

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

SAMARQAND IQTISODIYOT VA SERVIS INSTITUTI

Fakultet: Iqtisodiyot va menejment

Kafedra: Menejment va statistika

**«Himoyaga tavsiya etildi»
Kafedra mudiri dots. H.I.Turdibekov**

Bayonnoma № __, 2017 yil __ iyun

5230200 - «Menejment (turizm)» ta‘lim yo‘nalishi

**MN-313 guruhi talabasi Xurramov Umirzoqjonning
«Turistik firmaning kadrlar salohiyatini boshqarishni
takomillashtirish yo‘llari
(Samarqand shahridagi “Turkiston travel tur” firmasi misolida)»
mavzusidagi**

**BITIRUV MALAKAVIY
ISHI**

Ilmiy rahbar: i.f.d., dots. v.b.

Pardayev O. M.

SAMARQAND – 2017

MUNDARIJA

Kirish.....	3
1 - Bob. Turistik firmalarda kadrlar salohiyatini samarali boshqarishning nazariy asoslari.....	7
1.1. Turizm sohasini boshqarishda kadrlar va ularning ishbilarmonligini baholash.....	7
1.2. Turistik firmalarda kadrlar faoliyatini samarali tashkil qilish yo‘llari va ularni boshqarishning o‘ziga xos xususiyatlari.....	14
1.3. Turistik firmalarni samarali boshqarishda kadrlarni tarbiyalash va o‘qitish zaruriyati.....	22
2 - Bob. Samarqand shahridagi “Turkiston travel tur” turistik firmasining kadrlar salohiyati boshqaruvining hozirgi holati tahlili.....	31
2.1. Samarqand shahridagi “Turkiston travel tur” turistik firmasi to‘g‘risida umumiy ma’lumotlar va xodimlarining funksional vazifalari.....	31
2.2. Samarqand shahridagi “Turkiston travel tur” turistik firmasi faoliyati natijalari dinamikasi tahlili.....	42
3 - Bob. Samarqand shahridagi “Turkiston travel tur” turistik firmasini boshqarishda kadrlar salohiyatidan samarali foydalanishni takomillashtirish yo‘llari.....	47
3.1. Turistik biznesni rivojlantirishda yangi avlod kadrlarini tayyorlash va ularni ahamiyatini oshirish yo‘llari.....	47
3.2. Samarqand shahridagi “Turkiston travel tur” turistik firmasi boshqaruvida kadrlar salohiyatini oshirishning asosiy yo‘nalishlari.....	52
Xulosa va takliflar.....	64
Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati.....	67

KIRISH

Mavzuning dolzarbligi. Jahon tamaddunlarini birlashtirgan Buyuk Ipak yoʻlida joylashgan yurtimiz qadim-qadimdan sayyohlar, elchilar, qoʻyingki, butun insoniyatning diqqat-eʼtiborida boʻlib kelgan. Zero, tarix silsilasining ajralmas boʻlagi hisoblangan meʼmoriy obidalarimiz, dunyo ilm-fani taraqqiyotiga bemsiz hissa qoʻshgan buyuk ajdodlarimiz merosi, xalqimizning bebaho urf-odatlarini anʼanalari sayyohlarni oʻziga ohanrabodday jalb etadi, desak, mubolagʻa boʻlmaydi.

Shu nuqtai nazardan Oʻzbekistonning Yevrosiyoning koʻplab mamlakatlarini birlashtiradigan Buyuk Ipak yoʻli turistik marshrutlari chorrahasida joylashgan gʻoyat qulay geografik oʻrni hamda ulkan sayyohlik salohiyati va imkoniyatlari mamlakatimizda ularga mos yoʻnalishlarda raqobatdosh, yuqori darajada sifatli xizmat koʻrsatadigan zamonaviy turizm industriyasini jadal rivojlantirishga imkon beradigan muhim omillar qatoriga kiradi.

Mamlakatimizda turizm sohasida juda katta imkoniyatlar boʻlishiga qaramasdan, haligacha jiddiy muammo va kamchiliklar mavjudligiga Prezidentimiz Shavkat Mirziyoev mamlakatimizni 2016 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017 yilga moʻljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yoʻnalishlariga bagʻishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi maʼruzasida “Oxirgi yillarda turizmdek muhim soha kompleks rahbarining zarur darajadagi eʼtiboridan chetda qolib ketdi. Bu xatoni soʻzsiz va eng muhimi, natijali ravishda toʻgʻrilash kerak. Biz hozir faqat turizmni rivojlantirish bilan shugʻillanadigan tuzilmaga doir masalalarni tasdiqladik.

Bu choralar turizmning Oʻzbekiston iqtisodiyoti rivojiga qoʻshadigan hissasini oshirish, tarixiy va madaniy qadriyatlarimizni targʻib qilish, shuningdek, valyuta zaxiralarini toʻldirish boʻyicha aniq chora-tadbirlar bilan kuchytirilishi zarur.”¹ligiga alohida toʻxtalib, soha rivojlanishiga taʼsir qiluvchi omillardan, muammolardan kelib chiqqan holda “Axir qachondir va kimdir turoperatorlarning

¹ Mirziyoev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qatʼiy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi boʻlishi kerak // Xalq soʻzi, 2017 yil 16 yanvar.

dardini eshitganmi? Ular qanday masalalar bilan shug‘ullanyapti, qanday muammolarga to‘qnash kelyapti? Ularga aniq professional yordam ko‘rsatish haqida umuman gapirmasa ham bo‘ladi”² soha oldiga keltirilgan muammolarni zudlik bilan hal qilish kerakligini vazifa qilib qo‘ydi.

Shu sababli Prezidentimiz rahnamoligida turizm infratuzilmasini rivojlantirish, sayyohlik yo‘nalishlari va servis xizmatlarini takomillashtirish, mamlakatimiz turistik salohiyatini yanada taraqqiy ettirishga alohida e‘tibor qaratilayotgan bo‘lib, jumladan, 2016 yilning 2 dekabr sanasida O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoevning “O‘zbekiston Respublikasining turizm sohasini jadal rivojlantirishni ta‘minlash chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi farmoni e‘lon qilindi. Ushbu farmonning qabul qilinishi mamlakatimizda turizm sohasida bir qator ijobiy o‘zgarishlar bo‘lishiga erishilmoqda.

Hozirgi kunda turizmning mamlakatimiz yalpi ichki mahsulotidagi ulushi 2 foizdan ziyod bo‘lib, sohada 200 mingdan ortiq kishi mehnat qilmoqda. Mamlakatimizda 1036 ta turistik faoliyatni amalga oshirishga litsenziyasi bo‘lgan turistik korxonalar faoliyat ko‘rsatmoqda. Ularning 559 tasi turoperatorlar, 447 tasi mehmonxona xo‘jaliklari bo‘lib, ular 110 ta xalqaro sayyohlik marshrutlari bo‘yicha xizmat ko‘rsatmoqda.

Sayyohlik milliy iqtisodiyotda salmoqli o‘rinni egallashida birinchi Prezidentimizning sohaga alohida e‘tibor qaratishlari muhim ahamiyatga ega bo‘ldi. Ayniqsa, Samarqandda 2014 yil 1-3 oktyabrda o‘tkazilan BMT Jahon sayyohlik tashkiloti ijroiya kengashi 99-sessiyasining ochilishi marosimidagi nutqi yaqin va uzoq istiqbolda sayyohlik sohasini rivojlantirish masalalarida g‘oyat muhim dasturiy asos bo‘lib xizmat qiladi. Unda I.A. Karimov quyidagilarga alohida e‘tibor qaratdi: “Biz ulkan sayyohlik salohiyati haqida gapirganda, birinchi navbatda, mamlakatimiz xududida shakllangan va rivojlangan eng qadimiy sivilizatsiya va madaniyatlar, qoyatoshlardagi yozuvlar va irogliflarni, noyob tarixiy obidalar, moddiy madaniyat va me‘morlikning ulug‘vor hamda betakror namunalarini nazarda tutamiz... Shu bilan birga o‘zining jozibasi va tarovati bilan dunyodagi eng yaxshi dam olish maskanlaridan qolishmaydigan go‘zal

² O‘sha joyda.

tabiatimizning boyligi va xilma-xilligini ham bu boradagi eng katta imkoniyatlarimiz qatorida ko‘ramiz. Bularning barchasi mamlakatimizni jahon turizmi markazlaridan biriga aylantirishi mumkin va zarur”.

BMT Jahon sayyohlik tashkiloti Bosh kotibi Taleb Rifaiy mazkur tashkilotning Samarqandda o‘tkazilgan 99-sessiyasining ochilish marosimidagi nutqida O‘zbekistonda mavjud turizm infratuzilmasi – zamonaviy aeroportlar va temir yo‘l kommunikatsiyalari, mehmonxona va restoranlar tarmog‘i O‘zbekistonning sayyohlik jozibadorligini oshirishini ta’kidladi. U “Biz O‘zbekistonda amalga oshirilgan buyuk o‘zgarishlar guvohi bo‘ldik. Turizmni rivojlantirishga alohida e’tibor qaratayotgan I. Karimovning oqilona va uzoqni ko‘zlagan siyosati tufayli O‘zbekiston turizmni rivojlantirishning asosiy markazlaridan biri bo‘lishiga ishonamiz” dedi.

O‘zbekistonnig ko‘plab vodiy va vohalari, tinch va obod manzillari, bepoyon kengliklarni egallagan cho‘llari, Orol va Orolbo‘yi ekstremal cho‘l va ekologik inqiroz zonasi, maftunkor va nafosatli tabiatga ega tog‘ joylari, muhofaza etiladigan tabiiy hududlari va boshqalar o‘zining jozibasi va tarovati, dam olish va sayohatga qulayligi bilan ko‘plab xorijlik hamda mamlakatimiz sayyohlarini o‘ziga rom etadi.

Turizm mamlakatimiz iqtisodiyotining jadal rivojlanayotgan xizmat ko‘rsatish industriyasi sohasi bo‘lib, unda ko‘rsatiladigan xizmatlar dam olish resurslari mavjud bo‘lgan xududlarga sayyohlar tomonidan borib iste’mol qilinadi. Turizm mehnatni ko‘p talab qiladigan tarmoq sifatida nafaqat turizm, balki sayohatchilar iste’mol qiladigan xilma-xil mahsulot va tovarlarni ishlab chiqaradigan sanoat, qishloq xo‘jaligi hamda ularga xizmat ko‘rsatadigan transport va infratuzilma tarmoqlarida ham ko‘plab ish o‘rinlarini yaratishga, shuningdek, mamlakatga xorijiy valyuta tushumlarini ko‘paytirishga, shu asoslarda iqtisodiy faoliyatni sezilarli kengaytirishga imkoniyat yaratadi.

Ayni bir vaqtda turizm sohasining rivojlanish darajasi ko‘p jihatdan turistik salohiyat va imkoniyatlarning mavjudligiga, so‘ngra ulardan foydalanishga imkon beradigan tegishli sayyohlik majmualarining barpo etilishi va ularning moddiy-texnika bazasi holatiga, sayyohlarga xizmat ko‘rsatishga har tomonlama

maqbulligiga, turizm industriyasiga yo‘naltirilgan investitsiyalar darajasiga, eng muhimi, doimiy sayyohlar oqimi mavjudligi va ularga xizmat ko‘rsatuvchi kadrlar hamda boshqaruv organlari faoliyati samaradorligiga bevosita bog‘liq bo‘ladi. Bu esa, mazkur bitiruv malakaviy ishi turistik firmaning kadrlar salohiyatini boshqarishni takomillashtirish yo‘llariga bag‘ishlanganligi uchun ham mavzu dolzarb hisoblanadi.

Bitiruv malakaviy ishining asosiy **maqsadi** Samarqand shahridagi “Turkiston travel tur” firmasi faoliyatni o‘rganish hamda turistik firmaning kadrlar salohiyatini boshqarishni takomillashtirish yo‘llariga doir taklif va tavsiyalarni ishlab chiqishdan iboratdir.

Bitiruv malakaviy ishining maqsadidan kelib chiqqan holda, quyidagi asosiy **vazifalarni** hal etishga qaratilgan:

- turizm sohasini boshqarishda kadrlar va ularning ishbilarmonligini baholashlarni keltirish;
- turistik firmalarda kadrlar faoliyatini samarali tashkil qilish yo‘llari va ularni boshqarishning o‘ziga xos xususiyatlarini ochib berish;
- turistik firmalarni samarali boshqarishda kadrlarni tarbiyalash va o‘qitish zaruriyatini yoritib berish;
- Samarqand shahridagi “Turkiston travel tur” turistik firmasi to‘g‘risida umumiy ma’lumotlar va xodimlarining funksional vazifalarini ochib berish;
- Samarqand shahridagi “Turkiston travel tur” turistik firmasi faoliyati natijalari dinamikasini tahlil qilish;
- turistik biznesni rivojlantirishda yangi avlod kadrlarini tayyorlash va ularni ahamiyatini oshirish yo‘llarini ko‘rsatib berish;
- Samarqand shahridagi “Turkiston travel tur” turistik firmasi boshqaruvida kadrlar salohiyatini oshirishning asosiy yo‘nalishlarini keltirish.

Bitiruv malakaviy ishi kirish, uchta bob, xulosa va takliflar hamda foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxatidan tarkib topgan. 39 nomdagi foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati 4 ta jadval, 10 ta rasmlardan iborat. Bitiruv malakaviy ishining umumiy hajmi 69 bet.

1-BOB. TURISTIK FIRMALARDA KADRLAR SALOHIYATINI SAMARALI BOSHQARISHNING NAZARIY ASOSLARI

1.1. Turizm sohasini boshqarishda kadrlar va ularning ishbilarmonligini baholash

Umuman, kadr deyilganda turli sohadagi fan va texnika mutaxassisleri, shu jumladan, bajarayotgan ishi maxsus kasb tayyorgarligini talab qiladigan malakali ishchilar tushuniladi. Malakali ishchilar - bu odatda oliy va o'rta maxsus kasb-hunar o'quv yurtlarini bitirgan, ma'lum ish tajribasiga ega bo'lgan kishilardir.

Turizm sohasida boshqaruv kadrlari deyilganda kasb faoliyati to'la xizmat ko'rsatish boshqaruv vazifasini bajarish bilan bog'liq xizmatchilar tushuniladi. Hozirgi vaqtda, iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida kadrlar ahamiyati ortib bormoqda. Bu birinchi navbatda boshqaruvni demokratizatsiyalash bilan bog'liq bo'lsa, boshqa tomondan turli tashkiliy-huquqiy boshqaruv shakliga o'tish, yangi turdagi rahbar - mutaxassisni tarbiyalash bilan va nihoyat, mehnatkashlarni ijtimoiy talabini tushunib yetish bilan bog'liqdir.

Turizm sohasini boshqarishda boshqaruv kadrlari tushunchasi bilan kadrlar siyosati va kadrlar bilan ishlash kabi ikkita tushuncha bir-biriga bog'liqdir. Kadrlar siyosati - bu uzoq davrga mo'ljallangan bo'lib, kerakli ishbilarmonlik, kasb va shaxsiyat sifatiga ega yuqori malakali boshqaruv kadrlarni tarbiyalash tushuniladi. Kadr siyosatining maqsadi turistik firmada kadrlarni tayyorlash, va qayta tayyorlashni uzoq muddatli dasturini ishlab chiqishdan iboratdir. Masalan, hozirgi vaqtda turistik faoliyat bilan shug'illanadigan xo'jalik yurituvchi sub'ektlarga doim yangidan-yangi yosh mutaxassislar, yigit-qizlar talab qilinadi. To'xtovsiz o'zini-o'zi o'qitish va bilimini takomillashtirish, ayniqsa menejment, marketing, bank ishi uchun juda kerak.

Turizm sohasini boshqarishda kadrlar siyosati strategiya va taktikaga ega. Kadrlar strategiyasi - ma'lum tarixiy taraqqiyot bosqichida turistik firmaning asosiy maqsad, vazifasini belgilaydi.

Turizm sohasini boshqarishda kadrlar ishining taktikasi degan tushuncha mavjud bo'lib, u kadrlar bilan olib boriladigan ishga aytiladi. Bu yerda hozirgi aniq

sharoitda kadrlar siyosatini ma'lum tartibda amalga oshirish qoidalari ko'zda tutiladi. Bu kadrlarni to'g'ri tanlash, joy-joyiga qo'yish, o'qitish, ta'lim berish, boshqaruv kadrlarni ishlatish va qayta tayyorlash demakdir.

Turizm sohasini boshqarishda kadrlar bilan bo'ladigan ishning samaradorligi nuqtai nazaridan tizimli yondashuvga asoslanishi kerak bo'ladi. Kadrlar bilan ishlash tizimini boshqaruv kadrlari bilan ishlashning shakli, usuli va yo'nalishi tashkil qiladi. Kadrlar bilan olib boriladigan ish kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish, bir joydan ikkinchisiga o'tkazish va ularni yuqori lavozimlarga ko'tarish, ishlarini rejalashtirishni tashkil qilish va rahbarlik qilish ishlarini o'z ichiga oladi.

Turizm sohasini boshqarishda eng asosiy bo'lib inson bilan ishlash hisoblanadi. Menejment tizimida inson turistik korxonada faoliyatining barcha jarayonlarida asosiy bo'lib hisoblanadi. Hamma ish muayyan ishni bajarish uchun mos keladigan odamlarni axtarishdan boshlanadi. Bu odatda inson resurslari yoki kadrlar bo'limi tomonidan amalga oshiriladi. Agar turistik korxonada bunday bo'limga ega bo'lmasa, bu ish odamlarni yollash bilan shug'ullanadigan menejer tomonidan bajariladi. Menejer faqatgina mos keladigan kishini topish uchun emas, balki ishlovchining farovonligi uchun ham javobgar. O'ziga yoqmagan, mos bo'lmagan va haq to'lanishidan qoniqmagan ishni bajargan ishlovchi baxtsiz va unumsiz bo'ladi.

Bunday bo'linish kadrlarning nafaqat faoliyat mazmunini, balki tashkilotdagi o'rnini ham chegaralab beradi. Ishchilar deganda bevosita tovar va xizmat yaratish bilan shug'ullanadigan shaxslar tushuniladi. Ularning asosiy vazifasi belgilangan operatsiyalarni o'z ish joylarida to'g'ri va samarali bajarishdir. Xizmatchilarning mohiyati va mazmuni ishchilarga xizmat ko'rsatish ma'nosidan kelib chiqadi. Xizmat ko'rsatish jarayoni qanchalik murakkablashsa yoki muvozanatdan chiqib ketse, xizmatchilarga ehtiyoj shunchalik ortib boraveradi (1.1-rasm).



1.1-rasm. Kadrlar ishining toifaga bo'linishi

Turizm sohasini boshqaruvining bozor iqtisodiyotidagi roli kadrlar siyosatiga o'z ta'sirini ko'rsatadi. Boshqaruvning har bir a'zosi ayniqsa bu sohada avvalo tadbirkor bo'lishi eng asosiy omil sifatida qabul qilingan, chunki vaziyatning tezkorlik bilan o'zgarishi barcha kadrlar tomonidan sezgirlik, izlanuvchanlik tashabbuskorlik va tavakkalchilikni talab qiladi. Ushbu talab turistik korxonalarda kadrlarni boshqarish muammolari eng muhim muammo hisoblanadi. Shu nuqtai nazardan turizm sohasida faoliyat ko'rsatayotgan kadrlar faoliyatini baholash bugungi kunda hukumatimiz tomonidan qo'yilayotgan talablardandir. Bunday baholash (1.2-rasm) kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish, kadrlarni taqdirlash tizimini takomillashtirish, bu ularni vazifasi bo'yicha yuqori pog'onaga ko'tarish va, nihoyat, boshqaruv kadrlarini malakasini oshirish uchun zarurdir.

Turizm sohasini boshqarishda kadrlar faoliyatini bir qancha baholash usulari mavjud bo'lib, ular qanday qo'llanilishini ko'rib chiqamiz:

1. Shaxs faoliyatini majmuaviy baholash – uning barcha vazifalarini qamrab olishdan iborat. Bu muhim va murakkab baholash turidir. Shaxsni majmuaviy baholash kadrning yoki rahbarning samarali mehnatini bevosita tashkil qiluvchi

shaxsiy sifatlarni qo‘shilishidan kelib chiqadi. Bu kabi sifatlarni bir nechta bo‘lishi talab qilinadi:

a) umum-ijtimoiy: mehnat qilish ishtiyoqi, ishni jadalligi, o‘z ishini yaxshi rejalab olish qobiliyati, ishda intizomliligi;

b) shaxsiy sifatlarni: xotira, fahm-farosatlilik, etika me‘yorlariga amal qilish;

v) kasbiy sifatlarni: konseptual fikr yuritish, rivojlangan intuitsiya, tadbirkorlik, ishchanlik, kasbiy bilimdonlik.

2. Lokal baholanish. Baholash biror bir funktsiya yoki uning bir qismining bajarish natijalari asosida amalga oshiriladi. Masalan, direktor faoliyati bir necha funktsiyalarni o‘z ichiga oladi. Ularning ichida korxonada ishchilarining shikoyat va takliflarini ko‘rib chiqish funktsiyasi ham bor. U ushbu funktsiyani yaxshi bajarayaptimi yoki yo‘qmi? Funktsiyaning bajarilishi quyidagi o‘lchamlar bilan baholash mumkin:

1. Shikoyatlarni ko‘rib chiqish muddati (agar u buni tez bajarsa, demak yaxshi ishlaydi).

2. U shikoyatlarga qanday javob beradi (ijobiy javob beradimi yoki rad qiladimi?).

3. Rad javobdan keyin ishchilar yuqori tashkilotlarga shikoyat bilan murojaat qilish yoki qilmasligi.

4. Javobni shakli (javob dag‘al shakldami yoki muloyim shakldami?).

Ushbu o‘lchamlar odamlar bilan ishlay olishining umumiy ko‘rinishini beradi. Bu kabi tavsif uning majmuaviy tavsiflari bir qismi hisoblanadi. Shunday qilib lokal tavsif - kadr o‘z vazifalarini qanday bajarganligiga beriladigan tavsifdir.

