish imkonini beradi.

Keltirilgan tushunchalarning qisqacha izohini beramiz:

Kadrlar tizimining progressi – bu kadrlar tizimining kadrlar yangiliklarini doimiy qidirish, ishlab chiqish va amalga oshirish asosida takomillashgan va samaraliroq shakllar, maqsadlar, tarkib va usullarga o'tishidir.

Kadrlar tizimining regressi - bu kadrlar tizimining turg'unligi, oldingi darajasining, faoliyatining yangi vazifalarini ta'minlash imkoniyatining pasayishi, kadrlar degradatsiyasi, eskirgan kadrlar va kadrlar bilan ishlash usullariga qaytishdir.

Kadrlar tizimi inqirozi – kadrlar tizimini eng muhim maqsadlari, funksiyalari, tarkiblari, ishlash va rivojlanish shakllari va usullarining chuqur buzilishi va noto'g'ri yo'nalishi, uning natijasida asosiy kadrlarning yo'qotilishi yoki yo'qotish xavfi vujudga kelishi mumkin.

Kadrlar tizimi stagnatsiyasi – kadrlar tizimining ayni paytdagi maqsadlari va ehtiyojlariga mos kelmay ishlashi va rivojlanishining sekinlashishi.

Kadrlar tizimining barqarorlashuvi – KTni normal rivojlanishi va ishlashini (yangi KT yaratishda yoki KTda sezilarli o'zgarishlar qilinganda) yoki tashkilot barqaror ishlashi uchun KTni yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan minimal darajada ishlashini ta'minlovchi kadrlar. Maqsadlar, funksiyalar, tarkib, shakl va usullarini doimiy barqaror holatga keltirish.

Personal menejmenti tizimida kadrlar innovatikasini umumiy masalalarini ko'rib chiqishda kadrlar va KT rivojlanishini boshqarish ularning normal ishlashini boshqarishdan nima bilan farq qilishini tushunib olish kerak.

Kadrlar tizimining ishlashi – oddiy takror ishlab chiqarish yoki kadrlar qismini, personalni boshqarishning oldingi sifatda maqsad va usullarini takror ishlab chiqarish bilan xarakterlanuvchi shakllangan (o'zgarimas) norma va qoidalar bo'yicha shakllangan son va tarkibli kadrlar barqaror va takrorlanuvchi faoliyati.

Kadrlar tizimi ishlashi va uni ta'minlovchi usullar kadrlar rivojlanishi vazifalariga nisbatan ikkinchi darjali deb, o'ylash kerak emas. Personalning normal ishlashini ta'minlash butun tashkilotni normal (barqaror) ishlashining muhim sharti hisoblanadi. Personalning normal ishlashini ta'minlovchi usullarga harakatdagi kadrlar salohiyatidan ratsional foydalanish, uning barqarorligi va proporsionalligini ta'minlash, kadrlarni tashkilot ishlashini maqsadlari bilan balansli bog'lash, kadrlar sohasida inqirozsizlik va kelishmovchiliksizlikni ta'minlash usullarini kiritish mumkin.

SHunday qilib, ijtimoiy-iqtisodiy va kadrlar tizimlarining normal ishlashining qonuniyatlari, ularning barqarorligi, o'zgarimas sifatda, tarkibda, funksiyalarda, usul va shakllarda takror ishlab chiqarilishi, inqirozsizlik, barqarorlik, ritmiklik, kuchsiz kelishmovchiliklilik, murakkab bo'lmagan istiqbollash imkoniyatiga egalilik kiradi.

Kadrlar va KTning yangilanishi va rivojlanishi jarayonlarini xarakterlash uchun KTning evolyusion va radikal yangilanishi tushunchalariga izoh berish lozim.

Kadrlar va KT evoloyusion rivojlanishi – bu ularning evolyusion tipdagi lokal va standart kadrlar yangiliklari yo'li bilan asta-sekin o'zgarishi va yangilanishidir. Misol sifatida nafaqa yoshidagi ko'plab xizmatchilarni kam sonli yangi, ish qobiliyati va malakasi yuqoriroq xizmatchilar bilan almashtirishni keltirish mumkin.

Kadrlar va KTni radikal-intensiv rivojlantirish va yangilash – radikal kadrlar yangiliklari (shu jumladan, kadrlar islohotlari) yo'li bilan nisbatan qisqa vaqt ichida ularni tubdan o'zgartirish (yangilash, darajasini oshirish). Bu jarayonlar KT darajasi, ijodiy salohiyati, kasbiy-malakaviy tarkibi, maqsadlari, funksiyalari va usullaridagi chuqur sifat o'zgarishlari bilan xarakterlanadi.

Kadrlar yangiliklari va KT rivojlanishi maqsad emas, balki zamonaviy tashkiliy jarayonlarning ilmtalablik, intellektalablik va innovatsionligi ortishi sharoitida ijtimoiy-iqtisodiy tashkilotlarni yangilashning ob'ektiv zaruriyatidan kelib chiqadi.

**Kadrlar yangiliklari** jamiyat va ishlab chiqarishda ishlab chiqiladigan va amalga oshiriladigan yangiliklarning turlaridan biri hisoblanadi.

Kadrlar yangiliklari (KT) – kadrlarning (kadrlar tizimlarining) darajasini va tovarlar, ishchi kuchi va ta'lim (kasbiy - malaka) xizmatlari bozoridagi raqobat sharoitida ijtimoiy-iqtisodiy strukturalar (tashkilotlar va ularning bo'limlari) samarali ishlashi va rivojlanishi vazifalarini bajarish qobiliyatini oshirishga yo'naltirilgan kadrlar yangiliklarini kiritish bo'yicha maqsadli faoliyatdir.

Kadrlar yangiliklarini bir necha sifatlari bo'yicha tasniflash mumkin:

-xizmatchilarning kasbiy ta'lim-mehnat jarayonida (siklida) ishtirok etishining fazalariga ko'ra;



-kasbiy-ta'lim yangiliklari, ya'ni, OO'YU, kollejar boshqa o'quv markazlarida kadrlarni professional tayyorlashdagi innovatsiyalar. Bu kichik guruhga kasbiy-ta'lim strukturalarga abituriyentlar va kadrlarni yig'ishdagi yangiliklar, umumiy va professional tayyorgarlikdagi yangiliklar (yangi o'quv kurslari, mutaxassisliklar, o'qitish usullari va vositalari, o'qituvchilar tarkibini yangilash), professional tayyorgarlikning yakuniy baholashdagi yangiliklar, o'qitish va mutaxassislar modellarining yangi standartlarini ishlab chiqish, yangi o'quv yurtlari yaratish va oldingilarini yangilash kiradi. Bunday yangiliklar kiritish sohasi bilan innovatsion ta'lim menejmenti shug'ullanadi;

-kadrlarni qidirish va tanlash bilan bog'liq yangiliklar, ya'ni yangi va samarali kadrlar salohiyatini yaratish. Ushbu kichik guruhga mehnat bozori va tashkilotda kadrlar qidirishning yangi usullari kiradi. Birinchisiga, innovatsion marketing (shu jumladan,

yangi kadrlarga ehtiyojlar va taklif to'g'risida ma'lumotlar bankini yaratish), ish o'rinlari reklamasi, mehnat birjalari, kadrlar yig'ish bo'yicha tashkilotlar va byurolar bilan ishlash, kadrlarni baholash va qabul qilishning yangi usullari va boshqalar kiradi.

Ikkinchisiga, o'z kadrlarini qidirish, kadrlar zahirasini shakllantirish, bu zahira bilan ishlashning yangi usullari va boshqalar kiradi. Bu yangiliklar – innovatsion marketing predmetidir;

-mehnat jarayonida kadrlar yangiliklari. Ushbu kichik guruhga yangi texnika va mehnat shakllarini o'zlashtirish davrida kadrlar bilan ishlashning yangi usullari, kadrlar attestatsiyasi, shakllangan kadrlar tarkibida mehnat funksiyalari va vakolatlarning yangidan taqsimlanishi, xizmatchilarni ko'tarish va o'zgartirish usullari, yangi lavozim yo'riqnomalari va xarakteristikalarini ishlab chiqish, elita mutaxassislar bilan ishlashdagi yangiliklar kiradi;

-kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish bilan bog'liq yangiliklar.

Ushbu guruhga personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirish shakllari va usullaridagi yangiliklar, bu sohadagi ehtiyojlarni aniqlash usullarini takomillashtirish, mutaxassislarni qayta tayyorlash va malaka oshirishdan o'tganidan so'ng mehnat jarayoniga jalb qilishning yangi usullari, bu erda yangi strukturalarni tuzish kabilar kiradi;

-personalni qisqartirish va kadrlar ballastini yo'qotish sohasidagi yangiliklar.

Bunga kadrlarning zaruriy darajaga mos kelmasligini aniqlash usullarini takomillashtirish, kadrlar ballasti bo'yicha ma'lumotlar bankini shakllantirish, kadrlar ballasti bilan ishlash, kadrlarni qisqartirish va ishdan bo'shatish usullarini takomillashtirish kiradi.

Bunda kadrlar ballasti deb kadrlar salohiyatining o'zining kasbiy-malakaviy sifatlari bilan ilmiy, ishlab chiqarish, ma'muriy va boshqa faoliyat pivojlanishi (o'zgarshi) ehtiyojlaridan orqada qolayotgan, eng kam ish beradigan va istiqboli eng past qismi, shuningdek, har bir bosqichda tashkilotda ehtiyojlarga nisbatan ortiqcha kadrlar tushuniladi.

**Innovatsion menejment** ob'ektlari bo'yicha:

-alohida kadrlarga nisbatan kadrlar yangiliklari (masalan, elita mutaxassislari va novatorlar bilan ishlash – elita menejmenti);

-ilmiy, ilmiy-ta'lim va innovatsiya strukturalari va ularning bo'limlari kadrlar tizimlarida yangiliklar (bu kvadratga ko'paytirilgan yangiliklar – innovatsiya strukturalarida yangiliklar desa bo'ladi);

-maqsadli ilmiy va ilmiy-texnik dasturlar va loyihalarni ta'minlash bilan bog'liq kadrlar yangiliklari (dastur yoki loyihalarni ishlab chiqish va amalga oshirish uchun kadrlar yig'ish va to'plash);

-harakatdagi tashkilotlarda kadrlar yangiliklari;

-yangi tuzilayotgan va rekonstruksiya qilinayotgan tashkilotlarda kadrlar bo'yicha faoliyat; soha, mintaqa, mamlakat miqyosidagi kadrlar yangiliklari;

kadrlar xizmatlari ishida yangiliklar.

Radikallik darajasi, miqyos va amalga oshirish sur'atlari bo'yicha:

kadrlar tizimini asta-sekin va qisman yangilash bilan bog'liq bo'lgan evolyusion va modifikatsiyalash xarakteridagi kadrlar yangiliklari;

kadrlar tizimini tubdan va keng miqyosli o'zgartirishga yo'naltirilgan radikal (islohotchilik) kadrlar yangiliklari.

Kadrlar islohotlari – bu ijtimoiy-iqtisodiy tizim va strukturalar rivojlanishining sifat jihatdan yangi maqsad va vazifalariga mos ravishda kadrlar salohiyatini (kadrlar tizimini) tubdan o'zgartirishga (yangilashga)

yo'naltirilgan yirik miqyosli kadrlar yangiliklaridir; lokal, qisman kadrlar yangiliklari; qisqa vaqt ichida amalga oshiriladigan kadrlar tizimidagi ekspress-yangiliklar (odatda, kadrlar tizimidagi ekstremal holat bilan bog'liq bo'ladi).

KT qismi sifatidagi personalni boshqarishni mexanizatsiyalash elementlariga nisbati bo'yicha:

personal rivojlanishini baholash sohasidagi o'zgarishlar;

personal rivojlanishini istiqbollash va dasturlash sohasidagi yangiliklar;

personal rivojlanishida moliyaviy resurs ta'minoti sohasidagi yangiliklar;

personal rivojlanishini motivatsiyalash sohasidagi yangiliklar.

**Psevdoyangiliklar.** Kadrlar yangiliklari haqida gapirganda har qanday yangiliklar ham ijobiy, progressiv va samarali bo'lavermasligini e'tiborga olish lozim. Ular orasida maxsus ko'rib chiqilishi lozim bo'lgan psevdoyangiliklar mavjud bo'ladi.

Psevido (grek tilida yolg'on, xayoliy) – bizning holatimizda tashkilotning kadrlar va boshqa tizimlari uchun foyda keltirish o'rniga zarar etkazadigan yolg'on, xayoliy yangiliklarni anglatadi.

Kadrlardagi psevdoyangiliklar – bu sub'ektivizm oqibatida vujudga kelgan KT yangiliklari bo'lib, ularning darajasi va samarasini oshirmaydi (yoki buni vazifa qilib qo'ymaydi) va yo sun'iy ravishda kadrlar bilan ishlashning eski usullarini ozgina yangilash (innovatsion imitatsiya), boshqaruv real faoliyatda bo'lgan va psevdonovatorni qoniqtiruvchi usullarni yashirish (innovatsion spekulatsiya), yoki progressiv yangiliklarga to'siq qo'yib va ultrazamonaviy vaqti kelmagan yangiliklarni kiritib kadrlarni yangilashning progressiv kursini diskreditatsiya qilish (innovatsion diskreditatsiya) maqsadida amalga oshiriladi.

Kadrlar tizimida uchraydigan psevdoyangiliklarga misollar keltiramiz: etarlicha ob'ektiv asoslarsiz va uni amalga oshiruvchilarda yangi kadrlar

faoliyatining dasturi bo'lmagan holda kadrlarni tez-tez almashtirib turish;

zaruriy kompleks kadrlar islohotlari o‘rniga lokal, qisman va ikkinchi darajali kadrlar yangiliklarini kiritish;

qisman kadrlar o‘zgarishi bilan cheklanish mumkin bo‘lgan holda kadrlar islohotlarini tiqishtirish;

eski usullar va kadrlar ballastini yo‘qotmasdan turib kadrlar islohotlarini o‘tkazish;

kadrlar zahirasi bo‘lmagan holda va etarli bo‘lmagan tanlov sharoitida rahbar kadrlarni o‘zgartirishga harakat;

elita kadrlari va novatorlar ishini qiyinlashtiruvchi kadrlar yangiliklari («teng» huquqlar, ish haqi to‘lashda hammani bir xil qo‘yish va h.k.);

yangi, lekin noprofessional sabablarga ko‘ra regressiv kadrlar tanlovi va buyruqlari, bunda ushbu davrda kuchsizroq kadrlar keladi;

novator kadrlarni «tinchlikni buzuvchilar» sifatida mo‘‘tadil, lekin kamroq ijodkor kadrlar bilan almashtirish;

yuqori tashkiliy darajada kadrlar ishini yangilamay turib, pastki tashkiliy darajada kadrlar ishini yangilashga harakat. Va aksincha – yangi progressiv rahbariyat kelishi va lekin konservativ jamoa yoki jamoa yadrosini yangilash huquqiga ega bo‘lmaslik.

### **13-MAVZU. INNOVATSION-KADRLAR MENEJMENTI**

#### **Reja**

1. Innovatsion-kadrlar menejmenti tushunchasi va uning asosiy maqsadlari.
2. Innovatsion-kadrlar menejmentining vazifalari.
3. Kadrlar ishida yangiliklarni ta‘minlash.
4. Kadrlarga doir yangiliklarni joriy etish.
5. Kadrlarga oid yangiliklarni joriy qilishda rag‘batlantirishning shakllari.

Ijtimoiy-iqtisodiy islohotlar, zamonaviy ilmiy-texnik taraqqiyot, tovarlar, xizmatlar va ishchi kuchi bozoridagi raqobat sharoitida kadrlar yangiliklari mehnat jarayonining ajralmas qismiga aylanib, shu sifatda tashkiliylik va boshqaruvni talab qiladi. Bu sohani **innovatsion kadrlar menejmenti (IKM)** deb ataymiz.

IKM – bu boshqaruv fani va unga mos o‘quv kurslari: innovatsion menejment va personalni boshqaruv sohalari o‘rtasidagi chegara soha bo‘lib, ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarni - SES (mamlakat, mintaqa, tashkilot) kadrlar qismini yangilash va rivojlantirish usullari va shakllarini inkor qiladi. IKM ob‘ekti – tashkilotlar va boshqa ijtimoiy-iqtisodiy strukturalar kadrlari va kadrlar tizimlarining yangilanish va rivojlanish jarayonlari, innovatsion xususiyatlari, ehtiyojlari va ko‘rsatkichlaridir.

IKM sub‘ekti - tashkilotlar va boshqa strukturalar: kadrlar va mehnat xizmatlarining innovatsion qismlari (bo‘limlar, sektorlar, guruhlar, mutaxassislar) dir.

**Tashkilotda IKM maqsadi** – kadrlar tizimini tashkilotning joriy va istiqboldagi manfaatlari va maqsadlari, personal rivojlanishini zamonaviy qonuniyatlari, davlat, bozor va kasaba uyushmalari standartlari talablarini inson resurslari rivojlanish darajasiga mos ravishda samarali miqyosi va yangilanish sur‘atlarini ta‘minlashdan iborat.

IKMning vaqt jihatdan umumiyroq pozitsiyasidan, shuningdek iqtisodiyotga o'tish, shu jumladan, inqirozli holatida kirib - chiqishda strategik va taktik maqsadlarni ajratib ko'rsatish mumkin.

**Strategik maqsad** – asta-sekin bozor iqtisodiyotini shakllantirish asosida mehnat va kasbiy-ta'lim bozorlarining innovatsion salohiyatini, sifat jihatidan yangi, innovatsion faol kadrlar salohiyatini shakllantirish uchun davlat, mintaq, tashkilot doirasida kadrlarni innovatsion boshqarishning samarali, ko'p darajali tizimini yaratishdan iborat.

**Taktik maqsad** (inqiroz va barqarorlashuv davri) – antiinqiroz innovatsion kadr tadbirlari, shu jumladan, kadrlarni kasbiy malaka tarkibini qayta qurish bo'yicha tadbirlarni amalga oshirish, hamda asta-sekinlik bilan kadrlar ballastidan qutilish yo'li bilan mamlakat, mintaq, tashkilot kadrlar salohiyatining eng yaxshi (elita) innovatsion faol qismini saqlab qolishdan iborat.

IKM funksiyalarini ikki guruhga birlashtirish mumkin.

Boshqaruv ob'ekti sifatida kadrlar yangiliklarini amalga oshirish bo'yicha IKM funksiyalari.

Bularga kiradi:

inson resurslarini rivojlantirish, tashkilotning yangi kadrlar bo'yicha muammolarini aniqlash va hal qilish (ilmiy-tadqiqot tashkilotlari bilan hamkorlikda) sohasida ilmiy-tahliliy ishlarni tashkil qilish va amalga oshirish;

KT samaradorligini baholash;

KT istiqbollari, konsepsiyalari, innovatsion kadr siyosati, rejalar, dastur va loyihalarini ishlab chiqish;

KT moliyaviy resurs ta'minoti;

KTni tashkil qilish va uning amalga oshirilishini nazorat qilish;

KTni motivlashtirish.

Personalni boshqarish yo'nalishlari va sohalari bo'yicha IKM funksiyalari:

personalning uzluksiz ta'limini tashkil etish (kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash, malakasini oshirish);

yangi ishlab chiqarishlar uchun kamyob, elita va novatorlik kasblari bo'yicha kadrlarni qidirish va tanlash;

innovatsion strukturalar kadrlari mehnati, personalning innovatsion sifatlarini attestatsiya qilish va baholash;

ish joylari, mehnat va personalning rivojlanishi uchun lavozim rivojlanishi sxemalarini ishlab chiqish va lavozim yo'riqnomalarini takomillashtirish;

xizmat va kasbiy karera darajalari bo'yicha xizmatchilarni ko'tarish va joyini o'zgartirish, rahbar personal kadrlar zahirasi shakllantirishni va u bilan ishlashni tashkil etish;

elita va novator kadrlar bilan ishlash;

yangiliklar kiritishda personalni motivlashtirish;

kadrlar xizmatlari ishini tashkil qilishda yangiliklarni ishlab chiqish;

mehnat hayoti standartlari va sifatini oshirishni ta'minlash.

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

tizimidagi yangiliklarning umumiy tizimida kadrlarga oid yangiliklarning o'rnini haqida tasavvurga ega bo'lish mumkin. 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) xizmatlari bozorlarida raqobat mavjud bo'lgan sharoitda kadrlar (kadrlar tizimi)ning malakasini oshirish 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 (turkumida) 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 abiturentlar 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 rezervini shakllantirish, bu rezerv bilan ishlashning yangi usullari va hokozolar kiradi. Bu yangiliklar - innovatsiya-kadrlar marketingi shug'ullanadigan sohadir.

1.3. Mehnat jarayonida kadrlarga oid yangiliklar. Ushbu kichik guruhga yangi texnika 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.

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 kiradi.

Bu borada O'zbekiston Respublikasining "Kadrlarni tayyorlash milliy dasturida" 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 shakllantirish 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 tadbiq etish.

1.5.Kadrlarni qisqartirish va foyda bermaydigan kadrlarni tugatish. Bunga kadrlarning zarur darajaga mos kelmasligini aniqlash, foyda bermaydigan kadrlar to'risida ma'lumotlarni shakllantirish, foyda bermaydigan kadrlar 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, ma'muriy va boshqa faoliyatini rivojlantirish (o'zgartirish) ehtiyojlaridan orqada qolgan bo'ladi.

Shuningdek, bu sohaga korxonada va mehmonxonada mazkur bosqichda ehtiyojga nisbatan kadrlar ortiqchaligi aniqlanib, ularni qisqartirish ham kiradi.

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

2.1. Ayrim xodimlarga nisbatan kadrlarga oid yangiliklar.

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.

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.

2.7. Kadrlarga xizmat ko'rsatish ishidagi 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 evolyusion va o'zgartiruvchi yangiliklar.

3.2. Kadrlar tizimini tubdan va keng miqyosda yangilashga qaratilgan qat'iy (islohotlik) harakteridagi 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 tubdan o'zgartirish (yangilash)ga qaratilgandir.

3.4. Kadrlarga oid mahalliy sharoitdan kelib chiqib, milliy harakterga 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 oz emas.

Soxta (yunoncha yolon, hayoliy) - bizning misolimizda kadrlarga oid yolg'on, soxta yangiliklarni anglatadi, ular foyda keltirish u yoqda tursin, mehmonxonalarning kadrlar va boshqa tizimlari uchun ham zararlidir. Kadrlar sohasidagi soxta yangiliklar - bular kadrlar sohasidagi subyektivizm vujudga keltirgan, kadrlar tizimida paydo bo'lgan, ularning real o'sish darajasi va samaradorligini ta'minlamaydigan 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 tipik misollarni keltirib o'tamiz:

1. 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.

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

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

4. Eski ish usullari bilan ishlaydigan va ish bermaydigan kadrlarni ishdan ketkazmasdan turib, kadrlar sohasida yirik islohotlar o'tkazish.

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

6. Elita kadrlari va mehnat novatorlarining ishini asoslamagan holda murakkablashtiruvchi yangiliklar.

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

8. 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.

## **14-MAVZU. MEHMONXONA XODIMLARI FAOLIYATIDA KASBIY ETIKET QOIDALARI**

### **Reja**

1. Etiket va biznes-etiket tushunchalarining mohiyati.
2. Etiket qoidalari va ularning xizmatlar sohasi rahbar va xodimlari uchun ahamiyati.

Inson jamiyat mahsuli hisoblanadi. U boshqalardan ajralgan holda hech qachon va hech qayerda yashay olmaydi, baxtli bo'la olmaydi. SHu boisdan ham "Odam odam bilan tirik" deb bekorga aytilmagan. Xalq tajribasiga asoslangan bu ibora juda ham chuqur ma'noga ega, chunki odamlar bir-birlari bilan gaplashmasa, o'zlarining xursandchiliklarini, his-tuyg'ularini va

g'am-g'ussalarini boshqalar bilan baham ko'rmasa, ular yashay olmaydilar.

Muloqotga tushish orqali odamlar o'z fikrlarini, atrof- muhitga, voqea va hodisalarga hamda boshqalarga bo'lgan munosabatlarini bildirishadi. Bundan tashqari odamlar bir- birlari bilan muloqot qilish jarayonida sodir bo'layotgan voqealar va hodisalar, boshqa masalalar, hatto o'ziga bo'lgan izzat-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 tomonlaridan biri yana shundan iboratki, odam ijobiy energiya oladi, uning kayfiyati yaxshilanadi, hayotga va o'z kasbiga bo'lgan qiziqishi yanada oshadi. SHuning uchun ham odamlar azaldan bir-birlari bilan yaxshi munosabatda bo'lishga va yaqin yashashga harakat qilishib kelishgan. Odamlarning bir jamiyatda tinch-totuv yashashining va turli sohalarda muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishining aosida ming yillar davomida shakllangan va ushbu jamiyatda qabul qilingan urf-odat qoidalari (bir-birlari bilan muloqotga tushish, yurish-turish va turli vaziyatlarda o'zini tutish) va rasm- rusumlarga itoat qilish yotadi.

Bugungi kunda har bir soha xodimlari uchun etiket qoidalari shakllangan va ularning hayotida katta o'rin tutadi. Xizmat turlari doiralarida xizmat etiketiga amal qilinadi. Xizmat etiketi umumfuqarolik etiketining bir turi hisoblanib, xizmat ko'rsatish va ishlab chiqarish sohalorida faoliyat qiladigan xodimlarning turli vaziyatlarda uchrashuvlarida munosabatga tushish, yurish-turish va kiyinish qoidalarini o'z ichiga oladi.

Biznes-etiket xizmat etiketining bir turi hisoblanadi. U biznes faoliyatida itoat qilinishi kerak bo'lgan qoidalar majmuidan iborat. Biznes-etiket qoidalari biznesmenlar uchun o'ta katta ahamiyatga ega: ularni

o'rganib, egallab olish, birinchidan, biznesmen uchun madaniyat belgisi hisoblanadi, ikkinchidan, ularga rioya qiladigan kishilarning faoliyati muvaffaqiyatli bo'ladi. Biznes-etiket qoidalarini bilmaydigan va uning natijasida hamkorlar va



hamkasblari bilan muomala qila olmaydigan biznesmenlarning ishlari tez bitmaydi, bitsa ham qiyinchiliklar bilan bitadi, faoliyat natijasi esa doimo yaxshi bo‘lavermaydi. SHu sababli ham

o‘zini madaniyatli deb hisoblaydigan biznesmenlar etiket qoidalarini yoshligidan boshlab butun umri bo‘yicha o‘rganishadi. Hozirgi vaqtda etiket qoidalari boshlang‘ich maktabdan boshlab o‘rganiladi.

Insonga, ayniqsa, yoshlarga xos shunday xususiyatlar borki, u keraklisiga ko‘ra keraksiz ma‘lumotlarni o‘ziga juda ham tez qabul qiladi. Vaqtning o‘tishi bilan ular odatga aylanib boradi. Buni odam sezmay ham qoladi. Bunday odatlar o‘zlarini sohibiga sezdirmasdan boshqalarga doimo ko‘z–ko‘z qilib turadi. Agar biznesmenlarda bunday odatlar shakllangan bo‘lsa, ularning hamkor va boshqa suhbatdoshlari oldida ijobiy taassurot qoldirish bo‘yicha barcha harakatlarini puchga chiqaradi.

Bunday yomon odatlar quyidagilarga o‘xshaganlardan iborat:

vaziyatlarni hisobga olmasdan har xil gaplarni gapiraverish, ko‘cha va jargon so‘zlardan foydalanish, doimo miyig‘idan kulaverish, yonida o‘tirganlarga va suhbatdoshlarga qo‘li bilan teginaverish, qo‘lini doimo cho‘ntakka solib yurish, saqqich 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 boshqalar.

SHunday salbiy omillarning oldini olishga imkon beradigan ba‘zi bir tavsiyalarni ko‘rib chiqamiz.

Aksariyat kishilarning so‘z boyligi, imo–ishoralari va gapirish usuli ota–ona, o‘rtoqlari, tengqurlari va ko‘cha ta‘sirida shakllanadi. Har qanday odam ham qandaydir darajada atrof–muhit mahsuloti hisoblanadi. SHu boisdan ham 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 biznesmenning madaniyati pastligidan darak beradi va imijini pasaytirib yuboradi.

Ba‘zi bir kishilar juda ham ko‘p kulishadi, albatta, kulgi insonga xos yaxshi fazilatlardan biri. Lekin kulish ham har xil bo‘ladi. O‘z mavridida tabassumli kulish odamlarga malham beradi, kayfiyatini ko‘taradi, suhbatning ijobiy borish garovi hisoblanadi. Lekin ba‘zi bir kishilar borki, insonlar qalbida nafrat o‘yg‘otadi. Bunga miyig‘idan bo‘lar-bo‘lmasga kulaverishi misol bo‘ladi. Aksariyat kishilar bunday kulgi turiga ustidan mazax qilish deb qaraydi. SHu sababli ham suhbat davrida miyig‘idan kulish odati bor kishilar o‘zlarini kulgidan tiysalar, yaxshiroq bo‘ladi. Biznesmenning tashqi qiyofasi uning mavqeiga ham ijobiy, ham salbiy ta‘sir ko‘rsatishi mumkin. 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, ayol biznesmenlar uchun esa tizzasidan baland yubka, o‘ta tiniq matolardan tikilgan va tor ko‘ylak va yubkalarni kiyib yurish va shunga o‘xshagan etiket qoidalariga zid harakatlari biznesmenlar to‘g‘risida yomon ta‘ssurot qoldiradi va

ularning imijiga aslbiy ta'sir ko'satadi. Saqich chaynash odamlar o'rtasida eng keng tarqalgan salbiy odatlardan biri hisoblanadi.

## 15-MAVZU. MEHMONXONA XODIMLARI IMIDJI

### Reja

1. Xizmatlar sohasi xodimlari imiji.
2. Ijobiy taassurot qoldirish yo'llari.
3. Xodimlar imijiga salbiy ta'sir qiluvchi omillar.

Jamiyatning uzluksiz rivojlanishi bilan birga, ko'plab kompaniyalar korporativ imidjiga e'tibor berishni boshladilar va ofis xodimlari kiyim-kechak birlashtirildi, biroq korxonaning muhim qiyofasini aks ettirdi, shuning uchun ofis xodimlari kiyimlarini birlashtirish muhim rol o'ynay boshladi. korporativ tasvirning ramzi. Biroq, ko'pchilikning fikricha, uniforma liboslar, ish kiyimlarining rangi o'zlarining shaxsiyati va erkinligiga bog'liqdir, lekin ishqibozlarning muhimligini tushunib etsangiz, ortiqcha kiyim kiyishning afzalliklari kamchiliklardan ustun turadi.

Korxonalar korporativ madaniyatni qurishga katta e'tibor berib, korporativ kiyimlarni kiyish ham korporativ madaniyatning timsolidir. Wal-Mart, IBM, jamoatchilik, dunyodagi eng yirik 500 ta multinational kompaniyasi, shuningdek, uning barcha xodimlari standartlashtirilgan kiyim-kechaklarda xalq e'tiborini jalb qilish uchun. Ish kiyimlari nafaqat mehnat muhofazasi funktsiyasiga ega, balki korporativ madaniyatning "modasi", "Ish kostyumlari" korporativ imidjimizning muhim omilidir. Katta savdo majmualari supermarket do'konlariga kirish, balki har joyda kiyim-kechak kiyish. Nima uchun bu qadar ko'p bo'limlar, ularning barchasi shu formada kiyinish uchun ishlashni tanladilar? Buning sababi shundaki, standart shkaflar kiyib, korxonalar intizomidan foydalanishga, korporativ madaniyatning birlashuvini mustahkamlashga, ishchilarga tegishli bo'lgan xodimlarning tuyg'usini kuchaytirishga, yaxshi korporativ tartibni yaratishga yordam beradi. Ish kiyimlari, korporativ standartlar va me'yorlarni birlashtirish, guruhlarini muvofiqlashtirish va uyg'unlashgan jamoaviy ruh, korporativ qadriyatlar va korporativ ma'lumotlarning tashqi uzatilishi.

**Korxonalar imidjini shakllantirish.** Odamlar kabi korxonalar, imidjga oid muammolar mavjud, bu tasvirlar baland binolar bo'lishi mumkin, shuningdek, reklamalar, ish kostyumlari, eng yorqin va har qanday joyning korporativ surati bo'lishi mumkin, birinchisi, xodimlarning tasviri, tasavvur qila olasiz sifatsiz, kiyingan va hashamatli ko'p qavatli uylarda yashaydigan odamlar atrof-muhit bilan mos kelmaydigan bo'ladi, shuning uchun ba'zi bir yuqori darajadagi mehmonxonalar: "Untidy, declining in". Ko'rinadi, korporativ imidj, birinchi odamlarning obrazi!

**Korporativ aloqalarni takomillashtirish.** Ish kiyimlari korporativ mag'rurlikni mustahkamlash tarafidadir, ishchi qoplamalar korxonada markazlashtirilgan quvvatni kuchaytiradi.

**Noyob korporativ madaniyat yaratish.** Ish kiyimlari xodimlarning ruhini aks ettirishi mumkin, ish joylari, kompaniyaning madaniy konsentratsiyasini aks ettirishi,

liboslar, so'zlar va ishlarning xodimlariga qarashlari korporativ madaniyatga moslashishi mumkin.

**Xodimlarning xatti-harakatlarini standartlashtirish.** Ko'k trikotaj kiyimlari mavjudligi, yurakning o'rni, ya'ni endi ishlash vaqti, barcha ish bilan bog'liq bo'lgan narsalaringizni bekor qilish kerakligi, hamma yoqimsizlarning tashqarisida ham unutish uchun unutmang. ish. Ushbu turdagi yurak maslahatlari juda muhim va kerakli, bu kabi yurak ishoralari bilan bir qatorda, Ish kostyumlari ham juda ko'p turdagi, masalan, soatlarda, ko'p marta ishtirok etish uchun emas, balki sizdan kartani aytish uchun, siz hatto ish vaqtini ham kiritishingiz mumkin.

Ish kiyimlari, shuningdek, AQShni ko'rsatishdir. Sharqda, Qo'shma Shtatlar uchun nosimmetrik, odatda birlashgan, mamlakatimiz binosi yoki ta'mirlash bezaklari nosimmetrikdir, bu bizning estetikamiz.

Ko'pchilik odamlar ishtiyoqdan qo'rqishadi. So'rov natijalari shuni ko'rsatadiki, ishchilarning 65% ishtiyoqlarida faol ishtirok etishi, 28% ish kiyimining ishi, faqat 7% e'tiborga olinmasligi kerak. Ko'rib turganingizdek, 93% odamlar professional kiyimlariga ko'proq e'tibor berishadi.

Umuman olganda, ish kiyimi - korxonada madaniyatining bir xil timsoli, "Ish kiyimi" - bu o'z-o'zini targ'ibot qilishning o'ziga xos bir turidir.

Yuqori sifatli kostyumlar nimani anglatadi? Sizga yaxshi liboslarni tahlil qilish uchun quyida keltirilgan yuqori sifatli maxsus kiyimlar bo'lishi kerak!

1, yuqori sifatli liboslar modali bo'lishi kerak, shuning uchun iste'molchilar kiyinishni yaxshi korporativ imidjga ega bo'lishlari uchun, shuningdek, ish kiyimi sifati yaxshiroq, zamonaviyroq bo'lishi uchun mashhur elementlarga qo'shilishlari kerak.

2, sifatli kombinezonlar mato va aksessuarlar yuqori sifatli bo'lishi kerak, shuning uchun xodimlar qulay, tugma, zippers mukammaldir.

3, Seiko maxfiy agentlari uchun yuqori sifatli kostyumlarni talab qilish, jiddiy qabul qilish, ishchi kostyumlarni tikish yaxshi ishtiyoq bo'lish uchun faqat shu tarzda ajoyib ish deb qaraladi.

4, yuqori sifatli kostyumlarni mukammal savdo-sotiq xizmati, Ish kostyumlari va eng yaxshi ishlarni qilish uchun barcha muhitlarga intilish kerak

## **16-MAVZU. ETIKETDA URF-ODAT QOIDALARINING SAMARALI AHAMIYATI**

### **Reja**

1. Etiketda urf-odat qoidalaridan samarali foydalanish.
2. Mehmonxonalarda o'zaro munosabatlarda insoniy fazilatlarining rahbar va xodimlar uchun ahamiyati. Mehmonxona xodimlari tashqi ko'inishi, kiyimlari va ularning xodimlar imijini shakllantirishdagi ahamiyati.
3. Xodimlar ish kiyimlarini tanlash.
4. Mehmonxonalarda salomlashish qoidalari.
5. Tanishtirish va tanishish etiketi qoidalari.
6. Mehmonxona rahbari, uning xodimlarni qabul qilish etiketi.

**Rahbarlarning xodimlar bilan muomala qilish uslublari.** Xodimlar bilan muomala qilish madaniyatiga, qo‘yilgan maqsadlarga erishish uchun korxonada xodimlarini jipslashtiraoladigan va ular faoliyatini maqsadli yo‘naltiraoladigan qobiliyatiga ega bo‘lgan mutaxassis – rahbar xodim rahbarligida har qanday og‘ir mehnat ham xodimlar tomonidan jondili bilan va va sifatli bajariladi.

Ko‘rsatib o‘tilgan muomala qilish qoidalariga rioya qiladigan va muomala vositalaridan to‘g‘ri foydalanadigan rahbar o‘ziga bo‘ysunadigan kishilarni va boshqalarni hurmat qiladigan yuqori madaniyatli mutaxassis rahbarligida ishlash xodimlarning o‘z burchlariga e‘tiqod bilan qarash tuyg‘ularini shakllantiradi, kasbiga bo‘lgan g‘ururini yana ham oshiradi, chunki bunday rahbar tomonidan boshqarilayotgan jamoada har bir xodimning o‘z ishiga ijodiy yondoshishiga, ularning sog‘ligiga va mehnat unumdorligiga va xizmat sifatining oshishiga ijobiy ta‘sir ko‘rsatuvchi muhit vujudga keladi.

O‘zining hamkasblariga va boshqalarga nisbatan faoliyati hurmatsizlikka, sabr – toqatsizlikka va beodoblilikka hamda qo‘pollikka asoslangan rahbar korxonasida xodimlarning o‘z vazifalariga yuzaki qarashiga, ishlarni sifatsiz bajarishga va ruhiy charchashlarga olib keladigan konfliktli vaziyat vujudga keladi. Ma‘lumki, odamlarning ruhiy charchashi ularning sog‘ligiga va mehnat unumdorligiga salbiy ta‘sir ko‘rsatadi.

Mutaxassis va mutaxassis – rahbar bo‘lib faoliyat ko‘rsatishda, ta‘kidlab o‘tilgan insoniy fazilatlardan tashqari ularning ichki va tashqi madaniyati va saviyasi katta ahamiyatga ega. Shu sababli ham bugungi bozor iqtisodiyoti davrida o‘zlariga bo‘ysunadigan kishilar va boshqalar bilan muomala qilish madaniyatiga quyidagi jamiyat talablari qo‘yiladi:

- samimiylik.

Rahbar xodim va mutaxassislar o‘zlarining qo‘lostida faoliyat ko‘rsatadigan odamlar va boshqalar bilan, shu jumladan oila a‘zolari va do‘stlari bilan ham samimiy munosabatda bo‘lishlari shart.

Mutaxassis va mutaxassis – rahbar xodimlarning odamlar, ayniqsa birga ishlaydigan kishilar bilan qalbaki munosabatda bo‘lishi ular obro‘sining tushib ketishiga, natijada korxonada muammoli vaziyatlarning kelib chiqishiga hamda ko‘rsatilayotgan xizmat sifatining keskin pasayib ketishiga olib kelishi mumkin;

- xayrxohlik.

Mutaxassis va mutaxassis – rahbar xodimlar o‘zlarining rahbarligida ishlaydigan hamkasblarga va boshqalarga xayrxohlik bilan qarashlari, ularning fikr mulohazalariga quloq solishlari, korxonada oldidagi muammolarni hal qilishda faol ishtirok etishlari lozim. Aks holda jamoa va mutaxassis – rahbar xodim o‘rtasida nizoli vaziyatlar kelib chiqishi mumkin;

- rostgo‘ylik, ya‘ni haqqoniylik.

Mutaxassis va rahbar xodimlar o‘zlarining qo‘lostida ishlaydigan hamkasblariga bir ko‘z bilan qaraydigan, jamoa a‘zolarini «yaqin - uzoqlarga» ajratmaydigan va doimo haqqoniy gaplarni gapiradigan bo‘lishi lozim;

- o‘z so‘zining ustidan chiqolishi mutaxassis va rahbar xodimlar uchun asosiy talablardan biri. Bu asosiy axloqiy burchlardan biri bo‘lib, jamoaga va boshqalarga bergan va‘dalarining ustidan chiqolishidir.

Rahbar xodimlar va mutaxassislar tomonidan bu etik qoidaning amalga oshirilishi jamoa va rahbar – xodimlarning jipslashib, qo‘yilgan maqsad sari faoliyat qilishlariga imkon beradi;

- vaqtida bajarish.

Bu ko‘rsatkich, ya‘ni talab, mutaxassis va mutaxassis – rahbar xodimlarning jamoasi bo‘yicha burchlarini o‘z vaqtida bajarilishini bildiradi.

Etiket qoidalariga qat‘iy itoat qiladigan rahbar xodim ishga o‘z vaqtida kelib - ketadi, tashrif buyuruvchilarni ko‘rsatilgan vaqtda qabul qiladi, bergan vadalarining ustidan o‘z vaqtida chiqadi.

Odamning bu fazilati uning tarbiyalanganlik va madaniylik ko‘rsatgichi hamda yaxshi muomala qilish talablaridan biri hisoblanadi. Etikaning bu talabi eng qadimiy talablardan bo‘lib, davlatlararo munosabatlarning o‘rnatilib boshlanishi bilan bog‘liq.

Ma‘lumki, rahbar xodimning ishchonligi va shaxsiy fazilatlari uning rahbarligidagi jamoa a‘zolari bilan ishlashda namoyon bo‘ladi.

Rahbar xodimning asosiy vazifalaridan biri jamoada janjalli vaziyatlar chiqishining oldini olish, agar bunday, vaziyatlar sodir bo‘lganda undan muvoffaqiyatli chiqishning choralari ko‘rishi lozim. Uning uchun rahbar mutaxassis xodim o‘zining rahbarligida ishlayotgan kishilarni hurmat qilish, ular bilan do‘stona munosabatda bo‘lish, har bir jamoa a‘zosining qo‘shgan hissasini xolisona moddiy va ma‘naviy baholash, xodimlarning hatti –harakatlarini boshqarishning huquqiy mexanizmlaridan foydalana olish qobiliyatiga ega bo‘lishi kerak.

Yuqorida ko‘rsatilganlardan tashqari mutaxassis - rahbar xodimlarga insoniy fazilatlar bilan bog‘liq talablar ham qo‘yiladi. Ular quyidagilardan iborat:

- o‘zining qo‘lostida ishlaydigan xodimlar bilan birinchi bo‘lib salomlashishga harakat qiladi;

- jamoa a‘zolarining shaxsiy iltimoslarini ham mumkin qadar bajarilishiga yordam berishga harakat qiladi, lekin ularning bajarilishida o‘zining hissasi borligini hech qachon eslatmaydi;

- o‘zining xatolarini ham tan oladi, hazilni ko‘taradi va o‘zining qo‘lostida ishlaydiganlarni qo‘llab – quvvatlashga harakat qiladi;

- o‘zining qo‘lostidagilarga va boshqa kishilarga nisbatan hatti-harakatlarini tanqidiy tahlil qila oladi;

- bironi xafa qilmaslikka, boshqalarga zahrini sochmaslikka, o‘ch olmaslikka, bironing qachondir qo‘ygan xatosini yuziga solmaslikka harakat qiladi;

- bir kishining gapini ikkinchi kishiga etkazmaydi, o‘zining maqsadiga erishish uchun odamlarni bir – biriga qarama – qarshi qo‘yishga harakat qilmaydi; va boshqalar.

**5.Mehmonxonalarda tanishtirish va tanishishning etikasi qoidalari.** Ak sariyat hollarda aholiga va sayyohlarga xizmat ko‘rsatadigan ovqatlanish korxonalarining rahbari shu kasb bo‘yicha nazariy bilimlarga va amaliy tajribaga ega bo‘lgan mutaxassis xodimlardan tayinlanadi.

Mutaxassis - rahbar xodimlar o'zlarining ish faoliyati yuzasidan nafaqat rahbarligida ishlaydigan xodimlar bilan, boshqa kishilar bilan ham majburiy muomalaga tushadi. Uning uchun har bir mutaxassis - rahbar xodim tashrif buyuruvchilarni qabul qilish va ular bilan gaplashishning insoniyatga xos bo'lgan etiket qoidalariga rioya qilishi shart. Rahbar xodimlarning huzuriga tashrif buyuruvchilarni, shu jumladan korxonada xodimlarini, qabul qilish madaniyati nafaqat xushmuomalali bo'lishni, qabul xonasi madaniyatini va tashrif buyuruvchilarni qabul qilish shakllarini ham o'z ichiga oladi, chunki korxonada rahbari qabulxonasining va o'tirish xonasining shinamligiga, dizayn qoidalariga ko'ra bezatilganligiga hamda rahbar ismi – shariflarining va qabul vaqtlarining aniq ko'rsatilganligiga qarab rahbarning umumiy madaniyati, ishining tashkil qilinganlik darajasi to'g'risida ham ta'surat qoldiradi. SHuning uchun rahbarning qabul va o'tiradigan xonalari yaxshi bezatilgan, shu bilan birga ixcham, uning ismi – sharifi va qabul qilish vaqti chiroyli qilib yozilgan va tashrif buyuruvchilarga ko'rinadigan joyga osib qo'yilgan bo'lishi shart.

Madaniyatli rahbar tashrif buyurgan shaxsning, uning kimligidan, yoshidan va boshqa xususiyatlaridan 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 ham yordam beradi.

Etiket talablariga ko'ra madaniyatli rahbar xodim vaqtini tejash maqsadida bir nechta kishini birga qabul qilmaydi, chunki odamlarning aksariyati boshqalarning, ayniqsa begona kishilarning, oldida o'zini noqulay sezadi, aytishi kerak bo'lgan gaplarni va fikrini oxirigacha ayta olmaydi.

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 yoki bir nechta kishini ma'lum bir sababga ko'ra qabul qilaolmasa, undan yoki ulardan kechirim so'rab, qabul qilaolmaslik sabablarini va qaysi kun hamda qaysi soatda qabul qilishini aytadi.

Mutaxassis – rahbar xodimlar madaniyatiga qo'yiladigan umumiy talablar. Xodimlar bilan muomala qilish madaniyatiga, qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun korxonada xodimlarini jipslashtira oladigan va ular faoliyatini maqsadli yo'naltira oladigan qobiliyatiga ega bo'lgan mutaxassis maxorati. Rahbar xodim g'amxurligi va rahbarligida har qanday og'ir mehnat ham xodimlar tomonidan jondili bilan va sifatli bajarilishi. Samimiylik, xayrxohlik. rostgo'ylik, haqqoniylik, o'z so'zining ustidan chiqqan olishi, vazifani vaqtida bajarish kabi raxbar fazilatlarini.

**Mehmonxonalarda salomlashishning etikasi qoidalari.** Hayotda har kuni, har soatda, ko'chada, jamoat joylarida, hatto o'quv muassasalarida va oilada hamda korxonalarda qo'pol va dag'al muomala, boshqalarga, hatto xotin- qizlarga, nisbatan surbetlarcha hurmatsizlik qilishning hamda xo'rlaydigan boshqa munosabatlar guvohi bo'lamiz. Odamlarning bunday hatti-harakatlari ular ma'naviy-ma'rifiy saviyasining pastligi, boshqalar bilan munosabat qilish qoidalarini bilmasliklari va o'zlarini tutaolmaslik natijasidir. Katta ma'naviy madaniyatga ega bo'lgan va ma'rifatli hamda har qanday vaziyatda o'zini tutaoladigan, hatti-harakatini boshqaraoladigan har bir odam boshqalar bilan ko'chada ham, jamoat va ish joylarida ham, uyda ham, o'rtoqlari

bilan ham yaxshi munosabat qiladi va har qanday nizoli (janjalli) vaziyatdan ham muvaffaqiyatli chiqadi, chunki u o'zini tutish, yurish-turish qoidalariga rioya qiladi, muloqot qilishda ishlatiladigan iboralarga e'tibor bilan qaraydi va bir-biri bilan bo'ladigan muloqotda ovoz ohangining hamda yuz-ko'z harakati holatining ahamiyatini yaxshi tushunadi.

Odamlar o'rtasidagi, ularning qaerda bo'lishidan qat'iy nazar, munosabat qoidalarining asosini so'zlashishda ishlatiladigan iboralar, ovoz ohangi, bir-birlariga qarab boqish va imo-ishoralar holati tashkil qiladi. Ular maxsus adabiyotlarda insoniy munosabatlar vositalari yoki belgisi deb nomlanadi.

Insoniy munosabatlarda ishlatiladigan muloqot vositalari (belgilari): bir-biriga qarab-boqish, so'z, so'z ohangi va imo-ishoralar har biri alohida va birgalikda ulardan foydalanayotgan odamlar to'g'risida ko'p narsani aytishi mumkin.

Quyida ushbu munosabat vositalari- belgilari ahamiyati ko'rib chiqiladi.

**So'zlashish.** Odamlar munosabatlarining yuragini so'zlashish tashkil qiladi. Ular so'z orqali bir-birlariga bo'lgan munosabatlarini, shodu- xurramliklarini, dardi - hollarini, his-tuyg'ularini, fikr-takliflarini, yo'l-yo'riqlarini, dunyoqarashlarini, hatti-harakatlarini ifodalaydi.

Albatta, kishilar o'rtasidagi har bir munosabatning o'ziga xos predmeti va vazifasi bo'ladi.

Madaniy munosabatda bo'lish gapiriladigan gapning ma'nosiga, unda ishlatiladigan ayrim so'zlarni tanlashga, suhbatdoshiga gapni etkazish ovozinig ohangiga, qarab- boqishiga hamda qo'l, yuzi va ko'zining imo- ishoralariga juda ham katta e'tibor berishni talab qiladi, chunki yomon so'z bilan suhbatdosh ko'nglini «jarohatlash», yaxshi so'z bilan uning ko'nglini «davolash» va suhbatdosh to'g'risida turli xil fikrlarga kelish mumkin.

Muomala qilish madaniyati bir-birlarining so'zlarini diqqat bilan va buzmasdan oxirigacha eshitishni hamda etiket qoidalariga rioya qilishni va tinglash davrida oyoq va qo'llarini tug'ri tutishni taqozo etadi.

Ma'naviy va ma'rifiy saviyali kishilar o'rtasidagi muomala munosabati butun bir san'at hisoblanadi. Muomala davrida so'zlashishiga qarab suhbatdoshning madaniyati, saviyasi to'g'risida aniq bir fikrlarga kelish mumkin. Madaniyatli va saviyali kishilar o'rtasidagi muloqot turlari tinglovchi ongining va muomala madaniyatining yanada rivojlanishiga imkon beradi.

So'zlashish ohangi va qarab-boqishlar. Muloqot davrida so'zlar ma'nosi har xil (yuqori, past, gohon yuqori, gohon past, baqiriq, uzuk-uzuk) ohanglar yordamida suhbatdoshga etkaziladi.

Oddiy suhbatlashishda, savollarga javob berishda, birovning fikrini mulohaza qilishda va tarbiyalashda ovoz ohangi katta sirli ahamiyatga ega.

To'g'ri so'zlar ham jahl bilan, birovni mensimay, ya'ni kamsitib yoki qo'pol holda talaffuz qilinganda dilga ozor beradi, suhbatdosh va atrofdagilarga noxush ta'sir qiladi. Shu bilan birga ohang me'yorida talaffuz qilingan so'zlar suhbatdosh kayfiyatini ko'tarish, unda umid hosil qilish, dalda berish, qo'llab - quvvatlash siriga ega. SHu sababli ham muomala davrida so'z ohangiga, ahamiyat berish o'ta lozim.

Bir-birlari bilan va rahbar xodimlarning o`zlariga bo`ysunadigan kishilar bilan muloqot qilishida muloqot ishtirokchilari va rahbar xodimlarning qarab-boqishlari katta ahamiyatga ega. Masalan, ochiq chehra va dilkashlik muloqotning ishonchli bo`lishidan darak beradi. Yana shuni ta`kidlash kerakki, kinoyalari, osilgan qovoqli qarab-boqishlar odamni xafa qilishi va diliga ozor berishi mumkin.

Imo-ishoralari. Ular ham odamlarning ko`chada, jamoat va ish joylarida, uyda va do`stlari bilan muomalaga tushishda katta ahamiyatga ega. Imo- ishoralarni odamlar his - tuyg`ularining, fikr va kayfiyatlarining «ovoqsiz tili» deb atashadi. Imo-ishoralari ham ochiq kungilli va qora ko`ngilli, ya`ni xafa qiladigan, chiroyli va qo`pol bo`lishi va moyillik yoki xushko`rmaslikni keltirib chiqarishi mumkin. Masalan, muloqotda me`yorida ko`p oshiq imo- ishoralardan foydalanish odamning hovliqmaligidan, o`zini tuta olmasligidan, ya`ni tajangligidan, yig`noq fikrsizligidan darak beradi, xolos.

Xuddi shuningdek, muloqot davrida gavdaning holatiga e`tibor bermaslik, uning g`ayriixtiyoriy harakatda bo`lishi, qashinish, ochiq esnash, muloqot joyida tuplash, nos yoki sigaret chekish ham umumiy madaniyatining pastligidan darak beradi va atrofdagi kishilarga hurmatsizlik deb qaraladi.

Shuning uchun ham madaniyatli odam muomala qilishda muloqotning ushbu instrumentidan juda ham katta ehtiyotlik bilan foydalanadi.

**Mehmonxonalarda bir-birlariga murojat qilish shakllari.** Odamlar jamiyatda bir-birlari bilan aloqasiz, ajralgan holda yashay olmaydi. Ular har kuni bir-birlari bilan muomalada bo`ladi. Lekin muomala qilish darajasi odamning ichki madaniyatiga bog`liq. Ichki madaniyati esa o`z navbatida odamning axloqiy tarbiyasi bilan bog`liq bo`ladi. Odam atrofdagi kishilar, hamkasblari va oila a`zolari bilan muomala qilishda etiket qoidalariga rioya qilinishi shart. Odamlarning muomala tarixi mobaynida shakllangan va mantiqiy asoslangan muomala qoidalari quyidagilardan iborat:

- xushmuomalalik;
- odoblilik va mehribonlik;
- nazokatlilik (muloyimlik);
- kamtarlik;
- sabr- toqatlilik

Xushmuomalalik – madaniyatlilik belgisi, madaniyatli kishining boshqalar bilan muomala qilishining odatga aylangan usuli, barcha jamiyat a`zolariga, hamkasblariga, oila a`zolariga va o`ziga ko`rsatadigan hurmat belgisi hisoblanadi. Xushmuomalalik boshqalarga va o`ziga hurmat bilan qarashning, ular manfaatlarini hisobga olishning va hurmatga sazovorligini tasdiqlashning elementar qoidasi hisoblanadi.

Xushmuomalalik munosabatga aloqador kishilarning kayfiyatiga ijobiy ta`sir ko`rsatadi. Natijada munosabatda bo`lgan tomonlarning bir-birlariga bo`lgan hurmati oshadi. Bu esa munosabat ob`ekti bo`lgan masalalarning ijobiy hal bo`lishiga olib keladi. Demak, xushmuomalalikning jamiyatdagi ahamiyati juda ham katta. SHu sababdan ham bo`lsa kerak. Servantes «xushmuomalalikdek bironta narsa ham shunday arzon turmaydi va shunday qimmat baholanmaydi», degan edi.

Xushmuomalalik haqiqiy va soxta bo`lishi mumkin. Haqiqiy xushmuomalalik odamning muomala harakati uning ichki madaniyati va his-tuyg`ulari bilan uyg`unlashadi. Aks holda uning xushmuomalaligi soxta bo`lishi mumkin. Soxta



xushmuomalalik asosan muomala qilayotgan odamni yoktirmaganligi, ichki madaniyati va his-tuyg'ularining qilayotgan muomala harakatiga mos kelmasligi hamda etiket qoidalariga rioya qilish majburliligi sababli sodir bo'lishi mumkin.

Madaniyatli odam ko'chada ham, jamoat joylarida ham, korxonalarda ham, oila a'zolari va o'rtoqlari bilan ham bir xil haqiqiy xushmuomalada bo'ladi. Madaniyatli odamning xushmuomalaligi uning muomala vaqtidagi kayfiyatiga bog'liq bo'lmaydi. Yana shuni e'tiborga olish kerakki, xushmuomalalikning chegarasi bor, undan chiqmaslik kerak. Aks holda xushmuomalalik xushomadgo'ylikka va laganbardorlikka aylanib ketishi mumkin.

Ko'rsatilganlardan tashqari xushmuomalalik bir nechta shaklda bo'lishi mumkin, masalan, ochiq chehra bilan muomala qilish, hurmat-ehtirom bilan (katta yoshdagi va lavozimdagilarga nisbatan) muomala qilish, vazminli, muomala qilish (notanish kishilar bilan, xolis hurmat jihatidan muomala qilish (ya'ni odamshavandalik qoidalaridan kelib chiqqan holda) va o'ta xushmuomalali muomala qilish.

Adabiyotlardagi ma'lumotlarga qaraganda xushmuomalalikning eng muhim elementlaridan biri hamkasb va tanishlarning otlarini eslab qolish va ismi-shariflarini tilga olib muomala qilish hisoblanadi. Bu to'g'rida amerikalik ruhshunos D. Karnegi shunday degan: «Odamlarning aksariyati e'tiborini to'plab, odamlarning otlarini yodlab olish, esdan chiqmaydigan holda xotirada saqlab qalish uchun vaqt va energiyani sarf qilishni xohlamasligi sababli odamlarning otlarini yodda saqlab qolishmaydi. Ular o'zlarini oqlash uchun bandligini vaj qiladilar. Ularning Franklin Ruzveltdan ham oshiq band emaslik ehtimoli katta. U hatto uchrashgan mexaniklarning ham otlarini eslab qolish va payti kelganda xotirasida qayta tiklash uchun u doimo vaqt topar edi. F. Ruzvelt atrofdagilarning ishonchini qozonishning eng oddiy, eng tushunarli va eng ta'sirchan.

**Mehmonxona sohasi ishbilarmonlari tashqi ko'rinishlari.** O d a m kiyimi uni tashqi muhit ta'siridan saqlabgina qolmasdan, uning tashqi qiyofasini ham shakllantiradi.

Kiyim qiyofani shakllantirishda ishtirok etar ekan, uni ijobiy tomondan salbiy yoki salbiy tomondan ijobiy tomonga keskin o'zgartirishi mumkin. SHuning uchun ham kiyim o'zining sohibi to'g'risida, ayniqsa notanish kishilar nazarida, yaxshi yoki yomon taassurot qoldiradi. Shuning uchun ham kiyim va uning kiyilishi nafaqat biznesmenlar, jamiyatning boshqa a'zolari uchun ham o'ta katta ahamiyatga ega.

Ish yuzasidan yoki uyga birinchi marta kelgan mehmon aql-idrokiga va muomala qilish madaniyatiga qarab kuzatib qo'yilsa ham birinchi marta uni kiyimiga qarab kutib olishadi.

Biznesmenning madaniyati, batartibligi, muomalaligi va moliyaviy holati to'g'risida fikr birinchi uchrashuvdayoq uning kiyimiga va kiyimning kiyilishiga qarab shakllanadi. Birinchi uchrashuvdayoq shakllangan taassurot odamlar xotirasida uzoq muddatlar davomida saqlanib qoladi. Agar bu taassurot ijobiy bo'lgan bo'lsa, u biznesmenga umri bo'yicha xizmat qiladi va muvaffaqiyatli faoliyat yuritish garovi bo'ladi. Shu boisdan bo'lsa kerakki, Amerika milliarderi Rokfeller biznesni boshlashdan oldin oxirgi puliga eng sifatli va qimmatbaho kostyum sotib olgan va golf-klubga a'zo bo'lim kirgan. Klub a'zolari esa davlatmand kishilar bo'lgan. Agar

Rokfeller kostyumi golf- klubga a'zo bo'lib ikirish garovi bo'lgan bo'lsa, kostyumi va golf- klubga a'zolik bileti esa biznes ishini muvaffaqiyatli boshlashga yordam bergan.

Biznesmen to'g'risidagi birinchi tasavvur tashqi ko'rinish elementlari holatining majmui bo'yicha shakllanadi.

Tashqi ko'rinishning shakllanishida kiyimning ahamiyati juda ham katta. Tashqi ko'rinish deganda biznesmenlarga birinchi qarashdayoq ko'zga yaqqol tashlanadigan elementlar holatining majmui tushuniladi. Agar biznesmen tashqi ko'rinishi yaxshi bo'lsa, u to'g'risida faqat ijobiy taassurot shakllanadi, yomon bo'lsa, salbiy fikr paydo bo'ladi. Nafis tashqi ko'rinishga ega bo'lgan biznesmenlar

bilan birinchi martadanoq yaxshi munosabat qilishadi, yomon tashqi ko'rinishga ega bo'lgan biznesmenlarni esa yomon qabul qilishadi.

Tashqi ko'rinish qator elementlardan tashkil topadi. Ularni chehra, soch, soqol, mo'ylov, ustki ish kiyimi, oyoq kiyimi, galstuk, noski va turli taqinchoqlar tashkil qiladi. Insonning tashqi ko'rinishini tashkil qiluvchi elementlarni ikki guruhga bo'lish mumkin.

Birinchi guruhga chehra, soch, soqol, mo'ylov va tirmoqlarni, ikkinchi guruhga esa ustki kiyimini (kostyum), ko'ylak, galstukni, oyoq kiyimi va paypoqni hamda

taqinchoqlarni kiritish mumkin. Tashqi ko'rinishning birinchi guruh elementlari biznesmenning tabiiy tashqi qiyofasini belgilaydi va ikkinchi guruh elementlari bilan bir qatorda biznesmenlar kasbiy imijini shakllantirishda katta rol o'ynaydi.

Agar siz hamkorlaringizda, hamkasblaringizda va boshqa suhbatdoshlaringizda o'zingiz haqida yaxshi tasavvur 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, bichilishi, tikilishi va rangi bo'yicha qaddi-qomatiga, yuz tuzilishiga to'g'ri keladigan kiyimni kiyib ishlash, xushmuomalali muloqot qilish biznesmenlarning hamkasblariga, hamkorlariga va suhbatdoshlariga ko'rsatadigan hurmat belgilaridan biri hisoblanadi va biznesmen to'g'risida ishonch hosil qilishga yordam beradi.

Yuqorida keltirilgan fikrlardan shunday xulosa qilish mumkinki, sifatli tashqi ko'rinishiga qarab baholanadigan biznesmenning o'zi tovar. Shunday ekan, madaniyatli mehmonxona biznesi egasi o'zining yasanib va bezanib yurishiga katta ahamiyat berishi lozim.

**Tashqi qiyofani shakllantirishda kiyimning ahamiyati.** Bugungi kun tajribasi shuni ko'rsatadiki, dunyo mamlakatlarining aksariyat nufuzli biznes korxonalarida korxonalar yoki firma belgisi (emblema) solingan maxsus ish kiyimida biznesmenlar o'z faoliyatini olib borishadi. Bunday korxonalarda ish kostyumi materiali, bichimi, rangi oldindan korxonani tashkil qilishda tasdiqlangan bo'ladi. Bunday korxonalarda biznes xodimlarining boshqa rangdagi, bichimdagi yoki turdagi ish kiyimlarini kiyib faoliyat ko'rsatish taqiqlanadi. Biznesmenlarning ish kiyimlaridantashqari ularning tashqi qiyofasiga (erkak biznesmenlar soqol- mo'lovlarining olinishiga, ayollar makiyajiga va prichyoskasiga) hamda korxonada bir-birlari va xizmat iste'molchilari bilan muloqotga tushish, o'zini tutish va hatti-harakat qilishga ham maxsus etik talablar ham qo'yiladi.

Qolgan biznes korxonalarida hohlagan rangli va bichimli ish kiyimlarida ishga kelib faoliyat ko'rsatishga ruxsat beriladi.

Bunday biznes korxonalarda biznesmenlar, ayniqsa erkak biznesmenlar, oldida kiyim tanlash masalasi qat'iy turadi.

Esdan chiqmaslik kerakki, bunday hollarda biznesmen kiyimni bugungi kun moda talablariga ko'ra tanlashlari kerak emas, balki o'zining yuz-tuzilishiga, yuzining rangiga, qaddi-qomatiga qarab tanlashlari lozim.

Bundan kiyim tanlashga qo'yiladigan birinchi talab kelib chiqadi: kiyim o'zining bichilishi va tikilishi bo'yicha biznesmenning qaddi-qomatiga kelishgan, kiyim rangi biznesmen yuzi va sochlarining rangi bilan uyg'unlashgan, yuz-tuzilishining kamchiligini yopadigan bo'lishi kerak. Shuning uchun ham biznesmenlarning ish kiyimlari ularning yuz-tuzilishiga, yuzi va sochlarining rangiga qarab tanlanishi shart. Eng yaxshisi, shu masala bo'yicha maxsus bilim va tajribalarga ega bo'lgan imijmeykerlar xizmatidan foydalanish lozim. Lekin amalda ular xizmatidan doimo foydalanish imkoniyati bo'lmasligi mumkin.

Shuning uchun quyida kiyim tanlash bo'yicha ma'lum bir tavsiyalar beriladi, biznesmenlar ulardan foydalanishlari mumkin.

Oq yuzli kishilar uchun qizil rang yaxshi ketadi va yuzning tabiiy rangini yana ham bo'rtiribroq ko'rsatadi. Lekin, hech qachon ish kiyimi bo'lgan kostyum rangi qizil bo'lmasligi kerak. Kostyum bilan qizil ko'ylak kiyilishi kifoya. Lekin oq yuzli biznesmenlar sariq rangli kostyumni tanlashda yana shuni hisobga olishlari kerakki, uning sariq rangi biznesmen yuziga binafsha tus beradi.

Sarg'ish (oq-sariq) sochli biznesmenlar ko'kimtir tusli, qorachadan kelgan (qora sochli) biznesmenlarga sariqtob materialdan tikilgan, yuzi qiziltob kishilar uchun esa oq rangli (ya'ni ko'ylak yoki kostyum rangi ochiq yoki oq) kostyumlar yaxshi ketadi. Kiyim tanlashga qo'yiladigan ikkinchi asosiy talab – bu biznesmenlar, ularning jinsidan qat'iy nazar, kiyimi ish paytida g'ijimlanmaydigan bo'lishi shart. Shu sababli ham kostyumni tanlashda uning rangidan, bichilishidan va tikilishidan tashqari, uni g'ijimlab ko'rish lozim. Agar kostyum, rangi, bichilishi va tikilishidan tashqari, g'ijimlanmaydigan bo'lsa, bunday kostyumni xarid qilish mumkin. Biznesmen kostyumi uchun jundan va gabardindan to'qilgan gazlama ishlatiladi. Chunki, ulardan tikilgan kostyum yuqorida ko'rsatilgan talabga to'liq javob beradi.

**Ishbilarmonlar tomonidan ish kiyimlarini tanlash jarayoni.** Kasbiy ish kiyimlarining ko'rsatilgan funksional vazifalaridan tashqari ularga qator boshqa talablar qo'yiladi. Ulardan biri nafislik talablariga ham javob berishidir, ya'ni ular chiroyli, xodimlar qaddi – qomatiga yarashgan, kiyim ishlaydiganlarning shaxsiy kamchiliklarini bildirmaydigan va fasoni bo'yicha bugungi kun talablariga javob beradigan bo'lishi lozim.

Ayniqsa rahbar va ishbilarmon mutaxassislar tashqi kiyimlariga o'ta katta estetik talablar qo'yilgan bo'lib, ular bundan keyingi bandlar materiallarida ko'rib chiqiladi.

Iste'molchilarga taomlar bilan xizmat qiladigan korxonalar xodimlarining kasbiy kiyimlariga qo'yiladigan asosiy talablardan yana biri shundan iboratki, ular xodimlarning ishlashi uchun qulay bo'lishlari va funksional vazifalarini sifatli bajarishga to'sqinlik yaratmasliklari kerak.

Ovqatlanish korxonalari xodimlarining kasbiy kiyimlari katta gigienik va sanitariya ahamiyatiga ega:

birinchidan, ular ishlov berilayotgan oziq – ovqat mahsulotlarini xodimlar tanasidan mikroorganizmlarning tushishidan,

ikkinchidan esa xodimlar shaxsiy kiyimlarini ifloslanishdan saqlaydi;

uchinchidan, ular ifloslanganligining tez sezilishi natijasida xodimlarda tozalik talablariga qat'iy rioya qilish hisini shakllantiradi.

Ishchi va rahbar – mutaxassis xodimlarning kasbiy kiyimlari o'zlarining rangi, bichilish va tikilishi hamda boshqa xususiyatlari bilan iste'molchilar va korxonada boshqa xodimlarining diqqatini o'ziga tortadigan bo'lmasligi lozim. Mehmonxona xodimlar kasbiy kiyimlarining materiallari fiziologik talablarga ham javob berishlari lozim. Ular xodimlarning funksional vazifalarini bajarishlarida ajralib chiqadigan issiqliqni o'zidan tashqariga tez o'tkazib yuborish xossalari ega bo'lishlari kerak. Materiallarning bunday xususiyatlari xodimlarni terlashdan va charchashdan saqlaydi.

SHuni ta'kidlab o'tish o'rinliki, taomlar va kulinar hamda qandolat mahsulotlarni tayyorlash bilan shug'ullanuvchi oshpazlar va qandolatchilarning kasbiy kiyimlari erkaklar uchun ham, ayol kishilar uchun ham bir xil rangda va bichimda bo'ladi. Ular faqat tugmasining qaysi yoqasiga tikilish bilan farq qiladi.

Bundan oldin ta'kidlanib o'tilganidek, ofitsiantlar, barmenlar, metrdotellar va garderoibchi xodimlar o'zlarining xizmat faoliyatlari yuzasidan iste'molchilar bilan bevosita kontaktga tushishadi, chunki ularning xizmat faoliyatlari bevosita iste'molchilar nazorati ostida kechadi. Shu boisdan ham ularning kasbiy ish kiyimlariga o'ta katta talablar qo'yiladi.

Ofitsiantlar orqali aholiga va sayyohlarga xizmat ko'rsatadigan kafe va restoranlarda ularning razryadiga va mavqiga, dizayniga va boshqa xususiyatlariga to'g'ri keladigan xodimlar, shu jumladan ofitsiantlar, metrdotellar va shveysarlar uchun kasbiy ish kiyimlari bo'lishlari shart.

Halqaro tajribada ofitsiantlar uchun nafislik va utilitar talablarga javob beradigan kasbiy kiyim shakli va rangi qabul qilingan. Masalan, lyuks va yuqori razryadli kafe va restoranlarga kechki paytlarda ishlaydigan ofitsiantlar uchun jiletkali qora kostyum tavsiya etiladi. Kostyumga qo'yiladigan talablardan asosiylari shundan iboratki, uning jiyagi (yoqasi) yarqirog'iroq materialdan, shimi va pidjaklari esa manjetsiz tikilgan bo'lishi kerak.

Jilet ham qalin qora materialdan tikiladi. Bunday kostyum modeli qora tufli, manjetli oq ko'ylak va qora kapalak (babochka) bilan kiyilib, xizmat qilinadi.

Yuqorida ko'rsatilgan kafe va restoranlarda kunduzi ishlaydigan ofitsiantlar uchun qalin materialdan tikilgan oq kurtka (kamzul) tavsiya etiladi.

Yoz vaqtlarida ham xuddi shunday kiyim shaklidan foydalaniladi.

Lekin uning shakli ancha ixchamlashtirilgan bo'lib, qora pidjak va jilet o'rniga ixcham va ochiq rangli kurtka kiyiladi.

Rasmiy qabullarda, banket va xizmat ko'rsatishning boshqa maxsus turlarida, agar mehmonlarning oq babochkali smokingda kelishlari kutiladigan bo'lsa, ofitsiant mehmonlarga qora babochka (kapalak) taqib xizmat qilishi lozim. Mehmonlarning qora babochka taqib kelishlari kutilganda esa ofitsiantlar oq babochka (kapalak) taqib

xizmat qilishlari kerak. Oq babochka (kapalak) bilan xizmat qilishda oq qo‘lqop kiyib xizmat qilish tavsiya etiladi.

Ofitsiant kiyimining komplektida toza va dazmollangan oq sochoq va tufli, oson yurishi uchun past poshnali, bo‘lishi shart. Metrdotel va administratorlarning (zal boshliqlarining) kasbiy ish kiyimlari ham yuqorida ko‘rsatilgan umumiy qoidalarining aksariyatiga javob berishi shart. Ularning kiyimlari kostyumdan va kostyum rangiga mos keladigan hamda bugungi kun talablariga javob beradigan galstuk va tuflidan iborat bo‘ladi. Ular kostyumi ofitsiant kostyumidan o‘zining rangi bilan farq qiladi, chunki zal administratorlari va metrdotellar kostyumining rangi ovqatlanish zali dizayni bilan uyg‘unlashtiriladi.

Iste‘mol qilish uchun tayyor va yarim tayyor kulinar mahsulotlarini ishlab chiqarish jarayonida bevosita ishtirok qiladigan oshpazlar va qandolotchilar aksariyatining kasbiy ish kiyimlari oq matodan tikiladi.

Ularni tikishda ishlatadigan oq gazlama materiallari ma‘ruzaning birinchi bandida ko‘rsatilgan gigienik va fiziologik talablarga to‘liq javob berishi shart. Oshpaz va qandolotchilar kasbiy ish kiyimlari komplektiga fartuk bilan kurtka yoki xalat, erkaklar uchun qalpoq, xotin oshpaz va qandolotchilar uchun esa kosinka (qiyiq ro‘molcha) kiradi. Kurtka yoki xalat latskanida (yoqasida) korxonaga tegishli xususiyatlarni belgilaydigan emblema bo‘lishi mumkin. Kasbiy ish kiyimlar toza va har kuni dazmollanib kiyilishlari lozim. Tayyor va yarim tayyor mahsulotlarni ishlab chiqaradigan oshpaz va qandolotchilarning kasbiy ish kiyimlaridan istisno shaklida mol, qo‘y va cho‘chqa go‘shklarini maydalab, katta bo‘lakchalarga bo‘ladigan xodimlarning kasbiy ish kiyimlari komplekti qon rangini uncha sezdirmaydigan qora yoki ko‘k rangli xalatdan, qalpoqdan, rezina etikdan va metal simlaridan to‘qilgan fartukdan iborat bo‘ladi.

Ovqatlanish korxonalarida xodimlarining boshqa guruhlarini qozon - tovoqlarni yuvadigan, oziq – ovqat xom ashyolarini tashiydigan, pollarni tozalaydigan xodimlar, musiqachilar va garderobchilar tashkil qiladi.

Qozon – tovoqlarni yuvishga qat‘iy sanitariya talablarining qo‘yilishi sababli ularni yuvish xonalarida ishlaydigan xodimlarning ham kasbiy ish kiyimlari ham oq gazlamadan tikiladi. Ular ish kiyimlarining komplekti ham oshpazlar ish kiyimlari komplektiga o‘xshash. Lekin namligi o‘ta katta yuvish xonalarida ishlaydigan xodimlarga namlikni o‘tkazmaydigan rezina oyoq kiyimi ham berilishi mumkin. Oziq-ovqat xom ashyolarini tashiydigan va pollarni tozalaydigan xodimlarning kasbiy ish kiyimlari asosan kir va changni bildirmaydigan qora yoki ko‘k tusli matodan tikilgan xalatdan iborat bo‘ladi.

Garderobchilar va shveysarlar ish kiyimlari an‘anaviy gazlama kurtkadan va oltin kantli (jiyakli) shimdan va korxonada emblemasi solingan bosh kiyimi furajkadan iborat bo‘ladi.

Musiqachilar, ashula aytuvchilarning ham maxsus ish kiyimlari bo‘lishi shart. Lekin ular kiyimlarining rangi va fasoniga (bichimiga) qat‘iy talablar qo‘yilmaydi.

