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

BUXORO DAVLAT UNIVERSITETI

IQTISODIYOT VA TURIZM FALULTETI

SERVIS SOHASI IQTISODIYOTI KAFEDRASI

5610200 - “ Mehmonxona xo‘jaligini tashkil etish
va boshqarish” ta’lim yo’nalishi kunduzgi bo’lim 3-kurs talabalari uchun
“Mehmonxona xo`jaligida xodimlarni boshqarish” fanidan

MA’RUZALAR MATNI

Tuzuvchi: Djabbarov I.G.

BUXORO – 2020

MUNDARIJA

1. «Mehmonxona xo‘jaligida xodimlarni boshqarish” fanining maqsad va vazifalari.....

2. Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish xususiyatlari.....

3. Mehmonxonalarda kadrlarni rejalashtirish.....

4. Mehmonxonalarda xizmat martabasi va xodimlarning xizmat-kasb jihatidan ko‘tarilishini boshqarish.....

5. Mehmonxonalarda xodimlar xulq atvorining ahamiyati.....

6. Personalni shakllantirish.....

7. Kadrlar bilan ishlash tizimidagi innovatsiyalar.....

8. Mehmonxona xodimlarining mehnat munosabatlari etikasi.....

9. Mehmonxona xodimlarining nutq madaniyati.....

10. Mehmonxona xodimlari faoliyatini boshqarishda nizolarni bartaraf etish.....

11. Mehmonxona xodimlari faoliyatini boshqarishda motivlashtirishning ahamiyati.....

Glossariy……

Adabiyotlar ro`yxati ……..

1-Mavzu. «Mehmonxona xo‘jaligida xodimlarni boshqarish” fanining maqsad va vazifalari

Reja:

1. “Mehmonxona xo‘jaligida xodimlarni boshqarish” fanining maqsad va vazifalari.
2. Boshqaruv nazariyasi tushunchasi va mohiyati.
3. “Xodimlar”, “kadrlar”, “mehnat resurslari” kabi boshqaruv obyektlari.

Tayanch so‘z va iboralar: *xodimdar, personal, boshqaruv personali, bajaruvchi personal, inson resurslari, boshqaruv tamoyillari, xodimlarni boshqarish nazriyalari, mehnat bozori va bozor ichisodiyoti, qadrlar tushunchasi mohyati, xodimlarning toifalari*

1. “Mehmonxona xo‘jaligida xodimlarni boshqarish” fanining maqsad va vazifalari.

Mamlakatimizda bozor munosabatlari tarkib topishi personalni boshqarish tizimida bir qator vazifalar amalga oshirilishini nazarda tutadi. Jumladan, korxona va tashkilotlarning bozor iqtisodiyoti sharoitida o‘z mavqelarini saqlab qolishi, ularning raqobatbardoshliligini ta’minlash, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish maqsadida personalni boshqarish sohasida amalga oshirilishi lozim bo‘lgan vazifalarning ilmiy va amaliy usullari to‘g‘ri tanlanishini talab etadi.

Rejali boshqaruv amaliyotida «personalni boshqarish» tushunchasi yo‘q edi. Lekin, har bir korxona va tashkilotda kadrlar boshqaruv tizimi va jamoani ijtimoiy rivojlantirishning funksional kichik tizimi mavjud edi.

Korxona va tashkilotdagi kadrlarni boshqarish bo‘yicha asosiy tarkibiy bo‘linma kadrlar bo‘limi bo‘lib, unga kadrlarni ishga qabul qilish va bo‘shatish, shuningdek, o‘qitish, malakasini oshirish va qayta tayyorlash sohasidagi vazifalar yuklanar edi. Ayni paytda, kadrlar bo‘limi tarkibiy jihatdan mehnatni tashkil etish va ish haqi bo‘limlari, mehnatni muhofaza qilish va xavfsizlik texnikasi bo‘limlari, kadrlarni boshqarish vazifalarini bajaradigan xususiy bo‘limlar va boshqa bo‘linmalar bilan tarqoq holda ish olib borardi. Shu sababli ham, kadrlar bo‘limi xodimlarni boshqarish va ularga me’yoriy ish sharoitlari yaratib berishni ta’minlash sohasidagi bir qator vazifalarni bajarish imkoniyatiga ega emasdi. Mamlakatimizda bozor iqtisodiyoti chuqur ildiz otib borayotgan hozirgi davrda personalni boshqarish sohasida «Kadrlar tayyorlash milliy dasturi»ga muvofiq qator yangi talablar yuzaga keldi. Ular orasida eng muhimlari: ya’ni, ijtimoiy-psixologik diagnostika; guruhlarda o‘zaro shaxsiy munosabatlarni, rahbarlik munosabatlarini tahlil qilish va tartibga solish; ishlab chiqarish va ijtimoiy ixtiloflarni hamda stresslarni bartaraf etish; kadrlar boshqarish tizimini axborot bilan ta’minlash; ish bilan bandlikni boshqarish; bo‘sh lavozimlarga nomzodlar tanlash va baholash; kadrlar potensiali va xodimlarga bo‘lgan ehtiyojlarni tahlil qilish; kadrlar marketingi; xizmat martabasini rejalashtirish va nazorat qilish; xodimlarning kasbiy va ijtimoiy-psixologik moslashuvi; mehnat jarayonidagi motivlar va sabablarni boshqarish;

mehnatning huquqiy munosabatlari masalalari; mehnat psixofiziologiyasi, ergonomikasi va mehnat etikasidan iboratdir.

«Mehmonxona xo`jaligida xodimlarni boshqarish» fanining predmeti mehmonxonalarning samarali faoliyat ko‘rsatishini ta’minlash va ishlovchilar ehtiyojlarini qondirish maqsadida personalga maqsadga muvofiq ta’sir ko‘rsatish bilan bog‘liq bo‘lgan bilimlar tizimidir.

Ushbu kursni o‘rgatishdan maqsad-talabalarda personalni boshqarish ilmini amaliyotda qo‘llay biladigan darajadagi ko‘nikmalar hosil qilishdan iborat. U talabalarda ishlab chiqarishdan ko‘zlangan maqsadga erishishni ta’minlovchi personalni boshqarish bo‘yicha nazariy va amaliy professional bilimlarni shakllantirishga yo‘naltirilgan. Ya’ni, «Mehmonxona xo`jaligida xodimlarni boshqarish» fanining mazmuni korxona xodimlarini boshqarish usullari va tamoyillarini, bu boradagi nazariy va amaliy masalalar tizimini; tashkiliy shakllarini ishlab chiqish va tatbiq etish jarayonlaridan iborat.

Ushbu «Mehmonxona xo`jaligida xodimlarni boshqarish»» kursi bo‘yicha tuzilgan namunaviy dasturda nazariy faoliyatda uchraydigan muammolarning mazmun mohiyati ochib berilishiga asosiy e’tibor qaratilgan. *Bu muammolar quyidagilardir:*

— fanning predmeti, mazmuni va asosiy vazifalari;

— korxona va tashkilotlarni shakllantirishda inson omili;

— inson resurslarini boshqarish funksiyasining rivojlanishi;

— korxona va tashkilotlarda personalni boshqarish strategiyasi;

— xizmat martabasini boshqarish;

— xodimlarning xizmat pog‘onasida ko‘tarilishini boshqarish;

— korxona va tashkilot ijtimoiy rivojlanishi — personal boshqaruvi asosi;

— personal xulq-atvorini boshqarish;

— kadrlar tizimidagi yangiliklarni boshqarish;

— personal boshqaruvida mehnat munosabatlari etikasi;

— personalni boshqarishda ixtiloflar va stresslarni yechish;

— korxona va tashkilotlarda personal xavfsizligini boshqarish;

— boshqaruv personali mehnatini tashkil etish.

Yuqorida ta’kidlab o‘tilgan muammolarni hal qilish yuzasidan fan oldiga *quyidagi asosiy vazifalar qo`yilgan:*

— inson resurslarini boshqarish asoslarini o‘rganish;

— korxona va tashkilotlarda personalni boshqarish strategiyasi va taktikasining mohiyati, mazmuni va xususiyatlarini o‘rganish;

— ishlovchilarni professional tanlash, malakasini oshirish, o‘qitish va lavozimlarga tayinlash masalalarini o‘rganish;

— ishga qabul qilish va undan bo‘shatish hamda personalni boshqarishning huquqiy normativ asoslari bo‘yicha nazariy bilim va amaliy ko‘nikmalarga ega bo‘lish;

— personalni boshqarish bo‘yicha ish yuritish jarayoni va uning asoslarini puxta egallash, zaruriy hujjatlarni to‘g‘ri va tez rasmiylashtirish;

— personalni boshqarish samaradorligini aniqlash va uni yanada oshirish yo‘llarini belgilash;

— korxona va tashkilotlarda kadrlar ish faoliyatining mazmuni va mohiyatini o‘rganish;

— mehnat salohiyatining shakllanishi va rivojlanishi, kadrlar tarkibi va tuzilishi hamda ulardan foydalanishni ta’minlash yo‘nalishlarini o‘rganish;

— personalni boshqarish xizmatining shakllanishi va bu xizmatni tashkil etish jarayonlarini o‘rganish;

— personalni boshqarish sohasidagi xorijiy tajribalarni o‘rganish, tahlil etish, ulardan mamlakatimiz xususiyatlarini hisobga olgan holda foydalanish va hokazo.

2. Boshqaruv nazariyasi tushunchasi va mohiyati.

Xorijiy menejment monopolistik kapitalizm davrida vujudga kelgan. Uning shakllanishidan oldin boshqaruv vazifalarining ajratilishi, unga xos bo‘lgan boshqaruv mehnatining tarqalishi, uning maxsus nazariy asos yaratilishiga extiyoj o‘sishi yuz berdi.

Boshqaruv asrlar davomida shakllangan bo‘lsa ham, fan sifatida, mustaqil faoliyat yo‘nalishi sifatida faqat yigirmanchi asrdagina tan olingan. SHuning uchun, odatda izlanishlarda 1900 yilgacha bo‘lgan boshqaruv va tashkilotlar, hamda -amalga oshirilayotgan uzgarishlarga yunalishni ta’minlash;

1900 yillardan so‘nggi boshqaruv va tashkilotlar deb ajratiladi. Makedoniya davridan qadimgi Rim, qadimgi Erongacha, YUliy Sezardan Amir Temurgacha barcha tarixiy va biroz bo‘lsada ulug‘ ishlarni amalga oshirishni uddasidan chiqqan shaxslar boshqaruv amaliyotiga o‘z hissasini qo‘shganlar. Aynan boshqaruv xususiyatlari borasida Arximed, Al Xorazmiy, G. Galiley, B.Paskal’, Diafant, G.Leybnits, SH.Lagranj, M.Lomonosov., D. Rikardo, V.Petti, U.Djuort, ulardan so‘ng F.Engels, K. Marks, A. Smit, D.Rikardo, Keyns, R. Ouen, A.K.Gastev, P.M.Kerjensev, P.A.Popov, va boshk. menejmentning tarixiy ildizlarini yaratishda o‘z xissalarini qo‘shganlar. Ammo boshqaruvga sistemali yondoshuvning, fikrlarning shakllanishi va uni fan, alohida faoliyat turi sifatida tan olina boshlanishi 1900 yillardan keyingi davrlarga to‘g‘ri keladi.

Kapitalistik tuzumining boshlangich davrida tadbirkor-mulk egasi uzining shaxsiy tajribasiga tayanib ishlab chikarishni boshkargan. XVIII asrning oxirlarida Angliyada bulgan sanoat tuntaruvi boshkaruvga bulgan kizikishni yanada kuchaytirdi. SHu davrdan boshlab boshkaruv xodimlarini tayyorlashga aloxida e’tibor berila boshlandi.

Ammo, XIX asrning ikkinchi yarimi va XX asr boshlarida texnika hamda texnologiyaning takomillashuvi, ishlab chikarishning keskin usishi boshkarishni murakkablashtirib yuboradi va uni maxsus bilimlarini talab etuvchi, faoliyatning maxsus bir turiga aylantiradi. Ushbu muammolarni xal

etish uchun boshkaruvdagi tajribani umumlashtirish ishlab chikarish va xodimlarni boshkarishning samarali usullarini izlashga olib keldi.

Natijada boshkaruv tugrisidagi ta'limotni vujudga keltirdi. SHu davrdan boshlab bugunga kadar boshkaruvda kuyidagi turt yunalish evolyusion tarzda rivojlangan va uzining tegishli xissasini kushgan. (2.1-jadval).

2.1.-jadval

№	Maktabnomalar	Namoyandalar
1	Ilmiy menejment (1885-1920)	F.Teylor, G.Emerson va boshkalar
2	Mumtoz yoki ma'muriy menejment (1920-1950)	A.Fayol, M.Veber, va boshkalar
3	"Insoniy munosabatlar" maktabi (1950-yildan xozirgacha)	E.Meyo, R.Laykert va boshkalar.
4	Miqdoriy tizimli yoki zamonaviy menejment (1950- yildan xozirgacha)	G.Saymon, P.Duruker, E.Deyl va boshkalar.

SHunday qilib, menejment nazariyasi va amaliyoti turli davrlarda uziga xos kurinishlarda shakillanadi:

1) 50-60 yillarda boshkaruvning tashkiliy tarkibi dikkat markazda turgan bo'lsa,
2) 60-70 yillarda strategik rejalashtirish vujudga keldi:
3) 80-yillardan boshlab esa ilgor garb firmalarida strategik rejalashtirishdan strategik boshkaruvga utildi.

1911-yili boshqaruv fanining asoschilaridan biri F.Teylorning "Ilmiy boshqaruv tamoyillari" kitobining chop etilishi boshqaruvni fan sifatida tan olinish davrining boshlanishi deb hisoblanadi. Ilmiy boshqaruv deb nomlangan konsepsiyaga asos solindi. Ushbu konsepsiya asoslari X1X asrning o'rtalaridan XX asrning 20 yillarigacha bo'lgan davrni qamrab oladi. U shu vaqtgacha og'zaki va onda-sonda bo'lgan diskussiyalardan boshqarish borasidagi mustaqil izlanishlar natijalari va birinchi xulosalarini chop ettirilishi, bu izlanish va tadqiqotlar borasida baralla gapirilishiga va keng doirada fikr almashishlarga olib keldi.

Boshqaruvga bo'lgan qizikishning kuchayishiga birinchi turtki sifatida Evropa malakatlardagi jadal o'zgarishlar, xususan, Angliyadagi sanoat revolyusiyasining ro'y berishi sabab bo'lgan. Ammo, tashkilotning muvaffaqiyatini samarali boshqaruv tashkil qilishi mumkinligi haqidagi sistemalashgan fikrlar Amerikada yuzaga keldi,bunga bir necha sabablar bor, bular:

- Amerikadagi o'sha davrdagi irqiy, iqtisodiy erkinliq hamda kishilarning moddiy kelib chiqishi va sinfiy tabaqalarning ahamiyatsizligi;

- XIX asrning oxirida Amerikada transkontinental temir yo‘llari qurilishining yakunlanganligi;
- Davlatning biznesga aralashmaslik siyosati;
- Turli xil milliy, iqtisodiy asosdan kelib chiqqan odamlar o‘z omadini sinash maqsadida Amerikaga yo‘l olishi, bu davrda AQSHda iqtisodiyotning rivojlanishi va tadbirkorlarning ko‘payishi boshqaruvni fan sifatida shakllanishiga muhit yaratdi. Bunga yirik tadbirkorlarning ehtiyoji va yirik biznesning rasmiylashgan boshqaruv vositalariga extiyojining kuchliligi omil sifatida ta’sir ko‘rsatdi;
-Sanoat revolyusiyasi natijasida texnika afzalliklarini ishlab chiqarishga qo‘llanishining zarurligi;

Boshkaruv borasidagi g‘oyalar rivojlanishining birinchi bosqichi teylorizm davri (1885-1920) deb atalib, bu davrning eng xos g‘oyasi ilmiy asosda boshqarish mumkin ekanligini targ‘ib qilinishidir. Bu davrda muhandislik fanlari g‘oyalarining eng quyi ishlab chiqarish bo‘g‘iniga singdirilishi xos bo‘lib, keyinchalik aynan shunda teylorizmning cheklanganligi namoyon bo‘ladi.

Asoschilari- U. Teylor, I.B. Frederiq F.L. Gilbertlar, G.Gant, Emerson va boshqalar. O‘z nazariyasini Teylor ilmiy boshqaruv deb nomladi va bu nom bilan shu yo‘nalishda o‘sha davrda izlanishlar olib borgan bir qator tadqiqotchilar maktabi nomlana boshladi. Menejmentdagi “ilmiy boshqaruv” maktabi deb nom olgan bu birinchi maktab g‘oyalarining keng targ‘iboti avjiga chiqishi 1885-1920 yillarni qamrab oldi. Teylorning 1903-yilda chop etilgan “Korxonani boshqarish”, 1911- yili chop etilgan”Ilmiy boshqaruv asoslari” kitoblari korxonani boshqarish bo‘yicha birinchi qo‘llanma bo‘ldi. U samaradorlikka, muvaffaqiyatga erishish uchun ilmiy asosda boshqarish zarur, hamda ishchi joyini tashkil qilishga, vaqt omilini hisobga olishga, aniq va qat’iy vazifalarni belgilashga e’tiborni qaratish, tashkilotda ma’lum tartib va qoidalarni o‘rnatish, ishni taqsimlash, kishilarni alohida talab asosida tanlash va joy-joyiga qo‘yish zarur deb biladi. Teylor nazariyasining ilg‘orligi- resurslarni, energiyani minimal sarfi bilan yuqori unumdorlikni ta’minlashga qaratilganligidir. Bunga erishish maqsadida ishlab chiqarish operatsiyalarini alohida tashkiliy qismlarga ajratish tavsiya etilgan, kuzatish va xronometrajni ko‘llangan. Teylor boshqaruv organlari funksiyalariga, hisob tamoyillariga, personalni tayyorlashga, ishlarni normalashtirishga oid bir qator boshqaruv tavsiyalarini ilgari surdi. Teylorning izdoshlaridan biri Garrington Emerson bo‘lgan. Emerson Teylorga nisbatan faqat tor texnik va ishlab chiqarish sharoitinigina ko‘rib chiqmasdan boshqaruvni ratsionallashtirishni ancha keng ko‘rib chiqdi va unumdorlikning 12 prinsipini ilgari surdi. Uning tamoyillari mashxur “Mehnat unumdorligining tamoyillari” asarida yoritilgan.

Bu tamoyillar kuyidagilar:

1) Anik kuyilgan maqsad va g`oyalar.
2) Okilona, soglom fikr.
3) Malakali e'tiborli maxsulot.
4) Intizom.
5) Xodimga nisbatan adolatli bulish.
6) Tezkor, ishonchli, tuliq anik va muntazam xisob-kitob.
7) Dispetcherlash.
8) Me'yorlar va jadvallar.
9) SHaroit bilan ta'minlash.
10) Muomalalarni me'yorlash.
11) Standart yuriknomalarini tayyorlash.
12) Unumdorlikni ragbatlantirish.

Kurinib turibdiki, G.Emersonning dikkat markazida avvalo ikki tamoyil, ya'ni anik kuyilgan maqsad va g`oyalar, shuningdeq okilona fikr turibdi. U shunday usullarni ishlab chikdiki, unga kura har bir muomala uchun, ishchining harakatini urganish natijasida berilgan ish xajmi yagona, eng muvofiq usuli urnatilar edi. Befoyda, xato harakatlar bartaraf etilib, kuyilgan maqsad va g`oyalarga muvofiq ravishda eng takomillashganlari tanlab olinar edi.

Bunga okilona fikr asosida yondoshilib, masalan, nisbiy ish haqining maxsus tizimi kullanilib, unga kura berilgan me'yorni bajargan ishchilarga tarif stavkalari va koeffigientlari oshirilar, uni bajara olmagan ishchilarga esa stavkalar 20-30 foiz pasaytirilib jarima solinar edi. SHu bilan birga berilgan vazifalarning yukori darajada bajarilishi uchun ularga sharoit yaratilar edi.

Ilmiy boshqaruv maktabining yana bir namoyondasi amerkalik iqtisodchi Gamilton CHerch. U boshqaruv doirasidagi keng muammolar bilan shug‘ullandi, jumladan, boshqaruvning umumiy tamoyillarini asos qilib olgan holda, boshqaruvning asosiy funksiyalari va tashkil qilish metodlarini batafsil o‘rgandi. Teylorizmning yana bir izdoshlari - Frenk va Liliya Gilbretlardir. Ular har bir ishlab chiqarish operatsiyalarini parchalanadigan mikro- elementlarini o‘rganish, harakatlarni o‘rganish metodikasi, vaqt normativlarini belgilash asosida har xil kasb yo‘nalishlarini shu yo‘llar bilan takomillashtirish, unumdorligini oshirish ustida ish olib bordilar.

Ilmiy boshqaruv maktabining asosiy xulosalari:

-muammo echilishining optimal usulini ishlab chiqish maqsadida ilmiy tahlildan foydalanish;

-har bir vazifa uchun mos ishchini tanlash va uni o‘qitishni yo‘lga qo‘yish;

-ishchilarning vazifalarini muvaffaqiyatli bajarishlari uchun resurslar bilan ta'minlash;

-ishlab chiqarishning usishi uchun moddiy rag‘batlantirishdan muntazam va oqilona foydalanish;

-o‘ylab chiqish va rejalashtirishni ishning o‘zidan alohida ko‘rish;

Ikkinchi bosqich- klassik yoki ma’muriy bosqich (1920-1950), ya’ni A.Fayol tomonidan uning mashhur boshqaruv prinsiplarining keng tarqalishi bilan bog‘lik.Buni ma’muriy maktabning birinchi mustaqil natijasi deb bilish mumkin. Ushbu davr izlanishlari rasmiy tashkiliy tuzilmalar (strukturalar) va tizimlarni tashkil qilishga, shakllantirishga qaratilgan. Amerikaliklar Anri Fayolni bekorga “menedjmentning otasi” deb atashmagan, u birinchi bo‘lib butun bir samarali boshqaruv tuzilmasini shakllantirish, uning yuqoridan pastgacha barcha bo‘g‘inlari faoliyatini tafsiflash, ularning birgalikdagi faoliyati muvaffaqiyatini ta’minlovchi tamoillarni ishlab chiqishning uddasidan chiqdi.

Asoschilari – A.Fayol, M.Urviq J.Muni, A.Reyli, A.Sloun va boshqalar. Bu tadqiqotchi - izlanuvchilar birinchi maktabdan o‘zib, boshqaruvni yanada keng yo‘nalishlarda takomillashtirish bilan shug‘ullana boshladilar. Ular endi tashkilotga nafaqat pastdan, uning ishlab chiqarish jarayonidan, balki yuqoridan bir butun tuzilma sifatida nazar tashladilar va uni batafsil bir butunlik holida o‘rgandilar. Tashkilotlarning ratsional boshqaruv tizimini shakllantirish borasida izlanishlari bilan ushbu maktabning namoyondasi Anri Fayol nomi mashhurdir. Uning asosiy asari “Umumiy va sanoat boshqaruvi“ (1916-yil). A.Fayol birinchi bo‘lib tashkilotni boshqarish nazariyasini davlat boshqaruv organlariga qarata qo‘llash ham mumkinligi va zaruratini ta’kidladi. Eng asosiy e’tiborni Fayol ma’muriy apparat faoliyatini to‘g‘ri tashkil qilish tamoyillarini aniqlashga qaratadi, u tashkilotga murakkab funksional organizm sifatida yondashadi.

Ma’muriy maktab boshqaruvning “universal” tamoyillarini yaratishga intildi. Anri Fayol keyinchalik ko‘p yillar davomida tashkilot negizini tashkil qilib kelgan va samarali boshqaruvni garovi bo‘lgan mashhur 14 boshqaruv prinsipini ishlab chiqdi.

1. Mehnat taqsimoti
2. Xokimyat va javobgarlik
3. Intizom
4. Yakkahokimlik
5. Boshqaruvning yagonaligi
6. Individual manfaatlarning umumiy manfatalarga bыysunishi
7. Rag‘batlantirish
8. Markazlashtirish
9. Skalyar zanjir (rahbarlar zanjiri)
10. Tartib
11. Adolat

12. Lavozimda bo‘lishning stabilligi

13. Tashabbuskorlik

14. Korporativ ruh (kuch birlikdadir).

Ma’muriy maktabning menejment nazariyasini rivojlanishiga qo‘shgan xissalari quyidagicha:

-boshqaruv tamoyillarini rivojlantirilishi;

-boshqaruv funksiyalarini tavsiflash va o‘rganish;

-butun tashkilotni boshqaruviga sistemali yondashuv.

Uchinchi bosqich - insoniy munosabatlar maktabining rivojlanish davri hisoblanadi (1930-1950). Inson omili tashkilot samaradorligining asosiy unsuri sifatida to‘liq tan olinmaganligi oqibatida g‘arbda “**neoklassik**” (ya’ni insoniy munosabatlar maktabi) maktab shakllandi**.** Ushbu maktab vakillarining fikricha, tashkilotda inson omiliga har tomonlama boshqaruv tizimi tomonidan e’tibor berish ishchilar faoliyatining va o‘z navbatida tashkilot samaradorligining ortishiga olib keladi.

Asoschilari – E.Meyo, M.P.Follet, A.Maslou va boshqalar.

Mazkur maktab nuktai nazaridan ishchi-bu:

1) fikrsiz robot emas, balki obru-e’tiborga, uz-uzini xurmat qilishga, uz kadr-kimmatini xis etishga,

2) boshka kishilar tomonidan ma’kullanishiga, shaxsiy maqsadlar va manfaatlarga erishishga intilishida muayyan ijtimoiy extiyojlarga ega bulgan individdir.

Ayni individlar kompaniya va firmalarning manbai ekanligidan kelib chikib, “insoniy munosabatlar” maktabi boshkaruvning:

1) tashabbuskorlikdan,
2) ishchilar bilan hamkorlikdan,
3) kompaniyada “birdamlik ruxi” va “mushtaraklik tuygusi” ni shakllantirishdan foydalanish hamda ularni ragbatlantirishga asoslangan tegishli usullarni ishlab chikdi.

1920-yillar oxirlaridan boshlab boshqaruv nazariyasida xozirgi davrgacha davom etib kelayotgan ijtimoiy-iqtisodiy va ijtimoiy-psixologik jihatlarga e’tibor natijasi bo‘lib, ”insoniy munosabatlar maktabi“ keyinchalik esa “xulq -atvor” maktabi nomini olgan maktab yuzaga keldi. Ilmiy boshqaruv maktabi namoyondalarining fikrlari tanqidga uchrab, ular cheklanganlikda hamda inson omiliga kam e’tibor berilganlikda ayblandi. Ushbu maktab namoyondalari fikriga ko‘ra, yuqori unumdorlikni ta’minlash uchun, tashkilotning texnik jihatdan tashkil qilishga e’tibor qilishdan tashqari, yana shu tashkilotning negiziga, asosiy harakat kuchi va samaradorlik potensiali bo‘lgan insonlarga e’tiborni kuchaytirish shart, ularning alohida sifatlarini hisobga olib, qobiliyatlaring to‘la namoyon bo‘lishiga sharoit yaratish zarur. Insoniy munosabatlar maktabining rivoj topishiga amerikalik sotsiolog Elton Meyo asos solgan. Unumdorlikka ta’sir ko‘rsatadigan omillarni ko‘rib chiqish jarayonida, Elton Meyo boshchiligidagi tadqiqotchilar, mehnat unumdorligiga psixologik omillar ham, ya’ni ishchi guruhlaridagi jipslashuv va o‘zaro bir-biriga yordam berishga intilish darajasi ta’sir etar ekan deb

xulosa qildilar. Bundan ular amaliy maqsadga o‘tdilar, ya’ni kishilar orasida mehnat unumdorligini oshirishga ijobiy ta’sir qila oladigan munosabatlarni tashkil etib ko‘rishga kirishdilar. Ularning fikricha rahbarlarga ishchilar bilan muloqotda bo‘lishni, so‘zlashuv odobi, o‘zini tutishni ishchilarni o‘ziga tortib turadigan bo‘lishni o‘rgatish zarur. Shuningdek rahbar oqko‘ngil, samimiy bo‘lishi, hammaga xurmat bilan munosabatda bo‘lishi, ishchi-xodimlariga barcha shart-sharoitni yaratishga intilishi zarur.

Elton Meyodan tashqari ushbu maktab namoyondalari qatoriga Meri Parker Folletni, sotsiolog va ruxshunos olimni, kiritish mumkin. Aynan Meri Parker Follet “...menedjment-ishning bajarilishini boshqa odamlar hisobiga ta’minlash” deb ta’riflagan va tashkilotda qancha ishchi ishlasa, rahbar ularning har birini yaqindan bilishga, har birining alohida tilini topa bilishga intilishi kerak degan fikrni ilgari suradi.

O‘tgan asrning 50-yillariga kelib, insoniy munosabatlar maktabi **bixveoristik yo‘nalish yoki xulqiy ilmlar maktabi**ga transformatsiyalandi. Xususiyatiga ko‘ra bu maktabning g‘oyalari psixologiya va sotsiologiyaning, ya’ni inson xulq-atvori borasidagi fanlarning erishgan yutuqlarini boshqaruvda qo‘llanishi natijasida yuzaga keldi. Bu yo‘nalishning asosiy fikri tashkilotda insoniy munosabatlarni yo‘lga qo‘yish usullarini ishlab chiqish bo‘lmay, balki xulqiy ilmlar asosida alohida ishchi va butun tashkilot samaradorligini oshirishdir.

Asoschilari – R.Laykert, D.Mak-Gregor, F.Gersberg va boshqalar.

Ular ijtimoiy o‘zaro faoliyatning turlicha jihatlarini, ishchi motivatsiyasining harakat turtkilarini, hokimlik va etakchilikni, tashkilotlardagi muloqot va aloqa tizimini, mehnat va turmush sifatini oshirish yo‘llarini va x.k. masalalarni o‘rgandilar. Ushbu maktabning boshqaruv borasidagi fikrlarning rivojlanishiga qo‘shgan xissalarini quyidagicha deb bilish mumkin:

-ishchi–xodimlarning ishdan qoniqish darajasini va ishlab chiqarishning darajasini oshirish maqsadida shaxslararo munosabatlar usullarini boshqaruvda qo‘llash;

-tashkilotni shakllantirish va boshqarishda har bir ishchi va uning imkoniyatlaridan xulqiy ilm yordamida to‘liq foydalanish.

D.Mak-Gregor (1906-1964) “insoniy munosabatlar” maktabining atokli namayondalaridan xisoblanadi. U inson xulk-atvorining ikki modeli, xodimning uz mehnatiga ikki xil munosabatda bulishi mumkinligini inobatga olib, “X” va “U” nazariyasini yaratdi.

“X” nazariyaga kura, yollanma xodim tabiatan yalkov bulgan kishi, shu sababdan u topshirilgan ishdan buyin tovlashga urinadi, unda izzatalabliq mas’uliyat sezish, faxm-farosat etishmaydi. Bunday xolatda xodimni doimo majburlash, nazorat qilish, jazolash va jarima solish bilan qo`rqitib turish zarur.

“Y” nazariyasi birinchisiga qarama-qarshi: yollanma ishchilar tabiatan faol, ularga tashabbuskorlik va uddaburonlik o`z zimmasiga mas’uliyat olish xosdir. Bunday xolatda menejerning vazifasi kishilar uz maqsadiga va qiziqishlariga g`oyat maqbul tarzda erishadigan shart-sharoitni barpo etishdan iborat. Kompaniyaning siyosati va istiqboli esa xodimlarning xulk-

atvoriga asoslangan holda tashkil etilishi kerak. Bu nazariyaga muvofiq keluvchi ishchini ragbatlantirish va unga qulay muhit yaratib berishni kifoya qiladi.

1950-60 yillarda boshqaruv g‘oyalarida qarorlarni miqdoriy usullar jihatidan asoslash rivojlandi. Bu siljish boshqaruvda matematikani hamda komp’yuter texnologiyasini qo‘llashning natijasida ro‘y berdi. Aynan, **to‘rtinchi bosqich - miqdoriy maktab** deb nom olgan maktab tomonidan kibernetikaning tizimlar nazariyasi, ya’ni murakkab xodisalarni integratsiyalashtiruvchi, sintezlovchi fan yo‘nalishlarini asosiy g‘oyalarini, xulosalarini boshqaruvga jalb qilinishi shu davrning o‘ziga xos jihatidir.

Boshqaruv fani yoki miqdoriy yondashuv maktabining asosiy xususiyati shundaki, so‘zli muhokamalarni va tahlillarni belgilar, modellar, miqdoriy tushunchalar bilan almashtirish hisoblanadi. Boshqaruv fani yoki miqdoriy maktab g‘oyalari asosida ikki maktabning fikrlari yotadi, birinchisi-“empirik “deb nom olgan. Empirik so‘zi-tajribaga asoslangan degan ma’noni anglatadi.

Bu maktab namoyondalari boshqaruvni tashkil qilish nazariyasini o‘rganishdan tashqari, u bergan xulosalarni korxona va tashkilotlar amaliyotida qo‘llash hamda o‘quv fani sifatida foydalanish zarur deydilar. Bu maktab tarafdorlari iloji boricha nazariy izlanishlarni amaliyotga yaqinlashtirish maqsadida boshqaruv prinsiplarini aniqlash va ularni aniq tavsiyalar, ko‘rsatmalar, instruksiyalar va qoidalar tariqasida shakllantirishga intiladilar. Bunday ko‘rsatma va tavsiyalar boshqaruvni ijtimoiy- psixologik jihatlariga ham oid beriladi.

Ikkinchi maktab, ya’ni “ijtimoiy tizimlar” maktabi ijtimoiy tizimlarning tahlilida matematika va kibernetika usullaridan foydalanadi, boshqaruvning miqdoriy, universal tizimini yaratishga intiladi. Boshqaruv fani yoki miqdoriy maktab o‘zida bu ikkala maktabning asosiy g‘oyalarni jamlagan.

Miqdoriy usullarning dastlab yuzaga kelishida va xozirgi davrda keng tarqalib ketishida eng katta turtki-kompyuterlarning qo‘llanilishi bo‘ldi. Kompyuter boshqaruv operatsiyalarini kuzatishda matematik va boshqa modellarni yaratishni, ularni hayotdagi kabi murakkab holida kuzatishni, iloji boricha xaqiqiy hayotga yaqin vaziyat va holatlarni ko‘rib chiqish asosida to‘g‘ri qarorlar qabul qilish imkonini beradi.

Ammo shuni ta’kidlash lozimki miqdoriy maktab keng rivojlanganligiga qaramay uni “bixevioristik” yo‘nalishi maktablarichalik qabul qilmaydilar. Bunga sabab - avvalo zar bir rahbar kunda insonlar bilan munosabatda bo‘lish borasida operatsiyalarni kuzatish va o‘rganishga nisbatan ko‘prok muammolar bilan to‘qnash keladi. Ikkinchidan, rahbarning bilimlari va malakasi murakkab miqdoriy usullarni to‘la tushunib etish darajasida bo‘lmog‘i kerak. Buning uchun maxsus kurslarda o‘kib, modellashtirish borasida usta bo‘lish zarur. Xozirgi bozor iqtisodiyoti sharoitida, xalqaro miqyosdagi raqobat kuchaygan sari, tobora ko‘proq doiradagi biznes markazlari dasturi miqdoriy usullarni va kompyutorlardan kengrok foydalanishni shart qilib qo‘ymokda..

Miqdoriy maktabning menedjment rivojlanishiga qo‘shgan hissasini quyidagicha deb bilish mumkin:

-boshqaruv jarayonida duch kelingan murakkab boshqaruv vaziyatlarining tahlilida modellashtirishdan va miqdoriy usullardan keng foydalanish;

-boshqaruv qarorlarini qabul qilishda keng muhokamadan o‘tgan modellardan, samarali boshqaruvni ta’minlash maqsadida keng foydalanish.

O‘tgan asrning 70-yillarida ”tashkilot -bu ochiq tizim”, u doimiy tarzda o‘zining ichki va tashki muhitiga moslashib yashaydi, yuzaga kelgan o‘zgarishlar negizini nafaqat tashkilotning ichki muhitidan, balki tashkilotning tashqi omillari doirasidan ham izlamoq kerak degan g‘oya keng tarqaldi.

O‘tgan asrning 80- yillari esa ko‘pchilik amerikaliklar uchun kutilmaganda, yaponlar tomonidan samarali qo‘llanilib kelingan ”tashkiliy madaniyat” tushunchasini, uni boshqaruvda kuchli ta’sir vositasi ekanligini tan olish davri bo‘ldi. Xozirgi kunda ko‘pchilik amerikaliklar tashkilot madaniyatini, ta’sir kuchi jihatidan, boshqaruv instrumenti bo‘lgan tashkil qilish bilan bir qatorga qo‘yishadi, tashkilot ichidagi madaniyatni tashkil qilish borasidagi o‘quv dasturlari esa - yetakchi biznes maktablarida ko‘zga ko‘ringan yangilik. Demak ko‘pchilik menejerlar tashkilotning asosiy potensiali, progressiv o‘zgarishlar manbai-inson va uning ongi, madaniyati ekanligini tan oladilar.

O‘tgan asrning 90-yillaridagi boshqaruv g‘oyalari rivojlanishi bosqichini esa qisqacha uchta tendensiyani belgilash bilan ta’riflash mumkin:

Birinchisi, bu tendensiyani qandaydir ma’noda ortga qaytish deb tushunish mumkin – zamonaviy va xizmat ko‘rsatishning moddiy va texnik bazasini keng hisobga olish. Bu holat texnik taraqqiyotning tashkilot maqsadlariga erishish jarayoniga, raqobat kurashida engish uchun mahsulot sifatiga va unumdorlikka ta’sir etishning kuchayishi bilan izohlanadi.

Ikkinchisi, tashkilotda tashkiliy madaniyatni oshirishga, demokratizatsiyalashning turli shakllariga e’tiborning kuchayishi.

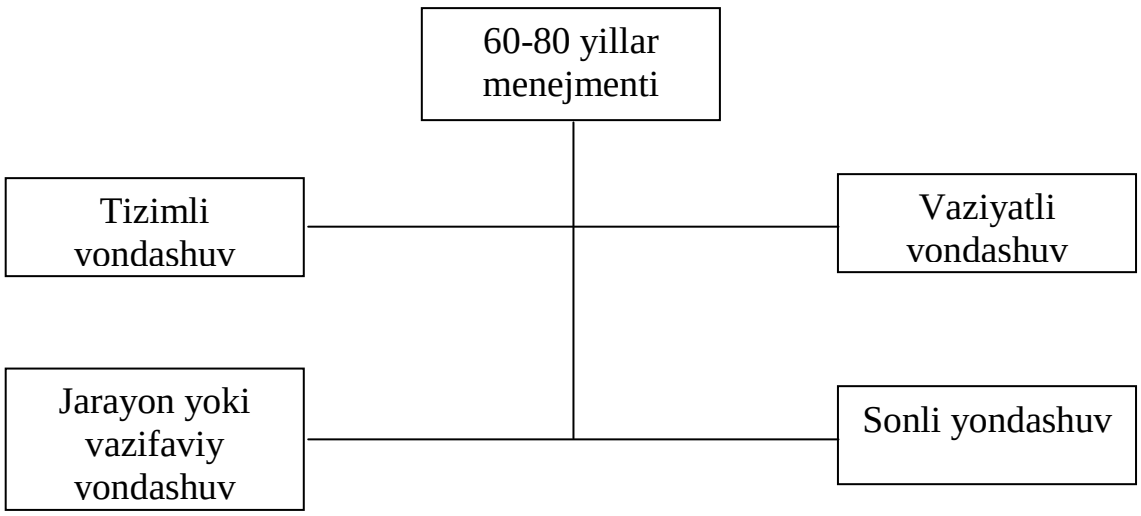
Uchinchisi, boshqaruvning xalqaro xususiyatlarining kuchayishi. Boshqaruvning internatsionallashuvi natijasida boshqaruv nazariyasi va amaliyoti oldida quyidagi savollar paydo bo‘lmoqda – mahalliy va xalqaro boshqaruvning umumiy va farq qiluvchi belgilari, qonuniyatlar, boshqaruvning shakl va uslublari, boshqaruvda milliy stil va hokozolar.

Har kanday tashkilot ijtimoiy-texnik tizimdir, ya’ni unda ijtimoiy va texnik tizimchalar mavjud. Tashkilot-ochik tizim, u o‘zaro uzviy bog‘liq tizimchalardan iborat va tashqi muhiti bilan o‘zaro doimiy aloqadorlikda, muloqotda bo‘ladi. Tashkilotni bir butunlikda, soz va samarali ishlashini ta’minlash uchun menedjment yondoshuvlarni qo‘llashi o‘rinli.

Boshqaruvdagi yondoshuvlardan birinchisi-jarayon yondoshuvidir. O‘tgan asrning 50-yillarida rivojlangan. Jaraen yondoshuvi boshqaruv funksiyalarini, tashkiliy elementlarini o‘zaro uzviy bog‘liqlikda, harakatda ko‘rib chiqadi. Boshqaruv jarayon sifatida qaraladi. U bir vaqtlik qisqa harakat emas, balki bir-biri bilan o‘zaro bog‘liq uzluksiz harakatlar seriyasidan (rejalashtirish-tashkil qilish-motivatsiya-nazorat...) iborat. Bu

umumiy jarayondagi har bir umumiy boshqaruv funksiyasi esa o‘z navbatida jarayondir, chunki bir qator hatti-harakatlardan iborat.
Tizim yondoshuvi o‘tgan asrning 70-yillarida shakllandi. Uning mohiyati - rahbarlar tashkilotga o‘zaro bog‘liq bo‘lgan elementlarning majmuasi sifatida qarashi lozim. Tashkilot elementlari, xususan, odamlar, maqsadlar, vazifalar, texnologiya, tashkilot tuzilmasi (struktura) - tashkilotning maqsadlariga erishish yulida birgalikda tashqi muhit ta’siri ostida harakat qiladi. Tizimli yondashuvning mazmuni shundan iboratki, boshqaruvdagi barcha hodisa va natijalarni bir butunlikda tasavvur qilish va anglash, ularni ob’ektiv baholash, ichki o‘zgaruvchilarni hisobga olgan holda butun tizimning rivojlanishini ta’minlash, qabul qilinayotgan boshqaruv qarorlarining ijobiy va salbiy oqibatlarini oldindan ko‘ra bilishdir. Tashkilot murakkab tizim va bir qancha tizimchalardan

1.1-chizma



iborat ular iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, psixologiq ma’naviy va boshqa aloqadorliklarga ega. Tizim yondoshuvidan foydalanish ayniqsa kompleks, yirik masshtabli, uzoq muddatli ijtimoiy-iqtisodiy va ilmiy-texnik muammolarni hal qilishda qo‘l keladi.