3. Davomli baholash. Mutaxassisning uzoq muddatli mehnat faoliyatiga boho beriladi. Bu baholash xizmatchini o‘tgan va joriy faoliyatini taxlil qilishga asoslangandir. Bu baholash usuli rahbar va mutaxassislarni faoliyatini umumiy tavsifini berishi mumkin.

4. Ekspressiv baholash («ekspressiv» so‘zi tez ifoda etish ma‘nosini bildiradi) faqat joriy faoliyatga beriladi. Bu insonni hozirgi davrda namoyon bo‘layotgan sifati va qanday ishlashini tahlil qiladi. Emotsionallikning ob‘ektiv

baholashga bo'lgan ta'sirini jamoani bahosi bartaraf etadi. Masalan, mehnat jamoalarining majlisida mulohazalarda ishtirok etgan odamning sifatiga baho beriladi. Bu kabi baholash ba'zi bir holatlarda mos kelishi yoki kelmasligi mumkin.



1.2-rasm. Turizm sohasini boshqarishda kadrlar faoliyatini baholash usullari.

Kadrlarni attestatsiyadan o'tkazish baholashning alohida turi bo'lib, bugungi kunda kadrlar faoliyatchanligini baholashda attestatsiya usulidan keng foydalanilmoqda. Attestatsiyaning asosiy maqsadi - xizmatchining egallab turgan lavozimiga loyqligini aniqlashdan iborat bo'lib, agar u mazkur lavozimga loyiq, deb topilsa, unda uni yana yuqori lavozimga ko'tarish imkonini qidirish kerak bo'ladi. Shunday qilib, attestatsiyani uning mehnat faoliyatiga berilgan ob'ektiv baho, deb bilish mumkin. Bir qator holatlarda uning kasb mahoratini rag'batlantirish vositasi sifatidan unga eng yuqori razryad berilishi, yuqori oylik maoshi tayinlanishi mumkin.

Attestatsiyani o'tkazish uchun rahbar buyrug'i bilan rais, kotib va attestatsiya komissiyasi a'zolaridan tarkib topgan attestatsiya komissiyasi tuziladi. Ushbu komissiya tarkibini yuqori malakali mutaxassislardan, imtixon bo'layotganlarning bevosita rahbarlaridan bqori pog'onada, yuqori malakali

ishchilardan va jamoa tashkilotlari vakillaridan tashkil etiladi. HOZIRGI vaqtda attestatsiyaning o'tkazilishi ikki bosqichda bo'lib, birinchi bosqichda – xodimni mehnat jamoasi attestatsiya qilsa, ikkinchi bosqichda esa, attestatsiyani maxsus komissiya o'tkazadi. Har qanday attestatsiya o'z ichiga quyidagi o'lchov usullarini oladi:

1. Attestatsiyadan o'tuvchi qanday ish bajaradi;
2. O'tgan davrdagi ishining sifati;
3. Ishga munosabati;
4. Mehnat intizomiga rioya qilishi;
5. Jamoa faoliyati natijasiga xizmatchining qo'shgan ulushi.

Attestatsiya bo'layotgan har bir kishiga o'zining rahbari tavsifnoma beradi va bu tavsifnomada usha kishining ijtimoiy hamda ish faoliyati o'z aksini topadi. Attestatsiya bo'layotgan ishchi avvaldan, (bir hafta oldindan) tavsifnoma bilan tanishgan bo'lishi shart. Komissiya ushbu materiallarni ko'rib chiqadi, attestatsiya bo'layotgan kishini tinglaydi va qaror beradi:

- a) O'zining mansabi talablariga javob beradi;
- b) O'zining mansabi talablariga javob beradi ish sharoiti yaxshilaganida va komissiyaning tavsiyalarini bajo keltirganida, 1 yildan so'ng qayta attestatsiya qilinadi;
- v) O'z mansabi talabiga javob bermaydi.

Komissiya ba'zi ishchilarni martabasini yuksaltirishga va ba'zi xizmatlari uchun taqdirlashga va boshqa ishga o'tkazishga tavsiya qilish mumkin.

Menejrlarning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini yana ham ob'ektiv baholash uchun attestatsiyadan tashqari boshqaruv amaliyotida uch guruxga bo'linadigan turli xil usullar qo'llaniladi:

Birinchi gurux, xodimning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini baholaydigan, sub'ektiv harakterga ega bo'lgan ta'rif beruvchi yoki sifat usullarini o'z ichiga oladi. Ularga «kadrlar hisob varag'i» va «Shaxsiy varaqa» boshqaruvchi talabiga da'vogarlik kiluvchi nozodning biografik ma'lumotlarini o'rganish, rahbarlardan o'sha odam haqida ma'lumot yig'ish kiradi.

Ikkinchi gurux, xodimning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini yetarli darajadagi ob'ektivlikdan miqdoriy bahosini aniqlash ta'minlaydi. Eng ko'p tarqalgan usul ball bo'yicha baholash usulidir. Bu usul bo'yicha xodimning har bir bajargan vazifasi va erishgan yutuqlariga qarab ballar qo'yilib boriladi va uning o'rtacha bali chiqarilib aniqlanadi.

Uchunchi gurux, yuqoridagi 2 ta guruxni ya'ni ta'rif beruvchi va miqdoriy usullarni o'z ichiga oladi. Ulardan eng ko'p tarqalgani test usuli bo'lib, oldindan tayyorlab qo'yilgan masalalar natijalariga qarab baho beriladi. Ishbilarmonlik uyinlari usuli - qo'yilgan xizmat ko'rsatish masalasi yoki nizoli vaziyatga berilgan to'g'ri javobga qarab baho qo'yilad. Rahbarlar va mutaxassislarining ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini ball bo'yicha baholash uchun xodim xususiyatlarini ball bo'yicha baholash yoki attestatsiya o'tkazish bilan aniqlash mumkin. Buning uchun xodimning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini baholash uchun eng kamida 2 ta qo'l ostidagi ishchisi, 2 ta rahbari va 2 ta hamkasbini baholashlarini hisobga olishadi. Oxirgi natijaviy bahoni komissiya beradi. Kadrlarni baholash kriteriyasi bitta bo'lishi kerak, ya'ni aniq ishlar.

Attestatsiya menejerlarning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini baholash usuli bo'lishi bilan birga ularni qayta tayyorlash bilan chambarchas bog'liqdir. Menejerni tayyorlash va qayta tayyorlash - bu ta'limning ilmga asoslangan sistemasi bo'lib, ma'lum sohada faoliyat ko'rsatish uchun bilim, tajriba va yo'l yo'riq o'rgatiladi.

Menejerlarni qayta tayyorlash va tayyorlashdan asosiy maqsad ularning nazariy bilimlarini oshirish, fan va texnika sohasida erishilgan yutuqlarini to'latukis qamrab olish, boshqarish va xizmat ko'rsatishni tashkil etishdan iborat.

Iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoiti kadrlar tayyorlash tizimiga yangi talablar qo'yadi, bu tizimda universitet va institutlar alohida o'rin egallashi lozim, oliy va o'rta maxsus o'quv yurtlarida yangi tipdagi, iqtisodiyotni yaxshi biluvchi, boshqaruvning iqtisodiy, ijtimoiy-psixologik usullari va texnika vositalarini qo'llay oluvchi menejerlar tayyorlanishi lozim.

1.2. Turistik firmalarda kadrlar faoliyatini samarali tashkil qilish yo'llari va ularni boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari

Turistik firmalarda malakali kadrlar tomonidan ko'rsatiladigan sifatli xizmatlar mijozlar ehtiyojini qondirishga qaratiladi. Mijoz nafaqat sayohat qilgani, ovqatlanгани uchun, balki xizmatlar sifatidan ham qoniqishi va minnatdor bo'lishi lozim. Shuning uchun ham turistik firmalar boshqaruvida bunday xizmatlarni sifatli amalga oshirishda kadrlarni ishga olish (tanlash), joylashtirish va ularni o'qitish, tarbiyalash va tayyorlashga alohida ahamiyat berish lozim. Chunki, bu turistik firmalarning asosiy vazifasi hisoblanadi. Shu sababdan ushbu bitiruv malakaviy ishida ushbu savolga alohida to'xtalib o'tishni joiz topdik.

Turistik firmalarning ish rejasi tuzilib, tasdiqlangandan keyin bu ishlarni bajarish uchun kadrlarning navbati keladi. Mazkur jarayonning mohiyati shundan iboratki, mavjud bo'sh o'ringa nomzodga qo'yilgan talablarni hisobga olgan holda, baho berish va ishga qabul qilish uchun mos keladigan malakali kadrlarni jalb qilish.

Turistik firmalar boshqaruvida menejerning mazkur funksiyasi juda muhim ahamiyatga ega. Shunga qaramay, aksariyat hollarda kadr intuitiv tarzda, tanish-bilishlarning tavsiyasi yoki maslahati, ish bilan ta'minlash xizmatining yo'llanmasi, tashqi belgilarga ko'ra tanlab olinadi. Kadrlarni tanlashning sinovdan o'tgan usullari yo'qligi shunga olib keladiki, menejer o'rin bo'sh turganidan ko'ra, mos kelmaydigan kadr uni band etgani ma'qul, deb hisoblaydi. Shu ma'noda kadrning o'zi egallagan lavozimga muvofiqligini aniqlash, ya'ni u bajaradigan ishlarni, uning funksiyalarini aniq qayd etish va shu ishlarga funksional majburiyatlarni sifatli bajarish uchun zarur malakaga ega kishilarni tanlab olish lozim. Kadrlarlarni tanlash ishi nomzodlarda muayyan faoliyat turini bajarish uchun zarur barcha fazilatlar mavjudligini to'g'ri baholashga asoslangan taqdirdagina samarali bo'lishi mumkin.

Turistik firmalar boshqaruvida kadrlarni tanlash uchun butun javobgarlik kadrlar bilan ishlash bo'yicha menejerning zimmasiga tushadi. Kadrlarni tanlash

jarayoni boshqaruv ishining boshqa jabhalari singari juda murakkabdir. Birinchi bosqichda nomzodga bo'lg'usi ish mohiyatini to'g'ri va aniq tushuntirish ayniqsa muhim, aks holda zarur malakaga ega bo'lmagan kishilarni qabul qilish va ular bilan suhbatlashishga ko'p vaqt sarflash mumkin.

Turistik firmalar boshqaruvida *kadrlarni tanlash* – bu odamlar, rahbarlar va mutaxassislarni o'rganish jarayoni bo'lib, undan maqsad ularni funksional majburiyatlarini ma'lum lavozimlarda bajarishga yaroqliligini aniqlashdan iboratdir. Masalan, turfirmaning turoperator vazifasi vakant bo'lib turibdi. Direktor va kadrlar bo'limining boshlig'i ushbu lavozimga mutaxassisni qabul qila turib, uning kasbi, ishchanlik sifatlarini, shaxsiy tavsifini o'rganib chiqishlari zarur. Ushbu sifatlar uning lavozimiga qo'yiladigan talablarga javob bera olishini tekshirib ko'radilar.

Turistik firmalar boshqaruvida kadrlarni tanlash sohasidagi kadrlar siyosati, ishga qabul qilish prinsiplarini, tegishli funksiyalarni sifatli bajarish uchun zarur kadrlar miqdorini, kadrlarning ko'nikmalarini mustahkamlash va ularni kasbiy jihatdan o'stirish metodologiyasini belgilashdan iborat. Kadrlarni tanlashga boshqaruvning shaxsga nisbatan amalga oshiriladigan kichik funksiyasi deb qaraladi. Kadrlarni tanlash jarayoni nomzodlar shaxsi va ishiga baho berish mezonlarini tanlashdan boshlanadi. Mezonlar xulq-atvor qoidalarini va kasbiy ko'nimalarning tafsilotlarini o'z ichiga oladi. Kadrlarni tanlashning navbatdagi bosqichi – nomzodni ekspert baholash. Ushbu bosqich test o'tkazish, masalalar yechish va mashqlarni bajarishga asoslanadi. Test o'tkazilganidan keyin kuzatish bosqichi keladi: nomzod suhbatga chaqiriladi. Yuqorida zikr etilgan bosqichlardan o'tilganidan so'ng olingan natijalar tavsiflanadi va ular nomzodlarni baholash mezonlariga solishtirib ko'riladi. Nomzodlarni tanlash jarayoni qaror qabul qilish bilan yakunlanadi; agar uzil-kesil qaror qabul qilishda ma'lum qiyinchiliklar tug'ilgan bo'lsa, qo'shimcha test o'tkazilishi mumkin.

Turistik firmalar boshqaruvida kadrlarni tanlash muammosi to'g'ri hal qilinishining ahamiyati ishchi kuchining qanchalik turistik firma uchun kerakligi bilan bog'liq. Shu sababli birinchi navbatda mazkur nomzod turistik firmaga kerak

yo kerak emasligini aniqlash lozim. Xato (masalan, uch oydan keyin u ishdan bo'sh haqida ariza bersa) ancha qimmatga tushishi mumkin. Kadrlar tanlashda xatoga yo'l qo'ymaslikda har xil axborot manbalari muayyan yordam beradi (1.1-jadval).

Turistik firmalarda boshqaruvchi kadrlarini tanlash quyidagi uchta yo'nalishda olib boriladi:

1. Turfirma ichidan boshqaruv kadrini boshqa joylarga o'tkazish bilan (bu xizmat bo'yicha ko'tarish, bo'sh lavozimlarga tayinlash).
2. Xizmatchilarni tashqaridan yollash yoki saylov orqali vazifaga qo'yish.
3. Kadrlar zahirasiini maxsus tayyorlash.

Turistik firmalar boshqaruvida kadrlarni joy-joyiga qo'yish – bu boshqaruv apparatidagi mavjud kadrlarni uning ichida taqsimlashdir. Tabiiyki, imkon boricha kadrlarni to'g'ri taqsimlash zarur.

1.1-jadval

Turistik firmalar boshqaruvida kadrlarni tanlashning axborot manbalari

Manba	Axborot mazmuni va uning ahamiyati
Ishga olish to'g'risida ariza	Nomzod haqidagi dastlabki umumiy taassurot haqida ma'lumot beradi.
Fotosurat	Nomzodning tashqi ko'rinishi haqida ma'lumot beradi.
Tarjimai hol	Nozmodning shakllanish jarayoni, hayotining tafsilotlari haqida ma'lumot beradi.
Shaxsiy so'rovnoma	Nomzod haqidagi eng muhim ma'lumotlarni jamlaydi va tizimga soladi.
Yetuklik attestati	Nomzodning maktabdagi davomati haqida ma'lumot beradi, uning kasbiy malakasi haqida esa nisbiy ma'lumot beradi.

Mehnat daftarchasi	Oldingi ish joylarini tasdiqlaydi, mehnat faoliyatini yoritadi.
Tavsiyalar	Kasbiy layoqatining barcha jihatlarini yoritadi; qoida tariqasida, faqat qo‘shimcha ko‘chirmalar olinadi.
Nomzod bilan suhbat	Boshqa manbalar yordamida yetishmayotgan axborot o‘rnini to‘ldirish, nomzod haqida shaxsan tasavvur hosil qilish imkonini beradi.
Sinov	Nomzod muayyan ishni bajarish qobiliyati (masalan, ma’lum ko‘nikmalarga egaligi) tekshirib ko‘riladi.
Tibbiy ko‘rik (kasbga loyqlikka); psixologik testlar	Qisman nomzodning kasbiy layoqatini (intellekti, eruditsiyasi, kasbiy fazilatlari, fe’l-atvorining o‘ziga xos xususiyatlarini) tavsiflaydi.
Grafologik xulosa	Kasbga loyqlikning umumiy va xususiy jihatlarini haqida ma’lumot beradi; informativlik jihatini bahsli; faqat nomzod roziligi bilan mumkin.

Turistik firmalar boshqaruvida kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo‘yish o‘ziga yarasha murakkab masala, chunki birinchi navbatda yangi vazifaga tayinlashda ko‘p omillarni ayniqsa, rahbarlik vazifasiga tayinlashda hisobga olinishi lozim.

Turistik firmalar boshqaruvida rahbar, mutaxassislarning sifatlarini 1.2-jadvalda ko‘rib chiqamiz. Lekin, uni quyidagi umumiy tavsiflar bilan to‘ldirish mumkin: odamlar bilan ishlashdagi tajribasi, oliy ma’lumot hajmidagi maxsus bilimlari, ishlab chiqarishni boshqarishdagi tajribasi va hokazolar.

Shunday qilib, yuqorida keltirilgan sifatlarning hammasi bitta odamda mujassam bo‘lishi juda qiyin, shuning uchun rahbarlikka nomzodni uning asosiy belgilariga asoslanib tanlashga to‘g‘ri keladi. Bunda qiyinchiliklar bo‘lishi mumkin, chunki shu kungacha rahbarni tanlash uchun o‘lchamlar tizimi ishlab chiqilmagan.

Turistik firmalar boshqaruvida rahbar shaxs sifatining tuzilma modeli

№	Rahbar shaxsining sifatleri	Ularning xususiyatlari
1.	Umumijtimoiy sifatlar:	<p>1. Ma'naviy sifatlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tartiblik; ➤ Insoniylik; ➤ Sipolik; ➤ Talabchanlik; ➤ Oddiylilik. <p>2. Ijtimoiy-ruhiy sifatlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Jamoiy sezish; ➤ Mulohazalik; ➤ Mardlik; ➤ O'zini o'zi idora qila olishi; ➤ Odamlarga g'amxo'rlik. <p>3. Tabiiy-genetik sifatlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Salomatlik; ➤ Jismoniy kuchi; ➤ Jo'shqinlik.
2.	Kasbiy sifatlar:	<p>1. Ma'naviy-irodaviy:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Faollik; ➤ Fikr yuritishni tizimlilik; ➤ Rivojlangan intuitsiya; ➤ Tirishqoqlik; <p>2. Kasb bo'yicha bilimdonlik:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Boshqaruv bilimi; ➤ Boshqaruv bilimi, tizimi, amaliy tajribasi; ➤ Mah'sus bilimlarning tarmoq tizimi; <p>3. Tashkilotchilik sifati:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ishchanlik; ➤ Harakatchanlik; ➤ Tadbirkorlik; <p>4. Pedagogik sifatlar:</p> <p>1.1. Sohalar bo'yicha pedagogik bilimga egalik:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) umumiy va ishlab chiqarish pedagogikasi; b) umumiy va ijtimoiy psixologiya; s) umumiy va pedagogik axloq; <p>1.2. Pedagogik bilimlar va imkoniyatlar.</p>
--	--	---

Mutaxassis va rahbarlarni tanlash muammosi nomzodni ushbu lavozimni egallash uchun real imkoniyatlarini baholash bilan bog'liqdir. Piter qonuniga binoan: «Har bir tashkilotda har qaysi odam xizmat zinasida o'zining huquq doirasini bilmaslik darajasigacha ko'tarilishga harakat qiladi». Qonun muallifining o'zi Lourens Piter buni shunday izohlaydi: «Ko'p xizmatchilar ba'zi bir vaqtlarda xizmatning quyi sathdan yanada yuqoriroq sathga ko'tarilishi mumkin. Ularning fikri bo'yicha vazifalarni yuqori tabaqada bajara olishi keyingi zinaga ko'tarilishga yo'l ochib berishi mumkin. Hamma odam ham eng yuqori rahbarlik lavozimlarigacha ko'tarila olish qobiliyatiga ega bo'lolmaydi. Yaxshi iqtisodchi hamma vaqt ham bo'lim boshlig'i bo'la olmagan kabi, yaxshi turoperator ham turfirma direktori bo'la olmaydi, chunki unga buning uchun bilimi, dunyoqarashi, qobiliyati yetishmaydi».

Turistik firmalar boshqaruvida yana bir masalani ko'rib chiqamiz. – bu kadrlar ishi bilan bog'liq boshqaruv kadrlarining zahirasi oldindan tayyorlashdir.

Turistik firmalar boshqaruvida kadrlar ishining mohiyatli tomoni – bu kadrlar zahirasi tayyorlash va o'qitishdir. Kadrlar zahirasi turli lavozimlarga mo'ljallangan shaxslarni o'z ichiga oladi. Bunga bo'lim boshliqlari, ularning o'rinbosarlari va boshqa mutaxassislar kiradi. Har bir lavozim boshqasidan o'zining faoliyat ob'ekti va ish tavsifi bilan farqlanadi.

Turistik firmalar boshqaruvida kadrlar rezervini tizimli ravishda olib borilsa, turfirmalar rahbarlari mutaxassis ishga kelgan kundan boshlab unga e'tibor qilsa, ish samarali bo'ladi.

Rezervlarni tayyorlash ikki bosqichda o'tkaziladi:

Birinchi bosqich tekshirish bosqichi bo'lib, turfirmadagi ish joylarida mutaxassisning qobiliyatlarini sinash va uni xizmat bo'yicha ko'tarish uchun o'tkaziladi.

Ikkinchi bosqich rezerv bilan ishlash bo'lib, bunda turli malaka oshirish kurslari, malaka oshirish institutlarida rezervni o'qitish va tayyorlash ishlari amalga oshadi.

Bu yerda yuqori lavozimlarga nomzodlar boshqa korxonalar tajribasini o'rganadilar, zaruriy nazariy, ijtimoiy, iqtisodiy, tashkilotchilik bilimlarini oladilar.