**Ishbilarmon, mutaxassis - rahbar xodimlarning kiyimlari va kiyinishiga qo‘yiladigan talablar.** Maxsus oliy ma‘lumotga ega bo‘lgan har bir mutaxassis va rahbar xodim o‘zining olgan mutaxassisligi bo‘yicha ishbilarmon hisoblanadi. Bunday

kishilarning mutaxassis, rahbar yoki ishbilarmon sifatida xizmat ko'rsatishida ularning kiyimlariga va kiyinishiga muhim talablar qo'yiladi. Ularning shaxsiy kiyimlaridan eng asosiysi kostyum hisoblanadi. Ular kundalik ish kostyumlariga, rasmiy uchrashuvlarda va marosimlarda kiyiladiganlarga bo'linadi. Mutaxassislar va rahbar xodimlar kasbiy ish kiyimlarini faqat ishlab chiqarish sexlariga va ularning yordamchi xonalariga kirganda kiyishadi. Qolgan vaqtlarda o'zlarining shaxsiy kostyumlarida faoliyat ko'rsatishadi.

Ish davrida mutaxassislar ham, rahbar xodimlar ham, ishbilarmonlar ham boshqalardan ajralib turmaslikka harakat qilishlari lozim. SHuning uchun ham ularning kundalik ish kostyumlari ko'zga ko'p tashlanmaydigan va atrofdagi boshqa kishilarning diqqatini tortmaydigan materiallardan tikilgan bo'lishlari kerak. Uning uchun eng qulayi qora – ko'k , qora – kulrang tusli materiallar maqsadga muvofiq bo'ladi. Bunday kostyunga oq ko'ylak va qora tufli yaxshi ketadi, guldor yoki qora ko'ylak esa to'g'ri kelmaydi. Qator talablar kundalik ish kostyumi bilan taqiladigan galstukka ham qo'yiladi: u ko'zga yaqqol tashlanadigan rangli yoki bezakli bo'lmasligi kerak; bundan tashqari uning rangi kostyum rangidan biroz ochiqroq, ko'ylak rangidan esa biroz qoraroq bo'lishi lozim. Uning uchi qayish o'tkazgichining ustiga tushib turishi lozim.

Kostyum bilan kiyiladigan paypoq rangi uning rangidan sal pastroq, ya'ni qoraroq, ko'ylak esa uzun engli bo'lishi lozim. Agar pidjak tagidan jilet kiyilsa, u shim qayishini yopib turishi kerak. Kresloda yoki stulda o'tirib ishlashda yoki ovqatlanish davrida kundalik kostyumning tugmasi o'tkazilib qo'yilmasligiga ham mumkin.

Hozirgi vaqtda dunyoning deyarli barcha mamlakatlarida ishbilarmon kishilarni kiyib kelgan kiyimiga va minib kelgan mashinasiga, agar shaxsiy mashinasi bo'lsa, kutib oladi va shunga qarab muomala qilishadi. SHning uchun «kiyimiga qarab kutib oladi, aqliga qarab esa kuzatib qo'yadi» degan halq maqoli bugungi kunda bevosita ishbilarmonlarga va ishbilarmon mutaxassislarga tegishli.

Bugungi kunda ularning tashqi shaxsiy kiyimi visit kartochkasi sifatida butun dunyoda tan olingan va unga qarab odamni baholaydi. SHu sababdan ham uchrashuvlar turli rasmiy marosimlar va bayram kunlari kiyiladigan kiyimga ahamiyat bermaslik katta xato bo'ladi.

Amerikalik milliorder Rokfellerning o'zining ishini boshlashda eng oxirgi puliga qimmatbaho kostyum sotib olganligi va Golf- klubga a'zo bo'lganligi ham bejiz emas. Ishbilarmonlar kostyumi qora rangli bo'lib, unga yarasha tufli, galstuk, kuynak va paypoq bilan kiyiladi. Ingliz jurnali «Modes of the scelson» ga ko'ra ishbilarmonlar uchun birinchi navbatda ikki kesikli inglizcha klassik kostyum tavsiya qilinadi. Uning kesiksiz evropacha va bir kesikli amerikacha kostyumlariga nisbatan ancha qulayligi ko'rsatib o'tilgan, u chiroyli, tik turish va o'tirish uchun o'ta qulay.

Kostyumni kiyishga ham qator talablar qo'yiladi, ishbilarmonlar bunga albatta itoat qilishlari lozim. Birinchidan, kostyum shimining oldi tomoni tuflining ustiga, orqa tomoni esa uning poshnasining boshlanishigacha tushib turishi kerak. Barcha rasmiy vaziyatlarda, prezidiumga chiqib o'tirishda, doklad qilishda, teatrga, mehmonchilikka va restoranga borganda kiyilgan kostyumning yuqori tugmasi o'tkazilgan bo'lishi shart (pastki tugma o'tkazilmaydi).

Kostyum bilan faqat uzun engli, cho‘ntaksiz, aksariyat hollarda oq ko‘ylak kiyiladi. Ko‘ylakning yoqasi pidjak yoqasidan 1,0 – 1,5 sm ga chiqib turishi lozim. Ko‘ylakning manjetkasi kostyum engining tagidan 1,5 – 2,0 sm ga chiqib turishi shart. Agar kostyum jilet bilan kiyilganda jilet o‘zining uzunligi bo‘yicha ko‘ynak va shim qayishini to‘liq yopib turishi lozim.

Ishbilarmon kostyumi faqat galstuk bilan kiyiladi. Galstukning kengligi pidjak latskanidan keng bo‘lmasligi, tortiladigan halqasi esa galstukning yuza tomoniga chiqib turmasligi, uzunligi bo‘yicha esa shim qayishiga etib turishi kerak. Ishbilarmon kostyumi bilan faqat qora tufli kiyiladi. Tufli kiyishi uchun tanlangan paypoqning rangi kostyum rangiga mos kelishi va etarli darajada uzun bo‘lishi, o‘tirganda shim tagidan ko‘rinmasligi kerak. Lekin ishbilrmonlarga oq paypoq kiyish tavsiya qilinmaydi.

## **17-MAVZU. MADANIY NUTQNING ASOSIY SIFATLARI**

### **Reja**

1. Madaniy nutqning asosiy kommunikativ sifatlari: to‘g‘rilik, aniqlik, mantiqiylik, soflik, boylik, jo‘yalilik, ifodalilik.
2. Mehmonxona rahbarlarining hamkorlar bilan suhbat o‘tkazishga qo‘yiladigan talablar.
3. Hamkorlar bilan o‘tkaziladigan suhbatga tayyorlanish: uni rejalashtirish va stollarni suhbatga tayyorlash.
4. Suhbatga kelish va yaxshi taassurot qoldirish yo‘llari.

Muomala qilish ustaligi odam umumiy madaniyatining eng asosiy elementi hisoblanadi. Insonlar, korxonalar va jamiyat oldida turgan ko‘pchilik muammolar muomala natijasida hal qilinadi.

Masalan, ovqatlanish korxonalarida xodimlar o‘zlarining xizmat faoliyati bilan bog‘liq qator masalalarni echishadi. Aholigi va sayyohlarga xizmat ko‘rsatadigan korxonada va tashkilotlar xodimlari uchun o‘zaro va boshqalar bilan muomala qilaolishlarining ahamiyati o‘ta muhim. Muomala madaniyatiga ega bo‘lgan kishilar korxonada bir- birlari bilan va xizmat iste‘molchilari bo‘lgan aholi va sayyohlar bilan tez kontaktga tushishadi. Muloqot davridagi xushmuomalalik esa suhbatdoshlar kayfiyatining yaxshilanishiga imkon beradi.

Muomala qilish- bu odamlar faoliyatining bir turi bo‘lib, unga qator qoida va umumiy talablar mansub. Ularni bilish va amalda qo‘llash odamlarning bir – birlari bilan kontaktga tushishining eng samarali usuli hisoblanadi shu sababli aholi va sayyohlarga xizmat ko‘rsatadigan ovqatlanish korxonalarining mutaxassislari hamda ularga bevosita xizmat ko‘rsatadigan xodimlar muomala qilish qoidalarini bilishlari va aholi o‘rtasida targ‘ibot ishlarini ham olib borishlari zarur.

### **Notiqlikning kelib chiqish tarixi.**

Notiqlik san`atining kelib chiqish tarixi boshqaruvchi shaxslarning kelib chiqishi bilan uzviy bog‘liq hisoblanadi.

Muomala qilish vositalaridan eng asosiysi so‘zlashish hisoblanadi. So‘zlar orqali odam o‘zining fikrini va dunyoqarashini ifodalaydi, o‘ziga, boshqalarga, jamiyatga va sodir bo‘layotgan voqealarga o‘z munosabatini bildiradi. So‘z odamlarni

birlashtirishning va ular faoliyatini yo‘naltirishning qudratli vositalaridan biri bo‘lib, turli ehtiyojlarni qondirish, ishlab chiqarish jarayonlarini va jamiyatni boshqarishning asosiy quroli hisoblanadi.

**Nutq uslublari va ularning vazifalari.** Umumiy ovqatlanish korxonalarida xizmat iste‘molchilari bo‘lgan aholi va sayyohlar bilan asosan ofitsiantlar, barmenlar, metrdotellar, garderob xodimlari har kuni, korxonada mutaxassislar va rahbar xodimlari ba‘zan muloqotda bo‘lishadi. Bundan tashqari korxonada mutaxassislar va rahbar xodimlari hamda ularga bo‘ysunadigan xodimlar o‘rtasida ham deyarli har ish kuni muomala jarayoni boradi. SHuning uchun ham ushbu bobda ko‘rib chiqilgan so‘zlashishni boshlash qoidalar va so‘zlashishga qo‘yiladigan talablar ovqatlanish korxonalarida aholiga va sayyohlarga bevosita xizmat ko‘rsatadigan xodimlarga, mutaxassis va rahbarlarga tegishli, chunki ular odamlar kayfiyatiga ta‘sir qilmaydigan so‘zlashishni boshlashning xolisona (neytral), uslublarni bilishlari va amalda qo‘llayolishlari kerak. Bundan tashqari so‘zlashishda ishlatiladigan iboralar faqat fikrlarni etkazib berish vositasi bo‘libgina qolmasdan, ular grammatik qoidalar talablariga ko‘ra tanlanishi lozim. Bundan so‘zlashish madaniyatiga qo‘yiladigan asosiy talab kelib chiqadi: so‘zlashishda qo‘pol, jargon iboralarni ishlatmaslik va adabiy tilda muomala qilish talab qilinadi. SHu bilan birga so‘zlashishda uni odamlar uchun yoqimli va to‘liq ma‘no beradigan madaniy so‘zlar ishlatilishi lozim, chunki so‘zlashishda gapning ma‘nosini har xil iboralar orqali etkazish mumkin. Masalan, ofitsiant mehmonlardan birini taomlar turi bilan tanishtirishi kerak. U o‘zining so‘zini quyidagi shakllarda ifodalashi mumkin: «Marhamat, bu osh palov, bu esa shavla, farqi ko‘rinib turibdi mumkin: «Marhamat, bu osh palov, bu esa shavla, farqi ko‘rinib turibdi- a?» yoki «bu erga keling, ko‘rdingizmi, bu osh palov, bu esa shavla, farqiga endi borgandirsiz?» Misollardan ko‘rinib turibdiki, ofitsiantning birinchi misoldagi gapida suhbatdoshning jig‘iga tegmaydigan neytral iboralardan gap tuzilgan. Ikkinchi misolda gapning tuzilish va uning suhbatdoshga etkazilish shakli qo‘pol iboralarni, masalan, «bu yoqqa keling», «farqiga endi borgandirsiz?», o‘z ichiga oladi. Bundan tashqari ikkinchi gap suhbatdoshga nisbatan hurmatsizlik shaklida tuzilgan, xushmuomalalik shakliga zid. So‘zlashishga qo‘yiladigan umumiy talablardan ikkinchisi – bu so‘zlashishda hamma xizmat iste‘molchilari uchun tushunarli bo‘lmagan shevalarda gapirish mumkin emas.

Bugungi kunda O‘zbekistonning chet davlatlar bilan iqtisodiy, siyosiy, texnikaviy va madaniy aloqalarining mustahkamlanishi va uning Jahon savdo tashkilotiga teng huquqli a‘zo bo‘lib kirishga tayyorlanish ishlarining boshlanib ketishi mutaxassislar, ofitsiantlar va barmenlarning chet tillarni bilishlarini ham taqozo qiladi. Ular kamida eng ko‘p tarqalgan ikkita chet tilini xizmat ko‘rsatish doirasida muomala qilish darajasida bilishlari lozim.

Umumiy asosiy talablardan yana biri korxonaga kelgan xizmat iste‘molchilaridan «chekkasi kim» deb so‘rash o‘rniga «navdatda turganlardan kim oxiri» deb so‘rash to‘g‘ri bo‘ladi.

3. Nutq uslublari va ularning vazifalari So‘zlashish, ayniqsa xizmat ko‘rsatish korxonalarida, etiket qoidalariga qat‘iy rioya qilishni talab qiladi. So‘zlashish etiketining o‘ziga yarasha qator qoida va qonunlari mavjud. So‘zlashish modelini



tanlash suhbatdoshning yoshiga, bilim saviyasiga, tarbiyalanganlik darajasiga va jamiyatdagi mavqeiga bog'liq bo'ladi. Lekin shunday qoidalar borki, ular xizmat ko'rsatish bilan faoliyati bog'liq kishilar tomonidan qat'iy rioya qilinishi lozim. Ular qatoriga so'zlashish qoidalari ham kiradi.

Muomalaning etiket qoidalari so'zlashish turiga bog'liq bo'ladi. Aholiga va sayyohlarga xizmat ko'rsatadigan korxonalarda so'zlashishni quyidagi turlarga bo'lish mumkin:

- murojaat qilish va diqqatni tortish;
- salomlashish;
- tanishish;
- taklif, iltimos, maslahat va buyruq qilish;
- rozilik va norozilik bildirish
- kechirim so'rash;
- maqtov (kompliment) va ma'qullash;
- ma'qullamaslik va ta'na berish;
- tabriklash va tilak bildirish;
- minnatdorchilik bildirish;
- savol va javob berish;
- xayrlashish.

O'zbekistonda davlat tilidan tashqari rus tilida muloqat qiladigan millatlar vakillari ovqatlanish korxonalari xizmatlaridan foydalanishlari mumkinligini ham e'tiborga olgan holda ushbu bandning ba'zi bir joylarida rus tilida so'zlashishning o'ziga xos maxsus talablariga ham e'tibor berilgan.

So'zlashishning har bir turiga mansub fikrni ifodalash shakli mavjud bo'ladi. So'zlashish uchun tuzilgan gap ikki qismdan tashkil topiladi. Birinchi qismi muomalani rag'batlantiradi, shuning uchun ham kirish so'zlaridan iborat bo'ladi. Ikkinchi qismini esa savol tashkil qiladi.

Amaldagi etiket qoidalariga ko'ra so'zlashishning birinchi qismida quyidagi iboralardan foydalanish tavsiya etiladi:

- kechirasiz,...;
- iltimos sizdan,...;
- iltimos, aytingchi,...;
- bezovta qilganim uchun uzur,...;
- ruxsatingiz bilan bir narsani so'ramoqchi edim,... va boshqalar.

Yuqorida keltirilgan iboralar suhbatdoshning diqqatini tortishning eng keng tarqalgan shakllari hisoblanadi. Diqqatni tortadigan iboralardan keyin so'zning ikkinchi savol qismi aytiladi. Diqqatni tortish iboralarining ko'rsatilgan shakllari katta yoshdagi va hurmatli kishilar bilan so'zlashishda ishlatiladi. Yoshlarga nisbatan «iltimos, quloq solinglar...» iboralari ishlatilishi mumkin. Yosh bolalarga nisbatan esa ularning diqqatini tortuvchi quyidagi iboralar yordamida murojaat qilish mumkin:

- qizaloq,...;
- bolakay,...;
- bolalar,...;

O'spirinlarga murojaat qilishda quyidagi iboralardan foydalanilsa yaxshi bo'ladi:

- yigit,...yoki yigitcha,...;

- qizcha,...;

- yoshlar,...;

Ba`zi kishilar tomonidan bazan

- hurmatli ...;

- muxtaram ...;

- aziz...; iboralari tanish kishilarga va tantanali marosimlarda tanish bo`lmagan

kishilar diqqatini tortish maqsadida ishlatiladi. Lekin rus zabonlilarga nisbatan shuni esda saqlash lozimki, «hurmatli,...» iborasi o`zining martabasidan past martabali, «muxtaram,...» iborasi o`ziga teng martabali, «aziz,...» iborasi esa martabasi o`zining martabasidan baland bo`lgan yoki yoshi ulug` kishilarga nisbatan ishlatiladi.

Yana shuni ta`kidlab o`tish o`rinliki, o`zbek va rus tillarida xotin kishilar bilan muomala qilishda ishlatiladigan «frau,...»; «pani,...»; «madam,...»; va «mademauzel,...» kabi iboralar yo`q. Lekin hozirgi vaqtda rus tilida erkak kishilarga nisbatan «sudar,...», xotin kishilarga nisbatan esa «sudarinya,...» kabi diqqatni tortuvchi iboralarni kiritish bo`yicha olimlar o`rtasida munozaralar olib borilmoqda.

Xotinlarga nisbatan o`zbek tilida «qizcha,...» rus tilida esa «devushka,...» deb murojaat qilish mumkin emas. Ular uchun bunday ibora hurmatsizlik belgisini bildiradi. Eng yaxshisi, katta yoshdagilarga va hurmatli kishilarga murojaat qilishda ishlatiladigan iboralardan foydalanish lozim.

Odamlarning bir - birlari bilan muomala qilishi salomlashishdan boshlanadi. Salomlashishda ham iboralarning quyidagi neytral shakllaridan foydalanish tavsiya etiladi:

- assalomu- alaykum,

- salomatmisiz,

- xayrli erta,

- xayrli kun,

- xayrli kech,

Salomlashishda uning «salyut,...», va «salom,...» kabi shakllarini ishlatmaslikka harakat qilish lozim. Sharqona etiketga ko`ra salomlashish iboralari talaffuz qilish vaqtida o`ng qo`l yurak ustiga qo`yilib, bosh esa oldinga qaratilgan holda engashtirilishi mumkin. Salomlashishning bunday shakli islom diniga e`tiqod qiladigan barcha millatlarga mansub.

**Tanishish, taklif, iltimos qilish, maslahat va buyruq berish, rozilik va norozilik bildirish hamda kechirim so`rashda so`zlashishni boshlash qoidalari.** Amaliy tajriba shuni ko`rsatadiki, xizmat ko`rsatuvchilar va ularning xizmatini iste`mol qiluvchilar o`rtasida yaxshi munosabat o`rnatilgandagina xizmat ko`rsatuvchi korxonalar (tashkilot) samarali faoliyat ko`rsatadi va foyda oladi. Xizmat ko`rsatuvchilar va xizmatni iste`mol qiluvchilar o`rtasida yaxshi munosabatning o`rnatilishi bir – birlari, ayniqsa mutaxassis va rahbar xodimlar, bilan tanishishni taqozo qiladi.

Tanishishda ham iste`molchilar diliga ozor etkazmasdan quyidagi neytral iboralardan foydalanish tavsiya qilinadi:

- keling, tanishaylik,...(davayte poznamomsya...);

- tanishib olaylik,...(budem znakomy,...);

- kechirasiz, tanishaylik,...(izvinite, davayte, poznamomitsya...);

- mening siz bilan tanishish niyatim bor edi...(YA xotel (xotela) by poznamomitsya s Vami,...) va boshqa shakllarda.

Tanishish iboralaridan keyin salomga alik olgan kishiga o'zining ismi-sharifini (yoki ismini, agar yosh bo'lsa), lavozimda bo'lsa, lavozimini aytishi kerak. O'zini tanishtirgandan keyin vizit kartochkasini (agar bo'lsa) berishi mumkin.

Rasman tanishishda quyidagi iboralarni ishlatish mumkin:

- ruxsat bersangiz, tanishsak,...(razreshite poznamomitsya,...);

- ruxsat bersangiz, men o'zimni tanishtirsam,... (razreshite (pozvolte) poznamomitsya,...);

- Agar e'tiroz bildirmasangiz, tanishsak,...(esli vy ne vozrajaete, poznamomitsya,...) va boshqalar.

Xizmat ko'rsatishda xizmatning sifati bilan bog'liq shunday vaziyatlar vujudga kelishi mumkinki, mutaxassis va rahbar xodimlarning iste'molchilar vakillari bilan uchrashuvi lozim bo'lib qolishi mumkin. Bunday hollarda avval salomlashgandan keyin o'z vazifasini (lavozimini) hamda ismi-sharifini aytadi va nima maqsadda taklif etilganligini so'raydi, masalan, «men metrdotelman, Xoliqov Ergash, menga qanday savollaringiz bor?».

Taklif qilish noqat'iy va qat'iy (buyruq) shaklida bo'lishi mumkin. Noqat'iy taklif qilishda «Sizni yoki seni mening kabinetimga taklif qilaman» (priglashtayu vas k sebe v kabinet) kabi xushmuomalali so'zlardan foydalanish lozim. Bundan tashqari iboralarning so'roq shaklidan ham foydalanish mumkin: masalan, sizni taklif qilish mumkinmi?

Xizmat iste'molchilarini kuzatib qo'yishda quyidagi iboralar ishlatilishi mumkin: masalan, yana kelib (kirib) turing, yoki marhamat, yana keling.

Rahbar xodim yoki mutaxassis rahbar o'ziga bo'ysunadigan kishilarni qat'iy ravishda chaqirishi ham mumkin: masalan, «Mening kabinetimga kelishingizni so'rayman» .

Bo'lajak, mutaxassis va rahbarlar! Harakat qilish kerakki, korxonada xizmat yuzasidan qilinadigan takliflar buyruq shaklida bo'lmasin.

Barcha takliflar oddiy buyurish va iltimos shaklida bo'lishi lozim, taklif qilayotganning egallab turgan lavozimidan qat'iy nazar. Iltimos, maslahat va takliflar qilishda quyidagi shakldagi neytral ifodalar ishlatilishi mumkin: masalan, «maslahat beraman...», yoki «Sizga taklif qilaman...»

Bundan keyin noaniq glagol ifodalanishi kerak: masalan, «ovqatlanish zaliga kirishga taklif qilaman...» Iltimosni ifodalash uchun xushmuomalali «marhamat», «agar sizga qiyin bo'lmasa» , «iltimos sizdan» va shunga o'xshagan boshqa iboralardan foydalanish lozim. Ba'zi bir vaqtlarda xushmuomalali iltimos iboralari savol shaklida ham qo'yilishi mumkin: masalan, «sizga murojaat qilish mumkinmi?» yoki «Sizga o'zimni tanishtirsam bo'ladimi?» va shunga o'xshaganlar.

Rasmiy iltimos «agar ruxsat bersangiz», «rad etmasangiz» degan iboralar yordamida boshlanadi: masalan, «ruxsat bersangiz, men sizga yordam bersam» yoki «men yordam beray», «agar rad etmasangiz, men sizga yordam bersam» va shunga o'xshagan boshqa iboralardan foydalanish lozim.

Aholi va sayyohlarga xizmat ko'rsatishda biron narsani bajarishga roziligini quyidagi iboralar yordamida ifodalash mumkin:

- marhamat...;
- hozir...;
- birozdan keyin...;
- jon – dilim bilan...;
- xush ...;
- bajonu – dil...;
- albatta... va boshqalar

Shuni ta'kidlash o'rinliki, evropacha etiket qoidalari bo'yicha «ma» va «mang» yoki «buni oling» iboralarini ishlatish xizmat iste'molchilariga nisbatan hurmatsizlikni bildiradi. Uning o'rniga «marhamat» iborasini ishlatish ma'qul bo'ladi. Sharqona etiketda «ma» iborasi o'zidan yoshi kichik va tanish kishilarga, «mang» iborasi esa o'zidan katta kishilarga nisbatan ishlatiladi.

Odamlar, shu jumladan kasb egalari, o'zlarining noroziligini ham ma'lum bir qoidalarga ko'ra izhor etadi. Norozilikni bildirish uchun asosan quyidagi iboralar ishlatilishi mumkin:

- kechirasiz, men buni bajaraolmayman;
- kechirasiz, buni bajarish qo'limdan kelmaydi;
- meni kechirasiz, buni bajaraolmayman;
- buni bajarish menga bog'liq emas;
- kechirasiz, bu mening vazifamga kirmaydi va shunga o'xshagan boshqa iboralar.

Ba'zi bir vaziyatlarda o'zining noroziligini qat'iy bildirishda iboralarning qat'iy shaklidan foydalanishlari lozim, masalan,

- hech qachon...;
- buni umuman bajaraolmayman;
- bajarishdan qat'iy bosh tortaman;
- yo'q, yana ham yo'q;
- bu hech mumkin emas va boshqa shunga o'xshagan iboralar

Xuddi shuningdek, o'zining noroziligini iboralarning quyidagi shakllarida ham ifodalash mumkin:

- bajonu dildan bajarar edim, lekin bajaraolmayman;
- jonu- dilim bilan bajarishim mumkin edi-yu, lekin buni bajaraolmayman;
- kechirasiz, sizga rad javobini berishga majburman va shunga o'xshagan boshqa iboralar.

Norozilik bildirishning bu shakllari bajarish imkoniyati bajaruvchi bilan bog'liq bo'lmagan hollarda ishlatiladi. Kechirim so'rash muomala qilishning eng asosiy elementlaridan biri hisoblanadi. Amaldagi etiket qoidalariga nafaqat qo'pol so'zlarni ishlatganda, birovn xafa qilganda kechirim so'rash, biron kishi to'g'risida ko'ngilda hatto yomon fikr tug'ulganda va keyin bu yomon fikr tasdiqlanmaganda ham kechirim so'rash shart.

## **18- MAVZU. MEHMONXONA XODIMLARINING MULOQOT O‘TKAZISH JARAYONI**

### **Reja**

1. Muloqot o‘tkazish shakli.
2. Imo-ishoralar mazmuni.
3. Xizmat yuzasidan xatlar yozish va elektron vositalar orqali aloqa qilish.
4. Xizmat yuzasidan yoziladigan rasmiy xatlarga qo‘yiladigan talablar. Telefonda gaplashishning o‘ziga xos qoidalar.

Xat yozishda ham, telefonda gaplashishda ham xalqaro va jamiyatda qo‘llaniladigan etiket qoidalariga rioya qilinishi lozim. Ushbu bandeda xizmat xatlarini yozishga quyiladigan asosiy etiket talablari ko‘rib chiqiladi.

Biznesmenlar o‘zlarining faoliyatlari davrida har xil mazmunlarda hamkorlarga, yuqori tashkilotlarga va boshqa yuridikva 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 xat matni yozilgan qog‘ozdan va konvertdan boshlab, unda yozilgan matn mazmunidan va uni qog‘ozda joylashtirish tartibidan, adresatga murojaat qilish shaklidan yaqqol ko‘rinib va sezilib turilishi kerak.

Xizmat yuzasidan yoziladigan rasmiy xatlarga qo‘yiladigan etik talablar xatlar yozish bo‘yicha amaldagi standartlarga asos qilib olingan. Ularga ko‘ra xatlar yuridik shaxsning emblemasi tasvirlangan, uning to‘liq nomi, pochta va telegraf manzillari, telefoni, faksi, elektron adresi va bank rekvizitlari to‘liq ko‘rsatilgan blankada yozilish lozim. 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 va javob xatlarini yozish uchun ham asos bo‘lib xizmat qiladi. Muhim ahamiyatga ega bo‘lgan xatlar buklanmasdan sifatli qog‘ozlardan tayyorlangan katta konvertlarga solinib, yuboriladi. Katta konvert faqat xatning muhimligini bildiribgina qolmasdan, adresatga bo‘lgan katta izzat–hurmatini ham bildiradi.

Etik talablar adresatga murojaat qilishda ham, gaplarni tuzishda ham, matnni blankada joylashtirishda ham va xatni yozib tugallashda ham o‘z ifodasini topishi shart.

Xat yuborilayotgan yuridik tashkilot rahbarining yoki jismoniy shaxsning familiyasi blanka qog‘ozining o‘ng tomonidan korxonaga yoki shaxs rekviziti pastida ko‘rsatiladi. Keyin esa blankaning o‘rtasida yoki chap tomonidan boshlab, xushmuomalali mazmunda adresatga murojaatnoma yoziladi, masalan, “Hurmatli Davron Ergashevich”.

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 dan kam bo‘lmagan masofa qoldirilishi shart, chunki yuborgan xatlar adresatda hisobga olingandan keyin papkaga solinib saqlanadi. Papkaga tikilgan

xatning matni bemalol ko‘rinib turilishi kerak. Bu ham adresatga bo‘lgan hurmatni bildiradi.

Adresatning xatni qiynalmasdan o‘qishi uchun matn 1,5 – 2,0 intervalda teriladi. Birinchi abzatsdan keyingi abzatslar ulardan oldingi qatorning beshinchi harfining tagidan boshlanishi va so‘zlarni bir qatordan ikkinchi qatorga bo‘g‘in orqali ko‘chirmaslikka harakat qilinishi 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 hamkorlarda, salbiy fikrlar tug‘ilishi mumkin.

Ko‘rsatilgandan 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 etguncha, ularning boshlanishida berilgan ma‘lumotlar esdan chiqib ketishi mumkin.

Yana bir narsa doimo esda bo‘lish kerakki, xatlarda maxsus va murakkab atamalar nimishlatmaslikka harakat qilish kerak, chunki ularning mohiyatini hamma ham bir xil mazmunda va to‘liq tushunavermaydi. Shuning uchun ham 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 xatlari matni xushmuomalali va hurmat tarzida yozilishi, uni o‘qiydigan kishilarning kayfiyatini buzmasligi, yozgan va o‘qiydigan kishilar uchun tushunarli bo‘lishi va mamnuniyat bilan o‘qilishi kerak.

Xizmat yuzasidan, ayniqsa hamkorlarga, yoziladigan xatlar hamkorlik qilganligi va uning davom etilishi to‘g‘risida minnatdorchilik bildirish bilan tugallanishi lozim. Yana bir narsa esdan chiqmaslik kerakki, xatni yozgan kishining imzosi va ismi–sharifi oxirgi gapning pastida o‘ng tomonda ko‘rsatiladi va hurmat belgisini ifodalaydigan so‘zlar bilan tamom qilinadi, masalan, “Hurmat bilan Petr Xasanovich”.

**Rasmiy xatlarga rezolyusiya qo‘yish va javob berish tartibi.** Esingizda bo‘lsinki, boshqa yuridik va jismoniy shaxslardan sizga kelgan rasmiy xatlarning barchasi ro‘yxatdan o‘tkazilishi, zarur bo‘lsa, unga tegishli rezolyusiya qo‘yilishi va xatlar papkalarga tikilib, saqlanishi kerak. Amaldagi qoidalar bo‘yicha rezolyusiya 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 korxonada 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. Bari bir shu 3 kun muddat ichida so‘rovga qachon javob berilishi ko‘rsatilib, javob xati yozilishi kerak.

Telefon hamkor, hamkasblar va boshqalar bilan gaplashish vositalari turlarining eng asosiysi hisoblanadi. Oxirgi yillarda respublikada chaqqon (mobil) telefon

tarmoqlarining keskin rivojlanishi va vaqt bo'yicha to'lov miqdorlarining yildan–yilga arzonlashib borishi biznes masalalarini qisqa muddatda hal qilishda ayniqsa chaqqon telefonlarining aloqa vositasi sifatida ahamiyati yanada oshib boradi.

Telefonda gaplashish hamkor va hamkasb biznesmenlarning bir-birlari bilan suhbatlashishlarining bir turi hisoblanadi. Lekin bu shaklning yuzma–yuz suhbatlashishdan farqi shundaki, gaplashayotgan kishilar bir–birlarining yuzlarini ko'rishmaydi.

Shu boisdan ham yuzma–yuz gaplashishga qanday etik talablar qo'yilsa, telefonda gaplashishga ham xuddi shunday talablar qo'yiladi. Bundan faqat suhbat davrida bir–birlariga qarab boqishlariga va chehra holatiga qo'yiladigan talablar istisno.

Bundan tashqari telefon orqali suhbatlashishga quyiladigan eng asosiy etik talablardan biri – bu siz telefon qilmoqchi bo'lgan hamkoringiz yoki hamkasbingizning vaqtini, ish rejasini buzmaslikni va sizning gaplaringizga qanday reaksiya qilishi mumkinligini hisobga olish lozim, chunki biznesmenlarning ishi juda ham ko'p, vaqti esa tanqis bo'ladi.

Shuning uchun ham to'satdan qilinayotgan telefon jamlangan fikrlarning bo'linib ketishiga, ish rejasining buzilishiga, boshqa ishlar uchun vaqt tanqisligiga olib kelishi mumkin. Shu boisdan ham siz ko'ng'iroq qilgan masalangiz bo'yicha rad yoki qo'pol javobini olishingiz ham mumkin, chunki hamma biznesmenlar ham madaniyatli emas.

Natijada, nafaqat siz gaplashmoqchi bo'lgan kishining, o'zingizning ham kayfiyatingiz buzilishi mumkin. Shu sababli ham gaplashmoqchi bo'lgan hamkor yoki hamkasb bilan qo'ng'iroq qilish yoki uchrashish to'g'risida oldindan kelishish lozim.

Etik 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.

**Telefonda so'zlashishning vaqt me'yorlari.** Telefonda gaplashish muddatini aniqlash biznesmenlar uchun juda ham katta ahamiyatga ega, chunki siz qo'ng'iroq qilayotgan hamkoringiz yoki hamkasbingiz siz aytgan gaplashish muddatiga qarab vaqt ajratadi va rejalariga o'zgartirishlar kiritadi yoki kechirim so'rab, hozir vaqti yo'qligini yoki qachon qayta telefon qilish kerakligini aytadi.

Ma'lumki, telefon orqali gaplashishda 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 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'rash kerak, chunki faqat yordam beraoladigan kishiga to'liq ma'lumot berish mumkin. Agar boshqa tashkilotdan sizga qo'ng'iroq qilishgan bo'lsa, siz ham uning masalasini kim echishi mumkinligini aytishga harakat qiling!

Bundan tashqari yana shuni esdan chiqarmaslik kerakki, siz qo'ng'iroq qilayotgan hamkor yoki hamkasb oldida boshqa kishilar bo'lishi va shu sababli u sizning savollaringizga ochiq javob berishga qiynalib qolishi mumkin. Shu boisdan ham ochiq gapirishga imkoniyati yoki vaqti bo'lmasa, bo'sh vaqtini va kechirim so'rab, keyinroq telefon qilishingizni aytishingiz lozim.

Suhbatdoshning telefonda ko'p vaqtini olmaslik va ish rejasini buzmaslik uchun telefon orqali gapirilishi kerak bo'lmagan gaplarni oldindan rejalashtirish, ularning muhimlik darajasini hisobga olib, so'zlashish predmetining ketma-ketligini aniqlash lozim.

Yana bir narsa esdan chiqmaslik kerakki, kelishilgan vaqtdan erta ham, kech ham qo'ng'iroq qilish mumkin emas. Qayta qo'ng'iroq qilishda ham yana salomlashib, ismi-sharifi aytilib, shu vaqtda qo'ng'iroq qilish to'g'risida kelishilganligini eslatib o'tish kerak.

Amaldagi etiket qoidalariga ko'ra sizga boshqa kishilarqo'ng'iroq qilganda u gapirayotgan gaplarga qiziqish bilan qarashni, agar ularning qo'ng'iroqlari jamlangan fikrlaringizni va rejalashtirilgan ish tartibingizni buzgan bo'lsalar ham suhbatdoshlarga xayrrohlik bilan qarashni va shirinsuxon so'zlar bilan gaplashishni talab qiladi.

**Telefondan foydalanishning asosiy qoidalari.** Telefonda gaplashish jarayonida ham qator etiket qoidalariga rioya qilinishi kerak:

birinchidan, telefon orqali baland ovoz bilan gapirilmaydi, agar eshitish yomon bo'lsa, suhbatdoshga eshitilmayapti, qattiqrok 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 qilish u kishining huquqi, 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.

**Shaxsiy va jamoat telefonlaridan foydalanish.** Chet mamlakatlik hamkorlarga va tanishlarga qo'ng'iroq qilishda ham ma'lum bir etiket qoidalariga rioya qilinadi. Chet mamlakatlar korxonalarida 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.

Chet ellik tanishlarning uylariga 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 ham maxsus bloknotda kim bilan, qaysi sanada va nima to'g'risida gaplashganligi hamda nima to'g'risida kelishilganligi yozilib borilsa, biznesmen uchun juda ham yaxshi bo'ladi.



**Mobil va statsionar aloqalar.** Xozirgi vaqtda, global aloqa tarmog‘i xisoblangan Internet tarmog‘ining keng tarkalgani bilan, uning xama sohalari kabi xizmat sohasida xam ahamiyati katta bo‘lib bormoqda. Xuddi shuningdek, unda xam tez orada o‘zining aloqa qilish yoki bu tarmoqdan foydalanish qoidalari tashkil topdi va «Setiket» degan nom oldi.

Setiket, bu tarmoq etiketi hisoblanib, u o‘z ichiga aniq belgilangan xam klientlar xam kompaniya korxonalarini uchun bir xilda rioya qilishlari kerak bulgan o‘zaro munosabat qoidalarini oladi.

Setiket inglizcha Netiquette bulib Net – tarmoq bo‘lsa, Etiquette – etiket so‘zi bo‘lib, umuman kompyuter tarmog‘ida odob –axloq qoidalarini bildiradi, Bunday qoidaning bulishi, boshkalar xayotini murakkablashtirmaslikga mo‘ljallangan. Xuddi shuningdek, bu qoidalarning bo‘lishining muhimligi shundaki, undagi ishtirokchilarni (kompaniyalar bilan mijozlar) orasida aniq bo‘llanishning yo‘kligi hisoblanadi.

Ma‘lumki Internet tarmog‘ida katta kommersiya tarmog‘i mavjud, Bularga davlat dasturlari va qo‘llovchilar personal kitoblari (betlari) bilan chegaralangan katta virtual shaxarlar kiradi.

Hozirda, elektron tarmog‘i real xayot analogi hisoblanadi va shuning uchun biznes-setiket qoidalari kommersiya strukturasi va klientlar orasidagi yaxshi adekvat munosabatlarni o‘rnatish va uni ushlab turishga yordam berib turish qoidalarini bajaradi.

Setiket normalari tarmoqni qo‘llovchilarini munosabatdagi odobini bloglar, forum va chatlarda, xuddi shuningdek electron pochtalarda boshkarib boradi.

Masalan, ish yuzasidan elektron xat yozishda quyidagi strukturani bajarishi lozim bo‘ladi:

- korporativ stilda boshlash;
- salomlashish;
- mazmuni: mazmun, maksa dva aloqa motivi;
- xayirlashish;
- kontaktlar;
- kompaniya saytiga murojat.

Ko‘pgina kompaniyalarda xammaga bir xildagi xatlarni rasmiylashtirish korporativ standartlari kullaniladi. Unda yuqorida keltirilgan xatning strukturasi, imza rekviziti (f.i.sh., lavozimi, ishchi telefoni, elektron pochta adresi, kompaniya saytiga ssylka), klientga murojat qilish koidasi tarkib topgan.

Ayrim hollarda ushbu standartlarga smayllar ( ingl. Smileu – kulimsirash bo‘lsada, u inson hissiyotini grafik ko‘rinishda tasvirlashni bildiradi). Ayrim vaqtda bu standartlar tarkibida smayllardan foydalanish normalari xam kiritiladi. Ishchi xatlarda nimalar taqiqlanganlarini ko‘rsatadi.

Bunday sistemaning kompaniyalarda bo‘lishi, albatta kompaniya imijini klientlar va ishbilarmonlar ko‘zida ko‘taradi.

Elektron yozishmalardan foydalanish uchun, eng avvalo qo‘llovchi bu to‘g‘risidagi umumiy bilimlarga ega bulishi lozim. Elektron yozishmalar to‘g‘risida shunday fikir tug‘ilganki, ya‘ni bundagi yozishmalarda yozishmaninig xatoliklari va

mantikiga uncha e'tibor berilmaydi deb, lekin bu noto'g'ri. Chunki bunda xam xat muallifi o'ta javobgarlik bilan yondoshishi kerak.

Elektron yozishmalarda abzats ko'rsatilmasa xam , uning joyini oraliq bo'shliqlar quyilishi kerak. Bunda xam, yangi so'zlar bosh harf bilan boshlanib, oxiri nuqta bilan tugatilishi lozim.

Agar muallifning fikr to'g'risida shubhalari bo'lsa , unda ko'p nuqtalar ham qo'yishdan foydalanishi xam mumkin. Elektron xatlar yozishda katta va kichik harflardan, turli belgilardan foydalanish lozim, chunki bir xildagi harflardan, ayniqsa yozishma belgilardan foydalanmaslik xatga bo'lgan e'tiborsizlikni oshiradi, qabul qilishni qiyinlashtiradi.

Agar elektron xatlar yumshok, rasmiy bo'lmagan xarakterda- stilda yozilgan bo'lsa, unda kompaniya standartlarida smaylardan foydalanish samarali hisoblanadi.

Xozirgi elektron xatlarda qo'llaniladigan smaylarni 1982 yili Skott Falmon birinchi bo'lib taklif etgan.

Ularningayrimlarini keltiramiz:

:-) tabassum;

:-)))) kulgi;

:-D kuvonch;

:- I uylabkolkok, neytralitet;

:-( g'amgin;

:-/ qoniqmaslik yoki vazifa yuklash;

:-0 hayratlanish.

Xuddi shuningdek elektron yozishmalarda ko'pgina tarmoq abbreviaturalari bo'ladiki, ular bir butun jummalarni o'rnini oladi.

Tarmoq abbreviaturalari

abbreviaturalar ma'nosi

AFAIK (as far as know)

Menga ma'lum bo'lishicha

ASAP (as soon as possible) Iloji boricha tezroq

CU ili SUL ili CU8R (see you see you latter)

Xozircha, ko'rishguncha

IMNO ( in my humble opinion) Mening kamtarin fikrimcha

TIA ( thanks in advance) Katta raxmat

10X ( thanks) raxmat

Albatta, smayllar va abbereviaturalardan iloji boricha ko'p qo'llamaslik kerak, chunki xat matnining rasmiyligi yo'qolib uni tushunish, ilg'ash ancha qiyinlashadi. Ular asosan mijozlar va hamkorlar bilan aloqada ICQ (I seek you – men seni izlayman) orqali qo'llaniladi.

Elektron yozishmalarni uzun qilmaslik kerak. Setiket qoidasiga asosan, uning hajmi kog'ozda yozilganining yarmiga teng bo'lishi talab etiladi. Agar katta matnda xat bo'ladigan bo'lsa, uni qo'shimcha tarzda yuborib, u bilan birga albatta qisqa xabar matnini xam yuborish lozim.

Elektron pochadan katta matnlarni yuborish uchun foydalanmaslik kerak. Buning uchun ftp –serverlardan yoki maxsus veb-saytlardan foydalanish kerak. Agar katta

matnli xatni (200- 500 kilobaytdan ko‘p) pochta orqali yubormokchi bo‘lsangiz, unda oldindan qabul qiluvchini ogohlantirishingiz kerak, chunki u o‘zining elektron yashigidan ayrimlarini bo‘shatib qabul uchun joy tayyorlaydi yoki kompaniyaning xatlar hajmiga qo‘yilgan chetlashishlari bo‘lishi mumkin.

Elektron xatlar yuborilganda, setiket qoidasiga asosan

olganlik to‘g‘risida xabar berishni so‘ramaslik kerak, qilganda xam, iltifot bilan teksti juda oz miqdorda bo‘lishi kerak. Uni yuborilishi qabul qiluvchiga ishonmaslikni bildiradi.

Xabar olish shart bo‘lgan taqdirda, elektron xatning oxirida iltimos tarzida so‘rash mumkin. Masalan: xatni olganligingiz to‘g‘risida xoxlagan sizga qulay bo‘lgan tarzda menga ma’lum qilishingizni iltimos qilaman- deb xatning oxirida ko‘rsatiladi.

Elektron xatlarning xammasiga albatta javob berish kerak.

Javob berish muddati asosan ikki kun hisoblanadi. Agar shu muddatda javob berolmasangiz, albatta, hamkorga uning sababini kechirim so‘rab aytish lozim bo‘ladi. Agar siz olgan xatda qo‘shimcha berilgan bo‘lsa, undan siz xamkorni xabardor etishingiz va muammosiz ochilganligini ma’lum qilishingiz kerak. Xuddi, telefondagi aloqadek elektron xatning to‘xtatilishi uning boshlovchisidan bo‘lishi kerak.

Agar sizning elektron xatingizga 7 kun ichida javob bo‘lmasa, unda xatingizni oluvchi siz bilan aloqa qilishni hohlamayapti.

Agar 2-3 kun ichida olib bo‘lmasa, siz albatta yana bir bor aloqa qilib sababini aniqlashtirishingiz lozim bo‘ladi.

Javob xati yozishda iloji boricha olgan xatingizdan sitata keltirib hamkorga yana bir bor eslatish lozim bo‘ladi. Lekin hamma matnni keltirish kerak emas.

Har bir elektron xatning oxirida sizning ismingiz va 4-7 qatorda o‘zingiz haqingizda ma’lumot berish kerak. Imzoda sizning ismi sharifingiz, lavozimingiz, korxon nomi va bir nechta siz bilan aloqa qilish mumkin bo‘lgan vositalarni: telefonlar nomerlari, faks, elektron pochta va x.k ko‘rsatishingiz kerak.

## **19-MAVZU. MEHMONXONALARDA NIZOLI VAZIYATLAR**

### **Reja**

- 1.Mehmonxonalarda nizo va uning kelib chiqish sabablari.
- 2.Shaxslar o‘rtasidagi nizo.
3. Shaxs bilan guruh o‘rtasidagi nizolar.

Hozirgi zamon ilm-fani bashiriya tarixining qaysi bir davrida murojaat qilmasin, ularning barchasida nizolarning mavjud ekanligiga duch keladi. Aniqroq qilib aytganda, nizo jamiyat rivojining doimiy hamrohi bo‘lganligiga amin bo‘lamiz.

Aynan afsona va matallarda, o‘tgan asrlarda ijod qilgan faylasuflar, tarixchilar va yozuvchilarning fikr-mulohazalari-yu ilmiy qarashlaridagi ko‘plab, ba‘zan esa o‘ta mulohazali fikrlar jamiyatdagi nizolarning kelib chiqishi sabablari va ularni bartaraf etishshyo‘llari xususida bo‘lgan. Qadimda oqsoqollar yoki urug‘-qabila boshliqlari nizoni hal qiluvchi kuch sifatida xizmat qilgan.

Uyg'onish davrida yashab ijod qilgan Farobiyning fikricha, jamiyatdagi nizolarning birdan bir sababi-odamlar tafakkurida ijtimoiy hayot, shahar-davlat, axloq va fiqxiy ilmlarining to'la shakllanmaganidir. O'z navbatidayuzaga kelmoqchi bo'layotgan nizolarning oldini olishda hamda odamlarning ushbu ilmlar bo'yicha olgan yuqori bilimlari ijobiy natijalar berishi haqida gapirib, nazariy bilimlarning egallanishi amaliyotida muhim ahamiyatga ega ekanligini uqtirgan.

Umuman olganda nizo – bu aniq shaxs yoki guruhlardan iborat bo'lgan ikki undan ortiq tamon o'rtasidagi murosaning mavjud bo'lmasligidir. Har bir tamon nuqtai nazari qabul qilishga intilib, boshqa tamonning shunday harakat bo'lsa ham nizolarning kelib chiqishi mavjud bo'lishi, ularni boshqarish masalalari yuzasidan ko'pgina tadqiqotlar olib borilgan.

Ayrim tadqiqotlarda nizolarning “ma'naviy otasi” deb Geraklitni hisoblaydilar. shuningdek Soqrat va Platonga havola qilishlari ham uchraydi. Gegelga, uning ziddiyatlar to'g'risidagi va qarama-qarshiliklarning kurashi haqidagi ta'limotiga yetarli darajada tez-tez murojaat qilib turiladi.

O'tgan asr boshlarida bir qator Germaniya, Avstriya va Amerikaliksotsiologlar: G.Zimmel, L.Gumplovich, D.Smoll, U.Sammerlarning tadqiqotlari bilan nizolar nazariyaariga asos solindi. Ulardan so'ng eng mashxuri G.Zimmel bo'lib, u nizolar jamiyat hayotidagi muqarrar hodisa sifatida qaragan, nizolar inson tabiatining xususiyatlaridan kelib chiqadi va shaxsga xos bo'lgan hujumkorlik instikdan paydo bo'ladi, deb hisoblaydi.

Chet el firmalarining faoliyati, ayniqsa, mulkchilik shakllari o'zgargan hozirgi sharoitda, respublikamizdagi korxonalar va tashkilotlarning tajribalari shuni ko'rsatadiki, zamonaviy rahbarlarga va personalni boshqaruvchilarga nizolarni boshqarish va ularni bashorat qilish yuzasidan yetarli darajada bilim va ko'nikmalar zarurdir.

Kishilarning qarashlaridagi tafovutlar, u yoki bu voqeya idrok etish hamda ularga baho berishning mos kelmasligi ko'pincha tortishuvchi vaziyatlarga olib keladi. Agar vujudga kelgan vaziyat o'zaro harakat qatnashchilaridan bittasiga o'z oldiga qo'ygan maqsadga erishishda xavf tug'dirsa, u holda nizoli vaziyat kelib chiqadi.

Shunday qilib, nizoli vaziyat – tamonlarning biron bir xususida qaramaqarshi, ziddiyatli nuqtai nazari, ziddiyatli maqsadlarga intilishi, ularga erishish uchun turli tuman vositalardan foydalanishi, manfaatlar, istaklarning bir-biriga mos kelmasligi va shu kabilardir.

Hadisi shariflardan birida aytilishicha, odam eng avvalo, o'zidan uyalishi kerak. Nojo'ya qilinishi uchun o'zidan uyalgan odam bironing ham nojo'ya xatti-harakatini qoralay oladi. Ana shuning uchun ham har qanday korxonalar va tashkilotda nizolarning oldini olish zarur. Nizo bo'lgan joyda hayo yoki uyat yo'qoladi.”Bir ketgan uyat qaytib kelmaydi”, “Dilda dog' ko'tarib yurgandan ko'ra betning qizargani afzal”, deydi xalqimiz.

Kelib chiqayotgan o'zaro ziddiyatning nizoli vaziyatga aylanishi uchun quyidagilar zarur:

- Nizoli o'zaro harakat ishtirokchilari uchun vaziyatning ahamiyatini tushuntirish;

- Boshqa qatnashchilarning maqsadga erishuvi yo'lida muxoliflardan biri ilgari surgan to'siqni mavjudligi (bu real voqeyelik emas, subektiv idrok etish ham bo'lishi mumkin);

- Vujudga kelgan to'sqinlikga hech bo'lmaganda tamonlardan birining shaxsiy yoki guruhiiy chidamining oshirib yuborilganligi;

Nizoli vaziyatda bo'lajak nizoning ehtimol tutilgan qatnashchilari – subektlar yoki muxoliflar, janjal mavzui yoki nizo obekti namoyon bo'ladi.

Nizo subektlari nizoli o'zaro harakat qilishi uchun to'sqinlik qiladi. (Masalan, ikki muxandis stonok yaratib, har biri o'z loyahasini qabul qilishni talab qiladi). Nizo ko'pincha tajovuz, tahdit, munozara, dushmanlik, urush va hakovolar bilan tenglashtirib, doimo salbiy hodisa sifatida qabul qilinadi, unga imkoni boricha yo'l qo'ymaslik yoki tezlik bilan vujudga kelgan vaziyatni hal etish zarur deb hisoblanadi.

Nizolar, ya'ni kelishmovchiliklar indivitlarning o'zaro bir-biriga ta'sir ko'rsatishi, o'zaro muomilada bo'lishi jarayonida vujudga kelishi mumkin, shuning uchun ham ular odam qancha umr ko'rsa shuncha davom etadi. Biroq nizolarning umumiy qabul qilingan, ularning tabiatini jamoatning rivojlanishiga, jamiyat taraqqiyotiga ta'sir etishini tushuntirib beradigan nazariya yo'q. Lekin shunday qatnishchilari bo'lib, bunday subektlar sifatida ayrim shaxslar, guruhlar, tashkilotlar maydonga chiqishi mumkin. Shuni takidlash kerakki, muxoliflar o'z nomlaridan harakat qilish imkoniga ega bo'lishlari, uchunchi shaxslar nomidan maydonga chiqmasliklari, kimningdir manfaatlarini amalga oshirishda vosita bo'lmasliklari kerak. Bunday hola nizoning aniq ishtirokchilari haqida emas balki vositachilar haqida gap bo'lishi mumkin.

Janjallashuvchi tomonlardan biri nimaga davo qilsa, o'sha narsa nizoning obekti bo'ladi, bunda qatnashuvchilardan biri nimadir olgan bo'lsa, bu narsa (nizoning) boshqa boshqa tomonni o'z maqsadlariga erishish imkoniyatlaridan butunlay yoki qisman maxrum etadi. Masalan, mulkga egalik qilish, davlat mulkini xususiylashtiri variantini tanlash va boshqalar.

Bunday holatda nizoning obekti mol-mulk, yer, tashkilotni boshqarish xuquqini qo'lga kiritishdir. Nizoning subektlari sifatida hokimiyat, tashkilot, xususiy shaxslar, ya'ni bu xuquqqa qarshi chiquvchilar maydonga chiqadilar.

Nizolarning turlari:

1. Antogonistik nizolar – ziddiyatlarni hal qilishning shunday usullaridirki, bunda barcha qarama-qarshi tomonlarning tuzilmasi buziladi, yoki bitta tomondan tashqari hamma tomonlarning nizodan voz kechishi sodir bo'ladi.

2. Kelishib hal qilinadigan nizolar. Nizo qatnashchilari maqsadlarining, o'zaro harakat qilish muddatlari va shartlarining o'zaro o'zgarishi hisobiga ularni hal etishning bir necha variantiga yo'l qo'yadi.

3. Ijtimoiy nizolar – kishilar, ijtimoiy guruhlar, idoralarning o'zaro munosabatlari tizimida ziddiyatlar rivojlanishining yuqori bosqichidan iborat.

4. Tashkiliy nizolarning o'ziga xos xususiyati shundan iboratki, ular shaxsning faoliyatni tashkiliy jixatdan tartibga solish, lavozim yo'riqnomalarini tadbiq etish, tashkilotni boshqarishga oid rasmiy tuzilmalarni joriy qilish va boshqarishning oqibati hisoblanadi.

5. Vertikal nizolar yuqoridan pastga qarab hokimyatning taqsimlanishini nazarda tutadi.

6. Gorizontal nizolar hajm jihatidan bir xil bo'lgan hokimyatning yoki iyerarxix darajasi bo'yicha subektlarning o'zaro harakatini nazarda tutadi.

7. Oshkora nizolar muxoliflarning yaqqol ifodalangan to'qnashuvini: janjallar, tortishuvlar, harbiy to'qnashuvlarni bildirai. Bundan tashqari hissiy yoki shaxsiy nizolar, shaxslarning ichki nizolari guruhlararo va shaxslararo nizolar mavjud. Bu nizolar turli xil muxitda, sharoitda odamlarning munosabatlari natijasida kelib chiqadi.

Bundan tashqari hissiy yoki shaxsiy nizolar, shaxsning ichki nizolari, guruhlararo va shaxslararo nizolar mavjud.

Nizolarning ijobiy va salbiy vazifalari

Ijobiy

Salbiy

Nizochi tomonlar o'rtasidagi keskinlikni yumshatadi

Nizoda ishtirok etish uchun katta hissiy, moddiy xarajatlar

Muxolif haqida yangi axborot olish

Xodimlarning bo'shatilishi, jamoada intizomning bo'shashib ketishi, ijtimoiy-psixologik vaziyatning yomonlashuvi

Tashqi dushmanning qarshi kurash olib borishda tashkilot jamoasining j inlashuvi

Yengil guruhlar, dushman guruhlar degan tasavvurning paydo bo'lishi

O'zgarishlar va rivojlanishni rag'batlantirish

Ishga zarar yetkazgan holda nizoli o'zaro harakat jarayoni bilan haddan tashqari mahliyo bo'lish

Xodimlarda bo'ysunuvchanlik fikrining barham topishi

Nizo tugagandan keyin xodimlarning bir qismi o'rtasida hamkorlik darajasining kamayishi

Muxolif imkoniyatlarini chamalab ko'rish

Amaliy munosabatlarni tiklashning murakkabligi "nizoning oqibati"

**Nizolarni bartaraf qilish va boshqarish modeli.** Nizolarni boshqarish – bu nizoni vujudga keltirgan sabablarga barham berish (kamaytirish) sohasida aniq maqsadli ta'sir ko'rsatib yoki nizo qatnashchilari xulq-atvorini o'zgartirishga qaratilgan ta'sir ko'rsatishdir.

Nizolarni boshqarishning yetarli darajada ko'p usullari mavjud. Ularni yiriklashtirish bir necha guruh tarzida taqdim etish mumkin. Ularning har biri o'zining tadbiiq etilishi sohaloriga ega:

- Ichki shaxsiy, ya'ni alohida shaxsga ta'sir ko'rsatish usullari;

- Tarkibiy, ya'ni tashkiliy nizolarni barham toptirish usullari;

- Shaxslararo usullar yoki nizodagi xulq-atvor uslubi;

- Munozaralar;

- Agressiv javob harakatlari: usullarning bu guruhni bundan oldingi barcha guruhlarining imkoniyatlari tugagan tanglik holatlarida qo'llash mumkin.

Shaxslarga doir ichki usullar o'zining xulq-atvorini to'g'ri tashkil eta bilishdan, o'z nuqtai nazarini aytishdan, boshqa kishi tomonidan himoya javobi qo'zg'amaslikdan iboratdir.

Tarkibiy usullar, ya'ni vakolatlarning taqsimlanishi, mehnatni tashkiletish, qabul qilingan rag'batlantirish tizimi tufayli vujudga keladigan asosiy tashkiliy nizolarning ta'sir ko'rsatish usullaridir. Bunday usullarga: ishga doir talablarni tushuntirish, muvofiqlashtiruvchi va integratsion mexanizmlar, umumtashkiliy maqsadlar, mukofatlash tizimidan foydalanish kiradi.

Umumiy maqsadlar. Mazkur usul umumtashkiliy maqsadlarni ishlab chiqish yoki aniqlashni nazarda tutadi, toki barcha xodimlarning kuch-g'ayrati birlashtirilib, ana shu maqsadlarga erishishga qaratilgan.

Mukofatlar tizimi. Rag'batlantirishdan nizoli vaziyatni boshqarish usuli sifatida foydalanish mumkin. Kishilar xulq-atvoriga samarali ta'sir ko'rsatganda nizolardan holi bo'lishi mumkin. Shunisi muhimki, mukofatlash tizimi ayrim shaxslar va guruhlarining samarasiz xulq-atvorini rag'batlantirmasin. Masalan: sotish bo'limining boshlig'i mol sotish bo'limini ko'paytirgani uchun mukofatlansa, bu hol foyda olishning belgilangan darajasi bilan zid kelib qolishi mumkin.

Shaxslararo usullar. Nizoli vaziyat yaratilishida yoki nizoning o'zi avj oldirish boshlanishida uning qatnashchilari o'zlarining bundan keyingi xulq-atvor shakli va usulini tanlashlari zarur, yoki bu hol ularning manfaatlariga eng kamroq darajada ta'sir qilsin.

K.Tomas va R.Kilmenn nizoli vazichtdaxulq atvorning quyidagi beshta asosiy uslubini ajratib ko'rsatganlar:

- 1) moslashish, yon beruvchanlik;
- 2) bosh tortish;
- 3) qarshi kurashish;
- 4) hamkorlik qilish;
- 5) murosaga kelish.

Bosh toritish (qochish, uzoqlashish). Bunday xulq-atvor individ o'z xuquqlarini himoya qilishni, qaror ishlab chiqarishda hamkorlik qilishni istamagan, o'z fikrini aytishni hohlamagan, janjaldan o'zini olib qochadigan paytda sodir bo'ladi.

Nizoni hal qilish uni vujudga keltirgan sabablarga barham berishni nazarda tutgani uchun faqat hamkorlik uslubigina mazkur vazifani to'la-to'kis amalga oshiradi deb, xulosa chiqarish mumkin. O'zini chetga olish va yon bosuvchanlikda nizoni hal etish orqaga suriladi, nizo faktining o'zi esa yashrin shaklga kiradi.

Murosaga kelish nizoli vaziyatni faqat qisman hal qilishni bildiradi. Muzokaralar nizoni hal qilish usuli sifatida taktik usullarning majmuidan iborat bo'lib, qarama-qarshi tomonlarning o'zaro maqbul yechimga kelishlariga qaratilgan bo'ladi.

Muzokaralar muvofaqiyatli bo'lishi uchun quyidagi muayyan shartlarni bajarishi zarur:

- Nizoda qatnashuvchi tamonlarning o'zaro bog'liqligining mavjud bo'lishi;
- Nizo subektlarining imkoniyatlarida (kuchida) ko'proq tafovutning yo'qligi;
- Nizo rivojlanish bosqichlarining muzokaralar imkoniyatlariga muvofiq kelishi;

- Vujudga kelgan vaziyatda qaror qabul qilishda haqiqatdan ishtirok etishi mumkin bo'lgan tomonlarning muzokaralarda qatnashuvi.

Etnoslar o'rtasidagi nizolarni bartaraf etishda qarama-qarshi tomonlarning o'zaro muzokaralar olib borishi muhim o'rin egallaydi. "Demokratiya sharoitlarida esa – deb takidlaydi O'zbekiston Respublikasi Birinchi Prezidenti I.A.Karimov – davlat ijtimoiy qarama-qarshiliklarni zo'rlik va bostirish yo'li bilan emas, balki ijtimoiy kelishuv, xalq ta'biri bilan aytganda, murosai madora bilan bartaraf etish vositasiga aylandi".

Baxstlab muammolarning tinchlik yo'li bilan, hech qanday qon to'kishlarsiz hal qilishning bugungi kundagi birdan bir va sinalgan yo'li muzokaralar olib borishdir.

Nizoli vaziyatda hal qilishga doir umumiy tavsiyalar quyidagilardan iborat bo'lishi mumkin:

1. Nizo mavjudligini e'tirof qilish, ya'ni qarama-qarshi maqsadlar mavjudligini, muxoliflar usullarining borligini e'tirof qilish, bu qatnashuvchilarning o'zini belgilab chiqish.

Ba'zan nizo ancha vaqtdan beri mavjud bo'ladi, odamlar bundan azoblanib yuradilar, uni ochiq e'tirof qilmaydi. Har kim o'zi istagan xulq-atvor shaklini tanlaydi, biri ikkinchisidan ta'sir etish yo'llarini izlaydi, ammo birgalikda muhokama qilish va yuzaga kelgan vaziyatdan chiqish yo'li sodir bo'lmaydi.

2. Muzokaralar olib borish mumkinligini aniqlash. Nizo borligi va uni "yo'lyo'lakay" hal qilish mumkin emasligi e'tirof etilgach, muxokamalar olib borish mumkinligini va aynan qanday muxokamalar bo'lishi mumkinligini kelishib olishi ularni vositachi bilanmi yoki usiz ham o'tkazish, vositachi kim bo'lishi, u har ikki tomonni qanoatlantirishi kerakligini kelishib olinadi.

3. Muzokaralar qanday o'tishini kelishib olish. Muzokaralar qayerda, qachon va qanday boshlanishini aniqlab olish, ya'ni muddatini, joyini, uni olib borish tadbirlarini, birgalikda faoliyatining boshlanish vaqtini gaplashib olish lozim bo'ladi.

4. Nizo mavzusini tashkil etuvchi masalalar doirasini aniqlash. Asosiy muammo birgalikda olib boriladigan faoliyatda nizoning mavzusi nimadan iborat ekanligini aniqlab olishdir. Mana shu bosqichning o'zida muammoga qanday yondashish kerakligi ishlab chiqiladi. Tomonlarning nuqtai nazarlari aniqlanadi, kelishmovchilikning eng yuqori nuqtai nazarlari va tomonlarni yaqinlashtirishning mumkin bo'lgan nuqtalari belgilab olinadi.

5. Qarorlar variantlarni ishlab chiqish. Tomonlar birgalikda ish olib borib hal qilishning bir necha variantlarini taxlil qiladilar, ularga ketadigan chiqimlarni hisob-kitob qiladilarqanday oqibatlariga olib kelishi mumkinligini o'lab oladilar va boshqalar.

6. Kelishilgan qarorlar qabul qilish. Tomonlar birgalikda muhokama vaqtida va bir fikrga kelishlari mumkinligi sharti bilan bir qator variantlarni qarab chiqqandan keyin bu umumiy qarorni yozma ravishda: axborot, rezolyusiya, hamkorlik haqidagi shartnoma va hokozalar tarzida taqdim etishlari maqsadga muvofiqdir.

7. Qabul qilingan qarorlarni ro'yobga chiqarish. Hozirda nizolarni boshqarishda turli xil yo'llardan foydalaniladi. Biz esa hozir nizolarni boshqarishning maxsus modelini ko'rib chiqamiz. Bu modelda nizolarni qanday boshqarish usullari keltirib o'tilgan.



Biz manashu modeldan ham ko'rishimiz mumkinki, nizo hych qachon birdan birdan paydo bo'lmaydi. Unga turli sabablar, kelishmovchiliklar orqali kelib chiqadi. Masalan, bu model avval nizo boshlanishidan nizoli vaziyat paydo bo'ladi.

Agar biz shu vaziyatda hal qilsak nizo kelib chiqmaydi. Agar nizoli vaziyatga tushib qolsak, biz bu holatda nizoni to'g'ri baholash, kelishish orqali nizoning oldini olishimiz mumkin. Biz nizoni baholay olmasak uni rivojlantiruvchi omillari ko'payib ketadi. Shunda biz bu omillarni rivojlantirishni oldini olsak nizo kelib chiqmaydi.

Agar biz umuman baholay ham, omillarni topa olmasak ham nizoli vaziyat kuchayib nizoli harakatni vujudga keltiradi. Biz bu harakatni to'xtatib, tinch yo'l bilan nizoning oldini olishimiz mumkin. Aks holda nizo kelib chiqadi.

**Turizm sohasida nizolarning mazmuni va xususiyatlari.** O'zbekiston Ruspublikasining "Turizm to'g'risida" gi qonunidagi ayrim moddalarida turistik xizmatlar bilan bog'liq tushunchalarning ta'rifi berilgan. Jumladan Qonunning 3-moddasida turistik xizmatlar tushunchasi haqida: "turistik xizmatlar-turistik faoliyat subektlarining joylashtirish, ovqatlantirish, transport, axborot-reklama xizmatlarini ko'rsatish borasidagi, shuningdek, turistlarning ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan boshqa xizmatlar", - deb ta'riflanadi. Turistik xizmatlar – turist va ekskursant ehtiyojlarini qondirish va ta'minlashga qaratilgan, xizmat sohasidagi bir maqsadga yo'naltirilgan harakatlar to'plami bo'lib, ular turizm maqsadlariga, xarakteriga va turistik xizmatlarning qanday yo'naltirilganiga javob berishi hamda umuminsoniy tamoyillarga qarshi bo'lmasligi kerak.

Davlat standarti ta'rifiga ko'ra, turistik xizmatlar – turistlarning ehtiyojlarini qondirish faoliyati bilan shug'ullanuvchi turizm tashkilotlari faoliyatining mahsulidir.

Turistik xizmatlar ikki turga bo'linadi: Asosiy va qo'shimcha turistik xizmatlarning bir-biridan farqli tomonlari quyidagilardan iborat:

1) Asosiy xizmatlar (tashish, joylashtirish, ovqatlantirish) turpaketga kiritiladigan xizmatlar. Qo'shimcha turistik xizmatlar esa turpaketga kiritilmaydi.

2) Asosiy turistik xizmatlar oldindan sotib olingan (sayohatni boshlashdan oldin) ya'ni to'lov oldindan amalga oshiriladi. Qo'shimcha turistik xizmatlarda to'lov – xizmatdan foydalanish bilan birgalikda amalga oshiriladi.

Ammo individual turist hych qanday dastur (turpaket) siz sayohat qilganda, uning asosiy va qo'shimcha turistik xizmatlar to'lovi bir xil ko'rinishda amalga oshiriladi. Butun Jahon Turistik tashkiloti qo'shimcha xizmatlarning 400 xil turini keltirib o'tgan. Qo'shimcha turistik xizmatlarning ahamiyati shundaki, unda turist yuzaga kelgan ehtiyojlarini to'laqonli qondiradi, ma'lum bir vazifalarni bajarishda o'zini urintirmaydi (masalan: mehmonxonada yashayotganida kiyimini tozalash yoki dazmollash uchun mehmonxona xodimlariga murojaat qiladi). Turist qo'shimcha turistik xizmatlar tufayli faqat dam olish bilan ovora bo'ladi. Oqibatda o'z sayohatida ko'ngli to'ladi.

Turizmda yaratilayotgan xizmatlarni turistlarga talablariga mos ravishda yaratishda turistik korxonalarining ahamiyati katta. Turizm avtomobil va temir yo'llar, yo'l harakatini, havo yo'llarini, dengiz va daryo yo'llari harakatini tartibga soluvchi, issiqlik, elektr va telefon aloqalari bilan ta'minlash va boshqa kommunikasiya tizimlarini yaratish muhim hisoblanadi.

Turistlarga ko'rsatiladigan asosiy xizmatlar transport, joylashtirish, ovqatlantirish, ekskursiya xizmatlarini ko'rsatuvchi korxonalar muhim hisoblanadi.

Turistlarga barcha imkoniyatlarni yaratib berishga nafaqat avtomobill yo'llari, shuningdek temir yo'llarga ham e'tibor berish lozim.

Turizmدا turistlarni tashish xizmati yetakchi o'rinlardan birini egallaydi. Bu shuning bilan bog'liqlik, barcha turistik yo'nalishlarda (piyodalardan tashqari) sayohatchilarni dam olish yoki ekurskursiyaga yeltishi va uyga qaytishi uchun transport bo'lishini taqozo qiladi.

Turistlarga sayohat chog'ida ko'rsatiladigan kompleks xizmatlarda joylashtirish markaziy o'rinni egallaydi va har bir safarning ajralmas qismi hisoblanadi.

Joylashtirish vositasi deganda tunash uchun mutazam yoki onada-sonda joy beriladigan har qanday obekt tushiniladi va u turistik indistriyasining asosini tashkil qiladi. Uning ulushiga turistik sohada band shaxslarning 65 % gacha, turizm dan tushadigan mablag'larning 68 % ga yaqini to'g'ri keladi.

Turizm da faoliyat ko'rsatadigan ovqatlanisho' korxonalarining asosiy maqsadlari turistlarni ovqatga bo'lgan ehtiyojini qondirishdan iborat. Ovqatlanish jarayonlari vaqti-vaqti bilan odamlarning muloqot, tarbiyalash, ko'ngil yozish jarayonlariga to'g'ri kelib qoladi.

Turistlarning sayr-tomosha industriyasi o'z oldiga ko'ngil ochishlar uchun sharoit yaratish, ya'ni ko'ngil ochish natijalarini xuddi shunday holatlar mavjudligiga bog'liq maqsadlarni qo'yadi. Sayr-tomosha qilar ekan kishi (yoki odamlar guruhi) o'zining ma'naviy ehtiyojlarini qondiradi, o'z shaxsiyatiga baho beradi, turli xil ijtimoiy tizimlar ko'lamida o'z-o'zini, rolini tahlil qiladi.

Bundan tashqari tizimni tashkil etuvchilardan tashqari yana bir bu mijozlar, ya'ni turistlar. Turistlarga xizmat ko'rsatuvchi korxonalar tomonidan yaratilgan xizmatlarni istemolchilari hisoblanadi.

O'zbekiston Respublikasining "Turizm to'g'risida" gi qonunida turizm tushunchasiga quyidagi tarzda ta'rif berilgan: Turist – jismoniy shaxsning doimiy istiqomat joyida sog'lomlashtirish, ma'rifiy, kasbiy-amaliy yoki boshqa maqsadlarda borilgan joyda (mamlakatda) haq to'lanadigan faoliyat bilan shug'ullanmagan holada uzog'i bilan bir yil muddatga jo'nab ketishi (sayohat qilishi).

Dar haqiqat turistlar faqatgina dam olish, o'rganish, sog'lomlashish maqsadida o'z uylaridan boshqa joylarga borishadi. U yerda haq to'lanadigan faoliyat bilan shug'ullansa u turist hisoblanmaydi.

Albatta har bir turist hohish-istaklarini amalga oshirish uchun sayohatga chiqadilar. Bazi vaqtlarda sayohat davomida mijozlarning hohish-istaklariga zid bo'lgan holatlar ham uchrab turadi. Bunday vaziyatga to'g'ri baho berilmasa tomonlar o'rtasida nizo ham kelib chiqishi mumkin. Masalan, turist krishi mumkin bo'lmagan joyga borishni hohlaydi, maxsus kishilar esa bunga ruxsat bermaydi.

Shunaqa vaziyatlarda nizolar kelib chiqishi mumkin. Shuning uchun mijoz hohishistaklariga va tasavvurlariga befarq bo'lmasligi kerak.

Hozirgi tizimda xizmat ko'rsatuvchilar va mijozlar o'rtasida ham nizolarning bo'lib turishini ko'rib turishimiz mumkin. Xizmat ko'rsatuvchilar bo'lgan transport, joylashtirish, ovqatlantirish, ekskursiya va boshqa xizmat ko'rsatuvchi korxonalar va

turistlar o'rtasidagi nizolar ikki tarafning aybi bilan ham kelib chiqishi mumkin. Masalan: transport korxonasi avtobuslarining turistlar talabiga javob bermasligi, undagi ba'zi kamchiliklar va noqulayliklar sababli nizolar kelib chiqishi mumkin, yoki aksincha turistlarning ehtiyotsizligi tufayli transport vositalariga ziyon yetkazganda nizo kelib chiqishi mumkin.

Bundan tashqari joylashtirish vositalari va mijoz o'rtasidagi nizolarga mehmonxonada turpaketda ko'rsatilgan xizmatlarning yo'qligi, yoki mehmonxonadagi xodimlarning qo'pol munosabati oqibatida nizo kelib chiqishi mumkin. Yoki aksincha turistning mehmonxona jixozlariga ziyon yetkazishi sababli, xodimlarni nojo'ya haqorat qilishi oqibatida ikki tamon o'rtasida nizo kelib chiqadi.

Shuningdek ovqatlantirish korxonalarini va mijozlar o'rtasida ham nizolar bo'lib turadi. Masalan: mijoz ma'lum taomga buyurtma berdi, lekin bu taomni o'z vaqtida olib kelmasligi, yoki taom sifatining juda yomonligi, ofisiantlarning munosabatlari orqali ham nizo kelib chiqishi mumkin. Aksincha mijozning masalan biron bir buyumni sindirib qo'yishi orqali yoki turli xildagi spirtli ichimliklar ichib keyin xodimlarni haqorat qilishi oqibatida ikki taraf o'rtasida nizolar kelib chiqishi mumkin.

Albatta har bir joyda o'zining qonun qoidalari mavjud bo'ladi. Mahalliy aholining urf odatlari, an'analari, boshqalarga munosabatlari ham har xil bo'ladi. Shuning uchun ham turistlar va mahalliy aholi o'rtasida ham ba'zida nizolar bo'lib turadi. Masalan birgina kiyinish odobini oladigan bo'lsak, Eronda ochiq sochiq kiyimlarda yurgan odamga yomon munosabatda bo'ladilar. Natijada nizo kelib chiqadi. Bundan tashqari urf odatlariga, an'analariga rioya qilmaslik o'rtada nizo kelib chiqishiga olib keladi.

Bunday nizolarning oldini olish uchun avvalo turistik firmalar keladigan turistlarga to'g'ri ma'lumot berib, ularga yaxshilab tushuntirishlari shart hisoblanadi. Urf odatlari haqida ma'lumot berishlari shart bo'ladi. Bundan tashqari turistlarga asosiy xizmatlarda tashqari qo'shimcha xizmatlar ham ko'rsatiladi. Qo'shimcha turistik xizmatlardan turist ikki vaziyatda foydalanadi:

Turparkning tanaffus qismida yoki turist bo'sh qolgan vaqtida foydalanadigan xizmatlar (masalan: Registon maydonida namoyish etiladigan ovozli va nurli panorama tamoshasi).

Asosiy xizmatlar ko'rsatilishi davomida yoki turist ehtiyojidan kelib chiqqan holda foydalanadigan xizmatlar(masalan: gid xizmati).