80-yillarga kelib, AQSHning Garvard biznes maktabida, boshqaruv nazariyasi tadqiqotchilari tomonidan vaziyat yondashuvi – boshqaruv usuli yaratildi. Vaziyat yoki keysli yondashuv (case- vaziyat (angl.)) tizimli yondashuv kabi fikrlash usulidir. Bu usul menejerda, umuman insonda vaziyatni hisobga olgan holda yoki vaziyatdan kelib chiqqan holda fikrlashni va ayni vaqtning o‘zida real xodisa va jarayonlarni tahlil etishda nazariy bilimlarni tadbiq etishni ishlab chiqishga qaratilgan. Vaziyat - bu harakati bir vaqt oralig‘iga to‘g‘ri kelgan turli omillar majmuasidir. Rahbar “vaziyatni sezish qobiliyati”ga ega bo‘lishi zarur. Tizim yondoshuvi tashkilot faoliyatiga ta’sir etuvchi o‘zgaruvchilarni aniqlab berishga ojiz. Vaziyat yondoshuvi esa aynan shu turkum o‘zgaruvchilarni avval guruhini, keyin esa har birini ajratib olish imkonini beradi. Boshqaruv fanida bu yondoshuv fan xulosalarini aniq vaziyatlarga va shart-sharoitga moslashtira olishi bilan ahamiyatlidir. Uning ahamiyati biznesning xalqaro miqyosi oshgan sari

kuchayib bormoqda. CHunki kuchli raqobat maydonida vaziyat firma holatini, kelajagini aniqlovchi asosiy omillardan biri bo‘lib kelmokda. Vaziyat yondoshuvi umumiy qoidalarni vaziyat bilan bog‘laydi, ya’ni xozirgi holatni o‘ziga xosligini hisobga oladi.

Har bir tashkilotda boshqaruvdagi yondoshuvlarning qay tarzda qo‘llanilishi ushbu tashkilotning holati, maqsadlari, vazifalari, qaysi doirada faoliyat olib borishiga bog‘liq bo`ladi. Ammo boshqaruvdagi bu yondoshuvlarni kompleks tarzda qo‘llay bilish eng yuqori samarani beradi.Tug‘ri tanlangan uzoq muddatli va qisqa muddatli maqsadlar o‘zi bu yondoshuvlar qorishmasini taqozo etib turadi.

Menejmentning quyidagi tamoyillari mavjud:

1) **Demokratiyalash tamoyili-**bu ommoani boshqarishga keng ko`lamda jalb qilishni, ishlarning kengash va maslahat bilan bajarilishini talab qiladi.

2) **Ierarxiya tamoyili**-bu tamoyil boshqarishning pog`onaligicha asoslanadi. Bu tamoyil, bir tomondan, markaziy, ikkinchi tomondan esa viloyat shahar va tumanlar darajasidagi davlat hokimiyati hamda boshqaruv jarayonli yoki vazifaviy yondashuv.

Menejmentdagi jarayonli va vazifaviy yondashuvning jadal ishlab chiqarish vakti 50-70 yillarga tugri keladi. Bu yondashuvning xususiyatlari boshqaruvchilarning yuqori darajada e’tiborini rahbarlik jarayonini o`ziga qaratishdir. Jarayon to`xtovsiz va bir biri bilan bog`lik harakatlar seriyasini bildiradi. Bu kabi holatlar boshqaruv vazifasi nomini olgan.

Sonli yondashuv - bu boshqaruvchi barcha usullar umumiylash-tirilgan matematika, statistika, muhandislik va kibernetika fanlarini bilishi bilan bog`lik bo`lgan nashrdir. U haqida menejmentdagi yangi ta’lim kabi gapirish mumkin.

Sonli yondashuv ishlab chiqarish sohasi, texnikada ijobiy tez javob qaytarishdir va u boshqaruv mehnatini takomillashtirish uchun yuzaga kelgan. 60-80 yillar G‘arbiy menejment tahlilning son va statistik usullari keng tarqaladi. Har tomonlama qamrab olgan kompyuterlashtirish boshqaruv mehnatini katta sondagi hisoblashdan, texnik operatsiyalaridan ozod bo`lishiga imkon yaratdi. Sonli yondashuv bu davrda bir necha boshqaruv nuqtai nazariya o`z aksini topgan. Ular orasida ko`proq tanish bo`lganlari: operatsion menejment nuqtayi nazari, qaror nazariyasining nuqtai-nazari, matematik yoki ilmiy menejment. Shuni alohida ta’kidlash kerakki, bu yondashuvlar bir biriga o`zaro qarama-qarshi emas. Ular ma’lum darajada erkindirlar, chunki ular qandaydir yo`nalish bo`yicha bir-birini to`ldirish, ba’zi g`oyalar bilan bog`lanishi bilan boshqaruv fani nomi bilan birlashadilar.

Idoralarning vazifalarini aniq belgilashni talab qiladi. Samarasiz boshkaruv bo`g`inlari qanchalik ko`p bo‘lsa, boshqaruv jarayoni shunchalik chigallashadi.

3) **Rejalashtirish tamoyili-**bu boshqaruv bo`g`inlari o`rtasidagi taraqqiyot nisbatlarini aniqlaydi, shartnomalarning bajarilishini tashkil hamda nazorat qiladi.

4) **Yakka hokimlik tamoyili-**bu boshqaruv tayinlangan shaxs tomonidan bajarilib, unga boshqariladigan obyekt, uning mol-mulki, pul

mablag`lari ishonib topshiriladi. Yakka hokimlikni boshqarishda jiddiy tartib va mehnat intizomini ta'minlaydi. Bunda "to`planishib muhokama qilmqk kerakku, lekin mas'uliyat yakka bir kishida bo`lmog`i kerak" degan tamoyilga amal qiladi.

5) **Ilmiylik tamoyili-**bu menejerlardan chukur bilimni, uz sohasini, iktisod, mantik ruxiyat, matematika, chet tili, texnologiya kabi fanlarni yaxshi bilishni talab kiladi. Shu bilan birga uning saviyali tashkilotchi, tashabbuskor, g`oyalarga boy, izlanuvchi, bozor munosabatlarini yaxshi biladigan, tavakkal qilishdan qo`rqmaydigan mutaxasis bo`lishini talab qiladi.

6) **Qayta aloqalar tamoyili-**bu topshiriqni berishda "tushundinglarmi?" deb so`rash yetarli emas. Bunday savolga javobgar shaxslardan tasdiqlovchi javobni, topshiriqni tugri tushunganligini so`rash kerak.

7) **Javobgarlik tamoyili-** bu tamoyil, eng avvalo, boshkaruvchilarning javobgarligini kuzda tutadi. Bajaruvchanlik madaniyati past, ma'suliyatsiz raxbar korxona va xodimlarning shuri. Menejer uchun xukukiy javobgarlik uta yukori bulishi kerak.

3. "Xodimlar", "kadrlar", "mehnat resurslari" kabi boshqaruv obyektlari.

Umuman, kadr deganda, turli sohadagi fan va texnika mutaxassislari, shu jumladan, bajarayotgan ishi maxsus kasb tayyorgarligini talab qiladigan malakali ishchilar tushuniladi. **Malakali ishchilar** — bu, odatda, o‘rta maxsus o‘quv yurtlari, hunar-texnika bilim yurtlari, maxsus kollejlarni bitirgan yoshlardan iboratdir.

Boshqaruv kadrlari deyilganda, kasb faoliyati to‘la ishlab chiqarish boshqaruvi vazifasini bajarish bilan bog‘liq xizmatchilar tushuniladi.

Hozirgi vaqtda, bozor iqtisodiyoti sharoitida kadrlar masalasiga alohida e'tibor qaratilmoqda. Bu, birinchi navbatda, *boshqaruvni demokratiyalashtirish bilan bog‘liq bo‘lsa,* boshqa tomondan, *turli tashkiliy — huquqiy boshqaruv shakliga o‘tish*
bilan, yangi turdagi rahbar-mutaxassisni tarbiyalash bilan; inson omili ahamiyatining oshishi bilan va nihoyat, mehnatkashlarning ijtimoiy talabini tushunib yetish bilan bog‘liqdir.

Boshqaruv kadrlari quyidagi ikkita tushuncha ya'ni, kadrlar siyosati va kadrlar bilan ishlash tushunchasiga bog‘liqdir. Kadrlar siyosati deyilganda — bu uzoq davrga mo‘ljallangan ishbilarmonlik, kasb va shaxs sifatiga ega yuqori malakali boshqaruv kadrlari tayyorlash yo‘nalishi tushuniladi. Kadrlar siyosatining maqsadi — korxonada, firmada ularni tayyorlash va qayta tayyorlashni uzoq muddatli dasturini ishlab chiqishdan iboratdir. Masalan, hozirgi vaqtda kichik biznesga doimo yangidan-yangi, o‘qimishli yoshlar talab qilinadi, hamda to‘xtovsiz o‘zini-o‘zi bilimi va malakasi takomillashuviga harakat qiladigan yoshlar, ayniqsa, *menejment, marketing, bank ishlari* uchun jalb qilinadi.

Albatta, kadrlar siyosati o‘z strategiyasi va taktikasiga ega. Kadrlar strategiyasi esa, jamiyatning ma’lum tarixiy taraqqiyoti bosqichidagi asosiy maqsad va vazifalarini belgilab beradi.

Kadrlar ishining taktikasi, deb kadrlar bilan bo‘ladigan munosabatga aytiladi. Bunda hozirgi 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 kadrlarini qayta tayyorlash demakdir.

Kadrlar bilan bo‘ladigan faoliyatning samaradorligi tizimli yondashuvga asoslanishi kerak. Kadrlar ish tizimini boshqaruv xodimlari bilan bo‘ladigan faoliyat shakli, usuli, yo‘nalishi va o‘lchovlarining birlashmasi tashkil qiladi. Kadrlar bilan ishlash: kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo‘yish, bir joydan ikkinchisiga o‘tkazish va ularni yuqori lavozimlarga ko‘tarish, faoliyat rejalarini tashkil qilish va rahbarlik qilish kabilarni o‘z ichiga oladi.

«**Xodim**» iborasi o‘zbek tilining izohli lug‘atida «biror idora yoki muassasada ishlovchi kishi, xizmatchi» ma’nosida talqin etiladi. Masalan, savdo xodimi, xalq maorifi xodimi, tibbiyot xodimi, ilmiy xodim va h.k.

Bugungi amaliyotda xodim va uni boshqarish muammosiga ikki xil yondoshuv mavjud:

— inson resurslarini boshqarish;

— xodimlarni boshqarish.

«**Inson resurslarini boshqarish**» tushunchasi boshqarishning strategik jihatlarini, shuningdek, ijtimoiy rivojlanish masalalarini o‘z ichiga oladi va ularga ustuvorlik beriladi. «**Xodimlarni boshqarish**» tushunchasi esa, ko‘proq kadrlar bilan tezkor ishlashni anglatadi. Agar birinchi yondashuv davlat miqyosida bandlik va uni muvofiqlashtirish vazifalaridan kelib chiqsa, ikkinchi yondashuv bevosita korxona darajasidagi mehnat munosabatlari va ularni muvofiqlashtirishdan kelib chiqadi, (1.1-jadval).

Boshqaruv jarayonida bajariladigan vazifaga qarab boshqaruv personalining uch toifasi: *rahbarlar, mutaxassislar* va *boshqa xizmatchilar* toifalari ajratib ko‘rsatiladi.

Boshqaruv personalining ajratib ko‘rsatilgan guruhlaridan har biriga ular mehnatining mazmuni, aqliy faoliyat harakteri va jamoa faoliyati natijalariga ta’sir qilishi nuqtai nazaridan o‘ziga xos xususiyatlar taalluqlidir.

Tashkilotlar va tarkibiy bo‘linmalarning rahbarlari — boshqaruv apparati faoliyatining barcha eng muhim masalalari yuzasidan qarorlar qabul qiladilar. Ularning lavozim vazifalari doirasiga kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo‘yish, ijrochilar ishini, ishlab chiqarish bo‘g‘inlari va boshqaruv bo‘linmalari faoliyatini muvofiqlashtirish kiradi. Ularning asosiy vazifasi — ishlab chiqarish jamoasining samarali mehnat qilishini ta’minlashdir.

1.1-jadval

Inson resurslarini boshqarishdagi faoliyat turlari

Faoliyat sohasi	Nimaga ustuvorlik beriladi?	Qanday funksiyalar bajariladi?	Bajarilishi to‘g‘risida kimga ma’lumot beriladi?
Inson resurslarini boshqarish (strategik yondashuv)	· mutlaq yangi vazifalarini yechishga; · global, uzoq muddatli vazifalarini yechishga;	· inson resurslarini rejalashtirish; · shaxsiy qobiliyat va malaka oshirish; · korxonaning xodimlarga sarflanadigan xarajat doirasida xodimlar xarajatlarini rejalashtirish;	Korporatsiya prezidentiga
Xodimlar bilan ishlash (tezkor faoliyat)	· ma’muriy aralashuvga zaruriyat tug‘iladigan kundalik muammolarni yechishga.	· kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo‘yish; · mehnat motivatsiyasini boshqarish; · texnika xavfsizligini nazorat qilish; nizolarni hal qilish.	Korporatsiya vitse prezi-dentiga

Rahbar mehnatining mohiyati, boshqaruv tizimining faoliyat ko‘rsatishi va rivojlanish jarayoniga umumiy rahbarlik qilishni ta’minlashdan iboratdir. Shartli ravishda rahbar mehnatining uchta tarkibiy qismini ajratib ko‘rsatish mumkin: *ishlab chiqarish, ijtimoiy-iqtisodiy va tashkiliy-boshqaruv mehnati.* Rahbar mehnatining o‘ziga xos tomoni shundan iboratki, ishlab chiqarish, iqtisodiy, texnikaviy va ijtimoiy vazifalarni u asosan tashkiliy jihatdan hal qiladi, mazkur vazifalarni hal qilishi lozim bo‘lgan xodimlarga ta’sir ko‘rsatadi.

Rahbar mehnatining xususiyati shu bilan belgilanadiki, u boshqaruvning muhim funksiyasini — *rahbarlik funksiyasini* amalga oshiradi. Bunda boshqaruv tizimi uning ayrim bo‘g‘inlarini muvofiqlashtirish yo‘li bilan yagona bir butun qilib birlashtirish vazifasini hal etadi.

Iboralarning turlicha ma’no kasb etishi faoliyat turlari va yo‘nalishi bilan bog‘liq. Misol uchun, «xodim» iborasi ko‘p hollarda kichik (100 kishidan kam band bo‘lgan) korxonalarga, «inson resurslari» iborasi esa 2,5 ming kishidan ziyod band bo‘lgan yirik korxonalarga nisbatan qo‘llaniladi.

Xodimlarni boshqarish deyilganda, korxonada band bo‘lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal (mo‘’tadil) faoliyat ko‘rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo‘yicha o‘zaro bog‘langan tashkiliyiqtisodiy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi. Bunday boshqaruv funksional va tashkiliy boshqaruvlarga bo‘linadi.

Funksional boshqaruv deganda, bevosita kadrlar masalasini yechish bilan bog‘liq masalalar, ya’ni kadrlarni *tanlash, ishdan bo‘shatish, malakasini oshirish, ish haqi* va hokazolar tushuniladi.

Tashkiliy boshqaruvi deyilganda, kadrlar ishi uchun bevosita javob beruvchi barcha shaxs va institutlar, ya’ni rahbarlar, kadrlar bo‘limi, kasaba uyushmalari va boshqalar tushuniladi.

Jamoaning yetakchisi bo‘lgan rahbarga zamonaviy qarashning o‘ziga xos xususiyati shundan iboratki, u tashkilotdagi izchil o‘zgarishlarning asosiy tashabbuskori sifatida innovatsion tashkiliy madaniyatning tashuvchisi sifatida namoyon bo‘ladi. *Hozirgi zamon rahbarining eng muhim xususiyatlari:* kasbiy omilkorlik, o‘z ortidan jamoani ergashtira olish qobiliyati, yaxshi psixologik iqlimni vujudga keltirish va qo‘llab-quvvatlashdan iboratdir.

Boshqaruv personalida ajratib ko‘rsatiladigan ikkinchi guruh – **mutaxassislar** bo‘lib, ular boshqaruvga doir qarorlar tayyorlash va ishlab chiqish funksiyasini bajaradilar. Bular ixtisoslashgan xodimlar bo‘lib, ishlab chiqarish jarayonini berilgan vaqt yoki oraliq mobaynida tavsiflovchi axborotni qayta ishlash va tahlil qilishni ta’minlaydilar.

Ular analitik ma’lumotlar asosida ishlab chiqarish yoki boshqarish harakteridagi ayrim funksional masalalarni hal qilish variantlarini ishlab chiqishni ta’minlaydilar. Boshqaruv mutaxassislari boshqaruv funksiyalari va ularning kasbiy tayyorgarligi nuqtai nazaridan tasniflanadi. Mutaxassislar guruhiga *muhandislar, iqtisodchilar, hisobchilar* (buxgalterlar), *yuristlar* va shu kabilar kiradi.

Rahbarlar va mutaxassislar faoliyatini ta’minlash bilan bog‘liq bo‘lgan xilma-xil ishlarni bajaruvchi xodimlar **«boshqa xizmatchilar»** toifasiga kiradi. Ular, odatda, boshqaruvga doir ayrim tadbirlar bo‘yicha guruhlarga bo‘linadilar. Ular tarkibiga *kotiblar, matn ko‘chiruvchilar, texniklar, laborantlar* va boshqa shaxslar kiradi. Ularning asosiy vazifasi — rahbarlar va mutaxassislarga boshqaruvga doir qarorlar ishlab chiqish va amalga oshirishda axborot xizmati ko‘rsatishni amalga oshirishdan iborat.

Hozirgi vaqtda, ishlab chiqarishning samaradorligi ko‘p jihatdan tashkilotni boshqaruvchi personalning kundalik ishlari samaradorligi bilan belgilanadi. O‘z navbatida, boshqaruv personali faoliyatining samaradorligi uning mehnatini oqilona tashkil etish bilan ta’minlanadi. *Ishlab chiqarish jamoasida boshqaruv personali mehnatini tashkil etishni takomillashtirish:*

a) jamoani boshqarishdagi mehnat taqsimoti shakllarini o‘rganish va tahlil qilishga; b) ish o‘rinlarini tashkil etishga; v) ishlarni bajarish usullariga; g) texnika vositalaridan va mehnatni ilmiy asosda tashkil etish (MIT)ning boshqa tarkibiy qismlaridan foydalanishga asoslanadi.

Nazorat uchun savollar

1. Mehmonxona xo‘jaligida xodimlarni boshqarish fanining maqsadlarini keltiring.
2. Mehmonxonada xodimlarning qanday saviyalarini bilasiz?
3. Xodim, personal, mehnat resurslari tushunchalari mazmunini yoriting.
4. Boshqaruv maqtablarining o‘ziga xosligini izohlang.

2-Mavzu. Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish xususiyatlari

Reja:

1. Xodimlarni boshqarish tizimlari.
2. Hozirgi zamon korxonalarida xodimlarni boshqarish vazifalari.
3. Mehmonxonalarda va boshqa turizm korxonalarida mutaxassislarga bo‘lgan talab tahlili.
4. Xizmatlar raqobatbardoshligi ko‘rsatkichlariga xodimlarning ta’siri.
5. Mehmonxonalarda mehnat samaradorligini oshirish.

Tayanch so‘z va iboralar*:boshqarish,tizim, xodimlarni boshqarish tizimlari, boshqarish vazifalari, mutaxassis, raqobatbardoshliq xodimlarmehnat sifati, mehnat samaradorligi.*

1. Xodimlarni boshqarish tizimlari.

Xodimlarni boshqarish tizimi deganda, korxonada band bo‘lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal faoliyat ko‘rsatishi uchun zaruriy shartsharoit yaratish bo‘yicha o‘zaro bog‘langan iqtisodiy-tashkiliy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi. Tarkiban bu tizim quyidagilarni o‘z ichiga oladi, (2.1-jadval).

2.1-jadval

Xodimlarni boshqarish tizimi

#	**Tizim osti tizimlar**	**Boshqaruv obyektlari**
1	Ish sharoiti:	· mehnatning ruhiy-fiziologik talablariga rioya qilish; · mehnat ergonomikasi talablariga rioya qilish; · mehnat muhofazasi va texnika xavfsizligini ta’minlash; · tabiatni muhofaza qilish va h.k.
	Mehnat munosabatlari:	shaxsiy va guruhlar munosabatlarini tahlil qilish va muvofiqlashtirish; · rahbarlar munosabatlarini tahlil qilish va muvofiqlashtirish; · ishlab chiqarishdagi ixtiloflar, nizolar, asabbuzarliklarni boshqarish; · kasaba uyushmalari bilan o‘zaro munosabatlarni boshqarish va h.k.

	Kadrlarni hisobga olish va rasmiylashtirish:	ishga qabul qilish, ishdan bo‘shatish, bir joydan ikkinchi joyga o‘tishlarni rasmiylashtirish; · kadrlar boshqaruv tizimini axborotlar bilan ta’minlash; · kasbiy yo‘nalishlarni aniqlash; · bandlikni ta’minlash.
	Xodimlarni rejalashtirish va xodimlar marketingi:	· xodimlarni boshqarish strategiyasini ishlab chiqish; · kadrlar salohiyatini tahlil qilish; · mehnat bozorini o‘rganish, xodimlarga bo‘lgan ehtiyojni rejalashtirish, reklamani uyushtirish; · korxonani kadrlar bilan ta’minlovchi tashqi manbalar aloqalarini o‘rnatish; · vakant (bo‘sh) ish joylari uchun nomzodlar tanlash va baholash; · kadrlarni joriy baholab borish.
	Kadrlar ongini rivojlantirish:	· kadrlarga iqtisodiy va texnikaviy bilimlar berish; · qayta tayyorlash va malaka oshirish; · zahiradagi kadrlar bilan ishlash; · amal va martabani nazorat qilish va rejalashtirish; · yangi xodimlardan kasbiy va ijtimoiy psixologik ko‘nikma hosil qilish.
6	Mehnatni rag‘batlantirish vositalarini takomillashtirish:	· mehnat jarayonlarini me’yorlashtirish va tarifikatsiyalash; · ish haqi tizimini ishlab chiqish; · ma’naviy rag‘batlantirish vositalaridan foydalanish; · foyda va kapital bo‘yicha qatnashuvchi ishtirokchi hissasini ishlab chiqish; · motivatsiya va uni boshqarish.
7	Huquqiy xizmat:	· mehnat munosabatlaridagi huquqiy masalalarni yechish; · xodimlarni boshqarishga taalluqli farmoyishli hujjatlarni moslashtirish; · xo‘jalik faoliyatidagi huquqiy masalalarni yechish.
8	Ijtimoiy tuzilmani rivojlantirish:	· umumovqatlanish muassasalarini boshqarish; · kommunal xo‘jalik sohasini boshqarish; · jismoniy tarbiya va madaniyat ishlarini rivojlantirish; · sog‘liqni muhofaza qilish va xordiq chiqarishni ta’minlash; · bolalar muassasalari bilan ta’minlash; · ijtimoiy nizolarni boshqarish; · aholi iste’mol mollari va oziq-ovqat mahsulotlari sotilishini tashkil qilish.
9	Boshqarishning tashkiliy	· boshqarishning shakllangan tashkiliy tarkibini

	tarkibini ishlab chiqish tizimi:	tahlil qilish; · boshqarishning tashkiliy tarkibini loyihalashtirish; · shtatlar ro‘yxatini ishlab chiqish; · boshqarishning yangi tashkiliy tarkibini tuzish.

Personalni boshqarish vazifalari u yoki bu boshqaruv jarayoni doirasida odamlarni boshqarish tadbirlaridan farq qilib, boshqarishning muayyan funksional mustaqil jarayonlaridan iboratdir. Ularning maqsadli yo‘nalishi ishlab chiqarish tashkiloti umumiy strategiyasining tarkibiy qismi bo‘lgan ijtimoiy strategiya bilan belgilab berilgan.

Personalni boshqarish tizimining asosiy vazifalariga *quyidagilar kiradi:*

— firmaga o‘z maqsadlariga erishishida yordam berish;

— firmani malakali va manfaatdor xodimlar bilan ta’minlash;

— personalning mahorat va qobiliyatlaridan samarali foydalanish;

— personalning asoslash tizimlarini takomillashtirish;

— barcha kategoriyadagi personalning mehnatdan qoniqish darajasini oshirish;

— personalning malakasini va kasbga doir ma’lumotini oshirish tizimini rivojlantirish va yuqori darajada saqlash;

— qulay axloqiy vaziyatni saqlash;

— martabani — xizmat sohasida ko‘tarishni rejalashtirish;

— personalning ijodiy faolligi, firmaning innovatsion rejalarini amalga oshirishda yordam berish;

— personalning faoliyatiga baho berish va boshqarish hamda ishlab chiqarish sohasidagi personalni attestatsiyadan o‘tkazish usullarini takomillashtirish, boshqarish personalining barcha xodimlar bilan aloqasini o‘rnatish;

— turmushning yuqori sifat darajasini ta’minlash; uning mazkur firmada ishlashni maroqli qilish darajasini ta’minlash.

2. Hozirgi zamon korxonalarida xodimlarni boshqarish vazifalari.

Personalni boshqarish xizmatiga doir vazifalarni oddiy sanab o‘tishning o‘ziyoq ularning ancha murakkabligini ko‘rsatadi. Shu bilan birga, ulardan har birining bajarilishi personalga shaxsiy baho berish zarurligi bilan bog‘liqdir. Personalning faoliyatiga baho berish va attestatsiyadan o‘tkazish kabi vazifalar, xizmat sohasida ko‘tarilish masalalari ko‘pgina ziddiyatli vaziyatlar bilan bog‘liq bo‘lib, ba’zan ularni hal qilish mumkin bo‘lmay qoladi. Chunki, ular kishilarning hissiy muhitiga kuchli ta’sir ko‘rsatadi va, ko‘pincha, subyektiv ravishda idrok etiladi.

O‘z navbatida, tashkilot va korxonalarning innovatsion strategiyalarini amalga oshirish bilan bog‘liq yangi vazifalarni hal qilish tag‘in ham kattaroq muammolarga borib taqaladi. Ana shu vazifani amaliy ravishda hal qilish ishi tashkiliy jihatdan tub o‘zgarishlar qilishga olib keladi, murakkab eksperimentlar o‘tkazishni, personalning faoliyati natijalariga baho berishda ustuvor yo‘nalishlarga o‘zgartishlar kiritishni taqozo etadi. Bularning hammasi personalni boshqarish sohasidagi mutaxassislardan butun

tashkilotning samarali ishlashi uchun oshirilgan mas’uliyatni o‘z zimmasiga olishni talab qiladi. Shuningdek, ularning shaxsiy martabaga va kasb sohasida obro‘-e’tiborga erishmoq uchun ma’lum darajada tavakkalchilik qilishlarini ham taqozo etadi. Shuning uchun ham, personalni boshqarish xizmatlarida ish bilan band bo‘lgan mutaxassislar mehnatiga yuqori haq to‘lanadi.

Personalni boshqarish muammosining miqyosi va ahamiyati ancha kattadir: ishlovchilar umumiy sonidan 90% dan ko‘prog‘I yollanma mehnat sohasida banddir. Shu bilan birga, har turli korxona va tashkilotlarning ko‘pchiligi uchun xos narsa tashkilotning umumiy faoliyati natijalariga erishishda *shaxsning o‘z ulushini o‘lchaydigan obyekti — mezonning yo‘qligidir*. Bu shu narsa bilan bog‘liqki, personalni boshqarish uchun korxonaning ijtimoiy ancha murakkab tizimini vujudga keltiradi, bu tizim mustaqil rivojlanish va o‘z-o‘zini tashkil etish uchun noyob imkoniyatlarga ega bo‘ladi. Mazkur tizim o‘z oldiga muayyn maqsadlarni qo‘yish va tanlashga, o‘zining xatti harakatlarini ongli ravishda o‘zgartirishga qodirdir. U boshqarish ta’siriga nihoyatda sezgirdir. Agar bunday ta’sir ko‘rsatish qo‘pollik bilan, ya’ni personalning o‘ziga xos xususiyatlari va istaklarini hisobga olmasdan amalga oshirilsa, u holda mehnatning samaradorligi boshqa resurslar turlariga nisbatan tez va keskin pasayib ketadi.

Ayni vaqtda, aniq qarorlar, to‘g‘ri tanlangan ta’sir ko‘rsatish usullari amalga oshirilgan qo‘yilmalarga nisbatan kutilgan natijalarni ancha yuqori darajada, shu bilan birga, uzoq muddat mobaynida ta’minlashi mumkin. Bu holat boshqarishning samarali usullarini ishlab chiqish, bunda turli kasb kishilarining kuch-g‘ayratini muvofiqlashtirishga alohida e’tibor berishni zarur qilib qo‘yadi. Personalni boshqarishni korxona doirasida inson oilini faollashtirish sohasidagi funksional, institutsional

va amaliy vazifalar jamidan iborat deb qarash kerak. Personalni boshqarish korxonaning raqobatbardoshligini oshirishning muhim omili sifatida *quyidagi yo‘nalishlarni o‘z ichiga oladi:*

— raqobat kurashida ilg‘or marralarni egallash maqsadida personalda korxona faoliyatining barcha jihatlarini yanada shiddatliroq yangilash (mahsulot va texnologiyani yanada jadalroq yangilash)ga qaratilgan qadriyatlar va yo‘l-yo‘riqlarni shakllantirish;

— mehnat potensialini rivojlantirish sohasidagi tadbirlar, ularga ta’lim berish, tashabbusni rivojlantirish, musobaqalashish ruhini va hokazolarni shakllantirish sohasidagi tadbirlar majmuini nazarda tutadi va tashkiliy tadbirlar ishlab chiqishni talab qiladi;

—mutaxassislar va rahbarlar potensialini amalda ro‘yobga chiqarish; u shunday tashkiliy shart-sharoitlarni yaratishni taqozo etadiki, ular ana shunday amalga oshirishga, xodimning o‘ziga xos xususiyatlarining ish o‘rniga aniq mos kelishini ta’minlash, shaxsiy potensialni doimiy rivojlantirib borish va hokazolarni amalga oshirishga undaydi;

— inson resurslarini boshqarish vazifasini zarur moliyaviy va moddiy vositalar bilan ta’minlash; unga batamom o‘zini oqlagan bo‘lajak samara sifatida qarash kerak;

— korxona uchun qulay va maqbul bo‘lgan ijtimoiy fikr to‘g‘risida g‘amxo‘rlik qilish; uning hisobiga firmaning obro‘- e’tibori, yangi kadrlarning kelishi ta’min etiladi, ular orasidan eng malakali va qobiliyatlilarini tanlab olish.

Inson resurslarini boshqarish vazifalarini hal qilish uchun ularni bajarishga muntazam va shtab rahbarlarini ko‘proq jalb qilish, bu vazifalarni shtab bo‘linmalarida jamlash, ularning muntazam bo‘linmalar faoliyatini nazorat qilishi talab etiladi.

Personalni boshqarish — barcha rahbar kadrlar va korxonalar kadrlar xizmatining boshqaruv barcha tomonlarini muntazam rivojlantirish sohasidagi shaxs bilan bog‘langan doimiy vazifasidir.

Kichik darajadagi mehnatni boshqarishga kompleks yondashish quyidagilarni nazarda tutadi. Ayrim xodim bilan bir qatorda ishchilar guruhiga va ularning qatnashchilari o‘rtasidagi munosabatlarga tobora ko‘proq e’tibor beriladi. Boshqarish obyektiga ta’sir ko‘rsatishni shunday amalga oshirish kerakki, uning potensialidan har tomonlama foydalanish ta’min etilsin.

Agar asrimiz boshlarida, *«ilmiy boshqarish»* (F.Teylor) nazariyasi davrida xodimlarning jismoniy kuchini *“so‘rib olish”*ni ta’minlash asosiy vazifa qilib qo‘yilgan bo‘lsa, endilikda hozirgi zamon ishlab chiqarishi uchun bu yetarli bo‘lmay qoldi. *Mehnatning yuqori darajadagi intensivligi, ishlab chiqarish jarayonlarining va asbob-uskunalarning murakkablashuvi* xodimlardan faqat doimiy ravishda asab tarangligini emas, balki qo‘yilgan vazifalarni bajarishga ijodiy yondashishni ham talab qiladi. Xodimlarni xo‘jalikka doir qarorlar qabul qilishga jalb etish ularning tashkiliy bilimlari va malakalarini tatbiq etish zaruriyati bilan bog‘liqdir. Shuning uchun ham, mehnatni boshqarish tizimining sifati ham, xodimlar imkoniyatlaridan kompleks tarzda foydalanishini ta’minlash qobiliyatiga bevosita bog‘liqdir. Mutaxassislarning fikricha, hozirgi vaqtda bo‘shatib yuborishlaridan qo‘rqmay o‘z potensialining faqat 25% dan foydalanishi mumkin. Biroq, ma’muriyat tegishli tadbirlar o‘tkazganda bu ko‘rsatkich 70–80%ga ko‘tarilishi mumkin. Boshqarishning yaxshi tashkil etilishi xodimlarning aqliy mehnatidan va ma’lumotidan tobora ko‘proq foyda olishga erishish imkonini beradi.

Mehnatni boshqarishdagi yangiliklar ilg‘or tarmoq korxonalarida, yuqori ishlab chiqarish potensialiga ega bo‘lgan kompaniyalarda ko‘proq ommalashadi. Bu kompaniyalarning siyosati umumiy maqsadlar va strategiyasi asosida shakllanadi, bunda obyektning faoliyat ko‘rsatishi va o‘ziga xos xususiyatlari hisobga olinishi kerak. U «mehnat» kichik tizimiga ta’sir ko‘rsatishining muhim sohalarida namoyon bo‘ladi. **Bular,** birinchidan, *xodimlar mehnatining mazmuni* (mehnat funksiyalari, malaka, kasb tuzilishi), ikkinchidan, *ular mehnatini tashkil etish, uning shart-sharoitlari va tartibi,* uchinchidan, *asoslash* (sabab) *tizimi,* to‘rtinchidan, *personalni takror ishlab chiqarish* (yollash, tayyorlash, boshqa vazifaga o‘tkazish, bo‘shatish)dan iborat.

Rivojlangan mamlakatlarda faoliyat ko‘rsatayotgan korxonalarda bu yo‘nalishda ro‘y beradigan *eng harakterli hodisalar* — mehnatni tashkil

etishning an’anaviy shakllarini sifat jihatidan yangi guruhiy shakllar bilan almashtirish, ichki undovchi sabablarni hisobga oladigan rag‘batlantirish usullarini kengaytirish, ish vaqtidan unumli foydalanishni tashkil etishning yangi shakllarini joriy etish, muayyan sohalarda xodimlarga o‘z vakolatlari doirasida ayrim vazifalarni mustaqil ravishda bajarishni topshirishdir.

Texnik rivojlanish darajasiga, qaysi tarmoqqa mansubligiga, korxonalarning hajmiga, shuningdek, boshqarish an’analari va tashkil etish madaniyatiga qarab hozirgi vaqtda mavjud bo‘lgan tashkilotlarni ularning personalga va kadrlar siyosatiga munosabati bo‘yicha tasniflash mumkin. Masalan, fransuz tadqiqotchilarining fikriga ko‘ra, *hozirgi zamon korxonalarini sakkiz xilga ajratish mumkinki, ular o‘ziga xos madaniy faoliyati bilan farq qilib turadi.*

1. “Nimjon” madaniyat tashqi muhit o‘zgarishlari bilan qiziqmaydigan davlat korxonalari uchun xosdir. Personal ishga yaxshi qiziqmaydi, bunga mazkur korxonalarning tuzilishi, o‘ta rasmiyligi, konfortizmi va munosabatlarning noaniqligi sabab bo‘ladi. Bu tizim erishilgan yutuqlarni saqlab qolishga qaratilgan, xolos.

2. «Boshoq teruvchilar» — bular asosan, mayda va o‘rtacha korxonalar bo‘lib, ularning strategiyasi voqyealar jarayoni kechishiga bog‘liqdir. Bu korxonalar tizimining asosi — rahbarga hurmat-ehtirom bilan qarashdir. Odatda, ular qiyin ahvolda qolgan bo‘ladilar va buning oqibatida personalni qiziqtira olmaydilar. Firmaga kuchli shaxs boshchilik qilgan xollar bundan mustasnodir. Bunday shaxs izzatalab bo‘ladi va o‘zini hurmat qilishga majbur etadi.

3. «Poliz» madaniyati — fransuz korxonalari uchun xos bo‘lgan andoza. Bu teylorizm prinsiplariga muvofiq piramida (ehrom) tuzilishiga ega. Bunday korxonalar an’anaviy bozorda ustun mavqega ega bo‘lishga intiladilar, o‘tmishda sinab ko‘rilgan andozalardan foydalanadilar, ularga ozgina o‘zgarishlar kiritadilar, xolos.

4. «Fransuz bog‘i» madaniyati — «poliz» madaniyatining amerikacha tajriba ostida birmuncha o‘zgartirilgan variant bo‘lib, yirik mashhur korxonalarda keng tarqalgan, ular byurokratlashgan tuzilmaga ega, unda ishchi — xodimlarga tizimning faoliyat ko‘rsatishi uchun zarur bo‘lgan “vintchalar” sifatida munosabatda bo‘ladilar.

5. «Yirik plantatsiyalar» madaniyati («Filips») 3–4 pog‘onali darajaga ega bo‘lgan yirik korxonalar uchun xosdir. Ularning farq qiluvchi xususiyati shuki, o‘zgarib boruvchi muhitga doimiy ravishda moslashuvdir, shuning uchun ham, personalning moslashuvchanligi har tomonlama rag‘batlantiriladi. Uning asoslanish darajasi yetarlicha yuqoridir.

6. «Lian» madaniyati «Eppl» — bu boshqaruvchi personalning eng kam darajagacha qisqarishi, informatikadan keng ko‘lamda foydalanish tajribali xodimning bozor talablariga amal qilishi, barcha darajalarda mas’uliyatni yuksak his qilish, bu esa, personalning yuksak darajada qiziqishini ta’minlaydi.

7. «Baliqlar to‘dasi» andozasi — bular yuqori darajada harakatchanligi va moslashuvchanligi bilan ajralib turadigan «Akkor» guruhi o‘zining tuzilishini va xulq-atvorini bozor konyunkturasi o‘zgarishlariga muvofiq

ravishda o‘zgartirib boradigan korxonalardir. Ularga jismoniy va aqliy jihatdan puxta personal zarur bo‘ladi.

8. «Ko‘chib yuruvchi orxideya» madaniyati — turli reklama agentliklariga maslahat beruvchi firmalarga va shu kabilarga xos bo‘lib, ular bir bor bozor imkoniyatlaridan foydalanib bo‘lgach, boshqasiga o‘tadilar. Doimiy ravishda o‘zgarib turadigan norasmiy tarkibga, cheklangan miqdordagi xodimlarga ega bo‘ladilar. Ularning maqsadi — birgina tovarni taqdim etishdir. Personalning qiziqish darajasi nisbatan pastroq bo‘ladi.

Fransuz olimlarining fikricha, eng dinamik madaniyatlar «yirik plantatsiyalar» va «lian» madaniyatlaridir.

Personalni boshqarish umumkorporatsiyaviy tuzilmadagi kichik tizimdan iborat bo‘lib, uning o‘zi murakkab tizim hisoblanadi. Personalni boshqarish tizimini chet el va O‘zbekistondagi ilg‘or tajribalarga tayanib shakllantirish, foydalanish, barqarorlashtirish va boshqarishning o‘zini / rejalashtirish, hisobga olish, baho berish, rivojlantirish qamrab oladi, (2.1 chizmaga qarang).

Personalni shakllantirish: – personal tuzilishini shakllantirish; – ehtiyojlarni aniqlash; personalni rejalashtirish; – personalni jalb qilish, tanlash va joy-joyiga qo‘yish; – mehnat shartnomalari (kontrakt) tuzish.	**Personalni boshqarish**	**Personalni barqarorlashtirish:** – personal malakasini va ko‘nikmalarini hisobga olish; – ma’lumotlar bankini shakllantirish; – har bir xodimning potensialini aniqlash natijalariga baho berish; – korxonada o‘qitish; – malaka oshirish; – personalni korxonadan tashqari qayta tayyorlash

2.1-chizma. **Personalni boshqarishning tuzilish chizmasi**

Personaldan foydalanish: xodimlarning kasb-malaka va lavozim bo‘yicha ko‘tarilishi (martabani boshqarish); doimiy kadrlar tayyorlash;

— ma’naviy-psixologik vaziyatni yaxshilash;

— ish o‘rinlari bilan ta’minlash.