Turistik firmalar boshqarishda moddiy va tabiiy resurslarni boshqarish bilan bir qatorda insonlarni boshqarish har qanday turfirmani boshqarishning tarkibiy qismidir. Biroq, o'zining ta'riflariga ko'ra odamlar turfirmalar foydalanadigan har qanday resurslardan jiddiy ravishda farq qiladi, binobarin, boshqarishning alohida usullarini talab etadi.

Birinchidan, odamlar intellektga (aql-idrokka) ega bo'lib, ularning tashqi muhitga (boshqarishga) reaksiyasi mexanik tarzda emas, balki hissiy-o'ylangan, anglab yetilgan reaksiyadir, demak, tashkilot bilan kadr o'rtasidagi o'zaro ta'sir ko'rsatish jarayoni ikki tomonlamadir.

Ikkinchidan, odamlar doimiy ravishda takomillashib va rivojlanib borishga qodirdirlar. Inson o'z hayotining ilk davrida yurishni gaplashishni, o'qishni, yozishni, kompyuter bilan muomala qilishni o'rganadi. U ishga kelar ekan, kasbiy ko'nikmalarga ega bo'ladi, ular uning butun mansabi davomida takomillashib boradi. Hozirgi fan-texnika taraqqiyoti davrida texnologiya, shu bilan birga kasbiy ko'nikmalar bir necha yil mobaynida eskirib qoladi, shuning uchun ham kadrlarning doimiy ravishda takomillashi va rivojlanib borishga qodirligi turfirmaning faoliyati samaradorligini oshirishning eng muhim va uzoq davom etadigan manbaidir.

Uchinchidan, insonning mehnat hayoti hozirgi jamiyatda 30-50 yil davom etadi, shunga ko'ra inson bilan turfirmalarning o'zaro munosabatlari ham uzoq davom etish xususiyatiga egadir.

To'rtinchidan, moddiy va tabiiy resurslardan farqli o'laroq odamlar ko'p hollarda turfirmaga ongli ravishda, muayyan maqsadlarni o'z oldilariga qo'ygan holda keladilar va turfirmadan ana shu maqsadlarni amalga oshirishda yordam berishni kutadilar. Kadrlarning turfirma bilan o'zaro hamkorlikda ishlashdan qanoat hosil qilishi bu hamkorlikni davom ettirishning muhim sharti hisoblanadi, huddi shuningdek turfirma ham bu hamkorlikdan qanoat hosil qiladi.

Kadrlarning turfirma bilan hamkorlikdan qanoat hosil qilishi inson resurslarining oxirgi, lekin muhim xususiyatlaridan biri bo'lib, har bir alohida olingan kishining o'ziga xosligidan dalolat beradi. Ikkita bir hil temir bo'lagi yoki bir kilovatt elektr energiyasidan farqli ularok ikkita butunlay bir hil odam bo'lmaydi. Shunga binoan turfirmadagi turli a'zolarining ayni bir hil boshqaruv usuliga munosabati butunlay boshqacha bo'lishi mumkin.

Yuqorida sanab o'tilgan o'ziga xos xususiyatlarga ko'ra inson resurslarini boshqarish faoliyatning alohida bir turidir, u maxsus vazifalarni bajarishni va mazkur faoliyat bilan shug'ullanadigan kishilarda alohida sifatlarning bo'lishini talab qiladi. Odamlarni boshqarish mexanik emas, balki ijodiy yondashuvni taqozo etadi, shuning uchun ham barcha qarorlarni qabul qilishda uzoq muddatli istiqbolning o'ziga xosligi va uni hisobga olish kerak bo'ladi.

1.3. Turistik firmalarni samarali boshqarishda kadrlarni tarbiyalash va o‘qitish zaruriyati

Turistik firmalarda kadrlar salohiyatini oshirishda tashkilotchi va tarbiyachi bo‘lish har kimning ham qo‘lidan kelavermaydi. Chunki bu ishlar o‘ta murakkab va ma’suliyatli ish bo‘lib, kishining alohida xulq-atvorga ega bo‘lishini, so‘ngra uni doimiy ravishda takomillashtirish va rivojlantirishni talab qiladi. Shu nuqtai nazardan qaraganda kadrlar tayyorlash masalasi o‘ta jiddiy masaladir. Bugungi kunda xodimlarni o‘qitish jahonning eng rivojlangan mamlakatlarida ham olib borilmoqda. Bu turdagi o‘qitish ham ikkita maqsadni ko‘zlaydi:

- respublika uchun zarur bo‘lgan mutaxassisliklar bo‘yicha jahon talablariga javob beradigan xodimlarni tayyorlash;
- mutaxassis xodimlarni, ilg‘or xorijiy davlatlar oliy o‘quv yurtlarida zamonaviy bilimlarni egallash.

Bu kabi mutaxassis xodimlar mustaqil O‘zbekistonimizning iqtisodiyotini, fan-texnikasini, turistik firmalarda xizmat ko‘rsatishni jahon talablariga javob beradigan qilib taraqqiy ettirish uchun juda ham zarurdir.

Turistik korxonalar xodimlarini tarbiyalash va o‘qitish birinchi galdagi ishlardan hisoblanadi. Bunda turfirmada xizmatlarni qanday tashkil qilish bo‘yicha asosiy ma’lumotlar beriladi. Ishning xususiyati, kasb sir-asrorlari o‘rgatiladi. Boshqaruv o‘qishi mas’ul boshqaruv lavozimlariga ko‘tarilayotgan yoki qabul qilinayotgan xodimlar uchun o‘tkaziladi. Bu o‘qish turfirma ichida yoki tashqarida amalga oshiriladi.

Agarda turfirmadan tashqari o‘qish bir necha kundan bir necha yilgacha davom etishi mumkin. Bunda ayniqsa kadrlarni tayyorlash va qayta tayyorlash kurslari va markazlari muhim ahamiyatga ega bo‘ladi. Bunday markazlarda yuqori malakali mutaxassislar, shuningdek, chet ellik mutaxassislar faoliyat ko‘rsatadi va tadbirkorlarga ishni olib borish uslublarini o‘rgatadi. Malaka oshirish kurslarida, biznes maktablarida malaka oshirish o‘qishlari maxsus ishlab chiqilgan dastur va zarur qo‘llanmalar asosida olib boriladi.

Turistik korxonalar boshqaruvida xodimlar malakalarini oshirish va qayta tayyorlash va amalga oshirish uslubi quyidagicha:

- turfirmada boshqaruv masalalari bo'yicha maxsus seminarlar o'tkazish;
- turfirmada xodimlarning sifat to'garagi deb nomlanuvchi o'qishlarda ishtiroki;
- turfirmaga yangi ishga kirgan mutaxassislarni ishni kuzatish yo'li bilan o'qitish;
- turfirmada kadrlar rotatsiyasi.

Turfirmada kadrlar rotatsiyasi mutaxassis yoki menejer tarbiyalash va shakllantirishda keng tarqalagan uslubdir. Uni turfirmaning rahbarlari xodimni qisqa vaqt ichida bir ishdan boshqa ishga o'tkazish yo'li bilan amalga oshiradi.

Malaka oshirish xodimlarga ilg'or, zamonaviy turfirmalarning, shu jumladan, chet ellarda ish o'rganishi shaklida ham o'tkazilishi mumkin. Kadrlar ishida asosiy masalalardan biri kadrlar rezervini tayyorlash va o'qitishni tashkil etishdir. Kadrlar rezerviga kelajakda katta lavozimlarni egallovchi shaxslar kiradi.

Turistik korxonalar boshqaruvi faoliyati bilan shug'ullanuvchilar doimo o'qish, o'rganish jarayonida bo'ladi. Ular o'z faoliyati davomida tez-tez yangiliklarni, zamonaviy turfirma ishini, mavjudlarini takomillashtiradi, innovatsiyalar joriy qilishga harakat qiladilar. Bularning hammasi o'zgaruvchan mehnat faoliyatida insonni o'qishga davat etadi. Har bir yangi holatda, o'z ishini bajarish uchun xodim yoki menejer o'qishga kirishadi. Har bir turfirma faoliyatida kadrlarni tayyorlash va ularning malakasini oshirish tadbirlari rivojlanish rejasiga kiritiladi. Bu quyidagi shartlarga bog'liq:

- turfirmaga yetarli malakali ishchi kuchining yetishmasligi;
- turfirma raqobat kurashida mehnat rursidan samarali foydalanish;
- turfirma xodimlari doimiy ravishda yangi bilimlarni egallab borish;
- turfirma mijozlarining didi nozik bo'lib borishi;
- turfirma xodimlari salohiyatini rivojlantirish.

Turistik korxonalar boshqaruvida xodimlarni rivojlanishi turfirma uchun ham, xodimlarning o'zi uchun ham foydalidir. Insonning aqliy va jismoniy imkoniyatlari cheklangan. Ammo shu imkoniyatlardan maksimal darajada

foydalanilsa iqtisodiy rivojlanishni ta'minlash mumkin. Lekin kishilar mehnatini imkoniyat chegaralaridan oshirishga intilish xatolarni ko'paytiradi va samaradorlikni pasaytiradi. Turfirma quyidagi omillarga ko'ra samarali bo'lishi mumkin:

- Mehnat kishilarning jismoniy va aqliy imkoniyatlari chegarasiga yetmasligi va aslo undan o'tmasligi kerak, shunda ishda xatolik kam bo'ladi, mehnatga bo'lgan ishtiyoq saqlanadi;
- O'zgaruvchan mehnat sharoitlarida insonning moslashish imkoniyatlari yaxshilanadi, kengayadi, shu bilan birga kadrlarning ishdan ketishi kamayadi;
- Xodimlar malakasi oshadi.

Turfirma xodimlarini o'qitish turli xil shakllarda amalga oshiriladi. Ularni tanlash bir necha omillarga bog'lik, bularga o'qishning yo'nalishi, o'qish predmeti, o'qish sharoitlari va davogarning imkoniyati kiradi.

Turistik korxonalar boshqaruvida o'qishning quyidagi turlari bo'yicha xodimlarini tayyorlaydi:

- yangi xodimlar uchun boshlang'ich o'qish;
- xizmat ko'rsatish o'qishi;
- boshqaruv o'qishi;
- kuzatuv o'qishi (bilimni oshirish uchun);
- rotatsiya yo'li bilan o'qish;
- mustaqil dastur bo'yicha o'qish va boshqalar.

Turistik korxonalar boshqaruvida ko'pincha yangi mutaxassislar bilan mashg'ulotlar o'tkazadi. Bunday mashg'ulotlar 2-4 haftada maxsus o'quv markazlarida o'tkaziladi. Boshlang'ich o'qish yangi xodimlar uchun malaka oshirish ko'rinishiga ega bo'lishi mumkin. Bunday o'qishlar seminar shaklida o'tkaziladi.

Bugungi kunda yuqori malakali xodimlarga ega bo'lgan turfirmalar ishida ancha yutuqqa erishadilar, aynan ular *kasbiy o'qitish* zarurligini belgilaydilar. Xodimlarni o'qitish zaruriyati quyidagi holarda tug'iladi:

- yangi qabul qilingan xodimni o‘qitish;
- lavozimi o‘zgargan xodimni o‘qitish;
- malakasini, bilim darajasini oshirish maqsadida o‘qitish;
- turfirmedagi ruhiy muhitni o‘zgartirish maqsadida o‘qitish;
- xizmat ko‘rsatish jarayonini o‘zgartirish maqsadida o‘qitish va h.k.

Ishchi xodimlar shogird sifatida maxsus akademik kollejlarda, mutaxassis xodimlar esa oliy o‘quv yurtlarida tayyorlanadi. O‘qitish:

- ikki haftali turfirma ishlaridan ajralgan holda;
- ikki yillik turfirma ishlaridan ajralmagan holda;
- maxsus tayyorlangan kompleks dastur asosida;
- rahbarlar kuchi bilan;
- maxsus topshiriqlar bilan;
- turli turfirmalarga stajirovkaga jo‘natish yo‘li bilan;
- chet ellarga o‘qitishga yuborish yo‘li bilan;
- seminar va konferensiyalarga jalb qilish yo‘li bilan amalga oshiriladi.

Turistik korxonalar boshqaruvida xodimlar malakasini oshirish quyidagi vazifalarning bajaralishini nazarda tutadi:

- qisman unutilishi mumkin bo‘lgan bilimlarni tiklash;
- fan-texnika taraqqiyoti, xizmat ko‘rsatish, mehnat va boshqarishni tashkil etish tizimidagi o‘zgarishlar bilan bog‘liq bo‘lgan yangi muammolarni, yangi ish uslublarini o‘rganish;
- boshqaruvni qayta tashkil etish va qayta qurish, mehnatning jamoa turlarini tashkil etishning tutash kasblarini egallashni talab etuvchi har xil shakllarining rivojlanishi munosabati bilan xodimlarni boshqa malakaga tayyorlash.

Xodimlarni qisqartirish quyidagi jarayonlarni boshqarish orqali amalga oshiriladi:

- asosiy vazifalarni aniqlab olish;
- ishdan bo‘shash sabablarini aniqlash;
- xodimlarni qisqartirish usullarini tanlash.

Xodimlarni qisqartirishdan oldin dastlab:

- kadrlar qisqartirilishining istiqboldagi rejasi tuziladi, ya'ni, prognoz qilinadi;
- qisqartiriladigan nomzodlar aniqlanadi;
- ishdan bo'shatish oqibatlari baholanadi.

So'ngra ishdan bo'shash sabablari aniqlanadi, ya'ni ishdan bo'shash:

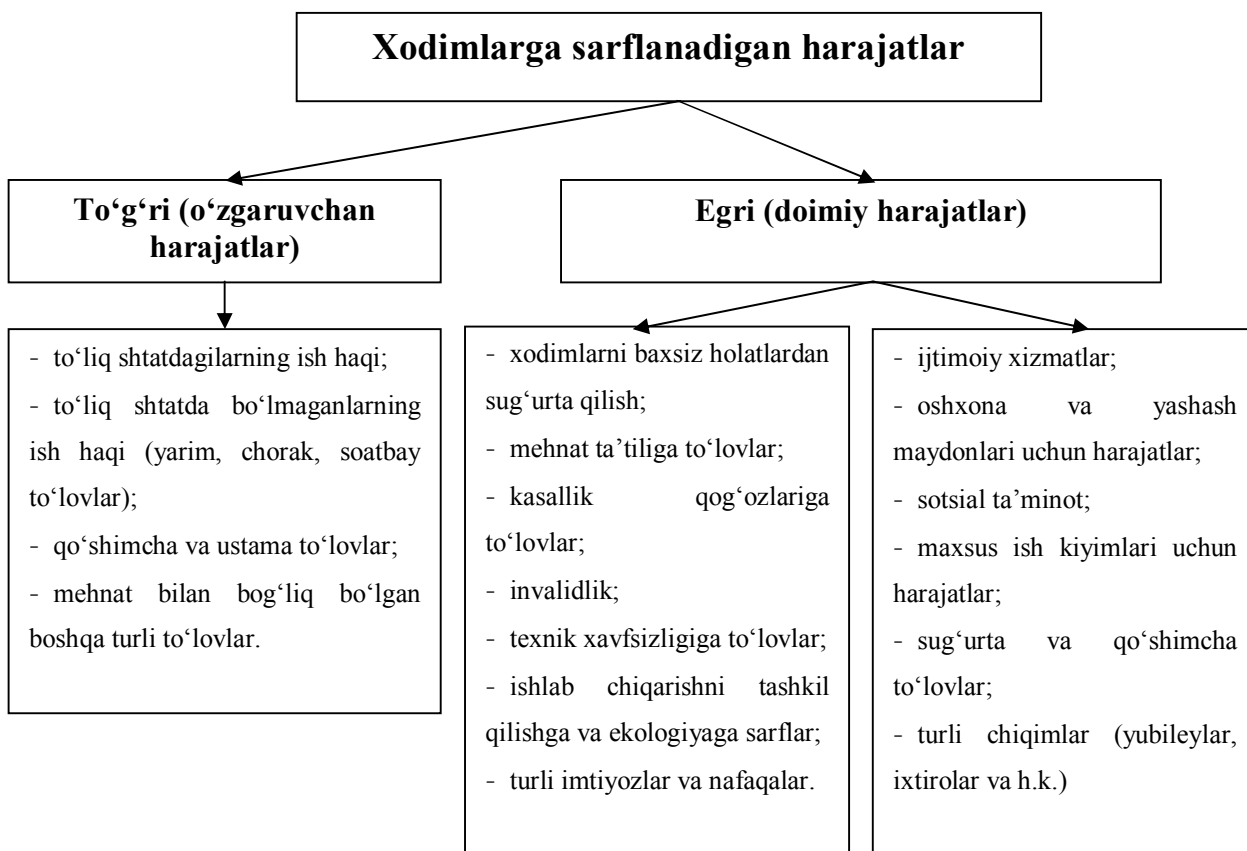
- ishlab chiqarish bilan bog'liqmi;
- iqtisodiy qiyinchiliklar bilan bog'liqmi;
- mehnat intizomini buzganligi uchunmi;
- mavsumiylik bilan borliqmi;
- oilaviy sabablar bilanmi;
- ixtiloflar, nizolar, ig'volar bilan bog'liqmi;
- turfirmadagi muhitning yomonligi bilan bog'liqmi va hokazo.

Sabablar aniqlab bo'lingach, shularga mos ravishda qisqartirish usullari tanlanadi va qarorlar qabul qilinadi. Shunday usullarning ayrimlarini keltiramiz:

- qo'shimcha yollanadiganlarni to'xtatish;
- o'z hohishi bilan ishdan bo'shaydiganlarga ruxsat berish;
- muddatdan oldin nafaqaga chiqadiganlarga imtiyozlar berish;
- "qo'rqitish taktikasi"ni qo'llash. Xodimlar reytingini e'lon qilish va bu reyting natijalarini ishdan bo'shatish shartlari bilan bog'lash;
- ishdan bo'shatishni ish yakuni bilan bog'lash. Agar xodim zimmasidagi majburiyatni bajarmagan bo'lsa, u holda u ishdan bo'shatiladi.

Aytish mumkinki, ishdan bo'shatish ayrim hollardagi salbiy axloq, jumladan, o'g'irlik va ichkilikbozlik sodir etilganda ham to'g'ri hisoblanadi, bunday holda turfirma xodimini ogohlantirishi maqsadga muvofiqdir. Ishni eplashga noqobilik (xizmatga chala muvofiqlik) bexabarlik yoki sog'ligi yomonligi uchun ishdan bo'shatish asosli deb topilishi mumkin, ammo bunda muayyan shartlarga, albatta rioya qilish, xodimning so'nggi urinish tarzida o'z vajlarini aytish huquqiga quloq solish zarur.

Kadrlar siyosatida ishchi kuchini yollashga talab qilinadigan harajatlarni aniqlash eng muhim vazifalardan biridir. Ishchi kuchini yollashga sarflanadigan harajatlar to‘g‘ri va egri harajatlardan tashkil topadi (1.3-rasm).



1.3-rasm. Xodimlarga sarflanadigan harajatlarning taxminiy tarkibi.

Boshqarish uchun u yoki bu turdagi harajatlarning aniq yo‘nalishini bilish o‘ta zarurdir. Shu nuqtai nazardan xodimlarni boshqarishda sarflanadigan harajatlarni quyidagi guruhlariga ajratish mumkin.

1. Ish haqiga sarflanadigan harajatlar:

1.1. to‘lovlar:

- asosiy ish haqi;
- mukofotlar;
- ish vaqtidan tashqari ishlangan vaqt uchun to‘lovlar;
- ko‘rsatilgan xizmatlar uchun to‘lovlar va h.k.

1.2. to‘g‘ri qo‘shimcha imtiyozlar:

- nafaqalar;
- hayotni kyg‘ypta qilish;

- ta'lim uchun to'lovlar;
- tekin ovqatlanish va transport harajatlari;
- dividend uchun ajratmalar va h.k.

1.3. qonun bilan o'rnatilgan harajatlar:

- milliy kyg'ypta va nafaqa fondi uchun sarflar;
- umumiy ta'lim uchun ajratmalar (stipendiyalar ko'rinishida);
- ishga yollovchi javobgarligini sug'urtalash va h.k.

2. Xodimlarni tanlash va ishga qabul qilish uchun harajatlar:

- e'lon uchun harajatlar;
- reklama uchun to'lovlar;
- turli kuzatish va so'rovlar uchun sarflar;
- tibbiy tekshirishlar uchun harajatlar va h.k.

3. O'qish uchun harajatlar:

- o'quvchi va ustozlar uchun sarflar, ularning ish haqi;
- o'qitish dasturlarini qo'llab-quvvatlashdagi sarflar;
- o'quv dastgohlari, materiallari va xonalari uchun to'lovlar va boshqalar.

4. Yashash joyini o'zgartirishda zarur bo'lgan harajatlarni qoplash:

- yotoqxona uchun to'lovlar;
- bir joydan ikkinchi joyga ko'chish uchun ketgan harajatlar;
- uy qurilishi uchun yordam harajatlari va h.k.

5. Ishdan bo'shatish uchun talab qilinadigan harajatlar:

- shtatlarni qisqartirish uchun hukumat tomonidan o'rnatilgan to'lovlar;
- boshqa to'lovlar.

6. Ma'muriy boshqaruv harajatlari.

Turistik korxonalarda xodimlarni boshqarishdan asosiy maqsad ularning faoliyatini turfirma foydasini oshirishga yo'naltirishdir. Bunda rahbarning xodimlarga qaysi usullar bilan ta'sir ko'rsatishni oldindan bilishni talab qiladi.

Tajribali rahbarlar kadrlar faoliyatini doimiy ravishda shaxsiy rejaga asosan olib boradilar. Chunki ular shaxsiy rejani ishlab chiqarishni yuqori darajada uyushtirish manbai deb qaraydilar.