Turistga birinchi navbatda qo'shimcha turistik xizmatlarni ko'rsatish uchun quyidagilarga e'tibor berishi kerak:

- Turistlarning qiziqishlarini inobatga olib iloji boricha turistlarga faqat yaxshi kayfiyat bag'ishlaydigan qo'shimcha xizmatlar taqdim etish o'rinli hisoblanadi.

Shu o'rinda bu xizmatlar turistlarga ijobiy ta'ssurot qoldira olishi kerak.

- Turist uchun yangilik bo'lgan va bunday vaziyatga oldin duch kelmagan qo'shimcha turistik xizmatlarni ko'rsatish. Masalan: Samarqandda bir-biriga masofa jihatidan yaqin joylashgan yodgorliklar (Go'ri Amir maqbarasi, Registon maydoni, Bibixonim masjidi, Shoxizinda ansambili va boshqalar) ga sayohat qilishda turistlarni tuya, ot aravachalarda olib borish chuqur ta'ssurot qoldiruvchi xizmatlardir. Buning uchun shu yodgorliklar joylashgan hududda piyoda turistik yo'laklar tashkil etib, turistik-tomoshga hududiga aylantirishi kerak.

- Turistlarni milliy urf-odatlar va an'analar bilan tushuntirish orqali milliy hunarmandchilik va kasanachilik jarayonlarida bevosita qatnashishini tashkil etish. Turistlar ikki xil vaziyatdagi qo'shimcha turistik xizmatlarni ko'rsatish uchun quyidagilarga e'tibor berishi kerak:

- Mehmonxonalaridagi qo'shimcha turistik xizmatlarni rivojlantirish.

Bu xizmatlarga: nomerga taom yoki mehmon buyurtmalarini yetkazib berish xizmati, kiyim tozalash va dazmollash xizmati, seyf xizmati, telefon, internet, pochta xizmatlari, trenajor zali xizmati, massaj, sauna, sartarosh xizmati, texnikani ta'mirlash xizmati, valyuta ayra boshlash xizmati, arenda xizmati va boshqalar.

- Ovqatlanish korxonalarida qo'shimcha turistik xizmatlar maxsusm turist buyurtmasi va tanloviga asosan ko'rsatiladigan xizmatlardir.

## **20-MAVZU. NIZOLARNI SAMARALI BOSHQARISH USULLARINI**

### **Reja**

1. Ochiq va yopiq nizolar.
2. Ob'ektiv va sub'ektiv nizolar.
3. Konstruktiv va destruktiv nizolar.
4. Nizolarning rivojlanish bosqichlari.
5. Nizolarni samarali boshqarish usullarini tahlil qilish

Har bir tashkilot bo'ladimi, mehmonxona bo'ladimi, albatta bu yerda nizolar vujudga kelib turadi. Bu nizolarning oldini olish, bartaraf etishda esa shu mehmonxonadagi xodimlarning va asosiysi rahbarning o'rni beqiyosdir.

Mehmonxonalarda kelib chiqadigan nizolar ikki guruhga bo'lib o'rganildi. Bu ikki bo'lim ham o'z navbatida qismlarga bo'linadi. Asosiy nizolar ichki va tashqi nizolar hisoblanadi. Mehmonxonada bu nizolarning oldini olishning ham turli yo'llari mavjuddir. Shulardan ayrimlarini ko'rib chiqamiz (3.1-rasm). Masalan: Mehmonxonalarda rahbar faoliyati muhim hisoblanadi. Rahbar bilan bog'liq nizolarning kelib chiqishiga rahbarning talabchanligi yoki vazifani noto'g'ri berishi sabab bo'ladi. Bunday xatoliklarga yo'l qo'ymaslik uchun esa, ya'ni nizoning oldini olish uchun quyidagilarni amalga oshirish kerak:

- Birinchi navbatda rahbarning menejerlik malakasini oshirish kerak. Chunki rahbarda o'z xodimlari bilan munosabati, uning liderlik qobiliyatini oshirish va tashkiliy munosabatni rivojlantirishi kerak bo'ladi. Buning uchun esa maxsus yo'lga qo'yilgan malaka oshirish kurslariga qatnashishlari shart bo'ladi. Bunday malaka oshirish kurslariga hyech bo'lmaganda yiliga ikki marta rahbar qatnashsa, rahbarning ish faoliyati yaxshilanadi, nizolar kamayadi, uning tajribasi oshadi;

- Yana bir muhim jihati rahbarning vazifani noto'g'ri berish orqali kelib chiqadigan nizolarning oldini olish. Buning uchun esa quyidagilarni amalga oshirish lozim. Birinchidan vazifalar bajarilishini rahbar ta'minlash kerak bo'ladi. Buning uchun esa mehmonxona nizomlarini ishlab chiqarish kerak, ya'ni har bir hodim o'z lavozimidan kelib chiqib vazifalarini bajarishlari shart hisoblanadi. Mehmonxonada nizomlar ishlab chiqilgandan so'ng barcha vazifalar bajarilishi tartiblashadi. Agar

rahbar vazifani biror xodimga topshirsa, lekin bu vazifani bajarish bu xodimning vazifasiga kirmasligi tufayli ham nizolar kelib chiqishi mumkin. Shuning uchun rahbar bunday nizolarning oldini olish uchun vazifalarni to'g'ri taqsimlashi lozim bo'ladi.

Shuningdek mehmonxonada xodimlari o'rtasida ham o'zaro nizolar vujudga kelib turadi. Bunday nizolarning oldini olish uchun birinchi navbatda mehmonxonada targ'ibot tashviqot ishlariga, shuningdek xodimlarga turli xildagi ma'naviy-ma'rifiy uchrashuvlar o'tkazib turish, xodimlar o'rtasidagi munosabatlarga rahbar ham e'tibor berishi lozim. Xodimlarda agar muammo kelib chiqsa, bu xodimga shu muammolarini hal qilishga yordam berish muhim hisoblanadi.

Bundan tashqari mehmonxonalarda vazifalarni bajarish bilan bog'liq nizolar ham kelib chiqadi. Bunday nizolarning oldini olish uchun esa quyidagilarni bajarish lozim. Birinchi navbatda xodimlarga vazifalarini bajarish uchun barcha sharoitlarni mehmonxonada yaratib berishi lozim. Ya'ni bu texnikaviy sharoit bo'ladimi, moliyaviymi, barcha sharoitlarni yaratib berish lozimdir. Bundan tashqari mehmonxonada vazifalarni bajarish bo'yicha nizomlar ishlab chiqish lozim. Shu nizom asosida xodim o'ziga tegishli bo'lgan vazifalarni bajaradi. Shu vazifani bajarishda xodimga rahbar yoki malakasi yuqoriroq bo'lgan xodimlar o'z maslahatlarini ayamasliklari zarur.

Shuningdek mehmonxonadagi ichki nizolarning yana bir turi bo'lgan tashkiliy munosabat bilan bog'liq bo'lgan nizolarning oldini olish uchun quyidagilarni amalga oshirish lozim. Bu yerda ham birinchi navbatda xodimlarning malakasi muhim ahamiyat kasb etadi. Xodimlarning malakasi qancha yuqori bo'lsa, bu xodimning ishga bo'lgan munosabati ham boshqacha bo'ladi. Buning uchun esa xodimlar uchun ham yiliga kamida bir marta malakasini oshirib turishi kerak.

Xodim malaka oshirish kurslarida o'zida bo'lgan kamchiliklarni to'ldiradi va bu esa kelajakda o'z ishini yaxshi bajarishiga omil bo'ladi. Bundan tashqari rahbar o'z xodimlarida o'z ishiga javobgarlik his qilishlarini, vazifalarini sidqidildan bajarishlarini, o'z vakolatlaridan kelib chiqqan holda ish yuritishini, shuningdek o'z xodimlarini bo'ysinishini ham ta'minlashi zarurdir. Xodimlarda bunday xislatlarni mujassamlashtirishda uning malakasi va rahbar faoliyati muhim hisoblanadi.

Nizolarning yana bir turi bo'lgan kommunikasiya bog'liq bo'lgan nizolarning oldini olish ham juda muhimdir. Asosan bunday nizolar xodimlarning madaniyati pastligi, ularning o'rtasidagi yomon muomala tufayli, rahbarlar tomonidan xodimlarga buyruqbozlikning ko'pligi tufayli kelib chiqadi. Bularning oldini olish uchun esa birinchi navbatda mehmonxonada turli xil madaniy-ma'rifiy tadbirlar, uchrashuvlar o'tkazib turishi kerak. Bunda rahbarning faolligi muhim hisoblanadi.

Rahbar o'z xodimlariga "Biz bir jamoamiz" tushunchasini to'g'ri tushuntirishi lozimdir. Shuningdek mehmonxonadagi yoshi ulug' xodimlarning yoshlarga beradigan maslahati ham muhimdir. Chunki yoshlar yoshi ulug' xodimlardan olgan bilimlari evaziga ish yuritadilar.

Bundan tashqari rahbar xodimlarning buyruqbozlik qilishlarining oldini olish lozim. Har bir xodim o'z lavozimidan kelib chiqib, buyruq va topshiriqlar berishi lozim. Shuningdek oddiy xodimlar ham o'z vazifasidan kelib chiqib berilgan buyruqlarni o'z vaqtida va xatolarsiz bajarsa nizolarning oldi olinadi.

Mehmonxonalarda vujudga keladigan ichki nizolarni yana bir turi bu shaxslar bilan bog'liq nizolardir. Bunday nizolar asosan xodimlarning jinsi, yoshi, kasbi, lavozimi va boshqa jihatlardagi tafovutlar tufayli kelib chiqadi. Bunday nizolarning oldini olish uchun esa quyidagilarni bajarish lozim. Birinchi navbatda xodimlarning o'rtasida o'zaro hurmatni yaxshilash kerak. Ya'ni erkaklarning ayollarga munosabati, yoki yoshi kattalarning yosh xodimga munosabati, yoki oddiy xodimning rahbarga munosabatini aytish mumkin. Masalan: Erkak va ayol xodim o'rtasidagi munosabatni yomon bo'lmasligi uchun mehmonxonadagi xodimlarning jinsidan qa'tiy nazar tengligini ta'minlash zarur. Shuningdek o'zaro munosabat to'g'risidagi uchrashuvlarni o'tkazib turish lozimdir. Bundan tashqari rahbarning xodimlarga qilayotgan munosabati muhimdir. Chunki ayrim xodimlar rahbar qanday munosabatda bo'lsa shunday bo'lishga intiladilar.

Demak mehmonxonada bo'ladigan ichki nizolarni oldini olishda asosan quyidagi omillar muhim hisoblanadi

1. Rahbar va xodimlarning malakasi;
2. Xodimlarga yaratilgan sharoitning yaxshiligi;
3. Mehmonxonada turli xildagi ya'ni madaniy-ma'rifiy uchrashuvlarni o'tkazib turish;
4. Vazifalarni to'g'ri taqsimlash;
5. Mehmonxonadagi xodimlarning o'zaro munosabatlarini yaxshilash va boshqalardir.

Mehmonxonada vujudga keladigan nizolarning yana bir turi bu tashqi nizolardir. Bu nizolar asosan sheriklar bilan kelib chiqadi. Masalan, shartnoma va birlashmalar bilan bog'liq nizolarning oldini olish uchun birinchi navbatda 2 korxonada o'rtasida tuzilgan shartnomani to'g'ri tahlil qilish va shu shartnomada belgilab qo'yilgan o'ziga tegishli vazifalarini o'z vaqtida bajarishi lozim bo'ladi.

Buning uchun raxbar ham xodimlar ham shartnoma bo'yicha ishlashlari zarur. Bu yerda raxbarning huquqiy jihatdan malakasining mavjudligi qo'l keladi. Masalan, rahbar xodim shartnomadagi ba'zibandlarni tushunmasligi tufayli bajarishi kerak bo'lgan ishni noto'g'ri yoki umuman bajarmasligi mumkin. Bu esa nizoga olib keladi.

Mehmonxonada vujudga keladigan ma'suliyatni taqsimlash bilan bog'liq nizolarning ham oldini olish muhimdir. Buning uchun albatta birinchi navbatda o'zaro korxonalar o'rtasidagi shartnomani to'g'ri tushunib, o'zi bajarishi lozim bo'lgan vazifalarni bilib olishi lozim. Shuningdek, raxbar korxonasi vazifasiga kiradigan va kirmaydigan vazifalarni bilishi zarur. Buning uchun raxbarning malakasi muhim hisoblanadi.

Bundan tashqari mehmonxonalarda xizmatlar soni va sifati bilan bog'liq nizolar ham vujudga keladi. Bunday nizolarning oldini olish uchun quyidagilarni bajarish lozim. Birinchi navbatda mehmonxonada ko'rsatiladigan xizmatlar soni va sifatini domiy nazorat qilishi lozim. Shuning uchun xizmat ko'rsatadigan xodimlarning malakasi ham juda ham muhimdir. Hozirda xizmatlarning turlari ko'payib, rivojlanib bormoqda. Bu jarayonda esa xodimlar malakasini oshirib turish juda zarur. Bundan tashqari xodimlarning sifatiga doim e'tibor berish lozim. Xizmat ko'rsatish jarayonidagi barcha narsalar, bular texnika bo'ladimi, boshqalar bo'ladimi, zamon

talabiga javob berishini nazorat qilishi kerak. Masalan: Bu ovqatlanish xizmatimi, transportmi, joylashtirishmi, hamma hammasida mijozlarga maqul keladigan taraflarini ko'paytirish lozim. Xizmat hyech qachon soni bilan emas balki sifati bilan belgilanadi. Shuning uchun sifatini nazorat qilish lozim. Buning uchun malakali xodimlarni ko'paytirish kerak. Shuningdek mehmonxonada mijoz va xodim o'rtasida ham nizolar bo'lib turadi. Bunday nizolarning oldini olish uchun xodimlardan birinchi navbatda malaka, xushmuomalalik, o'z ishiga ma'suliyat bilan qarashi talab qilinadi. Masalan: Xodim mijozga xushmuomalada bo'lmasa, bu mijozga yoqmaydi va natijada nizo kelib chiqadi. Buning oldini olish uchun xodimlarga rahbar tomonidan tushintirish ishlari olib borilishi kerak. Shuningdek xodim va mijoz bir-birini yaxshi tushunmasligi tufayli ham nizo kelib chiqadi. Buning oldini olish maqsadida birinchi navbatda chet tillarini bilishi talab qilinadi. Agar yaxshi bilmasa uni malaka oshirish kurslarida bilimini oshirish kerak. Bundan tashqari xodim o'z ishiga ma'suliyat bilan qarashi lozim. Bu jarayonda rahbarning roli ham muhimdir. Chunki rahbar xodim ustidan nazoratni yo'qotsa xodimlarning ishga bo'lgan ma'suliyati pasayadi. Shuningdek agar nizoli vaziyatni keltirib chiqarsa xodim bu yerda mijozga yon bosishi kerak. Iloji boricha mijozning ko'ngliga qarashlari lozim.

Mehmonxonada mijoz va rahbar o'rtasida ham nizoli vaziyatlar uchrab turadi. Bularga sabab rahbarning malakasi pastligi, o'z xodimlarining yonini olishi, nohaq bo'lsa ham va boshqalar. Bularning oldini olishda rahbardan birinchi navbatda o'z xodimlarining oldini olmasligi ya'ni agar xodim mijozlarni ranjitsa, rahbar esa xodim tarafini olsa bu vaziyatda mijoz va rahbar o'rtasida nizo kelib chiqadi. Shuning uchun rahbar ham mijozlarning talablarini to'laroq qondirishi kerak. Rahbar oddiy xodim va mijoz o'rtasidagi nizoli vaziyatni to'g'ri baholab, tinch yo'l bilan hal qilishga urinishi kerak. Bu jarayonda rahbardan birinchi navbatda mijozlar bilan ishlash malakasi muhim ahamiyat kasb etadi. Agar iloji bo'lsa rahbar malakasi yuqori bo'lgan xodimlar bilan ham doimo birgalikda, bamaslahat ish olib borishi lozim. Katta-katta mehmonxonalar rahbarlari tajribasini o'rganish ham, kelajakda o'ziningg ishida ham katta foyda keltiradi.

Biz mehmonxonalarda vujudga keladiga nizolarning, ya'ni tashqi mijoz va sheriklar o'rtasidagi nizolarning oldini olishda asosan quyidagi omillardan foydalaniladi.

1. Korxonalar o'rtasida tuzilgan shartnomalarni to'g'ri tushinib olish (har bir bandini);
2. Korxonalar o'rtasidagi ma'suliyatni to'g'ri taqsimlanishi va uni nazorat qilish;
3. Ko'rsatiladigan xizmatlar sifatini doimo nazorat qilish;
4. Korxonada xodim va mijoz o'rtasidagi munosabatni to'g'ri yo'lga qo'yish, xodimlarni nazorat qilish rahbar tomonidan;
5. Rahbarlarning odilona qaror qabul qilishlari ta'minlash va boshqalar.

Asosan shu omillar orqali nizolarning oldini olish mumkin. Shuning uchun ham har bir korxonada bu omillarga e'tiborli bo'lishlari shart.

**Mehmonxona xodimlarini nizolarni bartaraf etishga o'rgatish.** Har bir korxonada yoki tashkilotda bo'lgani kabi mehmonxonalarda ham nizolarning oldini olish muhim hisoblanadi. Buning uchun esa mehmonxonalarda avvalo xodimlarning

malakasini oshirish kerak bo'ladi. Shuning uchun ham mehmonxonalarda xodimlar malakasini oshirishga katta e'tibor beriladi.

Umuman olganda kadrlar malakasini oshirish ta'lim turlari bo'yicha davlat ta'lim standartlari talablari asosida kasbiy mahorati doimiy ravishda o'sib borishini, o'quv tarbiya jarayonini yuqori darajada olib borilishini ta'minlaydigan interaktiv metodlari bo'yicha kasbiy bilimlar malaka va ko'nikmalarni muntazam ravishda yangilab borish hisoblanadi.

Malaka oshirish shakllari:

- To'g'ridan-to'g'ri malaka oshirish (ish davomida o'qitish);
- Malaka oshirish bo'yicha ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalarida (institut, markaz, fakultet, kurslarda) o'qitish;
- Tayanch korxonada o'qitish;
- "Ustoz-shogird" metodi bo'yicha ta'lim muassasasida o'qitish;
- Ishlab chiqarishda tajriba orttirish;
- Xorijda tajriba orttirish;
- Mustaqil o'qib bilim orttirish;
- Bilvosita malaka oshirish (ta'lim dasturlarisiz o'qitish);
- Ilmiy kengashning qarori bo'yicha ijodiy ta'tili;
- Ilmiy-amaliy seminarlar, konferensiyalar va boshqalar;
- Liderlik kurslari
- Kommunikasiya kurslari.

Malaka oshirish bo'yicha ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasasida o'qitish – ta'lim muassasalarining yakka tartibdagi topshiriqlarini yoki aniq yo'naltirilgan dasturlari va mehnat bozorining takliflari asosida, ta'limning tegishli turi o'quvtarbiya jarayonining monitoringi natijalarini va kadrlar tayyorlash sifatini hisobga olib davlat talablariga, shuningdek ta'limni boshqarish vakolatli davlat organi talablariga muvofiq ishlab chiqilgan fanlar bo'yicha maqsadli kasbiy ta'lim dasturlarini o'zlashtirish. Malaka oshirishning bu turida asosan o'z mutaxassisligiga yaqin bo'lgan joylarda malakani oshirishadi. Masalan, yetakchi korxonadagi malaka oshirish xodim uchun juda katta imkoniyat. Xodim o'z ish joyidan har taraflama yetuk bo'lgan korxonada malaka oshirish juda samarali bshladi. Bunga misol qilib "Shaxrizoda" mehmonxonasi xodimlari "Afrosiyob Palase" mehmonxonasiga boribo'z malakasini oshirib qaytadi. "Afrosiyob Palase" juda ham yetuk mehmonxonalaridan hisoblanadi. Bu esa "Shaxrizoda" mehmonxonasi xodimlariga kasbiy jihatdan o'sishiga olib keladi.

Malaka oshirish bo'yicha ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasasida o'qish 2+2 yoki 3+1 sxemalari bo'yicha ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasasida o'qish (tegishli ravishda 50 yoki 75 %-yashash joyi bo'yicha mustaqil ravishda bilim orttirish, 50 yoki 25%- bevosita ta'lim muassasasida o'qish). O'qitishning bunday shakllari axborot uzatishning zamonaviy axborot – kommunikasiya vositalari va kadrlarning malakasini oshirish bo'yicha maxsus vertual kurslar mavjud bo'lgan taqdirda qo'llaniladi.

Tayanch korxonalarda o'qitish –davlat talablariga, tegishli iqtisosliklarning kadrlariga qo'yiladigan malaka talablariga va mehnat bozori talablariga muvofiq tinglovchilarning kasbiy bilimlari, malaka va ko'nikmalarini chuqurlashtirish masadida kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish uchun tayanch deb



belgilangan oliy va o'rta maxsus kasb hunar ta'lim muassasalarida fanlar bo'yicha maqsadli kasbiy ta'lim dasturlarini o'zlashtirish. Masalan, mehmonxona xodimlari uchun malaka oshirishning tayanch korxonasi Samarqand iqtisodiyot va servis instituti hisoblanadi. Bu dargohda xodimlar o'z mutaxassisliklariga tegishli so'nggi ma'lumotlarni olishlari, so'ngra o'z bilimlarini mustahkamlab yanada kuchaytirishi mumkin.

Tayanch korxonalarda o'qitish umumkasbiy va maxsus fanlar bo'yicha kadrlar malakasini oshirishning samarali shakli hisoblanadi. Chunki ular tegishli ixtisoslik kadrlarini tayyorlashga ixtisoslashgandir. (Zarur moddiy-texnik baza bilan jixozlangan, yetarlicha ilmiy-metodik va intellektual salohiyatga ega). "Ustoz-shogird" metodi bo'yicha ta'lim muassasasida o'qitish (innovasiya metodi) – tanlov asosida tanlab olingan, mamlakatda (mintaqada), ilmiy va jamoatchilik o'rtasida o'zining yuqori natijalari, kasbiy faoliyatning yuqori ko'rsatkichlari, raqobatbardosh kadrlar tayyorlash bo'yicha o'z maktabi bilan mashg'ul bo'lgan yuqori malakali ustozlar rahbarligida tegishli tipdagi ta'lim muassasalarida fanlar bo'yicha xodimlarning malakasini maqsadli oshirish.

Malaka oshirishning ushbu shakli o'quv fanlari bo'yicha eng yaxshi kadrlar bo'yicha tezkor ma'lumotlar banki ta'limining har bir turida shakllantirishi taqazo etadi. Uning asosida tegishli ta'lim muassasalarida (yoki uning bo'linmalarida) malakasini oshirishga ehtiyoj sezadigan kadrlar uchun potensial ustozlar tanlab olishi "Ustoz-shogird" metodi yosh kadrlarni malakasini oshirishni samarali shakli hisoblanadi.

Tajriba orttirish (ishlab chiqarishda, ilmiy tadqiqot muassasasida, xorijda tajriba orttirish) – kadrlarni iqtisodiyot, fan, madaniyat, sog'liqni saqlashning tegishli tarmoqlarida fan-texnika taraqqiyotining eng yangi yutuqlari, zamonaviy texnika va texnologiyalar bilan tanishtirish, fanlar bo'yicha o'quv dasturlari mazmunini uzluksiz takomillashtirishni ta'minlash, fanni ishlab chiqarish bilan integrasiyalash maqsadida aniq fanlar bo'yicha maqsadli kasbiy ta'lim dasturlarini o'zlashtirish.

Ishlab chiqarishda tajriba orttirish kadrlarning amaliy bilimlari ko'nikma va malakalarini kengaytiradi va chuqurlashtiradi hamda har xil ixtisoslikdagi korxonalar va mehmonxona kadrlari malakasini oshirishning eng samarali shakli hisoblanadi.

Kadrlarning xorijda tajriba orttirishi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Is'tedod" jamg'armasi, Xorijiy mamlakatlar va xalqaro tashkilotlar tomonidan mamlakatimiz ta'lim tizimini rivojlantirish va takomillashtirishga ko'maklashish uchun ajratilgan grantlarga muvofiq, shuningdek ta'limni boshqarish organlari bilan ta'lim muassasalarining o'zlari o'rtasida tuzilgan shartnomalar asosida amalga oshiriladi.

Mustaqil o'qib bilimi orttirish – ta'lim darajasi va sifatiga qo'yiladigan Davlat talablariga muvofiq o'qitiladigan fan bo'yicha yangi bilimlar, malaka va ko'nikmalarning kadrlar tomonidan mustaqil o'zlashtirilishidir. O'qitishning mazmuni, qancha davom etishi va davriyligi shaxsan kadrning o'zi tomonidan belgilaydi.

Mustaqil o'qib bilimi orttirish shakliga malaka oshirishni barqaror yuqori professional reytingga ega bo'lgan, zamonaviy axborot texnologiyalari bilan

ishlashning amaliy ko'nikmalarini egallab olgan, o'zini o'zi kamol toptirish jarayoniga tanqidiy va ijobiy yondashishga qodir bo'lgan kadrlar uchun tavsiya etish maqsadga muvofiqdir.

Mustaqil o'qib bilimi orttirish rivojlangan demokratik davlatlar o'quv yurtlarida kadrlar malakasini oshirishning eng ko'p tarqalgan shakli hisoblanadi. Malaka oshirishning ushbu shakli ta'lim xizmatlarining raqobatli bozori, xodimlarning ijodiy mehnatini rag'batlantirishning ta'sirchan mexanizmi mavjud bo'lgan joylarda ustunlik qiladi va rivojlanadi.

Ochiq o'quv mashg'ulotlar – zamonaviy axborot kommunikasiya texnologiyalari, o'qitishning intraktiv metodlari qo'llanilgan holda akademik guruhlarda jadval bo'yicha o'tkaziladigan oldindan e'lon qilingan mummo yoki innavasiya mavzusi bo'yicha mashg'ulotdir. Ochiq o'quv mashg'ulotlariga bilimlarning ushbu sohadagi tajribali kadrlar, olimlar va mutaxassislar majburiy tartibda taklif etiladi. Ushbu mashg'ulotlarning sifati ta'lim muassasasining kafedra yoki ilmiy kengashida muhokama qilinadi.

Ochiq o'quv mashg'ulotlari zamonaviy bilimlar va axborot texnologiyalarini, o'qitishning interaktiv metodlarini puxta bilish va o'quv jarayoniga joriy etish uchun tajriba maydoni, yosh kadrlar uchun mahorat maktabi bo'lib xizmat qiladi. Ilmiy - metodik seminarlar, konferensiyalar, avgust o'qishlari va korxonalarda qatnashish – kadrlarning menejment fani va amaliyotining, o'qitish metodologiyasi va texnologiyasining ta'lim muassasalarida muhim muammolarni hal etishga va o'quv – tarbiya jarayoning yuqori sifatini ta'minlashga yo'naltirilgan dolzarb mavzulari bo'yicha ilmiy-metodik ma'ruzalar (axborotlar) tayyorlash joylarda tegishli tadqiqotlar olib borishni va belgilangan tartibda e'lon qilish uchun ma'ruzalar tezislari tayyorlanishini nazarda tutadi.

Kadrlarning yirik ilmiy – metodik seminarlar, konferensiyalarda qatnashishi ularga axborot va ish tajribasi bilan almashish, o'quv jarayonini tashkil etishning zamonaviy tendensiyalari va ilg'or ta'lim texnologiyalari bilan ta'minlash imkoniyatini beradi, ularning kasb malakasi darajasining o'sishiga ko'maklashadi. Malaka oshirishning yana bir turi bu liderlik kurslari hisoblanadi. Liderlik

kurslarida rahbar xodimlar o'z malakasini oshiradilar. Bu kurslarda rahbarlar o'z xodimlari ustudan nazoratni, ularga qanday munosabat qilish kerakligini, shuningdek rahbarlarga zarur bo'lgan fazilatlarni o'rganadilar. Masalan: Rahbar o'z xodimlarini qanday boshqarishni bilmasa, ularga qanday munosabatda bo'lishni bilmasa o'rtada nizo kelib chiqadi. Shuning uchun bu liderlik kurslarida malakasini oshirish rahbarning ish faoliyatiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Liderlik kurslarining asosiy maqsadi. Rahbar xodimlarni eng so'ngi yangiliklar, yangi va zamonaviy bilimlar bilan, so'ngi texnologiyalar bilan va rahbarlikning sir sinoatini o'rgatadi. Umuman olganda lider yetakchi degan ma'noni bildiradi. Bu kurslarda esa yetakchilar qanday xususiyatlarga ega bo'lishi kerakligini o'rgatadi. Shuning uchun bu kurslar rahbar xodimlar malakasini oshirishda juda muhimdir. Malaka oshirishning yana muhim turi bu kommunikasiya kurslari hisoblanadi. Bu kurslar har bir tashkilot bo'ladimi, mehmonxona bo'ladimi xodimlarga juda muhim kursdir. Bu kurslarda xodimlar bir birlari bilan qanday munosabatda bo'lishni, rahbarlarga qanday munosabatda

bo'lishni, umuman olganda bir biriga munosabat, odob axloq, muomala madaniyatini o'rgatuvchi kurslardir. Bu kurslarning muhimligi shundaki, masalan, mehmonxonada xodimlar o'rtasida ham, yoki xodim bilan mijoz o'rtasida nizolar bo'lib turadi. Mana shunday vaziyatlarda kommunikasiya kurslarida o'qigan, malakasini oshirgan xodimlar qanday yo'l tutishni biladilar va nizolarning kelib chiqishining oldini oladilar. Shuning uchun ham bu kurslar juda muhimdir.

Malaka oshirishni o'tkazishning parametrlari malaka oshirishning belgilangan shakllariga, malaka oshirishning to'g'ridan to'g'ri turlariga ehtiyoj sezgan kadrlarning umumiy kontingentiga va joylarda o'quv tarbiya jarayoni sifatida eng yuqori darajada ta'minlangan taqdirda, malaka oshirish bo'yicha ta'lim muassasalari imkoniyatlariga bog'liq holda belgilanadi.

Malaka oshirishning to'g'ridan – to'g'ri shakllaridan muvofaqiyatli o'tgan kadrlar belgilangan namunadagi sertifikat beriladi. Kadrlar malakasini oshirish to'g'ridan-to'g'ri shakllarining umumiy davom etish muddati asosiy ishdan ajralgan holda o'qitishda kamida to'rt hafta (144 soat) etib belgilangan.

Malaka oshirishning bilvosita shakllarining davriyligi va qancha davom etishi ta'lim muassasasi tomonidan ta'limning tegishli turini boshqarishga davlat vakolatli organi bilan kelishgan holda, lekin har uch yilda bir marta belgilanadi. Malaka oshirishning to'g'ridan – to'g'ri shakllari uchun auditoriya mashg'ulotlarning va mustaqil ishlarning eng yuqori hajmi haftasiga 36 soat etib belgilangan

## **21-MAVZU. XODIMLAR FAOLIYATINI BAHOLASHNING NAZARIY ASOSLARI**

### **Reja**

1. Xodimlar faoliyatini baholashning ahamiyati.
2. Baholashning turlari.
3. Baholash natijalari monitoringini tashkil etish.

Kompaniyada o'z oldiga qo'ygan maqsadiga samarali erishishi uchun inson resurslari faoliyatini baholash kerak. Bu baholash funksiyalariga qarab quyidagi guruhlariga bo'linadi:

Ma'muriy funksiyalar: xizmat vazifasida ko'tarish, tushirish, boshqa ishga o'tkazish, mehnat shartnomasini to'xtatish. Ma'muriyat ushbu masalalar bo'yicha qaror qabul qilishni asoslashi uchun personal faoliyatini baholashi kerak bo'ladi.

Axborot funksiyalari. Faoliyat natijalarini baholash personalga ular ish natijasini ma'lum qilish uchun kerak. Mazkur ish yaxshi yo'lga qo'yilgan taqdirda xodim yaxshi yoki yomon ishlayotganigina emas, balki o'zini qaysi yo'nalishda takomillashtirishi zarurligini ham bilib oladi.

Qiziqtirish (motivatsiya) funksiyalari. Bu ma'muriyat qobiliyatli xodimlarni aniqlagach, ularni munosib ravishdataqdirlashi mumkinligi (ish haqini oshirib, yuqori lavozimga ko'tarib) bilan bog'liqdir. Faoliyatning yuqori unumdorlik bilan bog'liq ijobiy tomonlarini muntazam rag'batlantirib borish xodimni kelajakda ham samaraliroq mehnat qilishga qiziqtirishning eng ta'sirchan vositasidir.

Bevosita baholash rahbar bilan xodimning kelgusida baholash standartlari vazifalarini o‘taydigan aniq maqsadlarni birgalikda aniqlab olishlarini taqozo etadi.

Bilvosita baholash an’anaviy bo‘lib, xodimning tashabbuskorligi, jamoa bilan til topisha olishi, ishonchliligi, insonlarga munosabati, ya’ni uning shaxsiy sifatleri zimmasiga yuklatilgan vazifalarga naqadar muvofiq kelishini taqqoslashni nazarda tutadi.

Inson resursleri faoliyatini baholash quyidagi bosqichlardan iborat:

1. Xodimning asosiy vazifalari (funktsiyalari)ni aniqlash.
2. Bu funktsiyalarning har biriga muayyan iqtisodiy ko‘rsatkichlar (foйда, xarajatlar hajmi, muddat, sifat va hokazolar) bo‘yicha anikdik kiritish.
3. Baholash mezonlarini (foiz, kun, so‘m) belgilash.
4. Har bir ko‘rsatkich bo‘yicha minimal va maksimal „ijro standartlari“ni belgilash.
5. Ijroning minimal va maksimal natijalarini qabul qilingan standartlar (eng ko‘p, belgilangan darajada, eng kam darajadan past) bilan taqqoslash.
6. Barcha ko‘rsatkichlar bo‘yicha o‘rtacha baho berish.

Inson resursleri faoliyatini baholashda eng murakkab jarayon baholash mezonlarini aniqlash hisoblanadi. Bu mezonlar shartli ravishda uch guruhga bulinadi:

- mehnatning natijadorligi;
- ishlab chiqarishdagi hulq-atvor;
- hodimning shaxsiy sifatleri.

Xodimning amaliy va shaxsiy sifatlerini baholash reyting usullari yordamida ham amalga oshirilishi mumkin. Ushbu usullarda xodimlarning o‘zlarini tutishlari va mehnat natijalarini bir-birlariniki bilan taqqoslash (nisbiy reyting tizimi) yoki ular har birining ish natijalarini standart bilan taqqoslash (mutlaq reyting tizimi) orqali baholash mumkin. Reyting tizimining boshqa usullari xodimlar unumdorligini baholashga yo‘naltirilgan.

Ishlab chiqarish xodimlarini attestatsiya qilishda odatda ularning quyidagi sifatleri baholanadi:

- kasbiy bilimlari darajasi;
- ishlab chiqarish faoliyati samaradorligi;
- shaxsiy va ijtimoiy sifatleri;
- mehnatga to‘lanayotgan haqning ishlab chiqarish natijalariga muvofiqligi;
- ishlab chiqarish jarayonlarini va shaxsiy ish o‘rnini takomillashtirishga qo‘shayotgan shaxsiy hissasi.

## **22-MAVZU. O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA TURIZM SOHASI UCHUN MALAKALI KADRLARNI TAYYORLASH DARAJALARI**

### **Reja**

1. O‘zbekiston Respublikasida turizm sohasi uchun malakali kadrlarni tayyorlash darajalari.
2. Mehmonxona sohasi uchun kadrlar tayyorlash holati.

1992 yilda „Ta’lim to‘g‘risida“gi qonunning qabul qilinishi ushbu yo‘nalishdagi birinchi va juda muhim qadam bo‘ldi. O‘zbekiston Respublikasi birinchi Prezidenti I.A.Karimov tashabbusi va bevosita rahbarligi ostida 1997 yildan boshlab Kadrlar tayyorlash milliy dasturi ishlab chiqildi va izchil amalga oshirishga kirishildi.

Ta’lim tizimini tubdan isloh qilish, uni o‘tmishdan qolgan mafkuraviy qarashlar va sarqitlardan to‘la xalos etish, rivojlangan davlatlar darajasida, yuksak ma’naviy axloqiy talablarga javob beruvchi yuqori malakali kadrlar tayyorlash milliy tizimini yaratish, kadrlar tayyorlash milliy dasturining maqsadi etib belgilandi.

Uzluksiz ta’limning faoliyat ko‘rsatish tamoyillari quyidagilardan iborat:

ta’limning ustuvorligi — uning rivojlanishining birinchi darajali ahamiyatga ega ekanligi, bilim, ta’lim va yuksak intel-lektning nufuzi;

ta’limning demokratlashuvi — ta’lim va tarbiya uslublarini tanlashda o‘quv yurtlari mustaqilligining kengayishi, ta’limni boshqarishning davlat-jamiyat tizimiga o‘tilishi;

ta’limning insonparvarlashuvi — inson qobiliyatlarining ochilishi va uning ta’limga nisbatan bo‘lgan turli-tuman ehtiyojlarining qondirilishi, milliy va umumbashariy qadriyatlar ustuvor-ligining ta’minlanishi, inson, jamiyat va atrof-muhit o‘zaro munosabatlarining uyg‘unlashuvi;

ta’limning ijgimoiylashuvi — ta’lim oluvchilarda estetik boy dunyoqarashni hosil qilish, ularda yuksak ma’naviyat, madaniyat va ijodiy fikrlashni shakllantirish;

ta’limning milliy yo‘naltirilganligi — ta’limning milliy tarix, xalq an’analari va urf-odatlar bilan uzviy uyg‘unligi, O‘zbekistonda yashovchi xalqlarning madaniyatini saqlab qolish va boyitish, ta’limni milliy garaqqiyotning o‘ta muhim omili sifatida e’tirof etish, boshqa xalqlarning tarixi va madaniyatini hurmatlash;

ta’lim va tarbiyaning uzviy bog‘liqligi, bu jarayonning har tomonlama kamol topgan insonni shakllantirishga yo‘naltiril-ganligi;

iqtidorli yoshlarni aniqlash, ularga ta’limning eng yuqori darajasida, izchil ravishda fundamental va maxsus bilim olishlari uchun shart-sharoitlar yaratish.

Kadrlar tayyorlash Milliy dasturini amalga oshirishning uch bosqichi belgilangan:

Birinchi bosqich — 1997—2001 yillarni qamrab olib, ushbu davrda mavjud kadrlar tayyorlash tizimining ijobiy salohiyatini saklab qolish asosida mazkur tizimni isloh qilish va rivojlan-tirish uchun huquqiy, ilmiy-uslubiy, moliyaviy-moddiy shart-sharoitlar yaratildi.

Ikkinchi bosqich (2001—2005 yillar). Bu bosqichda kadrlar tayyorlash Milliy dasturini to‘liq ro‘yobga chiqarish chora-tadbirlari ko‘riladi, mehnat bozorining rivojlanishi va real — ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlari hisobga olinadi hamda unga aniqliklar kiritiladi.

Uchinchi bosqich(2005 va undan keyingi yillar)da ushbu sohada to‘plangan tajribani tahlil etish va umumlashtirish asosida mamlakatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish istiqbollari-ga muvofiq kadrlar tayyorlash tizi-mini takomillashtirish va yanada rivojlantirish chora-tadbirlari ko‘zda tutilgan.

## **23-MAVZU. XODIMLAR MALAKASINI OSHIRISHNI TAKOMILLASHTIRISH**

### **Reja**

1. Mehmonxona xodimlari malakasini oshirish
2. Qayta tayyorlash muammolari.
3. Xodimlar malakasini oshirish va qayta tayyorlashni tashkil etish yo'llari.

Inson resurslarini rivojlantirish shaxs qadriyatlarini o'zgartirish bo'lib, u xodimning bilim va ko'nikmalarini o'zgartirishni talab etadi. Ishchi kuchi sifati iqtisodiy kategoriya sifatida insonning mehnatga layoqatini shakllantirish va rivojlantirish yuzasidan shaxs va jamiyat, xodim va ish beruvchi o'rtasidagi munosabatlarni hamda ushbu munosabatlarning ishlab chiqarish faoliyatida namoyon etish darajasini ifoda etadi.

Mehnat jarayonida namoyon bo'ladigan inson xususiyatlari muayyan tarkibni tashkil etadi. Quyidagilar bu tarkib bo'laklaridir:

- qiziqish (motivatsiya) xususiyatlari;
- kasbiy-malaka xususiyatlari;
- aqliy (intellektual) xususiyatlar;
- nufus (demografik) xususiyatlari, salomatlik.

Inson resurslarini rivojlantirishda hozirgi vaqtda ikki tendensiya ko'zga tashlanmoqda.

1. Bilimlarni ularning aniq shakliga — hujjatlar, yo'riq-nomalar, ma'lumotlar bazasi va hokazolarga muvofiklashtirish. Mutaxassislar buni „G'arb tendensiyasi", deb ham atashmoqsa. Chunki Evropa va Amerika Qo'shma SHtatlarida personalni rivojlantirish dasturlarida xuddi shunga urg'u berilmoqda.

2. Bilimlar faqat ayrim mutaxassis va menejerlar guruhi tomonidan emas, balki butun personal tomonidan muntazam ravishda egallab borilishini ta'minlash „Sharq tendensiyasi", deb ta'riflanib, bu ko'proq YAponiyaga xosligi ko'zga tashlanadi.

Inson resurslarini rivojlantirish quyidagi shartlarga bog'liqdir:

- korxonada personalni bugungi ishida va kelajakni ko'zlab rivojlantirishga ehtiyoji;
- xodimlarni rivojlantirish salohiyatining mavjudligi;
- inson resurslarining rivojlanishga ehtiyoji;
- inson resurslarini rivojlantirish imkoniyati, ya'ni moliyaviy, mehnat, texnika va boshqa resurslarning mavjudligi.

Inson resurslarining rivojlanishga ehtiyoji deyilganda xodimlarning o'z kompaniya va firmalari maqsad va vazifalaridan kelib chiqqan holda o'z bilimi, ko'nikmasini oshirish, kasbiy imkoniyatlariga yangicha qarashni ongli anglangan zarurat sifatida tushunishi anglanadi.

Kompaniyada inson resurslarining uzluksiz ta'lim tizimi mutaxassislarining ish sifati, kasbiy mahorati ustidan doimiy nazoratni amalga oshirish, ularni butun mehnat faoliyati davomida uzluksiz o'qitish, personalni tarkibi va malakasi to'g'risida ma'lumotlar bankini yaratish, ularni xizmat vazifalarida siljitish va o'stirish, o'quv-uslubiy materiallar bankini yaratish va undan foydalanish imkonini beradi.

Personalni qayta tayyorlash — xodimlarni ikkinchi kasb yoki yangi ixtisoslikni egallashlari uchun o‘qitishdir.

Personalni malakasini oshirish — xodimlar kasbi va ixtisosligiga oid bilimlarini chuqurlashtirish va takomillashtirish maqsadida ularni o‘qitishdir. Personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirishga turlicha yondashuvlar mavjud.

Ularning xilma-xilligiga qaramasdan, personalni qayta tayyorlash va ular malakasini oshirishni tashkil etishni to‘rt yo‘nalishga mujassamlashtirish mumkin:

1. Qayta tayyorlash va malaka oshirishga ehtiyojni tashkil etish.
2. O‘quv dasturlari va umuman o‘quvni rejalashtirish.
3. SHakli va uslublari bo‘yicha xilma-xil o‘quv dasturlari yaratish.
4. Qayta tayyorlash va malaka oshirish natijalarini tahlil etish hamda bu jarayondan personalni kasbiy va xizmat vazifasida o‘stirish maqsadlarida foydalanish.

Masofadan turib o‘qitish — zamonaviy axborot texnologiyalaridan keng qo‘llanilgan holda tashkil etiladigan sirqi ta‘lim berishning sifat jihatdan yangi bosqich.

Masofadan turib o‘qitishda tinglovchi ma‘ruza va seminar shaklidagi muntazam mashg‘ulotlarga jalb etilmaydi, balki u o‘zi uchun qulay vaqt, qulay joyda, qulay sur‘atda o‘qiydi. Bu ishlab chiqarishdan ajralgan holda o‘qish imkoniyatni bo‘lmaganlar uchun ayniqsa qulaydir. Masofadan turib o‘qitishda har kim belgilangan o‘quv dasturini to‘la egallash uchun o‘ziga zarur vaqt davomida o‘qish imkoniyatiga ega.

Masofadan turib o‘qitish texnologiyasi — insonning mustaqil ravishda, lekin nazorat ostida tegishli bilimlar, ko‘nikmalarni muayyan vaqtlarda o‘qituvchi maslahatlarini olgan holda (ishlab chiqarishdan ajralmasdan) egallashining uslub, shakl va vositalari yig‘indisidir.

Ta‘lim tizimini tubdan isloh qilish, uni o‘tmishdan qolgan mafkuraviy qarashlar va sarqitlardan to‘la xalos etish, rivojlangan davlatlar darajasida, yuksak ma‘naviy axloqiy talablarga javob beruvchi yuqori malakali kadrlar tayyorlash milliy tizimini yaratish, kadrlar tayyorlash Milliy dasturining maqsadi etib belgilandi. Uzluksiz ta‘limning faoliyat ko‘rsatish tamoyillari quyidagilardan iborat:

-ta‘limning ustuvorligi — uning rivojlanishining birinchi darajali ahamiyatga ega ekanligi, bilim, ta‘lim va yuksak intel-lektning nufuzi;

-ta‘limning demokratlashuvi — ta‘lim va tarbiya uslublarini tanlashda o‘quv yurtlari mustaqilligining kengayishi, ta‘limni boshqarishning davlat-jamiyat tizimiga o‘tilishi;

-ta‘limning insonparvarlashuvi — inson qobiliyatlarining ochilishi va uning ta‘limga nisbatan bo‘lgan turli-tuman ehtiyojlarining qondirilishi, milliy va umumbashariy qadriyatlar ustuvor-ligining ta‘minlanishi, inson, jamiyat va atrof-muhit o‘zaro munosabatlarining uyg‘unlashuvi;

-ta‘limning ijgimoiylashuvi — ta‘lim oluvchilarda estetik boy dunyoqarashni hosil qilish, ularda yuksak ma‘naviyat, madaniyat va ijodiy fikrlashni shakllantirish;

-ta‘limning milliy yo‘naltirilganligi — ta‘limning mil-liy tarix, xalq an‘analari va urf-odatlar bilan uzviy uyg‘unligi, O‘zbekistonda yashovchi xalqdarning madaniyatini

saqlab qolish va boyitish, ta'limni milliy garaqqiyotning o'ta muhim omili sifatida e'tirof etish, boshqa xalqlarning tarixi va madaniyatini hurmatlash;

-ta'lim va tarbiyaning uzviy bog'liqligi, bu jarayonning har tomonlama kamol topgan insonni shakllantirishga yo'naltiril-ganligi;

-iqtidorli yoshlarni aniqlash, ularga ta'limning eng yuqori darajasida, izchil ravishda fundamental va maxsus bilim olishlari uchun shart-sharoitlar yaratish.

Kadrlar tayyorlash Milliy dasturini amalga oshirishning uch bosqichi belgilangan:

Birinchi bosqich — 1997—2001 yillarni qamrab olib, ushbu davrda mavjud kadrlar tayyorlash tizimining ijobiy salohiyatini saklab qolish asosida mazkur tizimni isloh qilish va rivojlan-tirish uchun huquqiy, ilmiy-uslubiy, moliyaviy-moddiy shart-sharoitlar yaratildi.

Ikkinchi bosqich (2001—2005 yillar). Bu bosqichda kadrlar tayyorlash Milliy dasturini to'liq ro'yobga chiqarish chora-tadbirlari ko'riladi, mehnat bozorining rivojlanishi va real — ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlari hisobga olinadi hamda unga aniqliklar kiritiladi.

Uchinchi bosqich (2005 va undan keyingi yillar)da ushbu sohada to'plangan tajribani tahlil etish va umumlashtirish asosida mamlakatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish istiqbollariga muvofiq kadrlar tayyorlash tizi-mini takomillashtirish va yanada rivojlantirish chora-tadbirlari ko'zda tutilgan.

## **24-MAVZU. MOTIVLASHTIRISHNING SAMARALI AHAMIYATI**

### **Reja**

1. Motivlashtirishning mazmuni va mohiyati.
2. Ishchi-xodimlarning korxonadagi faoliyatini motivlashtirishga ta'sir ko'rsatuvchi asosiy omillar.
3. Motivlashtirish tizimini ishlab chiqish.
4. Motivlashtirishning turlari.
5. Mehmonxonalarda motivlashtirish mexanizmini takomillashtirish.
6. Mehmonxona raqobatbardoshligini shakllantirishda motivlashtirish mexanizmining ta'siri.

**Motivlashtirish tushunchasining mohiyati, ahamiyati va zarurati.** Jahon amaliyotida motivatsiya vositasida unumli mehnatga chorlashning turli nazariyalari mavjud. Bular jumlasiga:

- "X" (iks) va "U" (igrek) nazariyasi;

-kutish nazariyasi;

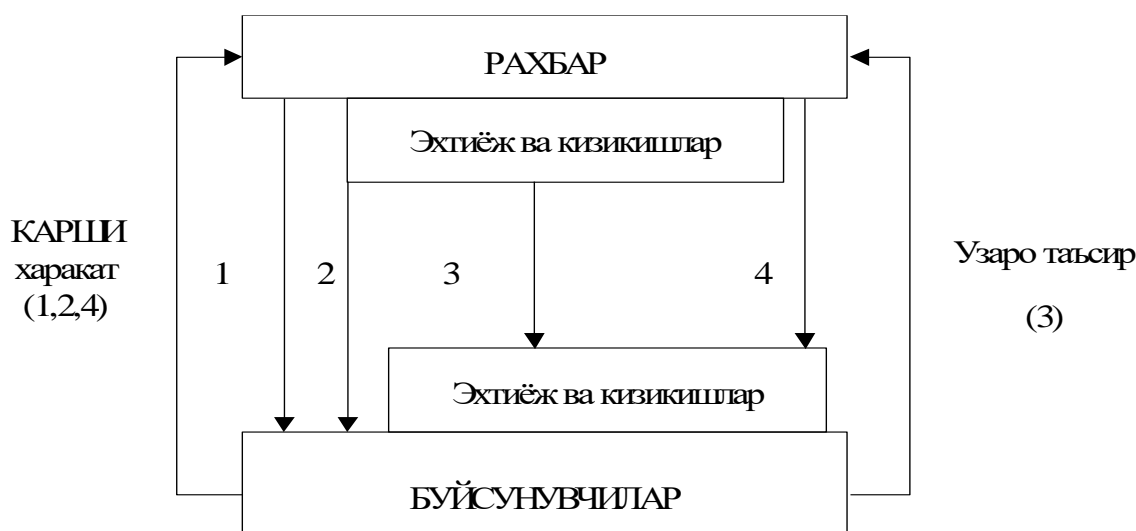
-boisiy (gigienik) tozalanish nazariyasi;

-adolatlilik (haqqoniylik) nazariyasi;

-ehtiyojlar ustunligi nazariyasi.

Ehtiyojlar ustunligi nazariyasi negizida kishilar ehtiyojlari va qiziqishlari orqali ularning mehnatlarini motivlashtirish g'oyasi yotadi. Buni quyidagi chizmadan ko'rish mumkin.





**Motivlashtirish vositasida boshqarish usuli.** Bu erda, 1 - rahbar bo'ysunuvchilarga ehtiyoj va qiziqishlarni chetlab ta'sir ko'rsatadi (bu erda qarorlarning bajarilishi hech kimni qiziqitirmaydi); 2 - qo'l ostidagilarga faqat rahbarning ehtiyoji va qiziqishini inobatga olingan holda ta'sir o'gkaziladi (bu yerda qarorlarning bajarilishi faqat rahbarning manfaatini ko'zlaydi); 3 - boshqarish o'zaro ta'sir ostida amalga oshiriladi. Bu yerda qarorning bajarilishiga har ikkala tomon manfaatdor; 4 - ta'sir qilish faqat bo'ysunuvchilarning ehtiyoji va qiziqishiga asoslanadi.

1,2 va 4 yondoshuvlar rahbar bilan xodimlar o'rtasida qarshi harakatga olib keladi. Natijada rahbar va jamoa, rahbar va ayrim xodimlar ehtiyojlari o'rtasida nomuvofiqlikning paydo bo'lishiga sabab bo'ladi. Shu sababli, rahbar motivlashtirishni faqat ehtiyoj va qiziqishlar yordamida amalga oshirishi lozim.

Motivatsiya – bu firma maqsadi shuningdek shaxsiy maqsadlarga erishishda, mehnat samaradorligini oshirish uchun ishchilarning faolligiga qaratilgan menejer ishidir. Quyidagi savolni ko'rib chiqishda menejment bu muammoni ikki aspektga bo'ladi: sayohat motivatsiyasi, mehnat aloqalari motivatsiyasi.

Sayohat motivatsiyasi. Sayohat maqsadi to'g'risidagi axborot birinchi navbatda turistlik bozorlarni to'g'ri tartiblarga ajratish va maqsadli bozorlarni aniqlash qaysikim turistlar oqimi va mashrutlarini boshqarish modellarini ishlab chiqish asosida amalga oshiriladi. Shu bilan birga har bir guruh a'zosi o'zining, guruhdan tashqari sayohat motivatsiyasi bo'ladi.

Shuningdek, menejment uchun sayohat, sayohat sabablarini qanday qilib tizimlashtirish kerak degan savolga javob topish juda muhim. Bu savolga javob uchun quyidagi misolni ko'rib o'tamiz. Masalan, Janob Sh. arxitektor bo'lib ishlaydi. U Barselonada bo'lib o'tadigan konferensiyada ishtirok etish uchun taklifnoma oldi. Janob Sh. Ispaniyaga borish uchun turli xil sabablari bor.

Bir tomondan, uni konferensiyaga qiziqtiradi, boshqa tomondan u ishonadiki Barselonada mart boshida issiq bo'ladi va u quyoshdan bahra olish mumkin. Bundan tashqari yig'ilishdan so'ng bo'sh vaqtlarida shahar bilan tanishish va muzeylarga borish mumkin. Bir so'z bilan aytganda janob Sh.ni qanday motiv majbur qildi, qaror

qabul qilishga va sayohatga borishga? Ushbu misoldan motivni ajratib ko'rsatish mumkin emas.

Vaziyat shu bilan qiyinlashadiki, sayohatga chiqish sabablari eng avvalo uning ongida joylashadi, birinchi rejada esa bir nechta sabablar shakllanadi. Aynan shuning uchun sayohat motivatsiyasi haqida gapirish kerak. Shu bilan bog'liq holda sayohat motivatsiyasining 5 ta asosiy guruhini ajratib ko'rsatish mumkin.

Jismoniy motivatsiya. Jismoniy motivatsiyasi dam olish, da'volanish va sportga ajratiladi. Agar sayohatning asosiy sababi jismoniy kuchni tiklash bo'lsa, birinchi o'rinda dam olish turadi. Agar sog'liqni tiklash kerak bo'lsa, hal qiluvchi omil bo'lib da'volanish hisoblanadi. Agar sayohat davomida birinchi navbatda tananing harakat qilishi va chiniqish bo'lsa, bunday holatda muhim jismoniy motivatsiya bo'lib sport hisoblanadi.

Ruhiy motivatsiya. Muhim ruhiy sayohat motivatsiyasi bo'lib, har doimgi ruhiy charchoqliklardan ketish xohishi va vaziyatni o'zgartirish hamda dam olish uchun biror bir yangiliklarni ko'rishdir. Ruhiy motivatsiyaga, shuningdek taassurotni yangilash ham kiradi. Bu ikkala motivatsiya, jismoniy va ruhiy-zamonaviy turizm to'g'risida qanday qiziqish uyg'otsa, menejment samaradorligida ham shunday bo'ladi.

Madaniy motivatsiya. Ko'p odamlar sayohat davomida o'zlariga kerakli ijtimoiy aloqalarni izlaydi. Ular boshqa sayohatchilar bilan aloqa qilishga, ahillashadi yoki mahalliy aholi bilan tanishishni xoxlaydi. Bu guruh motivatsiyasining asosiy ma'nosini do'stlar, yangi tanishlar va qarindoshlarni ziyorat qilishni tashkil qiladi.

Shaharlararo motivatsiya. Ma'no jihatidan jismoniy va ruhiy motivatsiyadan keyin shaharlararo motivatsiya turadi. Bu guruh motivatsiyasiga boshqa mamlakatlar bilan tanishish, ularning odatlari, urf-odatlari va tillari bilan tanishish kiradi. Bu motivatsiyasiga ega kishilar o'z shaxsini rivojlantirish maqsadida sayohat qiladilar. Bundan tashqari bunday sayohatchilarning maqsadi boshqalarni qoyil qoldirish.

**Motivlashtirish modellari va strategiyalari.** Motivlashtirish strategiyasini tanlashda uchta yondoshuv mavjud:

1. Rag'batlantirish va jazo strategiyasi, ya'ni, kishilar mukofot olish uchun ishlaydilar:

- kim ko'p va yaxshi ishlasa, unga yaxshi hak to'lanadi;
- kim undan ko'p ishlasa shunchalik ko'p haq to'lanadi;
- kim sifatsiz ishlasa, u jazolanadi.

2. Ish orqali motivlashtirish: xodimga uni qoniqtiradigan ishni bersangiz bas, ijro etish sifati yuqori bo'ladi.

3. Menejerlar bilan doimiy aloqada bo'lish strategiyasi: bo'ysunuvchilar bilan birga maqsadni aniqlab olish, unga ijobiy aks aloqaga imkon berish, hattoki u to'g'ri yoki noto'g'ri, yoxud yanglishgan hollarda ham. Bu motivlashtirish modeli rahbar bilan xodim o'rtasidagi munosabatni tahlil qilish va unga ustuvorlik berishga asoslanadi. Motivlashtirishning quyidagi usullari qo'llaniladi:

- pulni rag'batlantirishi va mukofotlash sifatida ishlatish;
- jazolash;
- raqobatni kuchaytirish;
- ish orqali motivlashtirish;

- yutuqni tan olish va taqdirlash;
- xodimlarni o'qitish va yuksaltirish;
- salbiy ta'sirni cheklash va me'yorlash;
- guruh mehnatini mukofotlash va rag'batlantirish;
- xodimlarni boshqarish ishlariga jalb etish va h.k.

Agar siz o'z ta'ilingiz haqida uylasangiz sizning qaroringizga bir nechta motivatsiya ta'sir ko'rsatayotganligini ko'rishingiz mumkin. Ko'pincha bu motivatsiyalarning biri ikkinchisini cheklamaydi. Aksincha, bir-birini to'ldiradi, hatto motivatsiyalar bir biriga qarama-qarshi bo'lishi ham mumkin.

Masalan, ta'tilda odamlar tinchlikka va hordiq chiqarishga intiladilar, ayni paytda turli xillik va muloqotda bo'lishni istaydilar. Mehnat munosabatlari motivatsiyasi. Bu ma'nodagi motivatsiya ishchilarni faol ishlashga undovchi rag'batlantirishlar yig'indisini anglatadi. Ya'ni, tashkil etish tadbirlarini o'tkazib bo'lgach, menejer ishning yaxshi bajarilishini ta'minlashi kerak. Bu maqsadlarda quyidagilardan foydalaniladi:

a) rag'batlantirish ya'ni ishchilarni tashqi (moddiy va ma'naviy) omillar yordamida faol ishlashga undash;

b) shaxsiy motivatsiya ya'ni ishchilarda mehnatga ichki undash hissini paydo qilish. Bu yerda asosiysi ishchi o'z mehnatidan, faoligidan manfaatdor bo'lishi unga qiziqishi va qoniqishi zarur. Bu inson hatti harakati har doim uning motivatsiyasiga bog'liqligiga guvohlik beradi. Odam g'ayrat va shijoat bilan qattiq mehnat qilishi mumkin yoki ishdan chetlanishi ham mumkin.

Har doim inson xatti harakatining motivlarini izlash lozim. An'anaviy yondashuv bo'yicha xodimlarga samarali ishlashi shart bo'lgan bir resurs, aktiv sifatida qaralar edi. Lekin, sanoat inqilobidan so'ng bizning jamiyatimiz yanada murakkablashdi. Texnika tarqqiyoti odamlarning mehnatga munosabatini keskin o'zgartirib yubordi.

Natijada, menejer xodimlar faoliyatini qanday motivlashtirishga har kuni duch keladi. Ya'ni, ularning bor kuchini ma'lum bir ishni bajarishga qanday qilib yo'naltirish muhim hisoblanadi. O'z qilgan mehnatidan qoniqish va mehnati mahsulidan faxrlanish hissi odamlarda shaxsiy maqsad hissini uyg'otdi.

Motivatsiya nuqtai nazaridan qaraganda bu - puldan ko'ra kam ahamiyatga ega emas. Menejrlarni, odamlarni qanday sharoitlar boshqa birovning topshirig'ini bajarishga undashi har doim qiziqtirib kelgan. Bu qiziqish odamlarning shaxsiy erkinligi oshib borgan sari o'sib bordi. Odamlar erkin bo'lgani sari ularni mehnatga nima undayotganligi va bundan qanday foyda qilishini bilish qiziqtiradi.

**Motivatsiyaning iqtisodiy va ijtimoiy jihatlari.** Motivatsiya — bu faqat mukofotlarni tarqatish emas. O'z xizmat vazifalarini bajara olmagan yoki mehnat intizomini buzgan xodimlarni adolatli jazolash ham ularni o'z faoliyatlarini yaxshilashga undaydi.

Bizningcha, ehtiyojlar ierarxiyasini (pog'onasini) amerikalik psixolog A.Maslou ancha to'liq va muvaffaqiyatli ishlab chiqqan. U xulq-atvor sabablarining beshta darajasini yoki guruhini u yoki bu paytda ustunlik qiluvchi ehtiyojlarga qarab ajratgan.

1. Odamlarning takror ko'payishiga, oziq-ovqatga, nafas olishga, jismoniy harakatlarga, kiyim-bosh, uy-joy, dam olish va hokazolarga bo'lgan fiziologik va jinsiy ehtiyojlari.

2. Ekzistentsial ehtiyojlar – o'z yashashining xavf-xatarsiz bo'lishiga ehtiyoj, ertangi kunga ishonch, hayot faoliyatining barqaror shart-sharoitlari, insonni qurshab turgan muhitning muayyan darajada doimiy va muntazam bo'lishiga ehtiyoj, mehnat sohasida esa, kafolatlangan bandlikka, baxtso'z hodisalardan sug'urtalanishga va shu kabilarga bo'lgan ehtiyojdir.

3. Jamoaga bog'liqlikka, unga mansublikka, muomalada bo'lishga, boshqalar to'g'risida g'amxirlik qilishga, o'ziga e'tibor berilishiga, birgalikdagi mehnat faoliyatida ishtirok etishga bo'lgan ijtimoiy ehtiyojlar.

4. O'z-o'zining hurmat qilinishiga, obri-e'tiborga ega qadr-qimmatning oshishiga, xizmat sohasida o'sishiga, maqomi, nufuzi ortishiga, tan olinish va yuqori baho olishga bo'lgan ehtiyojdir.

5. Shaxsiy, ma'naviy ehtiyojlar o'zining ijod orqali faollashuvi, o'zini namoyon qila olishida ifodalanadi.

Ehtiyojlar mehnat motivatsiyasining sabablari umumiy jarayonida muhim o'rinlardan bo'rini egallaydi. Ular xodimlar tomonidan anglab yetilsa, xulq-atvorni rag'batlantiradi. Bu jihatdan ular muayyan shaklga – u yoki bu faoliyat turlariga, obyektlar va buyumlarga qiziqish shakli sifatida idrok qilinadi. qiziqish – bu, anglab etilgan ehtiyojlarning aniq ifodasidir.

Mehnat motivatsiyasi jarayoning eng muhim elementlari qadriyatlar va xulq-atvor normalaridir. Qadriyatlar – bu, subyekt, jamiyat, sinf, ijtimoiy guruhning hayot va ishning asosiy va muhim maqsadlari to'g'risidagi, shuningdek, ana shu maqsadlarga erishishning asosiy vositalari haqidagi tasavvurlaridir.

Qadriyatlarga jamiyat, jamoa, shaxs ko'z o'ngida ijobiy ahamiyatga ega bo'lgan barcha predmetlar va hodisalar kiro'tiladi. qadriyatlar olami jamiyatning ehtiyojlari va qo'ziqishlari xilma-xil va bitmas-tuganmasdir. Qadriyatlar moddiy, ma'naviy, ijtimoiy, siyosiy bo'ladi va hokazo. Ular ehtiyojlar va qo'ziqishlar asosida tarkib topadi.

**Menejering asosiy funksiyasi sifatida motivlashtirish ahamiyati.** Motivlashtirishda X (iks) va U (igrek) nazariyalari ham alohida o'rinni tutadi. Bu nazariyalarning muallifi amerikalik ruxshunos D.Mak Gregor bo'lib, u boshqaruvchi va xodimlarning mehnatga bo'lgan munosabatini ifodalaydi.

X (iks) nazariyasi bo'yicha ishchilar ishlashni xohlamaydi, javobgarliqdan qochadi, ular tabiatan yalqov, ishyoqmas bo'ladilar. Shu bois, ularni doimo turtib, majburlab, nazorat qilib, jazo bilan qo'rqitib turish kerak. Shundagina ular korxonaga uchun yaxshi ishlaydilar.

U (igrek) nazariyasida kishilarga ishonib, qobiliyatlarini rivojlantirib, ular o'zlarining foydaliligi va muhimliklarini his qilishsa, ishdan qoniqish hosil qilishsa, shundagina korxonaga katta foyda keltirish mumkin deyiladi. Bu nazariya xodimning o'z mehnatidan qoniqish hosil qilishiga hamkorlik ko'rsatuvchi:

- xizmatlarning tan olinishi;
- xizmatdagi o'sishi;

-malakasining oshishi;

-mas'uliyatning yuqoriligi kabi omillarni motivatsiyaga da'vat etuvchi omillar deb talqin qiladi.

Bu nazariyaga binoan boshqaruvchi ko'rsatma beribgina qolmay, har bir kishining qobiliyatini ishga yo'naltiradi. Ishning ko'zini bilgan rahbar o'z qo'l ostidagilariga vakolatlar va qabul qilingan qarorlarni bajarishda erkinlik beradi. Umuman rahbar oldida quyidagi ikki maqsad turishi kerak:

-motivatsiya vositalarini yaxshilash yo'li bilan qo'l ostidagilarning norozilik darajasini pasaytirib borish;

-xodimlarning tashabbusini uyg'otadigan motivatsiyaning kuchli vositalarni qo'llab, ularning ehtiyojlarini to'laroq qondirish.

### **Ehtiyojlar ierarxiyasi motivatsiyasi.**

Shularning ayrimlarini quyidagi jadvalda keltiramiz.

### **Yuqori ehtiyojlarni qondirish usullari**

<b>t/r</b>	<b>Turlari</b>	<b>Ehtiyojlarni qondirish usullari</b>
1.	Sotsial ehtiyojlar	<ul style="list-style-type: none"><li>• xodimlarga shunday ish beringki, ular bir-biri bilan aloqada bo'lish imkoni bo'lsin;</li><li>• ish joylarida birdamlik ruhi, mushtaraklik tuyg'usini yarating;</li><li>• qo'l ostidagilar bilan davriy kengashlarni o'tkazib turing;</li><li>• noformal guruhlarini "tinchitishga harakat qilmang, (agar uning korxonaga mavqeiga ta'siri bo'lmasa);</li><li>• xodimlarga korxonaga doirasidan tashqarida ham sotsial faollik qilishga imkon bering.</li></ul>
2.	Hurmatga bo'lgan ehtiyoj	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qo'l ostidagilarga mazmunliroq ishni taklif qiling</li><li>• xodimlar yutuqlarini yuqori baholang va rag'batlantiring;</li><li>• xodimlarni maqsadini aniqlashga qaror qabul qilishga taklif eting;</li><li>• qo'l ostidagilarga vakolat va huquq bering;</li><li>• qo'l ostidagilarni amal pillapoyalari sari ko'taring.</li></ul>
3.	O'zligini isbotlashga bo'lgan ehtiyojlar	<ul style="list-style-type: none"><li>• qo'l ostidagilarning o'z imkoniyatlaridan to'liq foydalanishi uchun ularning o'qishiga sharoit yaratib bering</li><li>• qo'l ostidagilarga murakkab va muhim ish bering, toki ular butun vujudini berib ishlashsin;</li><li>• qo'l ostidagilarning tashabbusini rivojlantiring va rag'batlantiring.</li></ul>

Bu ehtiyojlarni hech qachon to'la-to'kis qondirish imkoniyati bo'lmaydi. Shu sababli, ehtiyojlarga asoslangan motivatsiya jarayoni cheksizdir.

**A.Maslouning ehtiyojlar piramidasi.** Amerikalik ruhshunos Abraham Maslou XX sarning 40-yillarida o'zining ehtiyojlar ustunligi nazariyasini yaratib, kishilar o'z motivlari jarayonida ehtiyoj va qiziqishning 5 turiga tayanadilar deydi. Uning ehtiyojlar ierarxiyasi qo'yidagi ko'rinishga ega.



**Motivatsiya bosqichlari (A. Maslou bo'yicha)**

Birinchi o'rindagi ehtiyojlar — bu bazis ehtiyojlar, ya'ni, yashashni ta'minlash uchun zarur bo'lgan ehtiyojlar. A.Maslouning fikricha, inson, eng avvalo ana shu bazis ehtiyojlarini qondirish uchun ishlaydi. Bazis ehtiyojlar, ya'ni oziq-ovqatga, kiyim-kechakka, uy-joyga, uyquga bo'lgan ehtiyoj qondirilsa, boshqa darajadagi ehtiyojlar ham asta-sekin ahamiyat kasb etib boradi.

Masalan, xavfsizlikka, ya'ni tinchlik, tartib, himoyaga bo'lgan ehtiyoj ham birlamchi bosqichdagi ehtiyojning yangi darajasidagi zaruriyatdir. Biron ijtimoiy guruhda bo'lish, boshqa kishilar bilan aloqaga kirishish ehtiyoji ierarxiyaning uchinchi bo'g'iniga kiradi. Bu guruhdagi ehtiyojlarni sotsial ehtiyojlar deb ham yuritiladi.

Hurmatga bo'lgan ehtiyoj ehtiyojlar piramidasining to'rtinchi bo'g'inini tashkil kiladi. Bu ehtiyojlar kishining boshqalar tomonidan tan olinishiga bo'lgan ehtiyoj, ya'ni mavqe, nufuz, shon-shuhrat, muvaffaqiyat, diqqat-e'tibor. O'zligini isbotlash ehtiyoji, ya'ni Maslou ierarxiyasidagi eng yuqori daraja yashirin imkoniyatlarning haqiqatga aylanishi, nimaga erishish mumkin bo'lsa, shunga erishish. Bu ehtiyojlar shaxsning o'sishida o'z aksini topadi.

Birlamchi ehtiyojlar qondirilgach, boshqa zaruriyatlar kishilarni yuqori darajadagi ehtiyojlarga qarab harakat qilishga majbur qiladi. Xo'sh, bu ehtiyojlarni qondirish uchun rahbar qanday usul va yondashuvlarni qo'llashi kerak.

## **Amaliy mashg'ulotlar**

### **1-MODUL. MEHMONXONALARDA XODIMLAR FAOLIYATINI BOSHQARISHNING NAZARIY ASOSLARI**

#### **1-mavzu. “Mehmonxonada xo'jaligida xodimlarni boshqarish” fanining maqsad va vazifalari**

##### **Reja:**

1. “Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish” fanining maqsad va vazifalari
2. “Xodimlar”, “kadrlar”, “mehnat resurslari” kabi boshqaruv ob'ektlari
3. Korxonada va tashkilot xodimlari an'anaviy uch toifaga bo'linishi: rahbarlar, mutaxassislar va ijrochilar

#### **2-mavzu. Mehmonxonada turlari va ularning funktsional vazifalari**

##### **Reja:**

1. Mehmonxonalarning turizm sohasida tutgan o'rni
2. Mehmonxonada biznesi rivojlanish tarixiy bosqichlari
3. AQSH va Yevropada mehmonxonada xizmatlari sohasining rivojlanishi
4. O'zbekistonda zamonaviy joylashtirish vositalarining rivojlanishi
5. Dunyoning eng antiqa mehmonxonalari
6. Zamonaviy mehmonxonalarning turlari
7. Mehmonxonalarning funktsional vazifalari
8. Mehmonxonalarni tasniflash tizimi
9. Tasniflash jarayonidagi asosiy talablar
10. Xizmat ko'rsatuvchi korxonalar markasi
11. Xalqaro mehmonxonalar zanjiri va ularning afzalliklari

#### **3-mavzu. Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish xususiyatlari**

##### **Reja:**

1. Xodimlarni boshqarish tizimlari
2. Tarixiy istiqbolda xodimni boshqarish
3. Hozirgi zamon korxonalarida inson resurslarini boshqarish vazifalari
4. Mehmonxonalarda va boshqa turizm korxonalarida mutaxassislariga bo'lgan talab tahlili
5. Xizmatlar raqobatbardoshligi ko'rsatkichlariga xodimlarning ta'siri
6. Xizmatlar sifatini oshirishda xodimlarning o'rnini tahlil qilish
7. Mehmonxonalarda mehnat samaradorligini oshirish

#### **4-mavzu. Mehmonxonalarda kadrlarni rejalashtirish**

##### **Reja:**

1. Kadrlarni rejalashtirish mohiyati, maqsad va vazifalari
2. Kadrlar bilan ishlashning tezkor rejasi
3. Mehmonxonalarda xodimlar tarkibini shakllantirish manbalari

4. Mehmonxonalarda nomzodlarning zaruriy bilim, malakasi va ko'nikmasiga qo'yilgan talablar
5. Mehmonxonalar va boshqa turizm korxonalarini uchun kadrlarni optimal tanlash

### **5-mavzu. Mehmonxonalarda xizmat martabasi va xodimlarning xizmat-kasb jihatidan ko'tarilishini tashkil etish**

#### **Reja:**

1. Mehmonxonalarda martaba tushunchasi
2. Mehmonxona ichidagi martaba yo'nalishlari: vertikal yo'nalish, gorizontal yo'nalish, markazga intiluvchan yo'nalish
3. Martabani rejalashtirish va amalga oshirishning asosiy vazifasi
4. Yaponiyadagi umrbod yollash tizimining o'ziga xosligi
5. Xizmat martabasini boshqarish
6. Martabani maqsadi
7. Xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish tizimi
8. Kadrlar rezervi bilan ishlash

### **6-mavzu. Mehmonxonalarda xodimlar xulq-atvorining ahamiyati**

#### **Reja:**

1. Shaxs xulq-atvori nazariyasi
2. SHaxsni va uning xulq-atvorini tavsiflab beradigan asosiy omillar
3. Ekstraversiya. Introversiya. Temperament
4. Jamoani tavsiflash. Jamoaning shakllanish bosqichlari
5. SHaxsning guruhlardagi xulq-atvori. Guruhning umumiy maqsadlari.
6. Guruhning samaradorligi va uni boshqaruvchi omillar
7. Menejerlik guruhini tashkil etish tamoyillari
8. Xodim mehnat faoliyatining asoslab berilishi. Mehnatga haq to'lash.

## **II. 2-MODUL. MEHMONXONALARDA XODIMLAR FAOLIYATINI BOSHQARISHNING AMALIY ASOSLARI**

### **7-mavzu. Kadrlar bilan tizimidagi innovatsiyalar**

#### **Reja:**

1. Kadrlar bilan ishlash tizimidagi innovatsiyalarning mazmuni va mohiyati
2. Kadrlarning va kadrlar tizimining rivojlanishi
3. Kadrlarga oid innovatsiyalarni tasniflash
4. Innovatsion - kadrlar menejmenti tushunchasi va uning asosiy maqsadlari
5. Innovatsion-kadrlar menejmentining vazifalari
6. Kadrlar ishida yangiliklarni ta'minlash
7. Kadrlarga doir yangiliklarni joriy etish
8. Kadrlarga oid yangiliklarni joriy qilishda rag'batlantirishning shakllari.