Korxona personalini shakllantirish (rivojlantirish) alohida bosqich bo‘lib, bu jarayonda uning innovatsiya potensiali va yanada rivojlanishiga asos yaratiladi. Ushbu bosqich yangi korxonaning hayot tarzida nihoyatda muhim hisoblanadi. Ijtimoiy-iqtisodiy va tashkiliy vazifalarni o‘z vaqtida va to‘liq hal qilishda korxona faoliyatining samaradorligi ko‘p jihatdan bog‘liqdir. Personal soni korxonaning ilmiy asoslangan ehtiyojlaridan ham o‘z tomonga, ham ko‘p tomonga o‘zgarishi mehnat potensialining darajasiga ta’sir ko‘rsatadi. Buning ma’nosi shuki, personalning tanqisligi ham, ortiqchaligi ham mehnat potensialiga bir xilda salbiy ta’sir qiladi. Chunonchi, personalning yetishmasligi ishlab chiqarish potensialidan yetarli ravishda foydalanmaslikka va xodimning haddan tashqari band bo‘lib qolishiga olib keladi. Personalni ortiqcha saqlash ularning shaxsiy potensialidan yetarli foydalanilmaslikka sabab bo‘ladi.

Shunday qilib, *personalni shakllantirishning maqsadi* — ishga solinmagan imkoniyatlar zaxirasini eng kam miqdorga keltirishdir. Unga ta’lim jarayonida potensial tarzda shakllantiriladigan mehnatga bo‘lgan qobiliyatlar va shaxsiy fazilatlarning ulardan foydalanish imkoniyatlariga mos kelmasligi sabab bo‘ladi.

Personalni ilmiy asoslangan tarzda shakllantirishga diqqate’tiborning ortishiga sabab shuki, har qanday korxonaning rivojlanish jarayoni uning «hayoti» sikli tuzilishi bilan bog‘liqdir. U tashkil etish, o‘zlashtirish, foydalanish, yangilash, takror foydalanish va tugatish bosqichlariga ega bo‘ladi.

Ma’lumki, korxona hayot sikli ayrim bosqichlarining o‘rtacha davom etishi quyidagichadir: o‘zlashtirish bosqichi — 2-3 yil; qayta tashkil etish 3–4 yil; ishlab chiqarishni takomillashtirishdan iborat vaqti-vaqti bilan takrorlanib turadigan bosqich — umuman, 20 yil davom etishi mumkin. Personalni shakllantirishni boshqarish *quyidagi vazifalarni hal etish yo‘li bilan bu mos kelmaslikni eng kam miqdorga keltirishdir:*

— ish tuzilmalari, ish o‘rinlari va personal o‘rtasidagi eng ko‘p muvofiqlikka erishmoq uchun turli kasb-malaka va ijtimoiy

— demografik tavsiflarga ega bo‘lgan xodimlar soni nisbatini o‘rnatish;

— xodimlar potensialidan to‘liq foydalanish va ular mehnatining samaradorligini oshirish maqsadida xodimlarning ish bilan maksimal darajada band bo‘lishini ta’minlash;

— turli funksional mehnat mazmuniga ega bo‘lgan xodimlar tuzilishini optimallashtirish.

Bu vazifalarni hal qilishga korxonada personaldan foydalanishning quyidagi asosiy prinsiplari asos qilib olinishi mumkin: xodimlar sonining bajariladigan ishlar hajmiga va xodimning malakasiga, uning mehnat funksiyalarining murakkablik darajasiga mos kelishi; personal tuzilishi ishlab chiqarishning obyektiv omillari bilan bog‘liqligi; ish vaqtidan foydalanishning eng ko‘p samaradorligi; xodimlarning malakasini doimiy ravishda oshirib borish va ishlab chiqarish ixtisosligini kengaytirish uchun shart-sharoitlar yaratilishi.

Yuqorida aytilganlardan shunday xulosaga kelish mumkin. Korxonalar personalini shakllantirish shunday ta’minot tizimini ishlab chiqishni talab qiladiki, *ushbu tizim ayni bir vaqtda kechadigan qator bosqichlarni qamrab olishi kerak:*

— tayyorgarlik bosqichi kasbga yo‘naltirish, kasb tanlash, dastlabki kasb tayyorgarligi;

— taqsimlash bosqichi kadrlarni qabul qilish va joy-joyiga qo‘yish;

— moslashish bosqichi ijtimoiy-psixologik tuzilishni shakllantirish — shaxslararo aloqalarni yo‘lga qo‘yish;

— ijtimoiy-psixologik moslashish, ijtimoiy-iqtisodiy tuzilishni shakllantirish — kasbiy jihatdan moslashish;

3.Mehmonxonalarda va boshqa turizm korxonalarida mutaxassislarga bo‘lgan talab tahlili.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruv vazifalarining murakkablashuvi korxona rahbarlaridan xodimlarni to‘g‘ri tanlash, ularni joy-joyiga qo‘yish va tarbiyalash ishlariga juda katta mas’uliyat bilan yondashishni talab qiladi. Bu yerda so‘z, eng avvalo, ish tavsifi va ishga qabul qilinadigan xodimga nisbatan talablarni belgilash to‘g‘risida borayapti.

Kadrlar ishida kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo‘yish va tayyorlash — markaziy masala hisoblanadi.

Kadrlarni tanlash — bu, odamlar, rahbarlar va mutaxassislarni o‘rganish jarayoni bo‘lib, undan ko‘zlangan maqsad ularning vazifaviy majburiyatlarini ma’lum lavozimlarda bajarishga yaroqliligini aniqlashdan iboratdir. Masalan, korxonaning reja-iqtisod bo‘limi boshlig‘i vazifasiga bo‘sh o‘rin bor. Direktor va kadrlar bo‘limi boshlig‘i tomonidan ushbu rahbarlik lavozimiga mutaxassis qabul qilina turib, ishga qabul qilinuvchi nomzodning kasbi, ishchanlik sifatlari, shaxsiy tavsifi o‘rganib chiqilishi zarur bo‘ladi. Ushbu sifatlar uning lavozimiga qo‘yiladigan talablarga javob bera olishi tekshirib ko‘riladi.

Boshqaruv kadrlarini tanlash quyidagi uchta yo‘nalishda olib boriladi:

1. Tashkilot, korxona, firma ichida boshqaruv xodimini boshqa joylarga o‘tkazish bilan (bu xizmat bo‘yicha ko‘tarish, bo‘sh lavozimlarga tayinlash).
2. Xizmatchilarni tashqaridan yollash yoki saylov yo‘li orqali vazifaga qo‘yish.
3. Kadrlar zaxirasini maxsus tayyorlash.

Masalaning ushbu tomonini rahbar shaxsining sifat tarkib modeli misolida ko‘rib chiqamiz, (2.2-tarkib modeli chizmasiga qarang).

Chizmada *ikkita guruhga* mansub sifatlar keltirilgan bo‘lib, bular rahbar va mutaxassisga tegishli bo‘lgan umumijtimoiy va kasbiy sifatlardir.

Birinchi guruh — *umumijtimoiy sifatlar:*

— rahbar va mutaxassisning ma’naviy sifati — bu, insonda mujassamlangan sifatlar bo‘lib, uning kamol topib borishidir;

— ijtimoiy-psixologik sifatlar — bu, insonni jamiyat uchun foydali bo‘lgan sifatlaridir;

— tabiiy-genetik (genetik degani, bu gen so‘zidan kelib chiqqan), ya’ni insonga tabiat tomonidan ato etilgan sifatni bildiradi.

Ikkinchi guruh — kasbiy sifatlar bo‘lib, ular o‘z mohiyati bilan rahbar va mutaxassisning kasb huquqini belgilaydi, chunki, birinchidan, insonni lavozimga tayinlanishi bo‘lsa, ikkinchidan, u qanday bilimlarga ega bo‘lmog‘i kerakligidir. *Kasb sifatlari:*

— ma’naviy-irodali — bu, insonning aqliy sifati, ya’ni aqlan o‘sish, fikr yuritishining tizimliligi va hokazo;

— tashkilotchilik sifati — bu, xodimga faollik ko‘rsatib ishlashi uchun zarur sifatlardan biridir;

— pedagogik sifatlar — ular asosini rahbarning yaxshi tarbiyachi bo‘lishi tashkil etadi.

Biz, rahbarni mutaxassis sifatidagi rolini ko‘rib chiqdik. Uni quyidagi umumiy tavsiflar bilan to‘ldirish mumkin: ya’ni, odamlar bilan ishlashdagi tajribasi, oliy ma’lumot bo‘yicha olgan maxsus bilimlari, ishlab chiqarishni boshqarishdagi tajribasi va hokazolar.

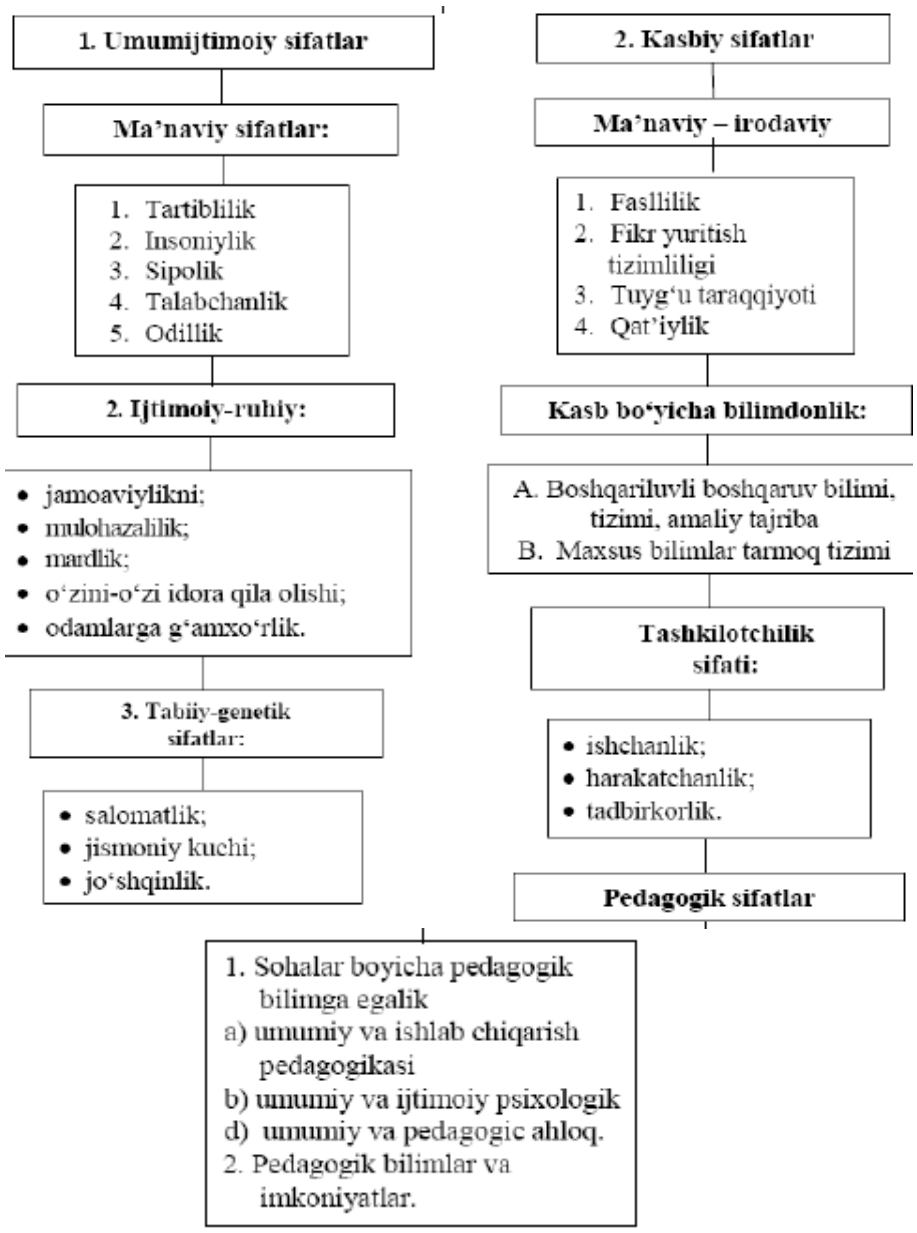
Kadrlar ishining e’tiborli muhim tomoni — bu, kadrlar zaxirasini tayyorlash va o‘qitishdir. Kadrlar zaxirasi turli lavozim o‘rinlariga mo‘ljallangan shaxslarni o‘z ichiga oladi: bo‘lim boshliqlari, ularning o‘rinbosarlari va boshqa mutaxassislar kiradi. Har bir lavozim boshqasidan o‘zining faoliyat obyekti va ish tavsifi bilan farq qiladi.

Odamlar ham, vaziyatlar ham o`zgaruvchan bo`ladi. Shu bois, menejer ularga o`z vaqtida moslashish uchun yetarli darajada moslashuvchan bo`lishi kerak. Vaziyatni tushunish va inson resurslarini qanday boshqarishni bilish oqilona rahbarlikning muhim unsurlaridir. Bularning barchasi boshqaruv ishi muayyan shaxsning boshqaruv faoliyatiga kasbiy layoqatini belgilaydigan o`ziga xos shaxsiy fazilatlarni taqozo etuvchi inson faoliyati turlari qatoriga kirishidan dalolat beradi. Ilgari boshqaruv kadrlarini tanlashda quyidagi to`rt asosiy talabga rioya qilinar edi: siyosiy yetuklik, ma‘naviy barqarorlik, ishni bilish, mehmonxonachilik qobiliyatining mavjudligi.

Mehmonxona va restoran xo`jaligidagi menejmentning hozirgi nazariyasi va amaliyoti menejerga qo`yiladigan bir qancha talablarni ishlab chiqdi. Bunday talablarga quyidagilar kiradi:

- bilimlilik;
- muayyan shaxsiy fazilatlarga egalik;
- axloq qoidalariga rioya qilish;
- ko`nikmalar va mehmonxonachilik qobiliyati.

Menejerning bilimliligi. Ma‘lumki, menejer boshqa shaxslarga ta‘sir ko`rsatish orqali o`z mehnati natijalariga erishadi. Shu bois u eng avvalo, ijtimoiy psixologiya sohasida bilimlarga ega bo`lishi, shuningdek zamonaviy boshqarish usullarini va o`z kasbining xususiyatlarini bilishi lozim.



2.2 chizma. **Rahbar shaxs sifatini tarkibiy modeli**

Shaxsiy fazilatlar – nostandart fikrlash, maqsadga erishish yo`lida tirishqoqlik va qat'iyatlilik, tashabbuskorlik, olgan majburiyatlari va bergan va'dalarini bajara olish, aqllilik, odillik, xushmuomalalik, o`z ishini puxta bajarish, odamlar bilan til topa olish, hazil-mutoyiba hissiga va yaxshi sog`liqqa egalik.

Axloq qoidalariga rioya qilish. Eng avvalo, ish muomalasi axloqi qoidalariga rioya qilish menejerning ish prinsipiga aylanishi lozim. Ish muomalasi axloqi qoidalari quyidagilardan iborat:

- daromadni oshirishga atrof muhitni ifloslantirish yoki vayron qilish hisobiga erishilmasligi kerak;
- raqobat kurashida faqat yo`l qo`yilgan usullarni qo`llash, ya'ni bozor o`yini qoidalariga rioya qilish lozim;
- ne'matlarni odilona taqsimlash;
- ishda va hayotda axloq qoidalariga rioya qilishda shaxsiy o`rnak ko`rsatish;
- intizomlilik va axloqiy yetuklik.

Menejerning ko`nikmalari va mehmonxonachilik qobiliyati. Rahbar axborotdan, vaqtdan va odamlardan oqilona foydalanib, yuksak natijalarga erishishni ta‘minlaydi, o`zi rahbarlik qilayotgan firmaning raqobatbardoshligini muttasil oshirib boradi.

Boshqaruvning samaradorligiga quyidagilar ta‘sir ko`rsatishi mumkin:

- qo`l ostidagi xodimlarning fe‘l-atvori va o`ziga xos jihatlarini aniqlay olish;
- o`zini boshqara olish;
- ishga layoqatli xodimlarni baholay va tanlay olish;
- o`z jamoasining rivojlanish istiqbollarini oldindan ko`rib, ta‘minlay olish;
- tadbirkorlik va tashabbuskorlik;
- atrofdagilarga ta‘sir ko`rsatish, ularni ishga g`ayratlantira olish.

Mehmonxona xo`jaligida mehmonxona sohasi xodimlarinng ayrim toifalariga alohida belgilab qo`yilgan talablar mavjudki, u har bir xodimning lavozim yo`riqnomasida o`z aksini topadi.

Mehmonxona direktorining lavozim yo`riqnomasi

I. Umumiy talablar

1. Mehmonxona direktori rahbar kategoriyasiga tegishlidir.

2. Mehmonxona direktori lavozimiga oliy kasbiy ma`lumotga ega bo`lgan va mutaxassislik bo`yicha ish staji turar joy xo`jaligida 5 yildan kam bo`lmaganlargina tayinlanadi.

3. Mehmonxona direktori quyidagilarni bilishi shart:

3.1. Xizmatlar ko`rsatish sohasiga aloqador bo`lgan, hukumat qaror, farmon, farmoyishlari va yuqori turuvchi organlarning me’yoriy hujjatlarini.

3.2. O`zbekiston respublikasida mehmonxona xizmatlarini ko`rsatish qoidalarini.

3.3. Mehmoxnonaning tunash va boshqa obtektlarini saqlash tartiblarini.

3.4. Moddiy-texnik ta’minotni tashkillashtirish.

3.5. Mehmonxonada xizmat ko`rsatishning ilg`or xorijiy va milliy tajribasini.

3.6. Mehmonxona foliyatining xo`jalik-moliyaviy hisobotini tuzish tartibini.

3.7. Mehnatga haq to`lash shakli va tizimlarini.

3.8. Iqtisodiyotni, mehmonxona xizmatlarining ko`rsatilishini tashkillashtirish va mehnatni tashkil etish.

3.9. Mehnat to`g`risidagi qonunchilikni.

3.10. Mehnatni muhofaza qilishning qoidalari va normalarini.

4. Mehmonxona direktorining ishda bo`lmagan holatlarda (betob bo`lib qolishi, ta`til, mehnat safari va h.k.) uning majburiyatlari unng o`rinbosariga yuklatiladi. O`rinbosar lavozimi bo`lmagan holatlarda esa, mehmonxona direktori tomonidan buyruq asosida tayinlanadigan shaxs tegishli huquq va

javobgarlikni o`z zimmasiga olib, unga yuklatilgan majburiyatlarni noto`g`ri bajarganda javobgar hisoblanadi.

II. Lavozimiga oid vazifalari.
Mehmonxona direktori:

1. Mehmonxonaning samarali faoliyatini tashkillashtiradi va ta’minlaydi.
2. Mijozlarga taklif etiladigan mehmoxnona xizmatlari haqida ma’lumot berilishini ta’minlaydi.
3. Mehmonxona xizmat ko`rsatish darajasiga mos tarzda mijozlarga xizmat ko`rsatish sifati, tunash xonalari va joylaridan to`g`ri foydalanish, ularning hisobini olib borish va taqsimlash, shuningdek passport rejimiga amal qilinishi ustidan nazorat olib boradi.
4. Mehmonxonaning xonalari, jihozlarining ekspluatatsiya qilish qoidalari va normalari asosan soz holatda ishlashi, texnik jihozlarning buzilmasdan ishlashi, tashqi obodonchilik, sanitar-texnik va yong`inga qarshi qoidalarga rioya qilishni ta`minlovchi bo`linma va xodimlar ishini yo`naltirib boradi.
5. Mehmoxnona xo`jaligida rentabellikni, mijozlarga xizmatlar majmuasini o`z vaqtida va sifatli ko`rsatilishini ta`minlaydi.
6. Mehmonxonaning kapital va joriy ta`mirlash maqsadlarida tunash xonalar, yordamchi va boshqa binolarini profilaktik ko`rikdan o`tkazilishini tashkillashtiradi. 7. Mehmonxonaning moddiy-texnik bazasini mustahkamlash va kengaytirish hamda uning shinamlik darajasini oshirish uchun choralar ko`radi.
8. Mehmonxonaning moliyaviy-xo`jalik faoliyati hisobotini o`z vaqtida shakllantirilishi va to`g`ri olib borilishini ta`minlaydi.
9. Mehmonxonani malakali xodimlar bilan ta’minlash bo`yicha chorlar ko`radi.
10. Rahbarlikning iqtisodiy va ma’muriy uslublarining to`g`ri birikmasini ta’minlaydi.
11. Xizmat ko`rsatishni tashkil etishning ilg`or shakllarini tadbiq etish bo`yicha chora-tadbir ko`radi.

III. Huquqlar

Mehmonxona direktori quyidagi huquqlarga ega:
1. Mehmonxona manfaatini namoyon etish, va boshqa tashkilot va hukumat organlari bilan o`zaro aloqalarda uning nomi bilan ish ko`rmoq.
2. O`zining vakolat doirasida hujjatlarga viza qo`yish va imzolash.
3. Mehmonxona xodimlarini ishga yollash, ish ornii o`zgartirish, egallab turgan lavozimidan ozod etish bo`yicha; alohida xizmat ko`rsatgan xodimlarni rag`batlantirish, ishlab chiqarish va mehnat tartiblarini buzganlarni jazolash qaror qabul qilish.

IV. Javobgarlik

Mehmonxona direktori quyidagilarga javobgardir:
1. O`zbekiston Respubilkasi amaldagi mehnat qonunchiligi doirasidagi, mazkur lavozim yo`riqnomasida belgilangan lavozim vazifalarini bajarmasa yoki lozim darajada bajarmasa.

2. O`zbekiston Respublikasi ma`muriy, jinoiy va fuqarolik qonunchiligi doirasida o`zining faoliyati davomida amalga oshirgan noquniy hatti-harakatlarga.
3. O`zbekiston Respublikasining amaldagi mehnat va fuqarolik qonunchiiligiga ko`ra yetkazilgan moddiy zararga.

Mehmonxona ma’murining lavozim yo`riqnomasi

I. Umumiy qoidalar

1. Mehmonxona ma’muri mutaxassislar kategoriyasiga mansubdir.
2. Mehmonxona ma’muri lavozimiga muayyan ish staji talab qilinmasadan, o`rta ma’lumotga ega bo`lgan yoki boshlang`ich kasbiy bilim va mehmonxonada xizmat ko`rsatish tizimida kamida ikki yilllik mehnat stajiga ega ishchilar tayinlanadi.
3. Mehmonxona ma’muri ushbu lavozimga mehmonxona direktorining buyrug`i asosida taynlanadi.
4. Mehmonxona ma’muri quyidagilarni bilishi shart:
4.1. Mehmonxona xizmatlarini ko`rsatishga aloqador bo`lgan Qarorlar, farmonlar, farmoyishlar, buyruqlar, yuqori turuvchi mansabdor shaxlarning boshqa rahbarlik va normativ(me’yoriy) hujjatlarini.
4.2. O`zbekiston respublikasiga mehmonxona xizmatlarini ko`rsatish qoidlarini.
4.3. Mijozlarga xizmat ko`rsatish jarayonini tashkillashtirish qoidalari va usullarini. 4.4. Mehmonxonaning yashash va boshqa binolarini saqlash tartiblarini.
4.5. Estetika, etika, psixologiya asoslarini, tashrif buyuruvchilarga xizmat ko`rsatishni.
4.6. Iqtisodiyot asoslari, mehnatni tashkil etish va va boshqarish.
4.7. Mehmonxonani boshqarish tuzilmasi, mehmonxona xoimlarining huquq va vazifalarini.
4.8. Mehnat to`g`risida qonunchilikni.
4.9. Ichki tartib qoidalarni.
4.10. Mehnatni muhofaza qilish, texnika xavfsizligi, ishlab chiqarish sanitariyasi va yong`inga qarshi qoida va normalarini.
5. Mehmonxona ma’muri bo`ysunadi(mehmonxona direktoriga)
6. Ma’mur ish joyida bo`lmaganda (mehnat ta’tili, kasallik, va h.k.) uning vazifalarini direktor tomonidan tayinlangan shaxs tomonidan olib boriladi. Mazkur shaxs ma’murning barcha huquqlariga ega bo`ladi va unga yuklatilgan vazifalarni lozim darajada bajarmaganda javobgar hisoblanadi.

II. Lavozimiga oid vazifalari

Mehmonxona ma’muri:
1. Mijozlarga shinam sharoitlarni yaratib, samarali va madaniyatli xizmat ko`rsatish bo`yicha ishni ta’minlaydi.
2. Mehmonxonaga kelayotgan mijozlarni qabul qilishga xonalarni o`z vaqtida tayyorlash, mehmonxonada tozalikni ta’minlash, xonalardagi

choyshablarni tez-tez almashtirish, mol-mulk va jihozlarning butligini nazorat qiladi.
3. Mehmonxonadagi sayyohlarga qo`shimcha haq evaziga ko`rsatiladigan xizmatlar haqida ma’lumot beradi, ularni bajarilishi uchun buyurtmalar qabul qiladi va buyurtmalarning bajarilishi ustidan nazorat olib boradi.
4. Mehmonxonaga aloqador bo`lgan og`zaki ma’lumotlar beradi, shahar diqqatga sazovorliklari, tomosha va sport inshootlari haqida aytadi.
5. Zarur hujjatlarni qabul qiladi va rasmiylashtiradi.
6. Korxona rahabariyati tomonidan qabul qilingan ko`rsatmalarning bajarilishi ustidan nazoratni amalga oshiradi.
7. Korxona ishchilari tomonidan mehnat va ishlab chiqarish intizomiga rioya qilinishi, mehnatni muhofaza qilish qonun va me’yorlariga, texnika xavfsizligi, sanitariya va gigiyena qoidalari talablariga amal qilishlarini nazorat qiladi.
8. Mehmonxlarga xizmat ko`rsatish arafasida vujudga kelgan nizolarni bartaraf etish uchun choralar ko`radi.
9. Mijozlarni qoniqtirmagan xizmatlar asosida kelib chiqqan shikoyatlarni ko`rib chiqadi va mos tashkiliy-texnikaviy chora-tadbirlar ko`radi.
10. Mijozlarga xizmat ko`rsatishdagi kamchiliklar haqida tashkilot rahbariyatini ogohlantiradi, ularni bartaraf etish choralarini ko`radi.

III. Huquqlar

Mehmonxona ma’muri quyidagi huquqlarga ega:
1. Uning faoliyatiga bevosita bog`liq bo`lgan mehmonxona rahbariyati qaror loyihasi bilan tanishib chiqish.
2. Mazkur lavozim yo`riqnomasida nazarfa tutilgan ishlarni mukammalshtirish bo`yicha rahbariyatga takliflar kiritish.
3. O`z lavozimi doirasida o`zining rahbariga lavozim vazifalarini bajarish jarayoni bilan bog`liq bo`lgan, mehmonxona faoliyatidagi (bo`linmalardagi) yetishmovchiliklar haqida xabar beradi va ularni bartaraf etish uchun takliflar kiritadi.
4. O`z vazifasini bajarish uchun shaxsan yoki yuqori rahbarning topshirig`iga ko`ra mutaxassislar yoki xodimlardan ma`lumot va hujjatlar so`rab olish.
5. O`ziga yuklatilgan vazifalarni bajarish uchun barcha(alohida) bo`linma mutaxassislarini jalb qilish(agar tuzilmaviy bo`linmalarda nazarda tutilgan bo`lsa, agar nazarda tutilmagan bo`lsa unda direktor ruxsati bilan).
6. Mehmonxona rahbariyatidan o`z lavozim vazifalarini bajarish va huquqini ta`minlash uchun qo`llab quvvatlanishini talab qilish.

IV. Javobgarlik

Mehmonxona ma’muri quyidagilar bo`yicha javobgardir:
1. O`zbekiston Respublikasi amaldagi mehnat qonunchiligi doirasida, mazkur lavozim yo`riqnomasida nazarda tutilgan o`z lavozim majburiyatlarini bajarmaslik yoki lozim darajada bajarmaslik.

2. O`zbekiston Respublikasining ma`muriy, jinoiy va fuqarolik qonunchiligi doirasida o`zining faoliyati davomida amalga oshirgan noqonuniy hatti-harakatlarga.
3. O`zbekiston Respublikasining amaldagi mehnat va fuqarolik qonunchiligiga ko`ra yetkazilgan moddiy zararga.

KONSERJNING LAVOZIM YO`RIQNOMASI

1. Umumiy qoidalar

1.1. Konserj mutaxassis kategoriyasiga kiritiladi.
1.2. Malakasiga talablar: ish staji talablari qo`yilmagan holatda "Mehmonxona servisi" mutaxassisligi bo`yicha o`rta-maxsus bilim.
1.3. Konserj quyidagilarni bilishi shart:

- turizm sohasi va mehmonxona xizmatlari sohasiga aloqador O`zbekiston Respublikasi qonunlar va boshqa normativ hujjatlar;
- mehmonxonada xizmat ko`rsatish qoidalari;
- mehmonxona xonalari joylashuv rejasini;
- mehmonxona ishini, mehmonlarni qabul qilish va joylashtirishni tashkil etish;
- mehmonxona nomerlarini bronlash, qabul qilish, ro`yxatdan o`tkazish, joylashtirish va hisobdan chiqarish qoidalari va jarayonini;
- xizmat ko`rsatish standartlarini;
- orgtexnika vositlaridan foydalanish qoidalarini;
- xavfsizlik choralarini;
- xorijiy til;
- xalqaro etikaning asosiy normalarini;
- ichki mehnat tatioboti qoidalarini;

1.4. Konserj lavozimiga tayinlash va lavozimdan ozod etish Qabul qilish va joylashtirish bo`limi rahbarining tavsiyasiga ko`ra generalniy direktor tomonidan amalga oshiriladi.
1.5. Konsierj bevosita Qabul qilish va joylashtirish bo`limi menejeriga bo`ysunadi.
1.6. Qavatlar bo`yicha konserjga o`z vazifalarini bajarishida funksional majburiyatiga kiruvchi masalalarda hujjatlarga imzo qo`yish huquqi beriladi.
1.7. Konserj biror uzrli sabablarga ko`ra ishda bo`lmagan holatda(Mehnat safari, mehnat ta'tili, kasallik) uning vazifalarini belgilangan tartibda tayinlangan shaxs olib boradi. Ushbu shaxs mos ravishdagi huquqlarga ega bo`ladi va zimmasiga yuklatilgan vazifalarni bajarmaganligi yoki lozim darajada bajarmaganligi uchun shaxsan javobgar hisoblanadi.

2. Lavozimiga oid vazifalari

Konserj:

2.1. Mehmonlarni mehmonxona, ko`rsatilinadigan xizmatlar, mehmonxona hududida o`tkaziladigan tadbirlar haqida ma’lumot bilan ta’minlaydi.

2.2. Mehmonlarga yuqori saviyadagi xizmat ko`rsatilishini ta’minlashga erishishni qo`llab-quvvtlaydi.

2.3. Har kuni keluvchilar ro`yxatini nazorat qiladi, VIP kategoriya mehmonlarini ajratadi va bu haqida kerakli bo`linmalarni xabardor qiladi.

2.4. VIP mehmonlarga mo`ljallangan xonalarni tekshirilishini ta’minlaydi, kelgan mehmonlarni kutib oladi, ularni xonalariga kuzatadi, ularga mehmonxonada taqdim etiladigan xizmatlar haqida ma’lumot beradi.

2.5. Transport chiptalariga(avia, temiryo`l, avtobus, kruiz) buyurtmalar oladi va ularni bajaradi.

2.6. Pochtalarni qabul qiladi, ularni tekshiradi, saralaydi va mehmonlarning xonalariga yetkazilishini tashkillashtiradi.

2.7. Xabarlarni qabul qiladi, atalganligiga qarab axborotni aniq yetkazilishini ta’minlaydi.

2.8. Mehmonlardan mashina ijarasi uchun buyurtmalarni qabul qiladi, taksi chaqiruvi, farmoyish va haydovchilarning yo`l varaqalarini tayyorlaydi.

2.9. Teatr, sirklarga borish istagidagi mehmonlar uchun buyurtmalar qabul qiladi va bajaradi.

2.10. Ekskursiya va hordiq chiqarishga aloqador ma`lumotni olishda yordam beradi.

2.11. Mehmonlar iltimosiga ko`ra faksimil xizmatlarini ko`rsatadi.

2.12. Diqqatga sazovor joylar, muzeylar, ko`rgazmalar va boshqa bayramona tadbirlar haqida to`liq ma’lumot beradi.

2.13. Mehmon topshirig`ini bajaradi.

2.14. moliyaviy hisobot hujjatlarini to`g`ri olib borib, kassa operatsiyalarini bajaradi.

3. Huquqlari

Konserj quyidagi huquqlarga ega:

3.1. Mazkur lavozim yo`riqnomasida nazarda tutilgan vazifalarni bajarishda zarur bo`lgan ma`lumotlar va boshqa ma`lumotlarni tuzilmaviy bo`linmalardan so`rab olish.

3.2. Bo`ysinuvchilarning tartibni qoidalarni buzganligi aniqlanganda, darhol bu haqida korxona rahbariga aybdorlarni javobgarlikka tortish maqsadida aytish.

3.3. Tashkilot rahabrining roziligi bilan ma’muriy-xo`jlaik faoliyatiga konsultatsiya, qarorlarni, tavsiyanomalar va takiflarni tayyorlash uchun ekspert va mutaxassislarni jalb qilish.

3.4. Egallab turgan lavozimidagi huquq va majburiyatlarini aniqlovchi hujjatlar, lavozim vazifalarini baholash mezonlari bilan tanishish.

3.5. Lavozim yo`riqnomasida nazarda tutilgan ishlarni yaxshilash yuzasidan rahbariyatga ko`rib chiqish maqsadida takliflar kiritish.

3.6. Rahbariyatdan tashkiliy-texnik sharoitni ta’minlashni talab qilish va lavozim vazifalarini bajarish uchun belgilangan hujjatlarni rasmiylashtirish.

4. Javobgarlik

Konserj quyidagilarga javobgardir:

4.1. O`zbekiston Respublikasi amaldagi mehnat qonunchiligi doirasida, mazkur lavozim yo`riqnomasida nazarda tutilgan o`z lavozim majburiyatlarini bajarmaslik yoki lozim darajada bajarmaslik.

4.2. O`zbekiston Respublikasining ma`muriy, jinoiy va fuqarolik qonunchiligi doirasida o`zining faoliyati davomida amalga oshirgan noqonuniy hatti-harakatlarga.

4.3. O`zbekiston Respublikasining amaldagi mehnat va fuqarolik qonunchiligiga ko`ra yetkazilgan moddiy zararga.

4. Mehmonxona xizmatlari raqobatbardoshligi ko‘rsatkichlariga xodimlarning ta’siri

Katta mehnat sarfini talab qiladigan mehmonxonalarda insonlar uning eng muhim aktivi hisoblanadi. Binobarin, ularni boshqarish mazkur qudratli aktivlarni muvofiqlashtirish vazifasini bajaradi, korxonalarning boshqaruvi tizimi va uslubini rivojlantirish jarayoniga katta hissa qo‘shadi. Ko‘pgina mehmonxonalarda xodimlarni korxonaning yordamchi komponenti deb hisoblab, ularni boshqarishda tegishli darajada e’tibor berilmaydi. Ammo bu noto‘g‘ri, chunki mehmonxonalarda xodimlar korxonaning, pirovard mahsulotning ajralmas tarkibiy qismi hisoblanadi va buning uchun korxonalar mijozlardan haq oladi. Masalan, mehmonxonada mehmon nafaqat yashash, xavfsizlik, tozalik uchun, balki mehmonxona xizmatchilarining e’tibori uchun ham haq to‘laydi.

Turizm korxonalarining uzoq muddatli istiqbolida xodimlardan biznesning bosh strategiyasi sifatida foydalanishning samaradorligini oshirishga e’tibor kuchaymoqda. Turizm industriyasiga bag‘ishlangan chet el adabiyotlarida so‘nggi yillarda mehnat resurslari bilan bog‘liq jarayonlar, ular faoliyati oldida turgan muammolar, huquqlari va kelajagi haqida ko‘p yozilmoqda.

Mamlakatimizda bugungi kunda turizm sohasida 200 mingdan ortiq kishi mehnat qilmoqda. Xodimlarni boshqarishning tabiati biznesning samaradorligi va uning muayyan a’zolari yutuqlarini ham belgilashi lozim bo‘ladi. Ma’naviy muhitni, mehnatdan qanoatlanishni yaxshilash kabi his qilinmaydigan foydani ham hisobga olish kerak. Xodimlarni boshqarish xizmatining oqilona siyosati xodimlar hulq–atvori, malakasi va korxonaning samarali faoliyatiga ijobiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin.

Mehmonxona xizmatlarining raqobatbardoshligi ko‘rsatkichlariga xodimlarining ta’sirini tahlil qilishga harakat qilamiz(2.3-jadval). Zaruriy mutaxassislarni maqsadli ravishda izlash va ularni ishga jalb qilish zamonaviy kadrlar bozorining dolzarb masalalaridan biri bo‘lib qolmoqda. Hozirgi paytda turizm sohasida malakali kadrlar salohiyatini shakllantirishning murakkabligi quyidagilardan iborat bo‘lmoqda:

- mehmonxonalarda yangi vositalar va tizimlarni yaratib, yangilikni joriy eta oladigan

dasturlovchilar, tizimli administratorlar, innovatsion loyiha menejerlari kabi malakali mutaxassislar yetarli emas;

- g‘arb mijozlari uchun odatiy hisoblangan yuqori darajadagi servis ya’ni, xushmuomalalik, mas’uliyatlilik, jonkuyarlikning pastligi ham turizm va mehmonxona faoliyatini murakkablashtiradi.

2.3.- jadval

Mehmonxona xizmatlari raqobatbardoshligi ko‘rsatkichlariga xodimlarning ta’siri

Ko‘rsatkich-lar	Raqobatbardoshlik ko‘rsatkichlarining mazmuni	Xodimlarning xizmatlar raqobatbardoshligi ko‘rsatkichlariga ta’siri
Iqtisodiy	Xizmatlarning iste’mol narxi, qiymatida namoyon bo‘ladi.	Turistlar segmentiga qarab xodimlar xizmatlar narxini o‘zgartirishlari, bonuslar va chegirmalarga urg‘u berib xizmatlar sotuvini yaxshilashlari mumkin.
Tashkiliy	Xizmatlarning taklif etish sharoitlarini tavsiflaydi.	Xodimlar o‘zlarining mas’uliyatliligi, tashkilotchiligi, tashabbuskorligi bilan turistlarga xizmatlarni taqdim etish jarayonini tezlashtirishi, servis darajasini oshirishi mumkin.
Tasnifiy	Xizmatlarning ma’-lum bir turga man-subligini bildiradi.	Xodimlar turizm korxonasining tasnifiy xususiyatlariga mos keladigan xizmatlar darajasini ta’minlashlari mumkin.
Me’yoriy	Xizmatlarning standartlar, qoida-larga muvofiqligini ko‘rsatadi.	Xodimlar xizmat ko‘rsatish sohasi bo‘-yicha qabul qilingan me’yorlar, qoidalarga amal qilgan holda, turistlar ehtiyojlarini qondirishlari mumkin.
Konstruk-tiv	Xizmatlarning texnik ustunliklarini namoyish etadi.	Xodimlar taklif etiladigan xizmatlarning ustunlik jihatlariga urg‘u berib, uni turist uchun jozibador qilib ko‘rsatishi mumkin.
Ijtimoiy	Xizmatlarning shaxsiy, ijtimoiy guruh va umuman jamiyatning o‘ziga xosligiga muvofiq-ligini ko‘rsatadi.	Xodimlar xizmatlarni taklif etish jarayonida uni shaxsga, ijtimoiy guruhga va umuman jamiyatning o‘ziga xosligiga muvofiqligini ta’minlashlari mumkin.
Ergonomik	Xizmatlarning inson organizmi va ruhiyati xossalariga muvofiqligini ko‘rsatadi.	Xodimlar turistlarning birlamchi ehtiyojlaridan kelib chiqqan holda taklif etiladigan xizmatlarning xavfsizligini, qulayligini va boshqa jihatlar bilan inson organizmi va ruhiyati xossalariga muvofiqligini ta’minlashlari mumkin.

Mehmonxona sohasida xodimlarni boshqarish xususiyatlarining tahlili natijasida iqtisodiyotning hech bir yuqori daromadli tarmoqlarida shaxslararo munosabat mehmonxona biznesidagidek muhim rol o‘ynamasligi va aynan xizmat ko‘rsatish sohasida hanuzgacha kadrlarini boshqarishning optimal varianti ta’minlanmagan va xalqaro me’yorlarga to‘g‘ri keladigan zaruriy servis darajasini tashkil etish ham yo‘lga qo‘yilmaganligi ma’lum bo‘lmoqda.

Mehmonxona industriyasining rivojlantirilishi turli maqsadga ko‘ra barpo etilgan joylashtirish vositalari xizmatlari ko‘lami va turini kengaytirishga qaratilgan. Bu kabi yo‘nalishlarni rivojlantirish mehmonxona biznesi vakillari o‘z oldiga qo‘ygan muyyan maqsad va vazifalari natijasi hisoblanadi: ko‘rsatilinadigan xizmatlar raqobatbardoshligi darajasini oshirish, doimiy mijozlar ma‘lumotlar omborini yurutish.

Bu yerda eng muhim jabha maqsadli mijozlarning kutishlarini oqlaydigan, hattoki ortig‘i bilan qondiradigan xizmatlarni taklif etish hisoblanadi. Haridor doim xizmatning narxi va sifatining muayyan muvofiqligigiga erishishga harakat qiladi. Shuni qayd etish lozimki, xizmatlar haridori, tovarlar haridoriga qaraganda narxlarning yuqoriligidan kamdan kam hollarda shikoyat qiladi. Agar haridor tovar narxini oshirilgan deb topganda, u bu tovar yoki xizmatni harid qilmasdam ketib qoladi. Xizmatdan qoniqmaslik, o‘z navbatida bozor ulushidagi yo‘qotishlarga olib keladi. Aynan shuning uchun xizmatlar ishlab chiqaruvchilar imkoni boricha o‘zlarining maqsadli mijozlari ehtiyojlari va kutishlarini yuqori aniqlikda oydinlik kiritishlari kerak.