Tajribalardan bizga ma'lumki, yomon turistik korxonaga yoki turistik firma yo'q, lekin yomon rahbarlar bor. Bu tushuncha shuni anglatadiki, yomon ishlab turgan turistik korxonaga jamoani yaxshi boshqaradigan, tashkilotchilik qobiliyati yuqori, mehnatsevar, talabchan, bilimdon rahbar qo'yilsa, u turistik korxonaga tezda yaxshi turistik korxonalar safiga qo'shiladi. Agar yaxshi ishlab turgan turistik korxonaga tasofidan tashkilotchilik qobiliyati past rahbar kelib qolsa, aksincha, u turistik korxonaga asta-sekin yomon ishlaydigan korxonaga aylanadi. Bundan shunday xulosaga kelish mumkinki, xizmat ko'rsatishda rahbarning tashkilotchilik qobiliyati rejalarni va turistik korxonaga uchun muhim bo'lgan masalalarni o'z vaqtida hal qila olish muhim ahamiyatga ega.

Bugungi kunda sidqidildan korxonaga uchun borini berib ishlaydigan tajribali rahbar xodimlar afsuski kam. Shu sababli xizmat ko'rsatishga yangi rahbar xodimlar taklif qilinadi. Ular uchun rahbarlik ishini mukammal o'rganish juda qiyin kechadi. Bunday rahbarlar yosh bo'lishiga qaramasdan yaxshi mutaxassis, tashkilotchi bo'lishi va o'z ishini mukammal bilishi kerak yangi rahbar ikki tomonlama tekshiruvdan o'tkaziladi.

Birinchidan, rahbar sifatida uning ishini, tartibini, intizomini, ishchilar bilan ishlash usulini, muomalasini yuqori rahbar xodimlar tekshirib, nazorat qilib boradi. Zarur bo'lganda unga ishdagi kamchiliklarini tuzatish uchun ko'rsatmalar beradi.

Ikkinchidan, o'z qo'l ostida ishlaydigan ishchilar va ish bo'yicha qabuliga keluvchilar, hamkorlikda ishlaydigan korxonalarining xodimlari masalalarni hal qilish vaqtida uning rahbarlik qobiliyatini tekshiradilar va unga o'zlaricha baho beradilar. Bunda anglashilmovchilik hollari ham ro'y berishi mumkin. Masalan, yangi rahbarning qabuliga kelgan har bir xodim o'zining muammosini ijobiy yechish uchun butun vujudini, bilimini va tajribasini namoyon qiladi. Agar yangi rahbar uning talabini yechishga qarshilik ko'rsatsa yoki ijobiy hal qilmasa uning tajribasi yo'qligi to'g'risida kamsitib qo'yishlari mumkin. Bunday hollarda rahbar xodim o'zini yuqotmasdan, berilgan savollarga javob berishga tayyor turishi va asabiylashmasdan ish tutishi lozim. Shunga o'xshash hollar rahbarlarning ish

jarayonida, korxonada, sex uchastkalarda tez-tez uchrab turadi. Shuning uchun yangi rahbarlarni doimiy ravishda o'rgatish va o'qitish, ish tajribasini oshirish kerak. Bu ishlar bilan birlashma bosh direktorining xodimlar bo'yicha muovini va unga buysunuvchi xodimlar bo'limi shug'ullanadi.

Yangi tashkilotchining muhim sifatlaridan biri uning ishchilarga, ularning tajribasi, qobiliyati, shaxsiy hislatlarini hisobga olgan holda mehnatni taqsimlashidir. Zero, hech qachon ishchiga topshiriqni uning imkoniyatidan yuqori darajali qilib berish kerak emas, aks holda, berilgan topshiriq bajarilmay qolishi mumkin. Ishchilarga beriladigan topshiriq qanchalik murakkab bo'lmasin, lekin bajariladigan bo'lishi shart. Shundagina bajaruvchi u ishni bajarish uchun bor kuchini, vujudini beradi va ularning kungligini ko'taradi natijada kuchiga kuch, g'ayratiga g'ayrat qo'shiladi.

Talabchanlik berilgan topshiriqning bajarilishini o'z vaqtida nazorat qilish ham tashkilotning muhim sifatleri jumlasiga kiradi. Rahbar avvalo o'ziga nisbatan talabchan bo'lishi va boshqalarga namuna ko'rsatishi lozim. Agar rahbarning o'zi berilgan topshiriqlarni o'z vaqtida bajarmasa, unda o'z qo'l ostidagi ishchilardan o'zi bergan topshiriklarni bajarishni talab qilishi juda qiyin bo'ladi. Shunday rahbarlar ham borki, ular boshqa xodimlarning vazifalarini bajarishga o'zlarini qo'shaveradilar, natijada o'zlarining vazifasini bajarishlariga vaqtlari yetmay qoladi. Shuning uchun hamma vazifalarni teng barobar, chuqur o'ylab normativlarga asosan taqsimlash zarur.

2-BOB. SAMARQAND SHAHRIDAGI “TURKISTON TRAVEL TUR” TURISTIK FIRMASINING KADRLAR SALOHİYATI BOSHQARUVI- NING HOZIRGI HOLATI TAHLILI

2.1. Samarqand shahridagi “Turkiston travel tur” turistik firmasi to‘g‘risida umumiy ma‘lumotlar va xodimlarining funksional vazifalari

Samarqand shahridagi “Turkiston travel tur” turistik firmasi hisoblanib, Samarqand shahri (O‘zbekiston Respublikasi)da asos solingan.

“Turkiston travel tur” turistik firmasi Samarqand shahar Ko‘k-Saroy ko‘chasi joylashgan bo‘lib, bu yerda asosan 5 kishi faoliyat ko‘rsatib, shundan ma‘muriy-boshqaruv xodimlari – 1 kishi, mexmonxonalarga bronlashtiruvchi va restoranlarga buyurtma oluvchi – 1 kishi, gid – 2 kishi hamda turoperator – 1 kishidan iborat.

“Turkiston travel tur” turistik firmasi sayyohlar e‘tiboriga turli dasturlardagi turlarni taklif etadi. Firma guruhlar hamda yakka tartibdagi sayyohlar bilan ish olib boradi.

«Turkiston travel tur” turistik firmasi O‘zbekiston bo‘ylab hamda Rossiya-O‘zbekiston bo‘ylab 3 kundan 9 kungacha bo‘lgan muddatda tur dasturlari bo‘yicha sayohatlarni taklif qiladi, shuningdek Sizning hohishingizga ko‘ra turning dasturini o‘zgartirish va tuzishimiz mumkin.

“Turkiston travel tur” turistik firmasi ko‘plab turistik mashrutlar bo‘yicha faoliyat olib boradi. Jumladan, klassik, qiziqarli hamda kngilochar turlarni taklif qilmoqda. “Turkiston travel tur” turistik firma 10 ga yaqin yo‘nalish bo‘yicha turlarni taklif qiladi. Bu yo‘nalishlar birinchi sayohat kunlari bo‘yicha, ikkinchi xizmat ko‘rsatayotgan transport turi bilan, uchinchi ekskursiya qilinadigan joylarning boshqachaligi bilan farq qiladi.

Jumladan, “Turkiston travel tur” turistik firmasi tomonidan Buxoro – Samarqand turpaketi bo‘yicha sayyohatchilar 3 kun sayohat qiladilar. Buxoro – Shaxrisabz – Samarqand – Tashkent turpaketi bo‘yicha esa sayyohatchilar 6 kun sayohatda bo‘ladilar. Buxoro – Samarqand – Tashkent – Farg‘ona – Tashkent turpaketi bo‘yicha esa sayyohatchilar 9 kun sayohat qiladilar. Moskva – Urganch

(Xiva) – Buxoro – Samarqand Tashkent – Moskva turpaketi bo‘yicha esa sayyohatchilar 7 kun sayohat qiladilar. Ushbu turpaket bahor oylarida hamda bayramlarda 9 kunni tashkil etadi. Moskva – Tashkent – Samarqand – Shaxrisabz Nurata – Buxoro – Moskva turpaketi bo‘yicha esa sayyohatchilar 7 kun sayohat qiladilar.

“Turkiston travel tur” turistik firmasi bir vaqtning o‘zida ichki va tashqi turizm bilan shug‘ullanadi. Tashqi turizm asosan, Germaniya, Fransiya, Buyuk Britaniya, Yaponiya, AQSH va boshqa mamlakatlardan jalb qilinadi. Ichki bozorda mamlakatimizning deyarli barcha viloyatlaridan jalb qilinadi. Tashqi tur – 75 %, ichki tur esa – 25 % ni tashkil etadi.

Turizm sohasini rivojlantirishni davlat tomonidan boshqarish va qo‘llab-quvvatlashning asosiy mexanizmi respublika darajasidagi va shu asosida ishlab chiqilgan va qabul qilingan turizmni rivojlantirish bo‘yicha viloyatlarning maqsadli dasturlarida o‘z aksini topgan. Hozirgi kunda O‘zbekiston Respublikasida turizm sohasini rivojlantirish bo‘yicha 2017-2021 yillarga mo‘ljallangan turizmni yanada rivojlantirish, turistik xizmat ko‘rsatish sifatini oshirish va yo‘nalishlarini kengaytirishga qaratilgan dastur qabul qilingan va shu asosda amalga oshirilmoqda.

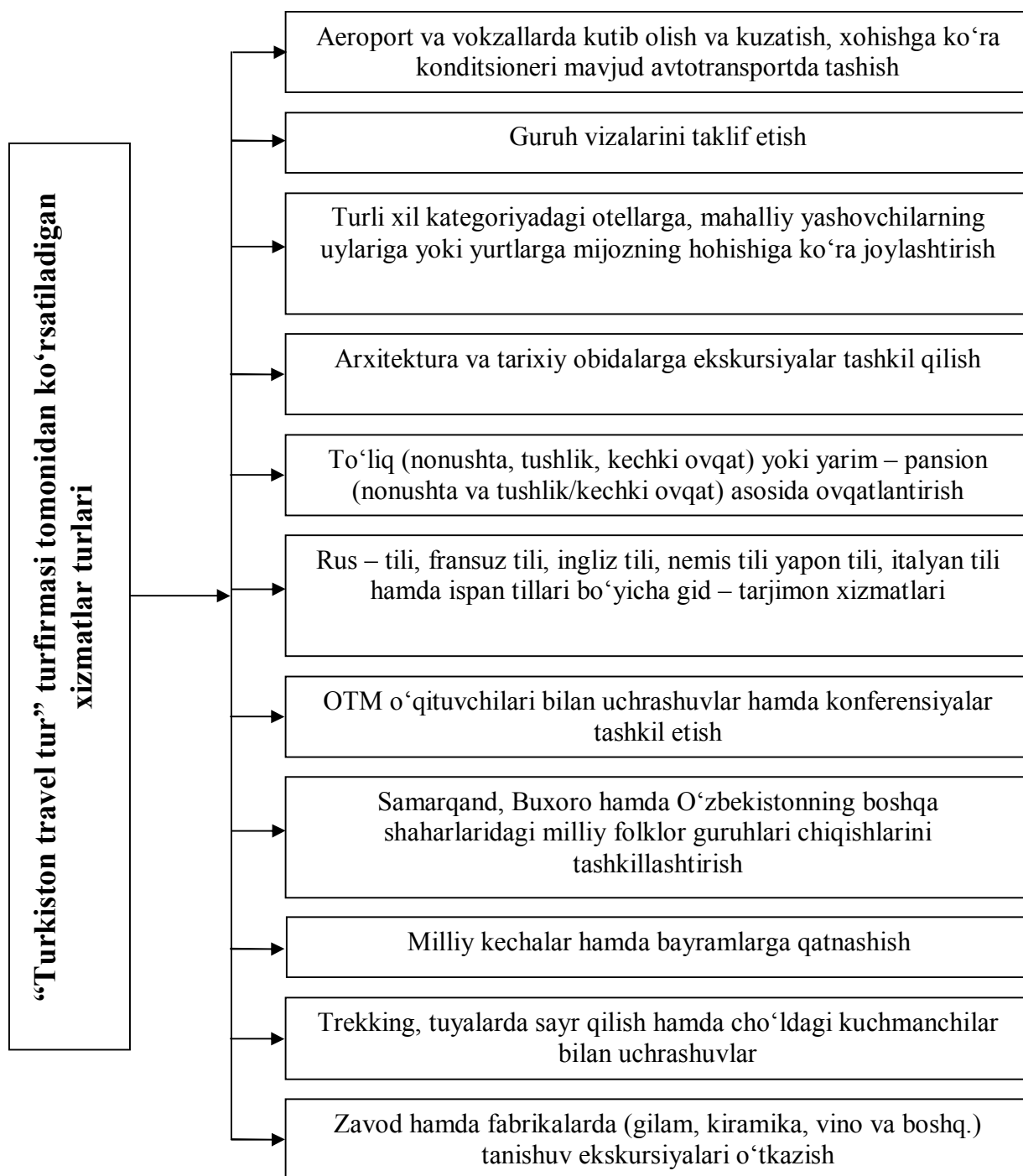
Samarqand shahrida turistik firmalar hamda turistik ob‘ektlarining tez sur‘atlar bilan rivojlanishiga qulay sharoitlar yaratilgan. Shu bilan birgalikda ularning rivojlanishiga ta’sir etuvchi omillar ya’ni, muammolar ham mavjud. Ushbu muammolarni bartaraf etishga, turizm sohasini rivojlanishida turistik firmalar quyidagilarga alohida e’tibor qaratishlari lozim:

- turistik tashriflari sonining oshishi, ya’ni turistik oqimlarining nomavsumiy davrda ham ko‘payishiga erishish;
- mavjud resurslar va imkoniyatlardan foydalanish hisobiga yuqori daromad olishga erishish. Bunda turistik firmalar hamda turizm infratuzilmalari faoliyati samaradorligini va sifatini oshirish.

Birinchi omilning amalga oshishi bevosita turistik ob‘ektlarning qabul qilish imkoniyatining oshishi va mavsumiylik koeffitsiyentining pasayishiga bog‘liq

bo‘ladi. Bu vaziyatni Samarqand shahriga sayohat qilish mavsumiga ko‘ra xizmat ko‘rsatilgan turistlar sonining o‘zgarish diagrammasi yaqqol ifodalaydi .

“Turkiston travel tur” turistik firmasi tomonidan bir qancha xizmatlarni amalga oshirib kelayotgan bo‘lib, u quyidagi 2.1–rasmda o‘z ifodasini topgan.

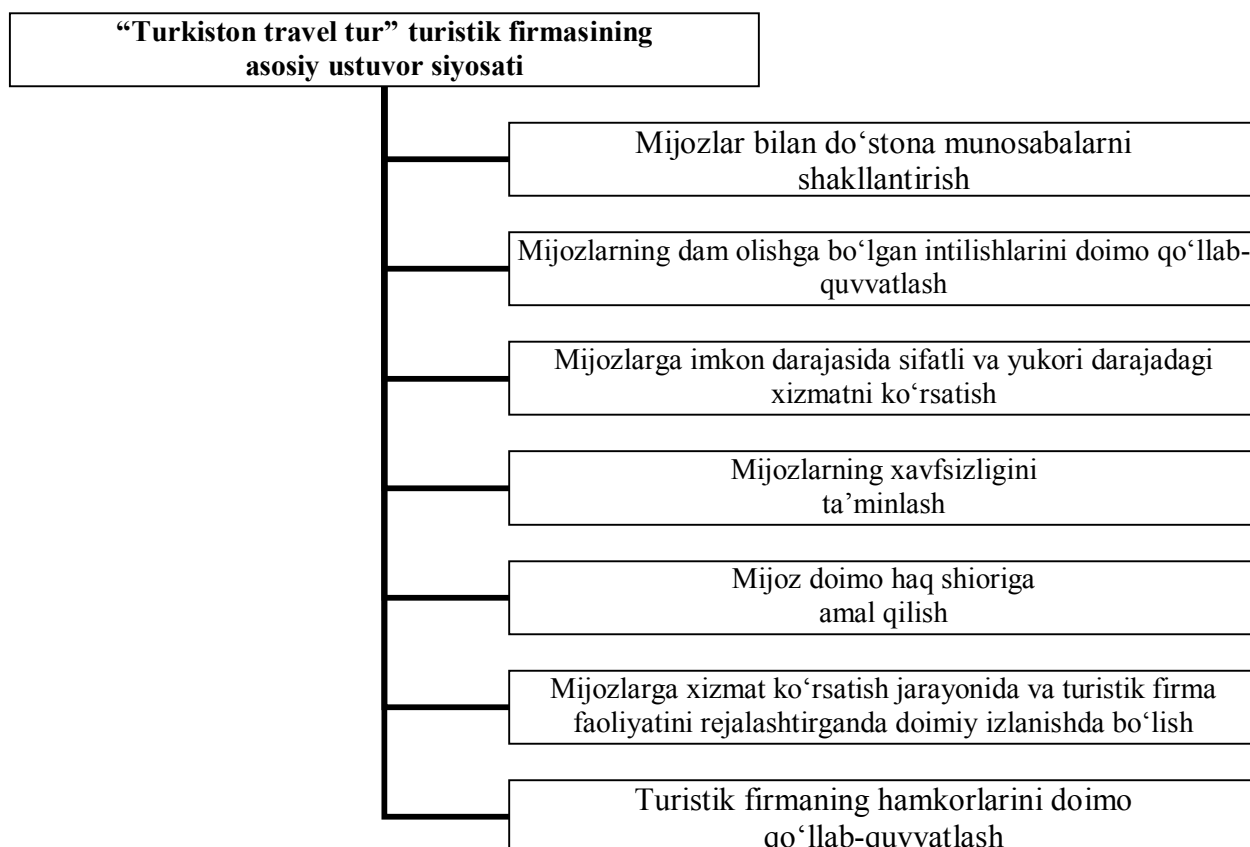


2.1-rasm. “Turkiston travel tur” turistik firmasi tomonidan ko‘rsatiladigan xizmatlar turlari.

“Turkiston travel tur” turistik firmasining bir qancha raqobatchilari ham mavjud bo‘lib, ulardan eng asosiylari – “Sheherezade Voyages”, “Orient Voyages”, “Sherdor”, “Sogda tur”, “Sarbon”, “Sayram”, “Maroqand tur”, “Asia Trevel” turistik firmalari hisoblanadi.

“Turkiston travel tur” turistik firmasi joylashtirish va yashash xizmatlarini amalga oshirishda bir qancha mehmonxonalar bilan ishlaydi. Ulardan eng asosiylari “Registon Plaza”, “Dilshoda”, “Malika” mexmonxonalari hisoblanib, kelgan mehmonlarni mana shu mexmonxonalarga joylashtiradi.

Yuqorida aytib o‘tilganidek, “Turkiston travel tur” turistik firmasi tomonidan ko‘pgina xizmatlarni amalga oshirib kelayotgan bo‘lib, mijozlarni yaxshi dam olishiga sharoit yaratib berishga, ularni xavfsizligini ta’minlash turistik firmaning hamkorlarini doimo qo‘llab-quvvatlash hamda mijozlar bilan do‘stona munosabalarini shakllantirishga asosiy e’tibor qaratib kelmoqda. Shu nuqtai nazardan firma o‘zida bir qancha asosiy ustuvor siyosat belgilab olgan va “Turkiston travel tur” turistik firmasi xodimlari bunga doimiy ravishda rioya qiladi (2.2-rasm).



2.2-rasm. “Turkiston travel tur” turistik firmasining asosiy ustuvor siyosati.

“Turkiston travel tur” turistik firmasi rahbar xodimlarining bir qator funksional vazifalari mavjud bo‘lab, ular quyidagilardan iborat:

1. “Turkiston travel tur” turistik firmasining direktori:

- Turistik firmaning faoliyatini boshqarib boradi;
- Turistik firmaning istiqboldagi faoliyatini belgilaydi;
- Turistik firmaning moliya va xo‘jalik siyosatini nazorat qilib boradi;
- Turistik firma tizimidagi barcha bo‘limlar ishiga javob beradi va ularning faoliyatini nazorat qilib boradi;
- Turistik firmaning faoliyati bo‘yicha institut rahbariyat organlari oldida shaxsan javob beradi va ular bilan kelishgan tartibda ikki tomon manfaatlarini inobatga olgan holda turistik firma ish yuritishini ta’minlaydi;
- Hamkor davlat hamda nodavlat tashkilotlar, MDX hududidagi oliy o‘quv yurtlari, tashkilotlar va O‘zbekiston Respublikasidagi elchixonalar bilan hamkorlikni yo‘lga qo‘yadi;
- Turistik firma faoliyati bo‘yicha vujudga keluvchi muammolarning yechimi bilan shug‘ullanadi;
- Turistik firma hodimlari bilan mehnat shartnomasini bekor qilish buyicha qaror kabul kiladi;
- Turistik firmada faoliyat yuritib kelayotgan bo‘limlar menejerlarining oylik ish reja va hisobotlarini qabul kiladi, imzolaydi;
- Har haftalik turistik firmaning yig‘ilishlarini olib boradi.