## **8-mavzu. Mehmonxonalarda xodimlarning mehnat munosabatlari etikasi**

### **Reja:**

1. Etiket va biznes-etiket tushunchalarining mohiyati
2. Etiket qoidalari va ularning xizmatlar sohasi biznesmenlari uchun ahamiyati
3. Xizmatlar sohasi xodimlari imiji
4. Ijobiy taassurot qoldirish yo'llari
5. Xodimlar imijiga salbiy ta'sir qiluvchi omillar
6. Etiketda urf-odat qoidalaridan samarali foydalanish
7. Mehmonxonalarda o'zaro munosabatlarda tabassum, hush muomalalik, sabr-toqatlilik, kamtarlik va boshqa insoniy fazilatlarining biznesmen uchun ahamiyati
8. Mehmonxona xodimlari tashqi ko'rinishi, kiyimlari va ularning xodimlar imijini shakllantirishdagi ahamiyati.

## **9-mavzu. Xodimlarning notiqlik san'ati asoslari**

### **Reja:**

1. Tashqi qiyofani shakllantirishda kiyimning ahamiyati va unga qo'yiladigan talablar
2. Xodimlar ish kiyimlarini tanlash. Mehmonxonalarda salomlashish qoidalari
3. Tanishtirish va tanishish etiketi qoidalari
4. Mehmonxonalarda bir-birlariga murojaat qilish shakllari
5. Mehmonxona rahbari, uning xodimlarni qabul qilish etiketi
6. Turli mamlakatlar biznes etiketi.

## **10-mavzu. Xodimlar faoliyatini boshqarishda nizolarni bartaraf etish**

### **Reja:**

1. Mehmonxonalarda nizo va uning kelib chiqish sabablari
2. SHaxslar o'rtasidagi nizo. SHaxs bilan guruh o'rtasidagi nizolar
3. Ochiq va yopiq nizolar. Ob'ektiv va sub'ektiv nizolar
4. Konstruktiv va destruktiv nizolar
5. Nizolarning rivojlanish bosqichlari
6. Nizolarni samarali boshqarish usullarini tahlil qilish.

## **11-mavzu. Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini baholash**

### **Reja:**

1. Xodimlar faoliyatini baholashning ahamiyati. Baholashning turlari
2. Mehmonxona va boshqa turizm korxonalarida xodimlari ish joyining o'ziga xosligi
3. Mehmonxona va boshqa turizm korxonalarida xodimlari faoliyatini majmualari baholash
4. Frontlaynda audit o'tkazish. Baholash majmualari monitoringini tashkil etish.

## **12-mavzu. Mehmonxonalarda kadrlarning malakasini oshirish va qayta tayyorlashni tashkil etish**

### **Reja:**

1. O'zbekiston Respublikasida turizm sohasi uchun malakali kadrlarni tayyorlash darajalari
2. Mehmonxona sohasi uchun kadrlar tayyorlash holati
3. Mehmonxonalardagi kadrlar malakasini oshirish va qayta tayyorlashni muammolari
4. Kadrlar malakasini oshirish va qayta tayyorlashni tashkil etish yo'llari

## **13-mavzu. Mehmonxona xodimlari faoliyatini boshqarishda motivlashtirishning ahamiyati**

### **Reja:**

1. Motivlashtirishning mazmuni va mohiyati
2. Ishchi-xodimlarning korxonadagi faoliyatini motivlashtirishga ta'sir ko'rsatuvchi asosiy omillar
3. Motivlashtirish tizimini ishlab chiqish. Motivlashtirishning turlari
4. Mehmonxonalarda motivlashtirish mexanizmini takomillashtirish
5. Mehmonxona raqobatbardoshligini shakllantirishda motivlashtirish mexanizmining ta'siri.

# **MUSTAQIL TA'LIM MASHG'ULOTLARI**

## **“Mehmonxona xo`jaligida xodimlarni boshqarish” fanidan talabalar mustaqil ishlarining mazmuni va asosiy shakllari**

Fan bo'yicha talabalar mustaqil ishlarini tashkil etish ularda iqtisodiy bilim, dunyoqarash, ijtimoiy faollik va mustaqil fikrlashni shakllantirishga qaratilgan tadbirlar tizimini o'z ichiga oladi. U o'quv rejasi va fanlar dasturlarida ko'zda tutilgan zarur bilimlar va ko'nikmalarning talabalar tomonidan oqilona, kam vaqt va kuch sarflab o'zlashtirilishini ta'minlaydi.

Fanni o'qitish jarayonini takomillashtirish, talabalarning qiziqishlarini anglash, faolliklarini va mustaqil ishlarini rivojlantirish yo'nalishida boradi, bunda ijodiy fikrlash, mustaqil o'qish, ko'nikma va layoqatlari shakllanadi.

**Talabaning mustaqil ishi** – muayyan fandan o'quv dasturida belgilangan bilim, ko'nikma va malakaning ma'lum bir qismini talaba tomonidan fan o'qituvchisi maslahati va tavsiyalari asosida auditoriya va auditoriyadan tashqarida o'zlashtirishga yo'naltirilgan tizimli faoliyatdir.

Mustaqil ishni bajarishdan **asosiy maqsad** – professor-o'qituvchilarining bevosita rahbarligi va nazorati ostida talabalarni semestr davomida fanni uzluksiz o'rganishini tashkil etish, olingan bilim va ko'nikmalarni yanada mustahkamlash, kelgusidagi darslarga tayyorgarlik ko'rish, aqliy mehnat madaniyatini, yangi bilimlarni mustaqil ravishda izlab topish va qabul qilishni shakllantirish hamda ushbu tariqa institutda raqobatbardosh kadrlarni tayyorlashga erishishdan iborat.

Mustaqil ish uchun beriladigan topshiriqlarning shakli va hajmi, qiyinchilik darajasi semestrda semestrga ko'nikmalar hosil bo'lishiga muvofiq ravishda o'zgarib, oshib borishi lozim. Ya'ni, talabalarning topshiriqlarni bajarishdagi mustaqilligi darajasini asta-sekin oshirib, ularning topshiriqlarni bajarishga tizimli va ijodiy yondoshishga o'rganib borishi kerak.

Fani bo'yicha talabalar mustaqil ishini tashkil etishda talabaning akademik o'zlashtirish darajasi va qobiliyatini hisobga olgan holda **quyidagi shakllardan** foydalaniladi:

- fanning ayrim mavzularini o'quv adabiyotlari yordamida mustaqil o'zlashtirish, o'quv manbalari bilan ishlash;
- seminar mashg'ulotlariga tayyorgarlik ko'rib borish;
- belgilangan mavzular bo'yicha referat tayyorlash;
- Respublikamiz Prezidenti asarlarini mustaqil o'rganish va konspektlashtirish;
- O'zbekiston Respublikasi qonunlari, Prezident qarorlari va farmonlari hamda boshqa me'yoriy hujjatlarni konspektlashtirish;
- testlar yechish;
- amaliyotdagi mavjud muammoning yechimini topish bo'yicha keyslar yechish;
- munozarali savollar va topshiriqlarga tayyorgarlik ko'rish;
- talabalarning ilmiy jamiyatlari va to'garaklarida ishtirok etish;
- ko'rgazmali vositalar tayyorlash;
- kurs ishi (loyihalari)ni bajarish;
- hisob-kitob va grafik ishlarini bajarish;
- ilmiy maqola, tezislar va ma'ruza matnlarini tayyorlash;

- “talaba-o’qituvchi-kutubxona” kunida fan bo’yicha yangi o’quv adabiyotlar sharhini o’qituvchi bilan hamkorlikda tayyorlash;

- axborot resurs markazida belgilangan mavzular bo’yicha nazariy, amaliy va statistik ma’lumotlarni yig’ish, qayta ishlash va muayyan tizimga solish;

- belgilangan mavzular bo’yicha zamonaviy axborot texnologiyalari yordamida taqdimot materiallari tayyorlash;

- talabalar turar joyidagi ma’naviyat xonasi, kutubxona, zamonaviy axborot texnologiyalar markazi imkoniyatlaridan foydalanilgan holda mustaqil o’qish jarayonlarida ishtirok etish;

- maxsus seminarlar ishlarida ishtirok etish;

- kafedralar va fakultetlarning ilmiy hamda ilmiy-uslubiy ishlarida ishtirok etish va boshqalar.

Talabalarning mustaqil ishi ta’lim va tarbiyaning shunday vazifalariga bo’ysundirilganki, bunda butun o’quv jarayoni to’laligicha talabalar tomonidan faol, ongli, puxta va tizimli ravishda fan asoslarini o’zlashtirish va ularda iqtisodiy dunyoqarashni shakllantirish imkonini beradi. Bu vazifalar ta’lim jarayoni va shaxsni shakllantirish qonuniyatlarini bilmasdan va foydalanmasdan turib hal qilinishi mumkin emas. Ularning mazmuniga qisqacha to’xtalib o’tamiz.

***Mavzuni mustaqil o’zlashtirish.*** Fanning xususiyati, talabalarning bilim darajasi va qobiliyatiga qarab ishchi o’quv dasturiga kiritilgan alohida mavzular talabalarga mustaqil ravishda o’zlashtirish uchun topshiriladi. Bunda mavzuning asosiy mazmunini ifodalash va ochib berishga xizmat qiladigan tayanch iboralar, mavzuni tizimli bayon qilishga xizmat qiladigan savollarga e’tibor qaratish, asosiy adabiyotlar va axborot manbalarini ko’rsatish lozim.

Topshiriqni bajarish jarayonida talabalar mustaqil ravishda o’quv adabiyotlaridan foydalanib, ushbu mavzuni konspektlashtiradilar, tayanch iboralarning mohiyatini anglagan holda mavzuga taalluqli savollarga javob tayyorlaydilar. Zarur hollarda (o’zlashtirish qiyin bo’lsa, savollar paydo bo’lsa, adabiyotlar yetishmasa, mavzuni tizimli bayon eta olmasa va h.k) o’qituvchidan maslahatlar oladilar. Mustaqil o’zlashtirilgan mavzu bo’yicha tayyorlangan matn o’qituvchiga himoya qilish orqali topshiriladi.

O’quv jarayonining ajralmas tarkibiy qismi bo’lgan “Turizmga madaniy meros” fani bo’yicha mustaqil ishlar ko’proq referatlar qo’rinishida bo’lib kelmoqda. Referat talabalar ilmiy ishlarining birinchi shaklidir. Talabalar ilmiy ijodi o’quv jarayonlaridan biri sifatida o’qitish, bilim berish va tarbiyalash vazifalarini bajarishda o’z xususiyatlariga ega. Talaba tadqiqot faoliyatiga jalb qilinib, ilmiy adabiyotlar bilan ishlash, statistik va boshqa materiallarni yig’ish, qayta ishlash va tahlil qilish ko’nikmalariga ega bo’ladi, o’rganilayotgan hodisani tanqidiy baholashga o’rganadi, nazariyani amaliyot bilan bog’laydi va h. k.

Agar referat tayyorlashning darslik bo’yicha tayyorlangan seminar mashg’ulotidagi chiqishga qaraganda mazmun va sifat jihatdan yuqoriligi hisobga olinsa, referat shubhasiz katta foyda keltiradi. Talaba auditoriya oldida referatda bayon qilingan qoidalarni himoya qilishga, yoqlashga tayyorlanishi kerak.

**Referat** - bu talabalar mustaqil ishlarining samarali shakllaridan biridir. Mazkur shakl talaba tomonidan referat mavzusini tanlash, unda yoritiladigan masalalar mazmunini oldindan rejalashtirish, referatni tayyorlash va muhokama qilishning barcha bosqichlarida kafedra professor-o'qituvchilarining tashkiliy-uslubiy yordami va maslahati asosidagina samarali amalga oshishi mumkin. Bu yerda o'qituvchi tomonidan talabalarning referat ishlariga rahbarlik qilish qanchalik batafsil va malakali amalga oshirilganligi va referatlarga talablar mezoni qanchalik to'g'ri qo'yilganligi albatta, hal qiluvchi ahamiyatga ega. Topshiriq talabalarning referat yozish ko'nikmalarini, ilmiy qiziqishlari hamda bilim darajasini hisobga olgan holda berilishi juda muhim.

**Ko'rgazmali vositalar tayyorlash.** Talabaga muayyan mavzuni bayon qilish va yaxshiroq o'zlashtirish uchun yordam beradigan ko'rgazmali materiallar tayyorlash vazifasi topshiriladi. Mavzu o'qituvchi tomonidan aniqlanib, talabaga ma'lum ko'rsatmalar, yo'l-yo'riqlar beriladi. Ko'rgazmali vositalarning miqdori, shakli va mazmuni talaba tomonidan mustaqil tanlanadi. Bunday vazifani bir mavzu bo'yicha bir necha talabaga yoki talabalar guruhiga topshirish ham mumkin.

**Mavzu bo'yicha testlar, munozarali savollar va topshiriqlar tayyorlash.** Talabaga mustaqil ish sifatida muayyan mavzu bo'yicha testlar, qiyinchilik darajasi har xil bo'lgan masalalar va topshiriqlar, munozaraga asos bo'ladigan savollar tuzish vazifasi topshiriladi. Bunda o'qituvchi tomonidan talabaga testga qo'yiladigan talablar va uni tuzish qonun-qoidalari, qanday maqsad ko'zda tutilayotganligi, muammoli savollar tuzishda mavzuning munozarali jihatlarini qanday ajratish lozimligi, topshiriqlarni tuzish usullari bo'yicha yo'l-yo'riq beriladi.

**Ilmiy maqola, tezilar va ma'ruzalar tayyorlash.** Talabaga biron-bir mavzu bo'yicha (mavzuni talabaning o'zi ham tanlashi mumkin) ilmiy maqola, tezis yoki ma'ruza tayyorlash topshirilishi mumkin. Bunda talaba o'quv adabiyotlari, ilmiy-tadqiqot ishlari, dissertatsiyalar, maqola va monografiyalar hamda boshqa axborot manbalaridan mavzuga tegishli materiallar to'playdi.

**Talabalarning ilmiy-nazariy konferentsiyalari** ham talabalar mustaqil ishlarining shakllaridan biridir. Kafedra professor-o'qituvchilari talabalar ilmiy-nazariy konferentsiyasini tashkil etish orqali o'z ishini guruhning kasbiy yo'naltirilganligini, a'zolarining yosh tarkibini, qiziqishlarini hisobga olib, tabaqalashgan holda tashkil qilinishi kerak. Faqat shu holdagina talabalarning konferentsiyani o'tkazishda faol ishtiroki va manfaatdorligi ta'minlanadi. Talabalarning ilmiy-nazariy konferentsiyalarini bosqichma-bosqich o'tkazish maqsadga muvofiqdir. Turizm madaniy meros fani bo'yicha talabalarning ilmiy-nazariy konferentsiyalarini quyidagi bosqichlarda amalga oshirish maqsadga muvofiqdir:

1-bosqich – fan o'qitilayotgan barcha o'quv guruhlarida konferentsiyalarni o'tkazish;

2-bosqich – har bir guruhda tanlab olingan talabalarning eng yaxshi ma'ruzalarini fakultet va fakultetlararo konferentsiyaga taqdim etish va o'tkazish;

3-bosqich – fakultetlararo konferentsiyada tanlab olingan eng yaxshi ma'ruzalarni institut miqyosida o'tkaziladigan ilmiy-amaliy konferentsiyaga taqdim etish.

Butun guruhlar uchun yagona bo'lgan konferentsiya mavzusini tasdiqlab, talabalarning ma'ruza va chiqishlarini guruhlarining qiziqishlariga qarab ixtisoslashtirish mumkin.

### **Talabalar mustaqil ishlarini tashkil etishning asosiy tamoyillari**

Talabalar mustaqil ishlarini tashkil etishda «Talabalar mustaqil ishini tashkil etish va nazorat qilish» bo'yicha yo'riqnomada belgilangan quyidagi asosiy tamoyillarga rioya qilish maqsadga muvofiqdir:

1. Talabalar mustaqil ishlarini ikki ko'rinishda – auditoriyada va auditoriyadan tashqarida tashkil etish.

2. Talabalar mustaqil ishlarini tizimli ravishda, ya'ni bosqichma-bosqich, oddiydan murakkabga qarab tashkil etilishini ta'minlash.

3. Talabalar mustaqil ishlarining shakli va hajmini belgilashda quyidagi muhim jihatlarga e'tibor qaratish:

- talabaning o'qish bosqichi;

- muayyan fanning o'ziga xos xususiyati, o'zlashtirishdagi qiyinchilik darajasiga;

- talabaning qobiliyati, nazariy va amaliy tayyorgarlik darajasiga;

- fanning axborot manbalari bilan ta'minlanganlik darajasiga;

- talabaning axborot manbalari bilan ishlay olish darajasiga;

- mustaqil ish uchun topshiriqlar kursdan-kursga o'tish bilan shakl va hajm jihatidan o'zgarib borishiga;

- mustaqil ish fan xususiyati hamda talabaning akademik o'zlashtirish darajasiga va qobiliyatiga mos holda tashkil etish.

### **Mustaqil ishni amalga oshirishda talaba bajarishi lozim bo'lgan vazifalar**

Talabalar mustaqil ishlarini tashkil etishda quyidagi vazifalarni bajarishlari lozim:

- yangi bilimlarni mustaqil tarzda puxta o'zlashtirish ko'nikmalariga ega bo'lish;
- zarur ma'lumotlarni izlab topish uchun qulay usullarni va vositalarni aniqlash;
- axborot manbalaridan samarali foydalanish;
- an'anaviy o'quv va ilmiy adabiyotlar hamda me'yoriy xujjatlar bilan ishlash;
- elektron o'quv va ilmiy adabiyotlar va ma'lumotlar banki bilan ishlash;
- Internet tarmog'idan maqsadli foydalanish;
- ma'lumotlar bazasini tahlil etish;
- ish natijalarini ekspertizaga tayyorlash va ekspert xulosasi asosida qayta ishlash;
- topshiriqlarni bajarishda tizimli va ijodiy yondashish;
- ishlab chiqilgan yechim, loyiha yoki g'oyani asoslash va mutaxassislar davrasida himoya qilish.

## **Talabalar mustaqil ishi bo'yicha maslahatlarnitashkil etish tartibi**

Talabalar mustaqil ishi bo'yicha maslahatlar darsi auditoriyadan tashqarida amalga oshirishga mo'ljallangan mustaqil ishlarni bajarish yuzasidan tegishli yo'llanmalar berish va uning bajarilishini nazorat qilib borish maqsadida tashkil qilinadi.

Talabalar mustaqil ishi bo'yicha maslahatlar darsi fanning kalendar-tematik rejasiga muvofiq o'tkaziladi. "Turizmدا madaniy meros" fani bo'yicha talabalarning mustaqil ish mavzulari va mazmuni, ularni bajarish yuzasidan maslahat darsi tegishli fan o'qituvchisi tomonidan o'tkaziladi.

Fan o'qituvchisi maslahat darsida quyidagi ishlarni amalga oshiradi:

- talabalar mustaqil ishlari topshiriqlarini bajarish yuzasidan tegishli yo'llanma beradi.

- topshiriqni bajarish rejasini tuzishga yordamlashadi;

- tegishli adabiyotlar axborot manbalarini tavsiya qiladi;

- talabalar mustaqil ishlari yuzasidan tayyorlangan ishlanma, hisobot, referat, hisob-kitob va topshiriq natijalarini qabul qiladi hamda baholaydi.

Talabalar mustaqil ishi bo'yicha maslahatlar o'quv jarayonining tashkil etilishiga qarab talabalarning darsdan bo'sh vaqtlarida dars jadvaliga kiritiladi.

Fandan mustaqil ish topshiriqlarini bajarish bo'yicha uslubiy tavsiyalar o'z ichiga quyidagi talablar va mezonlarni birlashtiradi:

### **Talabalar tomonidan mustaqil ishni bajarish jarayonida ilmiy adabiyotlar bilan tanishish**

Ushbu bo'limda talabalar ilmiy adabiyotlarni qay tarzda o'qish va u bilan qanday ishlash tartibi bilan, ya'ni o'zlarining ilmiy qiziqishlari va mustaqil ish mavzulari bo'yicha zaruriy materiallarni tanlab olish va o'rganish, o'z bilimlari doirasini kengaytirish, shaxsiy ilmiy dunyoqarashlarini mustahkamlash maqsadida kitoblar, jurnallar, ilmiy maqolalar to'plami bilan ishlash tartibi bilan tanishadilar.

|| **O'qish** – nutq faoliyatining murakkab turi bo'lib, u 2 jihatga ega:

|| **texnik jihat** – o'qish va tez o'qish ko'nikmalarini egallash va

|| **ijodiy jihat** – matndan zarur ma'lumotni tanlab olish.

**O'qish turlari: mazmuni o'zlashtirish darajasi bo'yicha quyidagi o'qish turlari ajratiladi:**

**ko'rib chiqiladigan o'qish** – umumiy taassurotga ega bo'lish uchun;

**tanishuv o'qish** – umumiy mazmuni tushunish uchun;

**ajratuv o'qish** – ma'nosini chuqur tushunib olish uchun

|| **Ko'rib chiqiladigan o'qish** odatda tanishuv va o'rganuv o'qishdan oldin amalga oshiriladi. Kitob mazmuni, uning boblari va paragraflari, asar muallifi bilan tanishish zarurati bo'lganda foydalaniladi.



Ko'rib chiqiladigan o'qish jarayonida odatda titul varag'i, mundarija, ayrim xat boshi va gaplar o'qib chiqiladi. Ushbu ma'lumotlarning o'zi shu manba qay darajada kerakligini hal etishga yordam beradi

**Tanishuv (tanlov) o'qish** bir necha manbalardan ma'lum savollarni ajratib olish, shuningdek olingan ma'lumotlarni taqqoslash va solishtirish, ushbu masala bo'yicha o'z qarashini ishlab chiqish uchun ishlatiladi.

**O'rganuv o'qish** – o'qishning faol turi. Talaba e'tibor berib, ma'lumot ustida to'xtalib va o'ylab o'qiganda foydalaniladi. Matndagi bosh fikrni, uning maqsadini, isbotlar mantiqini tushinib olish, talaba oldiga qo'yilgan savollarga javob qidirishga mo'ljallangan. Ushbu o'qish turi materialni o'rganishda ketma-ketlikni talab qiladi (paragraflar, boblar, qismlar bo'yicha), matn haqida shahsiy fikrni tuzishga yo'llaydi, ma'lumotni tanqidi qabul qilish ko'nikmasini shakllantiradi.

Ilmiy adabiyotlarni o'qish jiddiy va chuqur fikrli bo'lmog'i lozim. Ilmiy adabiyotlarni quyidagilarga amal qilish zarur:

o'qib chiqilgan materiallarni tahlil qilish,  
tushunarsiz atama va tushunchalar mohiyatini aniqlash,  
siz uchun muhim bo'lgan savollarga javob axtarish.

Talaba mustaqil ishi uchun kerak bo'ladigan barcha ma'lumotlarni: qiziqarli fikrlar, faktlar, raqamlar, har xil qarashlarni ko'chirib olishi zarur bo'ladi.

O'qish jarayonida talaba tomonidan olingan ma'lumotlarni baholash zarur, unga tanqidiy nuqtai nazardan qaramoq, shuningdek tadqiqot uchun muhimligi nuqtai nazaridan baholanmoq zarur bo'ladi.

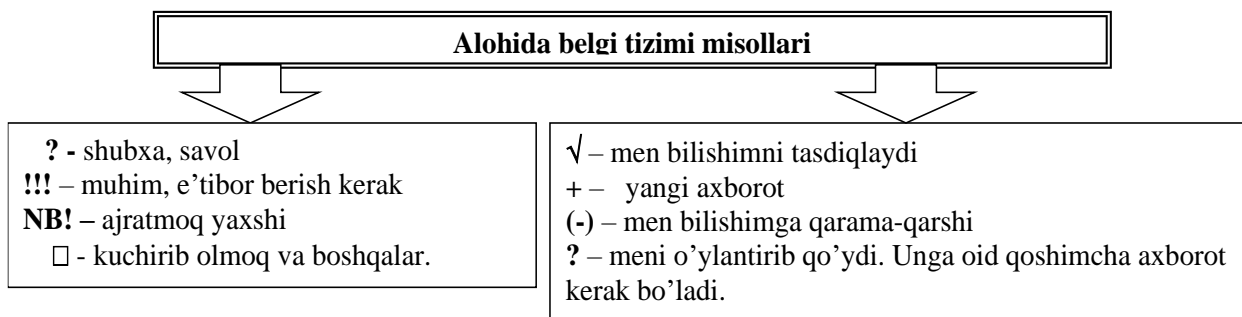
O'qishda u yoki bu materiallarga har xil yo'llar bilan belgi qo'yish tavsiya etiladi.

### ***Kitobda ma'lumotlarga belgi qo'yish usullari***

Fandan masalalar va topshiriqlar to'plamida turizmning nazariy asoslari, ya'ni uning ob'ekti, predmeti, metodi, tamoyillari, funktsiyasi, vazifalari, usullari, uslubi kabilar umumlashgan bilimlar tizimi tarzida tuzib chiqilgan. Unda fan dasturida belgilangan barcha mavzular bo'yicha nazariy bilimlarni o'zlashtirish, analitik tahlil qilish usullarini qo'llash, omilli tahlil usullari hisob-kitobi, ichki zahiralarni izlash va topish uslublari, iqtisodiy tahlil ishlarini tashkil qilishlar bo'yicha masalalar va topshiriqlar mavjud.

Kerakli ma'lumotni qanday topish yoki ajratish mumkin

- Belgilar qo'yish bilan
- Qalam bilan belgi qo'yish orqali
- Alohida belgi tizimini qo'llash



## Talabalar mustaqil ishlarini tashkil etish va ilmiy adabiyotlar bilan ishlashini nazorat qilish

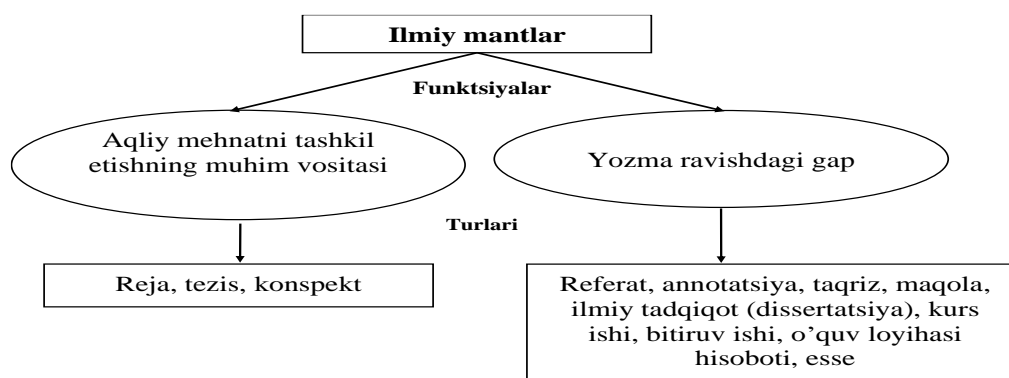
Universitet axborot resurs markazidan tanlagan mavzuga oid iqtisodiy adabiyotlarni oling, ularning tarkibiy apparatini o'rganing. Kitob mazmuni va tarkibi haqida o'zingizning fikringizni bildiring.

To'plam yoki jurnalni tanlang. Sharh bering. SHarhda quyidagi holatlarni qayd eting:

1. To'plam, jurnal nomlanishi; ixtisosligi.
2. Nashriyot.
3. Chiqish davriyligi. Shu kabi nashrlar o'rtasida uning o'rni.
4. Bo'limlari, mavzulari.
5. CHop etilgan materiallarning ajralib turadigan jihatlari.
6. Eng qiziqarli ishlar, ularning muammo doirasi.
7. Tahlil qilinayotgan nashrni baholash.

### MATNNI YOZISH

**Xat** – og'zaki faoliyatning sermahsul turi bo'lib, muloqot holatiga mos keladigan axborotni uzatish yozma shaklini o'ziga maqsad qilib qo'yadi, gaplashish mexanizmiga ega bo'ladi



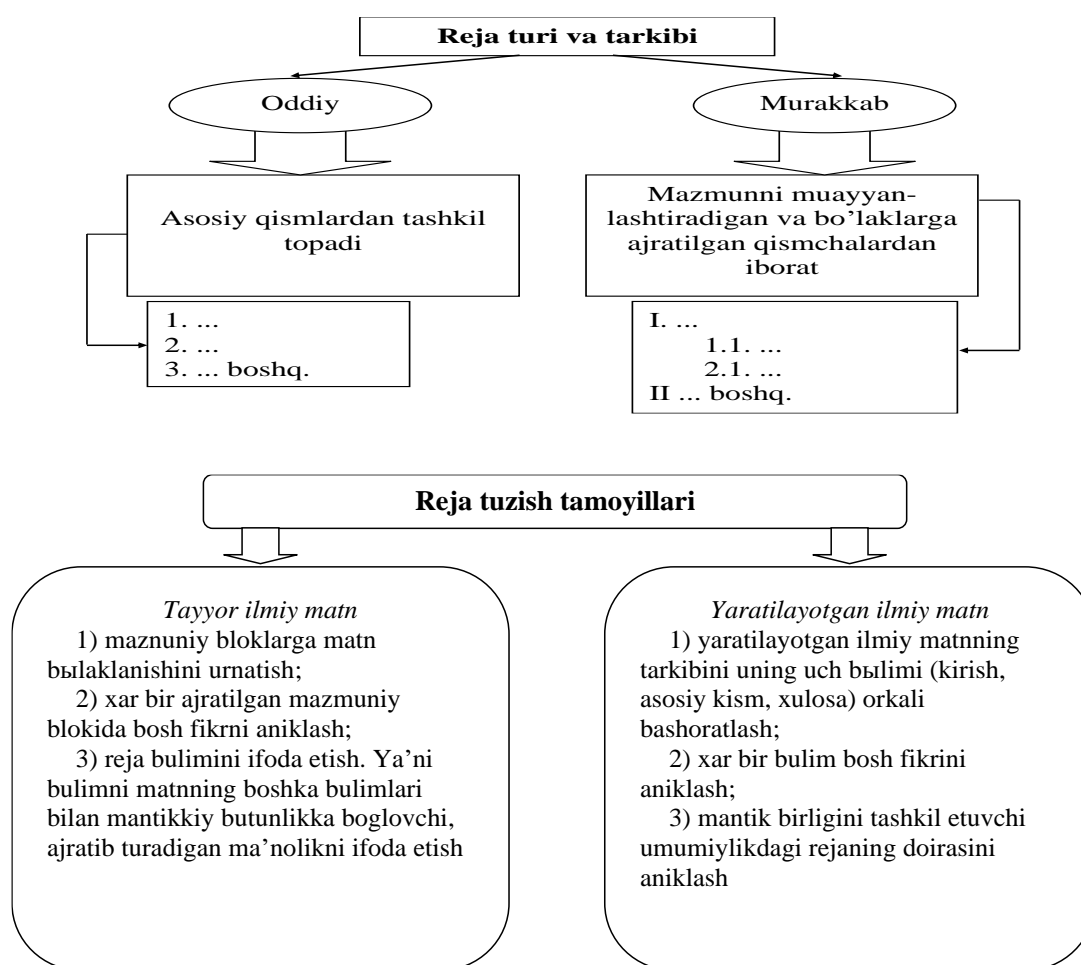
## Reja

**Reja** – eng qisqa yozma matn:

- fikrlar ketma-ketligini o'zida mujassam etadi va umumlashtiradi;
- matn mazmunini ochib beradi;

- manba mazmunini xotirada tiklaydi;
- konspekt va tezislar o'rnini bosadi;
- har xil turdagi yozishmalar, ma'ruza, xabarnoma, hisobot tuzishga yordam beradi;
- amaldagi yozmani yaxshilaydi;
- o'z-o'zini nazorat qilishni tezlashtiradi;
- e'tiborning bir nuqtada bo'lishligiga va mashg'ulotlarni rag'batlantirishga imkon beradi;
- yaxshi tanish matnning xotirada paydo bo'lishida foydalaniladi.

**LEKIN:** haqiqatdagi mazmuni uzatmaydi, faqat unga yo'nalish beradi va uzatish sxemasini ko'rsatadi.

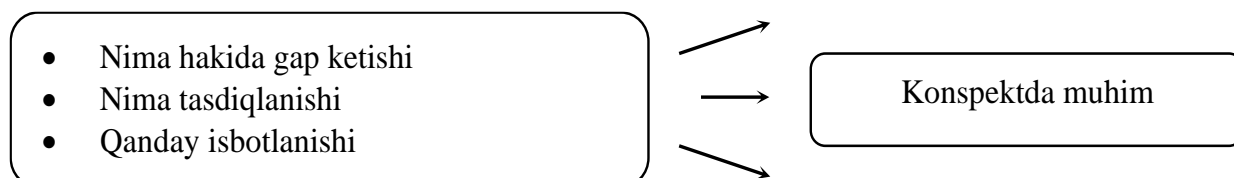


Tanlagan mustaqil ish mavzusiga tegishli iqtisodiy adabiyotlarni o'qing. Asosiy fikrni ifoda etadigan har bir xat boshi uchun savol tuzing. Oddiy yoki murakkab matn rejasini tuzing. Tushuntiring. Nima uchun ushbu holatda u yoki bu turdagi reja tanlab olindi?

Reja qismlarini tuzilgan savollar bilan solishtiring. SHakl va mazmun bo'yicha ular o'rtasida qanday farqlanish mavjud?

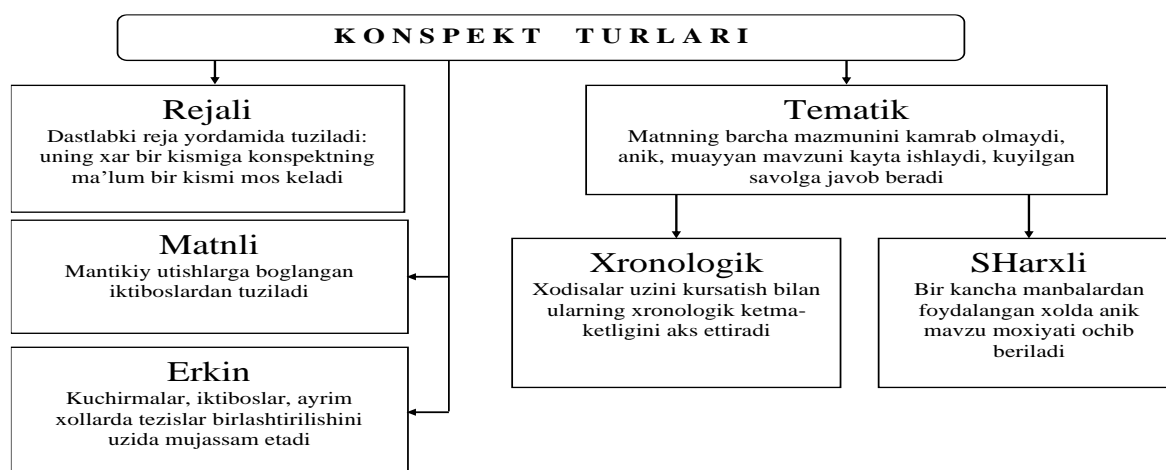
## KONSPEKT

- reja, ko'chirib olingan matn va tezislarni birlashtirish tushuniladi;
- ifodaning ichki mantiqini ko'rsatadi;
- asosiy xulosa, faktlar, isbotlar, uslublarni o'zida mujassam etadi;
- materialga bo'lgan uning tuzuvchisi munosabatini aks ettiradi;
- faqatgina tuzuvchi emas, balki boshqa kitobxon tomonidan ham foydalanish mumkin.



Ko'p so'zlardan, ortiqcha iqtibos (tsitata) keltirishdan, mantiqqa zarar keltiruvchi matn stilistik xususiyatlarini saqlashga harakat qilishdan ehtiyot bo'ling.

### O'qilgandan so'ng matnni konspektlash usullari



Fandan berilgan mustaqil ish topshirig'i bo'yicha referat yozish Referat – mavjud matn yoki bir qancha matnlarni izohlovchi shakllaridan biri sanaladi. SHu boisdan, konspektidan farqli o'laroq, referat yangi, muallif matni sanaladi. Ushbu holatda yangilik yangicha taqdim etish, materiallarni tartiblashtirish, har xil nuqtai nazarlarni o'zaro solishtirishda alohida mualliflik yondashuvi tushuniladi.

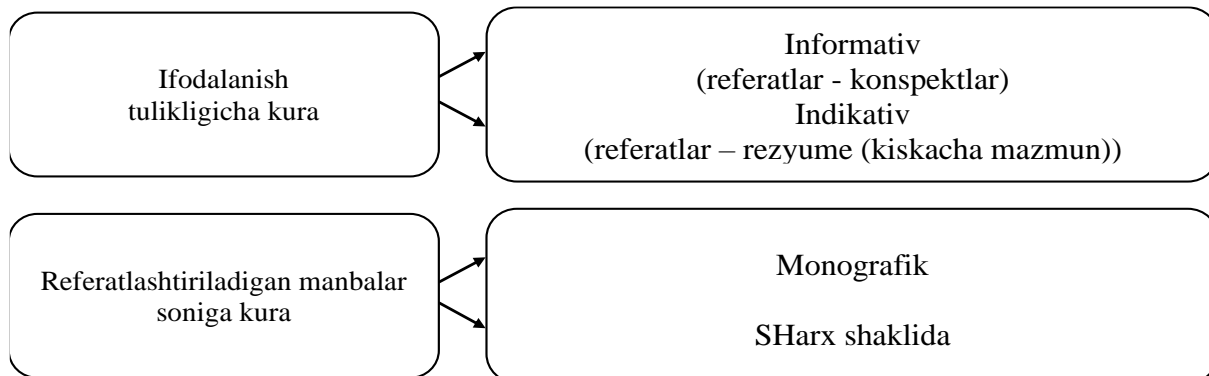
Shunday qilib, referatlashtirish o'zida bir yoki bir qancha manbalarni turlashtirish, umumlashtirish, tahlil va sintez qilishga asoslanib ma'lum bir savolni ifoda etishni mujassam etadi.

**Referat** – har xil nuqtai nazarlarni o'zaro solishtirish va tahlil qilish ko'nikmasiga ega bo'lishni talab etadigan bir yoki bir qancha manbalarni o'zida mujassam etadigan g'oyalarni qisqacha yozma ko'rinishdagi taqdimotidir.

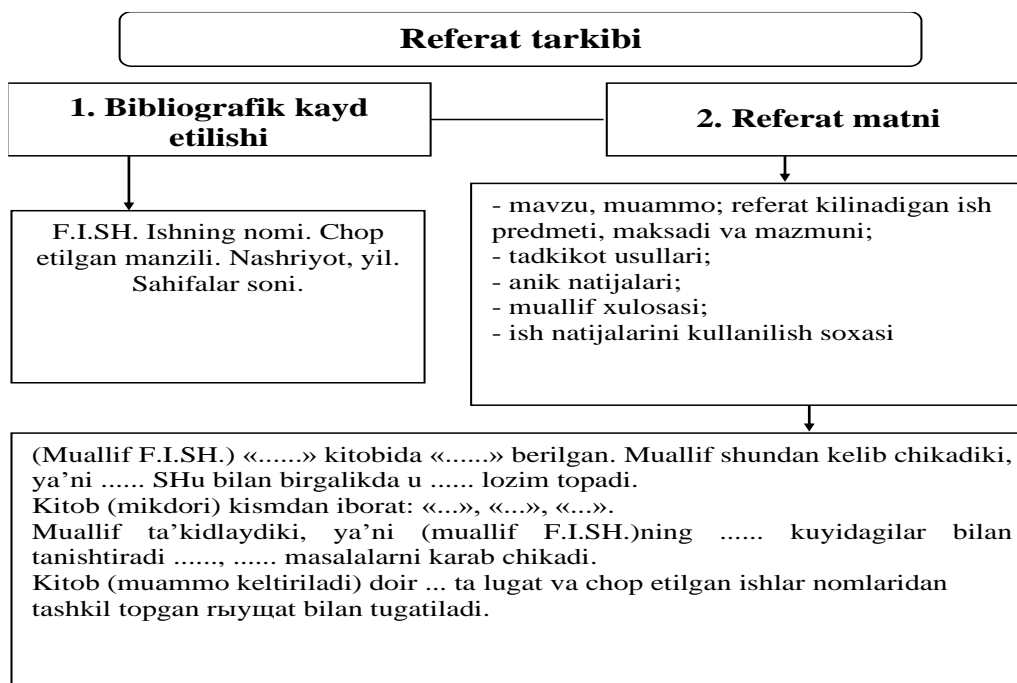
## Referatning xususiyati quyidagilardan iborat:

- mufassal isbotlar, solishtirmalar, mulohazalar, baholarni o'z ichiga olmaydi
- matnda yangi, muhim savollarga javob beradi.

## Referat turlari



## Referat tarkibi



Fanidan referat tayyorlash quyidagi vazifalarni hal etishni nazarda tutadi:

O'quv predmetining dolzarb nazariy masalalari bo'yicha bilimlarini chuqurlashtirish, talaba tomonidan mavzuga ushbu olingan nazariy bilimlarni ijodiy qo'llash ko'nikmasini hosil qilish.

Tanlangan kasbiy sohada xorij tajribalarini, mavjud sharoitlarda ularni amaliy jihatdan qo'llash imkoniyatlari va muammolarini o'zlashtirish.

Tanlangan mavzu bo'yicha har xil adabiy manbalarni (monografiya, davriy nashrlardagi ilmiy maqolalar va shu kabilar) o'rganish qobiliyatini takomillashtirish va ular natijalari asosida tanqidiy yondashgan tarzda mustaqil hamda bilimdon holda materialni ifoda etish, ishonchli xulosa va takliflar qilish.

Yozma ko'rinishdagi ishlarni to'g'ri rasmiylashtirish ko'nikmalarini rivojlantirish.

Referat oddiy tarzda materiallarni ko'chirish, bir yoki bir nechta manbalar materiallarini o'g'irlab ko'chirish bilan hech qachon murosasa qilmaydi. Unda muallif tomonidan adabiyotni o'rganish orqali o'z fikrlari, qarashlari, xulosa va takliflari aniq tarzda ifoda etilishi lozim.

## **Referat ustida ishlash tartibi**

### **1. Mavzuni tanlash**

Kafedra tomonidan taklif etiladigan mustaqil ish mavzulari misol tariqasida bo'ladi. O'zingiz shaxsiy qiziqishingiz va maylingizga javob beradigan mavzu tanlashga harakat qilish maqsadga muvofiqdir. O'zingiz qiziqishingiz doirasida, tanlangan muammo va uni asoslashga tayanib kafedra taklif etgan mavzuga kirmagan mustaqil ish mavzusini taqdim etishingiz mumkin. Ushbu holatda taklif etayotgan mavzuingizni qat'iy ravishda fan o'qituvchingiz bilan kelishib olishingiz zarur bo'ladi.

### **2. Tayyorlov boskichi: asosiy manbalarni urganish**

Referat mavzusini tanlaganingizdan so'ng, tanlangan mavzuga oid savollar doirasi bilan tanishing:

ma'ruza materiallarini qarab chiqing;

fan bo'yicha o'quv dasturida ushbu mavzuni o'rganish uchun tavsiya etilgan adabiyotlar bilan qaytadan tanishib, ularni tahlil qiling.

Ushbular mavzu mohiyati, uning o'rganilayotgan fandagi o'rni va ahamiyati haqida aniq tasavvurga ega bo'lishingizga yordam beradi.

Referat sifatini oshirishda mavzuga taaluqli O'zbekiston Respublikasining qonuniy hujjatlari hamda hukumat qarorlaridan foydalanish ham muhim o'rin tutadi.

Ishning dastlabki bosqichi yakuni bo'lib bibliografiya xizmat qiladi.

### **3. Zaruriy materiallarni konspektlash**

### **4. Tadqiqot muammosi mantikini yaratish, referat rejasini tuzish**

Referat rejasini quyidagilardan iborat bo'lishi lozim:

- kirish;
- asosiy qism;
- xulosa;
- foydalanilgan adabiyotlar ro'yhati;
- ilova (zarurat bo'lganda).

Referat rejasini tanlangan mavzuga taaluqli va uning asosiy mazmunini qamrab oladigan savollar doirasini aniqlaydi. U referentga mavzu materiallarini yig'ishda umumiy yo'nalishni olishga imkon beradi, uning to'g'ri tanlanishi va ifoda etilishini ta'minlaydi.

Puxta o'ylab chiqilgan, har bir qismi tanlab olingan material bilan ta'minlangan reja - referatni muvaffaqiyatli yozishning muhim asosidir.

Referatning asosiy qismini lo'nda va aniq nomiga ega savol va kichik savolchalar (qismchalar)ga bo'lib chiqish zarur.

### 5. Yig'ilgan materialni tartiblashtirish va yozish

**Kirish** qismida nazariy va amaliy jihatdan mavzuning dolzarbligi asoslanadi, maqsadlar shakllantiriladi va vazifalar belgilanadi.

Agarda referat monografik (bitta manba va muallif referatlashtirilsa) ko'rinishda bo'lsa, kirish qismida:

muallif haqida qisqacha ma'lumot (ilmiy darajasi, unvoni, uning mutaxassisligi, boshqa ishlari);

mavzu manbasining qisqacha bayoni;

ish maqsadi;

rubrikasi;

muallifning tutgan o'rni va boshqalar keltiriladi.

Referatning *asosiy qismida* barcha muhim fikrlar aks ettirilishi zarur.

Rejaga binoan, referatning asosiy qismi yig'ilgan materialni taqsimlashga ko'ra mos ravishda savollar va savolchalarga (qismlarga) ajratilishi talab etiladi.

Har bir ajratilgan savol, savolcha (qism), referatni tarkibiy qismlarga ajratish butunligicha quyidagi formula asosida bo'lishi lozim: vazifa-ishlanma-xulosa.

**Ifoda shakli** – referent tanlovi: konspekt shaklida, fragmentli, tahliliy. Adabiyotlarni annotatsiya yo'lga sakrashga yo'l qo'yilmaydi. Har bir manba tadqiqot qilinayotgan mavzu doirasidagina tahlil qilinmog'i lozim bo'ladi.

### 6. Adabiyotlar ro'yxatini rasmiylashtirishni tekshirish

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yhati ma'lum bir tartib asosida tuziladi:

1. O'zbekiston Respublikasi Qonunlari;
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmonlari;
3. O'zbekiston Respublikasi hukumati qarorlari;
4. Me'yoriy aktlar, ko'rsatmalar;
5. Davriy nashrlarda chop etilgan kitoblar, maqolalar.

Manbalarning bibliografik qaydida quyidagilar ko'rsatiladi: muallif ismi va sharifi, kitob nomi, chop etilgan manzilgohi, nashriyot nomi va chop etilgan yili. Agarda maqola jurnal (gazeta) da chop etilgan bo'lsa, jurnal (gazeta) nomi, tartib raqami va yili, beti keltiriladi.

Talabalar tomonidan bajarilgan mustaqil ishlar taqdimoti.

Taqdimot – o'quv (ilmiy) ish haqida og'zagi ravishda habar berish.

**Taqdimot o'tkazish shakllari:**

Interfaol dialog (masalan, konsalting firmasi – kompaniya vakillari)

Barcha guruh ishtirokchilari soʻzga chiqadi

Guruh boshligʻi soʻzga chiqadi

Muvaffaqiyatli taqdimotning sirlari quyidagilardan iborat:

- gapirayotganingizda doimo ishonchli boʻling;
- aniq, burro gapiring;
- fikrning doimo tugallangan jumla bilan hamda muhim joylariga urgʻu berib ajratgan holda ifoda eting;
- bir maromda va asta gapirmang, ammo nisbatan qattiq gapirmang ham;
- hushmuomali va ziyran boʻling, jahldor boʻlmang;
- doimo kulib turgan holda boshlang va tugating, ammo bunga ortiqcha harakat qilmang;
- quyidagi soʻz birikmalarini qoʻllamang: «Mumkin boʻlsa», «Uni Kim biladi?», «Mumkin ... » va shu kabilar. Bu kabi jumlar sizning chiqishingizda oʻziga ishonchlilik boʻlmaslikni keltirib chiqaradi va natijada siz oʻzingizga ishonchni yoʻqotasiz:
- koʻrish kontakti (bogʻlanishi) ni saqlashga harakat qiling – tinglovchilarga qarashga harakat qiling (har bir qatnashchiga 3 sekunddan);
- oyoqni chalishtirmang, qoʻlni orqada ushlamang, stol, minbarga tayanmang, kuchli imo-ishora qilmang, ruchka, markerni oʻynatmang, yelpigʻich, qogʻoz bilan yelpimang va shu kabilar;
- har bir javob va taklifni doimo ragʻbatlantiring.

*Talabalar tomonidan bajarilgan mustaqil ishlarni taqdimotida quyidagilarga amal qilish talab qilinadi:*

- chiqish reglamentiga rioya qilish;
  - chiqish navbatiga rioya qilish;
  - guruh aʼzolari oʻrtasida vazifalarni aniq taqsimlash va ular xatti-harakatida kelishuvga erishish;
  - maʼlumotlar grafik koʻrinishida (sxema, jadval, grafik) toʻqdim etilishi lozim boʻladi;
  - har qanday grafik koʻrinishidagi maʼlumot sharhlanishi talab etiladi.
- Talabalar tomonidan bajarilgan mustaqil ishlar taqdimotida quyidagilarga
- holatni tasvirlash va uni qayta soʻzlab berishga;
  - ishtirokchilarning soʻzga chiqishlaridagi qarama-qarshiliklarga;
  - tushunarsiz, noaniq, oʻrinsiz iboralarga yoʻl qoʻyilmaydi.

**“Mehmonxona xoʻjaligida xodimlarni boshqarish” fanidan talabalarga tavsiya qilinadigan mustaqil ish mavzulari roʻyxati.**

1. Mehmonxonalarining turlari va ularning funktsional vazifalar



2. Mehmonxonalarning turizm sohasida tutgan o'rnini
3. Mehmonxonalar biznes rivojlanish tarixiy bosqichlari
4. AQSH va Yevropa mehmonxonalar xizmatlari sohasining rivojlanishi
5. O'zbekistonda zamonaviy joylashtirish vositalarining rivojlanishi
6. Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish xususiyatlari
7. Mehmonxonalarda xodimlarni boshqarish tizimlari
8. Mehmonxonalarda kadrlarni rejalashtirish
9. Mehmonxonalarda xizmat martabasi va xodimlarning xizmat-kasb jihatidan ko'tarilishini tashkil etish
10. Mehmonxonalarda xodimlar xulq atvorining ahamiyati
11. O'zbekiston Respublikasida turizm sohasini rivojlanishida malakali kadrlarni tayyorlashning ahamiyati
12. Yaponiyadagi umrbod yollash tizimining o'ziga xosligi
13. Mehmonxonalarda etiket va biznes-etiket
14. O'zbekiston Respublikasining "Kadrlarni tayyorlash milliy dasturi"
15. Mehmonxonalarda xodimlar xulq-atvori
16. AQSHda mehmonxonalar xizmatlari sohasining rivojlanish xususiyatlari
17. Evropada mehmonxonalar xizmatlari sohasining rivojlanish xususiyatlari
18. Dunyoning eng antiqa mehmonxonalari
19. Mehmonxonalar kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish masalalari
20. Zamonaviy mehmonxonalar va ularning turlari
21. Mehmonxonalar xodimlari faoliyatini boshqarishda motivatsiya
22. Mehmonxonalar xodimlari tashqi ko'rinishi, kiyimlari va imijiga qo'yiladigan talablar
23. Mehmonxonalar xodimlari martabasi va ularning xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish bosqichlari
24. Mehmonxonalar xodimlari bilimi, malakasi va ko'nikmasiga qo'yiladigan talablar
25. Mehmonxonalarda xodimlarni motivatsiyalash mexanizmini takomillashtirish

### **Talabalar mustaqil ishlarini nazorat qilish va baholash tartibi**

Hap bip fan bo'yicha talaba mustaqil ishiga pahlilik qilish professor-o'qituvchi shaxsiy ish rejasining tashkiliy-uslubiy bo'limida qayd etiladi,

Talabani mustaqil ishi bo'yicha konsultatsiya soatlari guruh jurnalida qayd etib bopiladi.

Talaba mustaqil ishini nazorat qilish kafedrada ishlab chiqilgan jadval va fanning texnologik kaptasi asosida olib boruvchi professor-o'qituvchi tomonidan amalga oshiriladi.

Talabani mustaqil ishi, muayyan fan ishchi dasturida ajratilgan soatlarga mos reyting ballari bilan baholanadi va natijasi fan bo'yicha talabani umumiy reytingiga kiritiladi.

Talabani reyting ko'rsatkichlari, shu jumladan mustaqil ishi bo'yicha fakultetning an'anaviy guruh reyting oynasida yoki maxsus elektron tarmog'ida yopitib bopiladi.

Talaba mustaqil ishining nazorat qilish turlari va uni baholash mezonlari universitetning tegishli kafedralari tomonidan ishlab chiqiladi va fakultet Ilmiy kengashida tasdiqlanadi. Mustaqil ishlarni baholash mezonlari talabalarga o'quv yili boshlanishi oldidan uslubiy materiallar bilan birgalikda tarqatiladi.

Fanlar kesimida talabalarning mustaqil ishlari bo'yicha o'zlashtirishi muntazam ravishda talabalar guruhlarida, kafedra yig'ilishlari va fakultet Ilmiy kengashlarida muhokama etib bopiladi.

Talabaning mustaqil ishi materiallari kafedra arxivida ro'yxatga olinadi va o'quv yili mobaynida saqlanadi.

Fani bo'yicha talabalar mustaqil ishlarini oraliq va yakuniy nazoratlar jarayonida quyidagi topshiriqlarni bajarish orqali nazorat qilish hamda baholash tavsiya etiladi:

<b>Oraliq nazoratda baholanadigan ishlar</b>			
<b>1.</b>	Darslarga qatnashganlik darajasi. Ma'ruza darslaridagi faolligi, konspekt daftarlarining yuritilishi va to'liqligi	<b>Semestr davomida</b>	<b>5 bahogacha</b>
<b>2.</b>	Tanlangan mehmonxona bo'yicha mustaqil loyiha qilish va himoya qilish	<b>Semestr davomida</b>	<b>5 bahogacha</b>
<b>3.</b>	Oraliq nazorat bo'yicha yozma ish	<b>Semestr davomida</b>	<b>5 bahogacha</b>

### **Tavsiya etiladigan adabiyotlar ro'yxati**

#### **Asosiy adabiyotlar**

1. Kotler, Bowen & Makens (2006), Marketing for Hospitality and Tourism 4th ed, Pearson Education, Inc.
2. Charles A., Goeldner J.R., Brent Ritchie. Tourism Principles, Practices, Philosophies, New Jersey, John Wiley & Sons, 2012. – 514 p.
3. Christopher Holloway, Claire Humphreys, Rob Davidson. The Business of Tourism, UK, Pearson Education, 2009. – 793 p.
4. Alieva M. Mehmonxona xo'jaligida xodimlarni boshqarish. O'quv uslubiy majmua. – T.: TDIU, 2019 – 345 b.
5. Abduraxmonov Q.X. Mehnat iqtisodiyoti (nazariya va amaliyot): Darslik. – T.: Mehnat, 2014.
6. Alieva M. Mehmonxona menejmenti. Darslik. – T.: TDIU, 2010.
7. Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. Учебник. - М.: Академия, 2012.
8. Квартальное В.А. Менеджмент и маркетинг в социально-культурной сфере. Учеб. пособие. 2-е изд. - СПб.: Книжный дом, 2013.
9. Карякин А.М. Управление персоналом: Электронное учебное пособие. 4-я редакция. Иван. гос. энер. ун-т. - Иваново, 2015.

#### **Qo'shimcha adabiyotlar**

10. “Turizm to’g’risida” gi O’zbekiston Respublikasining Qonuni. O’zbekistonning yangi qonunlari. – T.: Adolat, 2000, 131-140 b.
11. O’zbekiston Respublikasi Prezidenti SHavkat Mirziyoevning 2017 yil 7 fevraldagi “2017-2021 yillarda O’zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo’nalishi bo’yicha Harakatlar strategiyasi” ning PF-4947 sonli Farmoni. “Xalq so’zi gazetasi” 2017 yil 8 fevral.
12. O’zbekiston Respublikasi Prezidenti SHavkat Mirziyoevning 2016 yil 2 dekabr “O’zbekiston Respublikasining turizm sohasini jadal rivojlantirishni ta’minlash chora-tadbirlari to’g’risida”gi PF-4861 Qarori.
13. Mirziyoev SH.M. Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik - har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo’lishi kerak. O’zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2016 yil yakunlari va 2017 yil istiqbollariga bag’ishlangan majlisidagi O’zbekiston Respublikasi Prezidentining nutqi. // Xalq so’zi gazetasi. 2017 yil 16 yanvar №11.
14. Mirziyoev III.M. Erkin va farovon, demokratik O’zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. – T.: O’zbekiston, 2016.
15. Mirziyoev SH.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – T.: “O’zbekiston”, 2017.

### **Axborot manbalari**

16. [www.gov.uz](http://www.gov.uz) – O’zbekiston Respublikasi hukumat portali
17. [www.lex.uz](http://www.lex.uz) – O’zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi.
18. [www.unwto.org](http://www.unwto.org) – Butun jahon turizm tashkilotining rasmiy sayti.
19. [www.mineconomy.uz](http://www.mineconomy.uz) – O’zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligi sayti
20. [www.stat.uz](http://www.stat.uz) – O’zbekiston Respublikasi davlat qo’mitasi rasmiy sayti
21. [www.basexpo.ru](http://www.basexpo.ru) - ko’rgazma va konferentsiyalar to’g’risidagi ma’lumotlar bazasi
22. [www.interunion.ru](http://www.interunion.ru) - turistik assotsiatsiyalar sayti
23. [www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org) - butun jahon turizm tashkiloti sayti
24. [www.wttc.org](http://www.wttc.org) - turizm va sayohat bo’yicha butun jahon kengashi sayti
25. [www.e-tours.ru](http://www.e-tours.ru) - ishbilarmon turlar, ko’rgazmalar va konferentsiyalar sayti
26. [www.travel-library.com](http://www.travel-library.com) - sayohatchilar elektron kutubxonasi
27. [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz) - ta’lim portal
28. [www.uzbekturism.uz](http://www.uzbekturism.uz) - O’zbekiston Respublikam turizmni rivojlantirish davlat qo’mitasi rasmiy sayti

# **GLOSSARIY**

**Mehmonxona xo'jaligida xodimlarni boshqarish fanidan glossariy**

<b>Tur</b>	<b>Tour</b>	<b>Тур</b>	muayyan yo'nalish bo'yicha turistik xizmatlar majmui bilan ta'minlangan aniq muddatlardagi turistik sayohat
<b>Turistik mahsulotlar</b>	<b>Tourism product</b>	<b>Туристический продукт</b>	turistik xizmatlar, ishlar va tovarlar
<b>Turistik xizmatlar</b>	<b>Tourism services</b>	<b>Туристический услуг</b>	turistik faoliyat subyektlarining joylashtirish, ovqatlantirish, transport, axborot-reklama xizmatlarini ko'rsatish borasidagi turistlarning ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan xizmatlar
<b>Sayohatchi</b>	<b>Traveller</b>	<b>Путешествик</b>	odamlarning kasbi yoki kun ko'rish manbai, yoki sayohatda ishtirok etuvchilarning turmush tarziga aylanadigan kasb turi
<b>Turist</b>	<b>Tourist</b>	<b>Турист</b>	O'zbekiston Respublikasining hududi bo'ylab yoki boshqa mamlakatga sayohat qiluvchi jismoniy shaxs
<b>Turizm sohasining tasniflanishi</b>	<b>Classification of tourism</b>	<b>Классификация отрасли туризма</b>	zamonaviy turizmning o'ziga xos xususiyatlarini belgilash maqsadida uning muhim tasnifiy belgilarini aniqlab olish
<b>Ekoturizm</b>	<b>Ecotourism</b>	<b>Экотуризм</b>	ijtimoiy-iqtisodiy masalalarni amalga oshirilishi yordamida ekologik muammolarini hal qilish bilan bir-biriga bog'liq majmualar yig'indisi
<b>Diniy turizm</b>	<b>Religious tourism</b>	<b>Религиозный туризм</b>	ziyosat qilish maqsadidagi ommaviy rivojlangan sayohat
<b>Turistik resurslar</b>	<b>Tourism resources</b>	<b>Туристический ресурсы</b>	tegishli hududning tabiiy-iqlim, sog'lomlashtirish, tarixiy-madaniy, ma'rifiy va ijtimoiy-maishiy obyektlar majmui
<b>Tabiat yodgorliklari</b>	<b>A natural monument</b>	<b>Монументы природа</b>	o'zining noyoblighi bilan ajralib turuvchi va madaniy qiymatga ega bo'lgan yodgorliklar
<b>Arxeologik joylar</b>	<b>Archaeological sites</b>	<b>Археологически й места</b>	muhim arxeologik joylar yoki yodgorlik, binolar
<b>Turistlar oqimi</b>	<b>Tourist flow</b>	<b>Туристический подход</b>	Turistlarning shaxsiy maqsadlarini qondirish maqsadida bir joydan ikkinchi joyga tashrif buyurishi

<b>Pansion</b>	<b>Pansion</b>	<b>Пансион</b>	dam olish uyining turi yoki kurortda dam oluvchilar mehmonxonasi
<b>Ovqatlanishning turlari</b>	<b>Eating breakfast</b>	<b>Типы питевой</b>	ertalabki nonushta, yarim pansion va to'liq pansion asosida doimo turistik xizmatlar ko'rsatish
<b>Restoran</b>	<b>Restaurant</b>	<b>Ресторан</b>	o'z nomiga ega bo'lgan, iste'molchilarga murakkab usulda tayyorlanadigan yuqori sifatli taomlar, kulinariya mahsulotlarining keng assortimenti hamda ichimliklarni taqdim etadigan eng qulay umumiy ovqatlanish korxonasi
<b>Oshxona</b>	<b>Kitchen</b>	<b>Кухня</b>	umumiy ovqatlanish korxonalari orasida oshxonalar eng keng tarqalgan umumiy ovqatlanish joyi
<b>Ekskursant</b>	<b>Ekskursant</b>	<b>Экскурсовод</b>	tunab qolmaydigan va ekskursiya marshrutida 24 soatdan ko'p bo'lmaydigan shaxsning sog'lomlashtirish, ma'rifiy, kasbiy-amaliy, qiziqish, ko'rish, bilish, tanishish yoki boshqa maqsadlarda sayohatga chiquvchi shaxs
<b>Gid</b>	<b>Gid</b>	<b>Гид</b>	sayrbon, boshlovchi, turistik ekskursiya byurosi rasmiy vakili, turistlar va sayohatchilar u yoki bu madaniy-tarixiy yodgorliklarni ko'rsatadigan, tarixini so'zlab beradigan, shahar yoki regionning tabiiy va madaniy diqqatga sazovor joylari bilan tanishtiradigan kishi
<b>Turto'plam</b>	<b>Package Tour</b>	<b>Турпакет</b>	iste'molchilarga guruhli yoki individual variantlar bo'yicha taqdim etiladigan xizmatlar to'plami
<b>Turistik industriya</b>	<b>Tourism industry</b>	<b>Индустрия туризма</b>	turistik faoliyatning turistlarga xizmat ko'rsatishni ta'minlovchi turli subyektlari majmuasi
<b>Turoperator</b>	<b>Tour operator</b>	<b>Туроператор</b>	tijorat maqsadi uchun turizm mahsulotini sotishga taklif etuvchi, uni tayyorlash va rejalashtirishda bevosita ishtirok etuvchi turizm bozorining faol subyekti
<b>Vaucher</b>	<b>Vacher</b>	<b>Ваучер</b>	insonning maqomi, xizmatlarga haq to'langanligi yoki haq to'lashni kafolatlashni tasdiqlovchi va turistlar tomonidan tegishli xizmatlarga ega bo'lish uchun asos bo'luvchi hujjat

<b>Gastronomiya turizmi</b>	<b>Gastronomic tourism</b>	<b>Туризма гастрономия</b>	maqsadi mahalliy oshxona xususiyatlari bilan tanishish, kelgan sayyohlarga antiqa taom va mahsulotlardan ta'tib ko'rish
<b>Mahalliy oshxona</b>	<b>Local cuisine</b>	<b>Локальная кухня</b>	har bir xalqning urf-odatlarini, tarixiy an'analarini va o'ziga xos xususiyatlarini aks ettiradigan pazandachilik
<b>Milliy parklar</b>	<b>A nature reserve</b>	<b>Национальный парк</b>	tabiiy landshaftni har taraflama muhofaza qiluvchi va dunyoning ko'plab davlatlari ekoturizmida foydalanayotgan, biri-birini quvvatlab kelayotgan tabiiy majmualar
<b>Tabiiy boyliklar</b>	<b>Natural resources</b>	<b>Натуральный ресурсы</b>	bu inson qo'li bilan emas balki tabiiy holda asrlar davomida paydo bo'lgan yer osti va usti boyliklari
<b>O'rmon zonalari</b>	<b>Forest zones</b>	<b>Зона лесов</b>	Shimoliy va Janubiy yarim sharlarning ekvatorial, tropik, subtropik va mo'tadil mintaqalarining tabiiy landshaftida turli tipdagi o'rmonlar asosiy o'rinni egallagan geografik zonalar
<b>Mehmonxona</b>	<b>Hospitality</b>	<b>Отел</b>	turar joylarda mehmon uchun mo'ljallab alohida qurilgan katta xona. O'rta Osiyo xalqlarida u qadimdan mavjud bo'lib, odatda, tashqi hovlida eng qulay joyda 2 xona qilib qurilgan
<b>Kurort</b>	<b>Курорт</b>	<b>Курорт</b>	o'z sig'imi bo'yicha mehmondorchilikni to'liq xizmatlar to'plamini taklif etish bilan ajralib turadigan korxonalar. Bundan tashqari, bu yerda parhez taomlar va maxsus tibbiy xizmat ko'rsatish kompleksini olish mumkin

# **ILOVALAR**

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



# NAMANGAN DAVLAT UNIVERSITETI



## MEHMONXONA XO`JALIGIDA XODIMLARNI BOSHQARISH

### FANINING ISHCHI O`QUV DASTURI

**Bilim sohasi:** 1000000 – Xizmatlar soha  
**Ta`lim sohasi:** 1010000 – Xizmat ko`rsatish sohasi  
**Ta`lim yo`nalishi:** 61010100 – Mehmonxona xo`jaligini  
tashkil etish va boshqarish

### NAMANGAN – 2023 YIL

Fan/modlu' kodi	O'quv yili	Semestr	EKTS-Kreditlar
MXXB1412	2023-2024	III-IV	6+6A) 12

<b>Fan/modul' turi</b> <u>Majburiy</u>	<b>Ta'lim tili</b> <u>O'zbek</u>		<b>Haftadagi dars soatlari</b> <i>3-semestr - 8 soat</i> <i>4-semestr - 8 soat</i>
<b>Fanning nomi</b>	<b>Auditoriya mashg'ulotlari (soat)</b>	<b>Mustaqil ta'lim (soat)</b>	<b>Jami yuklama (soat)</b>
<b>Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish</b>	<b>64</b>	<b>296</b>	<b>360</b>

### **O'quv fanining dolzarbligi va oliy kasbiy ta'limdagi o'rni**

Ushbu fan jahon turizmi bugungi kunda iqtisodiyot sohalari ichida daromad keltirishi bo'yicha yuqori o'rinlardan birini egallaydi, mehnatga layoqatli aholining ko'pgina qismini ish bilai 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 resurslaridan samarali foydalanish yo'llariga alohida e'tibor qaratilmokda.

Bugungi kunda mehmonxona xo'jaligida xodimlarni to'g'ri boshqarib ular salohiyatidan to'g'ri foydalanish turizm xizmatlar bozorida korxonaning iqtisodiy muvaffaqiyatini ta'minlovchi omillardan biri bo'lib qolmoqda. "Mehmonxona xo'jaligida xodimlarni boshqarish" fani mutaxassislik fan hisoblanib, VI semestrda o'qitiladi.

"Mehmonxona xo'jaligida xodimlarni boshqarish" fani "Mehmonxona xo'jaligini tashkil etish", "Mehmonxona xo'jaligi iqtisodiyoti". Mehmonxona xo'jaligini rivojlantirishning xalqaro tajribasi va boshqa fanlarni o'rganishda asos bo'lib xizmat qiladi.

### **O'quv fanining maqsadi va vazifasi**

Fanni o'qitishdan maqsad - talabalarga mehmonxona xo'jaligining rivojlanishi, mehmonxonadagi qo'shimcha xizmat turlarini, mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish bo'yicha ilmiy-tadqiqot ishlarini olib borish bo'yicha yo'nalish ixtisosligiga mos bilim, ko'nikma va malaka shakllantirishdir.

Fanning vazifalari - mehmonxonalarda mehnat resurslarini boshqarish xususiyatlarini aniqlash, mehmonxonalarda kadrlarni rejalashtirish mohiyatini o'rganish, mehmonxonalarda kadrlarni optimal tanlashni tahlil qilish, kadrlar bilan ishlash tizimidagi innovatsiyalarni o'rganish, mehmonxonalarda kadrlarga doir yangiliklarni joriy etish va qarorlar qabul qilishni o'rgatishdan iboratdir.

### **Fan bo'yicha talabalarning bilimiga qo'yiladigan talablar**

“Mehmonxona xo‘jaligida xodimlarni boshqarish” o‘quv fanini o‘zlashtirish jarayonida amalga oshiriladigan masalalar doirasida talaba:

- mehmonxonalarda inson omilining roli va ularni boshqarish funksiyalari, mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini tashkil etish va boshqarish xususiyatlari bilishi kerak;

- mehmonxonalarda xodimlarning mehnat munosabatlari etikasi, xodimlar faoliyatini tashkil etish va boshqarishda nizolarni bartaraf etish, xodimlar faoliyatini baholash, malakasini oshirish va qayta tayyorlash, ularning faoliyatini tashkil etish va boshqarishda motivlashtirish ko‘nikmalariga ega bo‘lishi kerak;

- mehmonxonalarda kadrlarni rejalashtirish, xizmat martabasi, xodimlarni xizmat-kasb jihatidan ko‘tarilishini tashkil etish, ularning xulq-atvorining ahamiyati, kadrlar bilan ishlash tizimidagi innovatsiyalarni ularning natijalaridan foydalanish malakalariga ega bo‘lishi kerak.

### **Fanning o‘quv rejasidagi boshqa fanlar bilan o‘zaro bog‘liqligi va uslubiy jihatdan uzviyligi**

“Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish” fani mutaxassislik fan hisoblanib, VI semestrda o‘qitiladi. Bu dasturni amalda bajarish uchun talabalar “Statistika”, “Ehtimollar nazariyasi”, “Iqtisodiy matematik modellar”, “Turizm infratuzilmasi”, “Marketing” “Menejment” fanlaridan yetarlicha ma‘lumotga ega bo‘lishlari lozim.

### **Fanning ishlab chiqarishdagi o‘rni**

Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish masalaning amalga oshirilishi iqtisodiyotning eksportga yo‘naltirilgan tarkibini shakllantirish, zamonaviy mehmonxonalar turlari, xizmatlar sifatini boshqarishda standartlashtirish va sertifikatlashtirish, xalqaro mehmonxona xizmatlari bozorida marketing kontseptsiyasi, marketingni boshqarish va mehmonxona marketingining xususiyatlari faoliyatini tashkil etishda foydalanish, eksport salohiyatini o‘shirishda xususiylar ulushini ko‘paytirish orqali tashqi savdo va valyuta bozorini yanada erkinlashtirishni taqozo etadi. Bunday vazifalarni amalga oshirishni o‘rganish va bashorat qilish imkonini beradi.

### **Fanni o‘qitishdagi zamonaviy axborot va pedagogik texnologiyalar**

Talabalarning “Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish” fanini o‘zlashtirishlari uchun o‘qitishning ilg‘or va zamonaviy usullaridan foydalanish, yangi informatsion-pedagogik texnologiyalarni tatbiq etish muhim ahamiyatga ega. Fanni o‘zlashtirishda darslik, o‘quv va uslubiy qo‘llanmalar, ma‘ruza matnlari, tarqatma materiallar, elektron materiallar, virtual stendlar va maketlardan foydalaniladi. Ma‘ruza, amaliy va laboratoriya darslarida mos ravishdagi ilg‘or pedagogik va axborot texnologiyalaridan hamda o‘quv-uslubiy majmualardan foydalaniladi.