Xizmatlar bozorining ochiqlik darajasining ortishi va mehmonxona korxonalari orasida raqobatning keskinlashuvi ular oldiga xizmatlar sifati va mijozlar ko‘z o‘ngida xizmatlar jozibadorligini doimiy oshirib borish vazifalarini qo‘ymoqda. Iste‘mol va haridorlarni o‘zgartirayotgan omillar sifatni oshirish masalalarini oldingi planga chiqarmoqda. Sifat deganda iste‘molchiga qoniqish hissini paydo qiluvchi yoki kamchiliklarning bo‘lmasligi, mijozda qoniqish holatini kuchaytiruvchi xizmatning xossa va harakterli xususiyatlari tushuniladi.

Demak, sifat – bu, eng avvalo, xizmatdan qoniqish hissi, sifatli xizmat esa – bu mehmon talablariga javob beradigan xizmatdir. Sifat darajasi, o‘z navbatida mijozning mehmondorchilik tashkilotlarida real va xohlangan xizmat ko‘rsatish borasidagi ta‘assurotlarining qanchalik muvofiq kelish darajasidan kelib chiqadi .

Mehmonxona korxonalari uchun potensial mijoz sifat deganda nimani tushunishi hal qiluvchi rol o‘ynaydi, yoki ular uchun iste‘molchilarning qiyofasi muhim hisoblanadi.

Iste‘molchi xizmat sifatini baholashda unga ko‘rsatilgan xizmatni, o‘zi olishni xohlagani bilan taqqoslaydi. Kutiladigan xizmat kutiladigan sifatni namoyon etadi va iste‘molchilarning individual norma va istaklari, kutganlari haqida obyektiv ta‘assurotlar yoki boshqa chog‘ishtirish standartlari bilan bog‘lanishi mumkin.

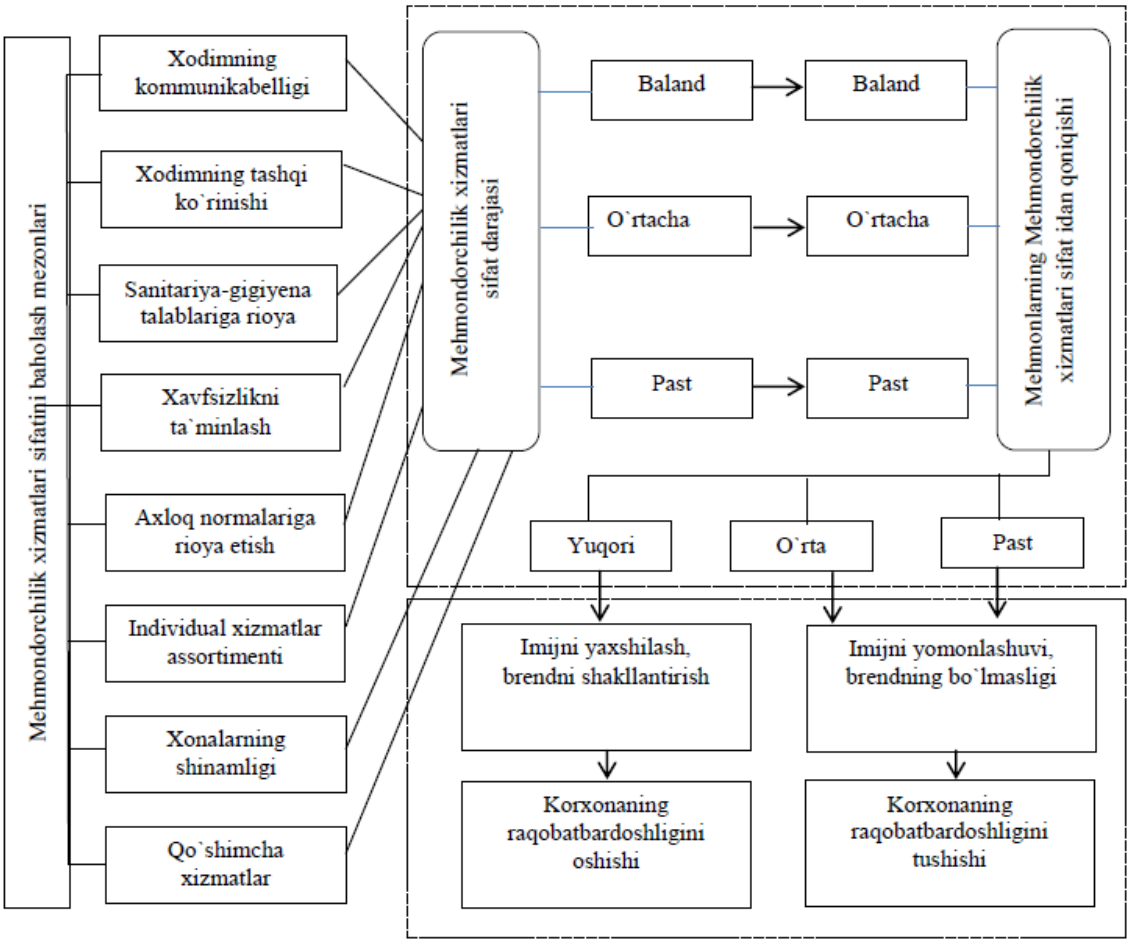
Sifat bahosi shu kabi xizmatlarni ishlab chiqaruvchilarga murojaat etish, xizmat haqida bilish, bozor kommunikatsiyalari (reklama e‘lonlari, OAV, kataloglar, iste‘molchining shaxsiy istagi va ishlab chiqaruvchining obro‘yiga bog‘liq bo‘ladi. Iste‘mol qilinayotgan xizmat his etiluvchi sifat sifatida saralangan idrok qilish, moslashish hamda idrok qilinayotganlarni tuzatuvchi ta‘sirlariga bo‘ysungan.

Oxirgi yillarda O‘zbekistonga tashrif buyuruvchi xorijiy sayyohlar soni ortib bormoqda hamda mahalliy sayyohlar uchun ―Ozbekiston bo‘ylab sayyohat qil‖ hamda ―Buxoro bo‘ylab sayohat qil‖ dasturi asosida tashkil

etilib kelinayotgan sayohat aksiyalarining amaliyotga tadbiq etilishi iqtisodiyotning mehmonxona sohasi vakillari uchun mavsumsiz paytlarda ham o‘rinlarni band qilish imkonini bermoqda. Bunday holat mehmonxnona korxonalari orasida raqobatning bir muncha kuchayishiga sabab bo‘lmoqda, bu esa o‘z navbatida raqobatdagi ustunlikka erishishga istakni kuchaytirib xizmatlar sifatini yaxshilashga muhim turtki bo‘lmoqda. Milliy mehmonxona xizmatlari bozorida xizmatlar assortimenti va narx siyosati mos ravishda bir xil bo‘lganligi uchun, raqobatdagi bosh ustunlik bu raqib mehmonxonalarga qaraganda ancha yuqori darajadagi sifatli xizmatni taqdim etish hisoblanadi.

Mehmonxona xo‘jaligi korxonalarining raqobatbardoshligiga sifatning ta‘sir etishining ko‘rinishi 2.1-rasmda ko‘rsatilgan.

Sifat tushunchasini hosil qiluvchi asosiy omil, bu turli talablar va shinamlikni o‘zidan kelib chiqib tushunadigan mehmonlarning ehtiyojlarini to‘liq qondirish hisoblanadi. Masalan, rossiyaliklar yaxshigina mini-bar va turli tuman ichimliklar va xohlagan tabga mos bo‘lgan gazaklarni taklif etuvchi xizmat ko‘rsatishning keng tizimi mavjud mehmonxonalarni shinam deb hisoblashadi. Amerikaliklar esa, kokteyl ichimligini tayyorlash uchun joy ajratish ko‘zda tutilgan, xohlagan vaqtda muz bo‘laklari mavjud, shuningdek xavsizlikning samarali tizimi ishlayotgan xonalari bo‘lgan mehmonxonalarni shinam deb bilishadi.



2.1-rasm. Mehmonxona xo‘jaligi tomonidan ko‘rsatilgan xizmatlar sifatining raqobatbardoshlikka ta’siri

Yevropaliklar sanuzel va ovqatlantirish korxonalarining turli xildaligiga asosiy e‘tibor qaratishsa, yaponiyaliklar mehmonxonada mahalliy tilni bilmasdan to‘g‘ri yo‘nalish olish imkonini beruvchi zarur ma‘lumotni tezgina olish va piktogrammalar tizimi(maxsus ramziy belgi va rasmlar)ning va sharqona oshxonaga ega restoranning mavjudligini muhim deb hisoblashadi. Xizmat sifatini baholash mushkuldir, chunki maxsulotdan farqli ravishda xizmatlar xususiyatiga sezilmaslik, ishlab chiqarish va iste‘molning ajralmasligi, sifatning o‘zgaruvchanligi va saqlanmaslik xosdir.

Mehmondorchilik xizmatlari darajasi bir nechta me‘zonlar asosida aniqlanadi: xodimning tashqi ko‘rinishi, maxsus ish kiyimining bo‘lishi, ishchilarning shaxsiy gigiyenasi va turmagi, mijozlar muloqot qilganda xodimlar tomonidan odob-axloq qoidalariga amal qilinishi va korporativ etika, xonalar, xollar, restoran va boshqa jamoat joylarida tozalik va tartibni talab qiluvchi sanitariya gigiyena talablariga rioya etish, bino interyerini jihozlash va bezashda tabiiy materiallar va gullardan foydalanish; xonalarning shinamligi; mehmonxonada tunovchilarni qo‘riqlash va ular xavfsizligini ta‘minlash; mehmon istagi bo‘yicha individual va qo‘shimcha xizmatlar assortimenti.

Mehmonxona xizmatlarini 1-rasmda keltirgan me‘zonlar bo‘yicha baholash ko‘rsatilinayotgan xizmatning darajasini belgilab olish, oqibatda esa mijozning – xizmat iste‘molchisining qoniqish darajasini aniqlash imkonini beradi.

Taqdim etilayotgan mehmonxona xizmatlarining yuqori, o‘rta yoki past darajadasi mijozda mos ravishda qoniqish darajasini shakllantiradi: yuqori, o‘rtacha yoki past.

Mijozlarning mehmonxona xizmatlari bilan yuqori darajada qoniqishi mehmonxona imijiga ijobiy ta‘sir o‘tkazadi, uning brendini shakllanishiga olib keladi. Agar brendni, aniq xizmatning ijobiy ruhiy assotsiatsiatsiyalariga asoslangan korxona obro‘sini ko‘rsatuvchi tushuncha sifatida qarab chiqsak, unda brendni shakllantirish va mehmonxonaning imijini oshirish faqatgina iste‘molchilarning taqdim etilgan xizmatlardan yuqori darajada qoniqqandagina amalga oshadi, deb xulosa qilish mumkin.

Zamonaviy mehmonxona xizmatlari bozori nuqtayi nazaridan, shu bozorda faoliyat yuritayotgan korxonaning raqobatli pozitsiyasi ko‘p holatlarda kuchli brendning mavjudligi bilan baholanadi, shu o‘rinda brend pozitsiyalash va rivojlantirish ustida doimiy ishlash muhimligini talab qiladi. Kuchayib boruvchi raqobat, bir xil narxdagi segmentda mehmonxona analogik xizmatlarining turli tumanligi mehmonxona korxonalarini qo‘shimcha raqobatda ustunliklarga erishish yo‘llarini yaratishga majbur etmoqda, bulardan biri esa kuchli brendni yartishdir. O‘rtacha va past darajadagi qoniqish mehmonxona korxonasi imijini pasaytiradi va ijobiy emotsional asostsiatsiyalarni vujudga keltirmasdan, ko‘rsatilgan xizmatlarning brendini shakllanishini ta‘minlamaydi.

Mehmonxona xizmatlarini sifatining yakuniy iste‘molchilari – xizmatning haridorlari foydalanilagan xizmatning sifatiga obyektiv va xolis baho beruvchi hakamlardir. Shu nuqtai nazardan kelib chiqib shuni ta‘kidlash mumkinki, har bir mehmonxona xo‘jaligi xizmat sifatining hozirgi ahvolini aniqlashi, mijozlarning istak va talablari qay darajada qondirilayotganini aniqlash aynan mijozlarning xizmatdan qoniqish darajasi negizida baholash ko‘rsatkichlarni ishlab chiqish zarur hisoblanadi. Juliet M. Getty and Robert L. Getty tunash sifati indeksi ko‘rsatkichlari ishlab chiqilgan bo‘lib, bu baholash usulidan mehmonxonada sifatni boshqarish bo‘limi mas‘ullari yoki mehmonxonaning bronlash va xizmat ko‘rsatish bo‘limi menejerlari o‘z faoliyatini obyektiv baholash imkoniga ega bo‘ladilar(2.2 -jadvalaga qarang)

Statistik ma‘lumotlar yig‘ilganidan keyin tunash sifati indeksi bahosi (TSI) hisoblab chiqiladi. Javoblarning 1/3 qismi salbiy bo‘lganda baholash natijasi pastligini, agar savollarning 2/3 va undan ortig‘i ijobiy bo‘lganda tunash sifati indeksi yuqori deb hisoblashga asos bo‘ladi.

Ko‘rsatkichlarning yaroqliligi va ishonchliligi ko‘rib chiqilganda tadqiqotchilar TSI bilan qoniqish o‘rtasida bog‘liqlikni kashf etishdi. Qoniqishni hisob-kitob qilishda mijozlarga berilgan quyida keltirilgan 3 ta savoldan foydalanildi:

1. Siz tunayotgan mehmonxonani do‘stingizga tavsiya qilgan bo‘lardingizmi?

2. Mehmonxonada yashashingiz davomida biror muammoga duch keldingizmi?

2.2 -jadval

26 ko‘rsatkichdan iborat tunash joyi sifati

Kattalik	O‘lchov birligi
Seziluvchanlik	1. Mehmonlarni qabul qilish stolining vizual jozibadorligi 2. Xodimlarning toza va ozoda yuniformaga ega 3.Retoran atmosferasining yoqimliligi 4. Do‘konlarning yoqimli va jozibali bo‘lishi 5. Tashqaridagi choratrof maftunkor bo‘lishi 6. Mehmonxona charog‘on va yetarlicha yoritilgan bo‘lishi 7. Mehmonxona ichki va tashqi ko‘rinishi yaxshi holatda saqlangan 8. Mehmonxonaning toza-ozodaligi
Ishonchlilik	9. Xonani band qilish samarali amalga oshirildi 10. Xonaning va‘da berilganidek tayyorligi 11. Televizor, radio, konditsioner, chiroqlar, va boshqa mexanik jihozlar soz holdaligi 12. Men to‘laganimga mos xonaga ega bo‘ldim.
Hozirjavoblik	13. Xodimlarning mijozlar talablariga tezgina javob qaytarishi 14. Mehmonxona haqidagi ma‘lumot risolasi berilganligi 15. Xodimlar savollarga javob berishga tayyor edi 16. Xodimlar muammomni hal etishga tezgina kirishishdi 17. Xona xizmati darhol ko‘rsatildi
O‘z-o‘ziga ishonch	18. Xodimlarning mahalliy diqqatga sazovor joylar haqida bilishi 19. Xodimlarning mehmonlar

	bilan hurmat bilan murojaat etishi 20. Xodimlarning mehmonlar savollariga xushmuomalalik bilan javob qaytarishi 21. Mehmonxona yon atrofi xavfsizligi 22. Mehmonxona anjomlari qulay tarzda joylashtirilgan
Kommunikatsiya	23. Hisobga kiritilgan to‘lovlar aniq qilib tushuntirilishi 24. Mehmonlarni qabul qilish stolida bo‘linmagan e‘tibor qaratilishi 25. Bronlash bo‘limi xodimining alohida mijoz alohida ehtiyojlarini aniqlashga urunishi 26. Xodimlar tomonidan mehmon ehtiyojlarini oldindan aniqlanganligi

3. Agar javobingiz ha bo‘lsa, muammo qoniqtirgan darajada hal etildimi?

Shunday qilib, yuqorida aytilganlarni yakunlab, shunday xulosa qilish mumkinki, mehmonxona xizmatlari bozorida raqobatning kuchayib borishi va mijozlarning – mehmoxona xizmatlari iste‘molchilari talabi va ehtiyojlarining o‘sish tendensiyasi ularni raqobatbardoshlikni oshirish hisobidan raqobatdagi pozitsiyasini mustahkamlash yo‘llarini izlab topish uchun zarurat tug‘dirmoqda. Taqdim etilayotgan xizmatlarning takrorlanmasligi hisobidan mehmonxona xo‘jaligi korxonalari raqobatdagi ustunlik bo‘lib ko‘rsatilinayotgan mehmonxona xizmatlarining sifati hisoblandi, chunki mehmoxona faoliyatining aynan shu yuqori darajasi mijozlarning xizmatlardan yuqori darajada qoniqishlarini ta‘minlaydi, korxonaning imijini yaxshilaydi, taqdim etilgan xizmatlarning brendini shakllantiradi.

Olingan natijalar asosida berilgan takliflar mehmonxona xo‘jaligi rahbar va menejerlariga mo‘ljallangan.

5. Mehmonxonalarda mehnat samaradorligini oshirish.

Turizm va mehmonxona faoliyati – bu barcha davlatlarning ijtimoiy, madaniy, ma‘rifiy, iqtisodiy sohalariga hamda ularning halqaro iqtisodiy munosabatlariga bevosita ta‘sir qiladigan faoliyat turidir.

Mehmonxona industriyasining jamiyatga va turizmni rivojlantirishga ta‘siri kuchayib borayotgani bois uning samaradorligini tadqiq etish zarurati vujudga keladi. Mehmonxona industriyasida menejmentning samarasiga to`g`ri baho berish mehmonxonalarning hozirgi holati va rivojlanish tamoyiliga faol ta‘sir qilish, ularning hajmini belgilab berish, boshqarilmaydigan hodisalar va

jarayonlarni kuzatish, mehmonxonalar va ularning tarkibiy bo`linmalarini rivojlantirishni farazlash va rejalashtirish imkonini beradi.

Ammo shuni nazarda tutish kerakki, iqtisodiyotning boshqa tarmoqlaridan samaradorlikni aniqlashning ma‘lum usullarini ko`r-ko`rona ko`chirishning ma‘nosi yo`q. Mehmonxonalarning o`ziga xosligiga asoslanib, uning samaradorligini aniqlash uchun nimalarni hisoblash zarurligini aniq bilib olish lozim. Chunki mehmonxona industriyasining samarasi yo mehmonxonaga keluvchi turistlar soni bilan, yoki o`ziga xos mahsulot ishlab chiqaruvchi turizm tijorat bo`linmalari faoliyatining hajmi bilan aniqlanadi.

Mehmonxona industriyasi faoliyatining keng doiradagi turlarini o`z ichiga oladi va uni faqat dam olish bilan bog`liq hodisa sifatidagi an‘anaviy tasiy tasavvur doirasidan chetga chiqadi, shu sababli uning samarasiga ancha sodda va kam mehnat talab qiladigan sanoat uchun xos bo`lgan takliflar nuqtai nazaridan emas, balki iste‘molchining alohida turining talablari nuqtai nazaridan qaramoq lozim.

Boshqa tarmoqlarda tijorat korxonalari tovar ishlab chiqarish va xizmat bilan shug`ullanadi. Lekin, mehmonxona industriyasini faqat tovarlar (xizmatlar) ishlab chiqarishdan iborat deb bo‗lmaydi, chunki faoliyatning bu turi ishlab chiqariladigan tovar (xizmat)ning qandayligiga qarab emas, ko`proq turizm mahsuloti iste‘molchilarining xususiyatlari va miqdoriga qarab aniqlanadi. Demak mehmonxona industriyasining samarasi uning har qanday mahsulotining pirovard iste‘molchisiga bog`liq, bu ko`p darajada iste‘molchining qandayligiga va kamroq darajada mahsulot turiga bog`liq.

Mehmonxona mahsulotining iste‘molchisi samaradorlikning mahim elementi ekanligini aniqlab, uning puli mehmonxona tovariga yoki xizmatiga almashtirilishini ko`zda tutamiz, bu esa «mehmonxona harajatlari»ga olib keladi. Har qanday harajat tarmoq faoliyatining samarasiga bevosita ta‘sir qiladi. Shu sababli, turizm harajatlariga tegishli ma‘lumotlar mehmonxona xo`jaligini boshqarish asosiga qo`yilgan eng muhim jihat hisoblanadi. Undan mehmonxona industriyasining milliy iqtisodiyot va mehmonxona industiyasining turli sektorlariga ta‘sirini kuzatish va baholash uchun foydalaniladi.

Menejment samarasi inson faoliyatining turli sohalarini qamraydi. Ishni samarali yuritish, natijali, unumli ishlashni bildiradi. Samaradorlik maqsadga qarata ta‘sir qilishga o`xshashdir. Shuning uchun, u boshqaruv tusida bo`lib, qo`yilgan maqsadlarga erishish darajasini aks ettiradi. Demak, samaradorlikni natija va maqsadning yoki natija va uni olishga harajatning nisbati deb qarash kerak.

Mehmonxona xo`jaligini boshqarish ham ana shunga asoslangan. «Mehmonxona industriyasi» tushunchasi birlashtiradigan barcha kichik tizimlarning samarali ishlashi to`g`risida bormoqdaki, bozor iqtisodiyotida boshqaruvchi tizim uning samarali ishlashini ta‘minlaydi. Shuning uchun ham, turizmda menejmentning samaradorligi deganda bu tarmoqdagi har bir tashkiliy-xo`jalik bo`g`inning muvaffaqiyatli ishlashi va rivojlanishini ta‘minlaydigan boshqaruvni tushunmoq kerak.

Turizmning muhim unsuri (elementi) – mehmonxona industriyasining iqtisodiy boshqaruv sohasiga boshqaradigan ta‘sir o‗tkazishning mohiyati mehmonxona faoliyatining harajatlarini eng kam miqdorga keltirishdan iborat. Oldin kelishib olganimizdek, harajatlarni aniqlash turizmda iste‘molni aniqlash bilan uzviy bog`liq.

Iqtisodiy samarani miqdoriy ifodalash – uni pul bilan baholash mumkin bo`lsa, ijtimoiy sohadagi umumiy va xususiy ko`rsatkichlarni o`lchash juda qiyin yoki o`lchab bo`lmaydi. Gap avval xodimlarni qanoatlantirish va ularning ichki va tashqi muhitga moslashish qobiliyati to`g`risida bormoqda. Shu tariqa firma o`z xodimlarining faoliyatini, axloqini, ijtimoiy muhitni integratsiyalash orqali bu xodimlarning mehnat salohiyatidan samarali foydalanish, ularning o`rtasidagi o`zaro ishonchni mustahkamlash va boshqa omillar hisobidan o`z maqsadiga erishadi. Ijtimoiy samaradorlikni bu va boshqa jihatlari boshqa kurslarda o`rganiladi.

Mehmonxona industriyasi menejmentiga nisbatan ikki jihatni ko`rib chiqish maqsadga muvofiqdir. Ijtimoiy samaradorlikka talablarning ko`p qismi mehnat resurslarini boshqarish tizimi bilan bog`likligi sababli menejmentning asosiy vazifasi yaxshi mehnat sharoitini yaratish va o`z xodimlarini professional rivojlantirish, ularning ishdagi mavqeini boshqarish hisobiga bu xodimlarning turmush darajasini oshirishni ta‘minlaydigan samarali turizm tuzilmasini barpo etishdan iborat.

Ma‘lumki, butun boshqaruv jarayoni (axborot harakati va boshqaruvga doir qarorlar qabul qilish) ma‘lum tashkiliy tizim doirasida kechadi. Shuning uchun, samarali tashkiliy tuzilmani shakllantirishni biz ikki jihatdan – bir tomondan umuman turizmni boshqarishning tashkiliy tuzilishining samaradorligi belgilarini aniqlashga nisbatan va ikkinchi tomondan unda qabul qilinadigan boshqaruvga oid qarorlarning samaradorligiga nisbatan ko`rib chiqamiz. Shuni nazarda tutish lozimki, boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi bilan boshqaruv faoliyati natijalari o`rtasida o`zaro bog`liqlikni izlash qiyin.

Mutloq ko`pchilik hollarda tashkiliy tuzilma samaradorligi boshqariladigan obyekt faoliyatining ko`rsatkichlari orqali baholanadi. Bu yo`nalishdagi barcha ishlar tashkiliy tuzilmani loyihalash yoki takomillashtirish chog`ida uning rivojlanishining sifat ko`rsatkichlarini hamda unga qo`yiladigan talablarni hisobga olishdan iborat bo`ladi. Bu talablarni quyidagi tarzda bayon qilish mumkin:

- ishda takrorlash va mavoziylikni tugatish;
- firma va korxonalarni yiriklashtirish va ularning faoliyat zonasini belgilab qo`yish;
- boshqaruv vazifalarini darajalar va tashkiliy-xo`jalik bo`g`inlari bo`yicha ixtisoslash va bir xil qilish;
- boshqaruv apparatini qisqartirish va arzonlashtirish;
- tashkiliy tuzilmaning tejamliligi, barqarorligi, moslashuvchanligi va ishonchliligi.

Bu talablarni hisobga olish mehmonxona xo`jaligini boshqarishning samarali tuzilmasini loyihalash imkonini beradi, to`g`ri boshqaruv qarorlari uning natija keltiradigan omillaridir.

Boshqaruv samaradorligini oshirish yo`llari. Firmalar faoliyati samaradorligiga xodimlarni boshqarish nuqtai nazaridan quyidagicha erishiladi:

-xodimlarni to`g`ri tanlash;

-korxona maqsadlarini ro`yobga chiqarish uchun maqbul xodimlar tarkibini saqlash;

-barchaga maqbul bo`lgan ish haqi va mehnatni rag`batlantiruvchi usullarni qo`llash va mehnat jamoasining har bir a‘zosini maxsus himoya qilish bo`yicha sezilarli tadbirlar qo`llash;

-xizmatchilarni boshqaruvga jalb qilish.

Xizmatchilarni boshqaruvga jalb qilish uchun har bir xizmatchi e‘tiboriga bajarilishi lozim bo`lgan vazifalar va ularni bajarish uchun javobgarlikning ayrim qismigina emas, balki ularning to`la hajmi havola etilishi zarur. Ma‘lum vaqt o`tishi bilan aniq reja tuzilgach, ishlab chiqilgan vazifalarni xodimlarga, ularning qobiliyatlaridan kelib chiqqan holda taqsimlash zarur. Vazifalar va mas‘uliyat uzoq muddatga berilishi kerak va rahbar kundalik, hammaga ma‘lum ishlarga faqat ayrim hollardagina aralashishi mumkin. Zarurat tug_ilganda rahbar maslahat berishi mumkin, Barcha xodimlar korxonada ro`y berayotgan barcha muhim voqea- hodisalar to`g`risida uzluksiz ravishda ma‘lumot olishlari kerak.

Korxona xodimlari mansabiga xodimlar boshqaruvining eng muhim ijtimoiy-iqtisodiy natijasi sifatida qarash lozim. Xodimlarning professional o`sishini rejalashtirish xodimlar boshqaruvi tizimidagi eng muhim bo`g`in bo`lib, u ko`pgina boshqa qismlardan tuzilgan. Bularga kadrlar tanlovi, ularni kasbga yo`naltirish va ko`niktirish, ish joylariga taqsimlash, xodimlarni o`qitish, ularning mehnat faoliyatini baholash va buning asosida mansabga ko`tarish yoki tushirish va boshqalar kiradi.

Nazorat uchun savollar:

1. Xodimlarni boshqarish tizimlari qanday tarkibiy elementlardan tashkil topgan?
2. Hozirgi zamon korxonalarida xodimlarni boshqarish vazifalariga nimalar kiradi?
3. Sizningcha mehmonxonalarda va boshqa turizm korxonalarida mutaxassislarga bo‘lgan talab qanday ahvolda?
4. Xizmatlar raqobatbardoshligi ko‘rsatkichlariga nimalar kiritiladi?
5. Mehmonxonada xodimoar mehnat samaradorligini oshirishning qanday usullarini ayta olasiz? Fiqrlarizni asoslab bering.

3-Mavzu. Mehmonxonalarda kadrlarni rejalashtirish

Reja:

1. Kadrlarni rejalashtirish mohiyati, maqsad va vazifalari.
2. Kadrlar bilan ishlashning tezkor rejasi. .
3. Mehmonxonalarda nomzodlarning zaruriy bilim, malakasi va koʻnikmasiga qoʻyilgan talablar.
4. Mehmonxona va boshqa turizm korxonalari uchun kadrlarni optimal tanlash.

Tayanch soʻz va iboralar: *qadrlarni rejalashtirish, tezqor reja, xodimlar tarqibini shakllantirishning manbalari, xodim bilimi, koʻnikmasi va malakasi, optimal tanlov, boshqaruv xodimlari, kadrlar qoʻnimsizligi, boshlangʻich va ikkilamchi koʻnikish*

1. Kadrlarni rejalashtirish mohiyati, maqsad va vazifalari

Fan-texnika taraqqiyoti va bozor iqtisodiyotiga oʻtish bilan bogʻliq, tashkiliy yangiliklarning joriy etilishi mehnat sharoitini yaxshilash bilan bir qatorda insonning bilim darajasi va ruhiyfiziologik imkoniyatlariga yangi talablar qoʻydi.

Bu, oʻz navbatida, yuqori malakali kadrlarga va ishlab chiqarishning ruhiy-fiziologik talablariga javob beradigan kadrlarga boʻlgan tanqislikni oshirdi.

Kadrlarni rejalashtirish shundan iboratki, u odamlarga zarur vaqtda va kerakli miqdordagi ish oʻrinlarini ularning qobiliyatlari, mayllari va ishlab chiqarish talablariga muvofiq taʼminlashni vazifa qilib qoʻyadi. Ish oʻrinlari unumdorlik va asoslash nuqtai nazaridan ishlovchilarga oʻz qobiliyatlarini eng maqbul tarzda rivojlantirish, mehnat samaradorligini oshirish imkonini berishi, insonga xos mehnat shart-sharoitlarini yaratish va mehnat bilan bandlikni taʼminlash talablariga javob berishi lozim.

Kadrlarni rejalashtirish tashkilot manfaatlari nuqtai nazaridan ham, uning xodimlari manfaatlarini koʻzlab ham amalga oshiriladi. Tashkilot uchun kerakli vaqtda, kerakli oʻrinda, zarur miqdorda hamda tegishli malakaga ega boʻlgan xodimlarga ega boʻlish muhimki, ular ishlab chiqarish vazifalarini hal qilish, uning oʻz maqsadlariga erishishi uchun zarur boʻladi. Kadrlarni rejalashtirish ancha yuqori mehnat unumdorligini qoʻlga kiritish va ishdan qoniqish hosil qilish uchun shart-sharoitlar yaratib berishi lozim. Odamlarni – birinchi navbatda, oʻz qobiliyatlarini rivojlantirish uchun shart sharoitlar yaratib berilgan, yuqori hamda doimiy ish haqi olib turish kafolatlangan ish oʻrinlari jalb

qiladi. Tashkilotdagi barcha xodimlarning manfaatlarini hisobga olish kadrlarni rejalashtirish vazifalaridan biri hisoblanadi.

Shuni yodda tutish kerakki, kadrlarni rejalashtirish tashkilotdagi umumiy rejalashtirish jarayoniga qoʻshilib ketgan taqdirdagina samarali boʻladi.

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

2. Kadrlar bilan ishlashning tezkor rejasi

Kadrlar bilan ishlashning tezkor rejasini ishlab chiqish uchun maxsus tayyorlangan anketalar yordamida *quyidagi axborotlarni to‘plash zarur:*

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

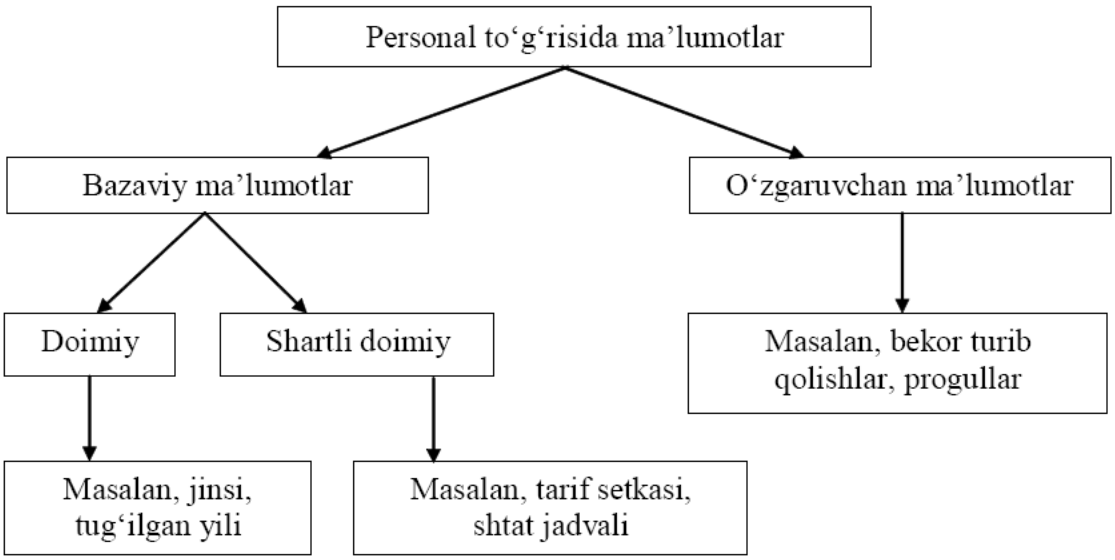
— personalning tuzilishi to‘g‘risidagi ma’lumotlar (malakasi, jinsi, yoshi, millati, nogironlar, ishchilar, xizmatchilar, malakali ishchilar va shu kabilarning salmog‘i);

— kadrlar qo‘nimsizligi;

— bekor turib qolishlar, kasallik natijasida vaqtning bekor sarf bo‘lishi;

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

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



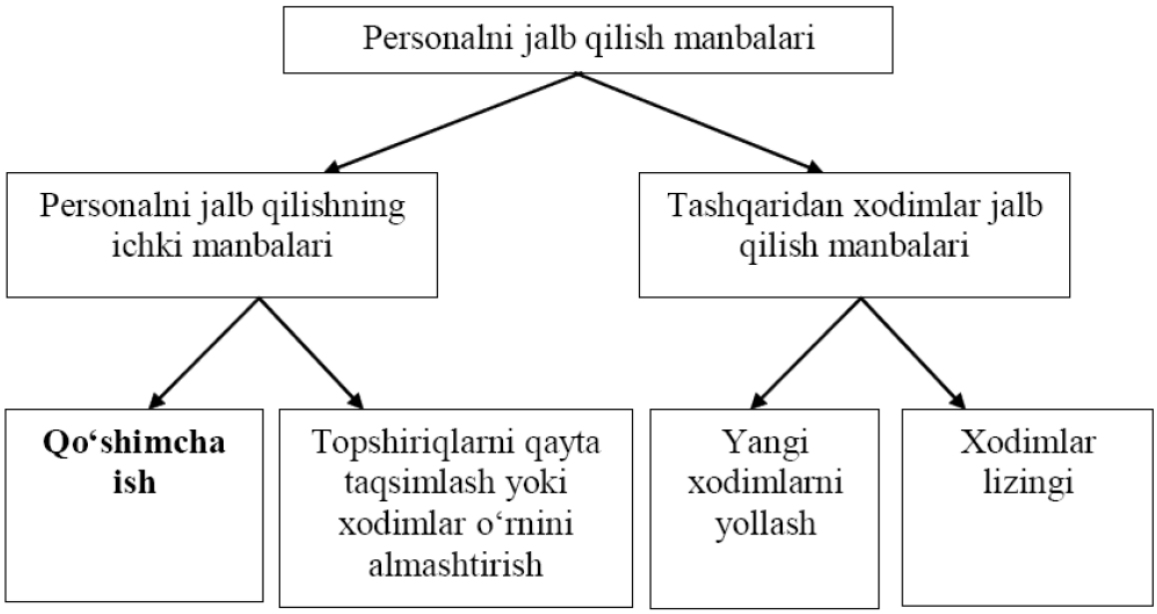
***3.1-chizma*. Personal to‘g‘risidagi ma’lumotlarning tuzilishi**

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

Ko‘nikishning ikki yo‘nalishi ajratib ko‘rsatiladi:

— boshlang‘ich ko‘nikish, ya’ni kasb faoliyati tajribasiga ega bo‘lmagan yosh kadrlarning moslashuvi (odatda, mazkur holatda gap o‘quv yurtlari bitiruvchilari haqida boradi);

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



***3.2-chizma*. Personalni jalb qilish manbalari chizmasi**

Kadrlar zaxirasini shakllantirish manbalari quyidagilardir: malakali mutaxassislar; bo‘linmalar rahbarlarining o‘rinbosarlari; quyi bo‘g‘in rahbarlari; ishlab chiqarishda ishchi sifatida ishlab kelayotgan diplomli mutaxassislar.

Tashkilotlarda kadrlar zaxirasi guruhiga tanlab olish va kiritishning muayyan tartibi vujudga kelgan. *Bular quyidagilardan iborat:*

— nomzodlarni tanlab olish 35 yoshgacha bo‘lgan mutaxassislar orasida raqobat asosida o‘tkaziladi. Bunda nomzodlar amaliy ishda o‘zlarini ijobiy jihatdan namoyon qilishgan va oliy ma’lumotli bo‘lishlari kerak; bu to‘g‘risidagi qarorni maxsus komissiya qabul qiladi va bu qaror tashkilot bo‘yicha buyruq bilan tasdiqlanadi;

— har bir xodim (stajer) uchun stajirovka rahbari (asosiy) va stajirovkaning har bir bosqichi rahbari tasdiqlanadi. Ular har bir bosqichdagi stajirovkaning yakka tartibdagi rejasini tuzib chiqadilar;

— kadrlar zaxirasiga kiritilgan stajorlarning rahbarlari stajorning xizmat-kasb jihatidan ko‘tarilish tizimi bosqichlarini muvaffaqiyatli o‘tganligi uchun moddiy jihatdan rag‘batlantiriladilar;

— stajorga uning egallab turgan yangi lavozimiga mos keladigan lavozim maoshi belgilanadi, lekin, bu maosh oldingisidan yuqori bo‘ladi. Shu bilan birga, unga mazkur lavozim uchun ko‘zda tutilgan moddiy rag‘batlantirishlarning barcha turlari tatbiq etiladi.

3. Mehmonxonalarda nomzodlarning zaruriy bilim, malakasi va ko‘nikmasiga qo‘yilgan talablar.

Dunyo servis xizmatlari ko`rsatish sektorida ovqatlantirish xizmatlarining yildan yilga yuksalib borayotganligi bir tomondan Yer sayyorasida aholi sonining soniya sari ortib borayotganligi bilan harakterlansa, boshqa tomondan esa insonlarning ijtimoiy foydali mehnat, biznes faoliyatiga tobora bog`lanib qolayotganligi hamda boshqa turmush sharoitlar, subyektiv sabablarga ko`ra uydan tashqarida taomlanishga bo`lgan tabiiy tendensiyalarni keltirib chiqarmoqda.

Bu tendensiyalardan farqli o`laroq prof. I. Ivatov ovqatlanishga bo`lgan birlamchi ehtiyojdan ko`ra uning ma`naviy, hordiq chiqarishni ta’minlash xususiyatlariga e’tibor qaratib shunday deb aytadi: “Insonlar yemoq, ichmoq kabi ehtiyojlardan ziyoda ko`proq ma`naviy ya’nio`zlariga ko`rsatilgan xizmat, muomala, xushfe`llik kabi personal servislaridan mamnun bo`lishni maqsad qilib qo`yadilar. Shuning uchun ham insonlar bilan bo`lgan muloqot ovqat sifati va dekoratsiyadan ham muhimroqdir. Restoran faoliyatini davomli qilish uchun birinchidan professional personalga ehtiyoj bordir”[57, 4-5 b.].

Hozirda ovqatlantirish muassasalarida ishni tashkil etishda muvaffaqiyatga erishishning muhim omillardan hisoblangan restoranning rivojlangan moddiy texnik bazasidan tortib toki me`moriy yechimlarigacha, taomlarning sifati va mazasining takrorlanmasligi, shuningdek, eng asosiysi ofitsiant-xodimlarning tanlash va ishga jalb etishga ham bog`liqdir. Hech shubhasiz shu narsa ma`lumki, restoran, kafe, bar va boshqa umumiy ovqatlanish muassalariga (o`z-o`ziga xizmat ko`rsatish tartibi o`rnatilgan obyektlar bundan mustasno) kirib kelayotgan mijozni ofitsiant tomonidan bevosita kutib olinishi, o’tirishga taklif etgandan so’ng menyuning taklif etilishi va buyurtma qilingan taomlarning keltirilishi va xo`randalar bilan hisob-kitob ishlarini amalga oshirilgandan so`ng uni kuzatishga qadar bo`lgan jarayonlarda mijoz-ofitsiant o`zaro aloqasi vujudga keladi. Bu aloqa o`z navbatida mijoz-ofitsiant o`rtasidagi komunikatsiyaning ijobiy yoki salbiy tus olganligiga qarab muayyan restoranning ovqatlantirish xizmatlari bozorida tegishli segmentining oshib borishi, yoki kamayishiga sabab bo`luvchi omillardan biri sanaladi. Chunki, hech bir mijoz unga tabiatan qo`pol, odob-axloqi yaxshi bo`lmagan, estetik ko`rinishi bajarayotgan kasbiga nomuvofiq, umumiy holda kasbiy malaka va ko`nikmaga ega bo`lmagan ofitsiatning xizmat ko`rsatishini istamaydi.

Ofitsiantlar xizmati yo`lga qo`yilgan aksariyat ovqatlantirish muassasalar amaliyotida xodimlarni ishga olishda ofitsiant kasbiga tanlash bo`yicha maxsus mezonlar ishlab chiqilmagan va buning natijasida restoranlarda tez-tez xodimlarning ketib qolishi va yangilarining ishga olinishi, oqibatida yangi ishga qabul qilinganlarning xizmat ko`rsatish san`ati va mahorati sirlarini o`rgatish bilan bog`liq muammolar vujudga keladiki, bular xizmat ko`rsatish sifatiga salbiy ta`sirini o`tkazmasdan qo`ymaydi.