2. Turistik firmaning menejeri:

- Xalqaro bo‘limning istiqboldagi rejalarini tuzib boradi, bo‘lim faoliyatini olib boradi, amaldagi ishlar bo‘yicha firma va institut rahbariyati oldida shaxsan javob beradi* (*shu yunalishda vujudga kelgan muammoning uz vaktida xal etilmaganligi xolatida 20% mikdorida moddiy jazolanadi);
- Xalqaro bo‘limning turoperatorlar, marketologlar va gidlar bo‘limlarining ish faoliyatini rejalashtirishga karatilgan yigilishlarni har xaftaning dushanba

kuni tashkil etib boradi va ularning doimiy ravishda bayonnomalashtirilib borilishini nazorat kiladi;

- Xalqaro bo‘limning oylik ish reja va hisobotlarni bulimlararo umumlashtirib tayyorlaydi va turistik firma direktoriga har oyning oxirgi xaftasida taqdim etib boradi;
- Turistik xizmatlarni ko‘rsatuvchi korxonalar va tashkilotlar bilan hamkorlikda ishlarni olib boradi (*mahalliy bulim menejeri bilan hamkorlikda*);
- Mijozlarga bo‘lim tomonidan ko‘rsatilayotgan xizmatlarning barcha xalqaro va mahalliy turistik me‘yorlarda ko‘rsatilgan talablar asosida, sifatli ko‘rsatilishiga shaxsan javob beradi* (**shu yunalishda vujudga kelgan muammoning uz vaktida xalq etilmaganligi xolatida 20% miqdorida moddiy jazolanadi*);
- Mijozlarning xavfsizligining ta‘minlashga karatilgan barcha choratadbirlarning turoperatorlar va marshrutda ishlovchi gidlar tomonidan ta‘minlanishini nazorat kilib boradi;
- Marshrutda xizmat ko‘rsatuvchi xodimlar (gidlar, ekskursovodlar, kuzatuvchilar) ish jadvalini xaftalik tuzib boradi.

3. Turistik firmaning turooperatori:

- Mijozlar uchun bozorni o‘rgangan holda (*marketologlar bo‘limi bilan hamkorlikda*) hamda mavsumga qarab, yangi, jozibali, narx siyosati, xavfsiz va xizmat ko‘rsatuvchi mijozlarning xususiyatiga ko‘ra turistik mahsulotlar yaratib boradi;
- Har bir ishlab chikarilayotgan yangi turistik mahsulotni bulim menejeri bilan kelishgan tartibda, firma buxgalteri bilan kalkulyatsiyasini muxokama kiladi, direktorga tasdiklatadi va sotilishini ta‘minlaydi;
- Mijozlar bilan internet tarmogi, pochta orkali yozishmalar va uzaro hamkorlikni mustaxkamlash buyicha ishlarni amalga oshiradi;
- Hamkor xizmat ko‘rsatuvchi tashkilotlar bilan kelishuv ishlarini amalga oshiradi, to‘lov tartibi, xizmatning davomiyligi, uning darajasi va x.k., shuningdek bu xizmatlarning yuqori darajada ko‘rsatilishiga shaxsan javob

beradi* (**shu yunalishda vujudga kelgan muammoning uz vaktida xal etilmaganligi xolatida 20% mikdorida moddiy jazolanadi*);

- Bo‘lim ish rejasidagi ishlarning bajarilishini ta’minlaydi hamda oy so‘nggida oy davomida amalga oshirilgan ishlar bo‘yicha xalqaro bo‘lim menejeriga hisobotni taqdim etib boradi;
- Ovqatlantirish, transport, joylashtirish, gid va qo‘shimcha xizmatlarni ko‘rsatuvchi korxonalarining har yili shartnomalarini yangilab boradi (*faoliyat yuritishlari buyicha sertifikat va litsenziyasi bulishi lozim*), bu kabi xizmatlarni ko‘rsatuvchi korxonalarining yangilarini izlash bilan shug‘ullanadi;
- Ekskursion xizmatni ko‘rsatish bo‘yicha rasmiylashtiriladigan barcha hujjatlarni to‘g‘ri, to‘liq, barcha tashkiliy masalalarni hal qilgan holda va shartnomada ko‘rsatilgan talablar asosida rasmiylashtirilishini ta’minlaydi;
- Mijozlar tomonidan amalga oshirilishi lozim bo‘lgan to‘lovni barcha firma qonun-qoidalarini va talablari asosida qabul qilinishi va to‘g‘ri rasmiylashtirilishini ta’minlaydi;
- Har bir firma tomonidan ko‘rsatilayotgan ekskursion xizmatda mijozlarning xavfsizligini ta’minlash maqsadida (birinchi tibbiy yordam ko‘rsatish yo‘riqnomasi asosida va xizmat ko‘rsatuvchi xodimning firma aptechkasi orqali) xizmat ko‘rsatuvchi xodimni birinchi tibbiy yordamni ko‘rsatish yo‘riqnomasi asosida o‘qitish, marshrutning barcha tashkiliy jixatlarini oldindan tushuntirish va shu orqali mijozlarning xavfsizligini ta’minlashga javob beradi* (**shu yunalishda vujudga kelgan muammoning uz vaktida xal etilmaganligi xolatida 20% mikdorida moddiy jazolanadi*);
- Doimiy ravishda tashkiliy va moliyaviy hisobotni har bir ekskursion tugaganidan so‘ng, ertasi kuni moliyaviy direktorga va har oy sunggida umumlashtirilgan hisobotni bo‘lim menejeriga taqdim etadi;
- Ko‘rsatilayotgan barcha xizmatlarning sifatini nazorat qilib boradi va bu yo‘nalishda har oyda yangi takliflar berib boradi;

- Xizmat ko'rsatilayotgan mijozlarning xususiyatiga ko'ra, yayan ularga mo'ljallangan metodologiya ishlab chiqadi, shu metodologiya bo'yicha gidlar bilan tushuntirish ishlarini olib boradi, ekskursiyada kulanilayotgan metodning gidlar tomonidan sifatli tarzda ko'rsatilishini nazorat qiladi;
- Mijozlar fikrini, xizmatlar haqidagi qarashlari qanday ekanligini aniqlash maqsadida, (gidlar bo'limi bilan hamkorlikda) firma tomonidan ko'rsatilayotgan xizmat jarayonida anketa so'rovnomasini o'tkazib borilishini nazorat qiladi, anketa so'rovnomasi natijalarini tahlil qiladi, umumiy hulosani bo'lim menejeriga takdim etadi;
- Turistik firma VEB saytida yangi tur mahsulotlar bo'yicha ma'lumotlar kiritilishini ta'minlaydi.

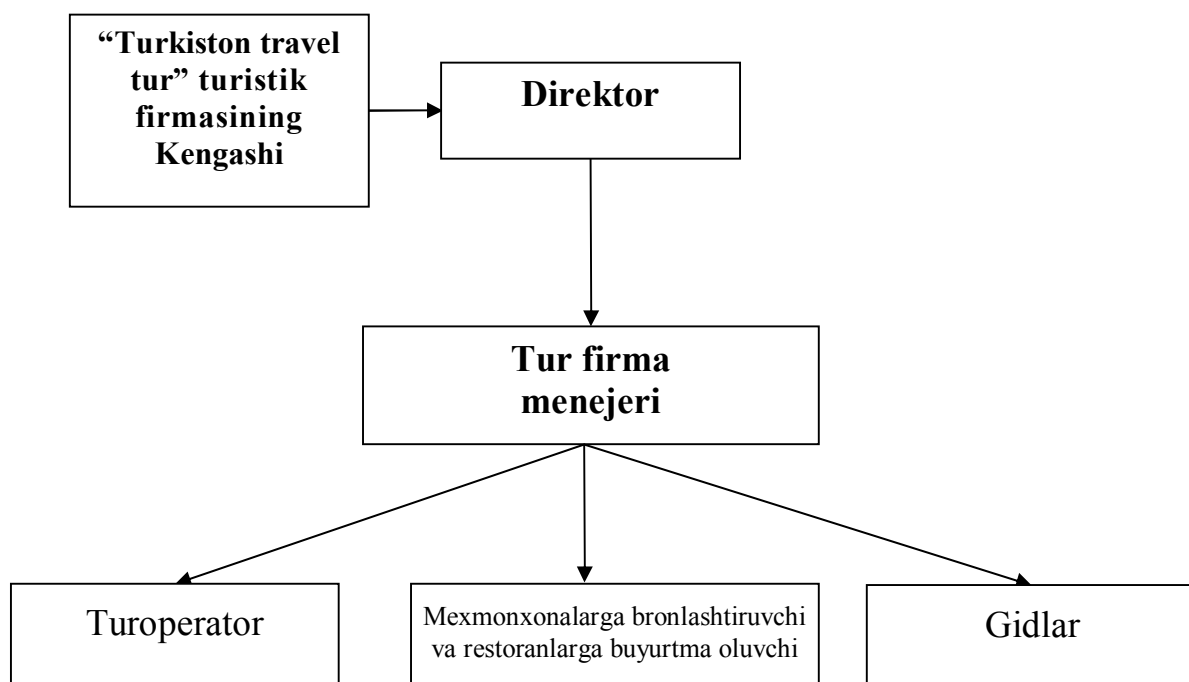
4. Turistik firmaning gidlari:

- Mijozlarning maxsus talabi, yoshi, xususiyati, uning faoliyati asosida bo'lim turoperatorlari tomonidan belgilangan metod asosida sifatli ekskursion xizmatlarning ko'rsatilishini ta'minlaydi;
- Barcha turistik marshrutlar bo'yicha gid papkasini tayyorlaydi, doimiy ravishda ishlovchi tili va kasbiy malakasi, maxoratini oshirish bo'yicha qo'yilgan talabni bajaradi;
- Gid ekskursiya belgilangan vaqtda va joyda kech qolmasdan yetib kelishi, ekskursiya jarayonida vujudga kelgan muammolarni o'z vaqtida yechish bo'yicha majburiyatni oladi va vujudga kelgan muammo bo'yicha zudlik bilan bo'lim turoperatorlari bilan bog'lanishi shart;
- Har bir ekskursiya o'tkazilishi oldidan bo'lim menejeri yoki turoperatoridan instruktajdan marshrut bo'yicha o'tishi, zarur tavsiyalarni olgach ishga kirishishi, barcha ekskursion me'rlarning to'lik, to'g'ri va sifatli tarzda amalga oshirilishini ta'minlashi (masalan: anketa so'rovnomasi, marshrutdagi reklama, marshrutda aptechkaning mavjudligi va h.k.), ekskursiya tugagach, belgilangan jadval asosida bo'lim turoperatoriga maxsus ekskursiya bo'yicha hisobotni taqdim etishi lozim;

- Ekskursiya davomida xizmat kursatuvchi mijozlarning xavfsizligi gurux raxbari bilan hamkorlikda ta'minlaydi;
- Ekskursiya o'tkazish jarayonida gidlarga qo'yilgan kasbiy va etik talablarning to'liq va sifatli tarzda bajarilishini ta'minlaydi;
- Ekskursiyaning sifatli tarzda amalga oshirilishiga shaxsan javob beradi* (**shu yunalishda vujudga kelgan muammoning uz vaktida xal etilmaganligi xolatida 25% mikdorida moddiy jazolanadi*).

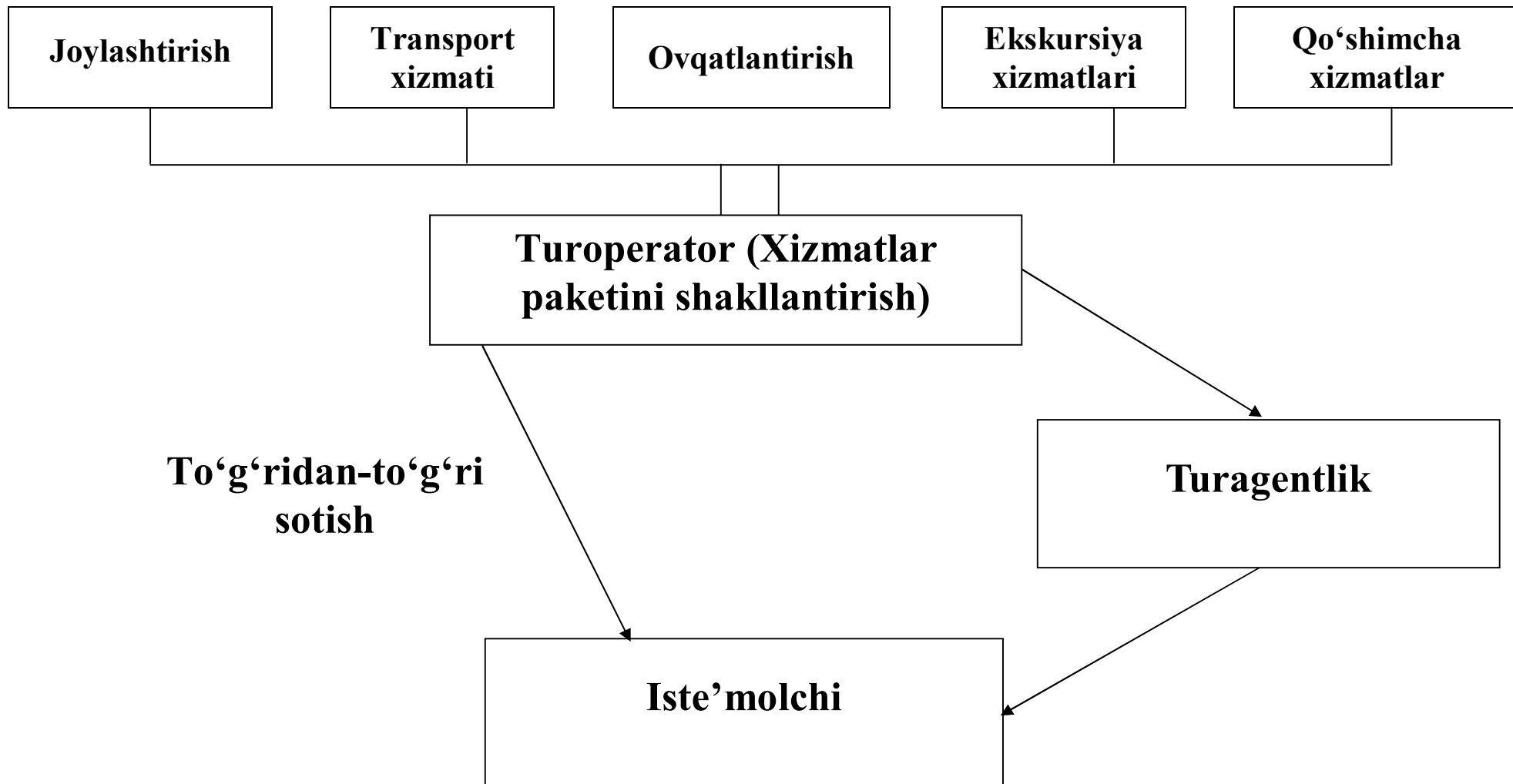
“Turkiston travel tur” turistik firmasi xodimlarining funksional vazifalarini ko‘rib chiqqanimizda turfirma direktori va menejerining funktsiya va vazifalariga alohida alohida e’tibor qaratishi kerak. Hozirgi kunda turizmi rivojlangan mamlakatlardagi turistik firma menejerining faoliyatlarini o‘rganganimizda, bu menejerlarning firma faoliyatidagi quyidagi muhim boshqaruv, xizmat ko‘rsatish va raqobat tomonlarini juda yaxshi bilishi, hozirgi tavsif bilan izohlaganda o‘z ishining professionallikni turizmga qo‘llashi g‘oyat muhim ahamiyat kasb etishi aniq bo‘ladi. Chunki, menejerning o‘z firmasi faoliyatida firmaning kuchli tomonlarini, firmaning kuchsiz tomonlarini, imkoniyatlarini hamda firma faoliyatiga ta’sir qilishi va kelib chiqishi mumkin bo‘lgan xavflarni bilishi firmaning o‘z oldiga qo‘ygan maqsadiga erishishini ta’minlaydi.

“Turkiston travel tur” turistik firmasi tomonidan ko‘rsatilayotgan xizmatlarning samarali bo‘lishini ta’minlash maqsadida muayyan boshqaruv organi tuziladi va boshqarish pog‘onalari tizimi, quyi organlar yuqori boshqaruv tuzilmasiga bevosita buysinadi. “Turkiston travel tur” turistik firmasining boshqaruv tuzilmasi quyidagi 2.3-rasm ko‘rinishidan iborat.



2.3-rasm. “Turkiston travel tur” turistik firmasining tashkiliy tuzilmasi.

“Turkiston travel tur” turistik firmasining xizmatlarini iste’molchilarga sotish tuzilmasida joylashtirish, transport xizmati, ovqatlantirish, ekskursiya xizmatlari hamda boshqa qo‘shimcha xizmatlarini turoperatorlar tomonidan xizmatlar paketini shakllantiradi va ularni iste’molchilarga 2 xil yo‘l bilan yetkaziladi. Birinchisi, to‘g‘ridan-to‘g‘ri iste’molchiga sotish bo‘lsa, ikkinchisi esa, turagentliklar bilan hamkorlikda iste’molchilarga yetkaziladi (2.4-rasm). Ushbu xizmatlarni sotishning ikkinchi yo‘l bilan amalga oshirilganda ikki tomon ham ya’ni turfirma ham, turagent ham manfaatdor bo‘ladi.



2.4-rasm. “CATIA” turistik firmasining xizmatlarini mijozlarga sotish tuzilmasi.

Samarqand mamlakatimizdagi boy turizm infratuzilmasiga ega bo'lgan viloyat hisoblanadi. Mazkur sohani yanada rivojlantirish maqsadida hukumatimiz tomonidan keng imkoniyatlar yaratilgan. Shu sababli turizm sub'ektlari soni kundan kunga ortib bormoqda. Chet ellik sayyohlarni ko'proq jalb qilish maqsadida sayyohlik firmalari tomonidan yangi marshrutlar joriy qilinmoqda. Chet ellarda o'tkazilayotgan xalqaro yarmarkalarda viloyat sayyohlik firmalarining ishtiroki ortmoqda.

2.2. Samarqand shahridagi “Turkiston travel tur” turistik firmasi faoliyati natijalari dinamikasi tahlili

Turistik korxonalar ham xo'jalik yurituvchi sub'ekt sifatida xo'jalik faoliyatini yurgizadi va ma'lum moliyaviy – xo'jalik faoliyati natijalariga ega bo'ladi. Mazkur bitiruv malakaviy ishining tadqiqot ob'ekti hisoblangan Samarqand shahridagi “Turkiston travel tur” turistik firmasi samarali boshqaruvining muhim asosi bo'lgan yuqori boshqaruv kadrlari salohiyati hisoblanib, bu esa ushbu firmaning moliyaviy xo'jalik natijalariga bevosita bog'langan bo'ladi.

Iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida har bir korxonaning xo'jalik faoliyati natijalarini tahlil qilish ob'ektiv zaruriyat bo'lganligi tufayli turistik korxonalarda ham ushbu ishni amalga oshirish maqsadga muvofiqdir. Chunki korxonalarining, shu jumladan turistik korxonalarining ham ish natijasidan nafaqat firma egasining o'zi, balki unda ishlaydigan xodimlar, mehnat jamoasi, boshqa investorlar, davlat va jamiyatning ham manfaatlari mujassamlashgan.

Turistik korxonalarda ham ish natijasida O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligining 2002 yil 27 dekabrda 140 – sonli buyrug'iga 2 – ilovaga (O'zRAV tomonidan 2003 yil 24 yanvarda 1209 raqam bilan ro'yxatga olingan) asosan tulg'aziladigan “Moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisobot 2-sonli shaklga asosan aniqlanadi. Ushbu hisobotda mahsulot (tovar, ish va xizmat)larni sotishdan sof

tushum (010 qator) ko'rsatiladi. Bu uning moliyaviy –xo'jalik faoliyati natijasini ifodalovchi moliyaviy hisobotda ifoda etiladigan asosiy ko'rsatkich bo'lib hisoblanadi.

Ushbu hisobotdan bundan tashqari turli boshqa ko'rsatkichlarni ham olish mumkin. Masalan ushbu hisobotda harajatlar turlari bo'yicha, foyda turlari bo'yicha ham ko'rsatiladi.

Mazkur bitiruv malakaviy ishining tadqiqot ob'ekti hisoblangan "Turkiston travel tur" turistik firmasini tahlil qilish uchun ko'rsatkichlar tizimiga quyidagi ko'rsatkichlarni kiritish mumkin:

- turistik xizmatlardan tushgan sof tushum;
- turistik firma va kompaniyalarning daromadlari;
- turistik firma va kompaniyalarning foydasi.

"Turkiston travel tur" turistik firmasining sof tushumini (St) aniqlash uchun yalpi tushumdan (Yat) qo'shilgan qiymat solig'i (Qqs) va aksizlarni (As) ayirish lozim bo'ladi. Mazkur ko'rsatkich yuqorida nomi zikr etilgan moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisobotda o'z aksini topgan. Bu quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$St = Yat - Qqs - As;$$

"Turkiston travel tur" turistik firmasining daromadlari miqdori (D) sof tushumdan (St) shu soha tannarxi (Tn) ayriladi.

Buning uchun quyidagi formuladan foydalanishni tavsiya qilamiz:

$$D = St - Tn$$

"Turkiston travel tur" turistik firmasining sof foydasi (Fs) boshqa korxonalar singari soliq to'langunga qadargi foydadan ($Fstq$) soliqlar va boshqa majburiy to'lovlarni (Sol) ayiish yo'li bilan aniqlanadi. Buning uchun quyidagi formuladan foydalanish maqsadga muvofiq:

$$Fs = Fstq - Sol;$$

Shu bilan birga "Turkiston travel tur" turistik firmasining faoliyatida boshqaruv tahlilini amalga oshirish uchun natural ko'rsatkichlardan, xususan turistlar sonidan foydalaniladi. Turistlar sonini tahlil qilishda quyidagi ko'rsatkichlardan foydalanish maqsadga muvofiqdir. Jumladan:

- tur firmaga qabul qilingan turistlar soni, shu jumladan xorijiy turistlar;
- jo‘natilgan turistlar soni, shu jumladan xorijiy mamlakatlarga.