## Ma'ruza mashg'ulotlari mazmuni va unga ajratilgan soatlar

№	Mavzular	Qisqacha mazmuni	Soat
<b>I.</b>	<b>1-modul.</b>	<b>Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarishning nazariy asoslari</b>	
1.	Fanga kirish	“Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish” fanining maqsad va vazifalari. “Xodimlar”, “kadrlar”, “mehnat resurslari” kabi boshqaruv ob’ektlari. Korxonalar va tashkilot xodimlari an’anaviy uch toifaga bo’linishi: rahbarlar, mutaxassislar va ijrochilar	<b>2</b>
2.	Mehmonxonalarning turlari va ularning funktsional vazifalari	Mehmonxonalarning turizm sohasida tutgan o’rni. Mehmonxona biznesi rivojlanish tarixiy bosqichlari. AQSH va Yevropada mehmonxona xizmatlari sohasining rivojlanishi. O’zbekistonda zamonaviy joylashtirish vositalarining rivojlanishi. Dunyoning eng antiqa mehmonxonalari. Zamonaviy mehmonxonalarning turlari. Mehmonxonalarning funktsional vazifalari. Mehmonxonalarni tasniflash tizimi. Tasniflash jarayonidagi asosiy talablar. Xizmat ko’rsatuvchi korxonalar markasi. Xalqaro mehmonxonalar zanjiri va ularning afzalliklari	<b>4</b>
3.	Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish xususiyatlari	Xodimlarni boshqarish tizimlari. Tarixiy istiqbolda xodimni boshqarish. Hozirgi zamon korxonalarida inson resurslarini boshqarish vazifalari. Mehmonxonalarda va boshqa turizm korxonalarida mutaxassislariga bo’lgan talab tahlili. Xizmatlar raqobatbardoshligi ko’rsatkichlariga xodimlarning ta’siri. Xizmatlar sifatini oshirishda xodimlarning o’rnini tahlil qilish. Mehmonxonalarda mehnat samaradorligini oshirish.	<b>2</b>
4.	Mehmonxonalarda kadrlarni rejalashtirish	Kadrlarni rejalashtirish mohiyati, maqsad va vazifalari. Kadrlar bilan ishlashning tezkor rejasi. Mehmonxonalarda xodimlar tarkibini shakllantirish manbalari. Mehmonxonalarda nomzodlarning zaruriy bilim, malakasi va ko’nikmasiga qo’yilgan talablar. Mehmonxonalar va boshqa turizm korxonalar uchun kadrlarni optimal tanlash.	<b>2</b>
5.	Mehmonxonalarda xizmat martabasi va xodimlarning xizmat-kasb jihatidan	Mehmonxonalarda martaba tushunchasi. Mehmonxona ichidagi martaba yo’nalishlari: vertikal yo’nalish, gorizontal yo’nalish, markazga intiluvchan yo’nalish. Martabani rejalashtirish va amalga oshirishning asosiy vazifasi. Yaponiyadagi umrbod yollash tizimining o’ziga	<b>2</b>

	ko'tarilishini tashkil etish	xosligi. Xizmat martabasini boshqarish. Martabaning maqsadi. Xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish tizimi. Kadrlar rezervi bilan ishlash.	
6.	Mehmonxonalarda xodimlar xulq-atvorining ahamiyati	SHaxs xulq-atvori nazariyasi. SHaxsni va uning xulq-atvorini tavsiflab beradigan asosiy omillar. Ekstraversiya. Introversiya. Temperament. Jamoani tavsiflash. Jamoaning shakllanish bosqichlari. SHaxsning guruhlardagi xulq-atvori. Guruhning umumiy maqsadlari. Guruhning samaradorligi va uni boshqaruvchi omillar. Menejerlik guruhini tashkil etish tamoyillari. Xodim mehnat faoliyatining asoslab berilishi. Mehnatga haq to'lash.	4
<b>II.</b>	<b>2-modul.</b>	<b>Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarishning amaliy asoslari</b>	
7.	Kadrlar bilan tizimidagi innovatsiyalar	Kadrlar bilan ishlash tizimidagi innovatsiyalarning mazmuni va mohiyati. Kadrlarning va kadrlar tizimining rivojlanishi Kadrlarga oid innovatsiyalarni tasniflash. O'zbekiston Respublikasining "Kadrlarni tayyorlash milliy dasturi". Innovatsion - kadrlar menejmenti tushunchasi va uning asosiy maqsadlari. Innovatsion-kadrlar menejmentining vazifalari. Kadrlar ishida yangiliklarni ta'minlash. Kadrlarga doir yangiliklarni joriy etish. Kadrlarga oid yangiliklarni joriy qilishda rag'batlantirishning shakllari.	4
8.	Mehmonxonalarda xodimlarning mehnat munosabatlari etikasi	Etiket va biznes-etiket tushunchalarining mohiyati. Etiket qoidalari va ularning xizmatlar sohasi biznesmenlari uchun ahamiyati. Xizmatlar sohasi xodimlari imiji. Ijobiy taassurot qoldirish yo'llari. Xodimlar imijiga salbiy ta'sir qiluvchi omillar. Etiketda urf-odat qoidalaridan samarali foydalanish. Mehmonxonalarda o'zaro munosabatlarda tabassum, hush muomalalik, sabr-toqatlilik, kamtarlik va boshqa insoniy fazilatlarining biznesmen uchun ahamiyati. Mehmonxona xodimlari tashqi ko'rinishi, kiyimlari va ularning xodimlar imijini shakllantirishdagi ahamiyati. Tashqi qiyofani shakllantirishda kiyimning ahamiyati va unga qo'yiladigan talablar. Xodimlar ish kiyimlarini tanlash. Mehmonxonalarda salomlashish qoidalari. Tanishtirish va tanishish etiketi qoidalari. Mehmonxonalarda bir-birlariga murojaat qilish shakllari. Mehmonxona rahbari, uning xodimlarni qabul qilish etiketi. Turli mamlakatlar biznes etiketi.	4
9.	Xodimlar faoliyatini boshqarishda	Mehmonxonalarda nizo va uning kelib chiqish sabablari. SHaxslar o'rtasidagi nizo. SHaxs bilan guruh o'rtasidagi	2

	nizolarni bartaraf etish	nizolar. Ochiq va yopiq nizolar. Ob'ektiv va sub'ektiv nizolar. Konstruktiv va destruktiv nizolar. Nizolarning rivojlanish bosqichlari. Nizolarni samarali boshqarish usullarini tahlil qilish.	
10.	Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini baholash	Xodimlar faoliyatini baholashning ahamiyati. Baholashning turlari. Mehmonxona va boshqa turizm korxonalarida xodimlari ish joyining o'ziga xosligi. Mehmonxona va boshqa turizm korxonalarida xodimlari faoliyatini majmuali baholash. Frontlaynda audit o'tkazish. Baholash majmualari monitoringini tashkil etish.	2
11.	Mehmonxonalarda kadrlarning malakasini oshirish va qayta tayyorlashni tashkil etish	O'zbekiston Respublikasida turizm sohasi uchun malakali kadrlarni tayyorlash darajalari. Mehmonxona sohasi uchun kadrlar tayyorlash holati. Mehmonxonalardagi kadrlar malakasini oshirish va qayta tayyorlashni muammolari. Kadrlar malakasini oshirish va qayta tayyorlashni tashkil etish yo'llari.	2
12.	Mehmonxona xodimlari faoliyatini boshqarishda motivlashtirishning ahamiyati	Motivlashtirishning mazmuni va mohiyati. Ishchi-xodimlarning korxonadagi faoliyatini motivlashtirishga ta'sir ko'rsatuvchi asosiy omillar. Motivlashtirish tizimini ishlab chiqish. Motivlashtirishning turlari. Mehmonxonalarda motivlashtirish mexanizmini takomillashtirish. Mehmonxona raqobatbardoshligini shakllantirishda motivlashtirish mexanizmining ta'siri.	2
		<b>Jami</b>	<b>32</b>

### Amaliy mashg'ulotlar taqsimoti

№	Mavzular	Qisqacha mazmuni	Soat
<b>I.</b>	<b>1-modul.</b>	<b>Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarishning nazariy asoslari</b>	
1.	“Mehmonxona xo'jaligida xodimlarni boshqarish” fanining maqsad va vazifalari	“Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish” fanining maqsad va vazifalari. “Xodimlar”, “kadrlar”, “mehnat resurslari” kabi boshqaruv ob'ektlari. Korxonada va tashkilot xodimlari an'anaviy uch toifaga bo'linishi: rahbarlar, mutaxassislar va ijrochilar	2
2.	Mehmonxona turlari va ularning funktsional vazifalari	Mehmonxonalarning turizm sohasida tutgan o'rni. Mehmonxona biznesi rivojlanish tarixiy bosqichlari. AQSH va Yevropada mehmonxona xizmatlari sohasining rivojlanishi. O'zbekistonda zamonaviy joylashtirish vositalarining rivojlanishi. Dunyoning eng	4

		antiqua mehmonxonalari. Zamonaviy mehmonxonalar nng turlari. Mehmonxonalar nng funksional vazifalari. Mehmonxonalar nng tasniflash tizimi. Tasniflash jarayonidagi asosiy talablar. Xizmat ko'rsatuvchi korxonalar markasi. Xalqaro mehmonxonalar zanjiri va ularning afzalliklari	
3.	Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish xususiyatlari	Xodimlarni boshqarish tizimlari. Tarixiy istiqbolda xodimni boshqarish. Hozirgi zamon korxonalarida inson resurslarini boshqarish vazifalari. Mehmonxonalarda va boshqa turizm korxonalarida mutaxassislar ga bo'lgan talab tahlili. Xizmatlar raqobatbardoshligi ko'rsatkichlariga xodimlarning ta'siri. Xizmatlar sifatini oshirishda xodimlarning o'rnini tahlil qilish. Mehmonxonalarda mehnat samaradorligini oshirish.	2
4.	Mehmonxonalarda kadrlarni rejalashtirish	Kadrlarni rejalashtirish mohiyati, maqsad va vazifalari. Kadrlar bilan ishlashning tezkor rejasi. Mehmonxonalarda xodimlar tarkibini shakllantirish manbalari. Mehmonxonalarda nomzodlarning zaruriy bilim, malakasi va ko'nikmasiga qo'yilgan talablar. Mehmonxonalar va boshqa turizm korxonalar i uchun kadrlarni optimal tanlash.	2
5.	Mehmonxonalarda xizmat martabasi va xodimlarning xizmat-kasb jihatidan ko'tarilishini tashkil etish	Mehmonxonalarda martaba tushunchasi. Mehmonxona ichidagi martaba yo'nalishlari: vertikal yo'nalish, gorizontaal yo'nalish, markazga intiluvchan yo'nalish. Martabani rejalashtirish va amalga oshirishning asosiy vazifasi. Yaponiyadagi umrbod yollash tizimining o'ziga xosligi. Xizmat martabasini boshqarish. Martabaning maqsadi. Xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish tizimi. Kadrlar rezervi bilan ishlash.	2
6.	Mehmonxonalarda xodimlar xulq-atvorining ahamiyati	SHaxs xulq-atvori nazariyasi. SHaxsni va uning xulq-atvorini tavsiflab beradigan asosiy omillar. Ekstraversiya. Introversiya. Temperament. Jamoani tavsiflash. Jamoaning shakllanish bosqichlari. SHaxsning guruhlardagi xulq-atvori. Guruhning umumiy maqsadlari. Guruhning samaradorligi va uni boshqaruvchi omillar. Menejerlik guruhini tashkil etish tamoyillari. Xodim mehnat faoliyatining asoslab berilishi. Mehnatga haq to'lash.	4
<b>II.</b>	<b>2-modul.</b>	<b>Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarishning amaliy asoslari</b>	
7.	Kadrlar bilan tizimidagi innovatsiyalar	Kadrlar bilan ishlash tizimidagi innovatsiyalarning mazmuni va mohiyati. Kadrlarning va kadrlar tizimining rivojlanishi Kadrlarga oid innovatsiyalarni tasniflash. O'zbekiston Respublikasining "Kadrlarni tayyorlash	4

		milliy dasturi”. Innovatsion - kadrlar menejmenti tushunchasi va uning asosiy maqsadlari. Innovatsion-kadrlar menejmentining vazifalari. Kadrlar ishida yangiliklarni ta'minlash. Kadrlarga doir yangiliklarni joriy etish. Kadrlarga oid yangiliklarni joriy qilishda rag'batlantirishning shakllari.	
8.	Mehmonxonalarda xodimlarning mehnat munosabatlari etikasi	Etiket va biznes-etiket tushunchalarining mohiyati. Etiket qoidalari va ularning xizmatlar sohasi biznesmenlari uchun ahamiyati. Xizmatlar sohasi xodimlari imiji. Ijobiy taassurot qoldirish yo'llari. Xodimlar imijiga salbiy ta'sir qiluvchi omillar. Etiketda urf-odat qoidalaridan samarali foydalanish. Mehmonxonalarda o'zaro munosabatlarda tabassum, hush muomalalik, sabr-toqatlilik, kamtarlik va boshqa insoniy fazilatlarning biznesmen uchun ahamiyati. Mehmonxona xodimlari tashqi ko'rinishi, kiyimlari va ularning xodimlar imijini shakllantirishdagi ahamiyati.	2
9.	Xodimlarning notiqlik san'ati asoslari	Tashqi qiyofani shakllantirishda kiyimning ahamiyati va unga qo'yiladigan talablar. Xodimlar ish kiyimlarini tanlash. Mehmonxonalarda salomlashish qoidalari. Tanishtirish va tanishish etiketi qoidalari. Mehmonxonalarda bir-birlariga murojaat qilish shakllari. Mehmonxona rahbari, uning xodimlarni qabul qilish etiketi. Turli mamlakatlar biznes etiketi.	2
10.	Xodimlar faoliyatini boshqarishda nizolarni bartaraf etish	Mehmonxonalarda nizo va uning kelib chiqish sabablari. SHaxslar o'rtasidagi nizo. SHaxs bilan guruh o'rtasidagi nizolar. Ochiq va yopiq nizolar. Ob'ektiv va sub'ekgiv nizolar. Konstruktiv va destruktiv nizolar. Nizolarning rivojlanish bosqichlari. Nizolarni samarali boshqarish usullarini tahlil qilish.	2
11.	Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini baholash	Xodimlar faoliyatini baholashning ahamiyati. Baholashning turlari. Mehmonxona va boshqa turizm korxonalarida xodimlari ish joyining o'ziga xosligi. Mehmonxona va boshqa turizm korxonalarida xodimlari faoliyatini majmuali baholash. Frontlaynda audit o'tkazish. Baholash majmualari monitoringini tashkil etish.	2
12.	Mehmonxonalarda kadrlarning malakasini oshirish va qayta tayyorlashni tashkil etish	O'zbekiston Respublikasida turizm sohasi uchun malakali kadrlarni tayyorlash darajalari. Mehmonxona sohasi uchun kadrlar tayyorlash holati. Mehmonxonalardagi kadrlar malakasini oshirish va qayta tayyorlashni muammolari. Kadrlar malakasini oshirish va qayta tayyorlashni tashkil etish yo'llari.	2



13.	Mehmonxona xodimlari faoliyatini boshqarishda motivlashtirishning ahamiyati	Motivlashtirishning mazmuni va mohiyati. Ishchi-xodimlarning korxonadagi faoliyatini motivlashtirishga ta'sir ko'rsatuvchi asosiy omillar. Motivlashtirish tizimini ishlab chiqish. Motivlashtirishning turlari. Mehmonxonalarda motivlashtirish mexanizmini takomillashtirish. Mehmonxona raqobatbardoshligini shakllantirishda motivlashtirish mexanizmining ta'siri.	2
		<b>Jami</b>	<b>32</b>

### **Mustaqil ishni tashkil etishning shaki va mazmuni**

1. Mehmonxonalarning turlari va ularning funktsional vazifalar
2. Mehmonxonalarning turizm sohasida tutgan o'rni
3. Mehmonxona biznes rivojlanish tarixiy bosqichlari
4. AQSH va Yevropa mehmonxona xizmatlari sohasining rivojlanishi
5. O'zbekistonda zamonaviy joylashtirish vositalarining rivojlanishi
6. Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish xususiyatlari
7. Mehmonxonalarda xodimlarni boshqarish tizimlari
8. Mehmonxonalarda kadrlarni rejalashtirish
9. Mehmonxonalarda xizmat martabasi va xodimlarning xizmat-kasb jihatidan ko'tarilishini tashkil etish
10. Mehmonxonalarda xodimlar xulq atvorining ahamiyati
11. O'zbekiston Respublikasida turizm sohasini rivojlanishida malakali kadrlarni tayyorlashning ahamiyati
12. Yaponiyadagi umrbod yollash tizimining o'ziga xosligi
13. Mehmonxonalarda etiket va biznes-etiket
14. O'zbekiston Respublikasining "Kadrlarni tayyorlash milliy dasturi"
15. Mehmonxonalarda xodimlar xulq-atvori
16. AQSHda mehmonxona xizmatlari sohasining rivojlanish xususiyatlari
17. Evropada mehmonxona xizmatlari sohasining rivojlanish xususiyatlari
18. Dunyoning eng antiqa mehmonxonalari
19. Mehmonxonalar kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish masalalari
20. Zamonaviy mehmonxonalar va ularning turlari
21. Mehmonxona xodimlari faoliyatini boshqarishda motivatsiya
22. Mehmonxona xodimlari tashqi ko'rinishi, kiyimlari va imijiga qo'yiladigan talablar
23. Mehmonxona xodimlari martabasi va ularning xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish bosqichlari
24. Mehmonxona xodimlari bilimi, malakasi va ko'nikmasiga qo'yiladigan talablar
25. Mehmonxonalarda xodimlarni motivatsiyalash mexanizmini takomillashtirish

### **TA'LIM TEXNOLOGIYALARI VA METODLARI**

- ✓ real vaziyatga asoslangan amaliy ishlarni bajarish;

- ✓ esse, tezis va maqolalar yozish;
- ✓ vaziyatli topshiriqlarni (keys-stadi) yechish;
- ✓ jarayonli-yo'naltirilgan ta'lim;
- ✓ muhokamalarda ishtirok etish;
- ✓ kichik guruhlarda ishlash;
- ✓ loyiha ishi bajarish;
- ✓ mustaqil ishlarni bajarish;
- ✓ taqdimot tayyorlash;
- ✓ turli darajadagi testlarni yechish;
- ✓ so'rov o'tkazish;
- ✓ muammoni hal qilish.

## **KREDITLARNI OLISH UCHUN TALABALAR**

Fanga ajratilgan kredit talabalarga semestr bo'yicha nazorat turlaridan ijobiy natijalarga erishilgan taqdirda taqdim etiladi.

Fan bo'yicha talabalar bilimni baholashda oraliq (ON) va yakuniy (YaN) nazorat turlari qo'llaniladi. Nazorat turlari bo'yicha baholash: 5 – “a'lo”, 4 – “yaxshi”, 3 – “qoniqarli”, 2 – “qoniqarsiz” baho mezonlarida amalga oshiriladi.

Oraliq nazorat semestrda ikki marta yozma ish (yoki test) shaklda o'tkaziladi.

Talabalar semestrlar davomida fanga ajratilgan amaliy mashg'ulotlarda muntazam, har bir mavzu bo'yicha baholanib boriladi va o'rtachalanadi. Bunda talabaning amaliy mashg'ulot hamda mustaqil ta'lim topshiriqlarini o'z vaqtida, to'laqonli bajarganligi, mashg'ulotlardagi faolligi inobatga olinadi.

Shuningdek, amaliy mashg'ulot va mustaqil ta'lim topshiriqlari bo'yicha olgan baholari oraliq nazorat turi bo'yicha baholashda inobatga olinadi. Bunda har bir oraliq nazorat turi davrida olingan baholar o'rtachasi oraliq nazorat turidan olingan baho bilan **qayta o'rtachalanadi**.

O'tkazilgan oraliq nazoratlardan olingan baho **oraliq nazorat natijasi** sifatida qaydnomaga rasmiylashtiriladi.

Yakuniy nazorat turi semestrlar yakunida tasdiqlangan grafik bo'yicha yozma ish shaklida o'tkaziladi.

Oraliq (ON) va yakuniy (YaN) nazorat turlarida:

Talaba mustaqil xulosa va qaror qabul qiladi, ijodiy fikrlay oladi, mustaqil mushohada yuritadi, olgan bilimni amalda qo'llay oladi, fanning (mavzuning) mohiyatini tushunadi, biladi, ifodalay oladi, aytib beradi hamda fan (mavzu) bo'yicha tasavvurga ega deb topilganda – **5 (a'lo) baho**;

Talaba mustaqil mushohada yuritadi, olgan bilimni amalda qo'llay oladi, fanning (mavzuning) mohiyatini tushunadi, biladi, ifodalay oladi, aytib beradi hamda fan (mavzu) bo'yicha tasavvurga ega deb topilganda – **4 (yaxshi) baho**;

Talaba olgan bilimni amalda qo'llay oladi, fanning (mavzuning) mohiyatini tushunadi, biladi, ifodalay oladi, aytib beradi hamda fan (mavzu) bo'yicha tasavvurga ega deb topilganda – **3 (qoniqarli) baho**;

Talaba fan dasturini o'zlashtirmagan, fanning (mavzuning) mohiyatini tushunmaydi hamda fan (mavzu) bo'yicha tasavvurga ega emas, deb topilganda – 2 (qoniqarsiz) baho bilan baholanadi.

### **Tavsiya etiladigan adabiyotlar ro'yxati**

#### **Asosiy adabiyotlar**

1. Kotler, Bowen & Makens (2006), Marketing for Hospitality and Tourism 4th ed, Pearson Education, Inc.
2. Charles A., Goeldner J.R., Brent Ritchie. Tourism Principles, Practices, Philosophies, New Jersey, John Wiley & Sons, 2012. – 514 p.
3. Christopher Holloway, Claire Humphreys, Rob Davidson. The Business of Tourism, UK, Pearson Education, 2009. – 793 p.
4. Alieva M. Mehmonxona xo'jaligida xodimlarni boshqarish. O'quv uslubiy majmua. – T.: TDIU, 2019 – 345 b.
5. Abduraxmonov Q.X. Mehnat iqtisodiyoti (nazariya va amaliyot): Darslik. – T.: Mehnat, 2014.
6. Alieva M. Mehmonxona menejmenti. Darslik. – T.: TDIU, 2010.
7. Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. Учебник. - М.: Академия, 2012.
8. Квартальное В.А. Менеджмент и маркетинг в социально-культурной сфере. Учеб. пособие. 2-е изд. - СПб.: Книжный дом, 2013.
9. Карякин А.М. Управление персоналом: Электронное учебное пособие. 4-я редакция. Иван. гос. энер. ун-т. - Иваново, 2015.

#### **Qo'shimcha adabiyotlar**

10. "Turizm to'g'risida" gi O'zbekiston Respublikasining Qonuni. O'zbekistonning yangi qonunlari. – T.: Adolat, 2000, 131-140 b.
11. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti SHavkat Mirziyoevning 2017 yil 7 fevraldagi "2017-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha Harakatlar strategiyasi" ning PF-4947 sonli Farmoni. "Xalq so'zi gazetasi" 2017 yil 8 fevral.
12. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti SHavkat Mirziyoevning 2016 yil 2 dekabr "O'zbekiston Respublikasining turizm sohasini jadal rivojlantirishni ta'minlash chora-tadbirlari to'g'risida" gi PF-4861 Qarori.
13. Mirziyoev SH.M. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik - har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2016 yil yakunlari va 2017 yil istiqbollari bag'ishlangan majlisidagi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining nutqi. // Xalq so'zi gazetasi. 2017 yil 16 yanvar №11.
14. Mirziyoev III.M. Erkin va farovon, demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. – T.: O'zbekiston, 2016.

15. Mirziyoev SH.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – T.: “O’zbekiston”, 2017.

### Internet saytlari

1. [www.gov.uz](http://www.gov.uz) – O’zbekiston Respublikasi hukumat portali
2. [www.lex.uz](http://www.lex.uz) – O’zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi.
3. [www.unwto.org](http://www.unwto.org) – Butun jahon turizm tashkilotining rasmiy sayti.
4. [www.mineconomy.uz](http://www.mineconomy.uz) – O’zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligi sayti
5. [www.stat.uz](http://www.stat.uz) – O’zbekiston Respublikasi davlat qo’mitasi rasmiy sayti
6. [www.bashepo.ru](http://www.bashepo.ru) - ko’rgazma va konferentsiyalar to’g’risidagi ma’lumotlar bazasi
7. [www.interunion.ru](http://www.interunion.ru) - turistik assotsiatsiyalar sayti
8. [www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org) - butun jahon turizm tashkiloti sayti
9. [www.wttc.org](http://www.wttc.org) - turizm va sayohat bo’yicha butun jahon kengashi sayti
10. [www.e-tours.ru](http://www.e-tours.ru) - ishbiarmon turlar, ko’rgazmalar va konferentsiyalar sayti
11. [www.travel-library.com](http://www.travel-library.com) - sayohatchilar elektron kutubxonasi
12. [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz) - ta’lim portali
13. [www.uzbekturism.uz](http://www.uzbekturism.uz) - O’zbekiston Respublikam turizmni rivojlantirish davlat qo’mitasi rasmiy sayti

O’quv-uslubiy boshqarma boshlig’i:

Iqtisodiyot fakulteti dekani:

Menejment kafedra mudiri:

Fan o’qituvchisi:



A.Mirzaaxmedov

N.Narzullayev

D.Baymirzayev

D.Baymirzayev

### “Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish” fanidan test savollari

1. “Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish” fanining maqsadi?

- A) talabalarning mehmonxona va boshqa turizm korxonalarida xodimlar faoliyatini boshqarish bo'yicha ilmiy-tadqiqot ishlarini olib borish borasida bilim va ko'nikmalarini shakllantirish
- B) mehmonxona xo'jaligida xodimlarni to'g'ri boshqarish asosida ular salohiyatidan samarali foydalanish
- C) talabalarning mehmonxona va boshqa turizm korxonalarida xodimlar faoliyatini boshqarish
- D) turizm xizmatlar bozorida korxonaning iqtisodiy muvaffaqiyatini ta'minlovchi omillarni boshqarish bo'yicha ko'nikmalarni shakllantirish

2. Ishlab chiqarish yoki boshqaruv operatsiyalarni bajaruvchi va mehnat predmetlari, mehnat vositalaridan foydalangan holda qayta ishlash bilan band bo'lgan barcha xizmatchilar?

- A) personal
- B) ishchi
- C) mutaxassis
- D) direktor

3. Korxonada, firma darajasida ishchi kuchi potensialining normal rivojlanishi, amal qilishi va undan samarali foydalanish yuzasidan kelib chiqadigan tashkiliy-iqtisodiy va ijtimoiy chora-tadbirlar tizimi?

- A) Personalni boshqarish
- B) Aktivlarni boshqarish
- C) Moliyaviy resurslarni boshqarish
- D) Qo'l osti xodimlarni boshqarish

4. Ishlab chiqarish jarayonida ishtirokiga ko'ra xodimlar?

- A) ishchilar va xizmatlar
- B) rahbar va xizmatchilar
- C) quyi va yuqori rahbarlar
- D) o'rta pog'ona rahbarlar

5. "Ishchilar - mehnat birligi emas, balki kompaniya salohiyati va innovatsiyalar manbai" degan munosabat qaysi kompaniya hos?

- A) Hewlett Packart, IBM
- B) Canon, Apple
- D) Apple, IBM
- C) Sony, Samsung

6. Taklif qilinadigan ish, uning saqlanishi uchun maxsus kafolatlarga ega bolmagan, qisqa muddatli yoki shartnoma asosidagi qisman bandlik taklif qilinib, bozor sharoiti yomonlashganda xodimlar sonini qiyinchiliksiz kamaytirishga mansub xodimlar toifasi?

- A) "Periferiya"

- B) "Yadro"
- C) "Yadro" va "Periferiya"
- D) General

7. Professional xususiyatlarga ega yoki ishchi kuchi bozorida topish qiyin bo'lgan xodimlar toifasi?

- A) "Yadro"
- B) "Periferiya"
- C) "Yadro" va "Periferiya"
- D) General

8. Korxonada manfaatlarini ta'minlash maqsadida inson salohiyatidan samarali foydalanishga qaratilgan tashkiliy, ijtimoiy-iqtisodiy, psixologik, axloqiy va huquqiy munosabatlar tizimi?

- A) Inson resurslarini boshqarish
- B) Moddiy resurslarini boshqarish
- C) Moliyaviy resurslarni boshqarish
- D) Intelektual resurslarini boshqarish

9. Inson resurslarini boshqarishning asosiy funksiyalarini o'zida aks ettiruvchi 4 tarkibiy qism?

- A) Shakllantirish, rivojlantirish, baholash, rag'batlantirish
- B) Rivojlantirish, baholash, rag'batlantirish, tahlil qilish
- C) Baholash, rag'batlantirish, tahlil qilish, sintezlash
- D) Tahlil qilish, sintezlash, xulosalash

10. "Port'ye" deb ataladigan eshik og'asi "mehmonxonaning qalbi" hisoblanadigan xodim?

- A) Shveytsar
- B) Xizmatchi
- C) Mehmonxona ma'muri
- D) Qavat bekasi

11. Mehmonlarni qabul qilish va ularni ro'yxatga olish, talablarini bajarilishini nazorat qiladi va ichki xizmatlar bilan aloqa qiluvchi mehmonxona xodimi?

- A) Mehmonxona ma'muri
- B) Xizmatchi
- C) Shveytsar
- D) Qavat bekasi

12. Mehmonga shaharda harakat qilish, tadbirlarga chiptalar buyurtma berish va restoranda stolni saqlash, temir yo'l va aviachiptalarni bron qilish, bola uchun enaga tashkil etish, mijozning kiyim-kechaklarini saqlashga yordam beradigan mehmonxona xodimi?

- A) Konsiyerj
- B) Xizmatchi
- C) Shveytsar
- D) Qavat bekasi

13. Mijozlarning qo'ng'iroqlarini qabul qilish, maslahat berish va avia chipta (hokazolar)ni bron qilishda yordam beradigan mehmonxona xodimi?

- A) Bron qilish menejeri
- B) Konsiyerj
- C) Shveytsar
- D) Qavat bekasi

14. Ovqat tayyorlash, menyuni rejalashtirish, bo'ysunuvchi xodimlarning faoliyatini muvofiqlashtirish va idishlarning sifatini nazorat qilish kabi vazifalarni amalga oshiruvchi mehmonxona xodimi?

- A) Oshpaz
- B) Barmen
- C) Ofitsant
- D) Bufetchi

15. Jahon sayyohlik tashkiloti tavsiyalariga ko'ra, uch yulduzli mehmonxonalarda har 10 ta xona uchun xodimlarning maqbul soni necha kishi bo'lishi lozim deb belgilangan?

- A) 8 kishi
- B) 10 kishi
- C) 12 kishi
- D) 20 kishi

16. Jahon sayyohlik tashkiloti tavsiyalariga ko'ra, to'rt yulduzli mehmonxonalarda har 10 ta xona uchun xodimlarning maqbul soni necha kishi bo'lishi lozim deb belgilangan?

- A) 12 kishi
- B) 15 kishi
- C) 18 kishi
- D) 20 kishi

17. Jahon sayyohlik tashkiloti tavsiyalariga ko'ra, besh yulduzli mehmonxonalarda har 10 ta xona uchun xodimlarning maqbul soni necha kishi bo'lishi lozim deb belgilangan?

- A) 20 kishi
- B) 15 kishi
- C) 12 kishi
- D) 10 kishi

18. Turizm sohasida iqtisodiy faoliyatning muhim turi?

- A) Mehmonxona industriyasi
- B) Mehmondo'stlik
- C) Mehmondo'stlik sanoati
- D) Mehmonxona

19. Mehmonlarga nisbatan do'stona munosabat bilan ajralib turadigan, mehmondo'stlik tamoyillariga asoslangan xizmat ko'rsatish shakllaridan iborat tadbirkorlik sohasi?

- A) Mehmondo'stlik sanoati
- B) Mehmondo'stlik
- C) Mehmonxona industriyasi
- D) Mehmonxona

20. Butunjahon turizm tashkiloti ekspertlari ko'ra: doimiy (yoki vaqtinchalik) turistlarni tunab qolishlari uchun joy beradigan istalgan ob'ekt?

- A) Turistlarni joylashtirish vositalari
- B) Mehmondo'stlik
- C) Mehmonxona industriyasi
- D) Mehmondo'stlik sanoati

21. Joylashtirish vositalarining ikki asosiy guruhi?

- A) kollektiv va individual
- B) tijorat va ijtimoiy
- C) xususiy va maxsus
- D) mahalliy va xalqaro

22. Turistik mehmonxonalarda to'rt asosiy xizmatlar turlari?

- A) joylashtirish, ovqatlantirish, hordiq chiqarish, maishiy xizmat ko'rsatish
- B) joylashtirish, ovqatlantirish, bronlash, gid xizmati ko'rsatish
- C) joylashtirish, ovqatlantirish, tashish, hordiq chiqarish
- D) joylashtirish, ovqatlantirish, tashish, gid xizmati ko'rsatish

23. Mehmonxonalarda qabul qilish va joylashtirish xizmati bo'limi vazifasiga qaydan xizmat turi kirmaydi?

- A) texnik xizmat ko'rsatish
- B) qabul qilish
- C) ro'yxatga olish
- D) turistlarni nomerlarga joylashtirish

24. Mehmonxonalarda nomer fondidan foydalanish xizmati bo'limi vazifasiga qaydan xizmat turi kirmaydi?

- A) turistlarni nomerlarga joylashtirish
- B) xonalarni tozalash



- C) yashash va qo'shimcha binalar ta'miri
- D) texnik xizmat ko'rsatish

25. Mehmonxonalarda turistlarni nomerlarga joylashtirish xizmati qanday bo'lim tomonidan amalga oshiriladi?

- A) Qabul qilish va joylashtirish xizmati
- B) Nomer fondidan foydalanish xizmati
- C) Tijorat xizmati
- D) Boshqaruv xizmati

26. Mehmonxonalarda turistlarni qabul qilish va ro'yxatga olish xizmati qanday bo'lim tomonidan amalga oshiriladi?

- A) Qabul qilish va joylashtirish xizmati
- B) Nomer fondidan foydalanish xizmati
- C) Tijorat xizmati
- D) Boshqaruv xizmati

27. Mehmonxonalarda joylarni bron qilish xizmati qanday bo'lim tomonidan amalga oshiriladi?

- A) Qabul qilish va joylashtirish xizmati
- B) Nomer fondidan foydalanish xizmati
- C) Tijorat xizmati
- D) Boshqaruv xizmati

28. Mehmonxonalarda turistlarni uyiga yoli boshqa joyga jo'natish qanday bo'lim tomonidan amalga oshiriladi?

- A) Qabul qilish va joylashtirish xizmati
- B) Nomer fondidan foydalanish xizmati
- C) Tijorat xizmati
- D) Boshqaruv xizmati

29. Mehmonxonalarda turistlar bilan hisob-kitoblar qanday bo'lim tomonidan amalga oshiriladi?

- A) Qabul qilish va joylashtirish xizmati
- B) Nomer fondidan foydalanish xizmati
- C) Tijorat xizmati
- D) Boshqaruv xizmati

30. Mehmonxonalarda nomerlarni tozalash qanday bo'lim tomonidan amalga oshiriladi?

- A) Nomer fondidan foydalanish xizmati
- B) Qabul qilish va joylashtirish xizmati
- C) Tijorat xizmati
- D) Boshqaruv xizmati

31. Mehmonxonalarda texnik xizmat ko'rsatish qanday bo'lim tomonidan amalga oshiriladi?

- A) Nomer fondidan foydalanish xizmati
- B) Qabul qilish va joylashtirish xizmati
- C) Tijorat xizmati
- D) Boshqaruv xizmati

32. Mehmonxonalarda nomerlar kosmetik va rejali ta'mirlash qanday bo'lim tomonidan amalga oshiriladi?

- A) Nomer fondidan foydalanish xizmati
- B) Qabul qilish va joylashtirish xizmati
- C) Tijorat xizmati
- D) Boshqaruv xizmati

33. Aniq bir mehmonxona va nomerlarning xizmat ko'rsatish kriteriylari va standartlariga mos kelishi?

- A) Mehmonxonalar klassifikatsiyasi
- B) Mehmondo'stlik
- C) Mehmonxona industriyasi
- D) Mehmonxona

34. Mehmonxonalar klassifikatsiyasi qanday darajalarda tartibga solib turiladi?

- A) xalqaro, milliy va mehmonxonalar zanjiri
- B) mahalliy, mintaqaviy va milliy
- C) xalqaro, mintaqaviy va mahalliy
- D) mehmonxona, mehmonxonalar zanjiri, milliy

35. Mehmonxonalarni tasniflashining "Yulduzlar tizimi" qanday davlatlarda amal qiladi?

- A) Fransiya, Avstruya
- B) Germaniya, Angliya
- C) Gretsiya, Italiya
- D) Germaniya, Italiya

36. Mehmonxonalarni tasniflashining "Toj yoki kalitlar tizimi" qanday davlatda amal qiladi?

- A) Angliya
- B) Germaniya
- C) Gretsiya
- D) Italiya

37. Mehmonxonalarni tasniflashining "Xarflar tizimi" qanday davlatda amal qiladi?

- A) Gretsiya

- B) Germaniya
- C) Angliya
- D) Italiya

38. Mehmonxonalarini tasniflashining "Klass tizimi" qanday davlatda amal qiladi?

- A) Germaniya
- B) Gretsiya
- C) Angliya
- D) Italiya

39. Byudjet shahar markazida joylashgan va minimum qulayliklarga ega bo'lgan mehmonxonalar?

- A) Bir yulduzli
- B) Ikki yulduzli
- C) Uch yulduzli
- D) Besh yulduzli

40. Bir yulduzligiga qo'shimcha bar va restorani bo'lgan turistik klassli mehmonxonalar?

- A) Ikki yulduzli
- B) Bir yulduzli
- C) Uch yulduzli
- D) Besh yulduzli

41. O'rtacha darajadagi, ammo xizmat ko'rsatish darajasi yuqori bo'lgan mehmonxonalar?

- A) Uch yulduzli
- B) Bir yulduzli
- C) Ikki yulduzli
- D) Besh yulduzli

42. Birinchi klassli, juda yuqori sifatli yashash va a'lo darajadagi xizmat ko'rsatish tashkil etilgan mehmonxonalar?

- A) To'rt yulduzli
- B) Bir yulduzli
- C) Ikki yulduzli
- D) Besh yulduzli

43. Yuqori kategoriyali, xizmat ko'rsatish va yashash o'ta yuqori ekstra klassdagi mehmonxonalar?

- A) Besh yulduzli
- B) Bir yulduzli
- C) Ikki yulduzli
- D) To'rt yulduzli

44. Mehmonxonalarda shveysar xizmati necha yulduzli mehmonxonalarda mavjud bo'ladi?
- A) 4 va 5 yulduzli
  - B) 1 va 2 yulduzli
  - C) 2 va 3 yulduzli
  - D) barcha mehmonxonalarda
45. Mehmonlarni tunu-kun qabul qilish xizmati necha yulduzli mehmonxonalarda amalga oshiriladi?
- A) barcha yulduzli mehmonxonalarda
  - B) faqat 1 va 2 yulduzli mehmonxonalarda
  - C) faqat 2 va 3 yulduzli mehmonxonalarda
  - D) faqat 4 va 5 yulduzli mehmonxonalarda
46. Avtomobillarni ijaraga (prokatga) berish xizmati necha yulduzli mehmonxonalarda amalga oshiriladi?
- A) faqat 4 va 5 yulduzli mehmonxonalarda
  - B) faqat 1 va 2 yulduzli mehmonxonalarda
  - C) faqat 2 va 3 yulduzli mehmonxonalarda
  - D) barcha yulduzli mehmonxonalarda
47. Issiq va sovuq suv ta'minoti necha yulduzli mehmonxonalarda amalga oshiriladi?
- A) barcha yulduzli mehmonxonalarda
  - B) faqat 1 va 2 yulduzli mehmonxonalarda
  - C) faqat 2 va 3 yulduzli mehmonxonalarda
  - D) faqat 4 va 5 yulduzli mehmonxonalarda
48. Nomerlarni har kuni tozalash xizmati necha yulduzli mehmonxonalarda amalga oshiriladi?
- A) barcha yulduzli mehmonxonalarda
  - B) faqat 1 va 2 yulduzli mehmonxonalarda
  - C) faqat 2 va 3 yulduzli mehmonxonalarda
  - D) faqat 4 va 5 yulduzli mehmonxonalarda
49. Restoranlar, kafe, barlar, oshxonalar, tayyorlov fabrikalari, bufetlar, oziq-ovqat va qandolat magazinlar turizm industriyasida qanday korxonalar turiga kiradi?
- A) ovqatlantirish
  - B) tashish
  - C) joylashtirish
  - D) ekskursiya
50. Turizmدا ovqatlantirish korxonalar ovqatlanish rejimi bo'yicha qanday turlarga ajratiladi?

- A) to'liq va yarim pansion
- B) ofitsiantlar va o'z-o'ziga xizmat ko'rsatadigan
- C) maxsus va bolalarni ovqatlantirish
- D) kompleks va tanlash asosida ovqatlantirish

51. Ovqatlanish rejimi bo'yicha ovqatlantirish korxonalari qanday turlarga ajratiladi?

- A) to'liq va yarim pansion
- B) ofitsiantlar va o'z-o'ziga xizmat ko'rsatadigan
- C) maxsus va bolalarni ovqatlantirish
- D) kompleks va tanlash asosida ovqatlantirish

52. Xizmat ko'rsatish shakliga ko'ra ovqatlantirish korxonalari qanday turlarga ajratiladi?

- A) ofitsiantlar va o'z-o'ziga xizmat ko'rsatadigan
- B) to'liq va yarim pansion
- C) maxsus va bolalarni ovqatlantirish
- D) kompleks va tanlash asosida ovqatlantirish

53. Mehmonxonalarda turistlarni ovqatlantirishning qanday turlar mavjud?

- A) kompleks va tanlash asosida ovqatlantirish
- B) to'liq va yarim pansion
- C) maxsus va bolalarni ovqatlantirish
- D) ofitsiantlar va o'z-o'ziga xizmat ko'rsatadigan

54. Personal bilan ish olib borishning barcha yo'nalishlarini belgilab olish jarayoni?

- A) personalni rejalashtirish
- B) personalni rivojlantirish
- C) personalni tanlash
- D) personalni joy-joyiga qo'yish

55. Inson resurslarining yangi bilimlarga bo'lgan ehtiyojlarini aniqlash va qondirib borish jarayoni?

- A) Inson resurslarini rivojlantirish
- B) Inson resurslarini rejalashtirish
- C) Inson resurslarini tanlash
- D) Inson resurslarini baholash

56. Xodimlarga ularning faolligini oshirishda har taraflama yordam berish?

- A) Inson resurslarini rivojlantirish
- B) Inson resurslarini rejalashtirish
- C) Inson resurslarini tanlash
- D) Inson resurslarini baholash

57. Kompaniya yoki uning bo'linmasi pirovard yoki oraliq natijalariga inson resurslarining hissalarini aniqlash?
- A) Inson resurslarini baholash
  - B) Inson resurslarini rejalashtirish
  - C) Inson resurslarini tanlash
  - D) Inson resurslarini rivojlantirish
58. Xodimlarning egallab turgan xizmat vazifalariga loyqlik darajasini aniqlash?
- A) Personal ish sifatini baholash
  - B) Personalni rejalashtirish
  - C) Personalni tanlash
  - D) Personalni rivojlantirish
59. Ishlab chiqarish nazorati tizimidan foydalangan holda rahbariyat qarorlari va ishlab chiqarish topshiriqlari ijrosi nazoratini amalga oshirish jarayoni?
- A) Inson resurslarini nazorat qilish
  - B) Inson resurslarini rejalashtirish
  - C) Inson resurslarini tanlash
  - D) Inson resurslarini rivojlantirish
60. Kompaniyada inson resurslarini shakllantirish, rivojlantirish va uning salohiyatidan eng samarali ravishda foydalanish?
- A) Inson resurslarini boshqarishning asosiy maqsadi
  - B) Inson resurslarini rejalashtirish jarayoni
  - C) Inson resurslarini tanlash va joy-joyiga qo'yish tizimi
  - D) Inson resurslarini rivojlantirish
61. Personalni rivojlantirish, uning kasbiy va malaka tarkibini hisobga olish, personalga umumiy va qo'shimcha ehtiyojni aniqlash, xodimlardan foydalanishni nazorat qilishga qaratilgan aniq maqsadga yo'naltirilgan faoliyati?
- A) Personalni rejalashtirish
  - B) Personal ish sifatini baholash
  - C) Personalni tanlash
  - D) Personalni rivojlantirish
62. Inson hayoti davomida egallaydigan xizmat vazifalari va lavozimlari jamlanmasi?
- A) maqsadli karyera
  - B) sub'yektiv karyera
  - C) amaliy karyera
  - D) vertikal karyera
63. Inson hayoti davomida ro'y beradigan qadriyatlar va qiziqishlar o'zgarishi?
- A) sub'yektiv karyera
  - B) maqsadli karyera

- C) amaliy karyera
- D) vertikal karyera

64. Xodim faoliyatning biror sohasida yuqoriga ko'tarilishi, ko'nikmalari, qobiliyati, malakasi hamda faoliyati bilan bog'liq holda rag'batlantirish miqdorining o'zgarishi, hayotda tanlangan yo'li bo'yicha olg'a qarab harakati, mashhur bo'lishi, shuhrat qozonishi?

- A) maqsadli karyera
- B) sub'yektiv karyera
- C) amaliy karyera
- D) vertikal karyera

65. Karyera boshqichlarining izchil ketma-ketligi to'g'ri keltirilgan javobni aniqlang?

- A) dastlabki, tiklanish, o'sish, barqarorlik, yakunlash, nafaqadan so'ng
- B) dastlabki, o'sish, tiklanish, barqarorlik, nafaqadan so'ng, yakunlash
- C) dastlabki, barqarorlik, o'sish, tiklanish, yakunlash, nafaqadan so'ng
- D) dastlabki, barqarorlik, tiklanish, yakunlash, o'sish, nafaqadan so'ng

66. Xizmat pillapoyalaridan ko'tarilish, yangi ko'nikmalar va tajribaga ega bo'lish, malakaning o'rtishi karyeraning qaysi boshqichida erishiladi?

- A) o'sish boshqichida
- B) dastlabki boshqichda
- C) barqarorlik boshqichida
- D) yakunlash boshqichida

67. Ishni o'zlashtirish, ko'nikmalarni rivojlantirish, malakali mutaxassis yoki rahbarning shakllanishi karyeraning qaysi boshqichida erishiladi?

- A) tiklanish boshqichida
- B) dastlabki boshqichda
- C) barqarorlik boshqichida
- D) yakunlash boshqichida

68. Ta'lim olish, turli ishlarda sinab ko'rish karyeraning qaysi boshqichida erishiladi?

- A) dastlabki boshqichda
- B) tiklanish boshqichida
- C) barqarorlik boshqichida
- D) yakunlash boshqichida

69. Mutaxassis yoki rahbar malakasining cho'qqisi chiqishi, o'z malakasini oshirish, yoshlarga murabbiylik qilish karyeraning qaysi boshqichida erishiladi?

- A) barqarorlik boshqichida
- B) tiklanish boshqichida
- C) dastlabki boshqichda
- D) yakunlash boshqichida

70. Nafaqaga chiqish, o'ziga voris tayyorlash, nafaqada faoliyatning yangi turi bilan shug'ullanishga tayyorgarlik ko'rish karyeraning qaysi boshqichida erishiladi?

- A) yakunlash boshqichida
- B) tiklanish boshqichida
- C) dastlabki boshqichda
- D) barqarorlik boshqichida

71. Faoliyatning yangi turi bilan mashg'ul bo'lish karyeraning qaysi boshqichida erishiladi?

- A) nafaqadan so'ng
- B) tiklanish boshqichida
- C) dastlabki boshqichda
- D) barqarorlik boshqichida

72. Xodim o'z kasbiy faoliyati jarayonida rivojlanishning barcha: ta'lim olish, ishga joylashish, kasbiy o'sish, butun salohiyatini namoyon etish, pensiyaga chiqish bosqichlarini bosib o'tishi?

- A) korxonada ichidagi karyera
- B) sub'yektiv karyera
- C) amaliy karyera
- D) vertikal karyera

73. Yaponiya menejmentiga xos bo'lgan ishlab chiqarishning har qanday uchastkasida ishlay olishga qodir bo'lgan rahbar-mutaxassis shakllantirishga qaratilgan karyera?

- A) ixtisoslashtirilmagan karyera
- B) sub'yektiv karyera
- C) amaliy karyera
- D) vertikal karyera

74. Xizmat lavozimi pillapoyalaridan bevosita yuqoriga ko'tarilish, lavozimda o'sish asosida mehnatga to'lanadigan haq oshishi bilan bog'liq karyera?

- A) vertikal karyera
- B) sub'yektiv karyera
- C) amaliy karyera
- D) gorizontal karyera

75. Faoliyatning boshqa turi bilan shug'ullaniladigan lavozimga siljitish yoki korxonada xizmat lavozimlari tizimida qat'iy belgilab qo'yilmagan muayyan xizmat vazifasini bajarishning yuklatilishi?

- A) gorizontal karyera
- B) sub'yektiv karyera
- C) amaliy karyera



D) vertikal karyera

76. Personal martaba (karyera)si boshqichlarining izchil ketma-ketligi to'g'ri keltirilgan javobni aniqlang?

- A) yosh mutaxassis, mutaxassis, menejer, boshqaruvchi, top-menejer
- B) mutaxassis, yosh mutaxassis, top-menejer, menejer, boshqaruvchi
- C) menejer, boshqaruvchi, yosh mutaxassis, mutaxassis, top-menejer
- D) top-menejer, menejer, yosh mutaxassis, mutaxassis, boshqaruvchi

77. Personal martaba (karyera)sining yosh mutaxassislik davri bosqichiga xos xususiyat?

- A) bog'liqlik bo'ysunish
- B) tajriba, konikma, bilimlarni egallash
- C) tashkilotchilik qobilyatini rivojlantirish
- D) kompaniya yoki firma strategik vazifalarni rejalashtirish va hal qilish

78. Personal martaba (karyera)sining boshlang'ich bosqichiga xos xususiyat?

- A) tajriba, konikma, bilimlarni egallash
- B) bog'liqlik bo'ysunish
- C) tashkilotchilik qobilyatini rivojlantirish
- D) kompaniya yoki firma strategik vazifalarni rejalashtirish va hal qilish

79. Personal martaba (karyera)sining boshqaruv faoliyatining boshlanishi bosqichiga xos xususiyat?

- A) tashkilotchilik qobilyatini rivojlantirish
- B) bog'liqlik bo'ysunish
- C) tajriba, konikma, bilimlarni egallash
- D) kompaniya yoki firma strategik vazifalarni rejalashtirish va hal qilish

80. Personal martaba (karyera)sining boshqaruv yuqori darajasi bosqichiga xos xususiyat?

- A) kompaniya yoki firma strategik vazifalarni rejalashtirish va hal qilish
- B) bog'liqlik bo'ysunish
- C) tajriba, konikma, bilimlarni egallash
- D) tashkilotchilik qobilyatini rivojlantirish

81. Personal martaba (karyera)sining yetakchilikni namoyon bo'lishi bosqichiga xos xususiyat?

- A) har taraflama tayyorgarlikka ega bo'lish
- B) kompaniya yoki firma strategik vazifalarni rejalashtirish va hal qilish
- C) tajriba, konikma, bilimlarni egallash
- D) tashkilotchilik qobilyatini rivojlantirish

82. Karyera bosqichlari va menejerlarning yosh nisbati bo'yicha yosh mutaxassis bosqichi?

- A) 25 yosh
- B) 30 yosh
- C) 40 yosh
- D) 50 yosh

83. Karyera bosqichlari va menejerlarning yosh nisbati bo'yicha karyera boshlang'ich bosqichi?

- A) 30 yosh
- B) 40 yosh
- C) 50 yosh
- D) 60 yosh

84. Karyera bosqichlari va menejerlarning yosh nisbati bo'yicha boshqaruv faoliyatini boshlanishi?

- A) 40 yosh
- B) 30 yosh
- C) 50 yosh
- D) 60 yosh

85. Xodimning korxonada xizmat vazifalari, lavozimlari pillapoyalaridan bosqichma-bosqich ko'tarilishi?

- A) karyera dinamikasi
- B) sub'yektiv karyera
- C) amaliy karyera
- D) vertikal karyera

86. Ijtimoiy-sezgi, ko'zlan-gan qadriyatlar, ijtimoiy mezon, ishtiyoq, umidvorlik, qiliqlar, shaxs «ma'na-viy jamg'arma»si shaxsning qanday sifatlari hisoblanadi?

- A) ijtimoiy-psixologik
- B) kasbiy
- C) personal
- D) rahbarlik

87. Energiyasi ichki olamiga yo'naltirilgan kishi?

- A) introvert
- B) ekstravert
- C) xolerik
- D) melanxolik

88. Energiyasi tashqi dunyoga yo'naltirilgan inson?

- A) ekstravert
- B) introvert

- C) xolerik
- D) melanxolik

89. "Ba'zan ma'yus, kamgap va mutlaqo asotsialdek tasavvur uyg'otuvchi, aslida juda yaxshi insonlar sirasiga kiruvchi, shunchaki ijtimoiy aloqalar ularning energiyasini tortib olgan" ushbu xususiyatlar qanday inson temperamentiga xos?

- A) introvert
- B) ekstravert
- C) xolerik
- D) melanxolik

90. "Xushmuomala, ochiq va faol, hamma narsaga ijobiy tomondan yondashuvchi, tashabbus ko'rsatish va yetakchi bo'lishdan qo'rqmaydigan" ushbu xususiyatlar qanday inson temperamentiga xos?

- A) ekstravert
- B) introvert
- C) xolerik
- D) melanxolik

91. Umumiy va barqaror bo'lgan, inson butun hayoti davomida saqlanib turadigan individual xususiyatlar?

- A) temperament
- B) xarakter
- C) odat
- D) ko'nikma

92. Gippokrat temperamentga xos xususiyatlarni tizimga solib, qanday turlarga ajratgan?

- A) xolerik, melanxolik, flegmatik, sangvinik
- B) introvert, melanxolik, flegmatik, sangvinik
- C) xolerik, melanxolik, introvert, sangvinik
- D) ekstravert, melanxolik, introvert, sangvinik

93. Xolerik grekcha "hole" so'zidan olingan bo'lib .... ma'noni anglatadi.

- A) o't
- B) qon
- C) qora o't
- D) shilimshiq modda

94. Sangvinik grekcha "sandus" so'zidan olingan bo'lib .... ma'noni anglatadi.

- A) qon
- B) o't
- C) qora o't
- D) shilimshiq modda

95. Melanxolik grekcha “melanhole” so'zidan olingan bo'lib .... ma'noni anglatadi.

- A) qora o't
- B) o't
- C) qon
- D) shilimshiq modda

96. Flegmatik grekcha “plegma” so'zidan olingan bo'lib .... ma'noni anglatadi.

- A) shilimshiq modda
- B) o't
- C) qon
- D) qora o't

## 1-topshiriq

### «Korporativ madaniyat yoki samaradorlik»?

Anvarov P. kompyuterlar savdo qiladigan kompaniyaning marketing bo'limida rahbar bo'lib ishlaydi. Bozor to'lgan, raqobat keskinlashgan, savdo hajmi pasaygan. Uning savdo vakillari komandasida, asosan oilasiz 25-30 yoshdagi insonlar band. Mijozlarni ushlab va yangi mijozlarni jalb etish uchun ular ko'p, hattoki dam olish kunlari xam ishlar edilar. Bir necha vaqt avval 35 yoshli Anvarov o'z bo'limiga 37 yoshli, 6 yoshli bolasini bir o'zi tarbiyalaydigan, kompyuter texnikasi marketingi bo'yicha tajribali mutaxassisni, Laylo Umarovani ishga olgan edi. Yetarlicha ko'p ishlayotgan Umarova haftasiga 45 soatdan ko'p va dam olish kunlaridan voz kechish ilojisi yo'q edi. Qolganlar esa (bolasi yo'qlar) unga qaraganda ko'proq ishlashar edi, Umarovadan esa uncha mamnun emasdilar. Oxiri borib, shunday bo'ldiki, Umarova ish borasida hammadan orqada qoldi, faoliyat ko'rsatkichlari past. Shunda gurux menejeri 29 yoshli I.Salimova Anvarovdan Umarovani bo'shatishini talab etadi.

Anvarov qanday yo'l tutish kerak? Albatta, kompaniya yetarli bo'lmagan darajada ishlayotgan xodimlarni ushlab turishni o'ziga ep ko'rmaydi. Lekin Anvarov shunga aminki, Umarova yaxshi mutaxassis va yaxshi munosabatga loyiq. Ikki bolaning otasi sifatida uni yaxshi tushunadi. Bundan tashqari rahbariyat tomonidan xodimlarga oila qadriyatlar haqida ko'p gapirilgan. Bu tasdiqlar quruq gap bo'lib qolaveradimi?

### Vazifa

- 1.Vujudga kelgan nizo xarakterini aniqlang va vaziyatni tahlil qiling.
- 2.Ushbu muammoni yechish uchun qanday har-xil takliflar berar edingiz?
- 3.Anvarovni o'rnida bo'lganingizda qanday qaror qabul qilgan bo'lar edingiz.

**Javobingizni asoslang.**

## 2-topshiriq

### “Boshliqni o'rnini kim bosa oladi?”

Ikki yil oldin Dilmurod Usmonov bo'lim boshlig'i etib tayinlangan edi. Shu muddat ichida u birinchi bor betob bo'lib qoldi va ishga chiqolmadi. Baxtga qarshi shu kuni boshqaruvchi bilan bir talay muhim ishlarni hal qilishi kerak edi. Uni hayolida bir qancha fikrlar charx urdi. Bo'limda nima bo'layotgan ekan? Hamkasblari usiz qanday eplashar ekan? Nima uchun hech kim qo'ng'iroq qilmayapti, , maslahatlashmayapti. To'g'ri, ta'til vaqtida Fayziev o'rnimga uncha muhim bo'lmagan vazifalarni bajargan edi, muhimlarini esa qaytishimga qoldirgan. Lekin unda yoz vaqti, jim-jitlik edi. Balki o'rinbosar to'g'risida o'ylab ko'rish kerakdir. Garchand xush yoqmasada Usmonov bu haqda ilk bor o'ylanib qoldi va hayolan vaziyatni tahlil qila boshladi. Vaqtincha

vazifasini bajaruvchi qanday vakolatlarga ega? U tajribani qaerdan oladi. Shundoq ham o‘zining ishlari yetib ortadi, umuman o‘zi bunga rozi bo‘larmikan? Agar rozi bo‘lganda ham uning ishlarini kim bajaradi? Vaqtinchalik vazifasini bajaruvchi imzo qo‘yish huquqiga egami? Agar vaqtinchalik vazifasini bajaruvchi xatolikka yo‘l qo‘ysa, noto‘g‘ri qaror qabul qilsa u holda kim javob beradi. Fayziev boshqa xodimlar bilan til topisharmikan? Balki, Rixsievdir, u har xolda jamoa bilan tez chiqishuvchan.

Bu fikridan Usmonovning harorati ko‘tarildi.

Agar Rixsiev bo‘lim boshlig‘i vazifalarini a‘lo darajada uddalasa nima bo‘ladi. Chunki u yaqindagi malaka oshirishda bo‘lgan va murakkab kompyuter dasturlari bilan ishlashni yaxshi biladi. Balki, shifokor ko‘rsatmalariga rioya qilmasdan, ishga chiqish kerakmikan? Usmonov o‘zini yomon his eta boshladi va hammasini keyinroq o‘ylashga qaror qildi...

### **Vazifa**

1. Bo‘lib o‘tgan vaziyatni tahlil qiling va menejment atamalari asosida xarakterlang.
  2. Usmonovda paydo bo‘lgan savollarga javob berishga harakat qiling va javoblaringizni ifodalang.
  3. Siz Usmonovning rahbarlik uslubini qanday baholaysiz?
  4. Alternativ o‘rinbosarlarning yutuq va kamchiliklarini tahlil eting:  
shtat bo‘yicha o‘rinbosar;  
o‘rindoshlik bo‘yicha vaqtincha vazifasini bajaruvchi.
- Ushbu variantlarning qaysi biri qanday vaziyatlarda ma‘qulroq?

### **3-topshiriq**

#### **“Hissadorlar yangi rahbarni tanlaydilar”**

So‘nggi yilda bundan avval ham ishlari uncha yaxshi bo‘lmagan “Kompleks” yopiq turdagi hissadorlik jamiyatining ishlari yomonlashdi. Talab kamaydi, mahsulot iste‘molchilari to‘lovlarni to‘lashga shoshmadilar. To‘lasalar ham asosan barter qilardilar, natijada ushbu jamiyatning ham debitorlik ham kreditorlik qarzlari ko‘payib ketdi, ishlovchilar esa to‘rt oylab maosh olmadilar. Bosh direktor N. Antonovning fikricha, buning sababi, davlatdagi umumiyqtisodiy inqiroz, respublikada ishlab chiqarish siyosatining yo‘qligi va u takliflarni rad etganligidadir. Direktorlar kengashi boshqaruvchini almashtirish muammosini yechishga to‘g‘ri keldi. Hissadorlarning navbatdagi yig‘ini bahslar ostida o‘tdi va unda bundan avval “Kompleks” ning rahbariyatini tanqid ostiga olgan va olti oy davomida korxonaning ishini yaxshilashga va oyliklarni vaqtida to‘lashga va‘da bergan Sashin K.A. yangi direktor etib tayinlandi. Sashin deyarli bir ovozdan tayinlandi. Yangi rahbar ishini shundan boshladiki, o‘zini tayinlanganidan so‘ng uch kunga, u tanlovdagi bosh raqibi bo‘lgan bosh muhandis Izmaylov A.P. ga har qanday hujjatlarni taqdim qilishni taqiqladi.

Ertasi kuni har narsadan iqtisod qilish bahonasida uning xizmat mashinasini olib qo‘ydi va 50-60 km oralig‘ida joylashgan bo‘linmalar ishini nazorat qilish imkoniyatidan mahrum qildi. Bularning hammasi, bosh muhandis o‘z ishini eplay olmasligi va bosh direktordan hayfsan olib, mukofot pulidan mahrum bo‘lishiga olib keldi.

Yangi direktor bilan ikki oy davom etgan og‘ir ishdan so‘ng Izmaylov ishdan bo‘shashiga to‘g‘ri keldi. Tanlov bo‘lganiga yarim yildan ortiq vaqt o‘tdi, lekin hissadorlik jamiyatidagi ahvol yaxshilanish o‘rniga yomonlashdi. Oyliklar ham kechiktirildi, budget oldidagi qarzlarni ham ko‘paydi, nafaqa fondi oldidagi qarzlarni ham ko‘paydi va “Kompleks” bankrot yoqasiga kelib qolish ehtimoli bor.

### **Rahbar Antonov A.Sh. ning qiziqishlarini himoya qiluvchi 1-guruhga topshiriq:**

Siz bilasizki, hissadorlik jamiyatining moliyaviy ahvolini yomonligining asosiy sababi bu Sizning mahsulotingizning iste‘molchilarining ancha katta debitorlik qarzlari borligidir, lekin Siz bundan chiqib ketish yo‘llarini ko‘rmayapsiz, chunki oluvchilar bilan o‘rnatilgan aloqalarni yo‘qotishni va bozorning yangi segmentiga chiqish olmayapsiz. Shuningdek, oylikning sistematik ravishda kechikishi ishchilarning ko‘pini Sizga qarshi qilib qo‘ygani tushunasiz.

#### **Vaziyatni hal etish uchun savollar:**

1. Siz qaysidir yo‘l bilan direktor o‘rnida qolishiga harakat qilasiz yoki hammasini kengash qaroriga topshirib qo‘yasizmi?
2. Og‘ir moliyaviy ahvolning yaxshilash uchun nima qilish mumkin?
3. Balki o‘zingizni yordamchilaringizni yig‘ilishda bitta jamoa bo‘lib chiqish va ular bilan javobgarlikning taqsimlab olish kerakdir?
4. Siz ishchilar va hissadorlar oldidagi javobgarlikni nimada ko‘rasiz?

### **Yangi rahbar Sashin K.P. ning himoya qiluvchi 2-guruhga topshiriq:**

Siz korxonaning ishlab chiqarishdagi va moliyaviy ahvolini yaxshi bilasiz, lekin nima qilish to‘g‘risidagi aniq ma‘lumot dasturingiz yo‘q va Siz o‘zgarishlar kiritishda kimga suyanishni bilmaysiz.

#### **Vaziyatni hal etish uchun savollar:**

1. Keyingi olti oy ichida qiladigan ishlaringiz dasturini ishlab chiqing.
2. Jamoadagi ijtimoiy-ruhiy ahvolni yaxshilash uchun va shu maqsadni ko‘zlovchi boshqalarni jalb qilish uchun nimalar qilish kerak?

### **Direktorlar kengashini aks ettiradigan 3-guruhga topshiriq:**

Siz jamiyatda ahvol yomonlashayotganini bilasiz, lekin bu vaziyatdan chiqib ketish yo‘llarini ko‘rmayapsiz.

### **Vaziyatni hal etish uchun savollar:**

1. Ushbu vaziyatda Siz nima qilgan bo'lar edingiz?
2. O'zingizni variantingizni taqdim eting.

### **4-topshiriq**

#### **Zamonaviy rahbar ega bo'lishi kerak bo'lgan sifatlar quyidagicha:**

1. Tanlangan biznes sohasida layoqatliligi.
2. Bozor sharoitida samarali harakat qilmoq, menejment, marketingni ikerchikirigacha bilmoq, har qanday vaziyatda optimal xo'jalik natijalarini taqdim etmoq.
3. Bo'ysinuvchilar faoliyatini to'g'ri yo'naltirish, tashkillashtirish, muvofiqlashtirish va nazorat qilish qobiliyati.
4. Yuqori ma'naviy sifatlar: haqqoniylik, adolatlilik, kamtarlik, o'zi va boshqalarga nisbatan yuqori talabchanlik, majburiyat va javobgarlik hissining yetukligi.
5. Ishda birdamlilik va egiluvchanlik, optimal qarorlarni mustaqil va o'z vaqtida qabul qilish, qo'l ostidagilar tomonidan bajarilishiga erishish.
6. Inson psixologiyasini chuqur bilish, odamlar bilan muloqot qilish usullari, yuqori ijodiy salohiyatga ega bo'lgan jamoa shakllantirishni bilish.
7. Hamkasblar o'rtasida fuksiyalarni ratsional taqsimlash, o'zining va hamkasblarining ish natijalarini ob'ektiv baholash.
8. Bo'ysinuchilar bilan o'zaro munosabatda adolatlilik, ishonchni qozonish, jamoada yoqimli ruhiy muhit yaratish.
9. Strategik fikrlash, bozorning rivojlanish tendensiyalarini olindan bilish, o'zining va hamkasblarining ishini istiqbolli tashkil etish.
10. Doimo bilimlarini yangilash, jamoaning o'suvchi talablariga moslashtirish.
11. Ishchilarning kundalik ehtiyojlari, ularning sog'liqlari va mehnatga layoqatliligi to'g'risida qayg'urish.

#### **Savollar:**

1. Keltirilgan menejerga xos bo'lgan sifatlarni ma'qullaysizmi?
2. Sizningcha rahbar-boshqaruvchi yana qanday qo'shimcha sifatlarga ega bo'lishi kerak?
3. Menejerga xos bo'lgan qandaydir spesifik talablar mavjudmi?

### **5-topshiriq**



### **Zamonaviy mutaxassislarga quyidagi sifatlar kerak:**

1. Makroiqtisodiy bilimlarni chuqur bilish.
2. Bozorga taalluqli bo'lgan bilimlarni, ularning rivojlanish qonunlarini bilish.
3. Aniq xodimga asosiy bo'lgan tor mutaxassislikni mukamal o'zlashtirishga intilish.

Bulardan tashqari, ma'suliyat, to'g'rilik, kamtarlik, tartiblilik, jismonan sog'lom bo'lish kabi sifatlar mujassam bo'lishi kerak.

### **Savollar:**

1. Zamonaviy mutaxassis "yuqori darajada" bo'lishi uchun yana qanday sifatlarga ega bo'lishi kerak?
2. O'zbekistonda hududida mutaxassis uchun qaysi sifatlar muhimroq?

## **6-topshiriq**

**Menejerning bosh vazifasi – kompaniya foydasini maksimallashtirish.** Shu bilan birga menejerning jamoa oldidagi ijtimoiy ma'suliyati ham muhim ahamiyat kasb etmoqda, uning aniq harakati mamlakat oldida turgan ijtimoiy muamolarni hal qilishdan iborat bo'ladi.

Shu munosabat bilan 2 ta holat mavjud. Birinchi holat tarafdorlari ijtimoiy masalalarni davlat hal etishi lozim, biznes bo'lsa – faqat "pul qilishi". Ular o'zlarining pozitsiyalarini biznesning ijtimoiy sohadagi harakatlari kompaniya foydasining kamayishiga, harajatlarning o'sishiga va boshqa salbiy oqibatlarga olib kelishi bilan asoslaydilar.

Ikkinchi holat tarafdorlari o'zlarining pozitsiyalarini biznesmenlar jamoa oldida ahloqiy majburiyatlarga egadirlar, va ular qo'llaydigan harakatlari ijtimoiy muamolarni yechilishiga, tadbirkorlarga katta foydasi tegishi, jamoa orasida obro'ga ega bo'lishi mumkinligi bilan izohlaydilar.

### **Savollar:**

1. Siz kimning pozitsiyasini ma'qullaysiz va nima uchun?
2. Sizingcha tadbirkorlar mamlakat oldidagi ijtimoiy majburiyatlarni bajarishi kerakmi va qanday shaklda?
3. Buning natijasidan naf bormi, (moliyaviy munosabatda ham) agar ha bo'lsa, nima uchun?
4. Biznesda ijtimoiy qo'llab-quvvatlash qanday shaklda amalga oshirilishi mumkin:
  - firma miqyosida?
  - mamlakat, hudud miqyosida?

## **7-topshiriq**

**Menejer ishchilarga yoqa bilishi kerak, ularda ijobiy emotsiyalar chiqara bilishi lozim. Quyidagi iboralarni tahlil qiling:**

1. Yaqinlaringizga nisbatan ijobiy munosabatni shakllantiring.
2. Atrofdagilarga qiziqish bilan munosabatda bo'ling.
3. Hamsuhbatingizni diqqat bilan tinglang.
4. O'zingizni boshqalar o'rniga qo'yishga urining.
5. O'zgalarga yordam berishga doim tayyor turing.
6. O'zgalarning kuchli tomonlari va yutuqlarini ko'ra biling. Ularga bu xaqda mulozamat tarzda aytishingiz mumkin.
7. Suhbatdoshingizni tez-tez ismini aytib murojat qiling.
8. Atrofdagilarga nisbatan o'zingizni muloyim va **korrektno** tuting.
9. Fikrlaringizni aniq va tushunarli tarzda bayon eting.
10. Atrofdagilar bilan muloqotda ko'proq "men" va "biz" emas, balki "sen" va "siz" iboralarni ishlatib.
11. Tanqidiy kamchiliklarni bosiqlik va muloyimlik bilan bildiring.

### **Savollar:**

1. Siz ko'rsatilganlarning qaysi birini qo'llaysiz.
2. Sizningcha yana qanday tasavvurlar shaxsiy "imidj" shakllanishida muximroq.

### **8-topshiriq**

1932-yilda "Masusita elektrik Industrial Ko, Ltd" , elektronika va elektrotexnika ishlab chiqarish bo'yicha jahon birinchilaridan bo'lgan yapon kompaniyasiga asos solindi. Bu kungacha mamlakatda bu kompaniyaning "Texniks" va "Panasonik" nomli savdo markalari mashxur.

Ushbu kompaniyaning asoschisi Komasko Masusita menejmentning quyidagi asosiy qoidalarini shakllantirdi:

-ayyorliksiz, to'g'ri bo'l;

-o'z o'ringda xo'jayin bo'l;

-kechagi kun bilan yashama, doimo o'z bilimlaringni takomillashtir;

-atrofdagilarga hurmat va e'tibor bilan munosabatda bo'l;

-har vaqt tashqi dunyoni yodda tut, uning rivojlanish qonunlariga moslash;

-mavjud va olayotgan narsadan minnatdor bo'l;

-jamoadan olayotgan narsamizdan doim qarzdamiz;

-"kim uchun ishlayapman" degan savolni berishdan charchama. Javob faqat bitta

– jamoa uchun.

### **Savollar:**

- 1.Menejmentning ijtimoiy yo'naltirilganligi nimadan iborat?
- 2.Masusitaning menejmentga oid shakllantirgan qoidalarini 10 tagacha yetkazishga harakat qiling .

### **9-topshiriq**

Kim bilan ishlash ma'qulroq, mijoz yoki hamkor bilan? Ushbu savol har bir menejerga taalluqli. Bu yerda quyidagi yondashuvlarni qo'llash mumkin:

- 1.Muloqotlarda ishonchli muhit yaratish.
- 2.Hamkordan muammo to'g'risida batafsilroq so'zlab berishni so'rash. Bu tomonlar holatini to'g'ri aniqlashga yordam beradi.
- 3.Hamkorga vaziyatni chuqurroq tushunishga ko'maklashish.Masalan, suhbat chog'ida qisqa, esda qolarli xulosalar qilib.
- 4.Muammo kengroq yechimga ega bo'lishi uchun, hamkorni ijodiy fikrlashga undash.
- 5.Vujudga kelgan muammoni hal qilishni kechiktirmaslik lozim, bu kelajakda Siz bilan hamkorlik munosabatlarni aniqlashga turki bo'lishini hamkoringizga uqtirishingiz lozim.
- 6.Boshqa imkoniyatlar bilan birgalikda o'zingizni muammoni yechimi bo'yicha shaxsiy qaroringizni bayon eting. Bu holda hamkoringiz qarorni mustaqil tanlaydi, Siz tomondan taklif etilganni bo'lsa, nur ustiga a'lo nur.

### **Savol:**

Qayd etilgan yondashuvlardan, Sizningcha qaysi biri samaraliroq?

### **10-topshiriq**

Yuqori darajadagi menejerning o'rinbosari bo'lishi lozim. Ko'pincha ishlar muvaffaqiyali bo'lishi ularning birgalikdagi o'zaro faoliyatlariga bog'liq. Quyida rahbar va uning o'rinbosarining hamkorlik munosabatlarida amal qilishlari kerak bo'lgan asosiy tamoyillar (o'gitlar) keltirilgan:

#### **Rahbar uchun:**

- 1.O'rinbosarni ish holati to'g'risida to'liq axborotga ega qilish
2. O'rinbosarga nisbatan ob'ektiv munosabda bo'lish. Rahbar o'zining o'rinbosarini shunchaki qo'llash emas, balki uning qiziqishlarini ham himoya qilishi kerak.
- 3.O'rinbosar uchun har qanday yordam berish, axborot olish, tajriba o'rganish.

#### **O'rinbosar uchun :**

- 1.To'g'rilik va oliyjanoblilik. O'rinbosarlik vazifasini bajarayotgan vaqtda olgan axborotlarni shaxsiy mafaatlari yo'lida ishlatmaslik.
2. Sirlilik. Bo'linmalarda bo'layotgan voqealardan hammani voqif etmaslik. Ammo lekin jinoiy ishlarga taalluqli bo'lgan faktlarni sir tutish kerak emas.

### **Savollar:**

1. Barcha tamoyillarni ma'qullaysizmi?
2. Ishni foydasi uchun Sizningcha, yana nimalarni qo'shish kerak?
3. Sizning fikringizga qanday tamoyillardan voz kechish mumkin yoki lozim.
4. Agar Sizni top-menejer etib tayinlasalar, yuqorida keltirilgan tamoyillarga mos holda o'rinbossaringiz bilan o'zaro munosabatda bo'lar edingizmi. O'z holatingizni tushuntiring.

### **11-topshiriq**

Mutaxassislarning fikricha kim ko'p axborotga ega bo'lsa, u hamma narsaga ega bo'ladi, ya'ni buni quyidagi sxemada ko'rish mumkin:

- Kompaniya imidjiga taalluqli xavf va moliyaviy tavakkalchilikni kamaytirishga
- Iste'molchilarning kompaniya tovar va xizmatlariga bo'lgan munosabatini aniqlashga
- Tashqi muhit holatini tahlil qilishga
- Kompaniya strategiyasini amalga oshirishni muvofiqlashtirishga
- Kompaniyaning bozor faoliyatini baholashga
- Reklamaga bo'lgan ishonchni mustahkamlashga
- Qaror qabul qilishda rahbarning ko'magiga
- Shaxsiy tashabbuskorlik imkoniyatlarini tasdiqlashga
- Kompaniya faoliyati samaradorligini oshirishga
- Kompaniyaning raqobatdoshligini oshirishga

### **Savollar:**

1. Keltirilganlardan tashqari aniq va o'z vaqtidagi axborot menejer uchun yana qanday imkoniyatlarni ochishga yordam beradi?
2. Agar Sizni firma menejeri etib tayinlashsa, birinchi navbatda axborot ta'minotining qaysi imkoniyatlaridan foydalangan bo'lar edingiz?

**Mehmonxona xo'jaligida xodimlarni boshqarish fanidan tabalalar bilimni baholash mezonlarini qo'llash bo'yicha ko'rsatmalar**

Menejmetga kirish fanidan talabalarni bilimini baholash O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi tomonidan 2018-yil 26-sentabrda 3069 sonli raqam bilan ro'yxatga olingan "Oliy ta'lim muassasalarida talabalar bilimini nazorat qilish va baholash tizimi to'g'risidagi" Nizomga asosan amalga oshiriladi. Mazkur Nizom O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 5-iyundagi PQ-3775-son "Oliy ta'lim muassasalarida ta'lim sifatini oshirish va ularning mamlakatda amalga oshirilayotgan keng qamrovli islohotlarda faol ishtirokini ta'minlash bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi qaroriga muvofiq oliy ta'lim muassasalarida talabalar bilimini nazorat qilish va baholash tizimini belgilaydi.

Fandan talabalar bilimini nazorat qilish oraliq va yakuniy nazorat turlarini o'tkazish orqali amalga oshiriladi.

Oraliq nazorat semestr davomida ishchi fan dasturining tegishli bo'limi tugagandan keyin talabaning bilim va amaliy ko'nikmalarini baholash maqsadida o'quv mashg'ulotlari davomida o'tkaziladi.

Oraliq nazorat turi har bir fan bo'yicha fanning xususiyatidan kelib chiqqan holda 2-martagacha o'tkazilishi mumkin.

Oraliq nazorat turini o'tkazish shakli va muddati fanning xususiyati va fanga ajratilgan soatlardan kelib chiqib tegishli kafedra tomonidan belgilanadi.

Oraliq nazorat turining topshiriqlari tegishli kafedra professor-o'qituvchilari tomonidan ishlab chiqiladi va mazkur kafedra mudiri tomonidan tasdiqlanadi.

Talabani oraliq nazorat turi bo'yicha baholashda, uning o'quv mashg'ulotlari davomida olgan baholari inobatga olinadi.

Yakuniy nazorat turi semestr yakunida tegishli fan bo'yicha talabaning nazariy bilim va amaliy ko'nikmalarini o'zlashtirish darajasini aniqlash maqsadida o'tkaziladi. Yakuniy nazorat turini o'tkazish shakli tegishli fan bo'yicha kafedra tomonidan belgilanadi. Yakuniy nazorat turi oliy ta'lim muassasasining tegishli fakultet dekani yoki o'quv-uslubiy bo'lim tomonidan ishlab chiqiladigan hamda o'quv ishlari bo'yicha prorektor tomonidan tasdiqlanadigan Yakuniy nazorat turlarini o'tkazish jadvaliga muvofiq o'tkaziladi.

Talabalarning bilimi quyidagi mezonlar asosida:

talaba mustaqil xulosa va qaror qabul qiladi, ijodiy fikrlay oladi, mustaqil mushohada yuritadi, olgan bilimini amalda qo'llay oladi, fanning (mavzuning) mohiyatini tushunadi, biladi, ifodalay oladi, aytib beradi hamda fan (mavzu) bo'yicha tasavvurga ega deb topilganda — 5 (a'lo) baho;

talaba mustaqil mushohada yuritadi, olgan bilimini amalda qo'llay oladi, fanning (mavzuning) mohiyatni tushunadi, biladi, ifodalay oladi, aytib beradi hamda fan (mavzu) bo'yicha tasavvurga ega deb topilganda — 4 (yaxshi) baho;

talaba olgan bilimini amalda qo'llay oladi, fanning (mavzuning) mohiyatni tushunadi, biladi, ifodalay oladi, aytib beradi hamda fan (mavzu) bo'yicha tasavvurga ega deb topilganda — 3 (qoniqarli) baho;

talaba fan dasturini o'zlashtirmagan, fanning (mavzuning) mohiyatini tushunmaydi hamda fan (mavzu) bo'yicha tasavvurga ega emas deb topilganda — 2 (qoniqarsiz) baho bilan baholanadi.