Xodimni tanlash jarayoni shaxsiyatni baholash va talabgorlarning ishiga oid mezonlarni tanlashdan boshlanadi. Mezonlar yurish-turish, odob-axloq

qoidalari va professional mahoratni o`z ichiga qamrab oladi. Kadrlarni keyingi saralab olish bosqichi – testlar o`tkazish, vazifalar va mashqlarni bajarishga asoslangan mutaxassis bahosidir. Kadrlarni saralab olishda xatoliklardan saqlanish uchun muayyan ma'noda yordam sifatida turli manbalardan olingan ma'lumotlar xizmat qiladi(3.1 –jadvalga qaralsin)[58].

Kabushkin N.I, Bondarenko G.A. tomonidan taklif etilgan jadvalda talabgorlarning ishga qabul qilishdagi kasbga yaroqlilik, uning shaxs sifatida shakllanishdagi turli davrlar bo`yicha ma'lumotlarni yig`ishni nazarda tutadi, shuningdek xodimni kasbga layoqati va individual xususiyatlarini baholash kompleks yondashuv elementlarini ko`rish mumkin. Axborot manbalari orqali ma'lumotlarni yig`ish orqali talabgorning ishga layoqati va shaxsiy sifatlari har tomonlama to`liq o`rganilib tizimlashtirilgandan so`ng uning umumiy portreti hosil qilinadi.

3.1-jadval

Xodim tanlashdagi axborot manbalari

Manba	**Ma'lumotmazmuni va uning ahamiyati**
Qabul qilish arizasi	Talabgor haqida dastlabki umumiy taassurot beradi
Surat	Tashqi ko`rinish haqida tasavvur beradi
Tarjimai hol	Umumiy shakllanish jarayonini ko`rsatadi, shaxsning shaklanishidagi tafsilotlatlarni bilish imkonini beradi.
Shaxsiy anketa	Talabgor haqida eng muhim ma'lumotlarni yig`adi, tizimlashtiradi
Voyaga yetganlik guvohnomasi	Professional mahorat yoki ishga qabul qilishda zarur bo`lgan maktabdagi o`zlashtirish haqida nisbiy ma'lumotlarni beradi
Mehnat daftarchasi	Ish joyini tasdiqlaydi, oldingi ish faoliyat yo`nalishlarini yoritadi
Tavsiyanoma	Kasbiy yaroqlilikning barcha jihatlarini yoritadi
Talabgor bilan suhbat	Talabgor haqida shaxsiy tasavvur hosil qiladi
Sinov ish	Muayyan ishni bajarish qobiliyati
Tibbiy ko`rik	Kasbiy yaroqlilik haqida qisman tavsifdan iborat (masalan, muayyan ko`nikmalarga ega bo`lish)
Psixologik testlar	Harakter xususiyatlari
Grafologik xulosa	Umumiy harakter haqida umumlashgan va kasbga xususiy yaroqlilik jihatidan ma'lumotberadi.

*manba: Kabushkin N.I., Bondarnko G.A. «Organizatsiya turizma» Uchebniq -Minsk: "Novoe znanie", 2003.-300 s.

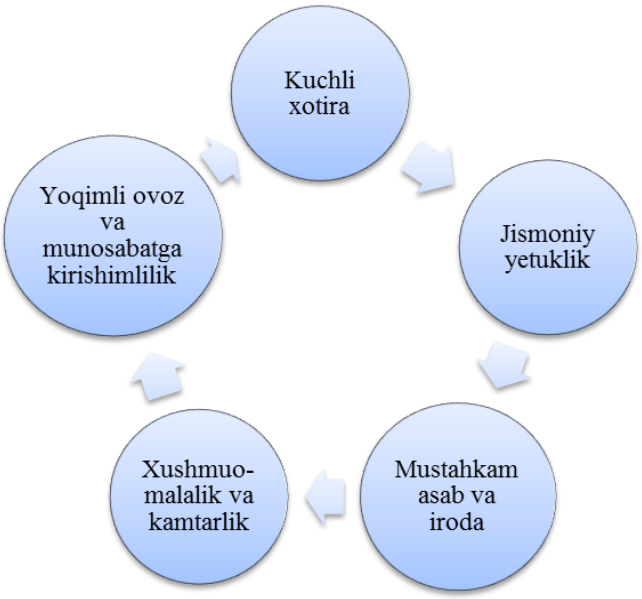
Masalaning nozik tomoni shundan iboratki, agar talabgor portreti umumiy ovqatlanish korxonasi talablariga mos kelsa bu ijobiy holat, biroq teskari holat

kuzatilsa kadrlar bo`yicha menejerning va boshqa sinovdan o`tkazuvchi mutaxassisning mehnatini yo`qqa chiqaradi. Bu holatda yetkazilgan zarar to`liqligicha korxona hisobidan qoplanadi. Tibbiy ko`rik va psixologik test va hokazolar qo`shimcha vaqt va mablag` talab etadigan ishlar hisoblanadi. Hozirda xodimlarni ishga yollash yangicha yondashuvlarni talab etadi va bu yondashuv birinchi o`rinda bir tomondan kadrlar bo`yicha menejerlarning va boshqa tomondan ish izlab kelgan talabgorlarning vaqt va mablag` omillarini unumli va maqsadli foydalanishni ko`zlagan holatda tashkil etish zarurligini taqazo qiladi.

Umumiy ovqatlanish korxonalarining mehnat samaradorligini oshirishda inson resurslarining mehnat sifati va professionalligi nechog`lik hal etuvchi ahamiyat kasb etishini hisobga olib, mazkur ovqatlantirish bilan bog`liq bo`lgan servis xizmatlarini taklif etayotgan korxonalarning yanada aholiga yuqori darajadagi madaniyatli xizmatlar ko`rsatishni ta’minlash maqsadida ofitsiant kasbiga talabgorlarni dastlabki tashxis usulini ishlab chiqish zarururiyatini keltirib chiqaradi. Biz nazarda tutayotgan 5 tashxis mezonlariga asoslangan model bo`lajak ofitsiantga eng zaruriy minimal talablarni ko`zda tutadi(3.1-rasmga qarang).

Endi har bir mezonga qisqacha tavsif berish orqali *5 tashxis modelining* mazmun qo`llash natijasida qanday afzalliklarini ko`rib chiqaylik.

Yoqimli ovoz va munosabatga kirishimlilik. Har bir umumiy ovqatlanish muassasasi rahbari, ayniqsa ofitsiantlar ish faoliyatiga mas`ul bo`lgan menejerlar eng avvalo ofitsiantlikka xodim tanlash oldidan dastlab talabgor ovozining yoqimliligiga katta e’tibor qaratishi lozim. Talabgor ovozining juda do`rriq, haddan ortiq jarangdor yoki aksincha juda past bo`lishi xo`randa o`rtasida bo`ladigan dastlabki muloqotda ba`zi bir noqulayliklarning kelib chiqishiga olib keladi.



3.1-rasm. Ofitsiantlik kasbiga yollashda 5 tashxis modeli.

*manba: muallif tomonidan tadqiqotlari natijasida ishlab chiqilgan

Yoqimli ovoz bilan bir qatorda ofitsiantning munosabatga kirishimlilik qobiliyati ham birdek ahamiyatli. Mijoz restoran zaliga kirayotganida, uni

ofitsiant xodim yuqori darajadagi mamnuniyat bilan qarshi olsa, u komunikativlikning dastlabki asosini qo`ygan hisoblanadi. Boshqa so`z bilan aytganda, mijoz uni qabul qilgan xodim tomonidan yuqori darajadagi ko`tarinki kayfiyatini his etishi kerak.

Xushmuomalalik va kamtarinlik. Har qanday tashkilot, korxonada xizmat ko`rsatishni tashkil etishda mijozning bevosita xodim bilan uchrashishi talab etilsa mijozning axloq-odobi, umumiy etika qoidalarini yaxshi o`zlashtirgan bo`lishi, eng asosiysi unda xushmuomalalik sifatlari yuksak darajada shakllangan bo`lishi talab etiladi. Xodimning kamtarinlik sifatlarini baholashda oltin oraliqni tanlash tamoyiliga rioya etgan holda ehtiyotkorlik bilan yondashish lozim. Chunki me`yoridan ortib etgan kamtarinlik mijoz nuqtayi nazaridan baholaganda laganbardorlikka, aksincha uning teskarisi esa xodimning manmanligini anglatishi mumkin. Talabgorning xushmuomalalik va kamtarinlik xususiyatlarini baholash har qanday tajribali menejer uchun qiyinchilik tug`dirmaydi.

Jismoniy yetuklik. Restoran biznesida ofitsiantlik kasbini tanlab 1 oygacha yoki uzog`i bilan 3 oy ishlab sinov muddati tugamasdan ishdan bo`shab ketgan talabgorlarning boshqa kasb egalariga qaraganda ko`pchilikni tashkil etishi sir emas. Olib borilgan tadqiqotlar shuni tasdiqlaydiki, ishni tashlab ketishga sababchi bo`lgan eng asosiy omillardan birinchisi bu endigina ishga qabul qilingan xodimning mehnat faoliyatining juda o`gir ekanligi va maosh ozligini sabab qilib ko`rsatishgan. Shubhasiz har bir ofitsiantga yuklatilgan eng asosiy vazifa mijozlar uchun stollarni tuzash, berilgan buyurtmalarni keltirish va foydalanib bo`lingan stol jihozlarini yig`ishtirishdan iborat. Bu kabi ancha serharakat, muntazam mehnat talab etadigan, qo`shimchasiga ofitsiantlarning doim tik oyoqda bo`lishlarini talab etuvchi ish faoliyati xodimning jismonan baquvvat bo`lishi zarurligini anglatadi.

Kuchli xotira. Xotira insonda mavjud qobiliyatlarning eng fundamental asosi desak hech adashmagan bo`lamiz. Chunki har kun ko`rgan, eshitgan voqea hodisalar sezgilarimiz orqali ongimizda aks etadi. Xotiramiz esa ularni ma’lumbir ketma-ketlikda uzoq muddatgacha saqlab qo`yadi. Yon atrofda ko`rgan kechirganlarimiz oqibatida yuqorida qayd etilgan omillar shakllanadi, rivojlanadi. Ovqatlantirish korxonalarida esa ofitsiant xodimga favqulotda kuchli xotira sohibi bo`lish talabi o`z-o`zidan tabiiy, albatta. Hozirda xo`randalar talablarining yuksalishi ovqatlanish jarayonini faqatgina taomlanishga bo`lgan tabiiy ochlik ehtiyojini qondirish emas, balki ular iste’mol etayotgan maxsulotning tarkibi, masalliqlarning qayerdan keltirilishidan tortib, uning tayyorlanish jarayonigacha, hattoki ovqat mazasining qanday ekanligini bilishga qiziqishlarida ko`rinadi. Bu kabi ma’lumotlarni to`gri va aniq tasvirlab berish, buyurtmani qabul qilish jarayonida aynan talab qilingan ichimlik va taomlarni keltirish bo`lajak ofitsiantga yuksak xotira egasi bo`lishni nazarda tutadi.

Mustahkam asab va iroda Ish bor joyda turli tuman kelishmovchiliklar, anglashilmovchiliklar bo`lib turadi va umumiy ovqatlanish korxonalarida yuzaga kelishi mumkin bo`lgan ko`ngilsiz hodisalar bundan mustasno emas.

Ammo har bir ofitsiantlik kasbiga talabgorlar, mijoz tomonidan bildirilgan har qanday norozilik yokimda xato mijozning o`zidan o`tganligi ravshan bo`lgan holatda ham xodim o`zining haq ekanligini baland ohangda ochiq oydin namoyon etmasligi lozim. Zero, butun dunyo biznesi olamida bejizga “mijoz doimo haq” tamoyili dasturulamal darajasida etirof etilmaydi. Bu hatti-harakat bir tomondan korxonalar o`rtasidagi bozordagi ulushni saqlab qolish bilan izohlansa, boshqa tomondan yanada ko`roq mijozlarni jalb etishga bo`lgan intilishda yanada yaqqol seziladi. Shu maqsadda xodimni ishga yollovchi menejer talabgor asabining mustahkamligi va har qanday vaziyatda ham o`zini qo`lga ola olish yoki olmasligini tashxislashi zarur. Masalan, ba`zi bir mohir menejerlar ishga jalb etilayotgan xodimlarning irodasini sinovdan o`tkazish maqsadida ataylab 1-2 soat davomida kuttirishi, pirovardida aynan ular uchun zarur sifatlarga ega xodimlarni saralab olishning bir usuli hisoblanadi.

Keltirilgan modelda 5 ta mezondan birining bo`lmasligi, albatta xodim tomonidan ko`rsatiladigan xizmat sifatiga ta`sir etmasdan qolmaydi. Yana shuni ham ta’kidlash lozimki, ofitsiantlik qobiliyatlarini baholash va mijozlarga xizmat ko`rsatish sifatini yanada rivojlantirish uchun fundamental asos bo`lgan 5 tashxis modelidan tashqari har bir restoran, kafe, tamaddixonalarning o`ziga xos tarzda shakllangan xizmat ko`rsatish konsepsiyasiga asosan yuqoridagi me`zonlarga qo`shimcha ravishda ba`zi qo`shimcha mezonlar ham nazarda tutiladi.

Shuni qayd etish kerakki, ovqatlantirish sanoatida kadrlarni har tomonlama to`g`ri o`rganib ishga olish mehnat resurslariga sarflanadigan yuqori harajatlar bilan bog`liq bo`lib, o`rganish natijasida olingan ma’lumotbu kadrni kerak yoki yo`qligini aniqlab berishi lozim[329].

Biz ovqatlantirish sanoatida amaliyotda ishga qabul jarayonida qanday mezonlar asos qilib olinishini amaliy tahlil qilish maqsadida Rossiya davlatida muvafaqiyatli faoliyat yuritayotgan 5 ta restoranlarni tahliliy ko`rib chiqdik.

Aniqlanishicha har bir restoranning xodimlarni ishga yollash oldidan o`ziga xos qo`shimcha talablardan kelib chiqilar ekan va bular quyidagilar:

- Tashqi ko`rinish;
- Ofitsiantlik kasbi haqida tasavvurga ega bo`lish;
- Kasbni tanlashda jiddiy motivatsiyaning mavjudligi;
- Ofitsiantlikka atigi kasb sifatida emas, balki hayotining bir qismi deb bilish;
- Vazifasiga vijdonan yondashish va korxona ravnaqi uchun o`z hissasini ayamaslik;
- Bir necha chet tillarida so`zlay olish;
- Restoran xizmat ko`rsatish ilmini mukammal o`rganishga intilish
- Muloqotda savodlilik, so`zlarni o`z o`rnida va grammatik xatolarsiz qo`llash;
- Jins va millat bilan bog`liq;
- Shaxsiy gigiyena talablariga rioya qilish.
- Yosh bilan bo`g`liq talablar;

- Oliy ma’lumotlilik;
- Aktyorlik mahorati, qandaydir tarixiy davr insoniga tashqi jihatdan o`xshashlik;
- Go`shtni sevish va h.k.

Qizig`i shundaki, bu kabi talablar ro`yxatni restoran konsepsiyasi o`zgarishi bilan yana davom ettirish mumkin bo`ladi. **“Kafe Pushkin”** restoranida 80 nafar ofitsiant kecha-kunduz xizmat qilishi bilan emas, balki yuqori darajadagi narxlar bilan boshqa restoranlardan farq qiladi. Bu restoranda ofitsiantlarni ishga yollashda eng birinchi omil bu XIX asr rus yozuvchisi Pushkinga o`shash slavyancha tashqi ko`rinish hisoblansa keyingilari talabgorning aktyorlik mahorati va chet tillarini bilishi sanaladi. Restoranda xizmat qilayotgan 80 oftsiantdan atigi 5 nafari ayollar bo`lib, buning bosh sababi noz-nematlarni tashishda patnislarning o`girligi emas, balki yozuvchi Pushkin yashagan davrda faqat erkaklar bu kasb egalari bo`lishganliklari bilan izohlanadi[329].

“Sumosan” restoranida holat ofitsiant-xodimalarni ishga yollashda jins omili nuqtai nazaridan o`xshash holatni ko`rish mumkin. Farqli tomoni shundaki bu yerda faqatgina ayollar va eng asosiysi koreys millatiga mansub bo`lishiga e’tibor qaratiladi, shuningdek sharqona xushmuomalalik va kamtarinlik bundan mustasno emas. Restoranda hozirda jami 18 nafar ofitsiant xizmat qiladi va bu restoranning ko`pchilik restoranlar taklif etadigan taomlardan asosiy farqi uning taomlari tarkibida dengiz maxsulotlari dominantlik qilishidadir.

Tadqiqot natijalari yuqori darajadagi xizmatlarni ko`rsatadigan restoranlarda malakali ofitsiant-xodim darajasiga qo`yiladigan talablarda chet tillarini bilish mezoni har uchala, **“Sumosan”, “Kofemaniya”** “**Kafe Pushkin**” restoranlarida muhim omillaridan biri ekanligini ko`rsatdi.

“**Kofemaniya**” birinchi bo`lib Moskva shahrida 2001-yil ochilgan bo`lib, hozirda 18 ta restoranlar zanjiridan iborat. Ushbu restoran bo`lajak ofitsiantlarni 1 oylik sinov muddati bilan ishga qabul qiladi. Restoranda eng avvalo talabgorlarning 25 yoshgacha bo`lganlarigagina ko`proq ustunlik beriladi. Undan so`ng kamdan kam restoranlarda kuzatish mumkin bo`lgan holat ya’nitalabgorning oliy ma’lumotli bo`lishi, yoki qaysidir oliygohda o`qiyotganligi muhim me`zon deb qabul qilingan.

“Gudmen” – Rossiyada faoliyat yuritayotgan steyk-xauslar(faqat go`shtli taomlar taklif etiladi) tarmog`i bo`lib 2004-yilda asos solingan va biz ko`rib chiqayotgan restoranda hammasi bo`lib 18 nafar ofitsiant faoliyat yuritadi. Ajablantiradigan holat “Gudmen” restoranida kuzatildi. Masalan, “Kofemaniya” restoranining nima uchun yosh, navqiron ofitsiantlarni ishga

yollashini tushunish mumkin, sababi yosh ofitsiantlar xizmat ko`rsatishda chaqqon, tashqi ko`rinishga e'tiborli va hokazolar. "Gudmen" restoranida 25 yoshdan kichik bo`lganlar ishga qabul qilinmaydi. Restoranda xizmat qilayotganlarning o`rtacha yoshi 35 yoshni tashkil etib, hattoki 50 yoshdagilar ham xizmat qiladi. Restoran direktori Aleksandr Mazanikning fikriga ko`ra "Gudmen" restoraniga tashrif buyurayotgan mijozlarning aksariyat qismi 25 yoshdan katta bo`lgan biznesmenlar, o`ziga ancha to`q mijozlar tashkil etadi. Bu yoshdagilar bilan yoqimli va qulay muloqotni ta'minlash uchun, ularga xizmat ko`rsatayotgan personal dunyoqarash, gapirish ohangi jihatdan mos kelishi lozim.

Tadqiqot yakunida shunday xulosa qilish mumkinki, taqdiq qilingan restoranlarda biz taklif etgan 5 ta mezonni o`zida birlashtirgan modelning ba`zi unsurlari ko`rilgan bo`lsada, restoran ishini tashkil etish ulardan alohida tarzda amalga oshirilgan deyish unchalik to`g`ri bo`lmaydi. Restoranlar ofitsiant-xodimlarni ishga yollashda ular tomonidan ko`rsatilayotgan xizmatlarning konsepsiyasiga bog`liq ekan, o`z navbatida restoran konsepsiyasi esa bevosita mijozning o`ziga yo`naltirilgan bo`ladi. Yana shu narsa aniqlandiki, ofitsiant kadrlarni tanlashda barcha umumiy ovqatlanish muassasalari uchun umumiy bo`lgan hamda har bir restoranning o`zigagina tegishli bo`lgan mezonlar mavjud. Shu nuqtayi nazardan har qanday ovqatlantirish korxonasining iqtisodiy ravnaq topishi kadrlarni tanlash va ularni ish joylariga taqsimlash bo`yicha mas`ul menejerlarning bo`lajak ofitsiantni har tomonlama to`g`ri baholay olish, ularning yuqori darajadagi bilim, malaka va mahoratiga bog`liqdir. Bu borada taklif etilgan eng zarur mezonlardan tashkil topgan 5 tashxis modeli va unga qo`shimcha ravishdagi 2-guruh mezonlar dasturul amal bo`lib xizmat qiladi. Har qanday holatda ham talabgorning ishga olish yoki olinmasligi haqidagi qaror restoran menejeri yoki direktori tomonidan qabul qilinadi.

5 tashxis modelida keltirilgan minimal mezonlar xodimlarni baholash paytida har bir mezonni hisobga olgan holda, ishga olinayotgan kadrni ishga qabul qilish yoki qilmaslik haqidagi optimal yagona fikrga kelishda kerakli bo`lgan usullarni ishlab chiqish va darajalar bo`yicha aniqlash ushbu masala bo`yicha qilinadigan ilmiy-amaliy tadqiqotlarning yangi yo`nalishlarini belgilab beradi.

Shu ma'noda ofitsiant xodimni talab qilinayotgan kasbga nisbatan mos kelishini imkon qadar obyektiv baholash juda dolzarb hisoblanadi va bunda *ofitsiant xodim talabnomasi shakli*dan foydalanish mumkin(5-ilovaga qarang).

To`ldirilgan talabnoma shakli ma’lumotlariga tayanib ushbu xodimni ko`rib chiqish yoki ko`rib chiqmaslik haqida muhim xulosaga kelish mumkin. Bu yerda bir nechta muhim holatlarga e’tibor qaratish lozim:

1. Talabgor necha marta ish joylarini o`zgartirgan? Ish almashtirishlar haddan ortiq bo`lmaganmi? Agar javob “ha” bo`lsa, unda bu talabgor o`ziga nima kerakligini bilmaydi yoki xodim sifatida o`z ishini uddasidan chiqa olmaydi.
2. Oldingi ish joyida yuqori pog`onalarn egallashning mavjud emasligi.
3. Ish bilan band bo`lgandagi paytlarda tanaffuslarga alohida e’tibor berish va bu nima bilan bog`liq ekanligini aniqlash lozim. Sabablar turlicha bo`lishi mumkin: o`qishni davom ettirish uchun, shuningdek shubhali bo`lishi ham mumkin, masalan qamalib chiqqan sobiq mahbus va h.k.
4. Talabgor oldingi ish joyini tashlab ketish sabablari shubha uyg`otmasligini aniqlash
5. Anketa shakli xatosiz to`ldirilganmi, imloviy xatolar yo`qmi?
6. Mabodo so`zlar qatorlarga mos qilib yozilmasa unda talabgorning sog`lig`ida muammo borligidan darak beradi.
7. Talabnoma shaklidagi yozuv bilan talabgorning shaxsiy imzosi bir xilmi?

Yuqoridagi bandlarni hisobga olib va boshqa izlanishlar natijalarini qo`llagan holda quyidagi anketa so`rovnomasi shaklini ishlab chiqdik (5-ilovaga qarang). Ushbu rus va o`zbek tillaridagi anketa so`rovnomasi shakli 8 ta savolni o`z ichiga olgan bo`lib, nafaqat talabgorning shaxsiy ma’lumotlarini, shuningdek uning kasbga yaroqlilik bilan aloqador sifatlari, psixologiyasi va qadriyatlarini ham aniqlab beradi.

Talabgorning Ism-sharifi grafasi anketaning birinchi savoli hisoblanadi va u aksariyat anketa so``rovnomalarning asosiy qismidir.

***Tug`ilgan yilingiz*** grafasi esa o`z o`zidan talabgor yoshini aniqlab beribgina qolmay, balki talabgor ayni damda oliy o`quv muassasalari yoki o`rta maxsus kasb-hunar kolleji talabasi ekanligidan dalolat beradi, yoki yoshi 25 va undan yuqori bo`lgan ish qidiruvchilar odatda turmush qurishga ulgurishgan va oilani moddiy tomondan ta’minlash ehtiyoji va burch majburiyatlari turmush qurmaganlar hamda talaba yoshlarga qaraganda kuchliroq. Shuningdek, restoran ish siyosati va konsepsiyasida yosh bilan bog`liq chegaralar nazarda tutilgan bo`lishi ham mumkin.

Ma’lumotingiz qanaqa? grafasi o`z o`zidan ma`lum, talabgorning ma’lumoti mavjud yoki yo`qligi, restoran faoliyatiga aloqador ta`lim muassasasini tugatganganligini tasdiqlovchi diplomning mavjud yoki yo`qligini nazarda tutadi. Restoran faoliyati bilan bog`liq fanlarni o`qigan yoki

mazkur yo`nalish bo`yicha diplomga ega talabgor ushbu soha haqida umuman tasav-vurga ega bo`lmagan ish izlovchidan afzaldir. Demak, mutaxassislik dimlomini mavjudligi restoran xizmatlarini ko`rsatish sifatlarini oshirishning eng muhim omillardan biridir.

4-grafa talabgorning oldin ishlagan joyi va ishlash davomiyiligi haqida tasavvur beradi. Ya'nitadqiqot olib borilayotgan Buxoro shahrida joriy yilda ochilgan "London" restoranida xodimlarni ishga yollashni tashkil etish amaliyotida ushbu talabnoma shaklini amaliyotga tadbig`i natijalari tahlili shuni ko`rsatdiki, talabgor oldingi ish joyi Akfa" romlarini ishlab chiqarish sexida usta vazifasini bajargan. Demak, bu menga xodim haqida dastlabki tasavvurlarni shakllantirdi: birinchidan ish izlovchi imkon boricha yuqori daromadni kutadi hamda talabgor bu restoran sohasiga shunchaki qiziqish natijasi sababidan kelgan. Biz bu restoran ishini tashkil etish ancha mehnat talab etadigan soha ekanligini bilgan holda bu talabgorning tezda ketib qolishini taxmin qilidik va tahminlar o`zini oqladi va bu talabgor ikkinchi kunning o`zida ketib qoldi. Oldingi ish joyida davomiylik nuqtayi nazardan talabgor muayyan vazifada bitta korxonada ikki va undan ortiq yil davomida ishlagan bo`lsa bu holat ijobiy holat sifatida baholanishi, aksincha bir yilning o`zida bir necha joyda turli vazifalarda faoliyat yuritishi bu talabgorning qo`nimsizligidan daloalat beradi.

Sizda ish davomida uzilishlar bo`lganmi, joiz bo`lsa sabablarini ko`rsatsangiz? savoli orqali talabgorning ishga nisbatan mas`uliyati sinovdan o`tkaziladi. Ishni tashlashga sababchi bo`lgan uzrli sabablarning keltirilishi bo`lajak ofitsiantning mas`uliyatsizligidan dalolat bermaydi, albatta.

7-grafa talabgordan London" restoranida ishlashdan ko`zlangan bosh maqsadingiz yoki masadlaringiz nimaligini aniqlashtiradi. Agar ofitsiantlikka talabgor mazkur savol bo`yicha pul ishlash va pul bilan bog`liq bo`lgan sabablarni keltirsa demak, bu xodim yaqin kelejakda restoranni tark etishga moyilligidan darak beradi, ya'nimazkur shaxsda korxonaga vafodorlik, sidqidildan ishlash kabi sifatiy moyilliklar bo`lmaydi. Aksincha, agar talabgorning javobi "Men restoranda ishlashni avvaldan orzu qilaman, shu maqsadda o`qishni davom ettiroqchiman!", "Men kelajakda buyuk restorator bo`lib yetishmoqchiman, shu maqsadda restoran faoliyatini amaliy o`rganish va malaka va ko`nikmalarni shakllantirish uchun ishlash niyatidaman!" kabi javoblar ko`rinib turibdiki iqtisodiy manfaatdorlik bilan to`g`ridan to`gri bog`lanmaganligi bilan a'lodir. Bu kabi xodimlar restoranning rivojlanishi uchun bor imkoniyatlarini ishga solishlari shubhasiz, vaholangki mana shu sifatlarga ega xodimlarni ishga yollash har bir restoran menejerlarining orzusidir.

Talabnoma shaklining 8-grafasi talabgorning qancha miqdordagi ish haqiga umid qilayotganini aniqlash orqali ham talabgorning hayotiy qadriyatlarini aniqlash va ham uning bu restoranda sinov uchun ishga qolish yoki qolmasligini belgilash imkonini beradi. Masalan, “Bella Italia” restoranida kuniga 100.000 so`m maosh olib kelgan ofitsiant xodim “Chinor” restoranida 15.000 so`m miqdordagi maoshga ishlashi odatda amri mahol. Umuman olganda ishga talabgor o`zining birlamchi ehtiyojlarini qondirish uchun ish izlab yurgan va bu restoran taklif etayotgan oylik maoshi yetarli emas ekan, bunday holatda ham ish izlovchining va ham restoran xodimining vaqtini bekorga sarflamaslik uchun o`sha joyning o`zida o`zaro munosabatda kayfiyatni tushushurmagan holda xayrlashish maqsadga muvofiq, qolaversa bu qaror ikki tomon uchun ham manfaatlidir.

Restoranning xodimlar bo`yicha menejerining muhim vazifalaridan biri turli sifat va malakaga ega talabgorlardan eng mosini tanlab olishdan iborat. Biz tomonidan ishlab chiqilgan 5-tashxis modeli va talabnoma shakli ofitsiantlani ishga yollashda muhim dastak vazifalarini bajaribgina qolmasadan xodimlar qo`nimsizligi bilan bog`liq muammolarning oldini olishda ham samaralidir. Anketa so`rovlaridan muvafaqqiyatli o`tgan talabgorlar, restoranda faoliyat yuritgan, o`z sohasining ustasi bo`lgan tajribali xodim bevosita ishga yollanayotganlar bilan odob-axloq qadriyatlari, hayotiy qarashlari, etika qoidalari va motivatsiyasini aniqlash uchun suhbat o`tkazishi talab etiladi. Mana shu xususiyatlarni aniqlash uchun quyidagi savollardan foydalanish mumkin[142, 232-233].

1. *“**Menga o`zingizning birinchi ishingiz haqida gapirib bering”.*** Ish izlovchining dastlab ishlashni boshlagan vaqti hayotiy qadriyatlari va motivatsiyasi haqida ko`p ma’lumotberishi mumkin. Aynan restoran biznesida ishlagan bo`lishi umuman muhim emas. Inson ishlashni boshlashiga undagan sabablarni aniqlash va birinchi mehnat tajribasidan nimalarni orttirgani muhim sanaladi.

2.“***Maktabda qaysi smenada tahsil olgansiz?”*** Restoran biznesida faoliyat yuitish jismonan yetuk va yetarlicha quvvatga ega bo`lishni talab etadi; agar kishi soat 11 dan oldin uyg`onishi qiyin bo`lsa, unda natijaviy ishni ko`rsatishda unda yetarlicha kuch topilmasligi mumkin.

3***.“Siz qachon birinchi marta nimani kimgadir sotgansiz?”*** (Bu savol ofitsiant vazifasiga talabgorlarga mo`ljallangan)

4.“***Bizning yoki raqiblarimizning restoranlariga tashrif buyurganingiz-dagi taassurotlaringizni aytib bersangiz?”*** Nomzodning bu savolga javobi mijozning xizmat ko`rsatishdan rozi bo`lishi uchun nimalar zarurligini ko`rsatadi.

5.***“O`zingizning qahramonlaringiz yoki siz mag`rurlanadigan do`stlaringiz haqida aytib bering”.*** Nima uchun ular sizda mag`rurlanish tuyg`usini uyg`otadi? O`zi ega bo`lishni istagan boshqa kishilardagi sifatlarni qadrlash insonlarga xos xususiyat..

6.***“Oldin ishlagan joyingizdagi mijozlarni umumiy tavsiflab bering”.*** Ish qidiruvchining bergan javobidan mijozlarga haqiqiy munosabatini tushunish mumkin bo`ladi.

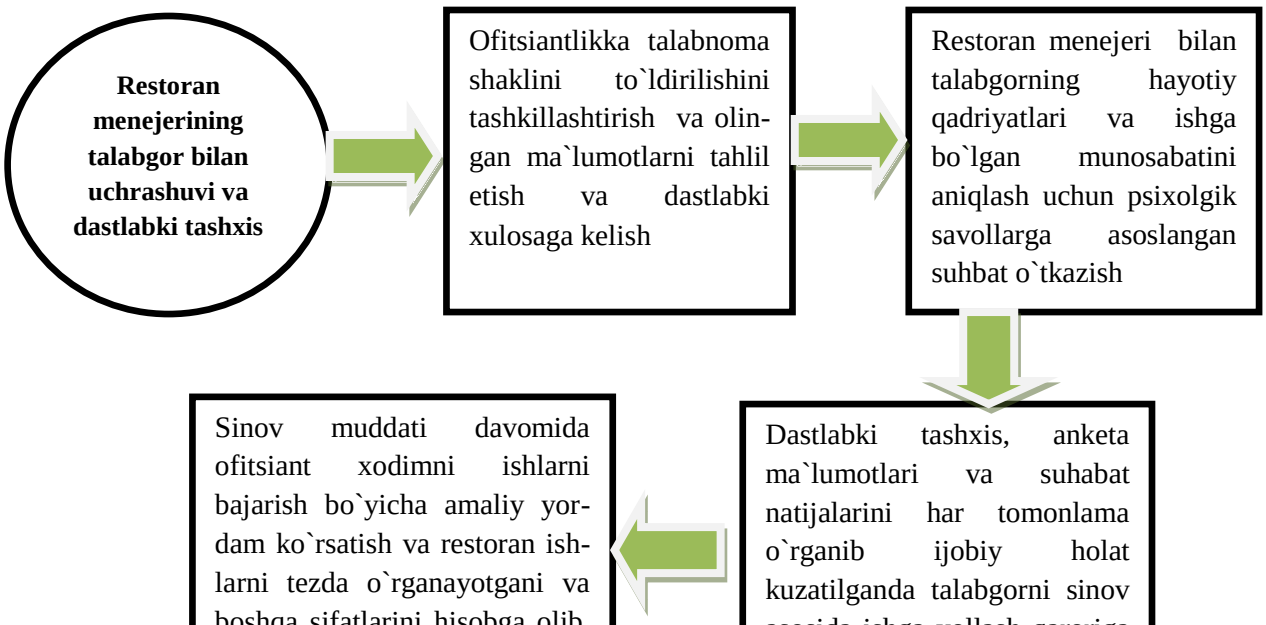
7. ***“Siz ish olib borishga to`gri kelgan eng yaxshi va eng yomon ish boshqaruvchi haqida aytib bering”.*** Bu savolga javob bo`lajak xodimning boshqaruvchilar bilan qanchalik ishlay olishi haqida tasavvur beradi.

8***. “Sizga oldingi ish joyingizda nimanidir yaxshilash imkoniyati berilganda, birinchi o`rinda kuchungizni qayerga yo`naltirgan bo`lardingiz?”*** Haqiqiy ishchi – bu ishlarning mukammallashuvidan manfaatdor bo`lgan va ularni faol tarzda ularni mukammallashtirish uchun usullarni izlovchisidir.

9***. “Sizni o`zimizda ishga qabul qilish uchun sabablarni keltirsangiz”***

Yuqorida keltirilgan javoblarni xodimlar bo`yicha menejer maksimal 9 balli tizimda baholaydi va anketadan olingan natijalar va psixologik savollar natijalarni umumlashtirib, talabgorni restorandagi ish faoliyatlari, bajariladigan ishlar bilan tanishtiradi hamda ishga qabul qilish to`g`risida yakuniy qaror qabul qiladi.

Tadqiqot natijalari shuni ko`rsatdiki, Buxoro viloyatida faoliyat yuritayotgan ko`pchilik restoran, kafe va boshqa umumiy ovqatlantirish korxonalari hali ham ofitsiantlarni ishga yollashda tashqi ko`rinish va oldingi ish tajribasi bilan chegaralanishyapti xolos. Biz bu mavjud muammoni ilmiy-amaliy jihatdan yechim topish uchun ofitsiant xodimlarni ishga yollash bo`yicha texnologiyani ishlab chiqdik (3.2-chizmaga qaralsin).



3.2-chizma. Ofitsiantlarni ishga yollashning takomillashgan texnologiyasi

manba**:** tadqiqot natijasida olingan muallif ishlanmalari

Ofitsiantlarni ishga yollashda ilmiy asoslangan talablarni hisobga olmaslik, restoran taklif etayotgan xizmatlar sifati darajasiga salbiy ta`sir etadi, natijada bu holat oqibatida restoran xizmatlaridan norozi bo`lgan mehmonlar(xo`randalar) sonining oshib borishiga zamin yaratadi. Ofitsiantlarni ishga yollash boʻyicha taklif qilingan usul qobiliyatli va oʻz ishiga sodiq ofitsiantlarni tanlashda qoʻl keladi deb hisoblaymiz.

4. Mehmonxona va boshqa turizm korxonalari uchun kadrlarni optimal tanlash.

Kadrlar ishida kadrlarni tanlash, joy-joyiga qoʻyish va tayyorlash — markaziy masala hisoblanadi. *Kadrlarni tanlash* — bu, odamlar, rahbarlar va mutaxassislarni oʻrganish jarayoni boʻlib, undan koʻzlangan maqsad ularning vazifaviy majburiyatlarini ma’lum lavozimlarda bajarishga yaroqliligini aniqlashdan iboratdir. Masalan, korxonaning reja-iqtisod boʻlimi boshligʻi vazifasiga boʻsh oʻrin bor. Direktor va kadrlar boʻlimi boshligʻi tomonidan ushbu rahbarlik lavozimiga mutaxassis qabul qilina turib, ishga qabul qilinuvchi nomzodning kasbi, ishchanlik sifatlari, shaxsiy tavsifi oʻrganib chiqilishi zarur boʻladi. Ushbu sifatlar uning lavozimiga qoʻyiladigan talablarga javob bera olishi tekshirib koʻriladi.

Boshqaruv kadrlarini tanlash quyidagi uchta yoʻnalishda olib boriladi:

1. Tashkilot, korxona, firma ichida boshqaruv xodimini boshqa joylarga oʻtkazish bilan (bu xizmat boʻyicha koʻtarish, boʻsh lavozimlarga tayinlash).

2. Xizmatchilarni tashqaridan yollash yoki saylov yoʻli orqali vazifaga qoʻyish.

3. Kadrlar zaxirasini maxsus tayyorlash.

Masalaning ushbu tomonini rahbar shaxsining sifat tarkib modeli misolida koʻrib chiqamiz, (1.3-tarkib modeli chizmasiga qarang).

Chizmada *ikkita guruhga* mansub sifatlar keltirilgan boʻlib, bular rahbar va mutaxassisga tegishli boʻlgan umumijtimoiy va kasbiy sifatlardir.

Birinchi guruh — *umumijtimoiy sifatlar:*

— rahbar va mutaxassisning ma’naviy sifati — bu, insonda mujassamlangan sifatlar bo‘lib, uning kamol topib borishidir;

— ijtimoiy-psixologik sifatlar — bu, insonni jamiyat uchun foydali bo‘lgan sifatlaridir;

— tabiiy-genetik (genetik degani, bu gen so‘zidan kelib chiqqan), ya’ni insonga tabiat tomonidan ato etilgan sifatni bildiradi.

Ikkinchi guruh — kasbiy sifatlar bo‘lib, ular o‘z mohiyati bilan rahbar va mutaxassisning kasb huquqini belgilaydi, chunki, birinchidan, insonni lavozimga tayinlanishi bo‘lsa, ikkinchidan, u qanday bilimlarga ega bo‘lmog‘i kerakligidir. *Kasb sifatlari:*

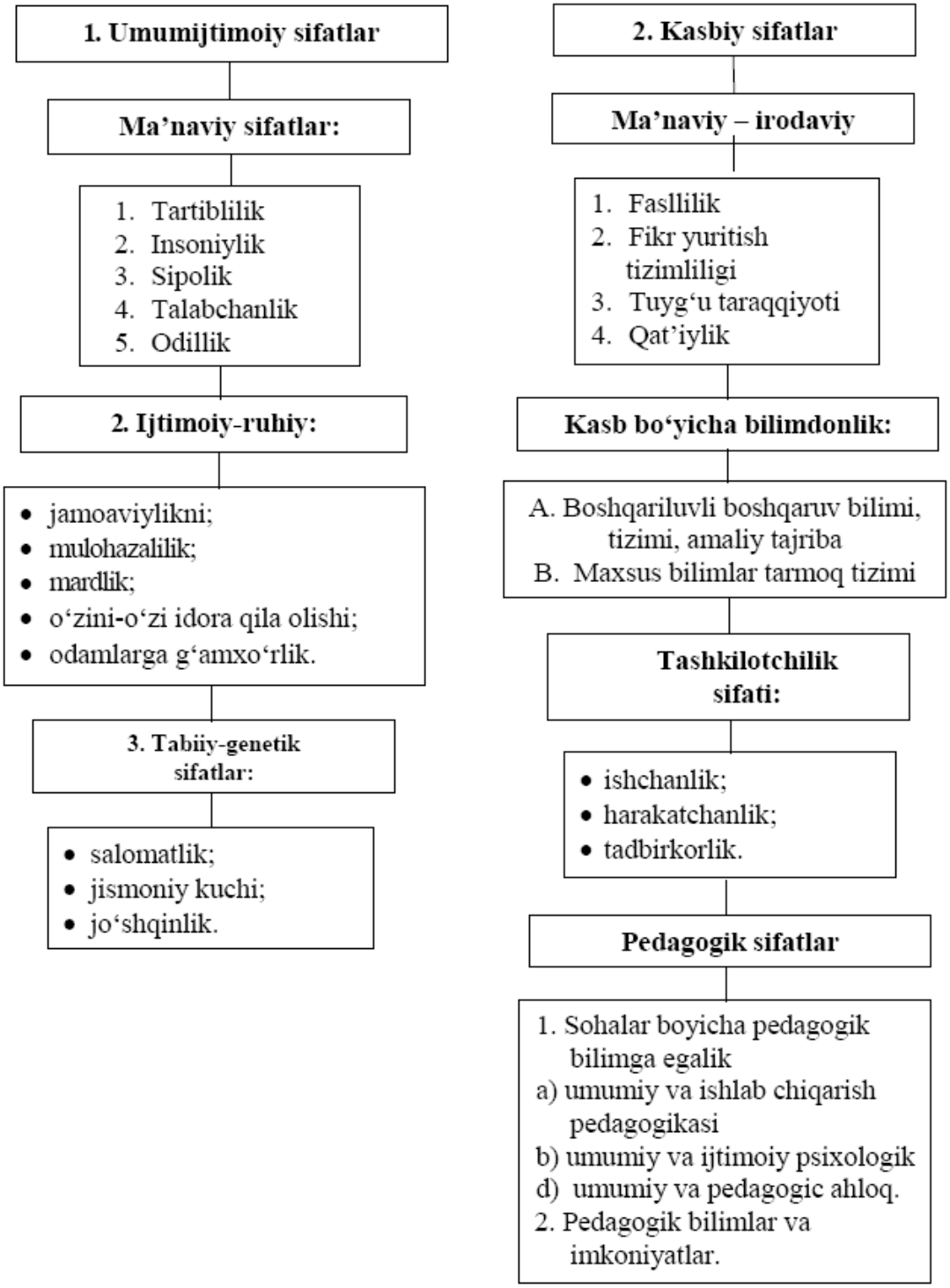
— ma’naviy-irodali — bu, insonning aqliy sifati, ya’ni aqlan o‘sish, fikr yuritishining tizimliligi va hokazo;

— tashkilotchilik sifati — bu, xodimga faollik ko‘rsatib ishlashi uchun zarur sifatlardan biridir;

— pedagogik sifatlar — ular asosini rahbarning yaxshi tarbiyachi bo‘lishi tashkil etadi.