“Turkiston travel tur” turistik firmasining ushbu ko‘rsatkichlarini tahlil qilishda quyidagilar amalga oshiriladi:

- mavjud ko‘rsatkichlarning (natural va qiymatda ifodalangan) rejaga nisbatan o‘zgarishi mutloq va nisbiy miqdorlarda aniqlanadi;
- ko‘rsatkichlarning dinamikasi aniqlanib turistik faoliyat natijalarining o‘zgarish tendensiyasiga baho beriladi;
- mavjud ko‘rsatkichlar o‘zgarishiga ta’sir etuvchi omillar aniqlanadi va ularning natija o‘zgarishiga ta’siri hisoblanadi;
- turistik firma va kompaniyalarda mavjud bo‘lgan ichki va tashqi imkoniyatlar aniqlanadi va ulardan oqilona foydalanish yo‘llari ishlab chiqiladi;
- tahlil qilinayotgan sub’ektning samaradorligini oshirish uchun tegishli ta’sirchan boshqaruv qarorlari qabul qilinadi.

Yuqoridagilardan kelib chiqib, “Turkiston travel tur” turistik firmasining moliyaviy iqtisodiy ko‘rsatkichlari dinamikasi 2014 – 2016 yillarda o‘zgarishi bo‘yicha tahlil qilib o‘rganildi. Buni quyida bayon qilingan jadval ma’lumotlaridan ko‘rishimiz mumkin.

Samarqand shahridagi “Turkiston travel tur” MCHJ tur firmasi Samarqand shahridagi yuqori daromad oluvchi infratuzilma sub’ektlaridan hisoblanadi. Bugungi kunda “Turkiston travel tur” turistik firmasidagi jami ishlovchilar soni 5 kishidan iborat bo‘lib, ularga tashrif buyurgan va tur firma xizmat ko‘rsatgan turistlarning soni 2016 yilda 3852 kishini tashkil etgan va bu ko‘rsatkich 2014 yilga nisbatan 9,2 % ga oshgan. Shuningdek, “Turkiston travel tur” turistik firmadan olingan daromad (sof tushum) tahlil qilinayotgan yillarda (2014-2016 y.y.) oshib borgan. Agar 2014 yilda “Turkiston travel tur” turistik firmasining sof tushumi 242,2 mln. so‘m bo‘lsa, 2015 yilda esa, 258,7 mln. so‘mdan iborat bo‘lgan. Shu bilan birga turfirmada bir turistga to‘g‘ri keladigan turistlar sof foyda hajmi tadqiq qilinayotgan keyingi yillarda oshib borgan. Jumladan,

2014 yilda 9160 soʻmni, 2015 yilda 9297 soʻmni hamda 2016 yilda 10410 soʻmnitashkil etgan. Bulardan shunday xulosa qilish mumkinki, “Turkiston travel tur” turistik firmasining keyingi yillarda turitlar sonini koʻpayishi hisobiga turistik firmasining daromadi oshib borgan (2.1-jadval).

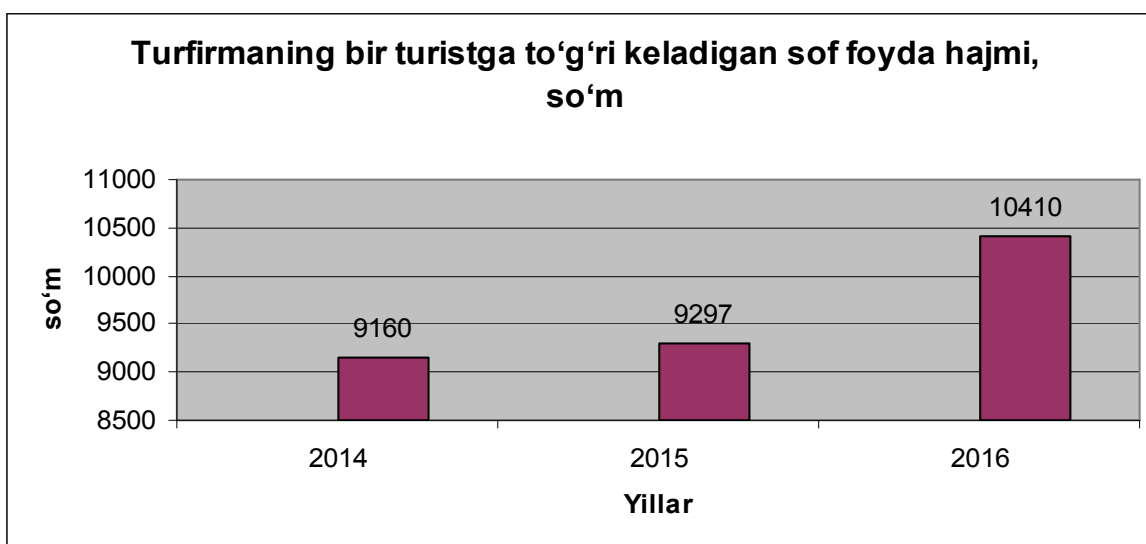
2.1-jadval

**Samarqand shahridagi “Turkiston travel tur” turistik firmasidagi
moliyaviy-iqtisodiy koʻrsatkichlar dinamikasi**

№	Koʻrsatkichlar nomi	Yillar		
		2014	2015	2016
1.	Turfirmaning yillik daromadi mln. soʻm	242,2	258,7	300,7
2.	Ishlovchi xodimlar soni	4	4	4
3.	Rahbar xodimlar soni	1	1	1
4.	Turfirmaning bir yillik sof foydasi, mln. soʻm	32,3	34,5	40,1
5.	Turistlar soni	3526	3711	3852
6.	Oʻrtacha ish kuni	30	30	30
7.	Turfirmaning bir turistga toʻgʻri keladigan sof foyda hajmi, soʻm	9160	9297	10410

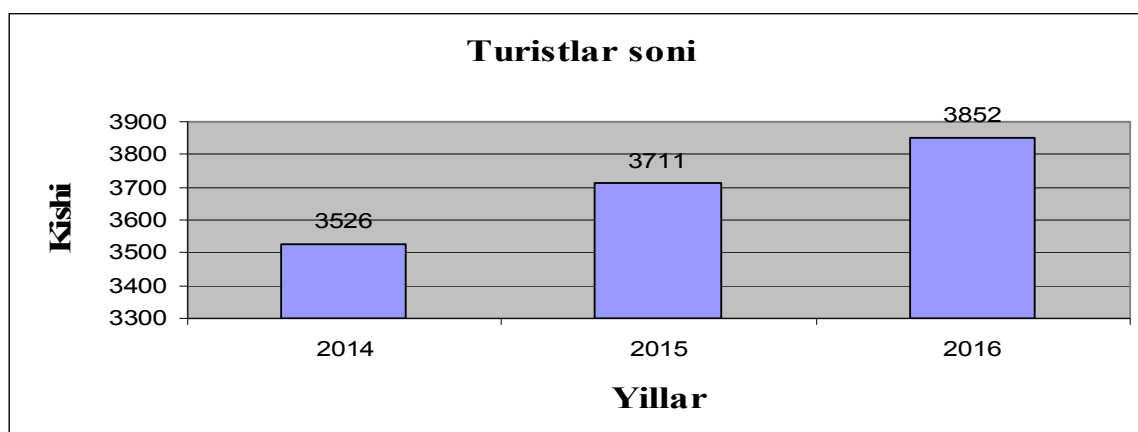
Yuqorida bayon qilingan jadval maʼlumotlaridan koʻrnib turibdiki, “Turkiston travel tur” turistik firmasida 2016 yilda tahlil qilinadigan 2014 yilga nisbatan asosiy iqtisodiy koʻrsatkichlar oshib borgan. Mazkur tahlil qilinayotgan yillarda turfirmaning daromadining koʻpayishiga asosiy sabab koʻrsatilayotgan xizmatlar sifatining yuqoriligi hamda turfirma faoliyati yuqori darajada tashkil etilganligi boʻlgan.

Yuqoridagilar kelib chiqib “Turkiston travel tur” turistik firmasini keyingi 2014-2016 yillardagi bir turistga toʻgʻri keladigan sof foyda hajmi oʻzgarishi yaqqol koʻrish mumkin. Ushbu maʼlumotlarni diagramma holda oʻzgarishlarni tahlil qilib oʻrgandik (2.5-rasm).



2.5-rasm. “Turkiston travel tur” turistik firmasida bir turistga to'g'ri keladigan sof foyda hajmini o'zgarishi (2014 – 2016 yillar)

Yuqoridagi rasmdan ko'rinib turibdiki, “Turkiston travel tur” turistik firmasida tahlil qilinayotgan keyingi 3 yildan tur firmaga kelib tushgan sof foyda hajmi 2014 yilda 9160 so'm bo'lgan bo'lsa, 2016 yilda ko'payib 9297so'mni tashkil etgan. Ammo 2016 yilda bu ko'rsatkich oshib 10410 so'mni tashkil etgan. Shu bilan birga biz tur firmaga tashrif buyurgan umumiy turistlar sonini o'zgarishini tahlil qilib chiqdik (2.6-rasm).



2.6-rasm. “Turkiston travel tur” turistik firmasida 2014-2016 yillarda turistlar sonining o'zgarishi.

Ushbu rasmdan ko'rnib turibdiki “Turkiston travel tur” turistik firmasida tahlil qilinayotgan keyingi 3 yilda turistlar soni ijobiy tomonga o'zgarib borgan. Ayniqsa, 2016 yilda 2014 yilga nisbatan bu ko'rsatkichlar oshgan, ya'ni 9,2 % ga ko'paygan.

3-BOB. SAMARQAND SHAHRIDAGI “TURKISTON TRAVEL TUR” TURISTIK FIRMASINI BOSHQARISHDA KADRLAR SALOHIYATIDAN SAMARALI FOYDALANISHNI TAKOMILLASHTIRISH Yo‘LLARI

3.1. Turistik biznesni rivojlantirishda yangi avlod kadrlarini tayyorlash va ularni ahamiyatini oshirish yo‘llari

Turizm sohasini rivojlantirishda kadrlar masalasi bugungi kunning eng muhim omillaridan biri bo‘lib hisoblanadi. Ammo ushbu jabhani rivojlantirishda har tomonlama yetuk bo‘lgan rahbar kadrlar o‘rni beqiyosdir. Rahbarlar aynan shuning uchun turizm tizimini yaxshi bilishi va ushbu yo‘nalishda strategik maqsadlari aniq qo‘shishi va bo‘lishi lozim bo‘ladi. Aynan shunday rahbarlar turizm tizimida yangi avlod kadrlari sifatida namoyon bo‘ladi. Shu boisdan ham O‘zbekiston Respublikasining birinchi Prezidenti Islom Karimov ta’kidlaganidek, “El-yurtimizga insofli, bilimdon, tajribali rahbarlar, faollar kerak, el-yurt obro‘si uchun, Vatanimiz manfaati uchun jonini tikkan jonkuyar, kamarbasta rahbarlar kerak”³.

Yangi avlod kadrlari xususida I.Karimov shunday fikrlarni ilgari suradi: «Har qaysi davlat, har qaysi millat, avvalo o‘z farzandlari qiyofasida, unib-o‘sib kelayotgan yosh avlod timsolida shu xalqqa xos xususiyat va fazilatlarini namoyon etadigan, uning azaliy orzu-intilishlarini ro‘yobga chiqaradigan buyuk kuchni ko‘radi.

Biz o‘z oldimizga qo‘ygan yuksak maqsadlarni, barcha ezgu orzu-niyatlarimizni amalga oshirishda, avvalambor, milliy va umuminsoniy qadriyatlar ruhida tarbiya topgan, mamlakatimizni modernizatsiya qilish va zamonaviy demokratik jamiyat qurish yo‘lidagi keng ko‘lamli va murakkab vazifalarni hal etishga qodir bo‘lgan yangi avlod kadrlarini tayyorlash masalasini muhim prinsiplial va hal qiluvchi darajaga ko‘targanimiz hammamizga yaxshi ayon»⁴.

Albatta, industrial jamiyatda asosiy nizo mehnat va kapital orasida bo‘lsa, postindustrial jamiyatda qarama-qarshilik bilim va chuqur bilimga ega emaslik

³ Karimov I.A. Bizdan ozod va obod Vatan qolsin. – T.2. –T.: O‘zbekiston, 1996. –B.69.

⁴ Karimov I.A. Asosiy maqsadimiz – yurtimizda erkin va obod, farovon hayot barpo etish yo‘lini qat’iyat bilan davom ettirishdir. –T.: O‘zbekiston, 2007. –B.34-35.

o'rtasida boradi. Boshqacha aytganda, postindustrial jamiyatda xizmat sohalarning ahamiyati ortadi, fan va ta'lim (universitet) asosiy o'rinni egallaydi. Ijtimoiy tizimda yetakchi mavqe olimlar va kasb mutaxassislariga o'tadi⁵.

Turistik biznesni rivojlantirishda malakali ishbiarmon kishilar, tadbirkorlar va ayniqsa, boshqarish bo'yicha mutaxassis-menejerlarsiz bozor munosabatlarining rivojlanishiga amal qilish mumkin emas. Shu tufayli bozor qonunlarini yaxshi biladigan, bulardan ijodiy foydalana oladigan malakali mutaxassislarga ehtiyoj tug'iladi. Bunday sharoitda muvaffaqiyatga erishish uchun ish boshlovchiga dastlabki ma'lumot va o'z tajribasi yetarli emas. Muntazam ravishda u o'z bilimini oshirib borishi, yetuklikka erishi, bilim doirasini kengaytirishi uchun mustaqil ishlashi zarur. «Ilm va tafakkur odamlar qalbiga nur, ongiga ziyo, xonadoniga fayzu-baraka keltiradigan buyuk mo'jizadir. Ana shu nuqtai nazardan qaraganda, barkamol, tashkilotchi va zukko kadrlarni tayyorlash ishiga alohida ahamiyat berishimiz kerak. Binobarin, savodli xalq va ilmi rahbarlar bilan ishlash ham oson, ham zavqli»⁶. Bir maqsadga erishilgach, boshqasiga intilish, o'z kuch-qudratini sarf qilish uchun yangi sohani tanlash lozim.

I. Karimovning «O'zbekiston iqtisodiy siyosatining ustuvor yo'nalishlari» asarida bayon etilganidek, ijtimoiy taraqqiyotni belgilovchi omillar, chuqur islohotlarni amalga oshirish, bozor iqtisodiyotiga o'tish, birinchi navbatda, kadrlar salohiyatiga, ularning kasb jihatdan tayyorgarligiga bog'liq bo'ladi⁷. Shu boisdan ham kadrlar siyosatining mohiyati ularni o'qitish, tarbiyalash, tanlash va joy-joyiga qo'yishning amaliy natijalari bilan belgilanadi.

Hozirgi kunda mamlakatimiz iqtisodiyotning asosiy sektoriga aylangan turizm biznesi kabi ko'pgina sohalarda yosh mamlakat hisoblanadi. Aynan shuning uchun barcha sohalardagi kabi turizm biznesini rivojlantirishda yangi avlod kadrlari o'ziga xos xususiyatlari va ularning ahamiyati muhim hisoblanadi.

⁵ O'zbekiston milliy ensiklopediyasi. –T.7. –T.: «O'zbekiston milliy ensiklopediyasi» Davlat nashriyoti, 2004, - B.158.

⁶ Karimov I.A. Bunyodkorlik yo'lidan. –T.4. –T.: O'zbekiston, 1996. –B.133.

⁷ Karimov I.A. Bizdan ozod va obod Vatan qolsin. –T.2. –T.: O'zbekiston, 1996. – B.12.

O'zbekistonda yangi avlod kadrlari bular mamlakatning rivojlanish strategiyalarini anglab yetgan, iqtisodiy islohotlarning tub mohiyatini tushunib yetgan, o'z kasbining yetuk mutaxassisi bo'lib tarbiyalangan va shakllangan yosh avlod nazarda tutiladi. Ular shuningdek, qaysi yo'nalishda bo'lmasin xorij tajribasi bilan tanish bo'lgan, ularning samarali amaliyotidan xabardor bo'lgan kadrlar sifatida ham namoyon bo'lishi zarur.

Turizm sohasining boshqaruvchilari malaka oshirish bo'yicha tashabbus ko'rsatishlari ularning bizneslariga, shuningdek O'zbekistonning turistik biznesiga foyda keltiradi. Lekin ko'p turistlar O'zbekistonda mavjud mahsulotlardan to'liq foydalana olish tajribasi yetishmayotganligidan shikoyat qiladilar. Tayyorlangan taomlar ko'pincha ishtaha ochuvchi bo'lmay, mijozlarda yaxshi taassurot qoldirmaydi. O'zbekiston turistik korxonalarining xodimlari zamonaviy turistlarning ovqatlanish borasidagi talablarini bilishlari va o'z ish faoliyatlarida ulardan foydalana olishlari lozim. Ya'ni dunyoning har qaysi burchagidan kelgan mijozning tarixi, mentaliteti, milliy taomlari, qiziqishi va shu kabilarni bilmog'i lozim bo'ladi.

Shuningdek, bir qator ovqatlanish korxonalarida, jumladan restoranlarda mijozlarga tanlash imkonini qoldirmagan holda turkum taomlar taklif qilinadi. Natijada xizmat ko'rsatish darajasi juda past bo'lganligi sababli mijozlarni qondira oluvchi darajada boshqaruvchilik qobiliyati yo'q degan taassurot qoladi. Ofitsiantlar o'z e'tiborlarini faqat bitta vazifaga, u ham bo'lsa mijozga taomni yetkazib berishga qaratadilar, ammo mijozga e'tiborli munosabatda bo'lgan holda ularga quvonch olib kelib, ehtiyojlarini qondirishlari mumkin ekanligi haqida restoran rahbarlari o'ylashlari lozim.

Shu bilan birga, rahbar mijozlarga xizmat ko'rsatish sifatini yaxshilash bo'yicha reja asosida ish olib borish, muammoni yaxshi hislatlardan biriga aylantiribgina qolmay, balki rahbarning salohiyatini va turistik korxonalarining daromadlarini ko'paytirishga olib keladi.

Bundan tashqari turistik biznesning jahon bozoriga kirib borish uchun marketing tadbirlarining mukammal ishlab chiqilgan mexanizmidan foydalanish

zarur bo‘ladi. Buning uchun turoperatorlar va ushbu mexanizmlar bozoridagi holat haqida to‘liq tasavvurga ega bo‘lish lozim.

Iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida xo‘jalik faoliyatida tavakkalchilik muammosi ham alohida ahamiyat kasb etadi. Tavakkalchiliklarsiz turistik korxonalarining rahbarlari doim ham samaradorlikka erisha olmasligi tajribada isbot qilingan. Lekin tavakkalchilik ham hisobga olingan bo‘lishi lozim. Albatta xato va noaniqlar ham mavjud bo‘ladi, chunki bozor munosabatlari ehtimollik hususiyatiga ega. Shu sababli har bir xatodan ular takrorlanmasligi uchun xulosa chiqarish lozim. Bunda samaradorlikka erishishda faqat mehnat faoliyati emas, balki intellektual rivojlanish, ma’naviy hayot, ijtimoiy majburiyat, boshqa muammolarni ham hal etish ko‘zda tutilishi lozim.

Bunda quyidagilarni hisobga olish zarur bo‘ladi:

1. *Mehnat*: Mehnat faoliyatining maqsadi, mazmuni, xizmat sohasida yuqoriroq lavozimga ko‘tarilishi, besh-o‘n yildan keyin qanday ishda ishlashni xohlaysiz, mehnatni rag‘batlantirish qanday, ishingiz sizni to‘liq qoniqtirishi uchun, nima qilish kerak?

2. *Shaxsiy xo‘jalik* – o‘z iqtisodiy holatiga baho berish (byudjet, qarzlarning mavjudligi, ularni to‘lash imkoniyatlari, jamg‘arish, ko‘zda tutilgan yirik harajatlar), o‘z iqtisodiy holatini mustahkamlash, byudjetni to‘ldirish uchun nima qilish kerak?

3. *Jismoniy holat*. Salomatlilik, unga testlar yordamida baho berish, sport bilan muntazam shug‘ullanish, davolovchi vrach oldiga muntazam borasizmi, yaxshi uxlaysizmi, to‘g‘ri ovqatlanasizmi, maqbul vazni saqlab turasizmi, o‘z jismoniy holatingizni yaxshilash uchun nima qilasiz.

4. *Ijtimoiy holat* (kishilar bilan munosabat). Boshqa kishilar duch kelgan muammolar, ularning fikri qiziqtiradimi; muloqotda bo‘lgan kishilarning nuqtai nazari bilan hisoblashasizmi, ular sizning fikringiz bilan qiziqadimi, o‘z nuqtai nazingizni boshqalarga qabul qildiradimisiz; suhbatdoshingizni diqqat bilan tinglay va to‘g‘ri xulosa chiqaradimisiz, boshqalarga qay darajada to‘g‘ri baho bera olasiz, kishilar bilan dustona munosabatni mustahkamlashga harakat qilasizmi

va h.k.

5. *Ma'naviy (ruhiy) holat.* O'zingizni ruhan rivojlantirasizmi, adabiyot yangiliklari bilan muntazam tanishib borasizmi, o'z kasb malakangizni oshirish maqsadida maxsus adabiyot o'qiysizmi, radio, telekursatuv orqali beriladigan axborot bilan tanishasizmi, o'z rivojlanish rejangiz bormi va uni qay darajada amalga oshiriyapsiz, o'z ruhiy holatingizga qanday baho berasiz.

6. *Oilaviy vaziyat.* O'z oilangizni qay darajada qadrlaysiz, uning ahamiyatiga qanday baho berasiz; oilaviy hayotingiz tinchmi, unga nimalar xalaqit beradi, qiyinchiliklar qanday bartaraf etiladi, oilangizga yetarli darajada e'tibor berasizmi, uning har bir a'zosining ehtiyoji va fikrini bilasizmi, oilangizda dustona, tinchtotuv muhit mavjudmi va h.k.