Nazorat turlarini o'tkazish bo'yicha tuzilgan topshiriqlarning mazmuni talabani o'zlashtirishini xolis (obyektiv) va aniq baholash imkoniyatini berishi shart.

Talabalar bilimni baholash 5 baholik tizimda amalga oshiriladi.

Oraliq nazorat turini o'tkazish va mazkur nazorat turi bo'yicha talabani bilimni baholash tegishli fan bo'yicha o'quv mashg'ulotlarini olib borgan professor-o'qituvchi tomonidan amalga oshiriladi.

Yakuniy nazorat turini o'tkazish va mazkur nazorat turi bo'yicha talabani bilimni baholash o'quv mashg'ulotlarini olib bormagan professor-o'qituvchi tomonidan amalga oshiriladi. Tegishli fan bo'yicha o'quv mashg'ulotlarini olib borgan professor-o'qituvchi yakuniy nazorat turini o'tkazishda ishtirok etishi taqiqlanadi.

Yakuniy nazorat turini o'tkazishda kelishuv asosida boshqa oliy ta'lim muassasalarining tegishli fan bo'yicha professor-o'qituvchilari jalb qilinishi mumkin.

Komissiya tarkibi tegishli fan professor-o'qituvchilari va soha mutaxassislari orasidan shakllantiriladi.

Komissiya tarkibiga kelishuv asosida boshqa tashkilotlarning soha mutaxassislari ham jalb qilinishi mumkin.

Talaba tegishli fan bo'yicha yakuniy nazorat turi o'tkaziladigan muddatga qadar oraliq nazorat turini topshirgan bo'lishlari shart.

Oraliq nazorat turini topshirmagan, shuningdek ushbu nazorat turi bo'yicha "2" (qoniqarsiz) baho bilan baholangan talaba yakuniy nazorat turiga kiritilmaydi.

Yakuniy nazorat turiga kirmagan yoki kiritilmagan, shuningdek ushbu nazorat turi bo'yicha "2" (qoniqarsiz) baho bilan baholangan talaba akademik qarzdor hisoblanadi.

Talaba uzrli sabablarga ko'ra oraliq va (yoki) yakuniy nazorat turiga kirmagan taqdirda ushbu talabaga tegishli nazorat turini qayta topshirishga fakultet dekanining farmoyishi asosida ruxsat beriladi.

Bir kunda 1 tadan ortiq fan bo'yicha yakuniy nazorat turi o'tkazilishiga yo'l qo'yilmaydi. Yakuniy nazorat turlarini o'tkazish kamida 2 kun oralig'ida belgilanishi lozim.

Talaba oraliq va (yoki) yakuniy nazorat turini birinchi marta qayta topshirishdan o'ta olmagan taqdirda, fakultet dekani tomonidan komissiya tuziladi. Komissiya tarkibi tegishli fan bo'yicha professor-o'qituvchi va soha mutaxassislari orasidan shakllantiriladi.

Ikkinchi marta oraliq va (yoki) yakuniy nazorat turini o'tkazish va talabani baholash mazkur komissiya tomonidan amalga oshiriladi.

Baholash natijasidan norozi bo'lgan talabalar fakultet dekani tomonidan tashkil etiladigan Apellatsiya komissiyasiga apellatsiya berish huquqiga ega. Apellatsiya komissiyasi tarkibiga talabani baholashda ishtirok etmagan tegishli fan professor-o'qituvchilari orasidan komissiya raisi va kamida to'rt nafar a'zo kiritiladi. Talaba baholash natijasidan norozi bo'lgan taqdirda, baholash natijasi e'lon qilingan vaqtdan boshlab 24 soat davomida apellatsiya berishi mumkin. Talaba tomonidan berilgan apellatsiya Apellatsiya komissiyasi tomonidan 2 kun ichida ko'rib chiqilishi lozim. Talabani apellatsiyasini ko'rib chiqishda talaba ishtirok etish huquqiga ega. Apellatsiya komissiyasi talabani apellatsiyasini ko'rib chiqib, uning natijasi

bo'yicha tegishli qaror qabul qiladi. Qarorda talabaning tegishli fanni o'zlashtirgani yoki o'zlashtira olmagani ko'rsatiladi. Apellatsiya komissiyasi tegishli qarorni fakultet dekani va talabaga yetkazilishini ta'minlaydi.

Talabalar bilimni baholash tegishli fan bo'yicha professor-o'qituvchi tomonidan Talabalarning fanlarni o'zlashtirishini hisobga olish jurnalida (bundan buyon matnda Jurnal deb yuritiladi) qayd etib boriladi. Professor-o'qituvchi qo'shimcha ravishda talabalar bilimni baholashni elektron tizimda ham yuritishi mumkin.

1-jadval

**Baholashni 5 baholik shkaladan 100 ballik shkalaga o'tkazish  
JADVALI**

5 baholik shkala	100 ballik shkala	5 baholik shkala	100 ballik shkala	5 baholik shkala	100 ballik shkala
5,00 — 4,96	100	4,30 — 4,26	86	3,60 — 3,56	72
4,95 — 4,91	99	4,25 — 4,21	85	3,55 — 3,51	71
4,90 — 4,86	98	4,20 — 4,16	84	3,50 — 3,46	70
4,85 — 4,81	97	4,15 — 4,11	83	3,45 — 3,41	69
4,80 — 4,76	96	4,10 — 4,06	82	3,40 — 3,36	68
4,75 — 4,71	95	4,05 — 4,01	81	3,35 — 3,31	67
4,70 — 4,66	94	4,00 — 3,96	80	3,30 — 3,26	66
4,65 — 4,61	93	3,95 — 3,91	79	3,25 — 3,21	65
4,60 — 4,56	92	3,90 — 3,86	78	3,20 — 3,16	64
4,55 — 4,51	91	3,85 — 3,81	77	3,15 — 3,11	63
4,50 — 4,46	90	3,80 — 3,76	76	3,10 — 3,06	62
4,45 — 4,41	89	3,75 — 3,71	75	3,05 — 3,01	61
4,40 — 4,36	88	3,70 — 3,66	74	3,00	60
4,35 — 4,31	87	3,65 — 3,61	73	<b>3,0 dan kam</b>	<b>60 dan kam</b>

2-jadval

**Oliy ta'limda talabalar o'zlashtirishini baholash tizimlarini qiyosiy taqqoslash  
JADVALI**

Taklif etilayotgan O'zbekiston tizimi	Rossiya tizimi (MDU)*	Yevropa kredit transfer tizimi (ECTS — European Credit Transfer System)	Amerika tizimi (A- F)	Britaniya tizimi (%)	Yaponiya tizimi (%)	Koreya tizimi (%)	O'zbekiston tizimi (%)

“5”	“5”	“A”	“A+”	70 —	80 — 100	90 — 100	90 — 100
			“A”	100			
			“A-”	65 — 69			
“4”	“4”	“B”	“B+”	60 — 64	70 — 79	80 — 89	70 — 89,9
		“C”	“B”	50 —			
			“B-”	59			
“3”	“3”	“D”	“C+”	45 — 49	60 — 69	70 — 79	60 — 69,9
		“E”	“C”	40 — 44			
			“C-”				
			“D+”				
			“D”				
			“D-”				
“2”	“2”	“FX”	“F”	0 —	0 — 59	0 — 59	0 — 59,9
		“F”		39			

*(Qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi, 26.09.2018-y., 10/18/3069/1965-son;  
Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi, 28.07.2021-y.,*



# Fanga kirish

## Reja:

1. “Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish” fanining maqsad va vazifalari
2. “Xodimlar”, “kadrlar”, “mehnat resurslari” kabi boshqaruv ob’ektlari
3. Korxonada va tashkilot xodimlari an’anaviy uch toifaga bo’linishi: rahbarlar, mutaxassislar va ijrochilar

## “Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish” fanining maqsad va vazifalari

Mehmonxona xo'jaligida xodimlarni to'g'ri boshqarish asosida ular salohiyatidan samarali foydalanish turizm xizmatlar bozorida korxonaning iqtisodiy muvaffaqiyatini ta'minlovchi omillardan biri bo'lib hisoblanadi.



**Fanni o'qitishdan maqsad** - talabalarga mehmonxona xo'jaligining rivojlanishi, mehmonxonadagi qo'shimcha xizmat turlarini, mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish bo'yicha ilmiy-tadqiqot ishlarini olib borish bo'yicha yo'nalish ixtisosligiga mos bilim, ko'nikma va malaka shakllantirishdir.

## “Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish” vazifalari

mehmonxonalarda mehnat resurslarini boshqarish xususiyatlarini aniqlash

kadrlarni rejalashtirish mohiyatini o'rganish

kadrlarni optimal tanlashni tahlil qilish

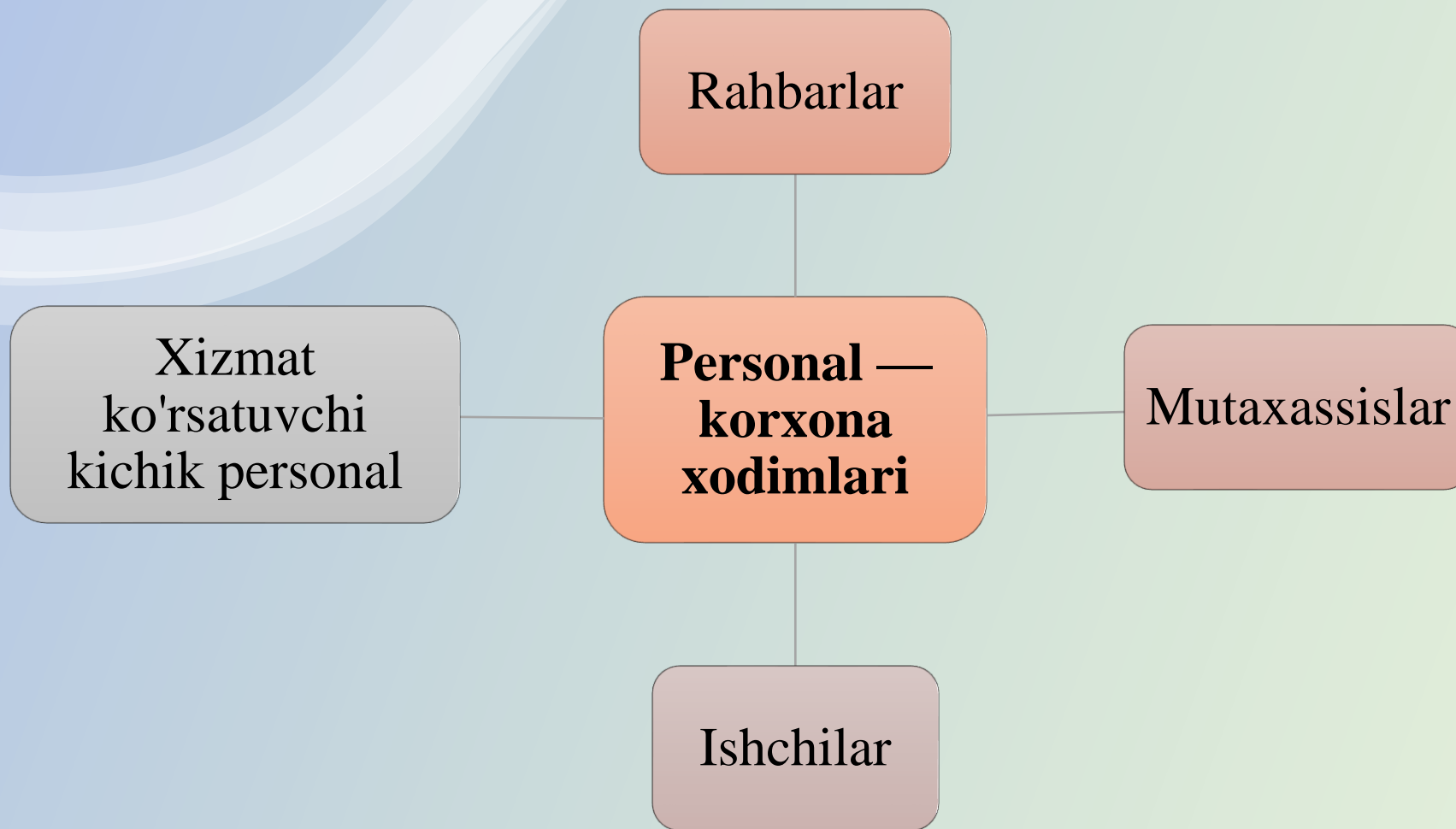
kadrlar bilan ishlash tizimidagi innovatsiyalarni o'rganish

kadrlarga doir yangiliklarni joriy etish va qarorlar qabul qilishni o'rgatish

Fanning vazifalari



# “Xodimlar”, “kadrlar”, “mehnat resurslari” kabi boshqaruv ob’ektlari

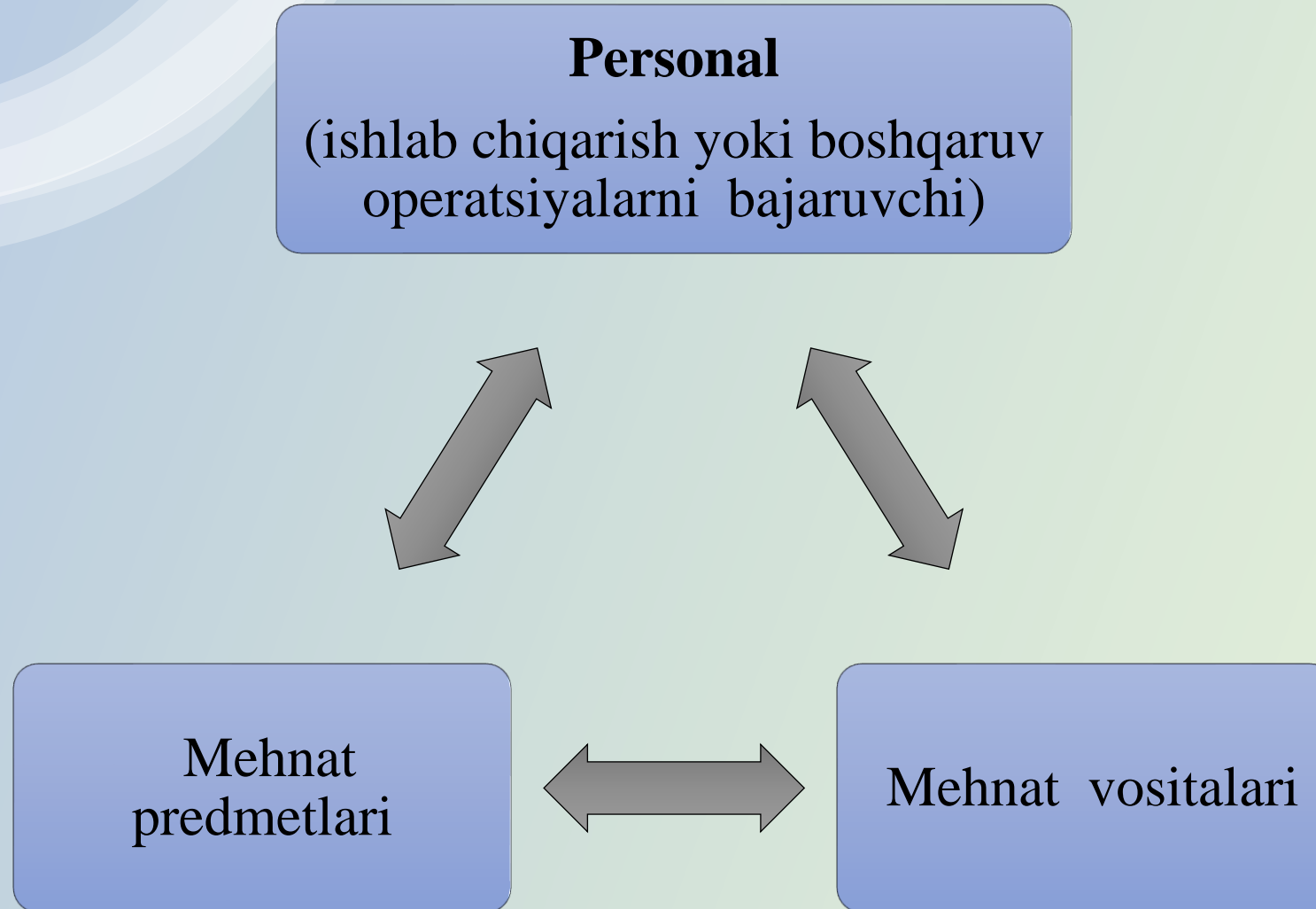


**Personalni boshqarish**



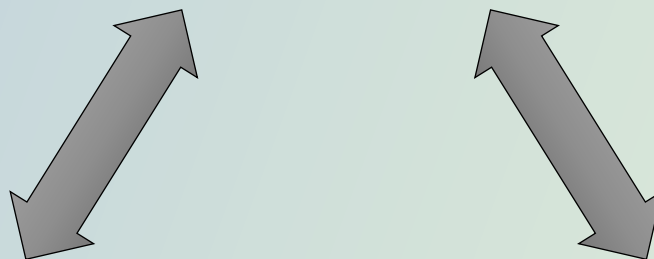
**Inson resurslarini boshqarish**

# “Xodimlar”, “kadrlar”, “mehnat resurslari” kabi boshqaruv ob’ektlari

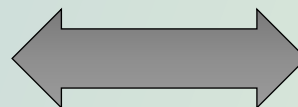


# “Xodimlar”, “kadrlar”, “mehnat resurslari” kabi boshqaruv ob’ektlari

Ishlab chiqarish jarayonida  
ishtirokiga ko’ra



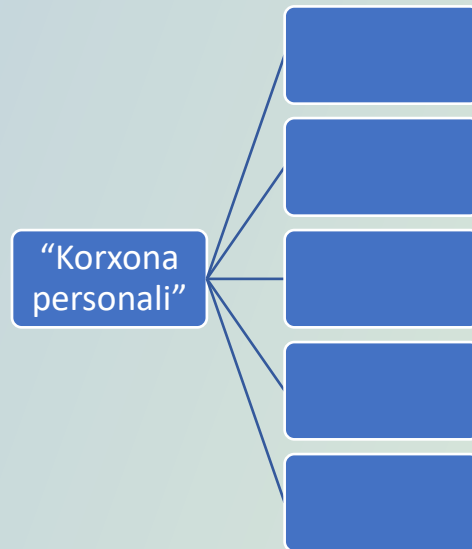
Ishchilar



Xizmatchilar

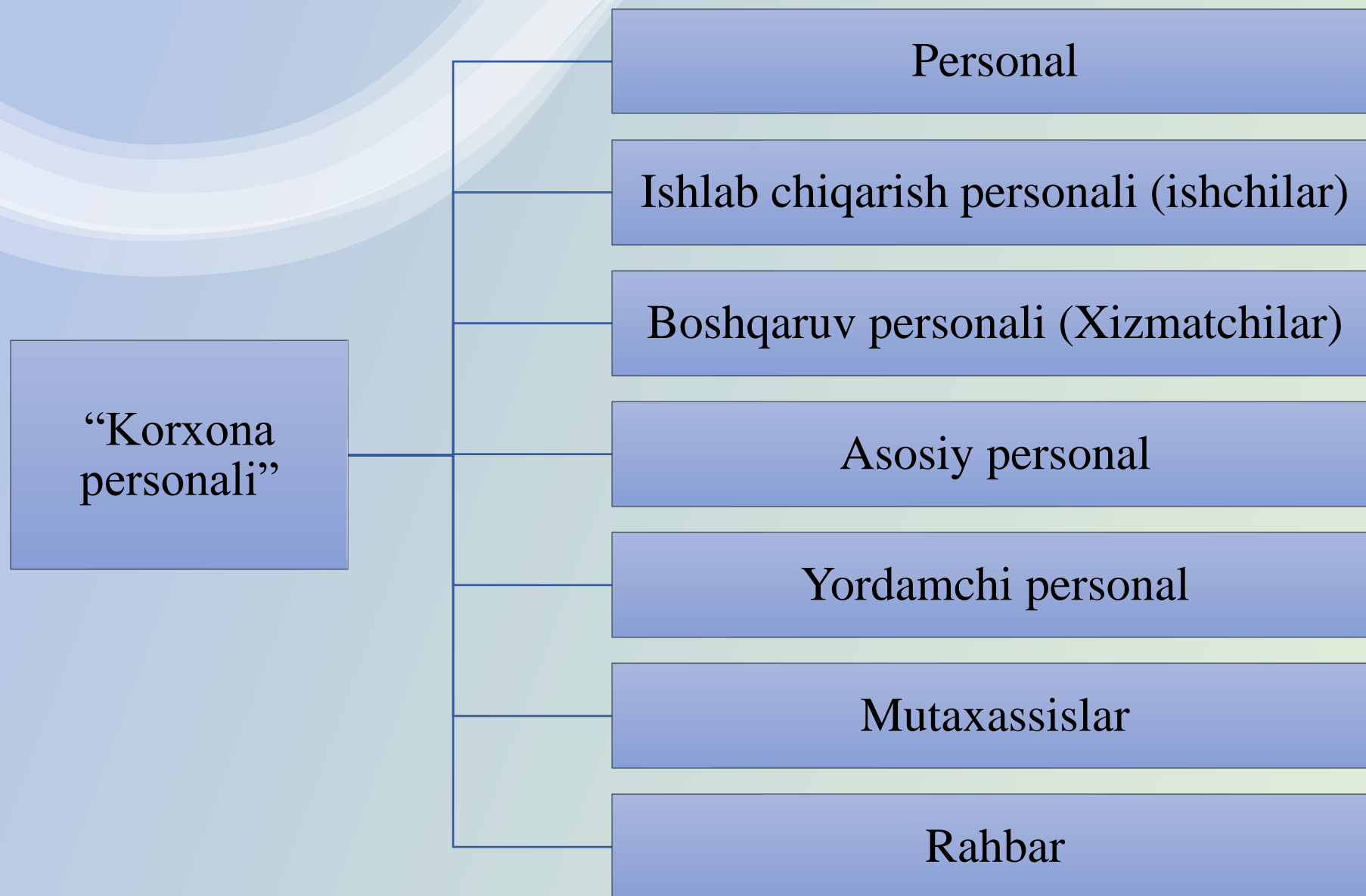
“Xodimlar”, “kadrlar”, “mehnat resurslari” kabi boshqaruv ob’ektlari

**Personalni boshqarish** - korxonada, firma darajasida ishchi kuchi potensialining normal rivojlanishi, amal qilishi va undan samarali foydalanish yuzasidan o'zaro bog'langan tashkiliy-iqtisodiy va ijtimoiy chora-tadbirlar tizimidir.





# “Xodimlar”, “kadrlar”, “mehnat resurslari” kabi boshqaruv ob’ektlari



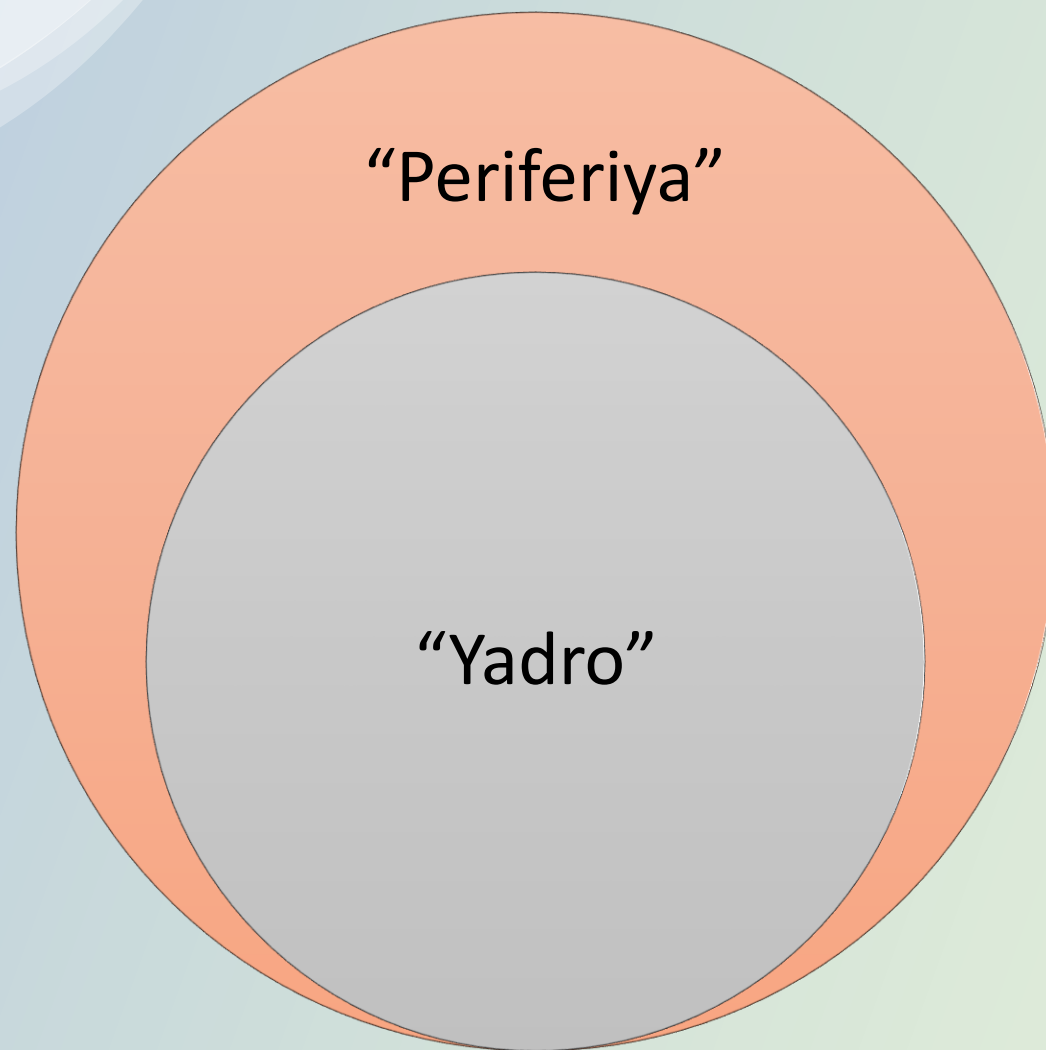
**“Xodimlar”, “kadrlar”, “mehnat resurslari” kabi boshqaruv ob’ektlari**

**Ishchilar - mehnat birligi emas,  
balki kompaniya salohiyati va  
innovatsiyalar manbai**

(Hewlett Packart, IBM)

**“Xodimlar”, “kadrlar”, “mehnat resurslari” kabi boshqaruv ob’ektlari**

**“Egiluvchan firma Model-1 (Atkinson (1984 yil))**



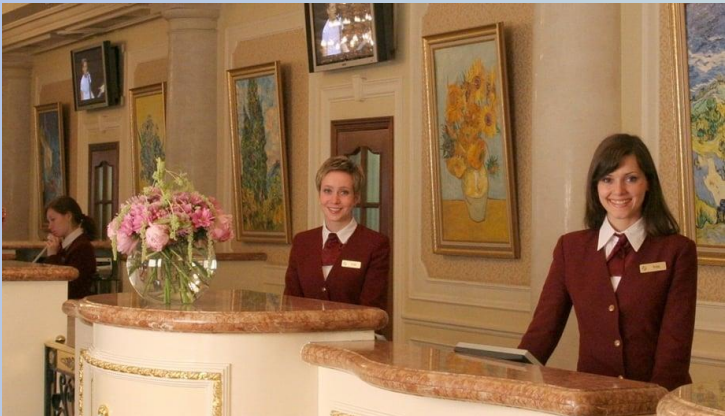
# Mehmonxona xodimlari

## Mehmonxona ma'muri



Mehmonxona menejeri, mehmonlarni qabul qilish va ularni ro'yxatga olish bilan shug'ullanadi. Mehmonlarning talablarini bajarilishini nazorat qiladi va ichki xizmatlar bilan aloqa qiladi.

Ma'murlar alohida ma'lumot olmaydilar, lekin ruhan chidamli va intizomli, tashkilotchilik mahoratiga ega va yaxshi psixolog bo'ladilar.



Kichik mehmonxomalarda ma'murlarlar kassir va bron qilish menejeri funktsiyalarini bajaradilar.

# Mehmonxona xodimlari

## Швейцар (eshik og'asi)



Port'ye deb ham ataladigan eshik og'asi "mehmonxonaning qalbi" hisoblanadi. Chunki u birinchilardan bo'lib mehmonlarni kutib oladi va ularni ma'murga olib boradi.

Kichik mehmonxonalarda eshik og'asi ham mehmonxona ma'muri hisoblanadi. Bundan tashqari, eshik og'asi pochta, mehmonlarning telefon qo'ng'iroqlari va mehmonlar ro'yxatini yuritish bilan shug'ullanadi.

# Mehmonxona xodimlari

---

## Xizmatchi (Горничная)

Mehmonxona biznesida eng ko'p talab qilinadigan kasb, chunki u tozalikni ta'minlaydi. Ushbu lavozim maxsus ma'lumotni talab qilmaydi.

---

Xizmatchining faoliyati juda xilma-xildir va og'ir jismoniy mehnat bilan bog'liq. Chunki zamonaviy tozalash uskunalari odamni to'liq almashtira olmaydi, masalan: to'shakni tartibga keltirish, unutilgan narsalarni to'plash, ichki ko'rinishini tekshirish.

---

Xizmatchilar vazifasiga tozalashdan tashqari, kir yuvish va dazmollash ham kiradi. Bundan tashqari, maxsus dastur bo'yicha mehmonlarga yordam berish uchun chaqirilishi mumkin.

---



# Mehmonxona xodimlari

## Konsiyerj (Консьерж)



Mehmonxonaning har bir mehmoniga g'amxo'rlik qiladi va uning tashvishlari tufayli tasodifiy mehmon ko'pincha doimiy mijozga aylanadi.

Konsiyerj xizmati bir qator xizmatlarni taqdim etadi. Shu jumladan, mehmonga shaharda harakat qilish, tadbirlarga chiptalar buyurtma berish va restoranda stolni saqlash, temir yo'l va aviachiptalarni bron qilish, bola uchun enaga tashkil etish, mijozning kiyim-kechaklarini saqlashga yordam beradi.

# Mehmonxona xodimlari

## Mehmonxonalarni bron qilish menejeri



Bron menejeri mijozlarning qo'ng'iroqlarini qabul qiladi, maslahat beradi va avia chipta (xokazolar)ni bron qiladi. Menejer malakali nutqqa ega bo'lishi, telefonda samarali suhbatlashish qobiliyatiga ega bo'lishi, o'z shahridagi mehmonxona sohasini mukammal bilishi kerak.



# Mehmonxona xodimlari

## Oshpaz (Повар)



Oshpazlik aynan mehmonxona xo'jaligiga xos kasb emas, biroq har qanday obro'li mehmonxona yuqori malakali oshpazga ega bo'lishga intiladi. Ko'plab mehmonxonaning o'zing oshxonasi orqali shuhrat qozonadi, buning natijasida ko'proq mehmonlarga ega bo'ladi.

Oshpazning vazifalariga ovqat tayyorlash, menyuni rejalashtirish, bo'ysunuvchi xodimlarning faoliyatini muvofiqlashtirish va idishlarning sifatini nazorat qilish kiradi.

## Mehmonxona xodimlari

Mehmonxona ishi bilan shug'ullanadigan xodimlar soni ko'p jihatdan mehmonxonaning holatiga bog'liq. Jahon sayyohlik tashkiloti tavsiyalariga ko'ra, **uch yulduzli** mehmonxonada 10 ta xona uchun xodimlarning maqbul soni 8 kishini, **to'rt yulduzli** mehmonxonada – 12 kishini, **besh yulduzli** mehmonxonada - 20 kishini tashkil qiladi.

# **MEHMONXONALARNING TURLARI VA ULARNING FUNKTSIONAL VAZIFALARI**

Reja:

1. Mehmonxonalarning turizm sohasida tutgan o'рни
2. Mehmonxona biznesi rivojlanish tarixiy bosqichlari
3. Zamonaviy mehmonxonalarning turlari
4. Mehmonxonalarning funktsional vazifalari
5. Mehmonxonalarni tasniflash tizimi
6. Xizmat ko'rsatuvchi korxonalar markasi
7. Xalqaro mehmonxonalar zanjiri va ularning afzalliklari

## **Mehmonxonalarning turizm sohasida tutgan o'рни**

**Mehmonxona industriyasi** - turizm sohasida iqtisodiy faoliyatning muhim turi.

**Mehmondo'stlik** - insoniyatning fundamental tushunchalari biri.

**Mehmondo'stlik sanoati** - mehmonlarga nisbatan do'stona munosabat bilan ajralib turadigan, mehmondo'stlik tamoyillariga asoslangan xizmat ko'rsatish shakllaridan iborat tadbirkorlik sohasidir.

# **Туристларни жойлаштириш воситалари**

Бутунжаҳон туризм ташкилоти (БТТ) экспертлари кўра: **“Туристларни жойлаштириш воситалари” доимий (ёки вақтинчалик) туристларни тунаб қолишлари учун жой берадиган исталган объект.**

Жойлаштириш воситалари икки асосий гуруҳга бўлинади:

- 1) Коллектив жойлаштириш воситалари
- 2) Индивидуал жойлаштириш воситалари

# Туристларни жойлаштириш воситалари

БТТ экспертлари фикрича туристларни коллектив жойлаштириш воситалари:

- ✓ саёҳатчига хона ёки бошқа бинода кечаси тунаб қолишга жой бериши мумкин бўлган объект;
- ✓ жойлар сони алоҳида оила бирлиги аъзолари сонидан кам бўлмаслиги;
- ✓ барча жойлар ушбу бинодаги тижорат типдаги ягона раҳбариятга бўйсунishi лозим

# Туристларни жойлаштириш воситалари



Коллектив жойлаштириш  
воситалари



Меҳмонхоналар ва  
аналогик бинолар

Махсуслаштирилган  
ва бошқа коллектив  
бинолар

# Туристларни жойлаштириш воситалари

Халқаро тавсияларга кўра туристларни жойлаштириш воситаларининг 4 гуруҳи:

Меҳмонахоналар  
ва аналогик  
корхоналар

Тижорат ва  
ижтимоий  
жойлаштириш  
воситалари

Махсуслаштирилган  
жойлаштириш  
воситалари

Хусусий  
жойлаштириш  
воситалари



# Туристларни жойлаштириш воситалари

## 1-гурӯҳ

Меҳмонахоналар ва  
аналогик корхоналар

Меҳмон-  
хоналар

Пансио-  
натлар

Пляж  
меҳмон-  
хоналари

Номерлари  
бор клублар

Меҳмонлар  
учун уйлар



# Туристларни жойлаштириш воситалари

## 2-гурӯҳ

### Тижорат ва ижтимоий жойлаштириш воситалари

Туристик  
базалар

Арзон  
(бюджетли)  
меҳмон-  
хоналар

Туристик  
кемпинглар

Туристик  
қишлоқ  
(уйлар  
гурӯҳи)

Бунгало

Ижтимоий  
туризм  
корхоналари



# Туристларни жойлаштириш воситалари

## 3-гурӯҳ

### Махсуслаштирилган жойлаштириш воситалари

Даволаш  
меҳмон-  
хоналари

Меҳнат ва  
дам олиш  
лагерлари

Жойлашти-  
ришнинг  
транспорт  
воситалари

Меҳмон-  
хона

Бошпана ва  
чайлалар

Алпмеҳмон-  
хона



# Туристларни жойлаштириш воситалари

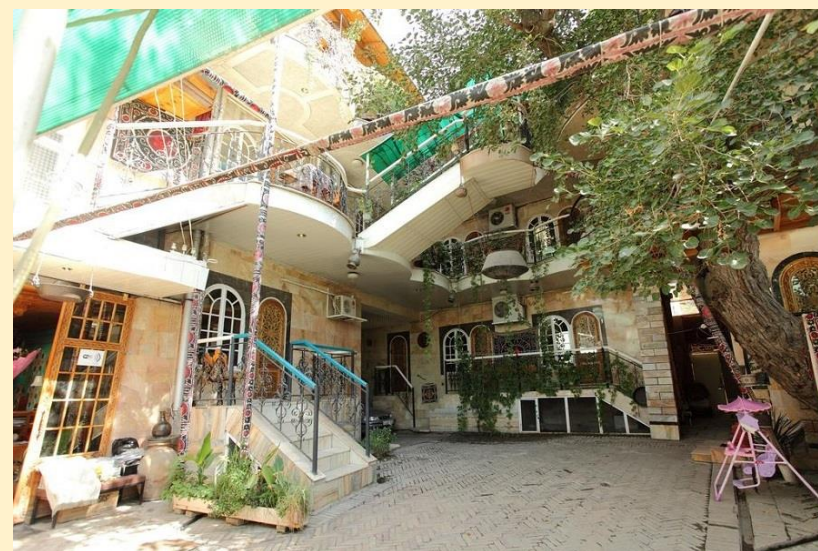
## 4-гурӯҳ

Хусусий жойлаштириш воситалари

Хусусий уйлар  
(меҳмонхона)

Хусусий агентлардан  
ижарага олинган жой

Аҳоли орасидаги  
қариндошларникига  
жойлаштириш



# Туристларни жойлаштириш воситалари

**Туристтик меҳмонхона** - бу меҳмонхоналарнинг алоҳида тури бўлиб, туристларга саёҳат билан боғлиқ хизматларни таклиф этади.

## Туристтик меҳмонхоналарда тўрт асосий хизматлар турлари

1) Жойлаштириш

2) Овқатлантириш

3) Ҳордиқ  
чиқариш

4) Маиший хизмат  
кўрсатиш

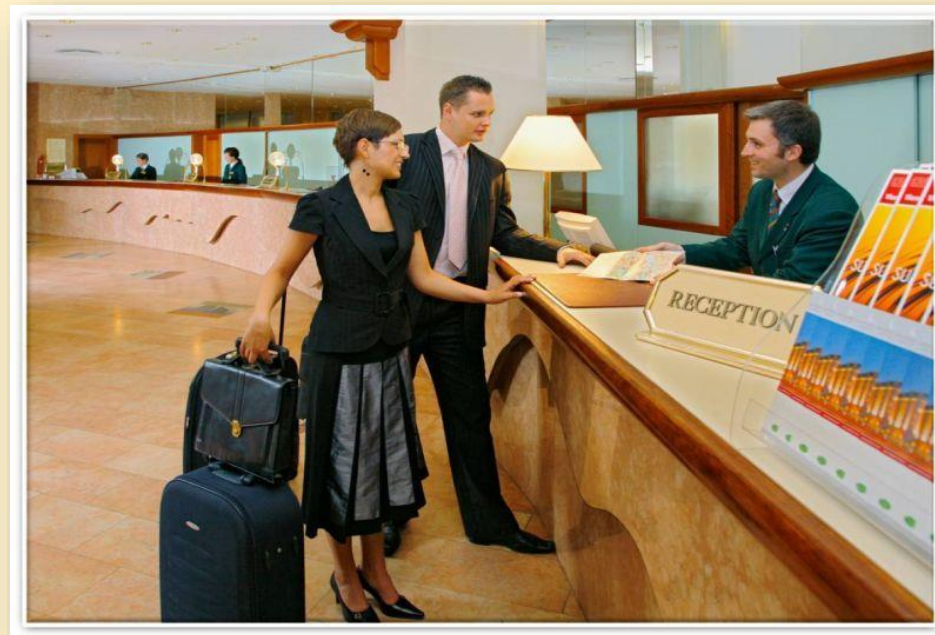
# Меҳмонхоналарда туристларга хизмат кўрсатишнинг технологик схемаси

Меҳмонхонада туристларга хизмат кўрсатишнинг ёпиқ технологик цикли бўйича асосий хизматлар турлари:

1. Қабул қилиш ва жойлаштириш хизмати
2. Номер фондидан фойдаланиш хизмати
3. Тижорат хизмати
4. Техник муҳандислик хизмати
5. Бошқарув хизмати

# 1. Қабул қилиш ва жойлаштириш хизмати

- Қабул қилиш
- Рўйхатга олиш
- Туристларни номерларга жойлаштириш
- Ҳисоб-китоблар
- Жойларни брон қилиш
- Туристларни уйига ёки бошқа жойга жўнатиш



# 1. Қабул қилиш ва жойлаштириш хизмати

Жойлаштириш ишларини **менежер** томонидан бошқарилади.

Унга:

- Рўйхатга олиш бюроси
- Портъе
- Администраторлар
- Хизмат кўрсатиш бюроси
- Швейцарлар
- Гардеробчилар
- Юк сақлаш камераси ходимлари
- Брон қилиш хизматлари бўйсунди.





## 2. Номер фондидан фойдаланиш хизмати

- Яшаш ва қўшимча бинолар таъмири
- Техник хизмат кўрсатилиши
- Туристларни жойлаштиришга тайёрлаш
- Тозалаш
- Косметик ёки режали таъмирлаш учун номерларни фойдаланишдан чиқариш



# **Ахборотлар технологияси комплекси асосида брон қилиш тизими**

- Меҳмонхона буюртмаси бўйича номерларни брон қилиш
- Бошқа меҳмонхоналар буюртмаси бўйича номерларни брон қилиш
- Ягона брон қилиш тизимлари
- Турли транспорт турларига чипталарни брон қилиш
- Мижозлар билан автоматлаштирилган ҳисоб-китоблар
- Номер фондини режалаштириш
- Ходимлар иш ҳақларини ҳисоблаш
- Моддий қийматларни ҳисоблаш,
- Бухгалтерия ҳисобини юритиш ва бошқа вазифалар

# Меҳмонхоналарда қўшимча ва ёрдамчи хизматлар бўлими

- Экскурсион бюро,
- Ўз хўжалиги
- Иш, конгресс ва бизнес турларни таъминлаш бўйича махсус бюро
- Гид-таржимонлар, конференс-зал, кабинет, оргтехника
- Сартарошхона ва косметик салонлар
- Кир ювиш хизмати
- Ателъе, тикиш ва оёқ кийим устахонаси
- Маиший хизматлар устахоналари
- Болаларга қараш хизмати
- Тиббий хизматлар бўлими
- Кимёвий тозалаш
- Ижара хизмати
- Бошқа хизматлар

# Меҳмонхоналар таснифи ва меҳмонхона турлари

**Меҳмонхоналар классификацияси** – аниқ бир меҳмонхона ва номерларнинг хизмат кўрсатиш критерийлари ва стандартларига мос келиши

Ҳар бир давлатда қабул қилинган классификация стандартларнинг сифат параметрлари амал қилади.

Меҳмонхоналар классификацияси: 1) халқаро, 2) миллий, 3) меҳмонхоналар занжири уюшмалари ва иттифоқлари даражасида тартибга солиб турилади.

# Меҳмонхоналар таснифи ва меҳмонхона турлари

Ҳозирда 30 дан ортиқ классификацияси мавжуд:

- 1) Юлдузлар тизими (1 дан 5 гача);
- 2) Ҳарфлар тизими (А,В,С,Д);
- 3) Тожлар ёки калитлар тизими;
- 4) Балл тизими;
- 5) Разрядлар тизими ва бошқалар.



Дунёда ягона тизимнинг юзага келиши учун давлатларнинг миллий анъаналари, маданий-тарихий фарқлари сифат критерийларига тўсиқ бўлади.

# Меҳмонхоналар таснифи ва меҳмонхона турлари

Франция, Австрия, Венгрия, Россия ва б.	Германия	Англия	Греция	Италия
*	1 класс	2 тожли	D	
**	2 класс	3 тожли	C	3 категория
***	3 класс	4 тожли	B	2 категория
****	4 класс	5 тожли	A	1 категория
*****	5 класс	6 тожли	De Luxe	

## Buyuk Britaniya turagentlik assotsiatsiyasining tasnifi bo'yicha yulduzli mehmonxonalarning tasniflanishi

*	Bir yulduzli	Byudjet shahar markazida joylashgan va minimum qulayliklarga ega bo'lgan mehmonxonalar
**	Ikki yulduzli	Bir yulduzligiga qo'shimcha bar va restorani bo'lgan turistik klassli mehmonxonalar
***	Uch yulduzli	O'rtacha darajadagi, ammo xizmat ko'rsatish darajasi yuqori bo'lgan mehmonxonalar
****	To'rt yulduzli	Birinchi klassli, juda yuqori sifatli yashash va a'lo darajadagi xizmat ko'rsatishni tashkil etilgan mehmonxonalar
*****	Besh yulduzli	Yuqori kategoriyali, xizmat ko'rsatish va yashash o'ta yuqori ekstra klassdagi mehmonxonalar

# ЧТО ТРЕБУЕТ ОТ ГОСТИНИЦ НОВЫЙ ЗАКОН

	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
горячее и холодное водоснабжение	●	●	●	●	●
система отопления	●	●	●	●	●
круглосуточный лифт	●	●	●	●	●
кондиционер		●	●	●	●
телефонная связь	внутренняя	внутренняя	внутренняя и городская	внутренняя, городская, междугородняя, международная	внутренняя, городская, междугородняя, международная
площадь однокомнатного одноместного номера (м <sup>2</sup> )	9	9	9	14	14
площадь однокомнатного двухместного номера (м <sup>2</sup> )	12	12	12	16	16
санузел в номере	●	●	●	●	●
круглосуточный приём посетителей	●	●	●	●	●
ежедневная уборка номера	●	●	●	●	●
смена постельного белья	1 раз в 5 дней	1 раз в 3 дня	1 раз в 3 дня	1 раз в 2 дня	ежедневно
смена полотенец	1 раз в 3 дня	1 раз в 3 дня	ежедневно	ежедневно	ежедневно
предоставление утюга и гладильной доски	●	●			
стирка и глажение, химчистка			●	●	●
туристические услуги		●	●	●	●
охранная сигнализация, видеонаблюдение в общественных зонах				●	●
аренда (прокат) автомобиля				●	●
парковка				●	●
спортивно-оздоровительный центр, плавательный бассейн или сауна; магазины				●	●
организация встреч и проводов; вызов такси; аренда (прокат) автомобиля;				●	●
служба поиска проживающих				●	●
швейцар				●	●
поднос багажа					●
ресторан или другие типы предприятий питания			●	●	●



# Меҳмонхоналар таснифи ва меҳмонхона турлари

Ҳар бир юлдуз категорияси маълум стандартлар талабларига жавоб бериши англатади:

- 1) Бинолар ва иншоотлар;
- 2) Меҳмонхона номерлари;
- 3) Ҳаёт хавфсизлигини таъминлаш тизими;
- 4) Қулайлик даражаси;
- 5) Асосий, қўшимча ва ёрдамчи хизматлар;
- 6) Персоналлар малакаси ва бошқалар



# Туризмда овқатлантиришни ташкил этиш

Туризм индустрияда овқатлантириш корхоналари турлари:

- 1) Ресторанлар
- 2) Кафе
- 3) Барлар (грил барлари, пиво барлар, коктейл барлар ва бошқалар)
- 4) Ошхоналар
- 5) Ошхона – фабрикалар
- 6) Тайёрлов фабрикалари
- 7) Буфетлар
- 8) Озиқ-овқат ва қандолат магазинлари



# Туризмда овқатлантириш корхоналар классификацияси

Хизмат кўрсатиш шаклига кўра:

- ✓ официантлар хизмат кўрсатадиган
- ✓ ўз-ўзига хизмат кўрсатадиган

Овқатланиш режими бўйича:

- ✓ Тўлиқ пансион
- ✓ Ярим пансион

Махсус овқатлантириш

Болаларни овқатлантириш



# Туризмда овқатлантириш корхоналар классификацияси

Туристларни овқатлантириш турлари:

- 1) комплекс овқатлантириш
- 2) танлаш асосида овқатлантириш  
(аввалдан буюртма асосида овқатлантириш, байрамлар, қабуллар, юбилейлар, банкетларга хизмат кўрсатиш)



# MEHMONXONALARDA XODIMLAR FAOLIYATINI BOSHQARISH XUSUSIYATLARI

## Reja:

1. Xodimlarni boshqarish tizimlari
2. Hozirgi zamon korxonalarida inson resurslarini boshqarish vazifalari
3. Mehmonxonalarda va boshqa turizm korxonalarida mutaxassislariga bo'lgan talab tahlili
4. Xizmatlar raqobatbardoshligi ko'rsatkichlariga xodimlarning ta'siri
5. Xizmatlar sifatini oshirishda xodimlarning o'rni
6. Mehmonxonalarda mehnat samaradorligini oshirish

## Xodimlarni boshqarish tizimlari

**Inson resurslarini boshqarish** — korxonada manfaatlarini ta'minlash maqsadida inson salohiyatidan samarali foydalanishga qaratilgan tashkiliy, ijtimoiy-iqtisodiy, psixologik, axloqiy va huquqiy munosabatlar tizimidir.



## Xodimlarni boshqarish tizimlari

Inson resruslarini boshqarishning asosiy funksiyalarini o'zida aks ettiruvchi to'rt tarkibiy qism

1. Inson resurslarini shakllantirish

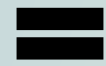
2. Inson resurslarini rivojlantirish

3. Inson resurslarini baholash

4. Inson resurslarini rag'batlantirish

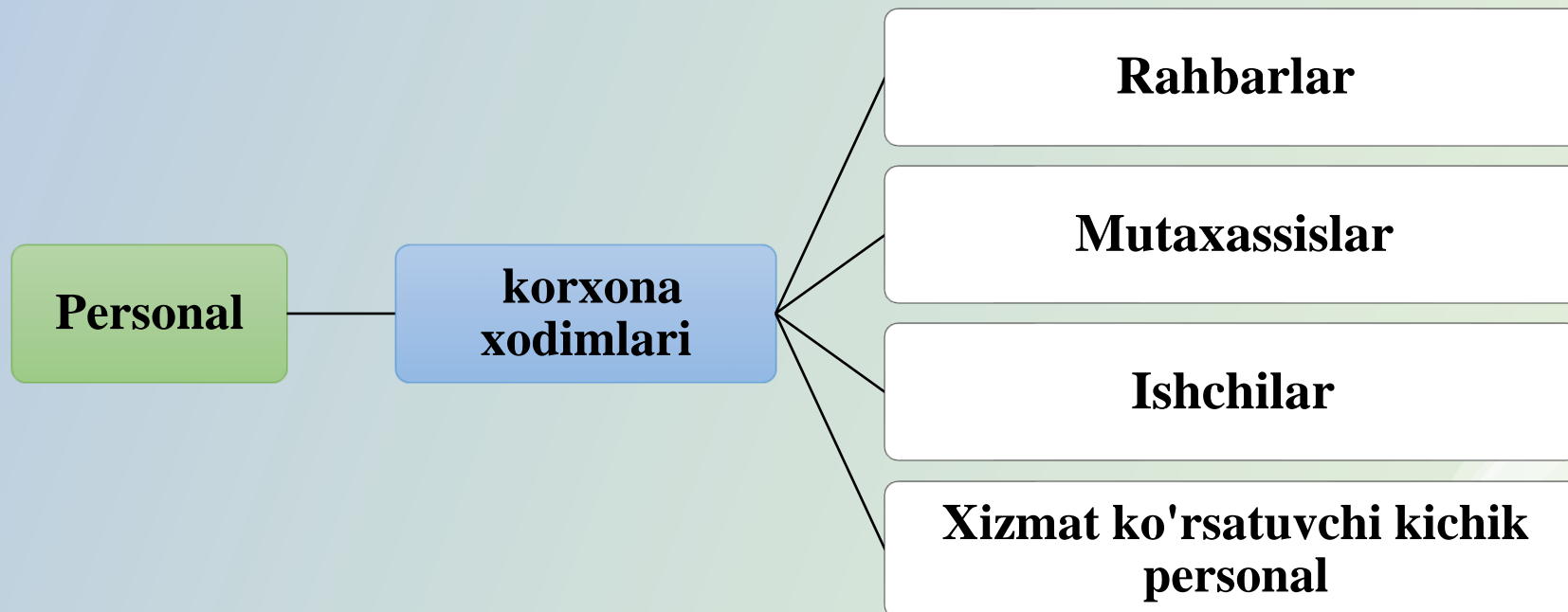
## Xodimlarni boshqarish tizimlari

**Inson resurslarini boshqarish**



**Inson resurslari menejmenti**

**Boshqaruv faoliyati tizimi**





## Hozirgi zamon korxonalarida inson resurslarini boshqarish vazifalari

**Personalni boshqarish  
zamonaviy yo'nalishlari**



**Inson resurslarini  
boshqarish**

**Inson  
resurslarini  
boshqarish**

**Inson omilini hisobga  
olishga asoslanadi**

## Hozirgi zamon korxonalarida inson resurslarini boshqarish vazifalari

### Personalni rejalashtirish

personal bilan ish olib borishning barcha yo'nalishlarini belgilab olish

### Inson resurslarini rivojlantirish

inson resurslarining yangi bilimlarga bo'lgan ehtiyojlarini aniqlash va qondirib borish

boshqaruv uslublarini muttasil takomillashtirib borish

xodimlarga ularning faolligini oshirishda har taraflama yordam berish

## Hozirgi zamon korxonalarida inson resurslarini boshqarish vazifalari

### **Inson resurslarini baholash**

kompaniya yoki uning bo'linmasi pirovard yoki oraliq natijalariga inson resurslarining hissalarini aniqlash

### **Personal ish sifatini baholash**

xodimlarning egallab turgan xizmat vazifalariga loyqlik darajasini aniqlash

## Hozirgi zamon korxonalarida inson resurslarini boshqarish vazifalari

**Inson  
resurslarini  
nazorat qilish**

ishlab chiqarish nazorati tizimidan foydalangan holda rahbariyat qarorlari va ishlab chiqarish topshiriqlari ijrosi nazoratini amalga oshirish

**Inson resurslarini  
boshqarishning  
asosiy maqsadi**

kompaniyada inson resurslarini shakllantirish, rivojlantirish va uning salohiyatidan eng samarali ravishda foydalanishdan iborat

# Hozirgi zamon korxonalarida inson resurslarini boshqarish vazifalari

Bozor iqtisodiyoti bilan bog'liq ijtimoiy va huquqiy sohalardagi o'zgarishlar asosida boshqaruvning yangi yo'nalishlari

Inson resurslarining strategik menejmenti

Menejer kar`erasini rejalashtirish

Inson resurslarini muvofiqlashtirish texnikasi

Iqtisodiy tanglik sharoitida inson resurslarini boshqarish

## Hozirgi zamon korxonalarida inson resurslarini boshqarish vazifalari

Tashkilotni shakllantirish bosqichida kadrlar bilan ishlash yo'nalishlari:

Tashkiliy tuzilmani loyihalashtirish

Personalga bo'lgan talabni rejalashtirish

Kadrlar siyosatini shakllantirish va kadrlarga oid chora-tadbirlar rejasini tuzish

Kadrlar xizmatini shakllantirish

Kadrlarga oid axborotlarni yig'ish, saqlash va ulardan foydalanish tizimini ishlab chiqish

Nomzodlar faoliyatini tahlil qilish va ularni baholash mezonini shakllantirish

## Hozirgi zamon korxonalarida inson resurslarini boshqarish vazifalari

Personalni rejalashtirishning vazifalari:

personalni rejalashtirishning tartibini ishlab chiqish

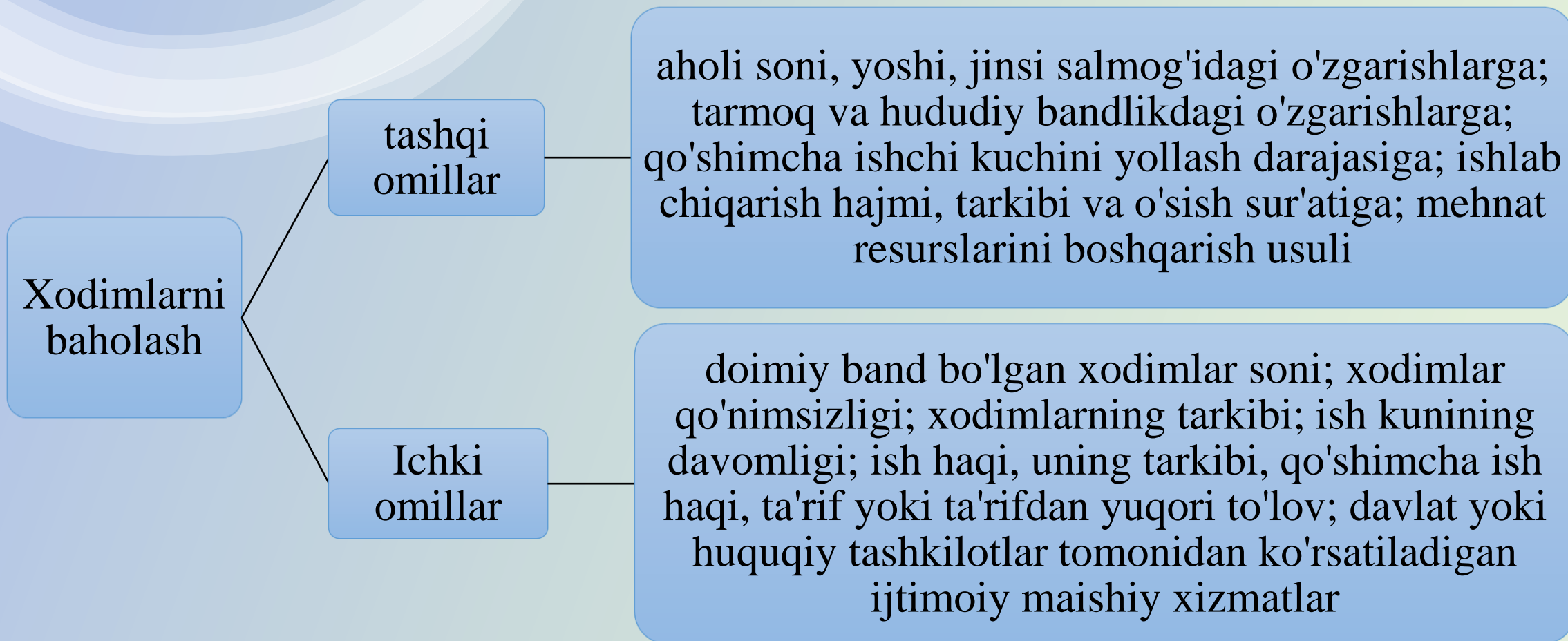
personalni rejalashtirishni korxonaga umumiy rejasi bilan bog'lash

kadrlar xizmatining reja guruhi va korxonaga reja guruhi o'rtasida o'zaro samarali hamkorlik faoliyatini tashkil etish

korxonani strategik rejalashtirishda kadrlar muammolari va ehtiyojlarini aniqlashga ko'maklashish

korxonaga barcha bo'linmalari o'rtasida personal bo'yicha axborot ayirboshlashni yaxshilash

# Mehmonxonalarda va boshqa turizm korxonalarida mutaxassislariga bo'lgan talab tahlili





# Mehmonxonalarda va boshqa turizm korxonalarida mutaxassislariga bo'lgan talab tahlili

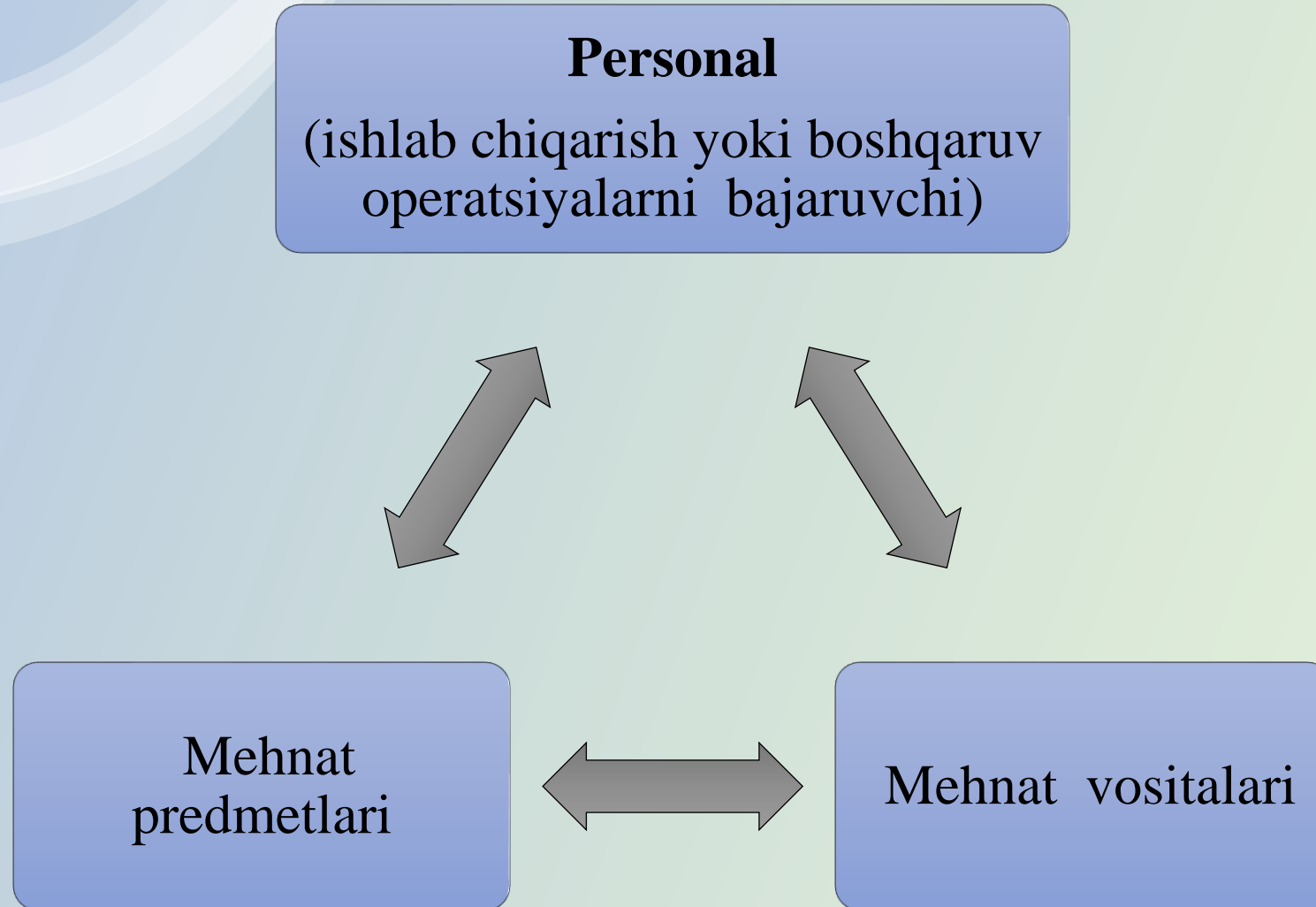
## Kadrlarni rejalashtirish bosqichlari:

Axborot bosqichi

Kadrlar bo'yicha loyihalar ishlab chiqish bosqichi

Qaror qabul qilish bosqichi, ya'ni kadrlar xizmatlari faoliyatini tashkil qilish uchun majburiy yo'nalish sifatida rejalar variantlaridan birini tasdiqlash bosqichi

# “Xodimlar”, “kadrlar”, “mehnat resurslari” kabi boshqaruv ob’ektlari



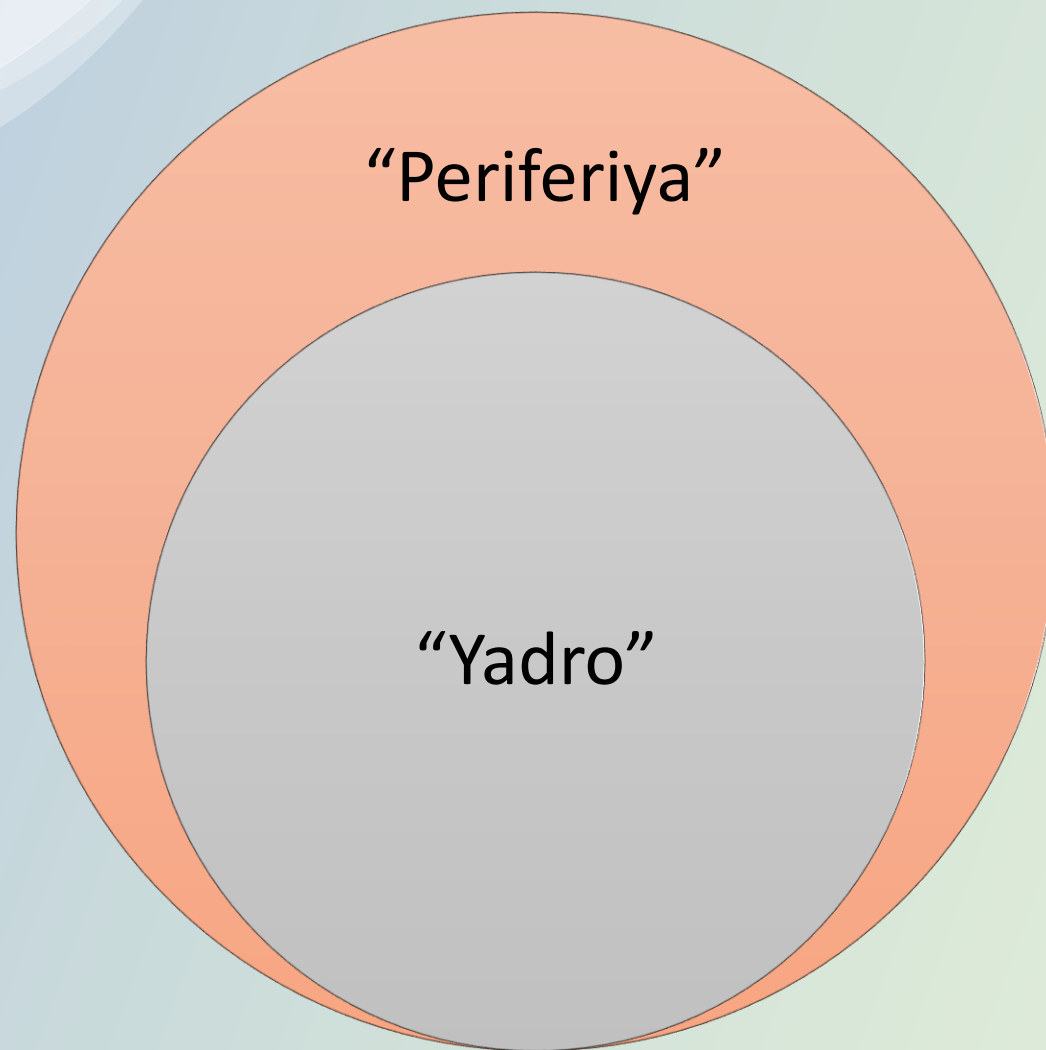
**“Xodimlar”, “kadrlar”, “mehnat resurslari” kabi boshqaruv ob’ektlari**

**Ishchilar - mehnat birligi emas,  
balki kompaniya salohiyati va  
innovatsiyalar manbai**

**(Hewlett Packart, IBM)**

**“Xodimlar”, “kadrlar”, “mehnat resurslari” kabi boshqaruv ob’ektlari**

**“Egiluvchan firma Model-1 (Atkinson (1984 yil))**



# MEHMONXONALARDA KADRLARNI REJALASHTIRISH

## Reja:

1. Kadrlarni rejalashtirishning mohiyati, maqsad va vazifalari
2. Kadrlar bilan ishlashning tezkor rejasi
3. Mehmonxonalarda xodimlar tarkibini shakllantirish manbalari
4. Mehmonxonalarda nomzodlarning zaruriy bilim, malakasi va ko'nikmasiga qo'yilgan talablar
5. Mehmonxonalar va boshqa turizm korxonalarini uchun kadrlarni optimal tanlash

# Kadrlarni rejalashtirishning mohiyati, maqsad va vazifalari.

**Personalni rejalashtirish** – personalni rivojlantirish, uning kasbiy va malaka tarkibini hisobga olish, personalga umumiy va qo‘shimcha ehtiyojni aniqlash, xodimlardan foydalanishni nazorat qilishga qaratilgan aniq maqsadga yo‘naltirilgan faoliyatdir.

**Personalni rejalashtirishning mohiyati** kadrlarga ularning qobiliyatlari, qiziqishlari hamda ishlab chiqarish talablariga muvofiq zarur vaqtda va kerak bo‘lgan miqdorda ish o‘rni taqdim etish uchun shart-sharoitlar yaratishdan iboratdir.



# Kadrlarni rejalashtirishning mohiyati, maqsad va vazifalari

---

## **Personalni rejalashtirishning asosiy afzalliklari:**

Xo'jalik faoliyati strategiyasiga taalluqli kadrlar masalalari va ehtiyojini aniqlash;

xo'jalik faoliyati yuritish strategiyasini ishlab chiqishda amalga oshirilishi kerak bo'lgan kadrlar masalasi va investitsiyalarni belgilash;

kadrlar bo'yicha dasturlarning xo'jalik faoliyatini yurgizish umumiy strategiyasiga muvofiqligini kafolatlash;

personal bilan ishlash yordamida korxonada raqobatbardoshligini, uning samaradorligini oshirish;

personalning ortishi yoki uni qisqartirish bilan bog'liq rejalarni amalga oshirish.

---

## Kadrlarni rejalashtirishning mohiyati, maqsad va vazifalari

---

**Ish o‘rinlari mehnat unumdorligi va qiziqish uyg‘otishi nuqtai nazaridan quyidagi talablariga javob berishi kerak:**

mehnat kishisiga eng maqbul ravishda o‘z qobiliyatini rivojlantirish imkonini yaratishi;

---

mehnat unumdorligini oshirishi;

---

munosib mehnat sharoitlari yaratish;

---

ish bilan bandlikni ta‘minlash.

---



## Kadrlarni rejalashtirishning mohiyati, maqsad va vazifalari.

**Kadrlarni rejalashtirish** mehmonxona manfaatlari va uning xodimlari manfaatini ko‘zlab amalga oshiriladi.

**Kadrlarni rejalashtirish** mehmonxona uchun kerakli vaqtda, kerakli o‘rinda va zarur miqdorda tegishli malakaga ega bo‘lgan xodimlarga ega bo‘lish, ular orqali xizmat ko‘rsatish vazifalarini hal qilish, o‘z maqsadlariga erishishni ta‘minlashi kerak bo‘ladi.



## **Kadrlarni rejalashtirishning mohiyati, maqsad va vazifalari**

Mehmonxonadagi barcha xodimning manfaatlarini hisobga olish kadrlarni rejalashtirish vazifalaridan biri hisoblanadi.

**Kadrlarni rejalashtirish** - mehmonxona umumiy rejalashtirish jarayoniga qo‘shilib ketgan taqdirda samarali bo‘ladi.

# Kadrlarni rejalashtirishning mohiyati, maqsad va vazifalari

---

**Xodim bilan ishlashning tezkor rejasini ishlab chiqishda kerakli axborotni to‘plash:**

**xodimning doimiy tarkibi to‘g‘risidagi ma‘lumotlar** (ismi, otasining ismi, familiyasi, turar joyi, yoshi, ishga kirgan vaqti va x.k.).

---

**xodimning tuzilishi to‘g‘risidagi ma‘lumotlar** (malakasi, jinsi, yoshi, millati; nogironlarning salmog‘i, ishchilar, xizmatchilar, malakali ishchilar va shu kabilarning salmog‘i);

---

**kadrlar qo‘nimsizligi;**

---

**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)

---

# Kadrlarni rejalashtirishning mohiyati, maqsad va vazifalari

---

**Xodim bilan ishlashning tezkor rejasini ishlab chiqishda kerakli axborotni to'plash:**

**ishchi va xizmatchilarning ish haqi** (qo'shimcha ish haqi, ustamalar, tarif bo'yicha va tarifdan tashqari to'lovlar);

**xodimlarga ko'rsatiladigan ijtimoiy harakterdagi xizmatlar haqida ma'lumotlar** (ajratiladigan xarajatlar).

---

**Personalning tashkilot bilan o'zaro hamkorligi** jarayonida ularning o'zaro moslashuvi vujudga keladi, uning asosini personal tomonidan sekin-asta mehnatning yangi kasbiy va ijtimoiy-iqtisodiy shart-sharoitlariga kirib borishi tashkil etadi.

# Kadrlarni rejalashtirishning mohiyati, maqsad va vazifalari

Personal 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 yurtlari bitiruvchilari haqida boradi);
- **ikkilamchi ko'nikish, ya'ni kasb faoliyati sohasida tajribaga ega bo'lgan xodimlarning moslashuvi** (odatda, bular faoliyat obyektni o'zgartiruvchilar yoki masalan, rahbar lavozimiga o'tganda kasbiy rolini o'zgartirganlar).

# Kadrlarni rejalashtirishning mohiyati, maqsad va vazifalari

**Personalga sarflanadigan xarajatlar** tashkilotning ishlab chiqarish va ijtimoiy ko'rsatkichlarini ishlab chiqish uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

**Personalga sarflanadigan xarajatlar ulushi mahsulot tannarxida ortib boradi, bu esa, quyidagi omillar bilan bog'liqdir:**

-mehnat unumdorligi bilan xodimlarga sarflanadigan xarajatlar o'rtasida bevosita bog'liqlikning yo'qligi;

-personalning 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).

## Xodim to'g'risidagi axborot quyidagi talablar:

**Oddiylik**

Axborot aniq va zarur hajmda bo'lishi

**Ko'rgazmalilik**

Eng asosiy ma'lumotlarni tez aniqlash, ko'p so'zlilikka barham berilgan

**Bir xillik**

Ma'lumotlarning semantik, sintaktik va mantiqiy jihatdan bir xil bo'lish

**Qiyosiylik**

Ma'lumotlarni qiyoslab bo'ladigan birliklarda keltirilishi

**Vorisiylik**

Vaqt jihatidan turli davrlarda ma'lumotlar bir xil taqdim etish

**Dolzarblik**

Ma'lumotlar yangi va tezkorlik bilan o'z vaqtida taqdim etilish

# Mehmonxonalarda xodimlar tarkibini shakllantirish manbalari

**Personal yollash uchun javobgar** - kadrlar bo'limi xodimlari bo'lib, ularning majburiyatlariga yangi nomzodlarni to'plash, firmada yangi lavozim, ish joylarini ochish kiradi.

**Nomzodlarni ishga jalb qilish manbalari quyidagilar:**

1. Tashkilot ichida izlash
2. Xodimlar yordamida tanlash
3. O'zini namoyon etgan nomzodlar
4. Televidiniya, radio, gazeta kabi ommaviy axborot vositalarida e'lonlar berish
5. Institut va boshqa o'quv muassasalariga chiqish
6. Davlat mehnat agentliklari
7. Personal tanlash bo'yicha xususiy agentliklar



# Mehmonxonalarda xodimlar tarkibini shakllantirish manbalari

**Tashkilotlarda kadrlarni yollashning eng muhim bosqichlari:**

- 1) kadrlar komissiyasini tashkil etish;
- 2) ish joylari bo'yicha talablarni shakllantirish;
- 3) ommaviy axborot vositalarida tanlov haqida e'lon berish;
- 4) nomzodlarni tibbiy va ishga layoqatliligini tekshirish;
- 5) nomzodlarning ruhiy holatini tekshirish;
- 6) nomzodlarning qiziqishlari va salbiy odatlarini tahlil qilish;
- 7) nomzodlarning reyting bo'yicha umumiy baholanishi va yakuniy ro'yxatning tuzilishi;
- 8) kadrlar komissiyasining bo'sh joyga nomzod tanlash bo'yicha xulosasi;
- 9) lavozimga tasdiqlash, shartnoma tuzish;
- 10) nomzodning hujjatlarini rasmiylashtirish va xodimlar bo'limiga topshirish.

# MEHMONXONALARDA XIZMAT MARTABASI VA XODIMLARNING XIZMAT-KASB JIHATIDAN KO'TARILISHINI TASHKIL ETISH

## Reja:

1. Mehmonxonalarda martaba tushunchasi
2. Mehmonxona ichidagi martaba yo'nalishlari: vertikal yo'nalish, gorizontal yo'nalish, markazga intiluvchan yo'nalish
3. Martabani rejalashtirish va amalga oshirishning asosiy vazifasi
4. Yaponiyadagi umrbod yollash tizimining o'ziga xosligi
5. Xizmat martabasini boshqarish
6. Martabaning maqsadi
7. Xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish tizimi

# 1. Mehmonxonalarda martaba tushunchasi

Inson o‘z mehnat faoliyati davomida ko‘p hollarda bitta emas, balki bir nechta xizmat vazifalarini egallaydi. Ana shu xizmat vazifalarida ko‘tarilish umume’tirof bo‘yicha **karyera** ya’ni **martaba** deb ataladi.