Biz, rahbarni mutaxassis sifatidagi rolini ko‘rib chiqdik. Uni quyidagi umumiy tavsiflar bilan to‘ldirish mumkin: ya’ni, odamlar bilan ishlashdagi tajribasi, oliy ma’lumot bo‘yicha olgan maxsus bilimlari, ishlab chiqarishni boshqarishdagi tajribasi va hokazolar.

Kadrlar ishining e’tiborli muhim tomoni — bu, kadrlar zaxirasini tayyorlash va o‘qitishdir. Kadrlar zaxirasi turli lavozim o‘rinlariga mo‘ljallangan shaxslarni o‘z ichiga oladi: bo‘lim boshliqlari, ularning o‘rinbosarlari va boshqa mutaxassislar kiradi. Har bir lavozim boshqasidan o‘zining faoliyat obyekt va ish tavsifi bilan farq qiladi.



1.3 chizma. **Rahbar shaxs sifatini tarkibiy modeli**

Nazorat uchun savollar

1. Qadrlarni rejalashtirish qanday jarayonlardan tarkib topadi?
2. Kadrlar bilan ishlashning tezkor rejasi mohiyati nimada?
3. Mehmonxonalarda xodimlar tarkibini shakllantirish manbalari qaysilar va ulardan qaysi biri sizningcha eng ishonchli va samarali?
4. Mehmonxonalarda nomzodlarning zaruriy bilim, malakasi va ko‘nikmasiga qanday talablar qo‘yiladi?
5. Qadrlarni optimal tanlashni qanday amalga oshirish mumkin?

4-Mavzu. Mehmonxonalarda xizmat martabasi va xodimlarning xizmat-kasb jihatidan ko‘tarilishini boshqarish

Reja:

1. Mehmonxonalarda martaba tushunchasi, martaba yo‘nalishlari: vertikal yo‘nalish, gorizontal yo‘nalish, markazga intiluvchan yo‘nalish
2. Xizmat-kasb jihatidan ko‘tarilish tizimi.
3. Kadrlar zaxirasi bilan ishlash.

Tayanch so‘z va iboralar: *martaba, vertikal va gorizontal, markazga intiluvchan martaba yo‘nalishlari, umrbod yollash tizimi,martabani boshqarish, martaba bo‘yicha ko‘tarilish tizimi, kadrlar zahirasi, jadal, normal, sust, real , salohiyatli, desant karera.*

1. Mehmonxonalarda martaba tushunchasi, martaba yo‘nalishlari: vertikal yo‘nalish, gorizontal yo‘nalish, markazga intiluvchan yo‘nalish

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

Martabaning ikki turi — *kasb martabasi* va *tashkilot ichidagi martaba* mavjud.

Kasb martabasi shu narsa bilan ajralib turadiki, muayyan bir xodim kasbiy faoliyati jarayonida rivojlanishning turlituman bosqichlaridan o‘tadi: ta’lim olish, ishga kirish, kasbhunar sohasida o‘sish, o‘ziga xos kasbiy qobiliyatlilarni qo‘llabquvvatlash, pensiyaga chiqish. Xodim ushbu bosqichlarni izchillik bilan turli tashkilotlarda ishlab o‘tkazgan bo‘lishi mumkin.

Kasb martabasi bilan bir qatorda ***tashkilot ichidagi martabani*** ajratib ko‘rsatish mumkin. U xodimning bir tashkilot doirasida rivojlanish bosqichlari izchillik bilan almashinib borishini qamrab oladi.

Tashkilot ichidagi *martaba uchta asosiy yo‘nalishda amalga oshiriladi:*

Vertikal yo‘nalish — ko‘pincha, martaba tushunchasining o‘zini xuddi ana shu yo‘nalish bilan boglaydilar, chunki, bunday holda martabaning ortib borishi ancha sezilarli bo‘ladi. Martabaning vertikal yo‘nalishi deyilganda tarkibiy pog‘onaning ancha yuqoriroq darajasiga ko‘tarilishi tushuniladi.

Gorizontal yo‘nalish — faoliyatning boshqa funksional sohasiga o‘tkazishni yohud pog‘onadagi muayyan xizmat rolini bajarishni nazarda tutadi, bu xizmat vazifasi tashkilot tuzilmasida rasman qattiq biriktirib qo‘yilmagan bo‘lishi mumkin (masalan, muvaqqat maqsadli guruhining rahbari vazifasini, dasturini bajarish va h.k.); gorizontal yo‘nalishga oldingi

pog‘onadagi vazifalarni kengaytirish yoki murakkablashtirish ham kiradi (odatda, bunda olinadigan haq ham o‘zgaradi).

Markazga intiluvchan y o‘nalish — mazkur yo‘nalish ko‘p hollarda xodimlar diqqatini jalb qilsa-da, lekin, ancha kamroq samara beradi. Markazga intiluvchan martaba deyilganda,
asosiy o‘zakka, ya’ni tashkilot rahbarligiga intilish tushuniladi. Masalan, xodimni uning uchun maqbul bo‘lmagan uchrashuvlaga taklif etish, rasmiy yoki norasmiy kengashlarga chaqirish, uning norasmiy axborot manbaiga yo‘l topishi, unga ishonch ohangida murojaat qilish, rahbariyatning ayrim muhim topshiriqlarini bajarishi.

Martabani rejalashtirish va amalga oshirishning asosiy vazifasi kasbiy va tashkilot ichidagi martabalarning o‘zaro ta’sirini ta’minlashdir. *Bu ta’sir bir qator vazifalarni hal qilishni nazarda tutadi, chunonchi:*

— tashkilot maqsadlari bilan ayrim xodim maqsadlarining o‘zaro bog‘liqligiga erishish;

— martabani rejalashtirishning muayyan xodimga qaratilishini ta’minlash, bundan maqsad o‘ziga xos ehtiyojlari va vazifalarini hisobga olishdir;

— martabani boshqarish jarayonining oshkoraligini ta’minlash;

— «martabaning boshi berk ko‘chalari»ga barham berish, amalda ularda xodimning rivojlanishi uchun imkoniyat yo‘q bo‘ladi;

— martabani rejalashtirish jarayoni sifatini oshirish;

— muayyan xizmat sohasida o‘sishning ko‘rgazmali va idrok etiladigan mezonlarini shakllantirish;

— personalning martabaga bo‘lgan layoqatini o‘rganish;

— noreal umidlarni qisqartirish maqsadida xodimlarning martabaga intilishiga asosli baho berishni ta’minlash;

— xizmat sohasida o‘sish yo‘llarini aniqlash. Bu yo‘llardan foydalanish zarur vaqt va o‘rinda xodimlarga bo‘lgan miqdor va sifat ehtiyojlarni qondiradi.

Xizmat martabasini nazorat qilish turlaridan biri ixtisoslashmagan *martaba* hisoblanadi. Masalan, yaponlar shunday fikrga qat’iy amal qilishadi, ya’ni rahbar-xodim avvalo mutaxassis bo‘lishi kompaniyaning har qanday sohasida ishlashga qodir bo‘lishi, faqat birorta vazifani bajarish bilan cheklanib qolmasligi lozim. Inson xizmat pog‘onasidan ko‘tarilib borib, kompaniyaga turli tomonlama nazar tashlash imkoniyatiga ega bo‘lishi, bitta lavozimda uch yildan ortiq ishlab qolmasligi lozim. Agar sotish bo‘limining rahbari ta’minot bo‘limining o‘rni bilan almashsa, bu normal hol deb hisoblashadi. Yaponiyada aksariyat rahbarlar o‘z faoliyatlarining ilk bosqichida kasaba uyushmalarida ishlaganligi, bunday siyosat natijasida yapon rahbari bir qadar maxsus bilimga ega bo‘lgan holda (bu bilim 5 yildan keyin o‘z kuchini yo‘qotadi) tashkilot to‘g‘risida yaxlit bir tasavvurga ega bo‘ladi, buning ustiga shaxsiy tajribasini orttiradi.

Kasbiy ta’lim xodimni turli ishlab chiqarish vazifalarini bajarishga tayyorlaydi. Bu an’anaga muvofiq xizmat vazifasi tushunchasi bilan bog‘liqdir. Inson o‘z mehnat faoliyati davomida ko‘p hollarda bitta emas, balki bir nechta

xizmat **vazifalarini** egallaydi. Ana shu xizmat vazifalarida ko‘tarilish umume’tirof bo‘yicha *karyera*, deb ataladi.

Lavozimga ham amaliy, ham axloqiy, ham shaxsiy sifatlari to‘kis insonni tayinlashga hamma vaqt katta e’tibor berib kelingan. Masalan, **«Qobusnoma»da** *«Agar birovga amal bersang munosib odamga bergil»,* deb o‘qtiriladi.

Karyera — fransuzcha (carirere)dan tarjima qilinganda olg‘a qarab **muvaffaqiyatli** siljish ma’nosini berib, bugungi kunda ijtimoiy, xizmat, ilmiy va faoliyatning boshqa turlarida mansab lavozimida muvaffaqiyatli o‘sish sifatida tushuniladi. Karyera birgina xizmat vazifasi va lavozimda o‘sish ma’nosinigina anglatmaydi. Shuningdek, *aktyor karyerasi, sportchi karyerasi, olim karyerasi* va hokazolar mavjud bo‘lib, ular, albatta, xizmat vazifasi yoki lavozimda o‘sish, degani emas.

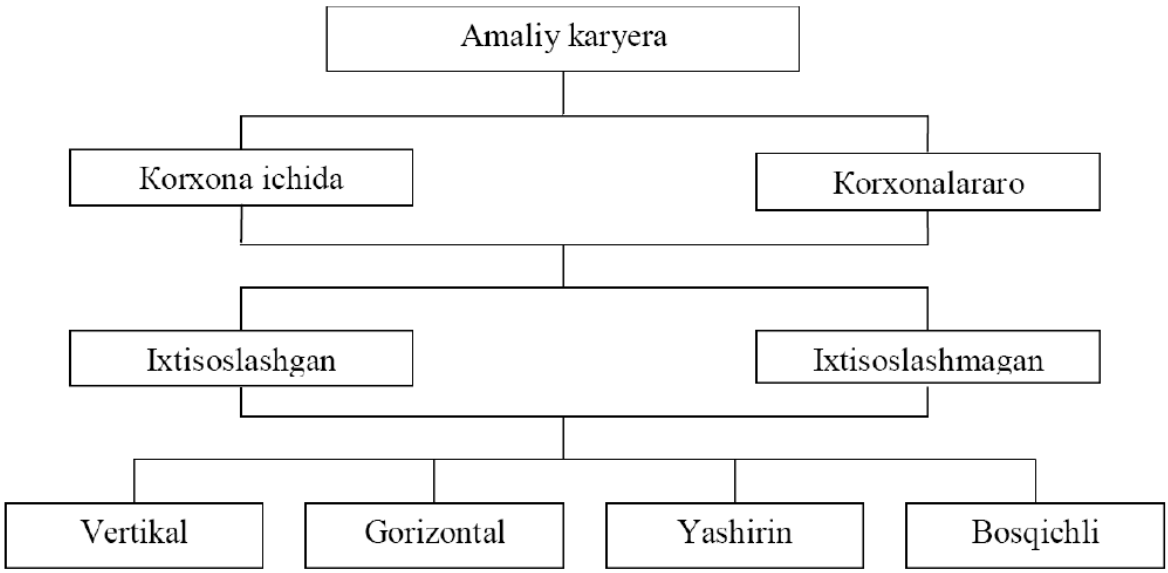
Zamonaviy menejmentda karyera ikki nuqtai nazardan baholanadi. **Birinchidan,** karyera – inson hayoti davomida egallaydigan xizmat **vazifalari,** lavozimlari jamlanmasidir. Buni **maqsadli karyera,** deb ham atashadi. Ikkinchidan esa, karyera – inson hayoti davomida ro‘y beradigan qadriyatlar va qiziqishlarning o‘zgarishidir. Buni **subyektiv karyera,** deb atashadi. Ana shu ikki nuqtai nazarda inson iloji boricha eng katta yutuqqa erishish va o‘z **faoliyatidan** qoniqish hosil qilishi uchun muayyan darajada o‘z taqdirini nazorat qilish, o‘z imkoniyatlarini boshqarish salohiyatiga ega ekanligini e’tirof etadi.

Karyera, yana bu atamaning asl tushunchasiga muvofiq olg‘a qarab muvaffaqiyatli siljish deyilganda faqat xizmat vazifasi (lavozim)da o‘sish emas, balki kasbiy o‘sish ham anglanadi.

Menejmentda **amaliy karyera** tushunchasi qo‘llaniladi. Amaliy karyera — xodim faoliyatning biror sohasida yuqoriga ko‘tarilishi, ko‘nikmalari, qobiliyati, malakasi hamda faoliyati bilan bog‘liq holda rag‘batlantirish miqdorining o‘zgarishi, hayotda tanlangan yo‘li bo‘yicha olg‘a qarab harakati, mashhur bo‘lishi, shuhrat qozonishidir.

Amaliy karyera xodimning o‘z mehnat faoliyati kelajagi to‘g‘risida subyektiv fikr yuritish, o‘zini namoyon qilish istagidan shakllana boshlaydi. Bu xodimning ichki nuqtai nazari, korxona yoki tashkilotda o‘z o‘rnini, maqomini subyektiv tasavvur etishidir. Ba’zi birovlar uchun mehnat faoliyatidagi muvaffaqiyat (karyera) xizmat vazifalari (lavozimlar) pog‘onalaridan yuqoriga ko‘tarilishdir. Boshqalar uchun esa, muvaffaqiyat — egallab turgan xizmat vazifasi (lavozim)da ijod bilan shug‘ullanish, kasb mahoratini oshirishdir. Shu sababli, amaliy karyera turlari ko‘p, (4.1-chizma).

Lavozimda o‘sish uchun ayrim xodimlar uzoq muddatli reja tuzishlari mumkin. Lekin ko‘pchilik bunday qilmaydi. Sotsiologlar tomonidan o‘tkazilgan tadqiqotlar mehnatga layoqatli aholining 70 foizi lavozimda o‘sish uchun biron-bir rejaga ega emasligini ko‘rsatgan. Ana shu aholining 20 foizi o‘z karyerasini aniq rejalashtirar ekan. Ular malaka oshirish kurslariga qatnaydilar, turdosh kasblarni egallaydilar, chet tillarini o‘rganadilar va hokazo.



4

.1-chizma. **Amaliy karyera turlari.**

Faqat 10 foiz aholigina qachon, qanday qilib, rejalagan lavozimni egallashini bilar ekan, xolos.

Aholi uchun karyera tushunchasining mohiyati ham turlichadir, (2.1jadval).

Inson rejalagan yoki umid qilgan lavozimga erishishi uchun o‘zgalar yordamiga muhtoj. U bu yordamni davlatdan, o‘quv yurtlari, hatto yaqinlaridan ham kutadi.

Bugungi kunda kompaniya va firmalarning o‘zlari xodimlar lavozimida karyeralarini rejalashtiradigan bo‘lganlar. Bu tushunarlidir. Chunki, korxonalar personalni rivojlantirish orqali o‘z muvaffaqiyatlarini ta’minlashga intiladilar. Shuning uchun ular personalni lavozimida o‘stirishdan manfaatdordirlar.

Karyera, xodim mehnati murakkabligi yoki ish o‘rinlarining ijtimoiy pillapoyadagi o‘rni o‘zgarishi bilan bog‘liq eng muhim o‘zgarishdir. Shu nuqtai nazardan karyeraning ikki turi farqlanadi:

1. Kasb karyerasi — bilim, ko‘nikma, mahoratning o‘sishidir. Kasb karyerasi ixtisoslik (kasb faoliyati boshida tanlangan ixtisoslikni chuqurlashtirish) yoki keng ixtisoslashtirish (yangi va turdosh kasblarni egallash) yo‘nalishida bo‘lishi mumkin.

Kasb karyerasi xodim o‘z kasbiy faoliyati davomida turli: o‘qish, ishga joylashish, lavozimda o‘sish, pensiyaga chiqish bosqichlarini (4.1-jadval) bosib o‘tish xususiyatiga ega. Xodim mazkur bosqichlarni turli tashkilotlarda bosib o‘tishi mumkin.

Dastlabki bosqichda inson maktabda o‘qiydi, o‘rta maxsus, oliy ma’lumot oladi. Bu, odatda, 25 yoshgacha davom etadi. Ana shu davrgacha o‘zining ehtiyojlari va imkoniyatlariga javob beradigan faoliyat turini topish uchun bir necha xil ish bilan shug‘ullanishi mumkin. Agar u shunday faoliyat turini topa olsa, uning shaxs sifatida ijtimoiy shakllanishi boshlanadi.

Tiklanish bosqichi taxminan besh yil — 25 dan 30 yoshgacha davom etadi. Ana shu davrda xodim kasb egallaydi, zarur ko‘nikmalar hosil qiladi, uning malakasi shakllanadi, mustaqillikka erishishga ehtiyoj tug‘iladi. Odatda,

shu davrda inson oila quradi. Shuning uchun uning mehnatiga to‘lanadigan haq miqdoriga qiziqishi kuchayadi.

4.1-jadval

Kasb karyerasi bosqichlari

Karyera bosqichlari	Yosh, yil	Maqsadga erishish ehtiyojlari
Dastlabki	25 gacha	Ta’lim, turli ishlarda sinab ko‘rish
Tiklanish	30 gacha	Ishni o‘zlashtirish, ko‘nikmalarni riyvuojlantirish, malakali mutaxassis yoki rahbarning shakllanishi
O‘sish	45 gacha	Xizmat pillapoyalaridan ko‘tarilish, yangi ko‘nikmalar va tajribaga ega bo‘lish, malakaning o‘sishi
Barqarorlik	60 gacha	Mutaxassis yoki rahbar malakasining cho‘qqisi. O‘z malakasiii oshirish. Yosh oilalarga murabbiylik qilish
Yakunlash	60 dan keyin	Nafaqaga chiqishga, o‘ziga voris tayyorlashga, nafaqada faoliyatning yangi turi bilan shug‘ullanishga tayyorgarlik
Nafaqadan so‘ng	65 dan keyin	Faoliyatning yangi turi bilan mashg‘ul bo‘lish

O‘sish bosqichi 30 yoshdan 45 yoshgacha bo‘lgan vaqtni qamrab oladi. Ana shu davrda malaka oshishi, xizmat lavozimida o‘sish jarayoni davom etadi. Ayni vaqtda, xodimlarda amaliy tajriba, ko‘nikmalar, mahorat, o‘zligini namoyon qilishga ehtiyoj, yanada yuqori maqomga va ko‘proq mustaqillikka ega bo‘lishga intilish ortadi. Shuningdek, xodim mehnatiga haq to‘lash miqdori oshishi, sog‘lig‘ini mustahkamlashga ham alohida e’tibor beradi.

Barqarorlik bosqichida avvalgi davrlarda erishilgan muvaffaqiyatlarni mustahkamlashga bo‘lgan intilish kuchayadi va u 45 yoshdan 60 yoshgacha bo‘lgan davrni qamraydi. Ana shu bosqichda malakani takomillashtirish cho‘qqisiga erishiladi.

Xodimning malakasi jo‘shqin faoliyat va maxsus ta’lim orqali yanada oshiriladi. O‘z kasbining ustasiga aylangan xodim ish uslublarini shogirdlariga o‘rgatishga harakat qiladi. Unda tashabbuskorlik kuchayadi. Xodim xizmat lavozimida ko‘tarilib boradi. Unga nisbatan hamkasblari, jamoa a’zolarining hurmate’tibori ortadi. Bu davrda xodimning ko‘pgina ehtiyojlari qondirilgan bo‘lsa-da, uni hali ham mehnatga haq to‘lash miqdori qiziqtiradi. Shu bilan birga, unda daromad olishning boshqa manbalari (foydaga sheriklik, aksiyalari uchun dividend olish va hokazolar)ga ham qiziqish ortadi.

Yakuniy bosqich 60–65 yoshni qamrab oladi va xodim pensiyaga chiqish taraddudini ko‘radi. U o‘ziga munosib vorisni tayyorlash harakatiga tushadi. Ana shu davrda lavozimda o‘sish (karyera) tanglik xususiyatiga ega bo‘lsa ham, xodimlar o‘z ishlaridan tobora kamroq qoniqish hosil qilishlariga qaramasdan o‘zlari va tengdoshlaridan g‘ururlanish hislari juda kuchli bo‘ladi.

Mazkur bosqichda xodimlar ish xaqi darajasi barqaror bo‘lishini xohlaydilar, pensiyaga chiqqanlaridan so‘ng, oladigan pensiyalari miqdoriga qo‘shimcha daromad topish harakatida bo‘ladilar.

Nafaqadan keyingi bosqichda mazkur korxonadagi (faoliyat turidagi) karyera nihoyasiga yetadi. Bu davrga kelib, korxonada ishlab turgan vaqtda shug‘ullanish imkoniyati bo‘lmagan faoliyatning boshqa turlarida (qiziqishi bo‘yicha badiiy ijod, bog‘dorchilik, kolleksiyalar to‘plash, jamoatchilik ishlari bilan shug‘ullanish va hokazolar) o‘zligini namoyon qilish imkoniyati paydo bo‘ladi.

Shunisi e’tiborga molikki, **Abu Ali ibn Sino** ham insonning bunday yosh xususiyatlarini to‘rt bosqichga bo‘lgan. *Buyuk allomaning fikriga ko‘ra:*

1) «O‘sish yoshi», bunga «o‘smirlik», deb ham nom beriladi. Bu o‘ttiz yoshgacha davom etadi.

2) «O‘sishdan to‘xtash yoshi yoki yoshlik davri» — bu o‘ttiz besh yoki qirq yoshgacha bo‘lgan davr.

3) «Qisman quvvat bo‘la turib, cho‘kish yoshi» — bu

o‘rtacha yoshdagi kishilarga mansub bo‘lib, oltmish yoshgacha davom etadi.

4) «Kuchsizlik yoki birga cho‘kish yoshi» — bu umr oxirigacha cho‘ziladigan yoshidir5.

2. Korxona ichidagi karyera. Bu muayyan xodim o‘z kasbiy faoliyati jarayonida rivojlanishning **barcha:** ta’lim olish, ishga joylashish, kasbiy o‘sish, butun salohiyatini namoyon etish, pensiyaga chiqish bosqichlarini bosib o‘tishini anglatadi.

Korxona ichidagi karyera:

— ixtisoslashtirilgan;

— ixtisoslashtirilmagan bo‘ladi.

Ixtisoslashtirilgan karyera muayyan xodim o‘z kasbiy faoliyatida karyera turli bosqichlaridan o‘tishi bilan farqlanadi. Muayyan xodim bu bosqichlarni bitta yoki bir nechta korxonada o‘zi ixtisoslashgan faoliyat turida bosqichma-bosqich o‘tadi. Masalan, bir korxonaning bosh muhandisi ikkinchi bir korxona bosh muhandisi lavozimiga o‘tishi mumkin. Bu o‘tish yoki ish haqi miqdoridagi yoki mehnat jarayonidagi o‘sish istiqboli bilan bog‘liq bo‘lishi mumkin. Ixtisoslashtirilgan karyeraga yana bir misol sifatida korxona boshqarmasi boshlig‘i korxona rahbari o‘rinbosari lavozimiga tayinlanishini keltirish mumkin.

Ixtisoslashtirilmagan karyera. Bu Yaponiya menejmentiga xosdir. Ushbu davlat kompaniya va firmalarida rahbar ishlab chiqarishning har qanday uchastkasida ishlay olishga qodir mutaxassis bo‘lishi kerak, degan qoida qaror topgan. Yapon menejmentiga ko‘ra, xodim xizmat lavozimi pillapoyasida uch yildan ko‘p muddat ushlanib qolmasdan bosqichmabosqich ko‘tarilib borar ekan, kompaniyaga har tarafdan nazar tashlash imkoniyatiga ega bo‘lishi kerak. Mazkur usulda, aytaylik, mahsulot sotishni tashkil etadigan bo‘lim boshlig‘I ta’minot bo‘limi boshlig‘i lavozimiga o‘tkazilishi tabiiy hol

hisoblanadi. Yaponiyalik ko‘pgina rahbarlar o‘z karyeralarini kasaba uyushmalari tashkilotlarida ishlashdan boshlaganlar.

Bir qarashda bu vazifa ularga hozir faoliyat ko‘rsatayotgan kompaniyalari uchun eng zarur, chuqur, keng ko‘lamli maxsus bilimlarni yetarli hajmda egallash imkoniyatini bermaydi. Ammo, ushbu mamlakatda rahbarlik lavozimi uchun bu hal qiluvchi ahamiyatga ega emas deb hisoblanadi. Chunki, ular fikricha, bu bilimlar 5 yil o‘tgach baribir eskirib qoladi. Boshqa tomondan esa, rahbarlik lavozimiga tayinlangan bunday xodimlar avvalgi vazifalarida orttirgan tajribalari tufayli kompaniya to‘g‘risida yaxlit tasavvurga ega bo‘ladilar. Yangi lavozimlarda ularning shaxsiy tajribasi ham juda asqotadi. Ixtisoslashtirilmagan karyerani ham xodim bir korxonada yoki bir necha korxonada o‘tishi mumkin.

3. Vertikal karyera deyilganda, xizmat lavozimi pillapoyalaridan bevosita yuqoriga ko‘tarilish tushuniladi. Lavozimda o‘sish mehnatga to‘lanadigan haq qoshishi bilan bog‘liq bo‘ladi.

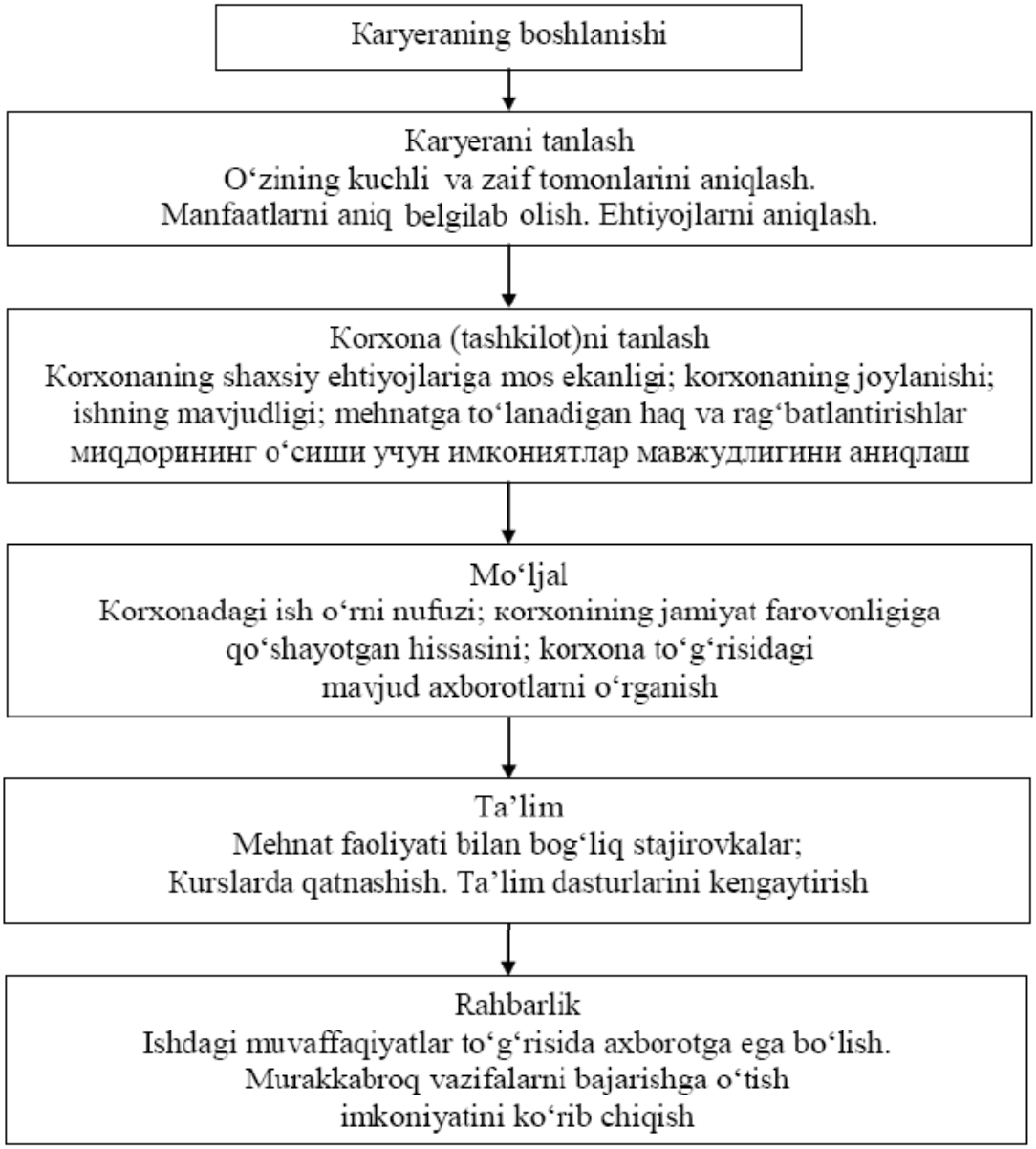
4. Gorizontal karyera. Bu faoliyatning boshqa turi bilan shug‘ullaniladigan lavozimiga siljitishni yoki korxona xizmat lavozimlari tizimida qat’iy belgilab qo‘yilmagan muayyan xizmat vazifasini (masalan, muvaqqat guruh, bo‘linma, loyiha rahbari) bajarish yuklatilishini anglatadi. Egallab turgan lavozimida avval belgilab qo‘yilgan vazifalarning qoida bo‘yicha ish haqi miqdori oshirilgan holda kengaytirilishi yoki murakkablashtirilishi ham gorizontal karyera turiga taalluqlidir. Ya’ni, gorizontal karyera xizmat lavozimida muttasil yuqoriga ko‘tarilishni anglatmaydi.

5. Bosqichma-bosqich karyera. U vertikal va gorizontal karyera xususiyatlarini mujassamlashtiradi. Ya’ni xodimning xizmat vazifasida o‘sishi bosqichma-bosqich vertikal hamda gorizontal holda kechishi mumkin. Bu sezilarli darajada samara beradi. Bosqichma-bosqich karyera korxona ichidagi karyera shaklida hamda korxonalararo karyera shaklida uchraydi.

6. Yashirin karyera. Bu atrofdagilar uchun aniq-ravshan holda ro‘y bermaydigan xizmat lavozimida o‘sishdir. Bunday imkoniyatga odatda, o‘z korxonasidan tashqarida juda keng amaliy aloqalari mavjud tor doira xodimlari ega bo‘ladilar.

Boshqacha qilib aytganda, *yashirin karyera* deyilganda kompaniya yoki firma rahbariyatiga yaqinlashish tushuniladi. Masalan, rahbariyatning alohida muhim topshiriqlarini bajarish, tor doirada o‘tkaziladigan yig‘ilishlarga taklif qilinish, norasmiy
axborotlar olish imkoniga ega bo‘lish va hokazolar xuddi shuni anglatadi. Bunday xodimlar oddiy xizmat lavozimlarida bo‘lishlari mumkin. Biroq, ularning ish haqi hamkasblarinikidan sezilarli darajada yuqori bo‘ladi. Zamonaviy menejmentda xodimning lavozimda o‘sishi uchun zarur sifatlarga ega bo‘lish lozimligi nazariy va amaliy jihatdan asoslab berilgan. Xususan, G‘arbda o‘tkazilgan tadqiqotlar personalning faqat 0,1 foizida boshqaruv iste’dodi mavjud bo‘lishini ko‘rsatgan. Shuning uchun karyera tanlanishida

muayyan omillar hisobga olinishi zarur, (4.2-chizma). Vertikal va gorizontal karyera xodimlarning *ikki toifasini farqlaydi:*



4.2-chizma. **Karyerani tanlashda hisobga olinadigan omillar**

1. «Mansabparast shaxs». Bu toifa xodimlar ijtimoiy va xizmat darajalarida yuqoriroq mavqyega ega bo‘lishga intiladilar. Ular fikricha, o‘zlariga yetarlicha huquq, imkoniyat, vakolat, mansab berilmaganligi ularning o‘z salohiyatlarini to‘liqroq namoyon etishlariga to‘sqinlik qiladi. Bu ularda o‘z mehnat faoliyatidan qoniqmaslik hissini uyg‘otadi. Bunday xodimlar yuqoriroq lavozimda imkoniyatlar katta, deb o‘ylaydilar. Biroq, bu toifa xodim xizmat vazifasi va lavozimda o‘sgani sari aniq faoliyatdan tobora uzoqlasha boshlaydi va rasmiyatchilik bilan bog‘liq holatga tushib qoladi. Buning natijasida, ko‘p hollarda karyera boshida rejalangan g‘oyalarni amalga oshirishning umuman imkoniyati bo‘lmaydi. Ijodkorlik sifatlariga ega xodimlarni bu o‘ta og‘ir ahvolga solib qo‘yadi. Quyidagi jadvalda rahbar

xodimlar lavozimda ko‘tarilgan sari ularga talablar darajasi va mazmunining o‘zgarishi yaqqol aks etgan. Bevosita xuddi shunday mansabparast shaxslar vertikal karyerada ko‘proq muvaffaqiyat qozonadilar.

4.2-jadval

Rahbar xodimlarning bilim darajasi va talablar

Vakolat turlari	**Rahbar xodimlar guruhlari**		
Ijtimoiy vakolatlar	X	xx	xxxx
Uslubiy masalalardagi vakolatlar	X	xx	xxxx
Kasb vakolatlari	Xxx	xxx	x

Belgilar: X – o‘rta daraja; XX – o‘rtadan yuqori daraja; XXX – yuqori daraja; XXXX – juda yuqori daraja.

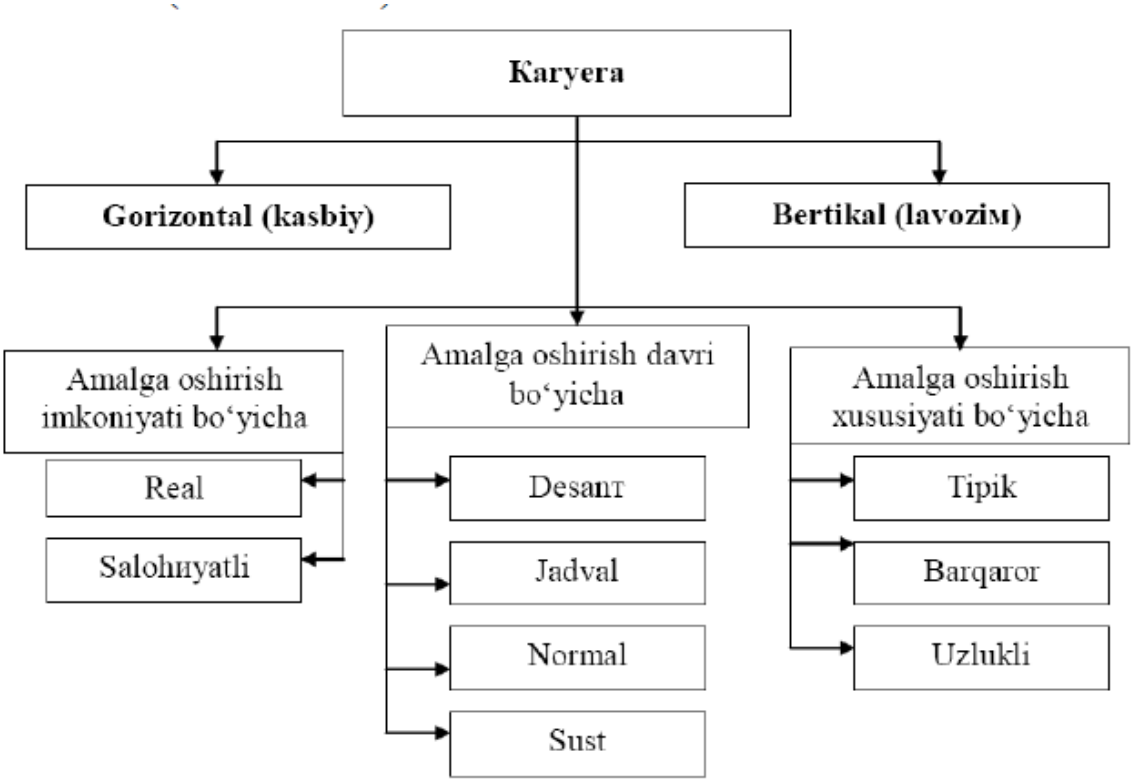
2. «Kasbparast shaxs». Mazkur toifa xodimlari, odatda, shaxsiy faoliyatdagi muvaffaqiyatlariga ko‘proq ahamiyat qaratadilar. «Kasbparast shaxs»larda ehtiyojlar, xabardorlik, onglilik darajasi ancha yuqori. Ular butun hayoti davomida bilim olish qobiliyatini rivojlantiradi, muttasil ravishda o‘z bilimlari darajasini oshirishga, ijodiy jihatdan o‘sishga intiladi.

«Kasbparast shaxs» korxona faoliyatiga daxldorlikka ehtiyoj sezadi, qaror qabul qilinayotganda uning fikri hisobga olinishini xohlaydi, uning uchun qiziqarli ish, yutuqlarining e’tirof etilishi juda muhimdir.

Bunday toifadagi xodimlarga boshqaruvning demokratik usullari ma’qul. Chunki, u belgilab qo‘yilgan tartib-qoidalarga qaraganda ijodiy g‘oyalarga rioya etishni afzal ko‘radi. Shu jihatdan u ishga o‘ta sidqidillik bilan munosabatda bo‘ladigan, o‘ziga va o‘zgalarga g‘oyat talabchan xodimlar toifasiga kiradi.

Ana shu xususiyatlari sababli, «Kasbparast shaxs» yuqori lavozimni egallasa, bundan o‘zi ham, atrofdagilar ham qoniqish hosil qilmaydi. Chunki, u rahbarlikni samarali amalga oshirishga qodir emas. Uning ijodiy faoliyat bilan shug‘ullanishi uchun esa egallagan lavozimi imkoniyat bermaydi.

Xodimlar o‘zlarining shaxsiy sifatlari kuchli va zaif tomonlarini karyeralarining boshlang‘ich bosqichida to‘g‘ri aniqlay olsalar, bu ularning kasblarida va lavozimlarida o‘sishlari uchun eng maqbul yo‘lni tanlay olish imkonini beradi. Karyerani boshqa xususiyatlar bo‘yicha ham tasniflash mumkin (4.3-chizma).



4.

3-chizma. **Karyera tasnifi**

Real karyera — lavozimda amalga oshirilgan, erishilgan o‘sishdir. Bunda xodimning muayyan davr ichida faoliyatning tegishli turida aniq bir korxona yoki tashkilotdagi lavozimda o‘sishi tushuniladi.

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

Desant karyera deyilganda, rahbarlik lavozimini kutilmagan holda egallash tushuniladi. Ushbu lavozimni egallash zarurati va bu karyeraning davomiyligi turli sabablarga: korxona rahbariyatini mustahkamlash, rahbariyatga amaliy yordam ko‘rsatish zaruriyati va hokazolarga bog‘liqdir.

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

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

Normal karyera. Bu xodimning uning kasb tajribasi va malakasi oshishiga qarab lavozimda bosqichma-bosqich koʻtarilishidir. Bu karyeraning davomiyligi xodim faol mehnat faoliyati davomiyligiga tengdir. Oʻrtacha bu xodim 40 yoshgacha boʻlgan davr uchun harakterlidir. Normal karyerada xodim bir lavozimda oʻrtacha 3–5 yil davomida faoliyat yuritadi.