Bundan tashqari buyruq - bu rahbarning qo'l ostidagi xodimlardan ma'lum vazifani bajarishni yozma yoki og'zaki ravishda talab qilishdadir, buyruq muassasa rahbari tomonidan beriladi. Aynan turistik biznesning samaradorliligi ham rahbarning buyruqlarni to'g'ri va aniq qilib berishiga bog'liq. Chunki, buyruqning sifatita turistik biznesining yuksalishiga sababchi bo'libgina qolmay, rahbarning salohiyatini ham namoyon etadi.

Turistik korxonalarining boshqaruv tuzilmasiga asosiy talab uning tezkorligidadir. Yuqorida ham ta'kidlab o'tganimizdek, turistik biznesda rahbarning boshqaruv tuzilmasi moslashuvchan va sodda bo'lishi kerak. Bunda samaraga erishish tezkorlik bilan faoliyat yurgizishning ishonchliligiga bog'liqdir. Bu degani boshqaruv apparati axborot uzatishning to'g'riligiga kafolat berish uzatilayotgan ma'lumotlarning buzilishiga yo'l qo'ymasligi kerak, boshqaruv tizimida aloqaning uzluksizligini ta'minlash kerak.

Xulosa qilib aytganda, turistik biznes o'zida ko'pgina rahbarlik va insoniy talablarni hamda samaradorlilik mezonlarini aks etishini taqozo etadi. Shu sababli, turizm biznesining ajralmas va muhim yo'nalishlarini yangi avlod kadrlarining samaradorlilik va natijaviyligi muhim ahamiyat kasb etadi. Bu esa, yangi avlod kadrlarining faoliyat yo'nalishlari har taraflama andoza olishga mos va sifatlilik bilan ajralib turishni, rahbardan doimiy tarzda kasbiy mahorati va o'z bilimlarini

oshirib borishni talab etadi. Umuman olganda I.Karimov ta’biri bilan aytganda «Oldimizda turgan buyuk vazifalarni yechishning asosiy omili, ularni hal qilishning yagona sharti – tom ma’nodagi barkamol shaxsni, har tomonlama yetuk avlodni tarbiyalab voyaga yetkazishdan iborat»⁸.

Xullas bugungi kun rahbari xorij tillarini bilishi va iqtisodiy bilimlarni o’rganish bilan bir qatorda mamlakatda olib borilayotgan iqtisodiy islohotlarning tub mazmun-mohiyatini ham anglab yetgan bo’lishi maqsadga muvofiqdir.

3.2. Samarqand shahridagi “Turkiston travel tur” turistik firmasi boshqaruvida kadrlar salohiyatini oshirishning asosiy yo‘nalishlari

O‘zbekiston Respublikasi mustaqillikka erishilgandan keyin davlatning iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanishning o‘ziga xos yo‘lini tanlashi, kadrlar tayyorlash tuzilmasi va mazmunini qayta tashkil etishni zarur qilib qo‘ydi. Turizm sohasini rivojlantirish oldimizda turgan asosiy maqsadlarimizdan biridir. Shu boisdan bu sohada ham bir qator ishlarni amalga oshirish lozim.

Turizmni rivojlantirishda kadrlar tayyorlash masalasi dolzarb muammo bo‘lib kelmoqda. Turizm ravnaqi uchun muhim omillardan biri o‘z kasbini sevuvchi va sidqidildan o‘z vazifasini bajaruvchi xodimlardir. Bunday kadrlarni tayyorlashda qator ishlar, vazifalar amalga oshirilishi lozim. Jumladan turizm sohasida kadrlar yetqazib beruvchi oliy o‘quv yurtlari, kasb hunar kollejlarida o‘quv tizimini yanada takomillashtirish, yangi texnologiyalardan keng va samarali foydalanish, talabani o‘z kasbiga qiziqtirish kabi faoliyat turlarini amalga oshirish lozim bo‘ladi. Birinchi navbatda turizm sohasida kadrlarni eng asosiy vazifasi bo‘lib chet tillarini bilishi hisoblanadi.

⁸ Oliy ta’lim. Me’yoriy hujjatlar to‘plami. –T.: Sharq, 2003. –B. 722.

Bugungi kunda xodimlarni o‘qitish jahonning eng rivojlangan mamlakatlarida ham olib borilmoqda. Bu turdagi o‘qitish ham ikkita maqsadni ko‘zlaydi:

- respublika uchun zarur bo‘lgan mutaxassisliklar bo‘yicha jahon talablariga javob beradigan xodimlarni tayyorlash;
- mutaxassis xodimlarni, ilg‘or xorijiy davlatlar oliy o‘quv yurtlarida zamonaviy bilimlarni egallash.

Bu kabi mutaxassis xodimlar mustaqil O‘zbekistonimizning iqtisodiyotini, fan-texnikasini, turistik korxonalarda xizmat ko‘rsatishni jahon talablariga javob beradigan qilib taraqqiy ettirish uchun juda ham zarurdir.

Samarqand shahridagi “Turkiston travel tur” turistik firmasi boshqaruvida kadrlar uchun asosiy xizmatlarni tashkil etish – birinchi navbatdagi o‘qish hisoblanadi. Bunda turistik firmada xizmatlarni qanday tashkil qilish bo‘yicha asosiy ma’lumotlar beriladi. Ishning xususiyati, kasb sir-asrorlari o‘rgatiladi. Boshqaruv o‘qishi mas’ul boshqaruv lavozimlariga ko‘tarilayotgan yoki qabul qilinayotgan xodimlar uchun o‘tkaziladi. Bu o‘qish turfirma o‘zida yoki tashqarida amalga oshiriladi.

Turistik firmadan tashqari o‘qish bir necha kundan bir necha yilgacha davom etishi mumkin. Bunda ayniqsa kadrlarni tayyorlash va qayta tayyorlash kurslari va markazlari muhim ahamiyatga ega bo‘ladi. Bunday markazlarda yuqori malakali mutaxassislar, shuningdek, chet ellik mutaxassislar faoliyat ko‘rsatadi va tadbirkorlarga ishni olib borish uslublarini o‘rgatadi. Malaka oshirish kurslarida, biznes maktablarida malaka oshirish o‘qishlari maxsus ishlab chiqilgan dastur va zarur qo‘llanmalar asosida olib boriladi.

Samarqand shahridagi “Turkiston travel tur” turistik firmasi boshqaruvida xodimlar malakalarini oshirish va qayta tayyorlash ham turfirma ichida va tashqarisida amalga oshiriladi.

Ularni tayyorlash va amalga oshirish uslubi quyidagicha:

- turfirmada boshqaruv masalalari bo‘yicha maxsus seminarlar o‘tkazish;
- turfirmada xodimlarning sifat to‘garagi deb nomlanuvchi o‘qishlarda

ishtiroki;

- turfirmaga yangi ishga kirgan mutaxassislarni ishni kuzatish yo‘li bilan o‘qitish;
- turfirmada kadrlar rotatsiyasi.

Turfirmada kadrlar rotatsiyasi mutaxassis yoki menejer tarbiyalash va shakllantirishda keng tarqalagan uslubdir. Uni turfirmaning rahbarlari xodimni qisqa vaqt ichida bir ishdan boshqa ishga o‘tkazish yo‘li bilan amalga oshiradi.

Malaka oshirish xodimlarga ilg‘or, zamonaviy turfirmalarning, shu jumladan, chet ellarda ish o‘rganishi shaklida ham o‘tkazilishi mumkin. Kadrlar ishida asosiy masalalardan biri kadrlar rezervini tayyorlash va o‘qitishni tashkil etishdir. Kadrlar rezerviga kelajakda katta lavozimlarni egallovchi shaxslar kiradi.

Samarqand shahridagi “Turkiston travel tur” turistik firmasi faoliyati bilan shug‘ullanuvchilar doimo o‘qish, o‘rganish jarayonida bo‘ladi. Ular o‘z faoliyati davomida tez-tez yangiliklarni, zamonaviy turfirma ishini, mavjudlarini takomillashtiradi, innovatsiyalar joriy qilishga harakat qiladilar. Bularning hammasi o‘zgaruvchan mehnat faoliyatida insonni o‘qishga davat etadi. Har bir yangi holatda, o‘z ishini bajarish uchun xodim yoki menejer o‘qishga kirishadi. Har bir turfirma faoliyatida kadrlarni tayyorlash va ularning malakasini oshirish tadbirlari rivojlanish rejasiga kiritiladi. Bu quyidagi shartlarga bog‘liq:

- turfirmaga yetarli malakali ishchi kuchining yetishmasligi;
- turistik korxonalar raqobat kurashida mehnat rrsursidan samarali foydalanish;
- turfirma xodimlari doimiy ravishda yangi bilimlarni egallab borish;
- turfirma mijozlarining didi nozik bo‘lib borishi;
- turfirma xodimlari salohiyatini rivojlantirish.

Samarqand shahridagi “Turkiston travel tur” turistik firmasida xodimlarni rivojlanishi turfirma uchun ham, xodimlarning o‘zi uchun ham foydalidir. Insonning aqliy va jismoniy imkoniyatlari cheklangan. Ammo shu imkoniyatlardan maksimal darajada foydalanilsa iqtisodiy rivojlanishni ta’minlashi mumkin. Lekin kishilar mehnatini imkoniyat chegaralaridan oshirishga intilish xatolarni

ko'paytiradi va samaradorlikni pasaytiradi. Turfirma quyidagi omillarga ko'ra samarali bo'lishi mumkin:

- Mehnat kishilarning jismoniy va aqliy imkoniyatlari chegarasiga yetmasligi va aslo undan o'tmasligi kerak, shunda ishda xatolik kam bo'ladi, mehnatga bo'lgan ishtiyoq saqlanadi;
- O'zgaruvchan mehnat sharoitlarida insonning moslashish imkoniyatlari yaxshilanadi, kengayadi, shu bilan birga kadrlarning ishdan ketishi kamayadi;
- Xodimlar malakasi oshadi.

Turfirma xodimlarini o'qitish turli xil shakllarda amalga oshiriladi. Ularni tanlash bir necha omillarga bog'lik, bularga o'qishning yo'nalishi, o'qish predmeti, o'qish sharoitlari va davogarning imkoniyati kiradi.

Samarqand shahridagi "Turkiston travel tur" turistik firmasida o'qishning quyidagi turlari bo'yicha xodimlarini tayyorlaydi:

- yangi xodimlar uchun boshlang'ich o'qish;
- xizmat ko'rsatish o'qishi;
- boshqaruv o'qishi;
- kuzatuv o'qishi (bilimni oshirish uchun);
- rotatsiya yo'li bilan o'qish;
- mustaqil dastur bo'yicha o'qish va boshqalar.

Samarqand shahridagi "Turkiston travel tur" turistik firmasida ko'pincha yangi mutaxassislar bilan mashg'ulotlar o'tkazadi. Bunday mashg'ulotlar 2-4 haftada maxsus o'quv markazlarida o'tkaziladi. Boshlang'ich o'qish yangi xodimlar uchun malaka oshirish ko'rinishiga ega bo'lishi mumkin. Bunday o'qishlar seminar shaklida o'tkaziladi.

Bugungi kunda yuqori malakali xodimlarga ega bo'lgan turistik korxonalar ishida ancha yutuqqa erishadilar, aynan ular *kasbiy o'qitish* zarurligini belgilaydilar. Xodimlarni o'qitish zaruriyati quyidagi holarda tug'iladi:

- yangi qabul qilingan xodimni o'qitish;
- lavozimi o'zgargan xodimni o'qitish;

- malakasini, bilim darajasini oshirish maqsadida o‘qitish;
- turfirmedagi ruhiy muhitni o‘zgartirish maqsadida o‘qitish;
- xizmat ko‘rsatish jarayonini o‘zgartirish maqsadida o‘qitish va h.k.

Ishchi xodimlar shogird sifatida maxsus akademik kollejlarda, mutaxassis xodimlar esa oliy o‘quv yurtlarida tayyorlanadi. O‘qitish:

- ikki haftali turfirma ishlaridan ajralgan holda;
- ikki yillik turfirma ishlaridan ajralmagan holda;
- maxsus tayyorlangan kompleks dastur asosida;
- rahbarlar kuchi bilan;
- maxsus topshiriqlar bilan;
- turli turfirmalarga stajirovkaga jo‘natish yo‘li bilan;
- chet ellarga o‘qitishga yuborish yo‘li bilan;
- seminar va konferensiyalarga jalb qilish yo‘li bilan amalga oshiriladi.

Samarqand shahridagi “Turkiston travel tur” turistik firmasida xodimlar malakasini oshirish quyidagi vazifalarning bajaralishini nazarda tutadi:

- ✚ qisman unutilishi mumkin bo‘lgan bilimlarni tiklash;
- ✚ fan-texnika taraqqiyoti, xizmat ko‘rsatish, mehnat va boshqarishni tashkil etish tizimidagi o‘zgarishlar bilan bog‘liq bo‘lgan yangi muammolarni, yangi ish uslublarini o‘rganish;
- ✚ boshqaruvni qayta tashkil etish va qayta qurish, mehnatning jamoa turlarini tashkil etishning tutash kasblarini egallashni talab etuvchi har xil shakllarining rivojlanishi munosabati bilan xodimlarni boshqa malakaga tayyorlash.

Xodimlarni qisqartirish quyidagi jarayonlarni boshqarish orqali amalga oshiriladi:

- asosiy vazifalarni aniqlab olish;
- ishdan bo‘shash sabablarini aniqlash;
- xodimlarni qisqartirish usullarini tanlash.

Xodimlarni qisqartirishdan oldin dastlab:

- kadrlar qisqartirilishining istiqboldagi rejasi tuziladi, ya’ni, prognoz qilinadi;

- qisqartiriladigan nomzodlar aniqlanadi;
- ishdan bo‘shatish oqibatlari baholanadi.

So‘ngra ishdan bo‘shash sabablari aniqlanadi, ya’ni ishdan bo‘shash:

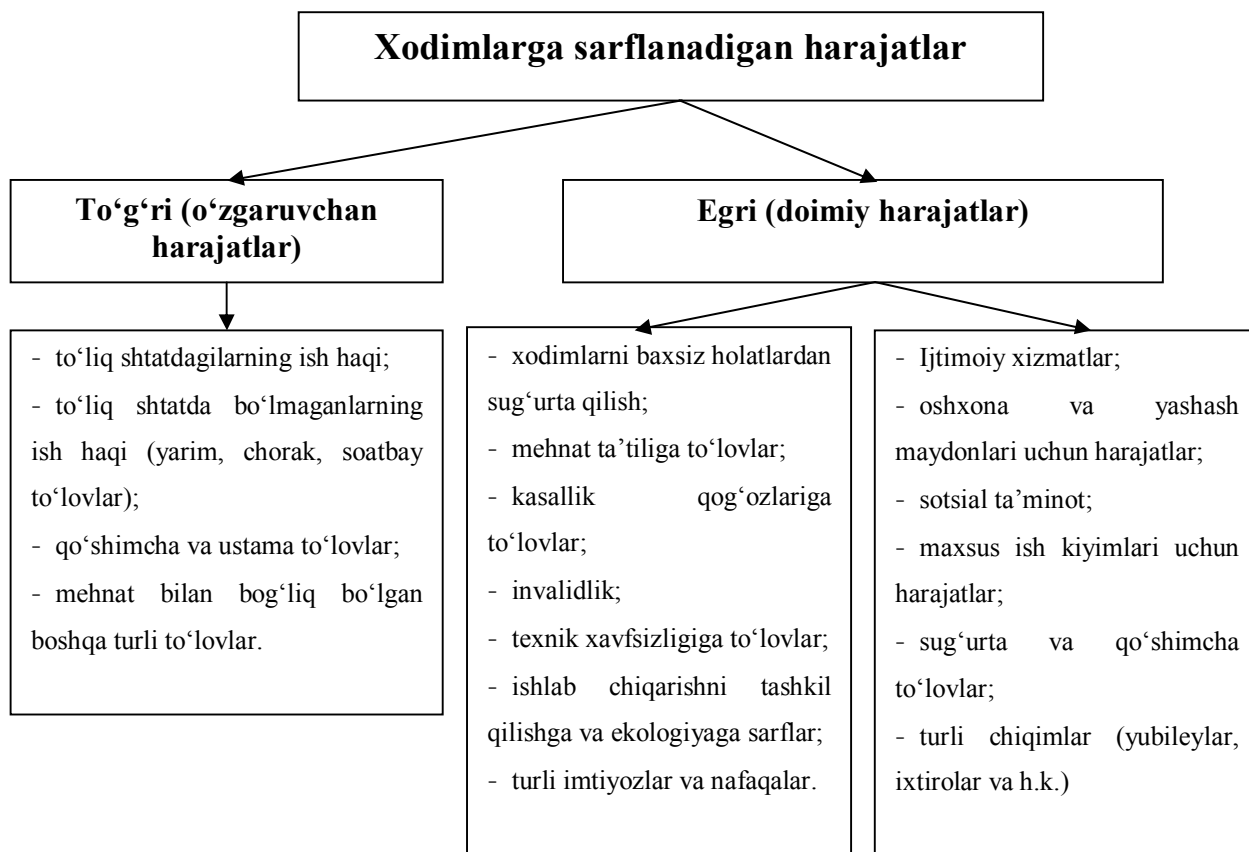
- ishlab chiqarish bilan bog‘liqmi;
- iqtisodiy qiyinchiliklar bilan bog‘liqmi;
- mehnat intizomini buzganligi uchunmi;
- mavsumiylik bilan bog‘liqmi;
- oilaviy sabablar bilanmi;
- ixtiloflar, nizolar, ig‘volar bilan bog‘liqmi;
- turfirmadagi muhitning yomonligi bilan bog‘liqmi va hokazo.

Sabablar aniqlab bo‘lingach, shularga mos ravishda qisqartirish usullari tanlanadi va qarorlar qabul qilinadi. Shunday usullarning ayrimlarini keltiramiz:

- qo‘shimcha yollanadiganlarni to‘xtatish;
- o‘z hohishi bilan ishdan bo‘shaydiganlarga ruxsat berish;
- muddatdan oldin nafaqaga chiqadiganlarga imtiyozlar berish;
- “qo‘rqitish taktikasi”ni qo‘llash. Xodimlar reytingini e’lon qilish va bu reyting natijalarini ishdan bo‘shatish shartlari bilan bog‘lash;
- ishdan bo‘shatishni ish yakuni bilan bog‘lash. Agar xodim zimmasidagi majburiyatni bajarmagan bo‘lsa, u holda u ishdan bo‘shatiladi.

Aytish mumkinki, ishdan bo‘shatish ayrim hollardagi salbiy axloq, jumladan, o‘g‘irlik va ichkilikbozlik sodir etilganda ham to‘g‘ri hisoblanadi, bunday holda turfirma xodimini ogohlantirishi maqsadga muvofiqdir. Ishni eplashga noqobillik (xizmatga chala muvofiqlik) bexabarlik yoki sog‘ligi yomonligi uchun ishdan bo‘shatish asosli deb topilishi mumkin, ammo bunda muayyan shartlarga, albatta rioya qilish, xodimning so‘nggi urinish tarzida o‘z vajlarini aytish huquqiga quloq solish zarur.

Kadrlar siyosatida ishchi kuchini yollashga talab qilinadigan harajatlarni aniqlash eng muhim vazifalardan biridir. Ishchi kuchini yollashga sarflanadigan harajatlar to‘g‘ri va egri harajatlardan tashkil topadi (3.1-rasm).



3.1-rasm. Xodimlarga sarflanadigan harajatlarning taxminiy tarkibi.

Boshqarish uchun u yoki bu turdagi harajatlarning aniq yo'nalishini bilish o'ta zarurdir. Shu nuqtai nazardan xodimlarni boshqarishda sarflanadigan harajatlarni quyidagi guruhlariga ajratish mumkin.

1. Ish haqiga sarflanadigan harajatlar:

1.1. to'lovlar:

- asosiy ish haqi;
- mukofotlar;
- ish vaqtidan tashqari ishlangan vaqt uchun to'lovlar;
- ko'rsatilgan xizmatlar uchun to'lovlar va h.k.

1.2. to'g'ri qo'shimcha imtiyozlar:

- nafaqalar;
- hayotni kyg'ypta qilish;
- ta'til uchun to'lovlar;
- tekin ovqatlanish va transport harajatlari;
- dividend uchun ajratmalar va h.k.

1.3. qonun bilan o‘rnatilgan harajatlar:

- milliy kyg‘ypta va nafaqa fondi uchun sarflar;
- umumiy ta‘lim uchun ajratmalar (stipendiyalar ko‘rinishida);
- ishga yollovchi javobgarligini sug‘urtalash va h.k.

2. Xodimlarni tanlash va ishga qabul qilish uchun harajatlar:

- e‘lon uchun harajatlar;
- reklama uchun to‘lovlar;
- turli kuzatish va so‘rovlar uchun sarflar;
- tibbiy tekshirishlar uchun harajatlar va h.k.

3. O‘qish uchun harajatlar:

- o‘quvchi va ustozlar uchun sarflar, ularning ish haqi;
- o‘qitish dasturlarini qo‘llab-quvvatlashdagi sarflar;
- o‘quv dastgohlari, materiallari va xonalari uchun to‘lovlar va boshqalar.

4. Yashash joyini o‘zgartirishda zarur bo‘lgan harajatlarni qoplash:

- yotoqxona uchun to‘lovlar;
- bir joydan ikkinchi joyga ko‘chish uchun ketgan harajatlar;
- uy qurilishi uchun yordam harajatlari va h.k.

5. Ishdan bo‘shatish uchun talab qilinadigan harajatlar:

- shtatlarni qisqartirish uchun hukumat tomonidan o‘rnatilgan to‘lovlar;
- boshqa to‘lovlar.