Lavozimga ham **amaliy**, ham **axloqiy**, ham **shaxsiy sifatlari to‘kis** insonni tayinlashga hamma vaqt katta e’tibor berib kelingan.

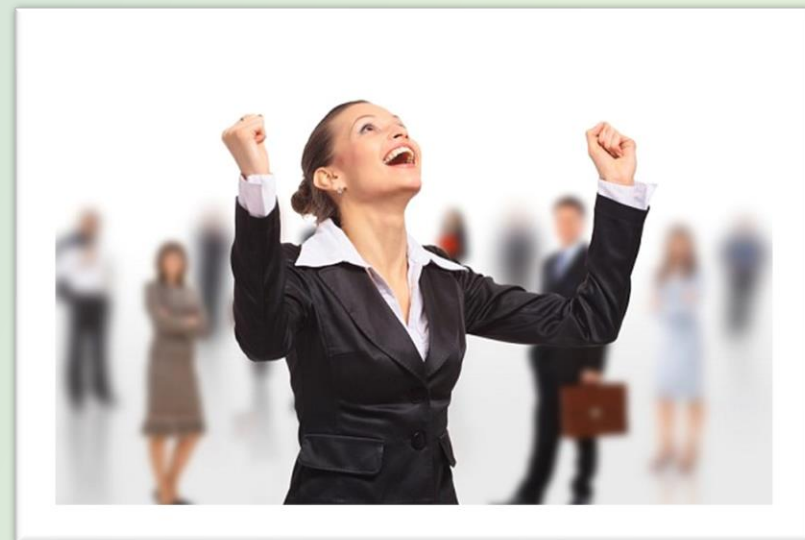
Masalan, “Qobusnoma”da “Agar birovga amal bersang munosib odamga bergil” deb uqtiriladi.

# 1. Mehmonxonalarda martaba tushunchasi



Martaba (karyera) – fransuzcha (carirere)dan tarjima qilinganda **“olg‘a qarab muvaffaqiyatli siljish”** ma’nosini berib, bugungi kunda **ijtimoiy, xizmat, ilmiy va faoliyatning boshqa turlarida mansab lavozimida muvaffaqiyatli o‘shish** sifatida tushuniladi.

Karyera birgina xizmat vazifasi va lavozimda o‘shish ma’nosinigina anglatmaydi. Shuningdek, **aktyor karyerasi, sportchi karyerasi, olim karyerasi** va hokazolar mavjud bo‘lib, ular albatta **xizmat vazifasi yoki lavozimda o‘shish, degani emas.**



# 1. Mehmonxonalarda martaba tushunchasi

Zamonaviy menejmentda karyera ikki nuqtai nazardan baholanadi.

Birinchidan,

- Karyera – inson hayoti davomida egallaydigan xizmat vazifalari, lavozimlari jamlanmasidir.
- Buni **maqsadli karyera**, deb ham atashadi.

Ikkinchidan esa,

- Karyera – inson hayoti davomida ro‘y beradigan qadriyatlar va qiziqishlar o‘zgarishidir.
- Buni **subyektiv karyera**, deb atashadi.

# 1. Mehmonxonalarda martaba tushunchasi



Karyera, yana bu atamaning asl tushunchasiga muvofiq **olg'a qarab muvaffaqiyatli siljish** deyilganda faqat xizmat vazifasi (lavozim)da o'sish emas, balki **kasbiy o'sishni ham anglanadi.**

**Amaliy karyera** – xodim faoliyatning biror sohasida yuqoriga ko'tarilishi, ko'nikmalari, qobiliyati, malakasi hamda faoliyati bilan bog'liq holda rag'batlantirish miqdorining o'zgarishi, hayotda tanlangan yo'li bo'yicha olg'a qarab harakati, mashhur bo'lishi, shuhrat qozonishidir.

# 1. Mehmonxonalarda martaba tushunchasi

Kasb mahoratini  
oshirish

Ijod bilan  
shug'ullanish

O'z mehnat faoliyati  
kelajagi haqida subyektiv  
fikr yuritish

O'zini namoyon  
qilish istagidan  
shakllanishi

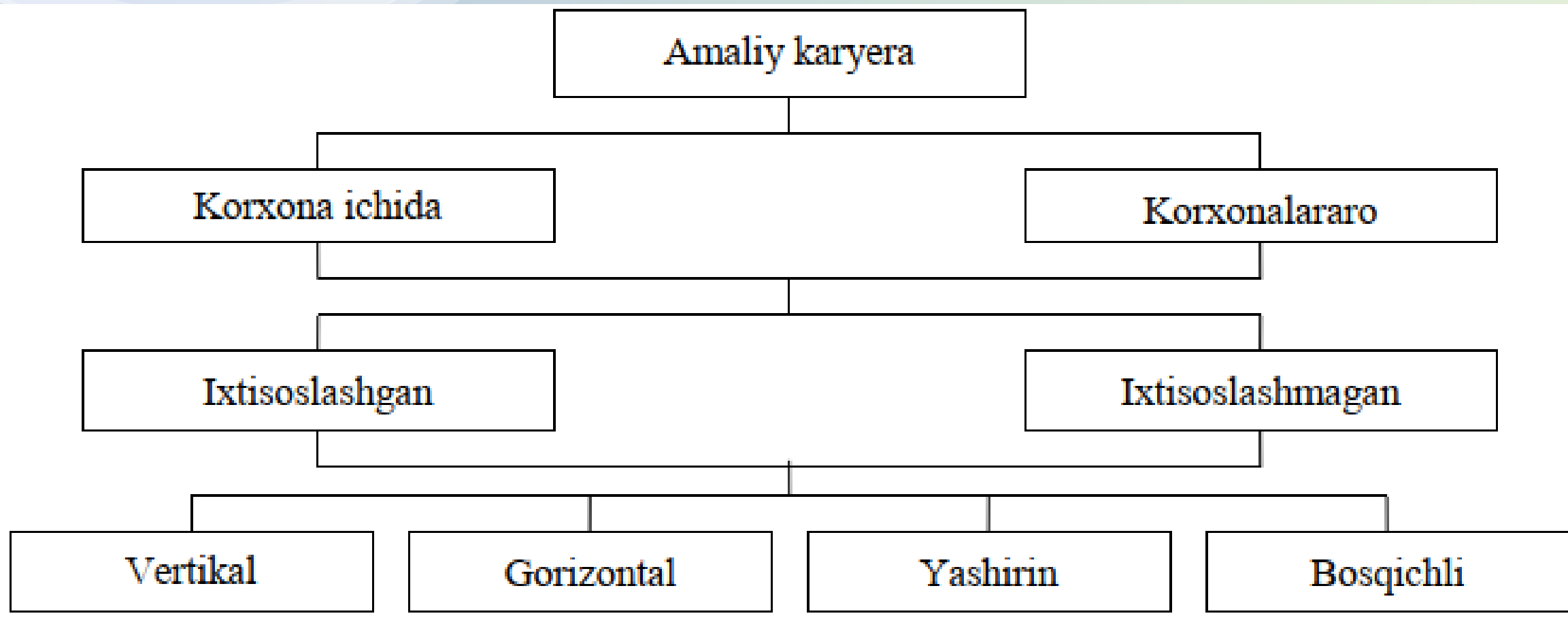
O'z o'rnini va  
maqomini subyektiv  
tasavvur etish

Lavozim  
pog'onalaridan  
yuqoriga ko'tarilish



# 1. Mehmonxonalarda martaba tushunchasi

## Amaliy karyera turlari





# 1. Mehmonxonalarda martaba tushunchasi

**Karyera maqsadlari quyidagilardan iborat:**



xodimning ma'naviy qoniqish hosil qiladigan faoliyat turi bilan shug'ullanish yoki shunday lavozimni egallash;

xodim imkoniyatlarini kuchaytiradigan va bu imkoniyatlarni rivojlantiradigan ishga yoki lavozimga ega bo'lish;

ijodiy xususiyatga ega ish yoki lavozimga ega bo'lish;

muayyan darajada mustaqillik beradigan ish yoki lavozimga ega bo'lish;

yuqori ish haqi to'lanadigan yoki katta daromad keltiradigan ish yoki lavozimga ega bo'lish;

o'qishni faol davom ettirish imkonini beradigan ish yoki lavozimga ega bo'lish;

farzandlarni tarbiyalash ishlari bilan shug'ullanish imkonini beradigan ish yoki lavozimga ega bo'lish

## 1. Mehmonxonalarda martaba tushunchasi

Karyera maqsadlari **xodim yoshiga qarab** hamda **uning malakasi o'sishi** va boshqa sabablarga ko'ra o'zgaradi. **Karyera maqsadlarini shakllantirish doimiy jarayon hisoblanadi.**

**Kasb  
karyerasi**

bilim, ko'nikma,  
mahoratning  
o'sishi

ixtisoslik (kasb faoliyati  
boshida tanlangan  
ixtisoslikni  
chuqurlashtirish)

keng ixtisoslashtirish  
(yangi va turdosh kasblarni  
egallash)



# 1. Mehmonxonalarda martaba tushunchasi

## Kasb karyerasi bosqichlari

<b>Karyera bosqichlari</b>	<b>Yosh, yil</b>	<b>Maqsadga erishish ehtiyojlari</b>
Dastlabki	25 gacha	Ta'lim, turli ishlarda sinab ko'rish
Tiklanish	30 gacha	Ishni o'zlashtirish, ko'nikmalarni rivojlantirish, malakali mutaxassis yoki rahbarning shakllanishi
O'sish	45 gacha	Xizmat pillapoyalaridan ko'tarilish, yangi ko'nikmalar va tajribaga ega bo'lish, malakaning o'sishi
Barqarorlik	60 gacha	Mutaxassis yoki rahbar malakasining cho'qqisi. O'z malakasini oshirish. Yoshlarga murabbiylik qilish
Yakunlash	60 dan keyin	Nafaqaga chiqish, o'ziga voris tayyorlashga, nafaqada faoliyati uning yangi turi bilan shug'ullanishga tayyorgarlik
Nafaqadan so'ng	65 dan keyin	Faoliyatning yangi turi bilan mashg'ul bo'lish

# 1. Mehmonxonalarda martaba tushunchasi

## **Korxonada ichidagi karyera**

xodim o'z kasbiy faoliyati jarayonida rivojlanishning barcha: ta'lim olish, ishga joylashish, kasbiy o'sish, butun salohiyatini namoyon etish, pensiyaga chiqish bosqichlarini bosib o'tishini anglatadi.

## Korxonada ichidagi karyera:

ixtisoslashtirilgan;

ixtisoslashtirilmagan bo'ladi.

## Ixtisoslashtirilgan karyera

xodim o'z kasbiy faoliyatida karyera turli bosqichlaridan o'tishi bilan farqlanadi.

## Ixtisoslashtirilmagan karyera

Yaponiya menejmentiga xosdir. rahbar ishlab chiqarishning har qanday uchastkasida ishlay olishga qodir mutaxassis bo'lishi kerak, degan qoida qaror topgan.

# 1. Mehmonxonalarda martaba tushunchasi

## Vertikal karyera



xizmat lavozimi pillapoyalardan bevosita yuqoriga ko'tarilish tushuniladi. Lavozimda o'sish mehnatga to'lanadigan haq oshishi bilan bog'liq bo'ladi.

## Gorizontal karyera



faoliyatning boshqa turi bilan shug'ullaniladigan lavozimga siljitish yoki korxonada xizmat lavozimlari tizimida qat'iy belgilab qo'yilmagan muayyan xizmat vazifasini bajarish yuklatilishi

# 1. Mehmonxonalarda martaba tushunchasi

## Bosqichma-bosqich karyera

vertikal va gorizontal karyera xususiyatlarini mujassamlashtiradi. Xodimning xizmat vazifasida o'sishi bosqichma-bosqich vertikal hamda gorizontal holda kechadi.

## Yashirin karyera

bu atrofdagilar uchun aniq-ravshan holda ro'y bermaydigan xizmat lavozimida o'sishdir. Bunday imkoniyatga odatda o'z korxonasidan tashqarida juda keng amaliy aloqalari mavjud tor doira xodimlari ega bo'ladilar. Boshqacha qilib aytganda, yashirin karyera deyilganda kompaniya yoki firma rahbariyatiga yaqinlashish tushuniladi.



# Karyerani tanlashda hisobga olingan omillar

## Karyerani boshlanishi

## Karyerani tanlash

- O'zining kuchli va zaif tomonlarini aniqlash. Manfaatlarni aniq belgilab olish. Ehtiyojlarni aniqlash

## Korxonani tanlash

- Korxonaning shaxsiy ehtiyojlariga mos ekanligi; Joylashishi; Ishning mavjudligini; Mehnatga to'lanadigan haq va rag'batlantirishlar miqdorining o'sishi uchun imkoniyatlar mavjudligini aniqlash

## Mo'ljal

- Korxonadagi ish o'rni nufuzi; Uning jamiyat farovonligiga qo'shayotgan hissasi; Korxonada to'g'risidagi mavjud axborotlarni o'rganish

## Ta'lim

- Mehnat faoliyati bilan bog'liq stajirovkalar; Kurslarda qatnashish. Ta'lim dasturlarini kengaytirish

## Rahbarlik

- Ishdagi muvaffaqiyatlar to'g'risida axborotga ega bo'lish. Murakkabroq vazifalarni bajarishga o'tish imkoniyatini ko'rib chiqish

# Martaba (karyera) tasnifi

## Martaba (karyera)

Gorizontal (kasbiy)

Vertikal (lavozi)

Amalga oshirish  
imkoniyati bo'yicha

Real

Salohiyatli

Amalga oshirish  
davri bo'yicha

Desant

Jadal

Normal

Sust

Amalga oshirish  
xususiyati bo'yicha

Tipik

Barqaror

Uzluqli



# Personal martaba (karyera)si boshqichlari

## Martaba (karyera)

**Yosh mutaxassislik davri bosqichi** (bogʻliqlik boʻysunish)

Yosh mutaxassis

**Boshlangʻich bosqich** (tajriba, konikma, bilimlarni egallash)

Mutaxassis

**Boshqaruv faoliyatining boshlanishi** (tashkilotchilik qobiliyatini rivojlantirish)

Menejer

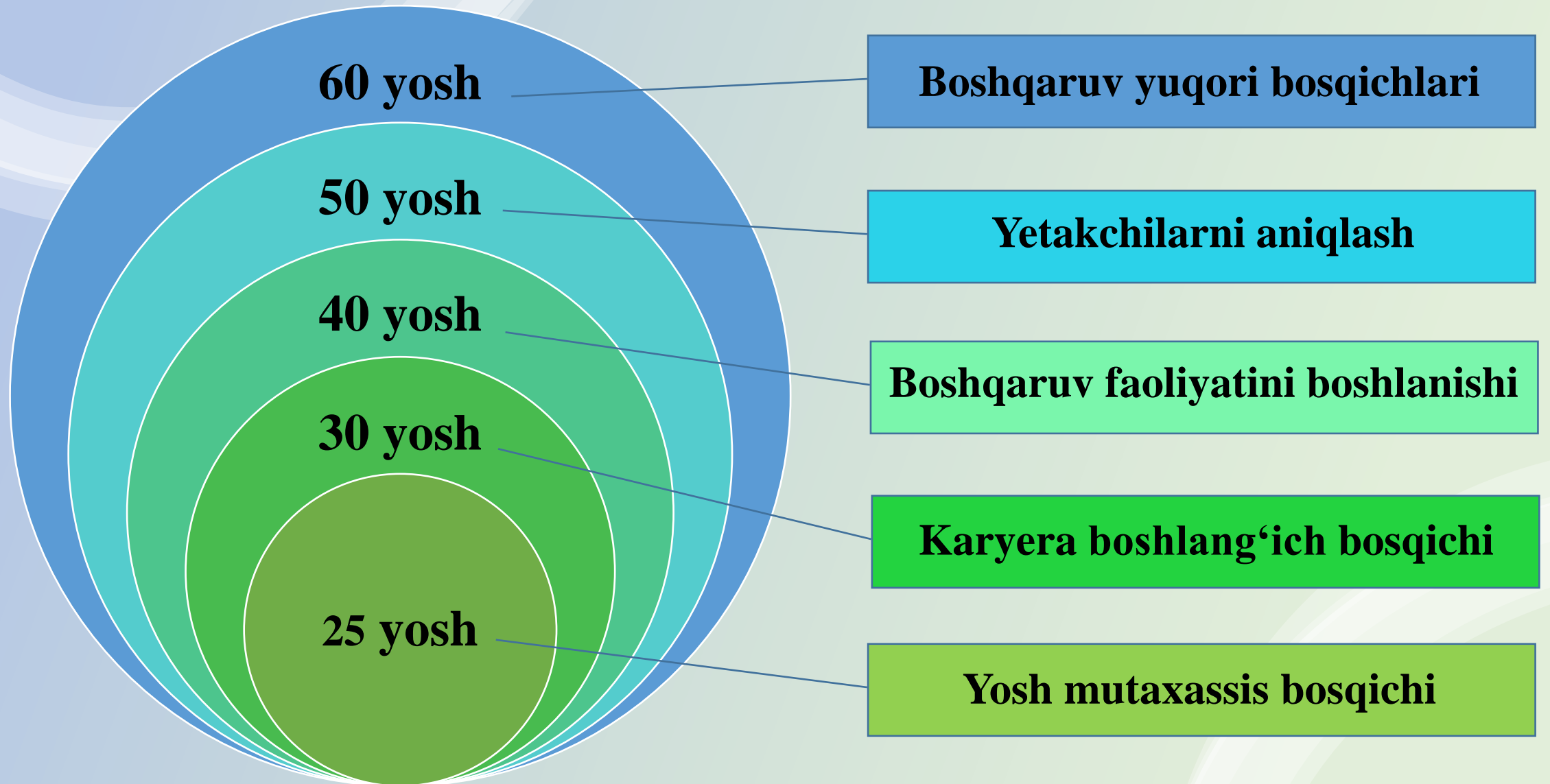
**Boshqaruv yuqori darajasi** (kompaniya yoki firma strategik vazifalarni rejalashtirish va hal qilish)

Boshqaruvchi

**Yetakchilikning namoyon boʻlishi** (har taraflama tayyorgarlikka ega boʻlish)

Top-menejer

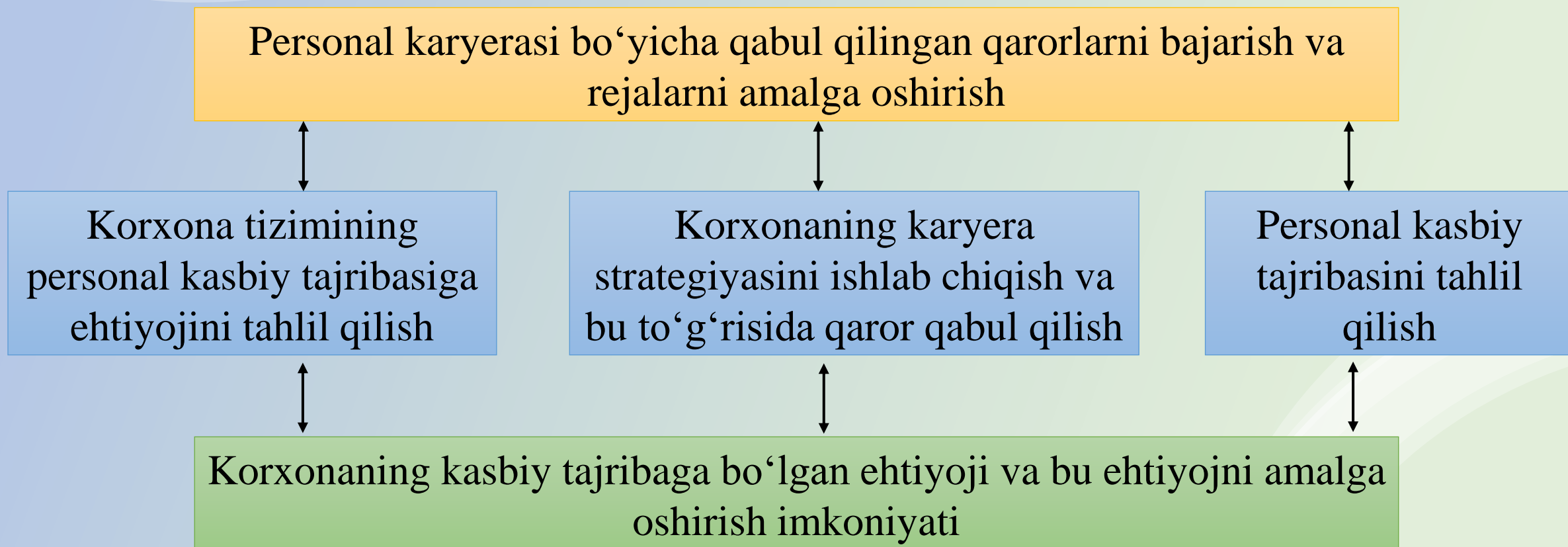
# Karyera bosqichlari va menejerlarning yosh nisbati



# Personal karyerasini rejalashtirish va rivojlantirish

Kompaniya ichki ehtiyojlariga muvofiq xodim salohiyati va umidlarini hisobga olgan holda uning lavozimda yoki kasb vazifasida o'sishini shakllantirishga aniq maqsadni ko'zlagan holda ta'sir o'tkazish jarayonidir.

## Korxonada personal karyerasini rejalashtirish



# Personal karyerasini rejalashtirish va rivojlantirish

**Personal karyerasini boshqarish quyidagi maqsadlarni ko‘zlaydi:**

1) Korxonaning izchil menejmentiga **ichki ehtiyojlarini qondirishni ta’minlash;**

2) Personal o‘zi erishishga qodir bo‘lgan muayyan mas’uliyat darajasiga yetishi uchun uni o‘qitish hamda **tajriba egallashini izchil ta’minlash;**

3) Muayyan salohiyatga ega personalning bu salohiyatlarini muvaffaqiyatli ishga solishlari – intilishlari, iste’dodlari va qat’iyatlarini hisobga olib, **karyeralarini rivojlantirishga imkoniyat yaratib berish.**



# Personal karyerasini rejalashtirish va rivojlantirish

**Karyerani boshqarishni oqilona tashkil etish natijasida quyidagilar ta'minlanadi:**

1) Yuqori malakali mutaxassislarni ishga jalb etish uchun keng imkoniyatlar yaratiladi.

2) Yuqori malakali mutaxassislarning xizmat vazifalari va lavozimda o'sishlari ta'minlanganligidan qoniqish hosil qilishlari natijasida ular o'rtasida qo'nimsizlikni kamayadi.

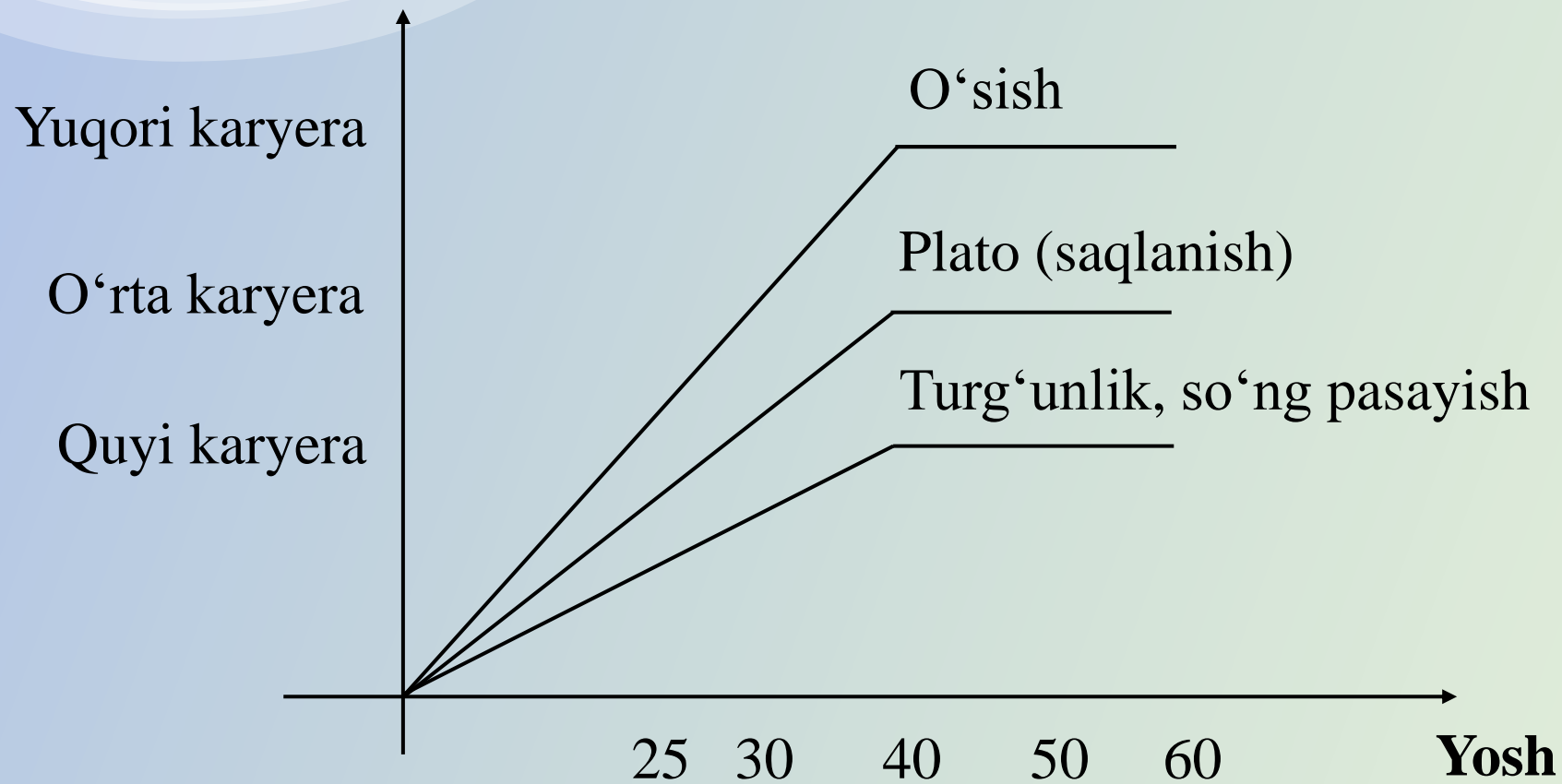
3) Personal bilan korxonada faoliyati muvofiqlashtirilishi natijasida mehnat unumdorligining o'sadi.



# Personal karyerasini rejalashtirish va rivojlantirish

**Karyera dinamikasi** xodimning korxonada xizmat vazifalari, lavozimlari pillapoyalaridan bosqichma-bosqich ko‘tarilishini ifodalaydi.

## Karyeraning o‘sishi



## Personalni lavozimida o‘stirish karyerogrammasi

Yosh	18	22	24-29		24-27	32-35	35-40	40 yoshdan song
<b>Uzluksiz ta’lim tizimi</b>	Oliy o‘quv yurti, bakalavriatura	Oliy o‘quv yurti, magistratura	Malaka oshirish instituti		Izlanuvchi-tadqiqodchi-stajor (fan nomzodi)	Katta ilmiy xodim (fan doktori)	Yuqori rahbar xodimlar tayyorlash o‘quv yurtlari (akademiya)	Stajirovka, o‘z-o‘zini o‘qitish
<b>Xizmat vazifasi, lavozim</b>			Muhandis	Katta yetakchi, bosh muhandis	Ilmiy xodim, katta ilmiy xodim, bo‘lim mudiri	Kafedra mudiri, professor, ilmiy tashkilot rahbari	Birlashma kompaniya, konsern rahbarlik lavozimlari	Vazirlik va idoralar rahbarlik tizimlaridagi lavozim
<b>Xizmat vazifalari, lavozim bosqichlari</b>			1	2	3	4	5	6

# Personal karyerasini rivojlantirish

**Personal karyerasini rivojlantirish** xodim kasb malakasi, bilimi, ko'nikmalari, mahorati, tajribasini oshirishga qaratilgan vosita va usullar majmuasi hisoblanadi. Xodim o'z kasb va shaxsiy sifatlarini takomillashtirib borgan sari muayyan xizmat vazifasi va lavozimni egallash imkoniga ega bo'ladi.

---

## **Xodim:**

- 1) Kasbda o'sish va turmush farovonligini oshirish imkonini berayotgan korxonadagi mehnat faoliyatidan katta qoniqish hosil qiladi.
  - 2) Shaxsiy kasb istiqbolini aniqroq tasavvur etidi va hayotidagi boshqa masalalarini rejalashtirishga imkon beradi.
  - 3) Kelajakdagi kasb faoliyatida aniq maqsadni ko'zlagan holda tayyorgarlik ko'radi.
  - 4) Mehnat bozorida raqobatbardoshligini oshirish afzalligidir.
-



# Personal karyerasini rivojlantirish

## Personalni lavozimda o'qirishni rivojlantirish tamoyillari:

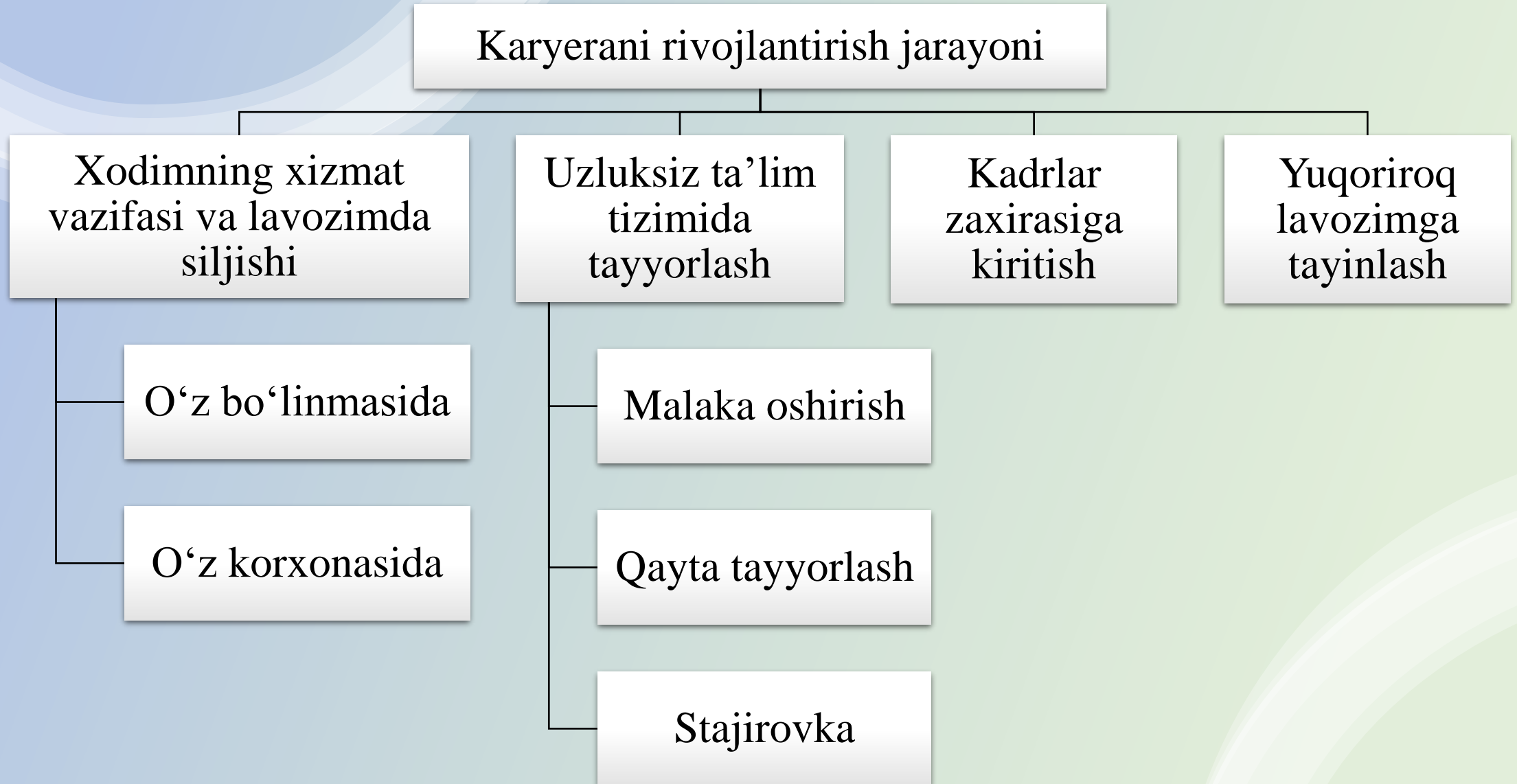


**Yakkama-yakka ish olib borish.** Chunki xodim karyerasini rivojlantirishni rejalashtirishda barcha mutaxassis va rahbarlar ham qo'yilayotgan talablarga javob bera olmasligi (qobiliyati, yoshi, ma'lumoti darajasi va boshqa sifatlarga ko'ra)ni hisobga olish kerak;

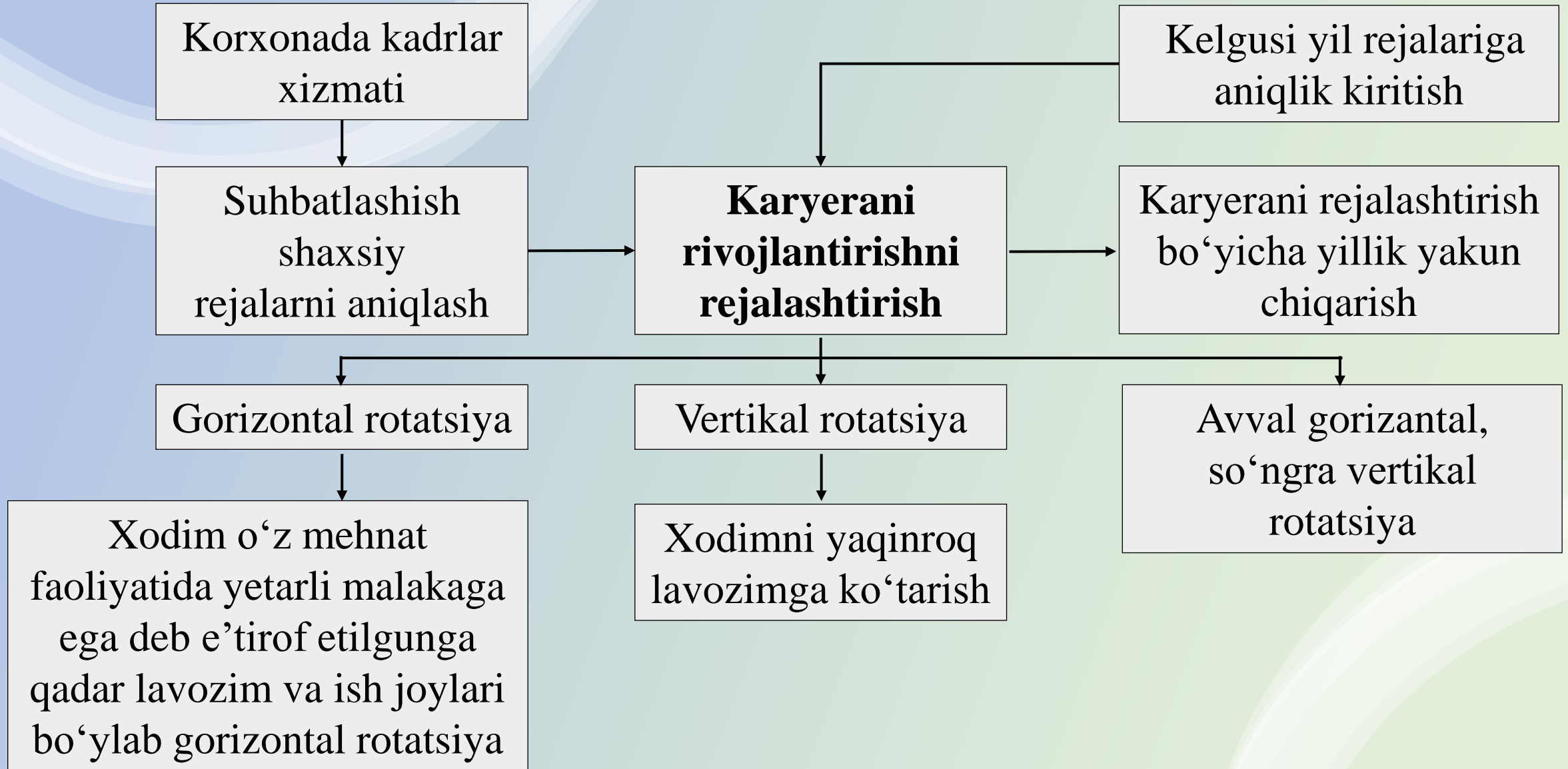
**Korxonada va xodimning karyerani rivojlantirishdan manfaatdorligi.** Bu korxonani istiqbolni ko'zlab rivojlantirish, xodimni lavozimda o'sishga qiziqtirish va boshqa qator omillarni hisobga olishni taqozo etadi;

**Korxonada rejalarida xodim karyerasini rivojlantirishni moliyalashtirish** (moddiy jihatdan rag'batlantirish, o'qitish uchun mablag' ajratish va hokazolar)ni ko'zda tutish.

# Karyerani rivojlantirish bosqichlari

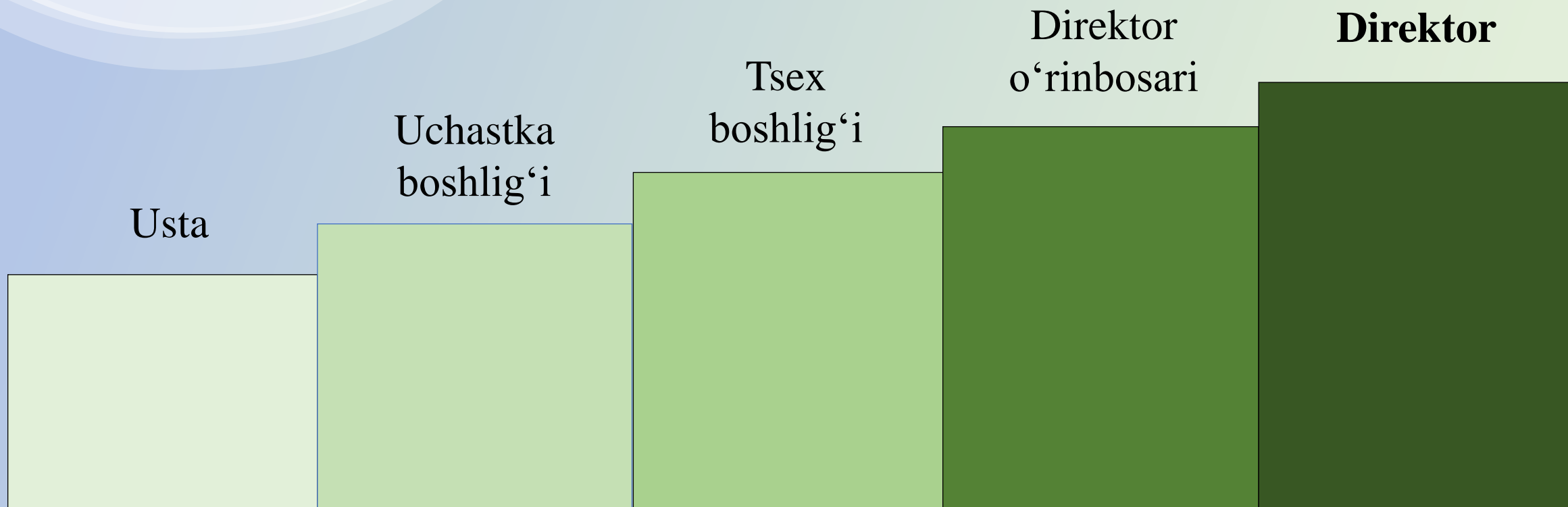


# Karyerani rivojlantirishni rejalashtirish



## Xodimni xizmat vazifasi va va lavozimda o‘stirish

Bugungi kunda xizmat vazifasi va lavozimda o‘stirishning eng ko‘p tarqalgan to‘rt turi: **“Tramplin”**, **“Narvon”**, **“Chorraha”** va **“Ilon”** turlari mavjud.

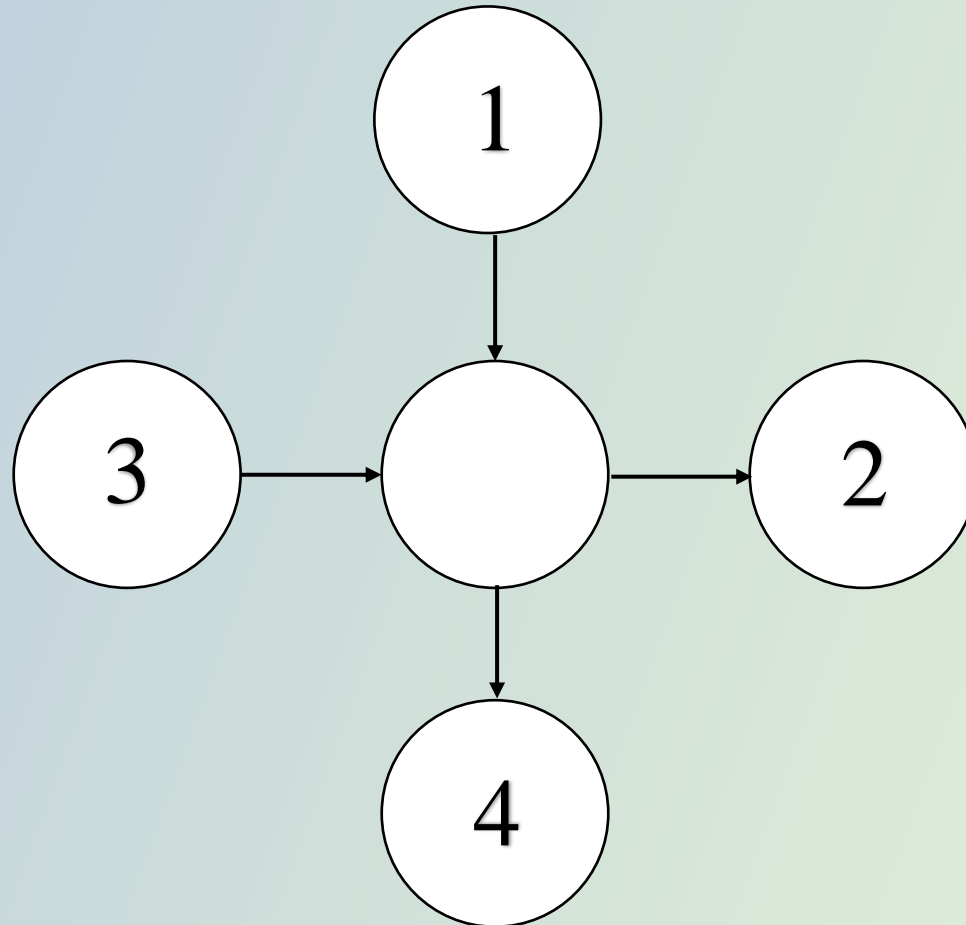


Rahbarning ishdan bo‘shatilgandan so‘ng ko‘p yillik tajribasidan mutlaqo foydalanmaslik **“Tramplin”** usulining eng muhim kamchiligi hisoblanadi.

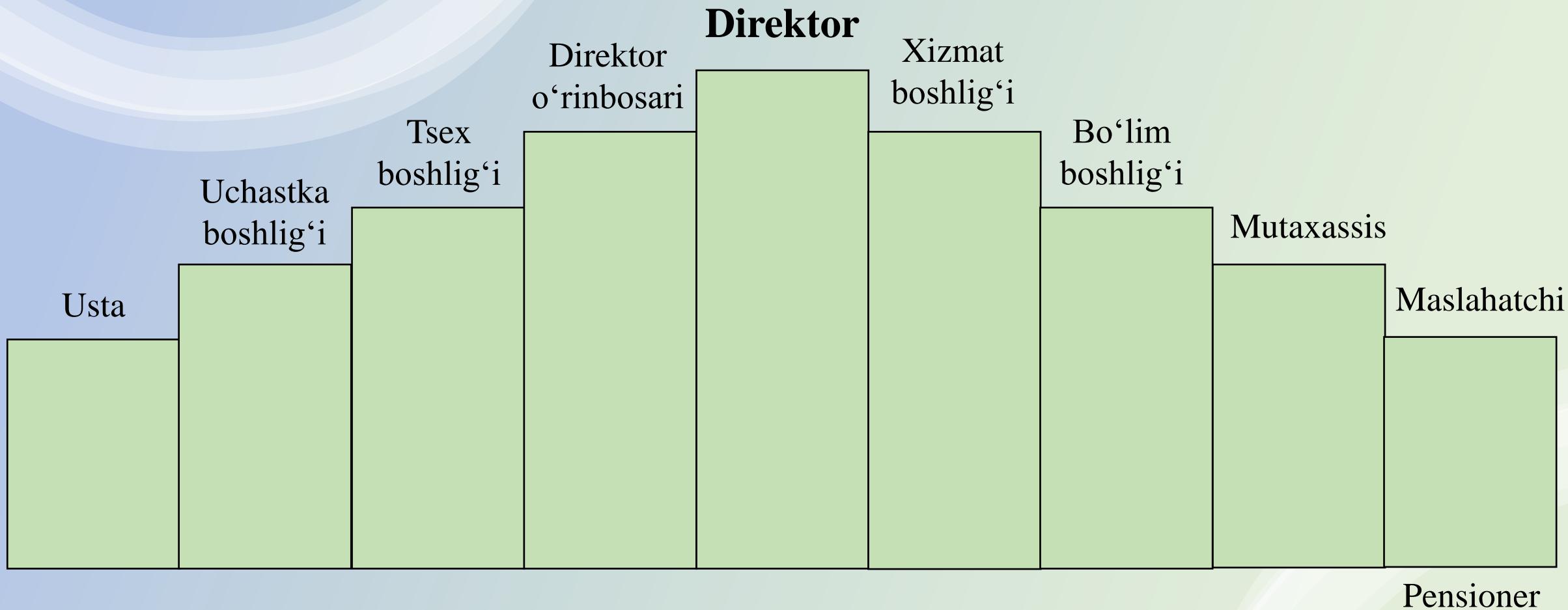
**Nafaqaxo‘r**

# Karyeraning “Chorraha” usuli

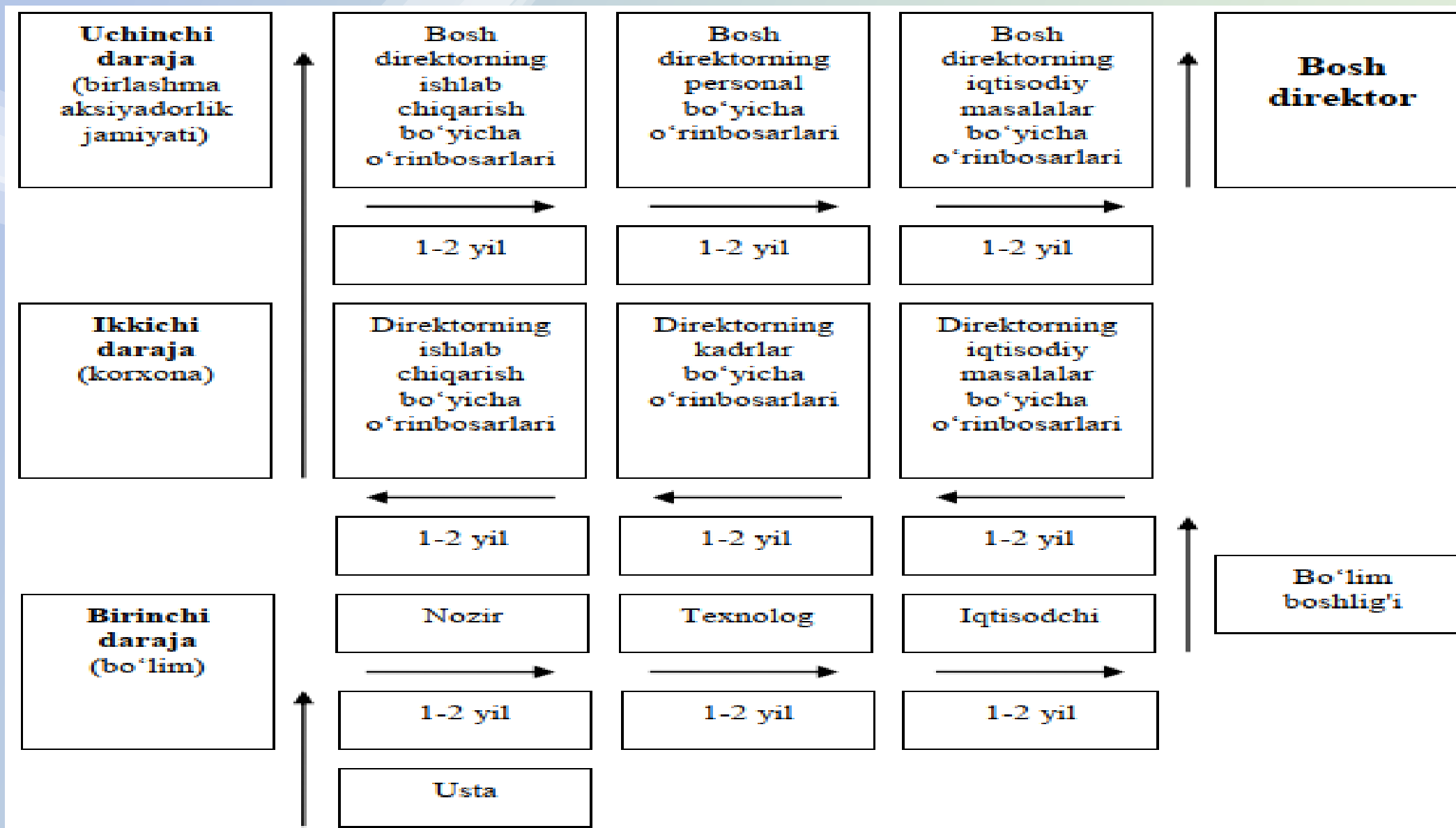
“Chorraha” usuli rahbarning egallab turgan lavozimdagi faoliyati ishlab chiqarish manfaatlariga mos kelmay qolganligi va undan kelgusida qaysi sifatda foydalanishi to‘g‘risida qaror qabul qilish talab etilishi bilan bog‘liq amaliy vaziyatni aks ettiradi.



# Karyeraning “Zinapoya” usuli



# Karyeraning “Ilon” usuli



# MEHMONXONALARDA XODIMLAR XULQ- ATVORINING AHAMIYATI

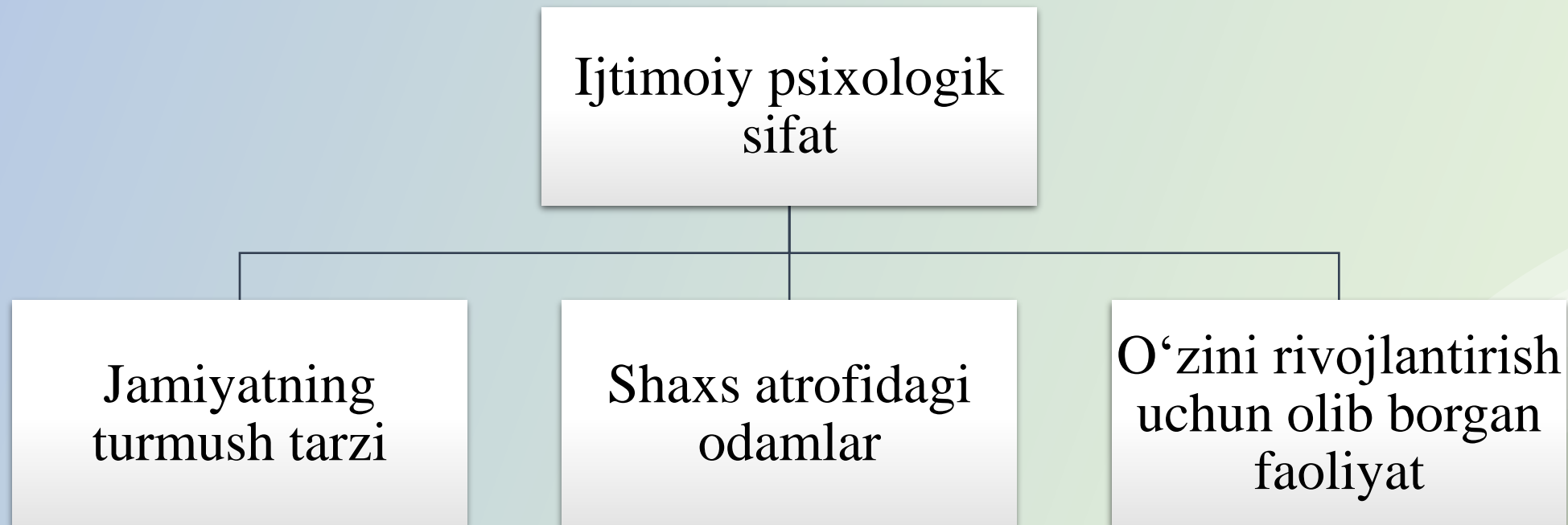
## Reja:

1. Shaxs xulq-atvori va uni tavsiflab beradigan asosiy omillar
2. Ekstraversiya va introversiya. Temperament.
3. Jamoani tavsiflash va uning shakllanish bosqichlari
4. Shaxsning guruhlardagi xulq-atvori
5. Guruhning umumiy maqsadlari, samaradorligi va uni boshqaruvchi omillar
6. Menejerlik guruhini tashkil etish tamoyillari
7. Xodim mehnat faoliyatining asoslab berilishi, mehnatga haq to'lash.



# Shaxs xulq-atvori va uni tavsiflab beradigan asosiy omillar

**Inson** – ijtimoiy, jamoaviy mavjudot. Avlodidan-avlodga genetik yo‘l bilan o‘tadigan va har bir shaxsda turlicha boshlang‘ich imkoniyat asosida rivojlanuvchi individual-psixologik sifatdan farqli o‘laroq, ijtimoiy-psixologik sifat ijtimoiy orttirilgan holat hisoblanadi.



# Shaxs xulq-atvori va uni tavsiflab beradigan asosiy omillar

## Shaxsning ijtimoiy-psixologik sifatleri

**Ijtimoiy-  
sezgi**

**Ko‘zlan-  
gan  
qadriyat-  
lar**

**Ijtimoiy  
mezon**

**Ishtiyoq**

**Umidvor-  
lik**

**Qiliqlar**

**Shaxs  
«ma’na-  
viy  
jamg‘ar  
ma»si**

## Ekstraversiya va introversiya. Temperament.

**Introvert** — energiyasi ichki olamiga yo'naltirilgan kishi. U o'zi bilan o'zi zerikmaydi. U xotirjam va sermulohaza, detallarga e'tiborli va qarorlarda ehtiyotkoridir.

**Introvertlar** ba'zan ma'yus, kamgap va mutlaqo asotsialdek tasavvur uyg'otadi. Biroq aslida ular juda yaxshi insonlar. Shunchaki ijtimoiy aloqalar ularning energiyasini tortib oladi.

**Ekstravert** — energiyasi tashqi dunyoga yo'naltirilgan inson. U xushmuomala, ochiq va faol. Hamma narsaga ijobiy tomondan yondashadi. Tashabbus ko'rsatish va yetakchi bo'lishdan qo'rqmaydi.

**Ekstravertlar** tez qizishib ketishi tufayli ba'zan bema'nidek ko'rinishadi. Biroq hissiyotga berilishni yuzakilik bilan adashtirmaslik lozim.



# Men kimman - introvertmi yoki ekstravert?

## Siz introvertsiz, agar...

- odatda dastlab o‘ylaysiz, keyin bajarasiz;
- do‘stlar doirasini kengaytirishga harakat qilmaysiz;
- dunyoviy suhbatlarni yoqtirmaysiz, savollarga ko‘pincha bir yoqlama javob berasiz;
- gavjum tadbirlar va omma oldidagi chiqishlardan qochasiz;
- qo‘ng‘iroq qilish imkoni turganda yozma xabar yo‘llaysiz.



## Siz ekstravertsiz, agar...

- ko‘pincha avval ishni bajarib bo‘lib, keyin o‘ylaysiz;
- doimo kim bilandir tanishasiz;
- muloqot qilishni yoqtirasiz, ko‘chadagi begona odam bilan hech qanday qiyinchiliksiz gaplashib keta olasiz;
- haftada bir marta yoki undan ham ko‘p ziyofatlar, konsertlar va ko‘rgazmalarga borasiz;
- xabar yozish o‘rniga qo‘ng‘iroq qilasiz.

# Temperament

**Temperament** - bu har bir insonning **hissiy tabiati**, asosan **energiya darajasi, kayfiyat** va **stimulga** nisbatan sezgirlikni o'z ichiga oladi.

**Temperament** umumiy va barqaror bo'lgan, inson butun hayoti davomida saqlanib turadigan **individual xususiyatlardir**.

Temperamentni bir qator xususiyatlar bilan aniqlash mumkin:

- Bu tug'ma va oiladan meros bo'lib qolgan.
- Uni o'zgartirish mumkin emas, chunki uning genetik kelib chiqishi bor.
- Atrof-muhit ta'sirida uni o'zgartirish mumkin emas.
- Bu biologik narsadir, shuning uchun uni qayta o'qitish mumkin emas.
- Bu beixtiyor o'zini namoyon qiladi va uni boshqarish juda qiyin.

# Temperament

**Temperament** haqidagi ta'limotni birinchi bo'lib qadimgi grek olimi **Gippokrat** (e.a. 460-356 y.) yaratgan.

Gippokrat temperamentga xos xususiyatlarni tizimga solib, quyidagi turlarga ajratgan:

- 1) Xolerik;
- 2) Melanxolik;
- 3) Flegmatik;
- 4) Sangvinik.

Ularning har biriga xos bo'lgan xususiyatlarni alohida-alohida tavsiflab bergan.

Gretsiya faylasuflari 4 element: **1) havo, 2) suv, 3) olov va 4) tuproq** elementlariga muvofiq keladigan sifatlar: **issiqlik, sovuqlik, quruqlik va namlik** sifatleri to'g`risidagi gipotezalarga asoslangan holda, ular inson a'zosida bu elementlarga to'g`ri keladigan to'rtta asosiy suyuqlik bor, deb hisoblaydilar.

# Temperament

**Temperament tiplarining nomlari suyuqlik nomlari bilan bog`liq:**

- 1) **Xolerik** grekcha “**hole**” so'zidan olingan bo'lib – **o't**;
- 2) **Sangvinik** grekcha “**sandus**” so'zidan olingan bo'lib – **qon**;
- 3) **Melanxolik** grekcha “**melanhole**” so'zidan olingan bo'lib - **qora o't**;
- 4) **Flegmatik** grekcha “**plegma**” so'zidan olingan bo'lib - **shilimshiq modda**

Gippokrat ta'limotiga ko'ra, har qaysi odamda yuqoridagi to'rt xil suyuqlikdan biri ko'proq bo'lib, inson a'zosida ustun turadi.

Rus olimi I.Pavlov o'zining “**Asab tizimining tiplari**” nomli ta'limotida asab tizimining to'rtta umumiy tiplarini aniqlagan.

- 1) **Xolerik** – kuchli, muvozanatsiz;
- 2) **Sangvinik** – kuchli, muvozanatli, epchil;
- 3) **Melanxolik** – kuchsiz, ta'sirchan;
- 4) **Flegmatik** – kuchli, muvozanatli, sust.

# Temperament

**Xoleriklar** - juda g`ayratli, ishga ehtiros bilan berilish qobiliyatiga ega bo'lgan, tez va shiddatli, qizg`in emotsional “portlash” va kayfiyatning keskin o'zgarishlariga moyil, ildam harakatlar qiladigan inson.

Bu tip vakillari sabr-toqat kerak bo'ladigan hollarda o'zlarini tutib turishlari qiyin bo'ladi. Ular juda faol hayot kechirishga intilishadi, harakatlari va so'zlarida keskinlik, ba'zida esa qo'pollikni ham ko'rish mumkin. Ularning harakatlari fikrlaridan oldin yuradi, shuning uchun ham ular bir ishni qilib qo'yib, keyin mulohaza yuritadilar. Ular gohida hushchaqchaq va dilkash suhbatdosh, gohida esa serjahl va asabiy holda bo'ladilar. Ana shunday paytda ularni umuman gap tushuntirib bo'lmaydigan darajadagi qiyofada ko'rish mumkin.





# Temperament

**Sangvinik** – sezgilari psixik faollikka ega bo'lgan, atrofda bo'layotgan vazifalarga tez munosabat bildiruvchi, taassurotlarni hadeb o'zgartirishga intiluvchi, ko'ngilsizliklarni yengil o'tkazib yuboruvchi, jonli, harakatchan, ifodali mimikasi va harakatlari bo'lgan inson.

*Sangvinik (hushchaqchaq, so'zamol)* - hissiyotning tez, kuchli qo'zg'aluvchanligi, lekin beqaror bo'lishi bilan farqlanadi. Bunday insonlarning kayfiyati tez-tez o'zgarib, bir kayfiyat o'ziga teskari bo'lgan ikkinchi bir kayfiyat bilan tez almashib turishi mumkin. Bu hil insonlar ildam, chaqqon, serharakat va jo'shqin bo'ladi. Ular ko'p ishga tez va g'ayrat bilan kirishadigan, lekin ishdan tez soviydigan bo'lishadi. Bir zayldagi ishlarni uzoq, davomli suratda bajarishga moyil bo'lmaydilar. Bir turdagi faoliyatdan ikkinchi turdagi faoliyatga osonlik bilan o'tadi. Tanish va do'stlari ko'p, begona insonlar davrasida o'zini erkin tutadi.



# Temperament

**Melanholiklar** - ta'sirchan, chuqur kechinmali, gap ko'tara olmaydigan, ammo atrofdagi voqealarga unchali e'tibor bermaydigan, o'zini to'htata oladigan va sekin ovoz chiqaradigan insonlar.

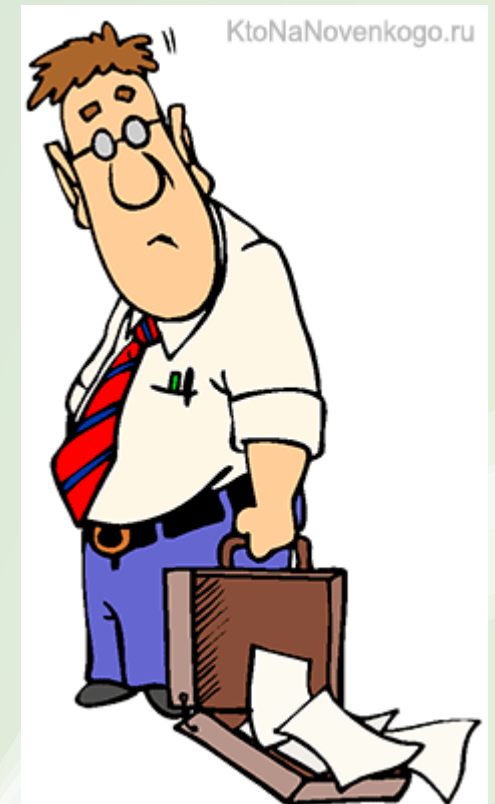
**Melanxolik temperament (g'amgin, ta'sirchan)**- hissiyotning sekin, lekin kuchli qo'zg'aluvchanligi va barqaror bo'lishi bilan farqlanadi. Melanxoliklar barqaror, davomli kayfiyatga moyil bo'lib, bu tur odamlar sustkash bo'ladilar. Bu temperament egalari ishga birdan kirishmasligi mumkin, lekin kirishganda ham boshlagan ishini ohiriga etkazadi. Ular bir narsadan hafa bo'lsalar bu hafalik uzoq vaqt davom etadi, barqaror bo'ladi. Melanxolik tipidagi insonlarning asab jarayonlari kuchsiz bo'lib, tormozlanish jarayoni qo'zg'alish jarayonlaridan ustun turadi. Tez hayajonlanadigan, ta'sirchan, yoqimli yoki yoqimsiz hislarni chuqur qabul qiladigan va muloqot davomida sekin gapiradigan insonlardir.



# Temperament

**Flegmatik** - yuragi keng, barqaror intilishlarga va doimiy his-tuyg`ularga ega, harakatlari va nutqi bir xil maromda bo'lgan, ruhiy holatini tashqi tomondan ifoda etmaydigan inson.

*Flegmatik temperament (bosiq, og`ir tabiatli)* - hissiyotning juda sekin, kuchsiz qo'zg`alishi va uzoq davom etmasligi bilan xarakterlanadi. Flegmatik temperamentli insonlarda, hissiyotlarning tashqi ifodasi kuchsiz bo'ladi. Bu hil temperamentli odamlarni hursand qilish, hafa qilish yoki g`azablantirish ancha qiyin. Flegmatiklarda psixik jarayonlar sust o'tadi. Bu hil temperamentli odamlar nihoyat og`ir, yuvvosh, bosiq, harakatlari salmoqli bo'ladi. Flegmatik tipidagi insonlar hissiyotga tez berilmasligi bilan ajralib turishadi. Ular arz holini hammaga aytavermaydi, boshqalarning hissiyotlarini ham beparvolik bilan kuzatadi. Ular uzoq kuta olishi va sabr-toqatli bo'lishi bilan boshqa temperament egalaridan ajralib turishadi.



## Jamoa tushunchasi, turlari, shakllanish bosqichlari

- Rahbar ish faoliyatida faqat alohida xodimlar bilan ish olib bormasdan, balki o‘z tarkibida xodimlarning birlashtirgan turli xildagi guruhlar, korxonalar jamoasi, uchastka, brigada, oila, ba‘zan esa xodimni o‘z ta‘siriga tortgan yoki biron-bir yetakchi atrofida birlashgan xodimlar bilan ish olib borishiga to‘g‘ri keladi.
- Shu munosabat bilan rahbar guruhlar va jamoalarning asosiy ijtimoiy-ruhiy qonuniyatlarini bilishi shart.

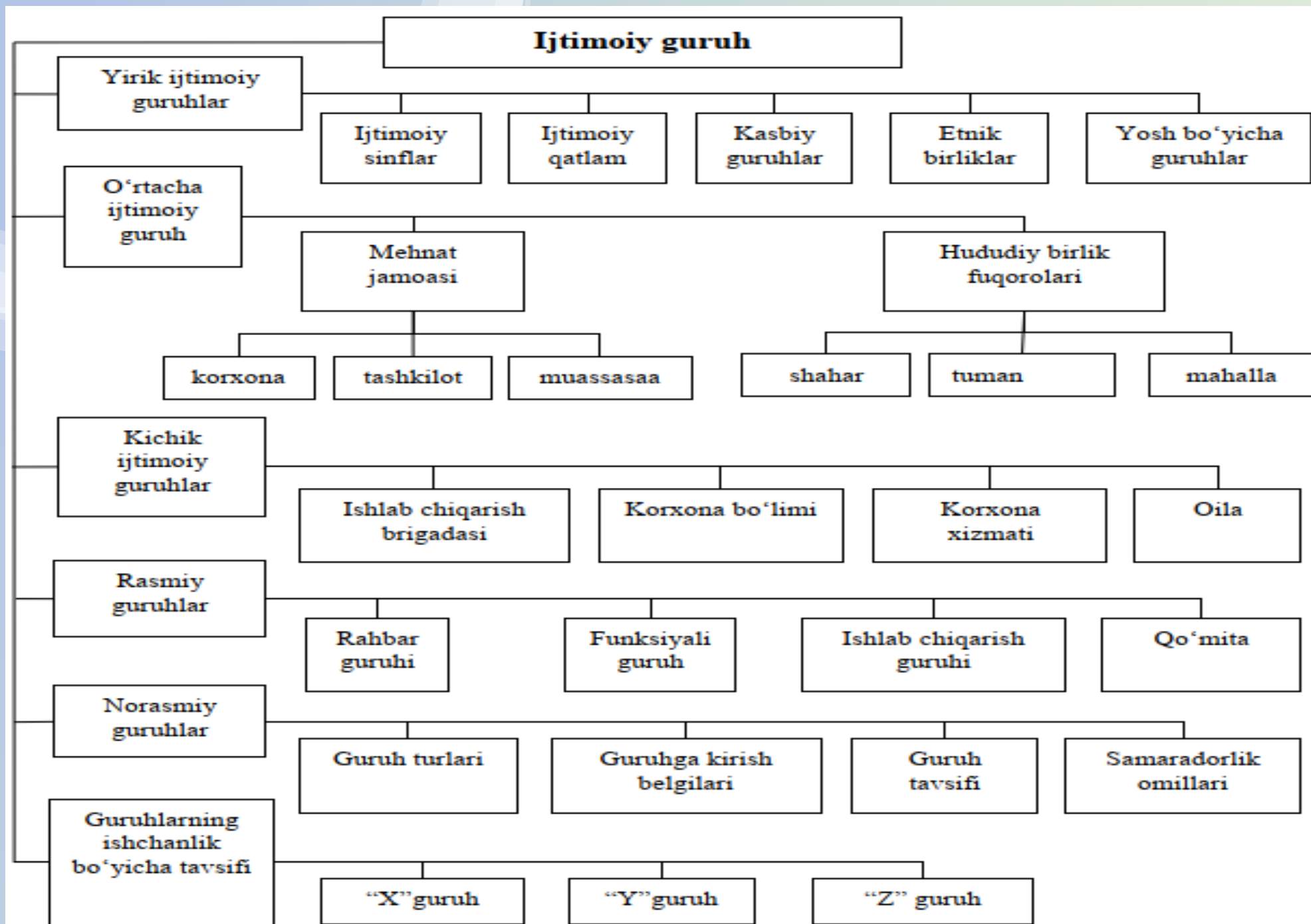


## Jamoa tushunchasi, turlari, shakllanish bosqichlari

**Guruh** — bu muayyan belgiga, masalan, sinfiy mansublikka, birgalikda faoliyat koʻrsatishning mumkinligiga va uning xarakteriga, tashkil topish xususiyatlari va shu kabilar asosida ajralib turadigan insoniy umumiylikdir.

### Guruhlarlar tavsiflanishiga koʻra:

- ✓ kichik va yirik guruhlarga;
- ✓ real (bogʻlangan), shartli (sinfiy, kasbiy, jinsiy, milliy, yosh), formal (rasmiy) va noformal (norasmiy) guruhlarga;
- ✓ rivojlanish darajasi turlicha boʻlgan, yaʼni rivojlangan va yetarlicha darajada rivojlanmagan yoki kam rivojlangan guruhlarga boʻlinadi.



## Jamoa tushunchasi, turlari, shakllanish bosqichlari

**Yirik ijtimoiy guruhlarga quyidagilar kiradi:**

**Ijtimoiy sinflar** (ishchilar, dehqonlar, ziyolilar);

**Ijtimoiy qatlamlar** (tadbirkorlar, fermerlar, xizmatchilar, ziyolilar);

**Kasbiy guruhlar** (mashinasozlar, quruvchilar, pedagoglar, muhandislar);

**Etnik birliklar** (xalq, millat, qabila);

**Yosh bo'yicha guruhlar** (yoshlar, o'rta yoshdagilar, nafaqaxo'rlar).

## Jamoa tushunchasi, turlari, shakllanish bosqichlari

**O‘rta ijtimoiy  
guruhlar:**

**korxonalar, tashkilot, muassasa jamoalari (yuridik  
shaxslar);**

**hududiy birlikka (shahar, tuman, mahalla);**

**Kichik ijtimoiy  
guruhlar:**

**ishlab chiqarish brigadasi, korxonalar bo‘limi va  
xizmati, oilalar a‘zolari;**

**Ishlab chiqarish sohasida quyidagi  
guruhlar farqlanadi: :**

Jamoa;

Guruh.



# Jamoa tushunchasi, turlari, shakllanish bosqichlari

---

## Jamoa

**oʻrta ijtimoiy guruh** hisoblanib, maqsadlar, hamkorlik tamoyillari mushtarakligi, guruhiy shaxsiy manfaatlar uygʻunlashtirilishiga asoslangan **vazifalarni hal etish bilan band bir korxonada yoki tashkilot doirasida mehnat qiluvchi insonlar uyushmasidir.**

---

## Guruh

**kichik ijtimoiy guruhga** mansub boʻlib, maqsadlar mushtarakligi, ahloq meʼyorlari, guruhli va shaxsiy manfaatlar uygʻunlashtirilishi asosida **bevosita bir-birlari bilan aloqada boʻlgan insonlar uyushmasidir.**

---

## Jamoa tushunchasi, turlari, shakllanish bosqichlari

**Guruhlarning quyidagi o'ziga xos xususiyatlari bor:**

guruh a'zolari o'zlari va o'z faoliyatlarini **guruh bilan yaxlit holda tasavvur etadilar;**

guruh a'zolari o'rtasidagi o'zaro munosabatlar **bevosita aloqa qilishga asoslangan;**

samarali faoliyat ko'rsatadigan guruhda guruh a'zolariga **o'z qobiliyatlariga hamda guruhdagi xizmatlar taqsimotiga mos ravishda faoliyat ko'rsatish** shart-sharoiti yaratiladi.

# Jamoa tushunchasi, turlari, shakllanish bosqichlari

**Personalni boshqarish nazariyasiga muvofiq guruhlar:**

**Rasmiy guruhlar**

ma'muriyat tashabbusi bilan tashkil etiladi;

korxonada tarkibi va shtatlar ro'yxatiga bo'linma sifatida kiritiladi.

**Norasmiy guruhlar**

Ixtiyoriylik asosida, muayyan maqsadlarga erishish uchun tashkil topgan kichik ijtimoiy guruh;

jamoa a'zolarining umumiy qiziqishlari, istaklari, manfaatlari, boshqa xususiyatlari asosida tarkib topadi.

# Jamoa tushunchasi, turlari, shakllanish bosqichlari

## Rasmiy guruhlarning turlari:

### 1. Rahbar guruhi

korxonada rahbari, uning bevosita o‘rinbosarlari va yordamchilari

### 2. Funksiyali guruh

funksiyali bo‘linma (xizmat, bo‘lim, sho‘ba, guruh) rahbari va mutaxassislar

### 3. Ishlab chiqarish guruhi

boshqaruvni quyi bo‘g‘ini (brigada, uchastka)da muayyan mehnat faoliyati bilan band rahbar va ishchilar

### 4. Qo‘mita

yuqori bo‘g‘in rahbariyati tomonidan biror loyiha yoki topshiriqni bajarish uchun o‘z vakolatlar berilgan korxonada ichidagi guruh

# Jamoa tushunchasi, turlari, shakllanish bosqichlari

**Norasmiy  
guruhlarga  
birlashishning  
eng muhim  
belgilari:**

## 1. Mansublik

insonning o‘z qiziqishlari, istaklari, manfaatlari bo‘yicha birlashish;

## 2. Yordam

xodimning o‘zi muhtoj bo‘lgan yordamni olishi;

## 3. Himoya

keskin raqobat, ishsiz qolish xavfi sababli xodimlarning ijtimoiy himoyalaniishi

## 4. Muloqot

o‘zaro fikrlar almashish, maslahatlashish, bir-birlarini yangiliklardan xabardor qilish

## 5. Yoqtirish

bir-birni xush ko‘rishi

## Jamoani tashkil etish

**Jamoa** – birgalikda mehnat qiladigan shaxslar guruhi bo‘lib, unda kishilar bir-birlari bilan o‘zaro munosabatda bo‘ladilar, har bir xodim hamkasbiga murojaat qiladi, ayni vaqtda uning ta’sirini ham his etadi.

**Jamoalar:** kichik 3–5 kishidan iborat ayrim bo‘linma shaklida yoki; ko‘p ming kishilik bo‘lishi mumkin.

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.

## Jamoani tashkil etish

**Jamoaning yana bir funksiyasi** – shaxs, uning yashashiga zarur bo‘ladigan ijtimoiy muhit yaratishdir.

**Jamoani tavsiflash uchun uning asosiy belgilovchi alomatlarini ajratib ko‘rsatish mumkin:**

- Jamoadagi barcha a‘zolar **maqsadlarining mushtarakligi** jamoadagi shaxslarni birlashtiradi.
- **Rahbarlik** – boshqaruv organisiz jamoa bo‘lmaydi, kimdir rahbarlik vazifasini o‘z zimmasiga olishi, odamlarni jipslashtirishi, ular o‘rtasida topshiriqlarni taqsimlashi lozim bo‘ladi.
- **Intizom**, ya‘ni mazkur jamoa uchun **qabul qilingan me‘yorlarga ongli ravishda rioya etish.**

# Jamoani tashkil etish

## Jamoalar o'z tarkibiga muvofiq:

### Birlamchi jamoalar:

bo'limlar, xizmatlar, uchastkalar, brigadalar shaklida bo'ladi.