Sust karyera bir lavozimda uzoqroq muddatda ushlanib qolish xususiyati bilan farqlanadi. Odatda, bu davr normal karyeraga qaraganda oʻrtacha 1,5–2 barobar koʻp, ya'ni 5–10 yilga teng, demakdir. Lavozimda bu darajada sust oʻsis sabablari koʻp jihatdan uning kasbiy va shaxsiy sifatlari, hamkasblari, mehnat jamoasi, rahbariyat bilan munosabatlari bilan izohlanadi. Sust karyeraga kompaniya yoki firmada personalni rivojlantirish toʻgʻri rejalashtirilmaganligi, ya'ni lavozimda oʻsish imkoniyatlari cheklanganligi ham sabab boʻlishi mumkin. Boʻsh lavozim mavjud emasligi sababli, xodim mehnat faoliyati turini oʻzgartirishni xohlamasa uzoq vaqt bir xizmat vazifasida ushlanib qolishi mumkin.

Tipik karyera deyilganda, xodimning kasbiy mahorat choʻqqisiga erishishi, malakasi umume'tirof etilishi, korxona tashkiliy tuzilmasida eng yuqori lavozim darajasiga koʻtarilishi bosqichma-bosqich, ushbu kasbiy va shaxsiy sifatlar muttasil takomillashib borishi uygʻun holda roʻy berishi tushuniladi.

Barqaror karyerada xodimning kasb faoliyati va lavozimi oʻsishida muayyan chekinishlarga yoʻl qoʻyilishi mumkinligi nazarda tutiladi. Ya'ni, bu xodimning mehnat faoliyati muayyan bosqichida oʻz kasbini vaqtincha yoki bir umrga oʻzgartirganligi, shuningdek, ma'lumoti boʻyicha ixtisosligiga mos kelmaydigan lavozimni egallashiga toʻgʻri kelganligini bildiradi.

Uzlukli karyera xodimning kasbda va lavozimda oʻsishi beqaror boʻlishini anglatadi. Bu personalning mehnat faoliyatini tez-tez oʻzgartirib turishi, ish joyini, korxona va tashkilotini muttasil almashtirishi, ma'lumoti boʻyicha ixtisosligiga muvofiq boʻlmagan lavozimlarni egallashi demakdir.

Lavozimda oʻsish bosqichlarini aniqlashning *uslubiy asosi sifatida ikki:* karyera turi va boshqaruv tizimi omillari hisobga olinishi kerak, (4.4-chizma).

Gʻarb tadqiqotchilari lavozimda oʻsishning quyidagi bosqichlarini e'tirof etadilar:

1. Sinov (koʻnikish).
2. Oʻzini-oʻzi e'tirof etish, firmada e'tirof etilish va xizmat lavozimida oʻsish.
3. Karyera oʻrtasi.
4. Karyera yakuni.

Mazkur tasnifga koʻra, karyera boshlanishi bosqichi kasbiy tanlash, korxonaga ishga joylashish, oʻz xizmat vazifalarini oʻrganish, shaxsiy qiziqish kuchli namoyon boʻlishi bilan bogʻliq voqyelikdan «falaj holatiga tushish», egallash istagi boʻlgan lavozimlarni moʻljallash, homiylar izlash xususiyatlari bilan farqlanadi.

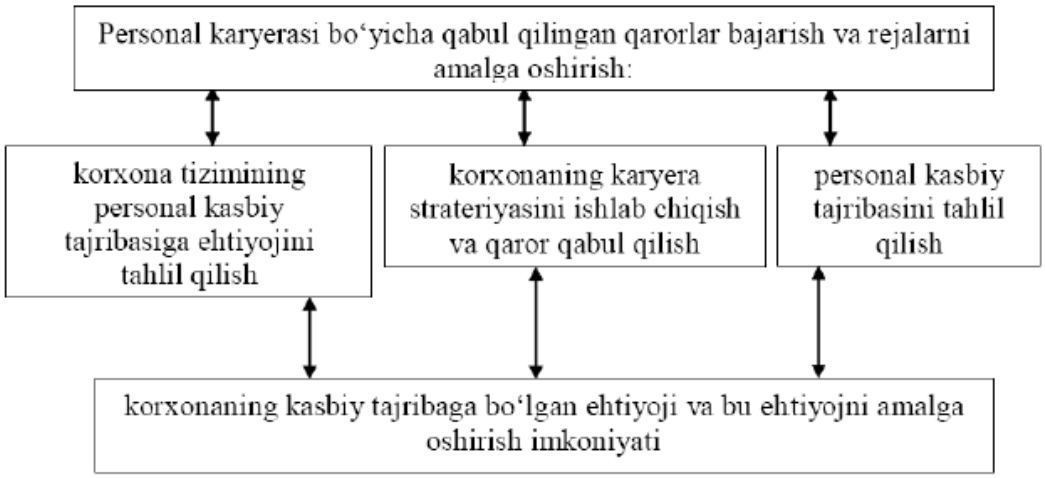
O‘rta bosqichda ishlab chiqarishga qo‘shilayotgan ulushni muvofiqlashtirish, ehtimol tutilgan o‘zgarishlar, yangi hayotiy maqsadlarni izlash, «hayotiy tanglik» holatlari bilan ajralib turadi.

4.4-chizma. **Karyera turi va boshqaruv tizimi**

Yakunlovchi bosqich yetakchilar hamda mehnat faoliyati bilan mashg‘ul aksariyat ko‘pchilik uchun tubdan farqlanadi.

Yetakchilar uchun bu — *yuksalish va ijodiy barkamollik davri bo‘lsa,* qolganlar uchun *foydalanilmay qolingan salohiyat tangligi va iste’foga chiqishni anglatadi.*

Personal karyerasini rejalashtirish va rivojlantirishni boshqarish — kompaniya yoki firma ichki ehtiyojlariga muvofiq holda, xodim salohiyati va umidlarini hisobga olgan tarzda uning lavozimda yoki kasb vazifasida o‘sishini shakllantirishda aniq maqsadga muvofiq ta’sir o‘tkazish jarayonidir, (4.5-chizma).



4.5-chizma. **Korxona personali karyerasini rejalashtirish**

3. Martabani rejalashtirish va amalga oshirishning asosiy vazifasi.

Personal karyerasini boshqarish *quyidagi maqsadlarni ko‘zlaydi:*

— korxonaning izchil menejmentida ichki ehtiyojlar qondirilishini ta’minlash;

— personal o‘zi erishishga qodir bo‘lgan muayyan mas’uliyat darajasiga yetishi uchun uni o‘qitish hamda tajriba egallashini izchil ta’minlash;

— muayyan salohiyatga ega personalning muvaffaqiyatli ishga jalb etilishi

— intilishlari, iste’dodlar va qat’iyatini hisobga olib, karyerasini rivojlantirishga imkoniyat yaratib berish.

Karyerani boshqarishni oqilona tashkil etish natijasida *quyidagilar ta’minlanadi:*

— yuqori malakali mutaxassislarni ishga jalb etish uchun keng imkoniyatlar;

— yuqori malakali mutaxassislarning xizmat vazifalari va lavozimda o‘sishlaridan qoniqish hosil qilishlari natijasida ish joyidagi qo‘nimsizlikni kamaytirishga erishish;

— personal bilan korxona faoliyati muvofiqlashtirilishi natijasida mehnat unumdorligining o‘sishi.

Karyera dinamikasi (2.6-chizma) xodimning korxona yoki tashkilot xizmat vazifalari, lavozimlari pillapoyalaridan bosqichma-bosqich ko‘tarilishini, bu dinamika sur’atini ifodalaydi. Bunda xizmat vazifasi va lavozimga ko‘nikish hamda uni egallash uchun, odatda, uch yil talab qilinishi mezon sifatida belgilab qo‘yiladi. Personal xizmat vazifasi yoki lavozimda besh yil bo‘lganidan so‘ng esa, uning mehnat faoliyati samaradorligida pasayish kuzatiladi.

Shuning uchun dinamik karyera deyilganda xodim, aksariyat hollarda har bir xizmat vazifasi yoki lavozimda 3–5 yil davomida bo‘lishi tushuniladi.

Personal karyerasi o‘sishini boshqarish jarayoni (2.7-chizma) mantiqan bir-biri bilan bog‘liqdir. Umuman olganda, xodimning karyerasi ishlab chiqarish faoliyati natijasi hisoblanadi.

Xodim ishlab chiqarish jarayonida xizmat vazifasida yoki lavozimda koʻtarilar ekan, yangi texnika va texnologiyalarni, ishlab chiqarish usullarini, xizmat va lavozim vazifalarini, menejmentni, oʻz ijtimoiy rolini va hokazolarni egallaydi.

2. Xizmat-kasb jihatidan koʻtarilish tizimi.

«Xizmat-kasb jihatidan koʻtarilish» va «martaba» tushunchalari bir-biriga yaqin boʻlsa ham, lekin ayni bir xil tushuncha emas. «Xizmat-kasb jihatidan koʻtarilish» atamasi biz uchun oʻrganish boʻlib qolgan tushunchadir, lekin, «martaba» tushunchasi maxsus adabiyotlarda va amalda deyarli ishlatilmasdi.

Xizmat-kasb jihatidan koʻtarilish deyilganda, tashkilot tomonidan turli darajalar (lavozimlar, ish oʻrinlari, jamoadagi mavqe-martabalarni taklif qilish) izchilligi tushuniladi, xodim bu bosqichlarni layoqatiga qarab oʻtashi mumkin.

Martaba deyilganda, haqiqatda egallanadigan bosqichlar (lavozimlar, ish oʻrinlari va jamoadagi mavqelar) izchilligi tushuniladi.

Bizda qaror topgan tashkilotlar rahbarlari misolida xizmatkasb jihatidan koʻtarilish tizimini qarab chiqamiz. Bu tizim muntazam rahbarlar tayyorlashning beshta asosiy bosqichini nazarda tutadi.

Birinchi bosqich — bazaviy institutlar yuqori kurslari talabalari yoki boshqa oliy oʻquv yurtlaridan amaliyotga yuborilgan talabalar bilan ishlash bosqichidir. Xodimlarni boshqarish boʻlinmalarining mutaxassislari talabalar amaliyot oʻtaydigan tegishli boʻlinmalarning rahbarlari bilan birgalikda rahbarlik ishiga moyil eng qobiliyatli talabalarni tanlaydilar va ularni tashkilotning boʻlinmalarida muayyan faoliyatga tayyorlaydilar. Tayyorgarlikni va amaliyotni muvaffaqiyatli oʻtagan talabalarga mazkur tashkilotning tegishli boʻlinmasida ishlash uchun yuborilishga tavsiya beriladi. Mazkur tashkilotda amaliyotda boʻlmagan yosh mutaxassislarni ishga qabul qilish vaqtida ular bilan test sinovlari oʻtkaziladi va maslahat yordami koʻrsatiladi.

Ikkinchi bosqich — tashkilotga ishga qabul qilingan yosh mutaxassislar bilan ishlash bosqichidir. Yosh mutaxassislarga sinov muddati (bir yildan ikki yilgacha) belgilanadi, ular shu muddat ichida boshlangʻich taʼlim kursini (tashkilot bilan batafsil tanishishni) oʻtishlari zarur. Taʼlimdan tashqari yosh mutaxassislar uchun bir yil davomida tashkilot boʻlinmalarida stajirovka oʻtash ham nazarda tutiladi.

Yosh mutaxassislarning bir yil ichidagi ishlari, ularning oʻtkazilgan tadbirlarda ishtirokini tahlil qilish, stajirovka rahbari tomonidan berilgan tavsifnoma asosida stajirovkaga yakun yasaladi va rahbar lavozimlarga koʻtarish zaxirasiga kiritish uchun mutaxassislarning birinchi tanlovi oʻtkaziladi. Xizmatkasb jihatidan koʻtarilish tizimida mutaxassisning ishtirok etishi toʻgʻrisidagi butun axborot uning shaxsiy hujjatlari toʻplamida qayd qilinadi hamda tashkilotning kadrlar toʻgʻrisidagi maʼlumotlar axborot bazasiga kiritiladi.

Uchinchi bosqich — boshqarishning quyi boʻgʻini muntazam rahbarlar bilan ishlash bosqichidir. Ana shu bosqichda tanlab olingan quyi boʻgʻin rahbarlariga (masterlar, uchastkalarning boshliqlari) kechki va sirtqi oliy oʻquv yurtlarini tamomlagan, oʻz jamoalarida muvaffaqiyatli ishlab kelayotgan va

test sinovlaridan muvaffaqiyatli o‘tgan xodimlarning bir qismi ham qo‘shiladi. Mazkur guruh bilan butun davr mobaynida (2–3 yil) aniq maqsadga qaratilgan muayyan ishlar olib boriladi.

Bu xodimlar vaqtincha yo‘q rahbarlarning vazifasini bajarib turadilar, ularning dublorlari hisoblanadilar, malaka oshirish kurslarida ta’lim oladilar. Tayyorgarlik bosqichi tamom bo‘lgandan so‘ng, har bir rahbarning ishlab chiqarish faoliyatini tahlil qilish asosida ikkilamchi tanlab olish va testlashtirish o‘tkaziladi. Ikkilamchi tanlashdan muvaffaqiyatli o‘tgan rahbarlar sex boshliqlari, sex boshlig‘i o‘rinbosarlarining bo‘shab qolgan o‘rinlarini egallashga taklif etiladi, lekin, bundan oldin ana shu lavozimlarda stajirovkadan o‘tadilar yoki zaxiraga kiritiladilar va bo‘sh o‘rinlar paydo bo‘lishi bilan lavozimga tayinlanadilar. Tayyorgarlikdan o‘tgan boshqa xodimlar o‘z vazifalarida ishlashni davom ettiradilar, shuningdek, ular gorizontal o‘rin almashishlari ham mumkin.

To‘rtinchi bosqich — boshqaruvning o‘rta bo‘g‘ini muntazam rahbarlar bilan ishlash bosqichidir. Mazkur bosqichda yosh rahbarlarning qaror topgan guruhida ishlab turgan o‘rta bo‘g‘inning tayinlangan har bir rahbariga u bilan yakka tartibda ish olib borish uchun yuqori bo‘g‘in rahbari murabbiy qilib tayinlanadi. Murabbiy rahbar xodimlarni boshqarish bo‘linmalarining mutaxassislari bilan birgalikda da’vogarning shaxsiy sifatlari va kasb sohasidagi bilimlari, malakalarini tahlil qilish asosida uning uchun yakka tartibda tayyorgarlik rejasini tuzib chiqadilar.

Beshinchi bosqich — boshqaruvning oliy bo‘g‘ini muntazam rahbarlari bilan ishlash bosqichidir. Yuqori lavozimlarga rahbarlarni tayinlash murakkab jarayondir. Bunda asosiy qiyinchiliklardan biri ko‘pgina talablarga javob beradigan nomzodni tanlashdir. Boshqarishdagi oliy bo‘g‘in rahbari tarmoqni, shuningdek, tashkilotni yaxshi bilishi kerak. U ishlab chiqarish, moliyaviy, kadrlar masalalarida, asosiy funksional kichik tizimlarda ishlash tajribasiga ega bo‘lishi, favqulodda ijtimoiy-iqtisodiy va siyosiy vaziyatlarda malakali harakat qila olishi zarur. Tashkilotning bir bo‘linmasidan boshqasiga o‘tish ancha oldin, ya’ni rahbarlar boshqarishning quyi va o‘rta bo‘g‘inlarida bo‘lgan vaqtlarida boshlanishi lozim. Oliy bo‘g‘indagi bo‘sh vazifalarni egallashga odam tanlash va qo‘yish raqobat asosida amalga oshirilishi zarur. Uni yuqori bo‘g‘in rahbarlari (korxona, filiallar direktorlari, bosh mutaxassislar va shu kabilar) dan iborat mahsus komissiya boshqarishning tegishli bo‘linmalari mutaxassislari ishtirokida va zarurat tug‘ilganda mustaqil ekspertlarni jalb qilgan holda amalga oshirishlari darkor.

3. Kadrlar zaxirasi bilan ishlash

Kadrlar zaxirasini rejalashtirish xodimlarning lavozimlarga ko‘tarilib borishini maqsad qilib qo‘yadi. U muayyan xodimlar lavozimlarga ko‘tarilishi, almashinishi, bo‘shatilishining butun bir zanjirini ishlab chiqishni talab qiladi.

Kadrlar zaxirasi rejalari lavozimlarni egallash sxemalari tarzida tuzilishi mumkin. Ular turli tashkilotlarning o‘ziga xos xususiyatlari va an’analariga qarab xilma-xil shakllarga ega bo‘ladi. Shuni aytish kerakki, vazifalar tashkiliy

tuzilmalar uchun rivojlantirish sxemalari variantidan iborat. Ular turli mavqega ega bo‘lgan muayyan shaxslarga mo‘ljallanadi. Yakka tartibda tuzib chiqilgan lavozimlarni egallash sxemalari namunaviy sxemalarga asoslanadi. Ular xodimlarni boshqarish xizmatlari tomonidan tashkiliy tuzilmalarga mo‘ljallab tuziladi va ishchi o‘rinlarini egallashning andozasi variantidan iborat bo‘ladi.

Bizdagi tashkilotlarda kadrlar zaxirasi bilan ishlash sohasida katta tajriba to‘plangan. Endi, bu ish qanday amalga oshirilayotganligini qarab chiqamiz.

Kadrlar zaxirasini shakllantirish jarayonining asosiy bosqichlari quyidagilardir:

* yuqori rahbar kadrlar tarkibida mo‘ljallanayotgan o‘zgarishlar rejasini tuzib chiqish;

* zaxiraga nomzodlarni oldindan tanlash;

* o‘z-o‘zini baholash nomzodlarning ishchanlik, kasbiy va shaxsiy fazilatlariga doir axborotlarga ega bo‘lish;

* kadrlar zaxirasi tarkibini shakllantirish.

Zaxiraga nomzodlarni tanlashda asosiy mezonlar quyidagilardir:

* tegishli ma’lumot va kasbiy tayyorgarlik darajasi;
* odamlar bilan amaliy ishlash tajribasi;
* tashkilotchilik qobiliyatlari;
* shaxsiy fazilatlari;
* salomatligining ahvoli, yoshi.

Nazorat uchun savolllar:

1. Mehmonxonalarda martaba tushunchasini tushuntiring.
2. Mehmonxona ichidagi martaba yo‘nalishlariga qaysilar kiritiladi?
3. Martabani rejalashtirish va amalga oshirishning asosiy vazifasi nima?
4. Yaponiyadagi umrbod yollash tizimining o‘ziga xosligini nimalarda ko‘rasiz?
5. Xizmat martabasini boshqarishning mohichtini ochib bering.
6. Xizmat-kasb jihatidan ko‘tarilish tizimini tushuntiring.

5-Mavzu. Mehmonxonalarda xodimlar xulq atvorining ahamiyati

Reja:

1. Shaxsni va uning hulq-atvorini tavsiflab beradigan asosiy omillar.
2. Shaxs xislatlarini aniqlashning qadriyatga asoslangan modeli
3. Temperamentni asosiy turlarini xarakteristikasi
4. Jamoani tavsiflash va jamoaning shakllanish bosqichlari.
5. Shaxsning guruhlardagi xulq-atvori.
6. Guruhning samaradorligi va uni boshqaruvchi omillar.
7. Xodim mehnat faoliyatining asoslab berilishi.

Tayanch so‘z va iboralar: *xulq-atvor, temperament, harakter, qadriyatlar, shaxs, ruruh, guruh samaradorligi, introversiya va ekstraversiya, ijtimoiylashuv, proeksiya, ideallashuv.*

1. Shaxsni va uning xulq-atvorini tavsiflab beradigan asosiy omillar.

Shaxsda ijtimoiy-madaniy qarashning shakllanishida turtki bo`lib, Xornining uch tasavvurlari xizmat qildi. Birinchidan Freydning ayollarga bog`liq bo`lgan, ayollarning biologik tabiatida erkaklarga bo`lgan “hasadi” borasidagi fikrlarini rad etdi. Bu freydcha birtomonlama yondashuvdagi qarama-qarshilikda dastlabki nuqta bo`ldi. Ikkinchidan, Karen Xorni Chikago va Nyu-Yorkda bo`lish paytida u Erik Fromm, Margaret Mid va Garri Stek Sallivenlar bilan fikrlar almashdi. Ular yordamida o`zining shaxslar rivojlanishi va faoliyat yuritishida ijtimoiy-madaniy sharoitlarning ta’sir etishi haqidagi qarashlarini mustahkamladi. Uchinchidan, Yevropa va AQSHlarida amalga oshirgan bemorlar ustidagi klinik kuzatuvlar, shaxsiy dinamikasida aql bovar qilmaydigan farqlarni ko`rsatdi va bu millar ta`sirini tasdig`i bo`ldi. Bu kuzatuvlar, shaxsning faoliyat yuritishida izdan chiqishlarning asosida takrorlanmas shaxslararo munosabatlar usuli yotgan degan xulosaga olib keldi.

Shaxs rivojlanishi

Shaxs – insonning ijtimoiy tabiatini tasvirlash, ijtimoiy-madaniy hayotning subyekti sifatida ko`rilishi, individual boshlanishning tashuvchisi ijtimoiy munosabatlar, muloqot va kasbiy faoliyati kontekstida o`zini o`zi kashf etuvchi sifatida ta`riflash uchun ishlab chiqilgan tushunchadir. “Shaxs” tushnchasida quyidagilar tushuniladi: 1) munosabatlar va anglangan faoliyatlar subyekti sifatida insoniy individ yoki 2) individning u yoki bu jamiyat a`zosi ekanligini harakterlovchi ijtimoiy ahamiyatga ega sifatlarning barqaror tizimi. Shaxsiyat insonning ijtimoiy va psixologik ko`rinishini o`zida mujassam qiladi.

Psixologiyada shaxsiyat bazaviy kategoriya hisoblanadi va shaxs psixologiyasining o`rganish predmeti hisoblanadi. Shaxsiyat – bu odat va afzalliklar, ruhiy kayfiyat va faollik, ijtimoiy-madaniy tajriba va qo`lga

kiritilgan bilimlar, insonning ruhiy-jismoniy xislatlari va o`ziga xosliklari va uning har kungi xulqini va jamiyat va tabiat bilan aloqadorligini tavsiflovchi – arxetipi yig`indisidan iborat. Shuningdek shaxs turli vaziyatlar va ijtimoiy guruh o`zaro munosabatlarida ko`rinadigan "xulqiy niqob"ning namoyon etishi sifatida ham kuzatiladi(Horney, 1959).

Xorni kattalarda shaxsiyatning tuzilmasi va faoliyat yuritishining shakllanishida bolalik davridagi kechinmalardagi ahamiyatini borasida Freydning fikrini qo`llab quvvatlagan. Asosiy yondashuvlarning umumiyligiga qaramasdan shaxs shakllanishida o`ziga xosliklarda masalasida turlicha fikrlarga egalar. Xornining fikriga ko`ra shaxs rivojlanishida asosiy omil bo`lib, bola va ota-ona o`rasida ijtimoiy munosabatlar hisoblanadi.

Xorni, "Bizning ichki nizolarimiz"(1945) nomli kitobida o`nta ehtiyojlarni uch asosiy kategoriyaga ajratdi. Har bir kategoriya atrof olamda xavfsizlik hissiga erishish uchun o`zaro munosabatlarni optimallashtirishning strategiyasini namoyon etadi. Boshqacha qilib aytganda, ularning ishga tushurilishi vahimaning pasayishi va anchagina maqbul hayotga erishishda o`z aksini topadi. Bundan tashqari, har bir strategiyada boshqa odamlar bilan munosabat o`rnatganda muayyan asosiy yo`nalganlik mos keladi.

Odamlarga tomon yo`nalganlik: ko`ngilchan tip. Odamlarga tomon yo`nalish olish o`zaro munosabat o`rnatishda shunday uslubni taqozo etadiki, unda tobelik, qat'iyatsizlik va nochorlik sifatlari bilan harakterlanadi. Xornining ko`ngilchan tipga kiritgan odam irratsional ishonch boshqarib turadi: "Agar men chekinsam, meni hech kim bezovta qilmaydi"(Horney, 1937, r. 97).

Ko`ngilchan(chekinuvchi) tipga o`zini kerak bo`lishi, sevishlari, himoya qilishlari va ularni boshqarishlari muhim sanaladi. Bunday kishilar yagona maqsad – yakkalik, nochorlik yoki nokeraklik hislaridan qochish maqsadida aloqa bog`laydi. Ammo ularning iltifotliligi ortida sezilar-sezilmas o`zini agressiv – tajovuzkorona tutish ehtiyoji yashirinishi mumkin. O`zgalar yonida o`zini hijolatli his etgandek tuyulsada, panada turadi, shu kabi fe'l-atvori ortida tez-tez dushmanlik, jahl va g`azab yashirin bo`ladi.

**Odamlarga qarama-qashi yo`nalish: alohida tip.** Odamlarga qarama-qarshi yo`nalish o`zaro munosabatlarni optimallashtirish strategiyasi sifatida "Menga baribir" himoya mexanizmiga amal qiluvchi shaxslarda kuzatiladi. K. Xornining alohida tipga kirituvchi kishilar yanglish ishonchga amal qilishadi: "Agar men chetlashtirilsam, unda men bilan hamma birgalikda chetlashtiriladi"(Horney, 1937, r. 99).

Alohida tip uchun, sevgi romani, ish yoki hordiq to`g`risida gap ketadimi aynan o`zini chalg`imasligi ustanovkasi(holat) xosdir. Natijada esa, insonlarga haqiqiy qiziqishlaridan mosuvo bo`lishadi, yuzaki rohat(lazzat)ga ko`nikishadi – ular, oddiygina, hayotga ehtirosga berilmay borishadi. Bu strategiya uchun tanholikka, musatiqlikka, o`ziga yetarlikka urunish harakterlidir.

**Odamlarga qarshi yo`nalgan tiplar: dushmanlik ruhidagi tip.** Odamlarga qarshi yo`nalish – bu shunday xulq-atvor uslubidirki, unda dominantlik qilish, yovlik va ekspluatatsiya harakterli hisoblanadi. Yovlik

tipiga mansub odamda xayoliy ishonchga asosan harakat qiladi: “Mening qo`limda hokimiyat bor, menga hech kim yaqinlasha olmaydi” (Horney, 1973, r. 98).

Dushmanlik ruhidagi tip, hamma odamlar agressiv va hayot – bu hammaga qarshi kurash, degan fikrga tayanadi. Shuning uchun u xohlagan vaziyat yoki munosabatni pul, obro`y, g`oyalar to`g`risida gap ketganligidan qat’iy nazar, quyidagi yondashuvga asosan ko`rib chiqadi: Bundan menga nima foyda bo`ladi?” dushmanlik ruhidagi tip odob bilan va do`stona harakat qilishga qodir, ammo uning xulq-atvori boshqalar ustidan nazorat olib borish va hukmronlik qilishdan iborat. Hammasi shaxsiy obro`y, lavozimni orttirishga yoki shaxsiy istaklarni qondirishga qaratilgan. Shunday qilib, ushbu strategiyada boshqa insonlarni ishlatish, jamiyatda e’tirof etilishi va faxrlanish ehtiyojlari aks etadi.

Hamma 10 ta nevrotik ehtiyojlar kabi shaxslararo munosabatlar strategiyalari bolalikdagi ijtimoiy ta`sirlar natijasida vujudga keluvchi vahima hissini pasaytirishga xizmat qiladi. Xornining nuqtayi nazaricha, bu asosiy strategiyalarini bizlardan har birimiz qachondir foydalanamiz. Bundan tashqari, Xornining fikricha, bu uchala strategiya o`zaro ham sog`lom va ham nevrotik shaxslarda nizoli holatda bo`ladi. Ammo sog`lom kishilarda bu nizo asab xastaligiga chalinganlarga qaraganda kuchli hissiy quvvat mavjud bo`lmaydi. Sog`lom insonga moslashuvchanlik xos bo`ladi, u vaziyatga qarab strategiyani almashtirish imkoniga ega. Nevrotik esa, oldiga qo`yilgan muammolarni hal etishda yoki boshqalar bilan munosabat o`rnatganda uchta strategiya orasidan to`grisini tanlashda qaror qilishga qodir bo`lmaydi. U mazkur holatda to`gri keladimi yo`qmi, qo`llashi mumkin bo`lgan uch strategiyadan birini ishlatadi.

Bundan shu kelib chiqadiki, nevrotik sog`lom kishi bilan solishtirganda o`zini kamroq moslashuvchan va hayotiy muammolarni hal etishda samarasiz tutadi.

Shaxslar xislatlari va turli dispozitsiyalarni o`rganishda AQSHda dunyoga kelgan hamda psixologiya ilmiy yo`nalishida mutaxassis Gordon Uillard Olport(1897, 11 noyabr) katta hissa qo`shgan. U shaxsiy xislatlar nazariyasini ishlab chiqqan inson sifatida dunyoga mashhur bo`ldi.

Shaxsni o`rganishda dispozitsional yo`nalish tarkibida ikkita umumiy g`oya yotadi. Birinchisi, turli vaziyatlarga muayyan tarzda javob qaytarishda keng qobiliyatlarga ega(ya’ni shaxs xislatlari). Bu, odamlar vaqt oqimi, hodisalar va hayotiy tajribadan qat’iy nazar o`zlarining hatti-harakatlari, o`y-fikrlari, his-tuyg`ularida muayyan doimiylikni namoyon etishini anglatadi. Aslini olganda, shaxsning mohiyati o`zlarining hayotlaridan o`tkazgan va ular bilan chambarchas bog`langan moyilliklar bilan aniqlanadi. Dispozitsional yo`nalishning ikkinchi asosiy g`oyasi bir biriga o`xshagan ikki insonning yo`qligi holati bilan bog`liqdir. Ko`pchilik personoglar shaxs atamasini izohlashda ushbu individuumga tegishli biror narsaga moyilliklar yoki tendensiyalar nuqtayi nazaridan alohida e’tibor qaratishgan. Dispozitsional yo`nalishning atoqli tarafdorlaridan ,Gordon Olport, har bir shaxs takrorlanmas

va takrorlanmaslik shaxsning aniq xislatlarini aniqlash orqali tushunilishi mumkin.

Ollportning nazariy yondashuvidagi farqli tomoni, inson xulqi shaxsiy xususiyatlarining u yoki bu konfiguratsiyasi natijasi ekanligiga ishonishida hisoblanadi. Quyida shaxs xususiyatlari nazariyasi ko`rib chiqiladi.

Ollport shaxsiyat tushunchasiga quyidagicha ta`riflarni beradi. Shaxsiyat – bu individuumning ichida bo`lib, u kishining aniq hatti harkatlarida gavdalanadi(OLlport, 1937).

Shaxsiyat – individuum ichidagi psixofizik tizimlarni shunday dinamik tashkillashtirilishiki, ular u ungagina xos bo`lgan xulq-atvor va fikr yuritishni belgilab beradi. (Ollport, 1937).

Harakter bu etika qoidalari va standartlarda belgilangan shaxsga berilgan baho.

Temperament esa shaxs shakllanadigan dastlabki xomashyo hisoblanadi.

2. Ollport bo`yicha individual dispozitsiyalar

Individual dispozitsiyalarning tiplari Olport “shaxs xislatlari” atamasini ham umumiy va ham individual harakterlarni tavsiflashda qiyinchilik tug`dirishini tushundi. Shuning uchun u atamalar majmuini qaytadan ko`rib chiqib, individual xususiyatlarni individual dispozitsiya deb atadi. Umumiy xislatlar, shunchaki shaxs xislatlari nomi bilan o`zgartirildi. Endilikda, individual dispozitsiyani tasniflashda “individuumga xos” ibora kiritildi, ammo tasniflashning qolgan atamalari xislatlarning oldingi tasniflanishidek qoldi. Olport indivifual dispozitsiyalarni chuqur o`rgandi, ammo u hamma individual dispozitsiyalar insonga tegishli emaslgini, hammasi ham dominatalik qilmasligi ma’lum bo`ldi. Shuning uchun Olport dispozitsiyalarning 3 turini keltirib o`tdi. Kardinal, markaziy, ikkilamchi dispozitsiyalar.

Kardinal dispozitsiya. Kardinal dispozitsiya shunchalik odamga singib ketadiki, deyarli buning barcha hatti harakatlarini uning ta’siri deyish mumkin. Bu yuqori darajada umumlashgan dispozitsiya yashirin qolishi mumkin emas, albatta agar bu xislat maxfiylik xislati bo`lmasa. Jimjitlik yoki pinhoniylik harakteriga ega shaxsning moyilliklarini hech kim bilmasligi mumkin. Ammo boshqa misollarda shunga o`xshash kardinal dispozitsiya yoki bosh his-tuyg`uning bo`lishi sohibni ton ma’noda mashhur shaxsga aylantiradi. Olportning hisoblashicha juda kam insonlar kardinal dispozitsiya sohibidirlar.

Markaziy dispozitsiyalar. Hammasini o`z ichiga olmagan, lekin markaziy dispozitsiya nomini olgan – shaxsning yorqin harakteristikasi – bu individuallikning qurilish bloklaridir**.** Markaziy dispozitsiyalarni tavsiyanoma xatlaridagi shaxsning sifatlari bilan solishtirish eng a’losidir(masalan, punktuallik, diqqatlilik**,** javobgarlik**).** Markaziy dispozitsiyalar inson xulq

atvorida shunday tendensiyalarni namoyon etadiki, atrofdagilar bularni osongina ilg`ay olishlari mumkin.

Ikkilamchi dispozitsiyalar. Xislatlar anchagina sezilmas, kam darajada umumlashgan, kamroq muvozanatli va shaxs harakteristikasida foydaliligi ozroqdir. Bu bo`limga ovqat va kiyimdagi afzalliklar, alohida ustanovkalar va vaziyat bilan shartlangan inson harakteristikasini kiritish mumkin. Masalan, hech qachon o`zini itoatkorona tutmagan shaxs, yo`l harakati xavfsizligi oldida belgilangan tezlikdan oshirib avtoulovni boshqargani uchun tanbeh eshitayotgan vaziyatlarda o`zini tamoman teskari tutadi. Olport fikricha, shaxsning ikkilamchi dispozitsiayalarini aniqlash uchun uni yaqindan bilish zarur.

Olportning yetuk shaxsga aloqador qarashlari

1. Yetuk odam “Men”ning keng chegarasiga ega. Yetuk insonlar o`ziga chekadan qaraydi. Ular mehnat, oilaviy va ijtimoiy munosabatlarga faol ishtirok etadi, sevimli mashg`ulotga ega bo`lishadi, muhim deb bilgan siyosiy va diniy masalalarga qiziqishadi. Olportning fikriga ko`ra, o`ziga muhabbat – bu har bir individ hayotida zaruriy omil hisoblanadi, ammo bu uning hayot tarzini tasniflovchisi bo`lishi shart emas.

2.Yetuk odam iliq, rahmdil munosabatlarga qodir. Shaxslararo iliq munosbatlarning ikki turi mavjud: do`tona yaqinlik va hamdardlik. Iliq munosabatlarning do`stona yaqinlik aspekti, xususiy mulk tuyg`usi yoki rashk bilan bulg`alanmagan, insonni oilasi va yaqin do`stlariga chuqur muhabbatini ko`rsatishida namoyon bo`ladi. Hamdardlik insonnin o`zi va boshqalar o`rtasidagi farqlarga chidamli bo`lish qobiliyatida aks etadi. Ushbu qobiliyat boshqalarga nisbatan chuqur hurmatni va ularning holatini tan olish, shuningdek hamma odamlar bilan umumiylikni ko`rsatish imkonini beradi.

3. Yetuk odam o`zining hissiy tashvishsizligini namoyish etadi. Yoshi kattalar o`zlari haqida ijobiy tasavvurga ega bo`ladi, kayfiyatini tushiradiganlarga yoki g’ashini keltiradigan hodisalarga, shuningdek shaxsiy nuqsonlar va yetishmovchiliklarga ichki tomondan g`azablanmasdan sabrlilik bilan munosabat bildiradi. Ular shuningdek shaxsiy hissiy holatlarni hal eta oladiki(masalan, tushkunlik, g`azab yoki aybdorlik hislari), bu atrofdagilarning muvaffaqiyatiga xalaqit qilmaydi. Masalan, ularning kayfiyti yomon bo`lsa, duch kelgan birinchi kishidan alamlarini olishmaydi. Shunigdek, o`zining fikri va hislarini aytganda, u buni boshqalarga qanday ta’sir o`tkazishi mumkinligi bilan hisoblashishadi ya’ni e’tibor qaratishadi.

4. Yetuk inson haqqoniy idrok, tajriba va intilishlarni namoyon etadi. Ruhan sog`lom odamlar ular qandash ko`rishni istashsa shunday emas, balki predmetlarni boricha ko`rishadi. Bundan tashqari sog`lom odamlar o`zining

faoliyat doirasida talab etiladigan yetarlicha bilim va mahoratga ega bo`lishadi. Ular muhim ishlarini yakunlamagunlaricha vaqtincha o`zlarining shaxsiy istaklarini keying qoldirishadi. Bu aspektning haqiqiy ma`nosini yetkazish uchun Olport mashur neyroxirurg Garvey Kushingning iqtibosini keltiradi: “Hayotni davom ettirishning yagona yo`li – bu o`z oldiga darhol bajarish kerak bo’lgan vazifaga ega bo`lishdir”.

5. Yetuk odam o`z-o`zini bilishga qobiliyat va hazil-mutoyiba tuyg`usini namoyon etadi. Suqrot insonlarning to`la-to`kis hayotda yashash uchun muhim bo`lgan birinchi darajali qoida borligini ta’kidlaydi: “O`z-o`zini bilish”. Olport uni “o`z-o`zini obyektivlashtirish” deb nomlaydi. Bu bilan Olport yrtuk odamlarda o`zlaridagi kuchli va kuchsiz tomonlari haqida aniq tasavvur bo`lishini nazarda tutadi. O`z-o`zini anglashda, o`ziga bino qo`ygan o`z-o`zini ulug`lash va quruq mhmadonalikka barham beruvchi hazil-mutoyiba muhim tarkbiy qism hisoblanadi. U odamalarga shaxsiy va begonalarning hayotiy vaziyatlarida bemani jihatlarni ko`rish va qabul qilishga imkon beradi. Olportning fikricha hazil mutoyiba – bu suygan insoniz(shaxsiy personangiz ham kiritgan holatda) ustidan kulish va shundayam uni qadrlashda davom etish qobiliyatidir.

6. Yetuk odam maqsadli hayotuy falsafaga ega bo`ladi. Yetuk odamlar, shaxsiy hayotlarida aniq, tizimli va ketma-ketlikdagi ma`noga ega bo`lgan ajratib olishlar evaziga butun manzarani ko`ra oladilar. Olport fikricha, Arastu bo`lish shart emas va hayot mazmunining intelektual nazariyasini shakllantirish kerak emas. Buning o`rniga insonga hayotini mazmundor qilish uchun, bosh maqsaddan iborat bo`lgan qadriyatlar tizimi zarur. Turli odamlarda har xil qadriyatlar shakllanishi mumkin, shu qadriyatlar atrofida ularning haotlari maqsadli quriladi. Ular haqiqatga erishish, ijtimoiy muvaffaqiyat, dinga urunishlarni tanlashlari mumkin. .

Erkinlik – determinizm. Ollport erkinlik konsepsiyasini A. Adlerdan tashqari, oldin eslatib o`tilgan shaxsshunoslar qo`llab quvvatlamagan. Bu yondashuv Olport va Richard Evans o`rtasidagi chop etilgan suhbatda aniq shakllantirilgan: Men, ko`pchilik zamonaviy ruhshunoslar tan oladiganidan ko`proq erkinlikka egamiz” deb aytgan bo`lardim. Lekin men ba’zi bir egzistensialistlar hisoblaydigan cheksiz erkinlikni ham yo`qlamagan bo`lardim. Haqiqat qayerdadir o`rtaroqda joylashgan(Evans, 1971, r. 59).

Ollportning erkinlik haqida tasavvurlari individuumning rivojlanishi nomli asarida ravshan yoritilgan. U shaxsiy rivojlanishni, individuumning hayotini borishini rejalashtirishda muayyan javobgarlikni o`z zimmasiga oluvchi, “shakllanishning” faol jarayoni deb ko`rib chiqqan. Shunday qilib,

Men nazoratiostida shaxsni olportcha tasniflashda muhim hisoblangan, hech bo`lmaganda dinamik tashkillashtirishning" qandaydir qismi mavjud.

Ammo shaxs xislatlari konsepsiyasi inson xulq atvorining erkinlik darajasiga jiddiy to`siqlar qo`yadi. Ya'ni, kelajakda shakllanadigan, xislatlar sezilarli darajada undividuumning tasavvuri va hatti harakatini aniqlab beradi. Oldin tushuntirib o`tilganidek, shaxs xususiyatlari vaziyatni tanlashda ham, turli stimullarga javob qaytarishda ham kuchli regulyator hisoblanadi. Shunday qilib, inson hatti harakatlari uning o`ziga xos harakteristikalari bilan rag'batlantiriladi va yo`naltiriladi.

2. Shaxs xislatlarini aniqlashning qadriyatga asoslangan modeli

1. Nazariy. Bu qadriatga alohida e'tibor qaratgan kishi, eng avvalo haqiqatni ochishga qiziqadi. Bunday odam hayotga ratsional, tanqidiy yondashadigan va empirik yondashuvi bo'yicha harakterlanadi. Nazariy tip haddan ortiq darajada bilimli, ko'p hollarda fundamental fan yoki falsafa sohasidagi faoliyatni tanlab oladi.

2. Iqtisodiy. "Iqtisodiy" kishi nima foydali va manfaatli bo`lgan narsa yoki holatni qadrlaydi. U judayam tajribali bo`lib, omadli amerikalik biznessmen stereotipiga amal qiladi. Bu tipga kiruvchilar qanday qilib pul topish mumkinligiga qiziqishadi, hali qo`llanilmagan bilimni foydasiz deb hisoblashadi. Texnika va texnologiyalar sohasidagi yutuqlar iqtisodiy xususiyatga ega kishilarning ilmiy ehtiyoji natihasida erishilgan.