6. Ma‘muriy boshqaruv harajatlari.

Samarqand shahridagi “Turkiston travel tur” turistik firmasida xodimlarni boshqarishdan maqsad ularning faoliyatini turfirma foydasini oshirishga yo‘naltirishdir. Bu vazifa rahbarning xodimlarga qaysi usullar bilan ta‘sir ko‘rsatishiga bog‘liq. Ana shu usullarning ayrimlarini, ularning qay tartibda joriy qilinishini va shu tufayli qanday natijalarga erishish mumkinligini quyidagi jadvalda keltiramiz (3.1-jadval).

**Xodimlarni boshqarishda ta'sir qilish usullarining turfirma daromadiga
bo'lgan ta'siri**

№	Ta'sir qilish usullari	Joriy qilish vositalari	Natijalar, samara va samaradorlik
1.	Mehnat intizomini mustahkamlash.	- mehnat intizomini mustahkamlash va nazorat qilish bo'yicha tadbirlar ishlab chiqish; - mexmat intizomini buzganlar uchun jazolash tizimini joriy qilish.	- sababsiz ishga chiqmaydiganlar soni qisqaradi; - ishga kechikishlar barham topadi; - shaxsiy manfaati uchun ish vaqtidan foydalanish holatlarga chek qo'yiladi.
2.	Unumsiz ish vaqtini yo'qotish.	- ish joylari va ish ja-rayonini tahlil qilish; - ish joylarini ilmiy loyihalashtirish.	- har bir ish joyida mehnat unumdorligi oshadi.
3.	Xodimlar qo'nimsizligini minimallashtirish.	- jamoada qulay, ma'qul, ruxiy muhitni yara tish; - sog'lom insoniy munosabatlarni amaliyotga joriy qilish.	- ishga qabul qilish va o'qitish bilan bog'liq harajatlar kamayadi; - ishchan muhit yaratiladi va ishidan qoniqish kuchayadi.
4.	Xodimlar ish haqini raqobatbardosh darajada ushlab, sotsial dasturlar paketini saqlash.	- mutaxassislar mehnat bozorini tahlil qilish; - ularning ish haqi darajalarini tahlil qilish; - raqobatdoshlarning sotsial dasturlarini tahlil	- qo'nimsizlik darajasi pasayadi; - turfirda jamoa manfaati ruhi shakllanadi; - xodimlar tomonidan turfirma faoliyatiga baho

		<p>qilish;</p> <ul style="list-style-type: none"> - tegishli sotsial dasturlarni ishlab chiqish va uni rahbariyatga taqdim etish. uni joriy qilish va nazorat qilish. 	<p>berish kuchayadi;</p> <ul style="list-style-type: none"> - ishga “yopishish” zurayadi; - mehnat unumdorligi oshadi; - xizmat ko‘rsatish sifati oshadi;
5.	<p>Xodimlarni o‘qitish va qayta o‘qitishni to‘g‘ri tashkil etish.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - xodimlarni muntazam attestatsiyadan o‘tkazish, ularning ish faoliyatlariga baho berish; - o‘quv yurtlaridagi o‘quv dasturlarini va o‘qitish saviyasini tahlil qilish; - o‘qitish uchun shartnomalarni tuzish; - o‘qish uchun sharoit yaratish; - rejalashtirish va nazorat. 	<ul style="list-style-type: none"> - xodimlar oldida turfirmaning obrusi oshadi; - mehnat unumdorligi oshadi; - mijozlarga xizmat ko‘rsatish madaniyati oshadi; - hujjatlarni rasmiylashtirishda yo‘l qo‘yiladigan xatolar kamayadi - xato uchun to‘lanadigan jarimalar kamayadi.
6.	<p>Xodimlar kog‘lig‘i va ularning mehnat qilishi uchun xavfsiz sharoitni yaratish.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - xodimlarni muntazam ravishda davolanishlarini ta’minlash - sog‘lomlashtirish muassasalariga bepul yuborish - xodimlar salomatligini yaxshilab borish 	<ul style="list-style-type: none"> - ishga vaqtinchalik qobiliyatsizlik sababi bilan ta’til olishlar soni qisqaradi; - xodimlarni kasal bo‘lish hollari kamayadi; - turfirmada hamjihatlik kuchayadi;

		<p>dasturlarini ishlab chiqish;</p> <ul style="list-style-type: none"> - ularni joriy va nazorat qilish; 	<ul style="list-style-type: none"> - turfirmaning obrusi xodimlarning ko‘z oldida oshadi; - mexnatga qobiliyatli-lik darajasi oshadi.
7.	Ishga faqat loyiq xodimlarni qabul qilish.	<ul style="list-style-type: none"> - xodimlar faoliyatini tahlil qilish; - attestatsiya qilish; - bo‘limlar, lavozimlar nizomini ishlab chiqish va joriy qilish; - lavozimga bo‘lgan aniq fiziologik, ruhiy va malakaviy talablarni ishlab chiqish; - ishga qabul qilinadigan nomzodlarni chuqur tahlil qilish. 	<ul style="list-style-type: none"> - har bir ish joyida mehnat unumdorligi oshadi; - mijozlarga xizmat ko‘rsatish saviyasi oshadi; - hujjatlarni rasmiylashtirishda yo‘l qo‘yiladigan xatolar kamayadi; - unumli ishlash uchun jamoada qulay ruhiy muhit yaratiladi.
8.	Xodimlarni rag‘batlantirish va ularni qo‘llab-quvvatlash.	<ul style="list-style-type: none"> - xodimlarning g‘oya va takliflarini, ularning qaysi birini joriy qilinishini, qaysi birini rag‘batlantirish lozimligini tahlil qilish; - yuqori malakali mutaxassislar ishtirokida jamoa kengashini o‘tkazish. 	<ul style="list-style-type: none"> - mehnat unumdorligi keskin oshadi; - raqobat sharoitida turfirmaning mavqei mustahkamlanadi; - yangi mijozlar soni ko‘payadi; - turfirmaning obrusi xodimlarning ko‘z oldida oshadi.

Mamlakatimizda turistik biznesi bilan shug'ullanuvchilar bugun ishni ilmiy yuritishni o'rganishga tobora ko'proq ehtiyoj sezmoqdalar. Biroq ular uchun asosiy manba ommaviy axborot vositalari yoki tanishlar tajribasi emas, ixtisoslashtirilgan konsalting firmalari va axborot markazlari xizmat qilishi zarur. Respublikada ta'lim tuzilmalarining samarali ish yuritishiga alohida e'tibor berilmoqda. Iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida kadrlarni tayorlash va o'qitish jarayoniga respublikaning Toshkent, Samarqand, Xorazm hamda boshqa bir qator oliy o'quv yurtlari (bu oliy o'quv yurtlarida menejment (turizm), turizm menejmenti, marketingi, operatorligi, faoliyat turlari bo'yicha, mexmonxona xo'jaligini tashkil etish va boshqarish bo'yicha, servisi bo'yicha ko'plab mutaxassislari tayyorlanmoqdalar) jalb qilingan. Bundan tashqari, turistik korxonalar faoliyati uchun xodimlar tayorlashning o'rta ma'lumotli tizimi ham shakllantirilgan. Jumladan, ko'plab kasb hunar kollejlari (Toshkent turizm kolleji, Samarqand turizm kolleji va b.q.) ham tayyorlanmoqdalar. O'zbekiston Respublikasida Turizmni rivojlantirish davlat qumitasi tizimida ham bu maqsadlarni amalga oshirish uchun katta ishlar amalga oshirilgan. Bo'shagan ishchi kuchini qayta tayyorlash va malakasini oshirish dasturi ishlab chiqilgan va amalga oshirilmoqda, tashkil etilgan malaka oshirish va qayta tayyorlash markazlari shakllanishining xuquqiy negizi ta'lim sohasidagi joriy me'yoriy hujjatlarga moslashtirilgan.

XULOSA VA TAKLIFLAR

O‘zbekistonnig ko‘plab vodiy va vohalari, tinch va obod manzillari, bepoyon kengliklarni egallagan cho‘llari, Orol va Orolbo‘yi ekstremal cho‘l va ekologik inqiroz zonasi, maftunkor va nafasatli tabiatga ega tog‘ joylari, muhofaza etiladigan tabiiy hududlari va boshqalar o‘zining jozibasi va tarovati, dam olish va sayohatga qulayligi bilan ko‘plab xorijlik hamda mamlakatimiz sayyohlarini o‘ziga rom etadi.

Turizm mamlakatimiz iqtisodiyotining jadal rivojlanayotgan xizmat ko‘rsatish industriyasi sohasi bo‘lib, unda ko‘rsatiladigan xizmatlar dam olish resurslari mavjud bo‘lgan xududlarga sayyohlar tomonidan borib iste‘mol qilinadi. Turizm mehnatni ko‘p talab qiladigan tarmoq sifatida nafaqat turizm, balki sayohatchilar iste‘mol qiladigan xilma-xil mahsulot va tovarlarni ishlab chiqaradigan sanoat, qishloq xo‘jaligi hamda ularga xizmat ko‘rsatadigan transport va infratuzilma tarmoqlarida ham ko‘plab ish o‘rinlarini yaratishga, shuningdek, mamlakatga xorijiy valyuta tushumlarini ko‘paytirishga, shu asoslarda iqtisodiy faoliyatni sezilarli kengaytirishga imkoniyat yaratadi.

Ayni bir vaqtda turizm sohasining rivojlanish darajasi ko‘p jihatdan turistik salohiyat va imkoniyatlarning mavjudligiga, so‘ngra ulardan foydalanishga imkon beradigan tegishli sayyohlik majmualarining barpo etilishi va ularning moddiy-texnika bazasi holatiga, sayyohlarga xizmat ko‘rsatishga har tomonlama maqbulligiga, turizm industriyasiga yo‘naltirilgan investitsiyalar darajasiga, eng muhimi, doimiy sayyohlar oqimi mavjudligi va ularga xizmat ko‘rsatuvchi kadrlar hamda boshqaruv organlari faoliyati samaradorligiga bevosita bog‘liq bo‘ladi. Bu esa, mazkur bitiruv malakaviy ishi turistik firmaning kadrlar salohiyatini boshqarishni takomillashtirish yo‘llariga bag‘ishlanganligi uchun ham mavzu dolzarb hisoblanadi.

“Turkiston travel tur” turistik firmasi Samarqand shahar Ko‘k-Saroy ko‘chasi joylashgan bo‘lib, bu yerda asosan 5 kishi faoliyat ko‘rsatib, shundan ma‘muriy-boshqaruv xodimlari – 1 kishi, mexmonxonalarga bronlashtiruvchi va

restoranlarga buyurtma oluvchi – 1 kishi, gid – 2 kishi hamda turoperator – 1 kishidan iborat.

“Turkiston travel tur” turistik firmasi tomonidan ko‘pgina xizmatlarni amalga oshirib kelayotgan bo‘lib, mijozlarni yaxshi dam olishiga sharoit yaratib berishga, ularni xavfsizligini ta‘minlash turistik firmaning hamkorlarini doimo qo‘llab-quvvatlash hamda mijozlar bilan do‘stona munosabalarini shakllantirishga asosiy e‘tibor qaratib kelmoqda. Shu nuqtai nazardan firma o‘zida bir qancha asosiy ustuvor siyosat belgilab olgan va “Turkiston travel tur” turistik firmasi xodimlari bunga doimiy ravishda rioya qiladi “Turkiston travel tur” turistik firmasi xodimlarining funksional vazifalarini ko‘rib chiqqanimizda turfirma direktori va menejerining funksiya va vazifalariga alohida alohida e‘tibor qaratishi kerak.

Hozirgi kunda turizmi rivojlangan mamlakatlardagi turistik firma menejerining faoliyatlarini o‘rganganimizda, bu menejerlarning firma faoliyatidagi quyidagi muhim boshqaruv, xizmat ko‘rsatish va raqobat tomonlarini juda yaxshi bilishi, hozirgi tavsif bilan izohlaganda o‘z ishining professionallikni turizmga qo‘llashi g‘oyat muhim ahamiyat kasb etishi aniq bo‘ladi. Chunki, menejerning o‘z firmasi faoliyatida firmaning kuchli tomonlarini, firmaning kuchsiz tomonlarini, imkoniyatlarini hamda firma faoliyatiga ta‘sir qilishi va kelib chiqishi mumkin bo‘lgan xavflarni bilishi firmaning o‘z oldiga qo‘ygan maqsadiga erishishini ta‘minlaydi.

Samarqand shahridagi “Turkiston travel tur” MCHJ tur firmasi Samarqand shahridagi yuqori daromad oluvchi infratuzilma sub‘ektlaridan hisoblanadi. Bugungi kunda “Turkiston travel tur” turistik firmasidagi jami ishlovchilar soni 5 kishidan iborat bo‘lib, ularga tashrif buyurgan va tur firma xizmat ko‘rsatgan turistlarning soni 2016 yilda 3852 kishini tashkil etgan va bu ko‘rsatkich 2014 yilga nisbatan 9,2 % ga oshgan. Shuningdek, “Turkiston travel tur” turistik firmadan olingan daromad (sof tushum) tahlil qilinayotgan yillarda (2014-2016 y.y.) oshib borgan. Agar 2014 yilda “Turkiston travel tur” turistik firmasining sof tushumi 242,2 mln. so‘m bo‘lsa, 2015 yilda esa, 258,7 mln. so‘mdan iborat

bo‘lgan. Shu bilan birga turfirmada bir turistga to‘g‘ri keladigan turistlar sof foyda hajmi tadqiq qilinayotgan keyingi yillarda oshib borgan. Jumladan, 2014 yilda 9160 so‘mni, 2015 yilda 9297 so‘mni hamda 2016 yilda 10410 so‘mnitashkil etgan. Bulardan shunday xulosa qilish mumkinki, “Turkiston travel tur” turistik firmasining keyingi yillarda turitlar sonini ko‘payishi hisobiga turistik firmasining daromadi oshib borgan.

“Turkiston travel tur” turistik firmasida 2016 yilda tahlil qilinadigan 2014 yilga nisbatan asosiy iqtisodiy ko‘rsatkichlar oshib borgan. Mazkur tahlil qilinayotgan yillarda turfirmaning daromadining ko‘payishiga asosiy sabab ko‘rsatilayotgan xizmatlar sifatining yuqoriligi hamda turfirma faoliyati yuqori darajada tashkil etilganligi bo‘lgan.

“Turkiston travel tur” turistik firmasida tahlil qilinayotgan keyingi 3 yildan tur firmaga kelib tushgan sof foyda hajmi 2014 yilda 9160 so‘m bo‘lgan bo‘lsa, 2016 yilda ko‘payib 9297so‘mni tashkil etgan. Ammo 2016 yilda bu ko‘rsatkich oshib 10410 so‘mni tashkil etgan. Shu bilan birga biz tur firmaga tashrif buyurgan umumiy turistlar sonini o‘zgarishini tahlil qilib chiqdik.

Yuqoridagilardan kelib chiqqan holda, Samarqand shahridagi “Turkiston travel tur” turistik firmasini boshqaruvida xodimlar salohiyatidan samarali foydalanish uchun quyidagi taklif va tavsiyalarni ishlab chiqdik. Jumladan:

- “Turkiston travel tur” turistik firmasi boshqaruviga va asosiy xizmatlarni tashkil qiluvchi joylarga bilimli, malakali, tajribali hamda xorijiy tillarni mukammal darajada biladigan kadrlarni jalb qilish.
- “Turkiston travel tur” turistik firmasiga xodimlarni tanlashda, joylashtirishda va ularni xizmat pog‘onlari bo‘yicha ko‘tarishda kadrlarni faoliyatini chuqur o‘rgangan holda amalga oshirish lozim;
- “Turkiston travel tur” turistik firmasining boshqaruvida xodimlariga samarali ta’sir ko‘rsatishda rahbarlik uslublarining uchalasidan ham o‘z o‘rnida mohirlik bilan qo‘llash lozim;
- “Turkiston travel tur” turistik firmasi xodimlarida tashkiliy madaniyatni oshirib borishi kerak va h.k.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. T.: O‘zbekiston, 2016. – 76 b.
2. O‘zbekiston Respublikasining “Turizm to‘g‘risida”gi qonuni. –T.: 1999.
3. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining № 60 2014 yil 13 martda qabul qilgan «Turizm faoliyatini amalga oshirish va litsenziyalash tartibini takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi qarori. Xalq so‘zi, 2014. 15-mart.
4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston respublikasining turizm sohasini jadal rivojlantirishni ta‘minlash chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-4861-sonli farmoni. Toshkent, 2016 yil 2 dekabr.
5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”gi PF - 4947-sonli Farmoni.
6. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O‘zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo‘llari va choralari. – T.: O‘zbekiston, 2009.
7. Karimov I.A. Yuksak ma‘naviyat – yengilmas kuch. – T.: “Ma‘naviyat”, 2009. - 176 b.
8. Karimov I.A. O‘zbekiston mustaqillikka erishish ostonasida.-T.: “O‘zbekiston”, 2011. 440 b.
9. Karimov I.A. Ona yurtimiz baxtu iqboli va buyuk kelajagi yo‘lida xizmat qilish – eng oliy saodatdir. – T.: O‘zbekiston, 2015. - 304 b.
10. Karimov I.A. Yuksak bilimli va intellektual rivojlangan avlodni tarbiyalash – mamlakatni barqaror taraqqiy ettirish va modernizatsiya qilishning eng muhim sharti // Xalq so‘zi, 2012 yil 18 fevral.
11. Karimov I.A. BMT Jahon sayyoxlik tashkiloti Ijroiya kengashi 99-sessiyasining ochilish marosimidagi nutqi // Mohiyat 2014 yil 3 oktyabr.
12. Karimov I.A. Bosh maqsadimiz – mavjud qiyinchiliklarga qaramasdan, olib borayotgan islohotlarni, iqtisodiyotimizda tarkibiy o‘zgarishlarni izchil davom ettirish, xususiy mulkchilik, kichik biznes va tadbirkorlikka yanada

- keng yo‘l ochib berish hisobidan oldinga yurishdir // Xalq so‘zi, 2016 yil 16 yanvar.
13. Mirziyoev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak // Xalq so‘zi, 2017 yil 16 yanvar.
 14. O‘zbekiston Respublikasining birinchi Prezidenti I.A.Karimovning “Bosh maqsadimiz – iqtisodiyotimizda olib borayotgan islohotlarni va tarkibiy o‘zgarishlarni keskin chuqurlashtirish, xususiy mulkchilik, kichik biznes va tadbirkorlikka keng yo‘l ochib berishdir” mavzusidagi ma‘ruzasini o‘rganish bo‘yicha ilmiy-ommabop risola. Tuzuvchilar: B.Yu.Xodiyev, A.Sh. Bekmurodov, M.R.Boltaboyev, U.V. G‘ofurov, Sh.I.Mustafaqulov. – T.: “Ma’naviyat”, 2016. - 465 b.
 15. Александров А.Ю. Международный туризм. М. 2004.
 16. Алиева М.Т., ва бошқалар. Туризм менежменти. Ўқув қўлланма. –Т.: ТДИУ, 2010.
 17. Алиева М.Т. Мехмонхона менежменти. Дарслик. Тошкент, 2009.
 18. Биржаков М.Б. Введение в туризм Из-во дом Герда, 2006.
 19. Йўлдошев Н.Қ. Менежмент. Ўқув қўлланма.Т.: ТДИУ, 2015 й.-150 б.
 20. Кабушкин Н.И., Бандаренко Т.А. Менежмент гостиниц и ресторанов. Минск, 2000.
 21. Кварталнов В.А. Менежмент туризма. Москва: Финанси и статистика, 2000.
 22. Мирзаев Қ.Ж., Мусаев Б.Ш. “Мехмонхона хўжалиги менежмент” Маърузалар курси. Самарқанд. СамИСИ. 2010., - 96 бет.
 23. Pardayev M.Q., Xolikulov A.N., Raximov X.A. Mehmonxona xo‘jaliklarida samaradorlikni oshirish yo‘llari. Monografiya. - T.: “Iqtisodiyot”, nashriyoti, - 2013. – 212 b.
 24. Пардаев М.Қ., Атабоев Р. Туристтик ресурсларни таҳлил қилиш. Самарқанд, 2006.
 25. Пардаев М.Қ., Атабоев Р. Туризм асослари. Самарқанд, 2006.

26. Тухлиев И.С. Туризм асослари. Самарқанд, 2009.
27. Тухлиев И.С. ва бошқалар. Туризмни режалаштириш. Дарслик. – Т.: “Иқтисод-молия”, 2010. – 264 б.
28. Ҳайитбоев Р., Амриддинова Р. Туризмнинг махсус турлари. Самарқанд, 2008.
29. Ҳайитбоев Р., Сатторов А. Туризм маршрутларини ишлаб чиқиш технологияси. Самарқанд, 2009.
30. Ҳайитбоев Р., Пардаев О. Туризмнинг менежменти. Услубий қўлланма. Самарқанд, 2010.
31. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Дарслик. –Т.: «Ўқитувчи», 2001.
32. Қосимова Д.С. “Менежмент назарияси”. ДарсликТ.: ТДИУ, 2011-350 б.
33. www.ziyonet.uz.- axborot ta’lim portali.
34. www.tdiu.uz.- Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti rasmiy sayti.
35. www.lex.uz – O‘zbekiston Respublikasi Qonunchilik sayti
36. www.world-tourism.org - Xalqaro turistik tashkilot.
37. www.world-tourism.org/infoshop - Xalqaro turistik tashkilotning axborot markazi.
38. www.interunion.ru - Turistik assotsiatsiyalar.
39. www.wtoelibrary.org – Xalqaro turistik tashkilotning kutubxonasi.