Ular xodimlarni ayrim faoliyat turi, texnologik jarayon asosida birlashtiradi.

### Ikkilamchi jamoalar:

ularga birlashgan jamoa a'zolarining bevosita bir-birlariga ta'sir ko'rsatish darajasi ancha pastroq bo'ladi.

Lekin jamoaning firmaga mansubligi har bir shaxs uchun katta ahamiyatga ega bo'ladi.



# Jamoani tashkil etish

Yangi jamoaning shakllanish jarayoni izchil bir nechta bosqichdan iborat bo‘ladi. Ular:

**Tarkib topish;**

Yangi jamoaning tashkil etilishi, maqsadli yo‘l-yo‘riqlar berilishi, mehnat jamoasining rasmiy tuzilishi, boshqaruv organlari, hisobot berish tizimlari loyihalashtiriladi.

**Shakllanish;**

Jamoda norasmiy kichik guruhlarining tarkib topidi. Tashqi ta’sir kuchlari ichki turtkilar bilan almashadi, jamoaning ijtimoiylashuvi shakllana boshlaydi.

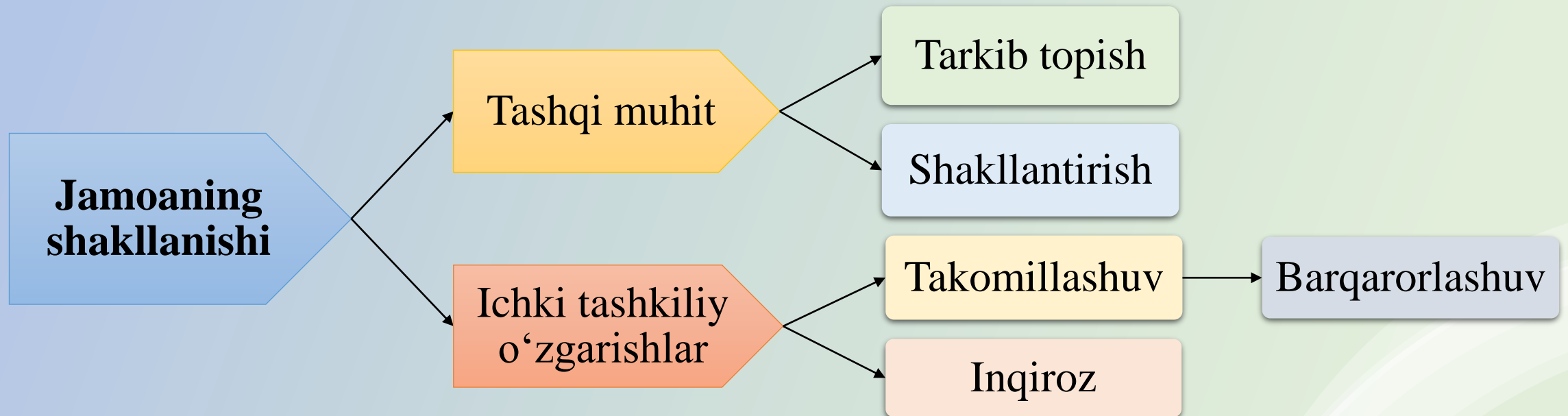
**Barqarorlashish;**

Jamoa yetuklikka erishadi. Norasmiy tuzilmalar faoliyat ko‘rsatadi. Muvozanat shartlari, ijtimoiy me’yorlari tashkil topadi. Jamoatchilik fikri qaror topadi.

**Takomillashuv yoki inqiroz.**

# Jamoani tashkil etish

## Jamoa shakllanish bosqichlari:



## Qisqacha xulosalar

**Ijtimoiy guruh** – umumiy manfaatlar, qadriyatlar, axloqiy me'yorlarga asoslangan holda jamiyat doirasida tarkib topadigan insonlarning nisbatan barqaror uyushmasi.

**Guruh** – maqsadlar mushtarakligi, axloqiy me'yorlari, guruhiy va shaxsiy manfaatlar uyg'unlashtirilishi asosida bevosita bir-biri bilan aloqada bo'lgan insonlar uyushmasi.

**Rasmiy guruh** – ma'muriyat tashabbusi bilan tashkil etilishi, korxonalar tarkibi va shtatlar ro'yxatiga bo'linma sifatida kiritiladi.

**Norasmiy guruhlar** – ixtiyoriylik asosida muayyan maqsadlarga erishish uchun tashkil topgan kichik ijtimoiy guruhlar hisoblanadi.

**Jamoa** – birgalikda mehnat qiladigan shaxslar guruhi bo'lib, unda kishilar bir-birlari bilan o'zaro munosabatda bo'ladilar, har bir xodim hamkasbiga murojaat qiladi, ayni vaqtda uning ta'sirini ham his etadi.

**Jamoaning shakllanish bosqichlari** – tashqi muhitda: tarkib topish, shakllanish; ichki tashkiliy o'zgarishlar: takomillashuv, barqarorlashuv, inqiroz.

## Nazorat va muhokama uchun savollar:

1. Ijtimoiy guruh deganda nimani tushunasiz?
2. Guruh deb kimlarga aytiladi?
3. Rasmiy guruh va uning asosiy xususiyatlari nimada?
4. Norasmiy guruhlar kimlar hisoblanadi?
5. Jamoa deb kimlarga aytiladi?
6. Jamoani tavsiflovchi alomatlari qanday?
7. Guruh samaradorligi qanday aniqlanadi?

## Mavzu bo'yicha amaliy topshiriqlar:

Umumiy manfaatlar, qadriyatlar, axloqiy me'yorlarga tayangan holda jamiyat doirasida tarkib topadigan insonlarning nisbatan barqaror uyushmasi.

Maqsadlar mushtarakligi, axloqiy me'yorlari, guruhiy va shaxsiy manfaatlar uyg'unlashtirilishi asosida bevosita bir-biri bilan aloqada bo'lgan insonlar uyushmasi.

Ma'muriyat tashabbusi bilan tashkil etiladigan, korxonada tarkibi va shtatlar ro'yxatiga bo'linma sifatida kiritiladigan guruh.

# MEHMONXONALARDA XODIMLARNING MEHNAT MUNOSABATLARI ETIKASI

## Reja:

1. Etiket va biznes-etiket tushunchalarining mohiyati
2. Xizmatlar sohasi xodimlari imiji
3. Xodimlar imijiga salbiy ta'sir qiluvchi omillar
4. Etiketda urf-odat qoidalaridan samarali foydalanish
5. Mehmonxonalarda o'zaro munosabatlarda tabassum, hush muomalalik, sabr-toqatlilik, kamtarlik va boshqa insoniy fazilatlarning biznesmen uchun ahamiyati
6. Mehmonxona xodimlari tashqi ko'rinishi, kiyimlari va ularning xodimlar imijini shakllantirishdagi ahamiyati
7. Tashqi qiyofani shakllantirishda kiyimning ahamiyati va unga qo'yiladigan talablar
8. Mehmonxonalarda bir-birlariga murojaat qilish shakllari
9. Mehmonxona rahbari, uning xodimlarni qabul qilish etiketi

# 1. Etiket va biznes-etiket tushunchalarining mohiyati

Bugungi kunda har bir soha xodimlari uchun etiket qoidalari shakllangan va ularning hayotida katta o‘rin tutadi.

Xizmat turlari doiralarida xizmat etiketiga amal qilinadi.



**Xizmat etiketi** umumfuqarolik etiketining bir turi hisoblanib, xizmat ko‘rsatish va ishlab chiqarish sohalarida faoliyat qiladigan xodimlarning turli vaziyatlarda, uchrashuvlarda munosabatga kirish, yurishturish va kiyinish qoidalarini o‘z ichiga oladi.

# 1. Etiket va biznes-etiket tushunchalarining mohiyati

**Biznes–etiket** xizmat etiketining bir turi hisoblanib, biznes faoliyatida itoat qilinishi kerak bo‘lgan qoidalar majmuini ifoda etadi.

**Biznes–etiket qoidalari** biznesmenlar uchun o‘ta katta ahamiyatga ega.

Biznes–etiket qoidalarini o‘rganib, egallab olish:

birinchidan, biznesmen uchun madaniyat belgisi hisoblanadi;

ikkinchidan, ularga rioya qiladigan kishilarning faoliyati muvaffaqiyatli bo‘ladi.



**Biznes–etiket qoidalarini bilmaydigan** va uning natijasida hamkorlar va hamkasblari bilan muomala qila olmaydigan biznesmenlarning ishlari tez bitmaydi, bitsa ham qiyinchiliklar bilan bitadi, faoliyat natijasi esa doimo yaxshi bo‘lavermaydi.



# 1. Etiket va biznes-etiket tushunchalarining mohiyati

**O‘zini madaniyatli deb hisoblaydigan biznesmenlar** etiket qoidalarini yoshligidan boshlab butun umri davomida o‘rganishadi.

**Biznes–etiket qoidalariga xos bo‘lmagan salbiy odatlar:**

vaziyatlarni hisobga olmasdan har xil gaplarni gapiraverish;  
ko‘cha va jargon so‘zlardan foydalanish, doimo miyig‘idan kulaverish;  
yonida o‘tirganlarga va suhbatdoshlarga qo‘li bilan teginaverish;  
qo‘lini doimo cho‘ntakka solib yurish, saqqich 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 boshqalar.

## 2. Xizmatlar sohasi xodimlari imiji



**Imidj** - bu shaxsning noyob o'ziga xosligini yaratadigan yoki ta'kidlaydigan insonning tashqi xarakteristikalari tizimi. U har doim individuallikni aks ettiradi, insonning tashqi ko'rinishi, uning boshqa odamlarga qaragan tomoni ifoda etadi.

**IMIDJning tarkibiy qismlari:**

**Tashqi (vizual) qiyofa:** kostyum, soch turmagi, yuz mimikasi, plastika, pardozi.

**Ichki qiyofa:** a) **verbal hulq-atvor:** ovoz ohangi, kayfiyat.

b) **noverbal hulq-atvor:** xatti-harakatlar, imo-ishoralar, yuz ifodalari, axloq qoidalari.

**Mentalitet:** aql-zakovat, ruhiy amaliyot.

## 2. Xizmatlar sohasi xodimlari imiji

**Imidjning tarkibiy qismlari:**



**Tashqi ko'rinish** (kiyim-kechak, soch turmagi, poyabzal, aksessuarlar, pardoz, parfyumeriya, siluet (jismi));

**Kinetik** (qad-qomati, bo'y-basti, yurishi, qadam tashlashi, imo-ishoralar, mimika (yuz ifodasi, tabassum, qiyo boqish yo'nalishi va davomiyligi));

**Nutq** (og'zaki va yozma nutq madaniyati, savodxonlik, uslub, qo'l yozuvi);



**Muhit** (inson tomonidan yaratilgan yashash muhiti (xonaning ichki qiyofasi, ish kabinetining bezalishi, ish stolidagi tartibi va boshqalar).

**Moddiy tusga keltirish** (inson tomonidan yaratilgan mehnat mahsuli)

# XODIMLAR FAOLIYATINI BOSHQARISHDA NIZOLARNI BARTARAF ETISH

## Reja:

1. Mehmonxonalarda nizo va uning kelib chiqish sabablari
2. Shaxslar o'rtasidagi nizo
3. Shaxs bilan guruh o'rtasidagi nizolar
4. Ochiq va yopiq nizolar
5. Ob'ektiv va sub'ektiv nizolar
6. Konstruktiv va destruktiv nizolar
7. Nizolarning rivojlanish bosqichlari
8. Nizolarni samarali boshqarish usullarini tahlil qilish

# 1. Mehmonxonalarda nizo va uning kelib chiqish sabablari

**Mehnat nizolari** – ish beruvchi va xodim o‘rtasida mehnat to‘g‘risidagi qonunlar va boshqa me‘yoriy hujjatlarni, mehnat shartnomasida nazarda tutilgan mehnat shartlarini qo‘llanish yuzasidan kelib chiqqan **kelishmovchiliklar**dir.



Insonlarning qarashlaridagi tafovutlar, u yoki bu voqyeani idrok etish hamda ularga baho berishda ular fikr-mulohazalarining bir-birlarinikiga mos kelmasligi ko‘pincha **nizoli yoki ixtilofli vaziyatlarga** olib keladi.

# 1. Mehmonxonalarda nizo va uning kelib chiqish sabablari

**Ixtilofli vaziyat** – tomonlarning biron-bir xususda **qarama-qarshi, ziddiyatli nuqtai nazari, ziddiyatli maqsadlarga intilishi**, ularga erishish uchun turli-tuman vositatardan foydalanishi, **manfaatlar, istaklarning bir-biriga mos kelmasligi** va shu kabilardir.



**Ixtilof (konflikt)** – (lotincha “*conflictus*”– “*to‘qnashish*” so‘zidan) insonlar, ijtimoiy guruhlar, ijtimoiy muassasalar, umuman jamiyat munosabatlari tizimidagi kelishmovchiliklar rivojining oliy darajasidir.

# 1. Mehmonxonalarda nizo va uning kelib chiqish sabablari

“**Ixtilof**” tushunchasi bo‘yicha ta’riflar XX asrning 50-yillarida ijtimoiy ixtiloflar bo‘yicha Amerika mutaxassisi L.Kozer, F.M.Borodkin va N.M.Koryak tomonidan o‘tgan asr 80-yillarning oxirida ilgari surilgan bo‘lib, hozirgi vaqtda bundan keng qo‘llanilmoqda.



**Ixtilof** — bir-biriga qarama-qarshi yo‘naltirilgan maqsadlar, manfaatlar, nuqtai nazarlar, fikrlar yoki ikki va undan ortiq kishining qarashlari to‘qnashuvidan iboratdir.

## Ixtiloflarning ijobiy va salbiy xususiyatlari

Ixtilof funksiyalari	
Ijobiy	Salbiy
Ixtilofdagi tomonlar o'rtasidagi vaziyatni yumshatish	Ixtilofda ishtirok etish uchun katta ehtiroslar, moddiy xarajatlar
Muxolifatchi to'g'risidagi yangi ma'lumot olish	Xodimlarni ishdan bo'shatish, imtizomni pasayishi, jamoada ijtimoiy-ruhiy muhitning yomonlashishi
Tashqi dushman bilan kurasish uchun jamoani jipslashtirish	Mag'lub guruhlar to'g'risida dushman sifatidagi tasavvurga ega bo'lish
O'zgarish va rivojlanishga rag'bat	Ishga zarar keltirgan holda ixtilofiy munosabatlar jarayoni bilan haddan tashqari band bo'lishi
Xodimlardagi mutelik tuyg'usini bartaraf etish	Ixtilof yakunlangach, xodimlar bir qismi o'rtasida hamkorlik darajasining kamayishi
Muxolifatchilar imkoniyatlarini chamalab ko'rish	Amaliy munosabatlarni tanlashning murakkabligi "ixtilof izi"



# 1. Mehmonxonalarda nizo va uning kelib chiqish sabablari

## Ixtilof sabablari

### **Birinchisi – maqsadlar ixtilofi:**

- ixtilofda qatnashuvchilar ixtilof obyektini kelajakda qanday bo‘lishiga turlicha nuqtai nazarda bo‘ladilar.

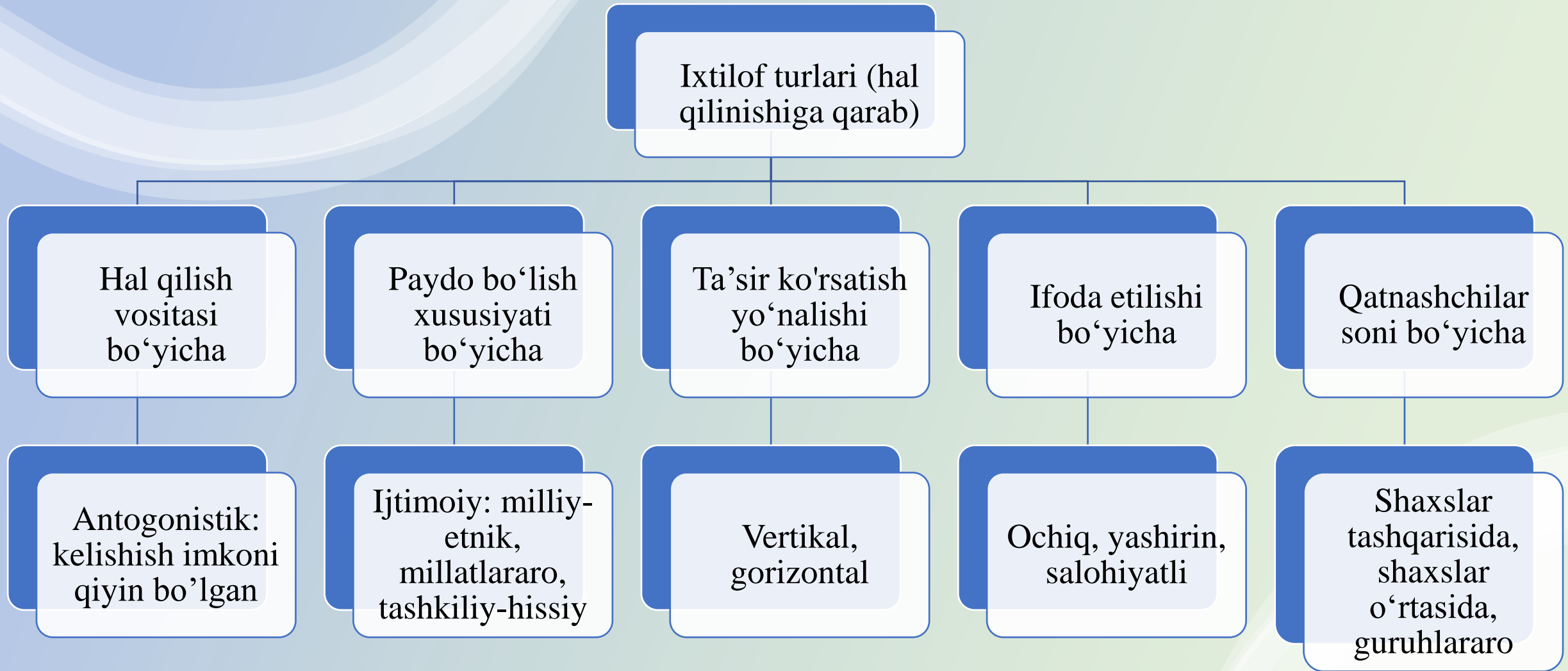
### **Ikkinchisi – qarashlardagi tafovutlar tufayli yuzaga chiqadigan ixtiloflar:**

- hal etilayotgan muammolarga qarashlar, g‘oyalar, fikrlar turlicha bo‘ladi.

### **Uchinchisi – hissiy ixtilof:**

- bu ixtilof qatnashchilarning bir-birlari bilan munosabatlarida turlicha his-tuyg‘u, ehtiroslar paydo bo‘lishi orqasida paydo bo‘ladi.

# 1. Mehmonxonalarda nizo va uning kelib chiqish sabablari



# 1. Mehmonxonalarda nizo va uning kelib chiqish sabablari

**Ishlab chiqarishda nizoli vaziyatlar turli sabablarga ko'ra vujudga kelishi mumkin:**



mehnatni tashkil qilishdagi kamchiliklar;

haq to'lashning takomillashtirilmaganligi;

yomon mehnat sharoitlari;

mehnat haqidagi qonunlarni buzish;

rahbarlikning qoniqarsiz saviyasi;

o'zaro munosabatlar madaniyatining past saviyasini va hokazolar.

# 1. Mehmonxonalarda nizo va uning kelib chiqish sabablari

**Jamoa a'zolari orasida nizolarning ko'pchiligi quyidagi sabablar tufayli sodir bo'ladi:**

Resurslarni taqsimlashdagi adolatsizlik;

Vazifalarning o'zaro bog'liqligi;

Maqsadlardagi har xillik;

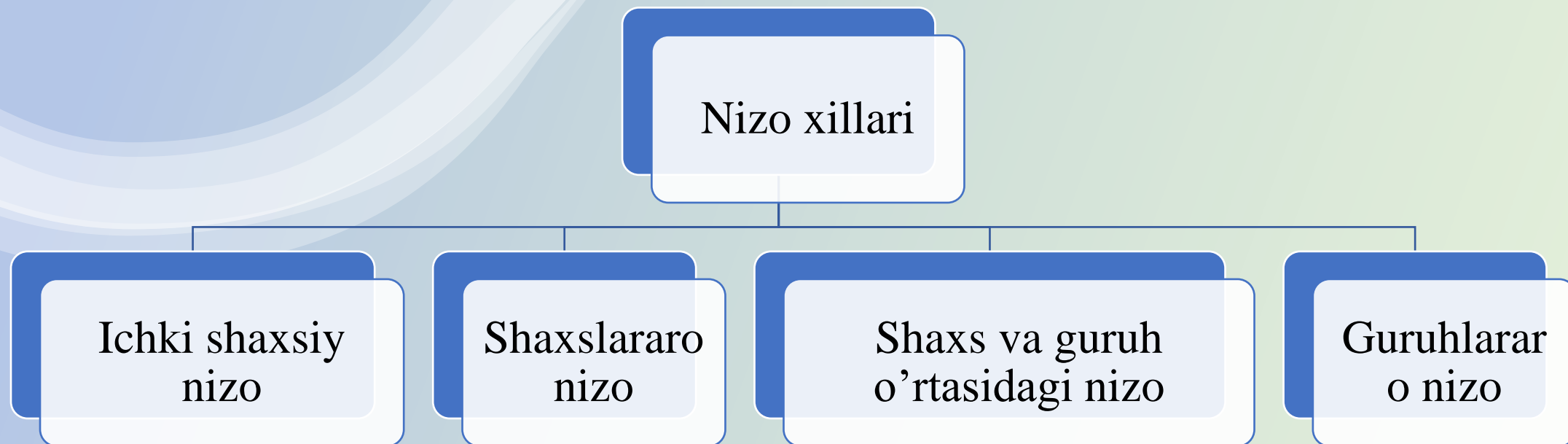
Erkinlik, mustaqillik va o'z qadrini bilishdagi har xillik;

Manmanlik, qaysarlik;

Kommunikatsiya o'zaro aloqaning qoniqarsizligi;



## Nizolarning asosan to'rt xili ko'p uchrab turadi:



Ochiq nizolar

Yopiq nizolar

Ob'ektiv nizolar

Sub'ektiv nizolar

Konstruktiv nizolar

Destruktiv nizolar

Simmetrik nizolar

Asimmetrik nizolar

**Shaxslararo nizo hayotda eng tarqalgan nizolardir. Bunday nizolar, masalan:**

---

**Oilada:**

er bilan xotin o'rtasida;

ota bilan farzand o'rtasida;

ona bilan farzand o'rtasida;

farzand bilan farzand o'rtasida va hokazo.

---

**Ishlab chiqarishda:**

xodim bilan xodim o'rtasida;

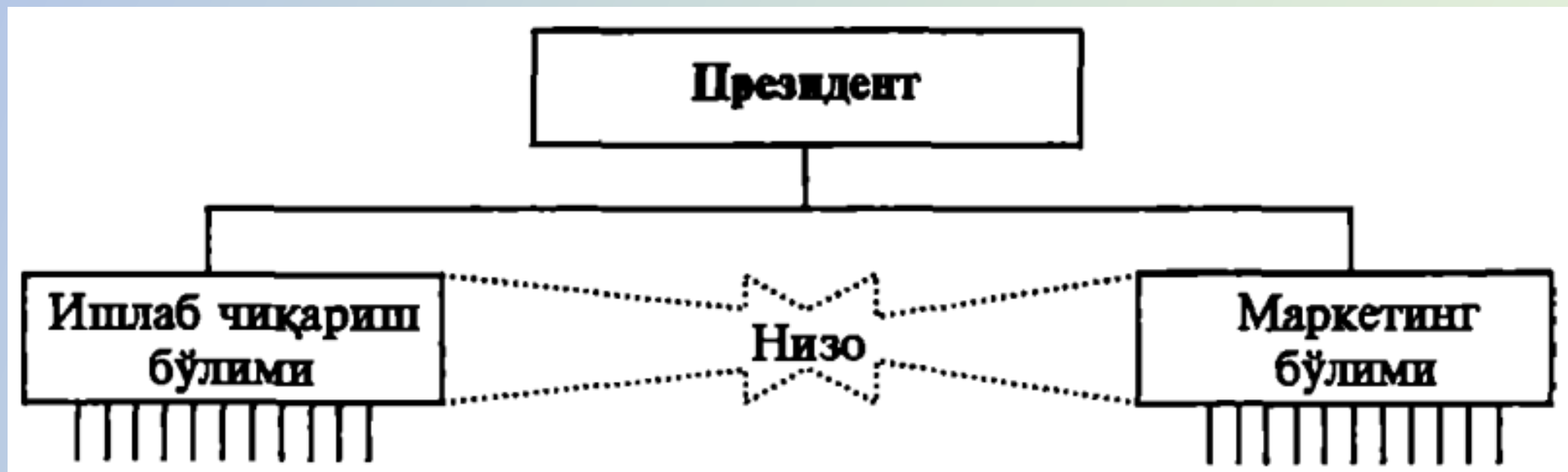
xodim bilan rahbar o'rtasida;

rahbar bilan rahbar va hokazolar.

---

## 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.



## **Mavhumligiga qarab, nizolar ochiq yoki yopiq ko'rinishlarda bo'lishi mumkin:**

**Ochiq nizolar** odatda qarama-qarshi tomonlarning ko'z oldida, to'g'ridan-to'g'ri vujudga keladi. Ular to'qnashish sodir bo'lgunga qadar to'liq yetilgan bo'ladi. Bunday nizolar rahbariyat nazorati ostida turganligi sababli korxonada uchun unchalik xavf tug'dirmaydi va ularni boshqarish oson kechadi.

**Yopiq nizolar** o'ta xavflidir. Bunday nizolarni asta-sekin, belgilangan fursatda portlaydigan minaga o'xshatsa bo'ladi. Agar nizo hali "etilmagan" yoki ularni odamlar nigohidan yashirilsa, boshqacha qilib aytganda nizo kishilar "ichida" bo'lsa, bilingki, bu nihoyat xavfli va uni boshqarish juda qiyin.



## **Xarakteriga qarab nizolar ob'ektiv yoki sub'ektiv nizolarga bo'linadi.**

**Ob'ektiv nizolarga** korxonaning rivojlanish jarayonida yuzaga chiqadigan real kamchiliklar va muammolar bilan bog'liq nizolar kiradi. Bu nizolar amaliy nizolar bo'lib, ishlab chiqarishni rivojlantirish, rahbarlik uslubini takomillashtirish, korxonada normal «ruhiy iqlim»ni yaratish uchun xizmat qiladi.

**Sub'ektiv nizolarga** kishilarning u yoki bu voqelikka bo'lgan shaxsiy fikrlarining turlichaligi oqibatida vujudga keladigan nizolar kiradi. Bu nizolar tabiati bo'yicha his-tuyg'uga, hissiyotga berilish, qiziqqonlik oqibatida yuzaga chiqadi.

Mutaxassislar kishilar o'rtasida ortiqcha nizolarni tarqatishga sababchi bo'luvchi olti toifadagi **“nizoli” shaxslarni** ajratishadi:

---

**1) Namoyishkorona shaxs**

Bular har doim diqqat markazida bo'lishga intiladilar. Har qanday ehtirosli bahslarning tashabbuskoridirlar.

---

**2) Kibr-havoli shaxs**

o'zlari haqida yuqori fikrda bo'ladilar;  
o'zgalarning fikri bilan hisoblashmaydilar;  
o'zlarining xatti-harakatiga tanqidiy nuqtai nazardan qaramaydilar;  
jizzaki, terisi yupqa, salga xafa bo'ladilar;  
atrofdagilarga zahrini sochib “qovushtirib” tarqatadilar.

---

**3) Jilovsiz shaxs**

o'z-o'zini juda ham sust nazorat qiladilar;  
beixtiyor harakatlari bilan ajralib turadilar;  
tajovuzkor bo'ladilar;  
hech ham tushunib bo'lmaydigan kishilardir.

---

Mutaxassislar kishilar o'rtasida ortiqcha nizolarni tarqatishga sababchi bo'luvchi olti toifadagi **“nizoli” shaxslarni** ajratishadi:

**4) O'ta aniq shaxs**

ortiqcha talabchan bo'ladilar;  
har doim shubhada bo'ladilar;  
vahimachi bo'ladilar;  
ikir-chikirga beriluvchan bo'ladilar.

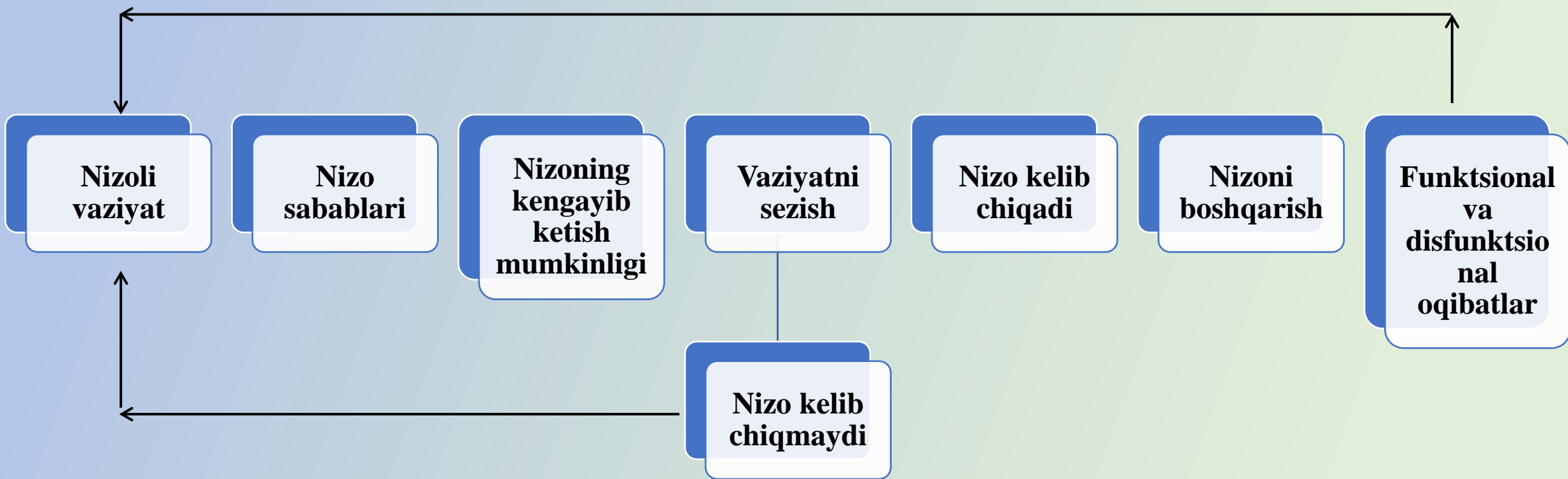
**5) Maqsadga  
yo'naltirilgan shaxs**

nizoni o'zlarining shaxsiy manfaatlarini amalga oshirishda qurol sifatida ko'radilar;  
o'z manfaati yo'lida atrofdagilarga qalloblik qiladilar, nayrang ishlatadilar.

**6) Nizosiz shaxslar**

Bular o'zlarining harakatlari bilan ko'nglini topishi bilanoq yangi nizolarni ijod etadilar.

# Nizo jarayonidagi bosqichlar va oqibatlar



**Nizoning kelib chiqish va to'qnashish jarayoni modeli**

# Nizolarni boshqarish va ularni bartaraf qilish yo'llari

## Nizoli vaziyatlarni boshqarish usullari

### Tarkibiy-tashkiliy usullar

Ishga bo'lgan talabni tushuntirish;  
Muvofiqlashtirish va  
integratsiyalsh; Umumtashkiliy  
kompleks maqsadlar;  
Mukofotlashning tarkibiy tizimini  
takomillashtirish

### Strategik usullar

Uzoqlashish; Silliqlashish;  
Majburlash; Kelishuv; Muammoni  
hal qilish.

# MEHMONXONALARDA XODIMLAR FAOLIYATINI BAHOLASH

## Reja:

1. Xodimlar faoliyatini baholashning ahamiyati
2. Baholashning turlari
3. Mehmonxona va boshqa turizm korxonalarini xodimlari ish joyining o'ziga xosligi
4. Mehmonxona va boshqa turizm korxonalarini xodimlari faoliyatini majmualiy baholash
5. Frontlaynda audit o'tkazish
6. Baholash majmualari monitoringini tashkil etish

# Mavzu bo'yicha tayanch so'zlar:

## Tayanch so'zlar

nizo

konstruktiv nizolar

ichki shaxsiy nizo

destruktiv nizolar

shaxslararo nizo

simmetrik nizolar

shaxs va guruh o'rtasida nizo

asimmetrik nizolar

guruhlararo nizo

funksional oqibatlar

disfunksional oqibatlar

yopiq nizolar

uzoqlashish usuli

ob'ektiv nizolar

silliqlashish usuli

sub'ektiv nieolar

majburlash usuli

kelishuv usuli

ochiq nizolar

# 1. Mehmonxonalarda nizo va uning kelib chiqish sabablari

**Mehnat nizolari** – ish beruvchi va xodim o‘rtasida mehnat to‘g‘risidagi qonunlar va boshqa me‘yoriy hujjatlarni, mehnat shartnomasida nazarda tutilgan mehnat shartlarini qo‘llanish yuzasidan kelib chiqqan **kelishmovchiliklar**dir.



Insonlarning qarashlaridagi tafovutlar, u yoki bu voqyeani idrok etish hamda ularga baho berishda ular fikr-mulohazalarining bir-birlarinikiga mos kelmasligi ko‘pincha **nizoli yoki ixtilofli vaziyatlarga** olib keladi.



# 1. Mehmonxonalarda nizo va uning kelib chiqish sabablari

**Ixtilofli vaziyat** – tomonlarning biron-bir xususda **qarama-qarshi, ziddiyatli nuqtai nazari, ziddiyatli maqsadlarga intilishi**, ularga erishish uchun turli-tuman vositatardan foydalanishi, **manfaatlar, istaklarning bir-biriga mos kelmasligi** va shu kabilardir.



**Ixtilof (konflikt)** – (lotincha “*conflictus*”– “*to‘qnashish*” so‘zidan) insonlar, ijtimoiy guruhlar, ijtimoiy muassasalar, umuman jamiyat munosabatlari tizimidagi kelishmovchiliklar rivojining oliy darajasidir.

# 1. Mehmonxonalarda nizo va uning kelib chiqish sabablari

“**Ixtilof**” tushunchasi bo‘yicha ta’riflar XX asrning 50-yillarida ijtimoiy ixtiloflar bo‘yicha Amerika mutaxassisi L.Kozer, F.M.Borodkin va N.M.Koryak tomonidan o‘tgan asr 80-yillarning oxirida ilgari surilgan bo‘lib, hozirgi vaqtda bundan keng qo‘llanilmoqda.



**Ixtilof** — bir-biriga qarama-qarshi yo‘naltirilgan maqsadlar, manfaatlar, nuqtai nazarlar, fikrlar yoki ikki va undan ortiq kishining qarashlari to‘qnashuvidan iboratdir.

## Ixtiloflarning ijobiy va salbiy xususiyatlari

Ixtilof funksiyalari	
Ijobiy	Salbiy
Ixtilofdagi tomonlar o'rtasidagi vaziyatni yumshatish	Ixtilofda ishtirok etish uchun katta ehtiroslar, moddiy xarajatlar
Muxolifatchi to'g'risidagi yangi ma'lumot olish	Xodimlarni ishdan bo'shatish, imtizomni pasayishi, jamoada ijtimoiy-ruhiy muhitning yomonlashishi
Tashqi dushman bilan kurasish uchun jamoani jipslashtirish	Mag'lub guruhlar to'g'risida dushman sifatidagi tasavvurga ega bo'lish
O'zgarish va rivojlanishga rag'bat	Ishga zarar keltirgan holda ixtilofiy munosabatlar jarayoni bilan haddan tashqari band bo'lishi
Xodimlardagi mutelik tuyg'usini bartaraf etish	Ixtilof yakunlangach, xodimlar bir qismi o'rtasida hamkorlik darajasining kamayishi
Muxolifatchilar imkoniyatlarini chamalab ko'rish	Amaliy munosabatlarni tanlashning murakkabligi "ixtilof izi"

# 1. Mehmonxonalarda nizo va uning kelib chiqish sabablari

## Ixtilof sabablari

### **Birinchisi – maqsadlar ixtilofi:**

- ixtilofda qatnashuvchilar ixtilof obyektini kelajakda qanday bo‘lishiga turlicha nuqtai nazarda bo‘ladilar.

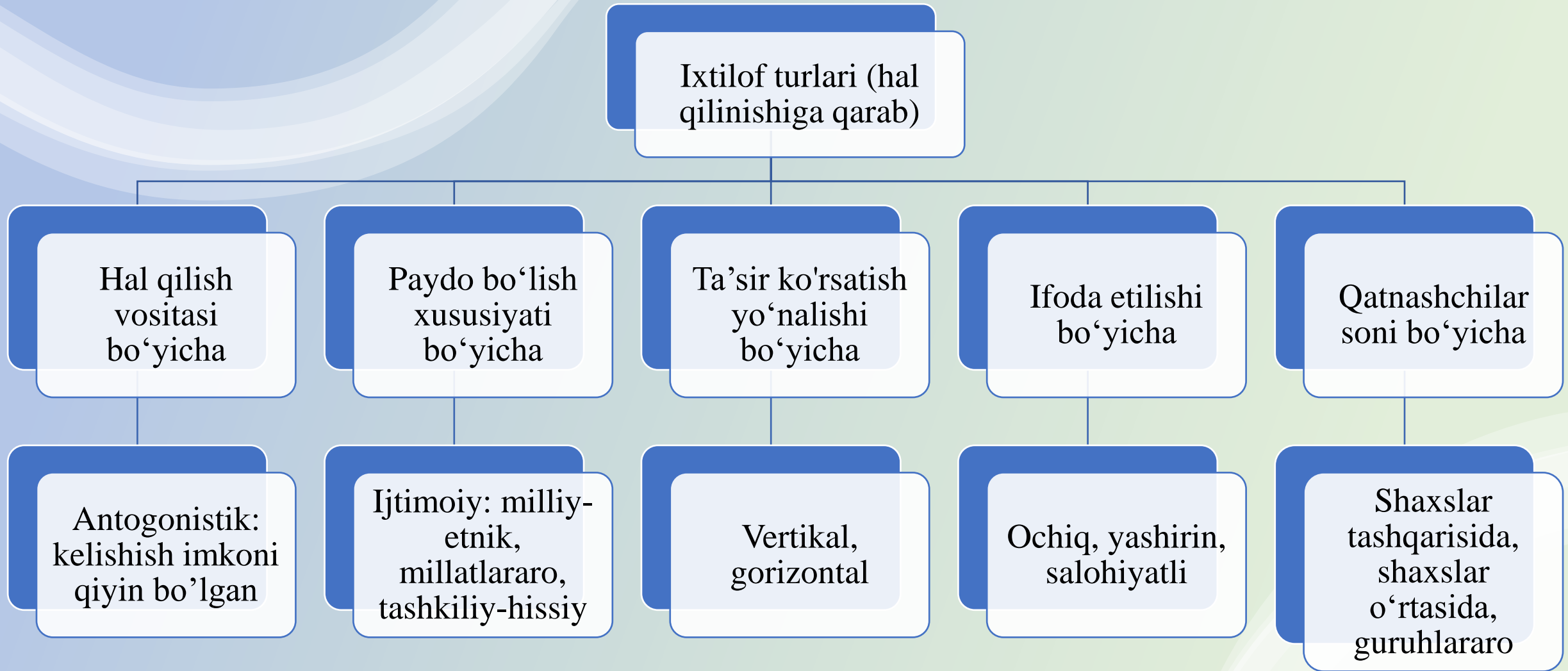
### **Ikkinchisi – qarashlardagi tafovutlar tufayli yuzaga chiqadigan ixtiloflar:**

- hal etilayotgan muammolarga qarashlar, g‘oyalar, fikrlar turlicha bo‘ladi.

### **Uchinchisi – hissiy ixtilof:**

- bu ixtilof qatnashchilarning bir-birlari bilan munosabatlarida turlicha his-tuyg‘u, ehtiroslar paydo bo‘lishi orqasida paydo bo‘ladi.

# 1. Mehmonxonalarda nizo va uning kelib chiqish sabablari



# 1. Mehmonxonalarda nizo va uning kelib chiqish sabablari

**Ishlab chiqarishda nizoli vaziyatlar turli sabablarga ko'ra vujudga kelishi mumkin:**



mehnatni tashkil qilishdagi kamchiliklar;

haq to'lashning takomillashtirilmaganligi;

yomon mehnat sharoitlari;

mehnat haqidagi qonunlarni buzish;

rahbarlikning qoniqarsiz saviyasi;

o'zaro munosabatlar madaniyatining past saviyasini va hokazolar.

# 1. Mehmonxonalarda nizo va uning kelib chiqish sabablari

**Jamoa a'zolari orasida nizolarning ko'pchiligi quyidagi sabablar tufayli sodir bo'ladi:**

Resurslarni taqsimlashdagi adolatsizlik;

Vazifalarning o'zaro bog'liqligi;

Maqsadlardagi har xillik;

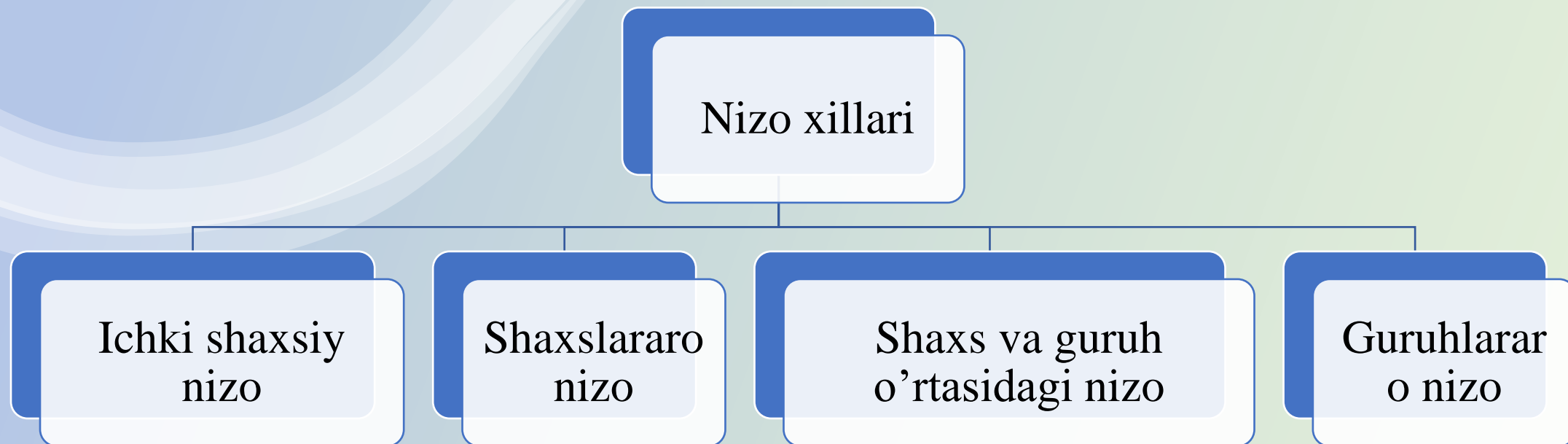
Erkinlik, mustaqillik va o'z qadrini bilishdagi har xillik;

Manmanlik, qaysarlik;

Kommunikatsiya o'zaro aloqaning qoniqarsizligi;



## Nizolarning asosan to'rt xili ko'p uchrab turadi:



Ochiq nizolar

Yopiq nizolar

Ob'ektiv nizolar

Sub'ektiv nizolar

Konstruktiv nizolar

Destruktiv nizolar

Simmetrik nizolar

Asimmetrik nizolar



**Shaxslararo nizo hayotda eng tarqalgan nizolardir. Bunday nizolar, masalan:**

---

**Oilada:**

er bilan xotin o'rtasida;

ota bilan farzand o'rtasida;

ona bilan farzand o'rtasida;

farzand bilan farzand o'rtasida va hokazo.

---

**Ishlab chiqarishda:**

xodim bilan xodim o'rtasida;

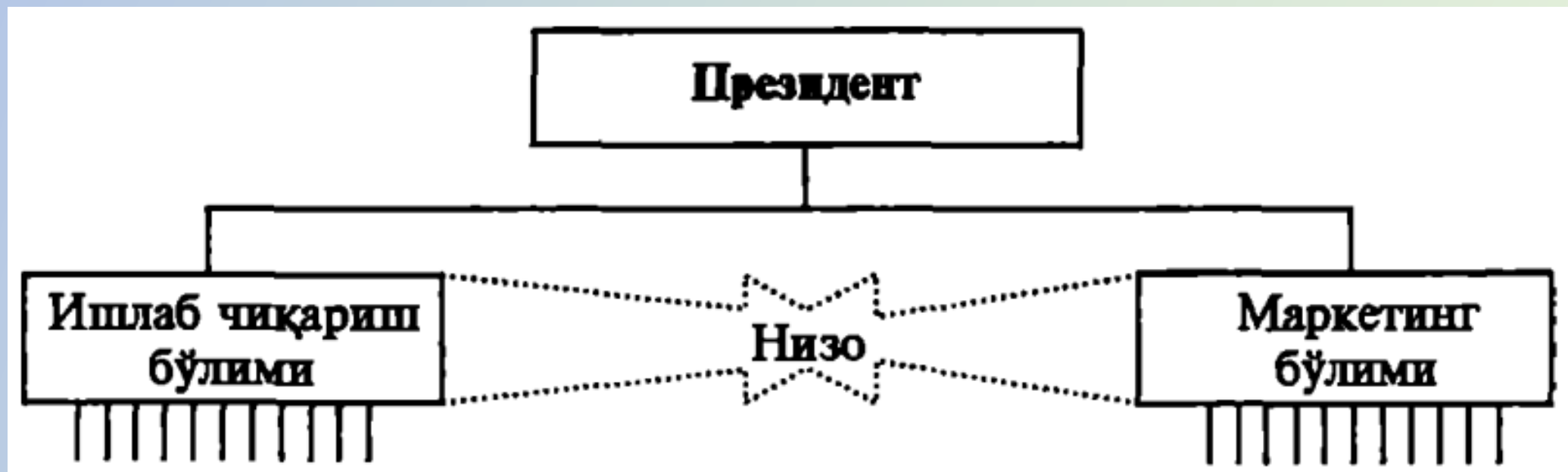
xodim bilan rahbar o'rtasida;

rahbar bilan rahbar va hokazolar.

---

## 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.



## **Mavhumligiga qarab, nizolar ochiq yoki yopiq ko'rinishlarda bo'lishi mumkin:**

**Ochiq nizolar** odatda qarama-qarshi tomonlarning ko'z oldida, to'g'ridan-to'g'ri vujudga keladi. Ular to'qnashish sodir bo'lgunga qadar to'liq yetilgan bo'ladi. Bunday nizolar rahbariyat nazorati ostida turganligi sababli korxonada uchun unchalik xavf tug'dirmaydi va ularni boshqarish oson kechadi.

**Yopiq nizolar** o'ta xavflidir. Bunday nizolarni asta-sekin, belgilangan fursatda portlaydigan minaga o'xshatsa bo'ladi. Agar nizo hali "etilmagan" yoki ularni odamlar nigohidan yashirilsa, boshqacha qilib aytganda nizo kishilar "ichida" bo'lsa, bilingki, bu nihoyat xavfli va uni boshqarish juda qiyin.

## **Xarakteriga qarab nizolar ob'ektiv yoki sub'ektiv nizolarga bo'linadi.**

**Ob'ektiv nizolarga** korxonaning rivojlanish jarayonida yuzaga chiqadigan real kamchiliklar va muammolar bilan bog'liq nizolar kiradi. Bu nizolar amaliy nizolar bo'lib, ishlab chiqarishni rivojlantirish, rahbarlik uslubini takomillashtirish, korxonada normal «ruhiy iqlim»ni yaratish uchun xizmat qiladi.

**Sub'ektiv nizolarga** kishilarning u yoki bu voqelikka bo'lgan shaxsiy fikrlarining turlichaligi oqibatida vujudga keladigan nizolar kiradi. Bu nizolar tabiati bo'yicha his-tuyg'uga, hissiyotga berilish, qiziqqonlik oqibatida yuzaga chiqadi.

Mutaxassislar kishilar o'rtasida ortiqcha nizolarni tarqatishga sababchi bo'luvchi olti toifadagi **“nizoli” shaxslarni** ajratishadi:

---

**1) Namoyishkorona shaxs**

Bular har doim diqqat markazida bo'lishga intiladilar. Har qanday ehtirosli bahslarning tashabbuskoridirlar.

---

**2) Kibr-havoli shaxs**

o'zlari haqida yuqori fikrda bo'ladilar;  
o'zgalarning fikri bilan hisoblashmaydilar;  
o'zlarining xatti-harakatiga tanqidiy nuqtai nazardan qaramaydilar;  
jizzaki, terisi yupqa, salga xafa bo'ladilar;  
atrofdagilarga zahrini sochib “qovushtirib” tarqatadilar.

---

**3) Jilovsiz shaxs**

o'z-o'zini juda ham sust nazorat qiladilar;  
beixtiyor harakatlari bilan ajralib turadilar;  
tajovuzkor bo'ladilar;  
hech ham tushunib bo'lmaydigan kishilardir.

---

Mutaxassislar kishilar o'rtasida ortiqcha nizolarni tarqatishga sababchi bo'luvchi olti toifadagi **“nizoli” shaxslarni** ajratishadi:

---

**4) O'ta aniq shaxs**

ortiqcha talabchan bo'ladilar;  
har doim shubhada bo'ladilar;  
vahimachi bo'ladilar;  
ikir-chikirga beriluvchan bo'ladilar.

---

**5) Maqsadga yo'naltirilgan shaxs**

nizoni o'zlarining shaxsiy manfaatlarini amalga oshirishda qurol sifatida ko'radilar;  
o'z manfaati yo'lida atrofdagilarga qalloblik qiladilar, nayrang ishlatadilar.

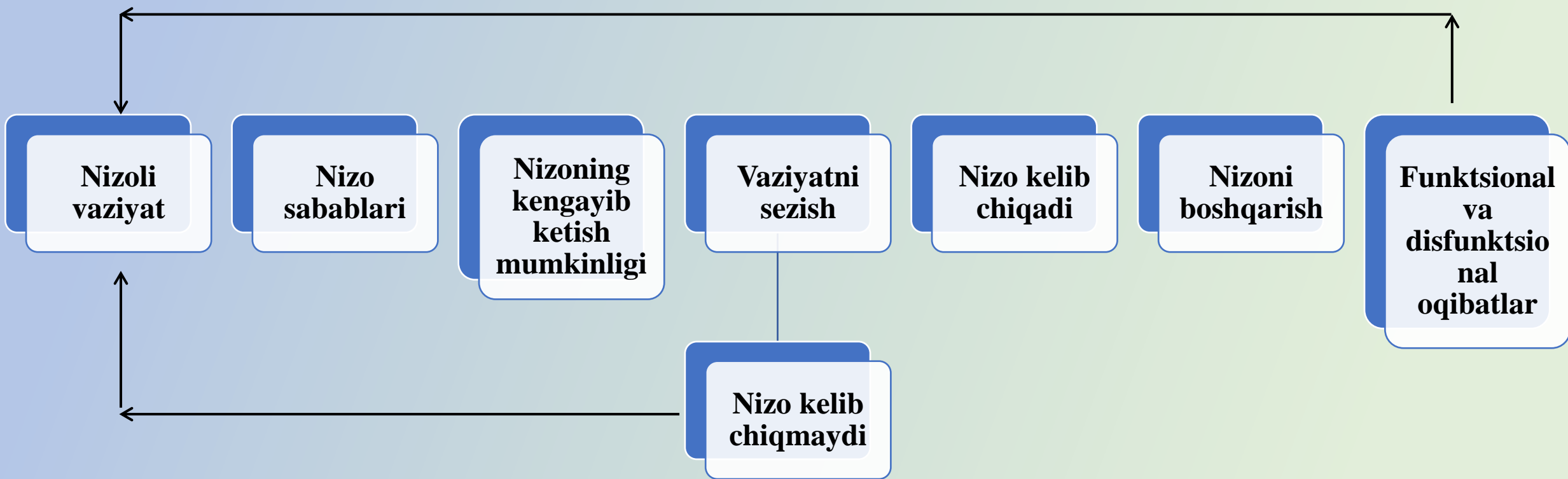
---

**6) Nizosiz shaxslar**

Bular o'zlarining harakatlari bilan ko'nglini topishi bilanoq yangi nizolarni ijod etadilar.

---

# Nizo jarayonidagi bosqichlar va oqibatlar



**Nizoning kelib chiqish va to'qnashish jarayoni modeli**

# Nizolarni boshqarish va ularni bartaraf qilish yo'llari

## Nizoli vaziyatlarni boshqarish usullari

### Tarkibiy-tashkiliy usullar

Ishga bo'lgan talabni tushuntirish;  
Muvofiqlashtirish va  
integratsiyalsh; Umumtashkiliy  
kompleks maqsadlar;  
Mukofotlashning tarkibiy tizimini  
takomillashtirish

### Strategik usullar

Uzoqlashish; Silliqlashish;  
Majburlash; Kelishuv; Muammoni  
hal qilish.



# INTELLEKTUAL TRENING

**“Siz tajovuzkor emasmisiz?”** nomli test savollariga javob bering. Bu bilan Siz o’zingizning nizolarni kelib chiqishiga qay darajada sababchi ekanligingizni bilib olasiz (243-bet).

**“Siz janjalkash emasmisiz?”** nomli test savollariga javob bering. Natijada Siz qanchalnk nizolarni yaxshi ko’rmasligingiz yoki nizoli shaxs ekanligingizni bilib olasiz.

## Mavzuni mustahkamlash bo'yicha savollar

1. Nizo nima?
2. Nizolarning kelib chiqish sabablari nimada?
3. Nizolarning qanday xillarini bilasiz?
4. Shaxslararo va shaxs bilan guruh o'rtasidagi nizolarning kelib chiqishiga sabab nima?
5. Guruhlararo nizolar to'grisida nimalarni bilasiz?
6. Ochiq va yopiq nizolar ob'ektiv va sub'ektiv nizolardan nimalar bilan farq qiladi?
7. Konstruktiv va destruktiv nizolar deganda nimani tushunasiz?
8. Nizo jarayon sifatida qanday bosqichlarni o'z ichiga oladi?
9. Nizoning funktsional va disfunktsional oqibatlari deganda nimani tushunasiz?
10. Nizoli vaziyatlarni boshqarshning qanday samarali usullarini bilasiz?
11. Tarkibiy-tashkiliy usullarning mohiyati nimada?

# MEHMONXONALARDA XODIMLAR FAOLIYATINI BAHOLASH

## Reja:

1. Xodimlar faoliyatini baholashning ahamiyati
2. Baholashning turlari
3. Mehmonxona va boshqa turizm korxonalarini xodimlari ish joyining o'ziga xosligi
4. Mehmonxona va boshqa turizm korxonalarini xodimlari faoliyatini majmualari baholash
5. Frontlaynda audit o'tkazish
6. Baholash majmualari monitoringini tashkil etish

# Xodimlar faoliyatini baholashning ahamiyati

Bozor iqtisodiyoti sharoitida personalni, ayniqsa, boshqaruv xodimlari va rahbarlari faoliyatini obyektiv baholash alohida ahamiyat kasb etadi.

---

**Xodimlar faoliyatini  
baholash qator  
boshqaruv vazifalarini  
hal etishga  
ko‘maklashadi.**

baholash orqali kompaniya yoki firma rahbariyati qaysi xodimning ish haqini oshirish;

---

kimni yuqoriroq lavozimga ko‘tarish;

---

kimnidir esa ishdan bo‘shatish lozimligini aniqlaydi.

---

# Xodimlar faoliyatini baholashning ahamiyati

**Zamonaviy baholashning tegishli dasturlari mavjudligi uning oshkoraligi:**

personal tashabbuskorligini va mas'uliyatini oshirish,

yanada yaxshiroq mehnat qilishga rag'batlantirishga xizmat qiladi.

Obyektiv baholash



personalni xizmat lavozimini o'zgartirish



mukofotlash yoki ishdan bo'shatish uchun huquqiy asos vazifasini o'taydi.

# Xodimlar faoliyatini baholashning ahamiyati

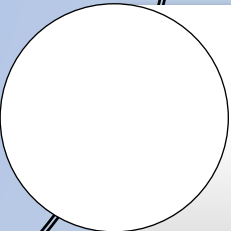
Menejment bo'yicha mutaxassislarning fikriga ko'ra, har bir boshqaruv xodimi majburiy hisoblangan qator amaliy sifatlarga ega bo'lishi shart.



ishlab chiqarishning texnik va texnologik xususiyatlari va ularni rivojlantirishning zamonaviy yo'nalishlarini bilish;



rejalashtirish, iqtisodiy tahlil uslublarini bilish;



eng kam moliyaviy, moddiy, energetika va mehnat sarfi bilan ishlab chiqarish – xo'jalik faoliyatida eng yaxshi natijalarga erishish uslub va vositalarini tanlab olish qobiliyati;

# Xodimlar faoliyatini baholashning ahamiyati

ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarish sohalarida maxsus bilimlarga ega bo'lish va ularni amaliy faoliyatda qo'llay olish;

kadrlarni oqilona tanlash va joy-joyiga qo'ya olish;

jamoada oldida turgan vazifalarni hal etishga safarbar qila olish;

intizomni ta'minlash, ish manfaatini himoya qila olish;

boshqaruv apparati ishini maqsadga muvofiq rejalashtira olish;

o'z faoliyatida va xodimlar bilan ishlashda rasmiyatchilikdan qochish.

# Xodimlar faoliyatini baholashning ahamiyati

xodimlar huquqlari, vakolatlari va mas'uliyatini taqsimlay olish;

barcha xizmat va bo'linmalar faoliyatini korxonaning yagona boshqaruv tizimi sifatida muvofiqlashtirish;

shaxsiy faoliyatini rejalashtirish va tashkil eta olish;

o'ziga va xodimlarga nisbatan yuksak talabchanlikni namoyon eta olish;

o'z va jamoa mehnat faoliyati natijalarini hisobga olish va nazorat qilish;

xodimlarni rag'batlantirish, mas'uliyatni o'ziga olish;



# Xodimlar faoliyatini baholashning ahamiyati

Boshqaruv xodimlari faoliyatini obyektiv baholash

Sifat mezonlarini belgilash

Miqdor ko'rsatkichlari hisobga olish

**Baholashning sifat uslublari:**

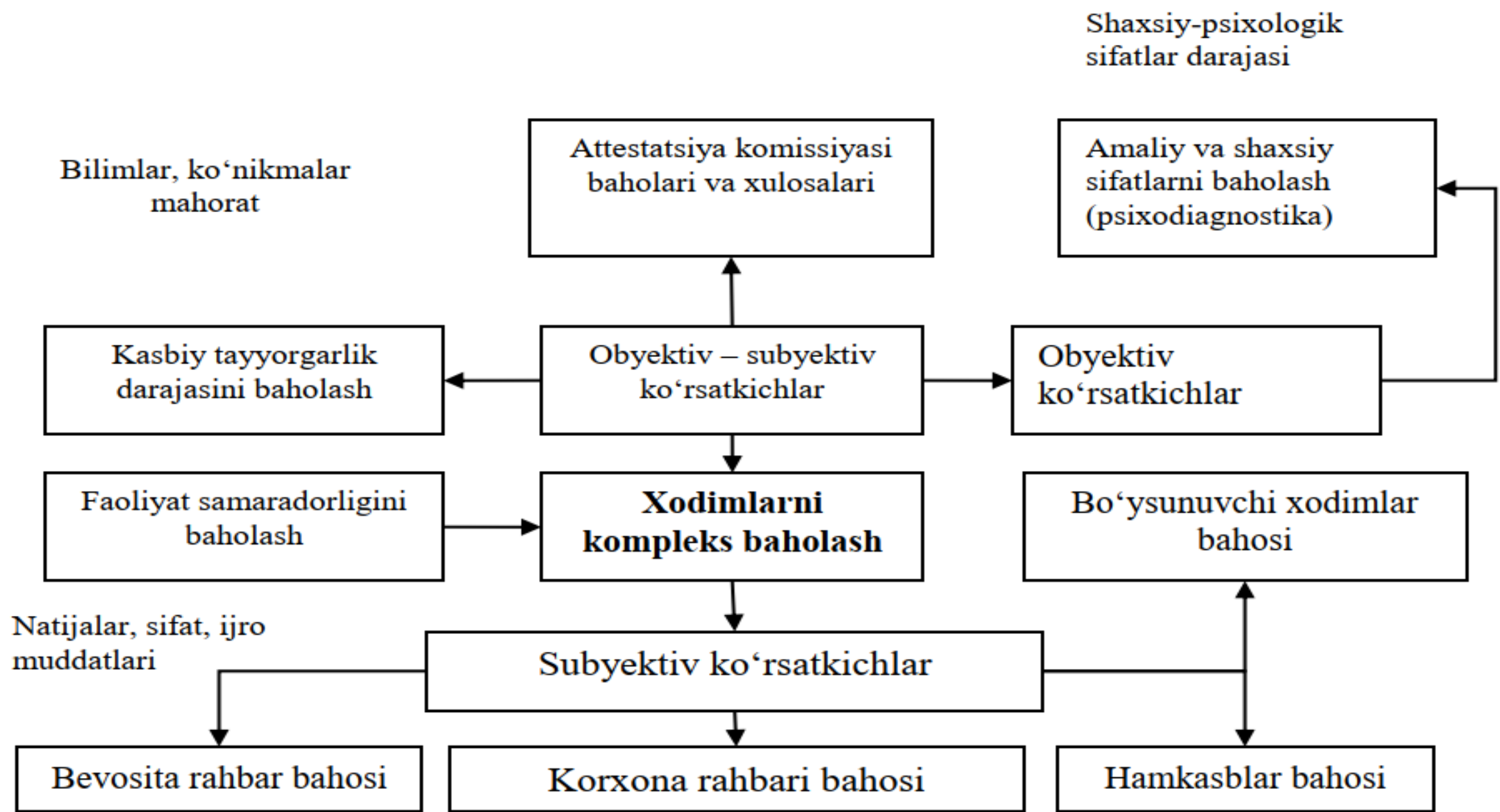
baholanuvchining tarjimai holi, amaliy tavsiyanomasi (xarakteristikasi), maxsus og'zaki so'rovlar o'tkazish, etalon, muhokama qilish orqali baholash.

**Baholashning miqdor uslublari:**

xodim sifatlarini son bilan baholash, ya'ni koeffitsiyentlar, ballar va vaqt samaralari orqali baholash.

**Baholashning aralash uslublari:**

bir yo'la sifat va miqdor uslublarini, maxsus testlarni, ekspert baholarini qo'llashni ko'zda tutadi.



**1-rasm. Personalni kompleks baholash tarkibi**

# Xodimlar faoliyatini baholashning ahamiyati

Xodimning amaliy, ayniqsa, **tashkilotchilik qobiliyatlarining miqdor ko'rsatkichlari ekspert baholari asosida aniqlanadi.**

**Lavozimga  
nomzodni  
baholash  
mezonlari:**

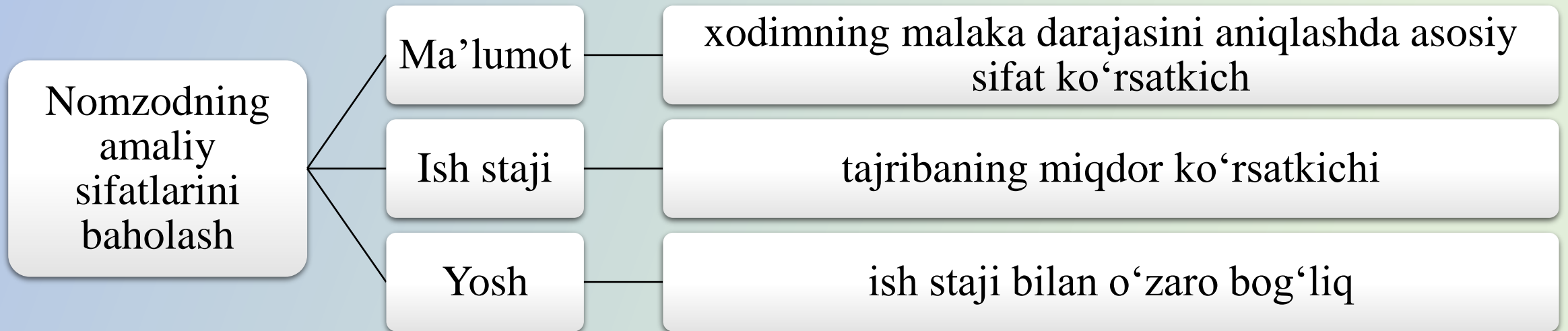
1. Mehnatni tashkil etish va rejalash qobiliyati.
2. Kasbiy malaka.
3. Topshirilgan ish uchun mas'uliyat.
4. Xodimlar bilan o'zaro munosabatlarni yo'lga qo'yish layoqati.
5. Yangiliklarni joriy etish qobiliyati.
6. Mehnatsevarligi va ishchanligi.

# Xodimlar faoliyatini baholashning ahamiyati

Xodimning amaliy, ayniqsa, tashkilotchilik qobiliyatlarining miqdor ko'rsatkichlari ekspert baholari asosida aniqlanadi.

**Lavozimga nomzodni baholash mezonlari:**

1. Mehnatni tashkil etish va rejalash qobiliyati.
2. Kasbiy malaka.
3. Topshirilgan ish uchun mas'uliyat.
4. Xodimlar bilan o'zaro munosabatlarni yo'lga qo'yish layoqati.
5. Yangiliklarni joriy etish qobiliyati.
6. Mehnatsevarligi va ishchanligi.



# Xodimlar faoliyatini baholashning ahamiyati

Nomzod ish natijalarini obyektiv baholashda **ekspert baholash** orqali amalga oshiriladi.

Ekspert baholashni amalga oshirishda foydalaniladigan usullar

Shaxsiy usul

Har bir ekspert o'z nomini oshkor qilmay baholaydi, so'ng barcha ekspertlarning shaxsiy nomlari e'lon qilinmagan holda baholari qo'shib, umumiy ekspert bahosi chiqariladi

Guruhiy usul

Ekspertlarning birgalikda ish olib borishiga va ekspert bahosi butun guruh tomonidan qo'yilishiga asoslanadi. Har bir ekspert boshqa ekspertlar bahosi bilan tanishtiriladi so'ng bu ekspert guruhdagi boshqa ekspertlar bahosiga asoslangan holda o'z bahosini qo'yadi.

# Xodimlar faoliyatini baholashning ahamiyati

**Anketa** maxsus ishlab chiqilgan savolnomadan iborat bo‘lib, u yoki bu mutaxassis, rahbar ega bo‘lishi lozim bo‘lgan sifatlarni aniqlashga mo‘ljallangan.

1	Betakror ish usullarini izlab topish va ularni ishlab chiqarishga joriy etish qobiliyati	10 ball
2	Jamoda qulay ma’naviy-psixologik muhit yarata olishi	9 ball
3	Vaziyatni tezkorlik bilan baholay olish va muvaffaqiyatli qaror qabul qilish qobiliyati	8 ball
4	Kasbiy o‘shish va malaka oshirishga intilishi	7 ball
5	Intizomliligi	6 ball
6	Tashabbuskorligi	5 ball
7	Xodimlar bilan o‘zaro munosabatlari	4 ball
8	Ishga qiziqishi	3 ball
9	O‘zaro do‘stona munosabatlar o‘rnatishga moyilligi	2 ball
10	Turdosh ixtisosliklarni egallashga qiziqishi	1 ball

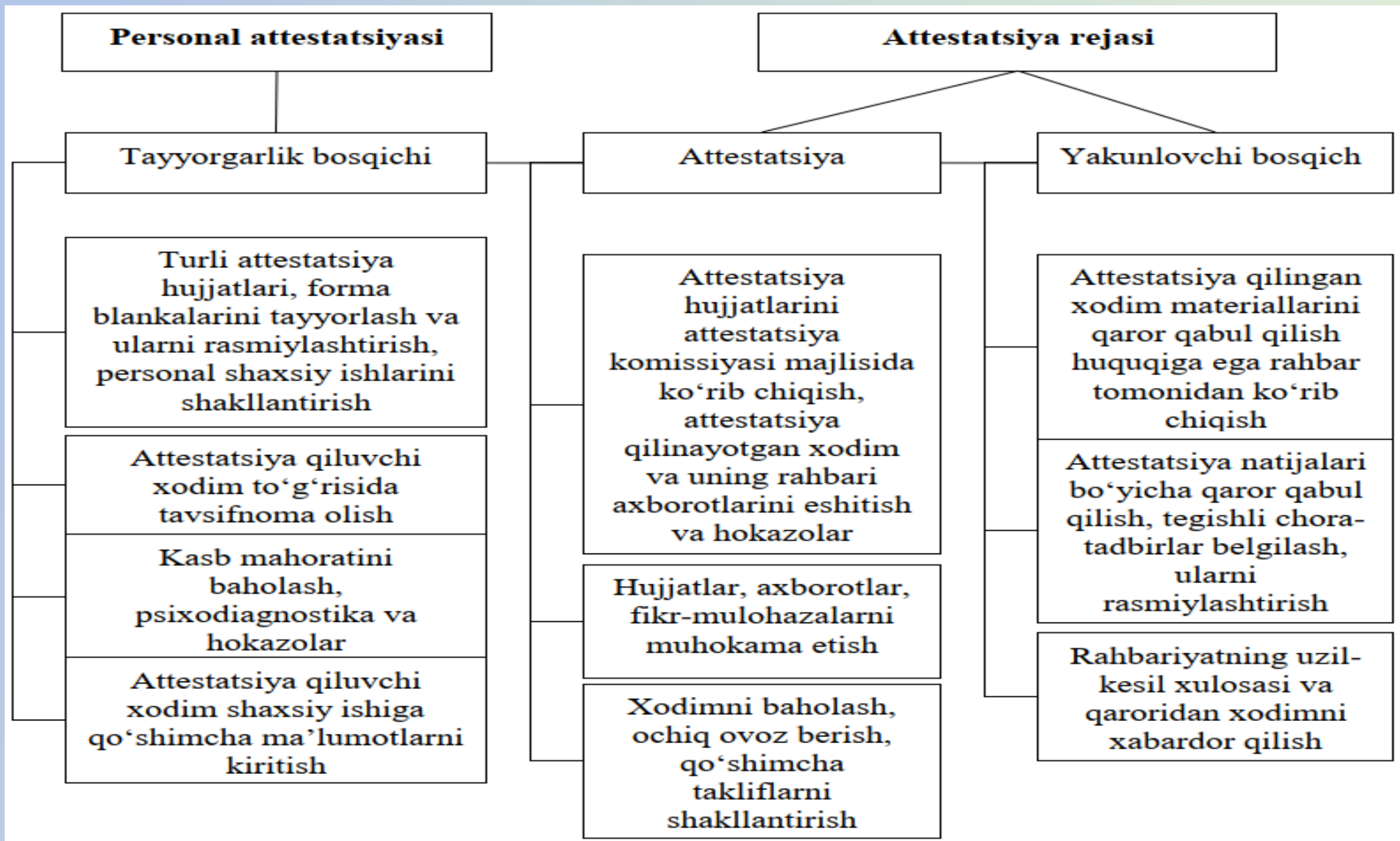
## 2. Personalni attestatsiyadan o'tkazish

**Attestatsiya** xodimlarni, ayniqsa boshqaruv xodimlarining malakasi va mehnat samaradorligini, mas'uliyatini oshirish, intizomini mustahkamlashga xizmat qiladi.

**Attestatsiya** xodim bilimi, ko'nikmasi, malakasi, tajribasi, faoliyati samaradorligi, shaxsiy sifatlari egallab turgan lavozimiga nechog'lik mos ekanligini aniqlash maqsadida o'tkaziladi.

**Ishlab chiqarish xodimlarini attestatsiya qilishda ularning quyidagi sifatlari baholanadi:**

- kasbiy bilimlari darajasi;
- ishlab chiqarish faoliyati samaradorligi;
- shaxsiy va ijtimoiy sifatlari;
- mehnatga to'lanayotgan haqning ishlab chiqarish natijalariga muvofiqligi;
- ishlab chiqarish jarayonlarini va shaxsiy ish o'rnini takomillashtirishga qo'shayotgan shaxsiy hissassi.



**2-rasm. Personalni attestatsiya qilish bosqichlari**



## Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Personal bilan ishlashning tamoyillarini aytib bering.
2. Personal faoliyatini baholash deganda nimani tushunasiz?
3. Personal faoliyatini baholashning uslublarini sanab o‘ting.
4. Ekspert baholash deganda nimani tushunasiz va u qanday usullarda amalga oshiriladi?
5. Personal faoliyatini baholash funksiyalariga qarab qanday guruhlarga bo‘linadi?
6. Mehnat faoliyatini baholashda qanday talablar qo‘yiladi?
7. Personalni salohiyatiga qarab qanday taqsimlanadi?
8. Personal faoliyatini kimlar baholashi mumkin?
9. Personal faoliyatini baholashning qanday mezonlari mavjud?
10. Personalni attestatsiya qilish bosqichlarini aytib bering.

# ANTIQA MEHMONXONALAR



# TANZANIYA, PEMBA oroli



**THE MANTA RESORT mehmonasi sohilda ammo uning nomerlari sohildan 250m uzoqlikda joylashgan bo'lib suv osti xonasiga ega.**

# SHVETSIYA, XARADS



**TREE HOTEL** o'rmon ichkarisida joylashgan bo'lib "зеркальный куб" 4x4x4 razmerda qurilgan. Manzarani yaqindan kuzatish uchun yaxshi imkoniyat

# ROSSIYA, KABARDINO-BALKARIYA



**EKOOTEL LEAPRUS eng baland tog' mehmonxonalaridan biri bo'lib 3912m balandlikda Elburs tog'ining janubiy yonbag'rida joylashgan.**

# FRANSIYA, RONA



**CHATEAU DE BAGNOLS** bu roman arxitekturasing “шедевр” laridan sanalib 9-asrdanoq mehmonxonaga aylantirilgan. Nomerdan turib fransuz bog’i va Bojole uzumzorlarini kuzatish mumkin.

# FINLANDIYA, SAARISELKIYA



**IGLOO VILLAGE KAKSLAUTTANEN oteli 20ta zamonaviy “iglu” nomerlari termal shishadan taxlangan bo’lib, SHIMOL YOG’DUSini kuzatish uchun eng maqul variantdir.**

# ISPANIYA, GRANADA



**CUEVAS PEDRO ANTONIO DE ALARCON mehmonxonasi 23ta qulay nomerlardan iborat. Mavsumdan qat'iy nazar xona harorati doimiy 18-20 C.15-asrlarda bu g'orlardan mavrlar ispanlardan yashirinish uchun foydalanishgan**



# BUYUK BRITANIYA, OKSFORD



**MALMAISON OXFORD CASTLE**  
mehmonxonasi 11-asrga  
tegishli sobiq qirol qamoqxona  
binosida joylashgan  
bo'lib, 2005-yil Malmaison  
mehmonxonalar tizimi  
tomonidan sotib olingan.

# CHILI, NELTUME

**MONTANA MAGICA  
LODGE** mehmonxonasi  
Uilo-Uilo qo'riqxonasida  
joylashgan bo'lib ba'zi  
nomerlaridan Mocho-  
Choshu-Enko vulqoni  
manzarasi ko'rinadi.



# AQSH, AYDAHO, KOTTONVUD



**DOG BARK PARK INN** kichik mehmonxona 10m li Bigl parodasi iti ko'rinishiga ega bo'lib xonalari qornida joylashgan. Mehmonxona gipsakarton va faneralardan qurilgan.

# VETNAM, DALAT



**CRAZY HOUSE HOTEL mehmonxonasi bahaybat antiqa daraxtni eslatadi. Gaudi stilida yaratilgan bo'lib xona egalari kechqurun tunashsa, kunduzi ekskursantlar uchun eksponat vazifasini o'taydi.**



**E'tiboringiz uchun Rahmat**



**Mxt au 19 Erkinjonova  
Ravzaxon**