3. Estetik. Bunday kishi shakl va uyg`unlikni hammasidan ortiq qadrlaydi. Hayotiy hodisalarning har birini jozibadorlik, simmetriya, o`z o`rnida bo`lish haqidagi fikrlar ushbu tipdagi insonlarga tegishli bo`lib, ular hayotni, har bir alohida individuummning hayotdan faqat o`zi uchun zavqlanishida aks etadigan voqealar ketma-ketligi deb hisoblashadi. Estetik subyekt ijodkor, rassom bo`lishi shart emas, ammo uni hayotning estetik tomonlariga faol qiziqishi tarzida namoyon bo`ladi.

4. Ijtimoiy. Ijtimoiy tip uchun eng oliy qadriyat insonlarning mehr-muhabbatidir. Aniq sezilib turibdiki, bunday kishi insonlarning o`zaro munosabatlarida mehr-muhabbatni qabul qilsa bo`ladigan yagona shakli sifatida ko`rib, hayotga nisbatan nazariy, iqtisodiy, estetik yondashuvlarni sovuq va insoniylikdan tashqari deb qaraydi. Ijtimoiy holat aniq ko`rinishda altruistik(boshqalar haqida qayg`urish) va diniy qadriyatlar bilan yaqindan aloqadorlikka ega.

5. Siyosiy. Siyosiy tipda ustunlik qiluvchi qiziqishi hokimiyat hisoblanadi. Bukabi insonlar kasbiy faolligi siyosat sohasi bilan chegaralanmaydi, chunki xohlagan soha rahbarlari hammanaradan ortiq odatda hokimiyat va ta`sir o`tkazishni qadrlashadi. Shunday qilib, "siyosiy shaxslar"da rahnamolik qadriyatiga individual farqlar mavjud. Shu bilan birga ushbu motivning siyosit

tiplarda ochiq namoyon bo`lishi, shaxsiy hokimiyat, ta’sir o`tkazish, obro` va mashhurlik ishtiyoqida boshqalarini inkor etadi.

6. Diniy. Bu tip vakillari olamni bir butun sifatida tushunishga qiziqishadi. Ammo bu istakni namoyish etish turli bo`lishi mumkin. Masalan, ba’zi diniy shaxslar, immanent-sufi (immanent ichki, yashirin), o`zini namoyon etish va hayotga faol qatnashish orqali ma’no-mazmun topishadi. Shuningdek boshqalar transedent-sufilar yuqori zotga ruhan yaqinlashish maqsadida hayotiy tashvishlar va zavq-shavqdan voz kechishadi.

K.G. Yung bo`yicha shaxs tiplari va iste’molchi xulq atvori. Sotuvchi va haridor atvorlari modeli munosabatlari.

-jadval

Ekstravert va introvert shaxs tiplariga mansub sotuvchi va haridor xulq-atvori harakteristikasi

Ekstravert (E)		**Intravert (I)**	
SOTUVCHI	HARIDOR	SOTUVCHI	HARIDOR
So`zga chechan, kirishimli	Suhbatdan qo`rqmaydi	Mijozni eshitish va tinglash qobiliyatiga ega	Suhbatdan uzoqlashadi, befarqdek tuyulishi mumkin
Suhbat jarayonini boshqaradi	Ochiq va ko`p gapiradi	Mijozga shaxsiy qaror qabul qilishi uchun imkoniyat beradi	Razm solishga imkon berish lozim
Osongina munosabat o`rnata oladi, insonlarni birlashtiradi	Fikr bildirishga ehtiyoj his etadi, ovoz chiqarib muhokama qiladi		Gapirtirish uchun savol berish kerak
Odamlarni birlashtiradi	Xohlagan sabab bo`yicha o`z fikrini bayon qiladi	Ishtiyoq kam	Fikrini bo`linishi yoqtirmaydi
Yuzdagi ta’sirlanish kuzatiladi	Nizoga hissiy javob qaytaradi	Hissiy javob qaytarmaydi	Sovuq va hissiz

- jadval

His etuvchi (aniqlik S) va intuitiv (mavhumlik N) shaxs tiplariga mansub sotuvchi va haridor xulq-atvori harakteristikasi

SOTUVCHI	HARIDOR	SOTUVCHI	HARIDOR

Maxsulot haqida to`liq ma'lumotga ega bo`lish	Sinchkov, aniq savollar beradi va aniq javoblar kutadi	Murakkab tovarlarni sotishda kuchli	Umumlashtirishlarga qiziqadi
Aniq fakt va natijalarni yozib qo`yish	Tegib ko`rishni, paypaslashni, kiyib ko`rishni yoqtiradi	Qiziqtirishga qodir, zavq-shavq uyg`ota oladi	Shiorlarga javob qaytaradi. "Obro`" va "Brend", u uchun quruq so`zlar emas
Mijozni keraksiz ma'lumot bilan yuklama berish bilan xavflidir.	Batafsil tushuntirishlar berilishini kutadi	Tovarni kelajak uchun foyda atamalarida tavsiflashi mumkin	Mantiqni yomon tushunadi. Sotuvchidan zavq-shavqni kutadi

Manba: Rebrik S. Professional savdo treyningi. M.: Eksmo, 2002. 197 b.

1. Shaxsning ekstravert tipi – hammani o`zining do`sti deb hisoblashadi, hamma hamkasblar bilan bir xonada ishlashni yaxshi ko`rishadi, baland ovoz va baland musiqani yoqtirishadi. Ko`pincha optimist bo`lib, kompaniyada faol dam olishni yoqtiradi. Bir vaqtning o`zida o`ylaydi va gapiradi. O`zgalarni u haqida nima deb o`ylashlarini bilishga intiladi. O`zining hislarini ochiq ko`rsatadi, yaxshigina hikoyachi hamdir.

Shaxsning introvert tipi – 2-3 nafar do`stlari bor, alohida xonada ishlashni yoqtiradi. U jimjitlikda yoki mayin musiqa sadosi ostida ishlashni yaxshi ko`radi, ko`pincha pessimist. Jimjitlikni va tanholikni yoqtiradi. Avval o`ylaydi, keyin gapiradi. Ko`p hollarda bir xil bo`lgan qarorlar qabul qiladi. Imloviy xatolarni yomon ko`radi

2. Shaxsning his etuvchi tipi – hissiyotlarga va real dalillarga tayanadi, xususiydan umumiyga qarab fikr yuritadi.Veqeiylikka yo`nalgan bo`ladi. Tafsilotlar bo`lmaganda mohiyatni ko`ra olmaydi. Rahbar sifatida tafsilotlarga katta e'tibor qaratadi. Voqeiylikni tushunish uchun, qaraydi va tinglaydi, ikir-chikirlarga oydinlik kiritishni yoqtiradi. Yana ularni konkret shaxs tipi deb nomlashadi, chunki ular haqiqiy his-tuyg`ular olamida yashashadi, ko`rganlari, eshitganlari, hissiyotlariga ishonishadi, tafsilotlarni tezgina payqaydilar.

Shaxsning intuitiv tipi – intuitsiya va tajribaga tayanadi. Umumiydan xususiyga kelib muhokama qiladi. Kelajakka yo`nalgan. Ko`p hollarda xayollar osmonida uchib yuradi, oyog`i ostidagi yerni his etmaydi. Rahbar sifatida haddan ortiq umumiy ko`rsatmalar beradi. Parishonxotir. Har doim ham xatolarga e'tibor bermasdan tez o`qiydi.

Ularni yana mavhum shaxs tipi deb ham atashadi, ular nazariyalar va umumlashmalar olamida yashashadi, olamni ichki tamoyillar va sxemalar prizmasi orqali qabul qilishadi.

3. Hissiyotga emas aqlga tayanadigan shaxs tipi – dalillar, obyektiv me'zonlarga asoslanib qaror qabul qiladi, miyasini gangitish mushkul. Ular o`zlarini anchagina qattiqqo`l tutishadi("klassik general"). Tartib va ta'omillarga qat'iy amal qiladi, boshqalarni ularning ishlariga qarab baho berishadi. O`zlari sezmasdn turib, xafa qilishlari mumkin. Haqiqatga erishish uchun bahslashadi, keskin nizo darajasigacha yetib borishlari mumkin.

His etuvchi shaxs tipi – his-tug'ulariga asoslanib qaror qabul qilishadi. Pand-nasihat(ko`ndirishlar)ga tez beriladilar. Boshqalaring hissiyotlarini hurmat qiladilar. O`zgalar tuyg`ularini oldindan ko`ra oladilar, bahslardan hazar qiladi. Boshqalar bilan keskin nizoga borganda nizoni yumshatishga urunishadi.

Mantiqiy(T) va his etuvchi(F) shaxs tiplariga mansub sotuvchi va haridor xulq-atvori harakteristikasi

SOTUVCHI	HARIDOR	SOTUVCHI	HARIDOR
Mantiq va dalillarni qo`llab yaxshi ishontiradi	Narx-sifat munosabatini tahlil etadi	Mijozga foydalilik tilida osongina gapiradi	O`zining va boshqalarning manfaatiga yo`nalgan
Ba'zan tovarni sotishdan ko`ra bahsda yutib chiqishni ko`proq xohlaydi	Sotuvchi harakatlarida kichikkina so`z va ishidagi nomuvofiqlikni sezadi	Mijoz harid qilishdan voz kechsa ham qo`llab quvvatlaydi	Sotuvchi muomalasiga juda ta'sirchan
Mijoz tuyg'ularini tushunmaydi	Bahslashishi mumkin	Mijozga keragidan ortiqcha hamdardlik bildiradi	Sotuvchini xafa qilmaslik uchun harid qilishi mumkin.

Manba: Rebrik S. Professional savdo treiningi. M.: Eksmo, 2002. 197 b.

4. Hal etuvchi shaxs tipi – bu tip uchun ish juda muhim masala, u hamma ishni oldindan rejalashtiradi, rejalilikni ma'qul ko`radi, natijalardan zavqlanadi, biror loyihaga qo`l urishdan oldin, oldingisini yakunlashni afzal deb biladi. O`zgartirish mushkul bo`lgan jadval asosida hayot kechiradi. Bosim ostida erkin ishlay oladi, ko`z ostiga olgan barcha ishni bajaradi. Kelajak zavqlaridan huzurlanadi.

Shaxsning qabul qiluvchi tipi – ish unga xursandchilik olib kelishi kerak, ko`pgina imkoniyatlatga ega, jarayondan zavqlanadi. Mustaqil bo`lishni va rejalarga tobe bo`lmaslikni yoqtiradi, bir necha loyihalarni bir vaqtda olib boradi. Rejalarini osongina almastoradi, ishni keyingi kunga o`tkazadi, mustaqil yondashuvni ma'qul ko`radi. Hozirgi bor hamma narsadan rozi bo`lishi va zavqlanishi mumkin.

Hal etuvchi natija(J) va qabul qiluvchi jarayon(P) shaxs tiplariga mansub sotuvchi va haridor xulq-atvori harakteristikasi

Natija(J)		Jarayon (P)	
SOTUVCHI	HARIDOR	SOTUVCHI	HARIDOR
Aniq javoblar beradi	Oldindan tayyorlangan savollarga aniq javob olishni istaydi	Shoshqaloq emas, mijozga bosim o`tkazmaydi	Qat'iyatsizlikni namoyon etadi
Savdoni yakunlashga oshiqadi	Savdoni tez yakunlanishini zarur deb biladi	Mijozni qaror qabul qilishga yetaklaydi	Savdo paytida qarorini bir necha bor o`zgartirishi mumkin
Mijoz vaqtini qadrlaydi	O`z vaqtini qadrlaydi	Bir narsadan boshqasiga sakrab o`tishi mumkin.	Qaror qabul qilish uchun vaqt kerak
Goh-gohida moslashuvchan bo`lmaydi, haddan ortiq serg`ayrat bo`ladi	Qat'iy va talabchan bo`lishi mumkin	Mijozga haddan ortiq ko`p tanlovlarni taklif etadi	Harid haqida qarorni qabul qilish uchun harakatga keltirish uchun maxsus yondashuvlarga ehtiyoj his etadi

Manba: Rebrik S. Professional savdo treiningi. M.: Eksmo, 2002. 197 b.

G. Iqtisodiy omillar.

Iste'molchi xulq-atvori modelida iqtsodiy omillar "foydalilik" tushunchasini, ya'ni tovar yoki servisning mijozning aniq istagini qondirish qobiliyatini ham hisobga oladi. Iste'molchi tanloviga nafaqat ehtiyojlar, istaklar, balki bozor narxi, real daromadlar, ijtimoiy solishtiruv qonuniham ta'sir o`tkazadi.

Iqtisodchilar iste'molchi xulqiga ta'sir qiluvchi bir qator qonuniyatlarni ajratib ko`rsatishadi:

– **Narx ta'siri –** tovarga talab tovarga tegishli bo`lgan sifatlar bilan shartlangan bo`lishida namoyon bo`ladi.

**– ko`pchilik ortidan ergashish ta'siri –** tovar ko'pchilik tomonidan harid qilingan uchun sotib olinadi. Bu ta'sir insonlarning hayotdan orqaga qolmaslik, o`zlari xohlagan doirada muvofiq bo`lish, urfga mos, bashang bo`lishga urunishlarini aks ettiradi.

Snob ta`siri(o`zini oliy darjada madaniyatli hisoblovchi kishi, oliy toifa insonlariga taqlid qiluvchilar) – obro` uchun iste'mol etilishini anglatadi: snob shaxs mansub bo`lishni istagan obro`li guruhning boshqa namoyondalari ham aynan shu tovarni iste'mol etishadi, ammo kimki shu guruhga mansub bo`lmasa harid qilishmaydi. Bu ta'sir referent guruhdagi boshqalar atvoriga bog`liq.

Veblen ta'siri – na'munali, namoyishkorona iste'molga asoslanadi: Tovar anchagina qimmat, uni harid qilish obro`, nufuz, mag`rurlik ehtiyojlarini qondirish demakdir. Bu ta'sir narxga bog`liq.

Daromadlarning quyidagi turlarini farqlantiradilar:

1. **Real daromad –** bu u yoki bu tovarni narx o`zgarishlarini inobatga olgan holdagi sotib olish imkoniyatidir. Real daromad ixtiyorida bo`lgan pul mablag`ining harid etish qobiliyatidir. Unga inflyatsiya ta'sir qilishi mumkin.

2. **Nominal daromad** – vaqt birligi ichida olinadigan pul mablag`i summasidir.

3. **Umumiy daromad** ish haqi, soliq to`langunga qadar boshqa pul o`tkazmalari, chegirmalar, dotatsiyalar va boshqa moddiy va pul boyliklardan tashkil topadi. .

4. **Ixtiyorida qoladigan daromad –** bu soliqlar va majburiy to`lovlarni to`lagandan keyin qoladigan daromad.

Kalujskiy davlat universiteti iqtisodiy psixologiya laboratoriyasi olimlari iste'molchi xulqiga ta'sir etuvchi 6 guruhdagi omillarini ajratib ko`rsatishdi: madaniy, ijtimoiy,iqtisodiy, jismoniy, vaziyatga oid, psixologik.

Biz ma'daniy, ijtimoiy va iqtisodiy omillarni yuqorida ko`rib chiqdik.

**D. Iste'molchi xulqining jismoniy determinantlari(aniqlovchilar, ko`rsatkichlar) –** bu avvalambor, insonning anatomik o`ziga xosligidir: bo`y, o`lcham, to`lalik, qaddi-qomat tipi, sog`lik, shuningdek ruhiy-fiziologik holat va atrof muhitning xususiyatlari.

J. Vaziyatga oid ta'sirlar – yil faslining kunlari, jonli va jonsiz atrof muhit, buyumni foydalanishdan oldingi va keyingi kayfiyat va h.k.

Qonunda aniqlangan qonuniyalarni aks ettirgan holatda, J. Keyne daromadning iste'mol bilan bog`liqligini o`rgangan. U daromad oshgan sari mos ravishda iste'molga moyillik chegarasi o`zgarib boradi, ammo daromadga qaraganda sekinroq o`zgaradi.insonning "Daromad holati" daromad hajmi bilan, shuningdek odatlanish, an'analar, psixologik moyilliklar bilan aniqlanadi.

Z. Psixologik omillar

Inson xulqiga sezilarli ta'sirni psixologik omillar ta'sir o`tkazadi. Ulardan eng muhimlari-dan motivatsiya, idrok, ishonch, ustanovkalar, Men tamoyili, ruhiy holat, bilish jarayonlari, yetakchi ish faoliyati turini aytish mumkin.

1. Motivatsiya – inson hayotining istagan vaqtida anchagina ehtiyojlarni boshidan kechiradi**.** Ulardan ba'zilari biogen tabiatga ega bo`lib, inson organizmining muayyan holatida vujudga keladi – ochlik, tashnalik, haroratga oid noqulaylik va boshqalar. Boshqalarning tabiati psixogen bo`lib, u psixologik zo`riqish holati natijasi – shaxsning tan olinishga, hurmatga, ruhiy

yaqinlikka bo`lgan ehtiyoji hisoblanadi. Inson ehtiyojlarining katta qismi tezgina qondirilishini talab etmaydi. Ehtiyoyoj motivga aylanishi uchun motiv uni harakatga majburlashi lozim, uning qondirilishi ruhiy zo`riqishning oldini oladi. Psixologlar tomonidan inson motivatsiyaning asosiy tamoyillari ishlab chiqilgan. Ulardan eng mashhurlari (Z. Freyd, A. Maslou) biz tomonidan yuqorida ko`rib chiqildi. Psixologik ta'sirlar kontekstida F. Gersberg modeli muhum ahamiyat kasb etadi. U motivatsiyaning ikki omilliligi nazariyasi muallifidir. Bu nazariyaga muvofiq insonning noroziligi va qondirilishi turli omillarning ikki guruhi bilan aniqlanadi. Savdoning amalga oshishi uchun norozilik omilining bo`lmasligi yetarli emas, qondirilish omilining faol bo`lishi muhimdir. Misol uchun, komputer uchun kafolatning bo`lmasligi norozilik uchun omil bo`lishi mumkin. Sotib olinayotgan texnikaning ta'mirlash bo`yicha majburiyatlarning bo`lishi qoniqish yoki haridga undovchi motiv bo`la olmaydi, chunki kafolat qoniqishning asosiy omili emas. Amaliyotda, ikki omil nazariyasi ikki yoqlama tarzda qo`llanadi.

Birinchisida, sotuvchi norozilik omillari(masalan, komputerga tushunarsiz qo`llanma yoki yomon xizmat ko`rsatish)ning vujudga kelishiga yo`l qo`ymasligi lozim. Bu kabi xatolar nafaqat sotuvlarning o`sishiga to`siq bo`ladi, balki haridni barbod qilishi ham mumkin.

Ikkinchisida, ishlab chiqaruvchi asosiy qoniqish omillarini yoki tovarni harid qilish motivatsiyasini aniqlab olishi kerak, chunki ularning tovarda mavjud bo`lganligi iste'molchi tomonidan e'tiborsiz qoldirilmasligi lozim. Bu modelga muvofiq bu kabi omillar haridorlarga u yoki bu savdo markasini tanlashini aniqlaydi.

Harid qilish haqidagi har bir qaror ortida qandaydir motiv yotgan bo`ladi. Harid qilish motivi ostida vujudga kelgan ehtiyoj, xohish, turtki tushunilishi mumkin. Bu motiv hosil bo`lgan xohishni qondirish uchun, mos xulq-atvorni vujudga keltiruvchi omil sifatida ta'sir qiladi. Harid etish motivlarini aniqlash, sotuvchiga haridorning harid qilish qarorini qabul qilish sababini ma'lum qiladi. Harid qilish haqidagi ba`zi motivlar bir necha motivlar bilan shartlangan bo`lishi mumkin. Bu holatda, harid qilish qaroriga asosiy ta`sir ko`rsatuvchi motiv – **haridning dominant motivi** deb ataladi.

Bir necha motivlar farqlantiriladi:

Hissiy – bu potensial haridorni kayfiyat yoki his-tuyg'u(ehtiros) chaqirig`i bilan harakatga undaydi. Hissiyotlar juda katta kuch bo`lishi mumkin, aynan asosan ular harid qilishda dominant motiv asosini tashkil etadi.

Ratsional – bu harid qilishning shunday motivlariki, ular obyektiv anglash jarayoniga asoslangan aql va mulohazakorlikka qaratilgan bo`ladi. Haridni amalga oshiririshning motivlari o`z ichiga potensial foydani, xizmat ko`rsatish sifati, texnik ko`mak olish imkoniyatlarini oladi.

Ammo sotuvchilar shuni bilishlari kerakki, ularning bizneslari batamom mantiqiy jarayon bo`lmasligi mumkin. Insonlarni ruhlantirish va kerakli yo`nalishga yo`naltirish uchun ularninh hissiyotlariga murojaat etish muhim. Chunki shaxsiy aloqani yo`lga qo`ya oladigan sotuvchi ustunlikka ega bo`ladi.

Sotuvchilarga doimiy tarzda harid qilish qaroriga ta’sir etuvchi hissiyotlarni vujudga keltirish uchun ter to`kishlariga lozim bo`ladi.

Ratsional motivlarga asoslanib qilinadigan harid – bu qoidaga ko`ra hech qanaqa hissiyotlarni namoyon etmasdan, mavjud axborotlarni obyektiv ko`rib chiqish demakdir va ko`p hollarda quyidagi: o`z vaqtidagi yetkazish, moliyaviy foyda, kompitentli ustanovka, vaqt tejalishi, nafning oshishi yoki xizmat qilish muddatining oshishi motivlarga ega bo`lishdir.

Iste’molchi sodiqligi bilan shartlangan motivlar. Bu motivlar potensial haridorni aynan bitta firmadan harid qilishga undaydi. Chunki iste’molchi xulq-atvoriga yuqori darajadagi xizmat ko`rsatish, tovarlarning keng assortimenti, savdo xodimlarining kompitentliligi ta’sir o`tkazadi.

Tovarning harakterga oid o`ziga xosligiga asoslangan motivlar. Bunda tovar sifati, savdo belgisi, narx, dizayn yoki muhandislik yechimi muhim hisoblanadi.

2. Idrok

Motiv vositasida harakatlantiriluvchi inson harakat qilishga tayyor, ammo uning hatti-harakati harakteri, uni vaziyatni individual tarzda anglashiga bog`liq.

Idrok – individ(shaxs) tomonidan qabul qilinayotgan axborotning ahamiyatini baholash va olam manzarasining muhimligini kashf etish maqsadida tanlab olish, tizimlashtirish va izohlash(talqin qilish) jarayonidir.

Kiruvchi axborot ko`rish, eshitish, sezish, rom etish, did asosida qabul qilinadigan tuyg`ularni namoyon etadi. Bizning idrokimiz(vospriyatie) ham guruhiy ta’sir vositasida, va ham o`z fiziologik va psixologik holat bilan ham shakllanadi.

Idrok bizning harid qilish atvorimizga ta’sir o`tkazadi. Odamlar tanlab olinadigan idrokka moyil bo`lishadi, chunki:

Birinchidan, bir vaqtda kelib tushgan hamma axborotni anlay olishmaydi, ikkinchidan, idrok yuqorida aytib o`tilgan ijtimoiy va madaniy ta’sirlar, shuningdek insonning aniq ehtiyojlari bilan shartlangan, aynan shu tanlashga olib keladi.

Ikkinchidan, agar axborot haridorlarning oldin tanlagan pozitsiyasi yoki ishonchiga teskari bo’lsa, u sotuvchi tomonidan taqdim etilgan axborotni to`liq o`tkazib yuborishi yoki uning shaklini o`zgartirishi mumkin. Chunki ongida “Men hech qachon shaxsiy komputerni o`rgana olmayman” fikri o`rnashgan potensial haridor sotuvchi u bilan komputer imkoniyatlari qulayligi haqida muhokama qilayotganda, tanlovli idrokka moyillikni namoyon etadi. Sotuvchi bu kabi vaziyatlarni oldindan nazariga olishi lozim hamda mijoz bilan gaplashayotganda imkon boricha u haqida ko`proq ma’lumotga ega bo`lishi lozim. O`zaro aloqa jarayonida samimiyli yoki ochiq-oydinlikka chaqirish va uning idrokini muhokama qilish uchun hamma kuchni ishonchga asoslangan munosabatlarni qaror toptirishga safarbar etish lozim. Shu bilan birga bilish lozimki, idrok jarayoni quyidagilar ajratib ko`rsatiladi:

Tanlovli diqqat – biz har kuni g`ashimizga tegadigan ko`plab ta’sirlarga duch kelamiz, inson ulardan ko`pini saralab olishga majbur. Tadqiqotchilar

tomonidan individning har bir vaqtda uning ehtiyojlariga aloqador g`ashiga teguvchi narsalarga e’tibor berishi aniqlangan.

Tanlovli xato - bu insonlarning axborotga shaxsiy muhimlik vositasida tus bergan holatda uni qayta o`zgartirishga moyilligidir. Afsuski, ishlab chiqaruvchilar tanlovli xatolarga ta’sir o’tkazishga qodir emaslar.

Saralangan eslab qolish – bu bizning nuqtayi nazarlarimiz va ishonchimizni qo`llb quvvatlaydigan axborotlarni yaxshi eslashga moyillikdir. Shuning uchun Saralangan eslab qolish evaziga haridorlar o`zlari suygan mashur tovar belgisiga ega kompaniya tovarlarining afzalliklari haqidagi axborot uzoq vaqtgacha saqlab qolinadi, chunki haridorlar harid haqidagi qarorni aynan o`zlaridagi ta’assurotga tayangan holda chiqarishadi. Marketologlar shu sababdan ham o`zlarining Tovar va xizmatlari haqidagi ta’assurotni iste’molchilar ongida imkon qadar ijobiy obrazga ega bo`lishini ta’minlashga harakat qiladilar.

Korxona maqsadiga erishish — ishlab chiqarishda yuqori samaradorlikni ta’minlash personal o‘z xizmat vazifasini sidqidildan, tashabbuskorlik ko‘rsatib bajarishiga bog‘liq.

Buning uchun xodimlar o‘z ishlariga chinakamiga qiziqishlari kerak.

Qiziqish (motiv) — bu insonni muayyan faoliyatga undovchi ichki va tashqi harakatlantiruvchi kuchlardir. Qiziqish insonga uning ehtiyojlarini qondirish uchun nima qilish va buni qanday qilish kerakligini belgilaydi.

Qiziqish jarayonini to‘rt bosqichga bo‘lish mumkin:

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

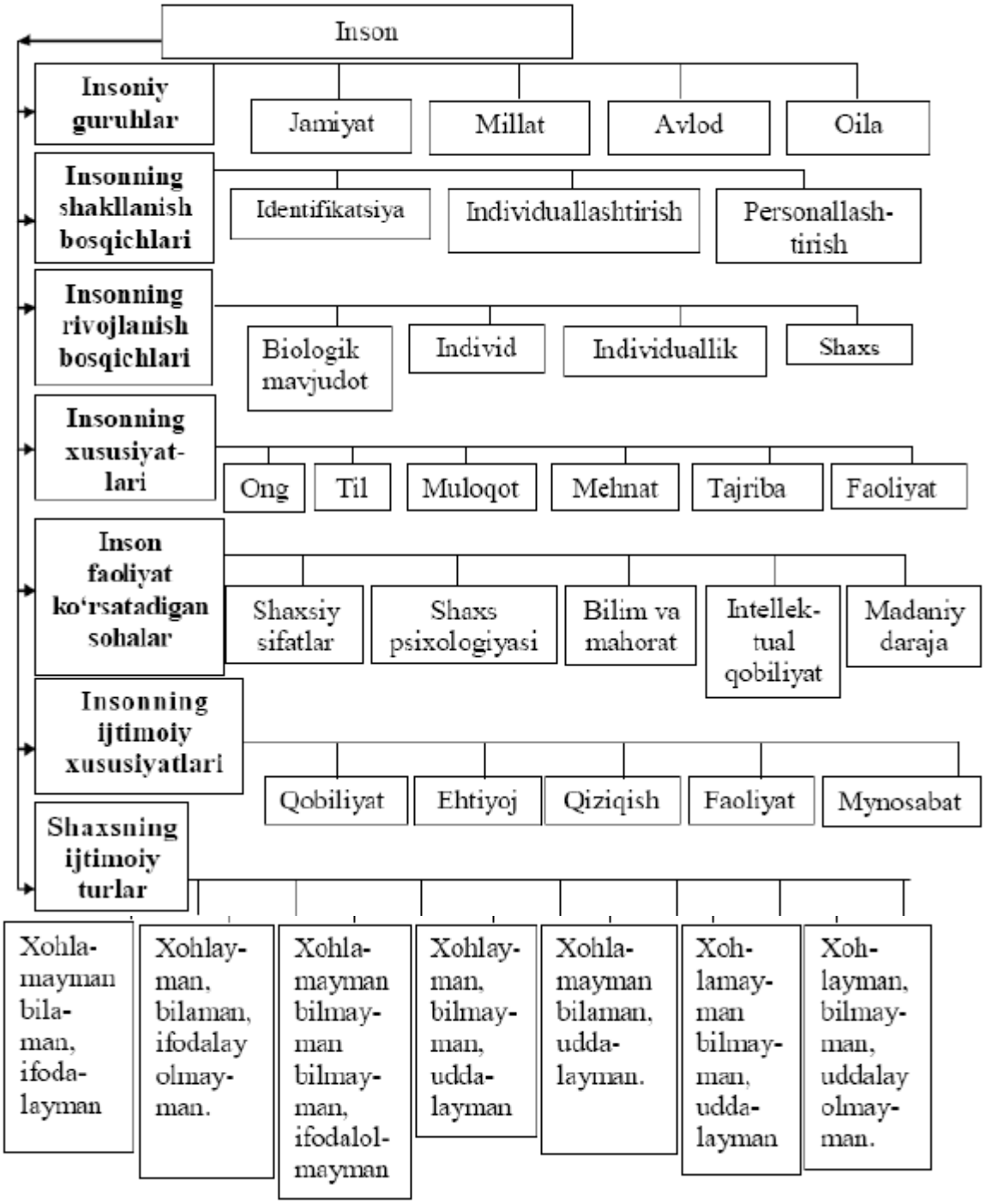
Ehtiyoj — insonning hayot kechirishi, shaxs va ijtimoiy guruhni rivojlantirish uchun obyektiv zaruriyatdir. Biologik va ijtimoiy ehtiyoj bir-biridan farq qiladi.

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

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

Personal ehtiyojlarini qondirish hisobiga mehnatga qiziqtirishda inson, shaxs eng asosiy masaladir. *Zamonaviy menejmentda inson— boshqaruvning bosh subyektidir*. Ushbu yondashuvga muvofiq inson korxona uchun emas, balki korxona inson uchun zarurdir. Personalni boshqarish strategiyasi, tuzilmasi va jarayoni xuddi ana shu xodimlar shaxsiy xususiyatlarini hisobga olishga asoslanadi. Inson ko‘pgina fanlar (falsafa, sotsiologiya, psixologiya, tibbiyot, pedagogika, tarix va boshqalar) tadqiqining obyekti hisoblanadi. Personalni boshqarish nazariyasida inson bir tomondan, ijtimoiy guruhning eng

muhim yadrosi, ikkinchi tomondan esa boshqaruv jarayonining harakatlantiruvchi kuchi sifatidagi tadqiq qilish obyektidir, (5.1-chizma).



5.1chizma.

Insonga oid tushunchalar tavsifi

Qiziqtirish **(motivatsiya)** tushunchasi fanda bir necha ma'noga ega. Boshqaruv nazariyasida bu o'zini va boshqalarni korxona maqsadiga erishishga qaratilgan muayyan faoliyatga qiziqtirish jarayonidir. Psixologik nuqtai nazardan esa, *qiziqish xodim subyektiv faoliyati jarayoni*, deb tushuniladi.

Qiziqtirish jarayoni negizida qiziqishning *moddiy, ijtimoiypsixologik, ma'naviy, ijodiy* va boshqa omillari yotadi. 5.2-chizmada menejerlar o'rtasida o'tkazilgan so'rovda samarali mehnat qilishga nima qiziqtirishi to'g'risidagi ma'lumotlar keltirilgan.

— jarayon bo‘yicha qiziqtirish nazariyasi.

— mohiyat bo‘yicha qiziqtirish nazariyasi;

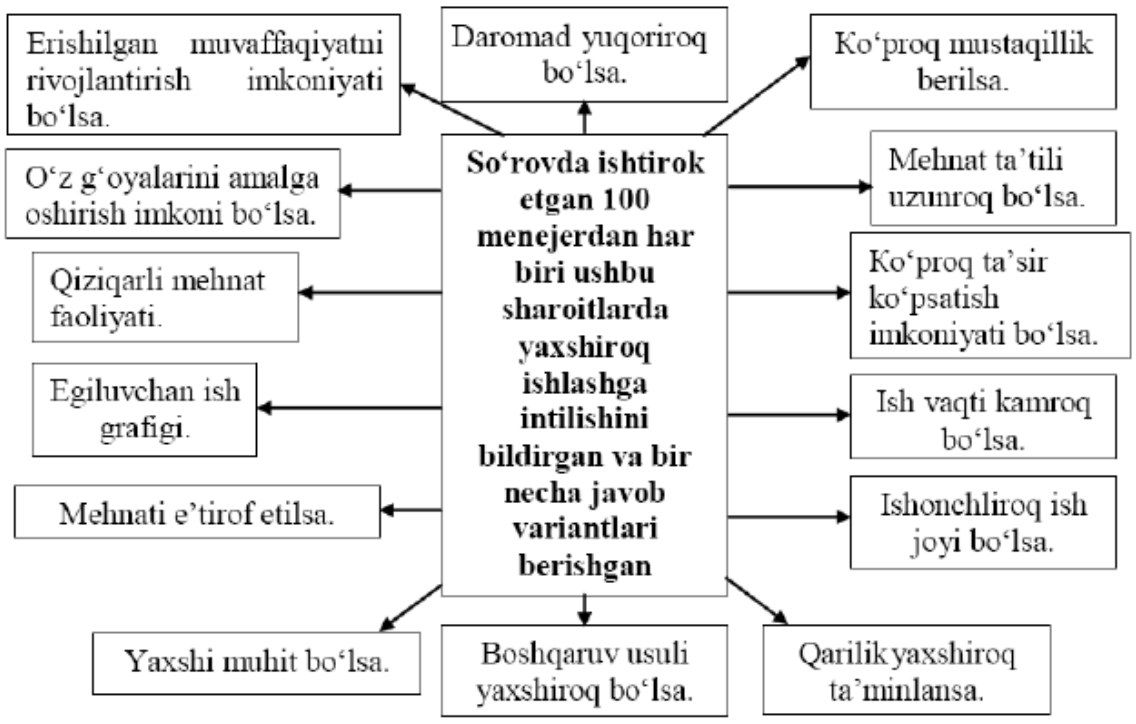
Mohiyat bo‘yicha qiziqtirish nazariyalari ehtiyoj deb nomlanuvchi, insonlarni boshqacha emas, balki xuddi shunday harakat qilishga undaydigan ichki qiziqishlarni aniqlashga asoslangan. Ushbu guruhga Abraham Maslou, Devid Mak- Klelland va Frederik Gersberg, Skinner Bernard nazariyalari taalluqlidir.

Jarayon bo‘yicha qiziqtirish nazariyalari zamonaviyroq bo‘lib, inson faoliyati modellariga asoslanadi, (kutish nazariyasi, adolat nazariyasi va Porter-Louler qiziqtirish modeli).

Ushbu ikki guruh nazariyalari bir-birini istisno etmaydi, balki o‘z muayyan qo‘llanish sohalariga ega. Ular mohiyatini chuqurroq anglash uchun tagzaminli tushunchalar — ehtiyoj va rag‘batlantirishning mohiyatini bilish kerak bo‘ladi.

Ehtiyojlarni ushlab ko‘rish yoki o‘lchash mumkin emas. Ular to‘g‘risida insonlarning xatti-harakatlari orqali tasavvur hosil qilish mumkin. Ehtiyojlar faoliyat uchun qiziqish uyg‘otadi.

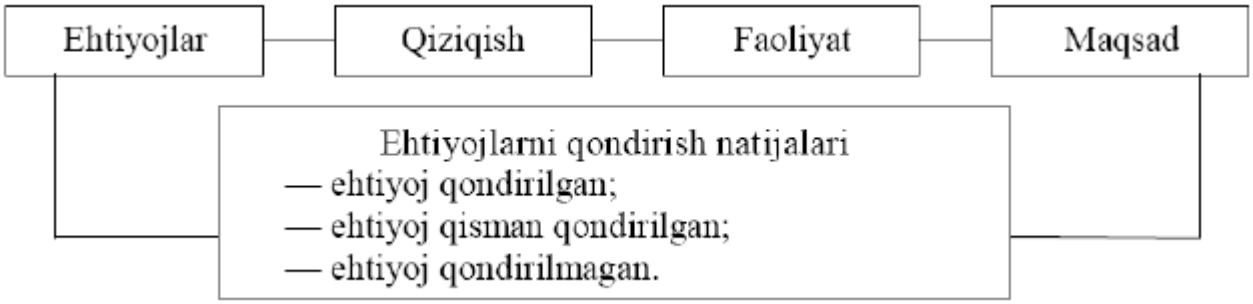
Qiziqtirish nazariyasida rag‘batlantirish — inson o‘zi uchun qimmatli hisoblagan hamma narsa muhim hisoblanadi.



5.

2-chizma. **Yaxshiroq mehnat qilishga undovchi omillar**

Insonlarning xatti-harakatlari va bu xatti-harakatlarni uyg‘otuvchi qiziqishlarni turli modellarda keltirish mumkin. Ulardan biri 5.3-chizmada tasvirlangan



5.3-chizma. **Ehtiyoj orqali aniqlanadigan qiziqish modeli**

Insonlarda qimmatlilik tushunchasi turlicha, shuning uchun rag‘batlantirishni baholash ham ularda bir-birlarinikidan farqlanadi. *Rag‘batlantirishning ikki turi mavjud:*

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

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

Mohiyat bo‘yicha qiziqtirish nazariyalariga quyidagilarni keltirish mumkin.

S. Bernard nazariyasi. *Ushbu nazariyaga muvofiq:* Korxona mehnat jamoasi a’zolari bo‘lgan shaxslar o‘zaro bir birlariga bog‘liq holda faoliyat ko‘rsatadigan tizimni tashkil etadi. Korxona o‘z mehnat jamoasi a’zolariga rag‘batlantirish orqali ta’sir ko‘rsatadi, ana shu rag‘batlantirish hisobiga xodimlar korxona maqsadlariga erishish uchun o‘zlaridan talab qilinadigan mehnat ulushini qo‘shadilar.

Xodimlarni rag‘batlantirish ularning korxonaga qo‘shayotgan hissalariga mos kelsa yoki bu hissadan ortiq bo‘lsagina ularning mehnat samaradorligi yuqori bo‘ladi.

A. Maslou nazariyasi qiziqtirishning eng mashhur nazariyasi hisoblanadi. Bu nazariyaga asosan, insonlar hamisha qandaydir narsaga ehtiyoj sezadilar. Ehtiyojlar birlamchi va ikkilamchi, besh darajali bo‘ladi, (5.4-chizma).*Ehtiyojlar* qondirilmagan bo‘lsa, u insonni faoliyatga undaydi, qondirilgan ehtiyojlar esa insonlarda qiziqishni so‘ndiradi. Birorta ehtiyoj qondirilgan bo‘lsa, uning o‘rnini boshqa ehtiyoj egallaydi.

Odatda, inson birdaniga bir necha narsaga ehtiyoj sezadi. Piramidaning pastki qismidagi ehtiyoj, birinchi navbatda, qondirilishi talab etiladi. Quyi darajadagi ehtiyojlar qondirilgandan so‘ng, yuqori darajadagi ehtiyojlar insonga kuchliroq ta’sir ko‘rsata boshlaydi.

Yuqori darajadagi ehtiyojlarni quyi darajadagi ehtiyojlarga qaraganda ko‘proq vositalar orqali qondirish mumkin.

D. Mak-Klelland nazariyasi insonning uch ehtiyojiga asoslangan: *Maqsadga erishish ehtiyoji.* Bu insonning o‘z oldida turgan maqsadga avvaldagiga qaraganda samaraliroq erishishga intilishini anglatadi. *Sheriklik ehtiyoji* insonning atrofdagilar bilan do‘stona munosabatda bo‘lishga intilishida namoyon bo‘ladi. *Hokimiyatga ehtiyoj* insonlarning jamoaga rahbarlik qilish, resurslarni taqsimlash va hukmronlik qilishning boshqa vositalariga intilishlarida seziladi. *Yuqoridagi nazariyaning asosiy mohiyati quyidagichadir:* D. Mak-Klellandning ehtiyojlar nazariyasida ko‘rsatilgan **hokimiyatga ehtiyoj** boshqa insonlarga ta’sir ko‘rsatish xohishi sifatida namoyon bo‘ladi. Shu ma’noda boshqaruv hokimiyatidan foydalanish, bunday ehtiyoj sezayotgan insonlarning o‘z maqsadlarini amalga oshirish imkoniyatlari bilan jalb etadi. Bu toifa insonlar shijoatli, irodali, qat’iyatli shaxslar bo‘lib, ular o‘z nuqtai nazarlarini qattiq turib himoya qiladilar, o‘zgacha fikrlarga qarshilik ko‘rsatadilar. Ular ko‘p hollarda yaxshi notiq bo‘lib, boshqalarni o‘ziga jalb eta oladilar.

5.4-chizma. **A.Maslou nazariyasi bo‘yicha ehtiyojlar piramidasi**

F. Gersberg nazariyasi. U firmalardan birining 200 nafar xodimi o‘rtasida so‘rovnoma o‘tkazib, ushbu tadqiqotlari natijasida o‘z qiziqtirish nazariyasini yaratgan. Bu nazariya F. Gersbergning *ikki omil nazariyasi* ham deb ataladi. F. Gersbergning ishdan qanoat hosil qilishning ikki omillik nazariyasi 3.5 jadvalda keltirilgan. Ushbu nazariya qiziqtirishning barcha omillarini ikki guruhga ajratishni ko‘zda tutadi. **F. Gersberg modeli**

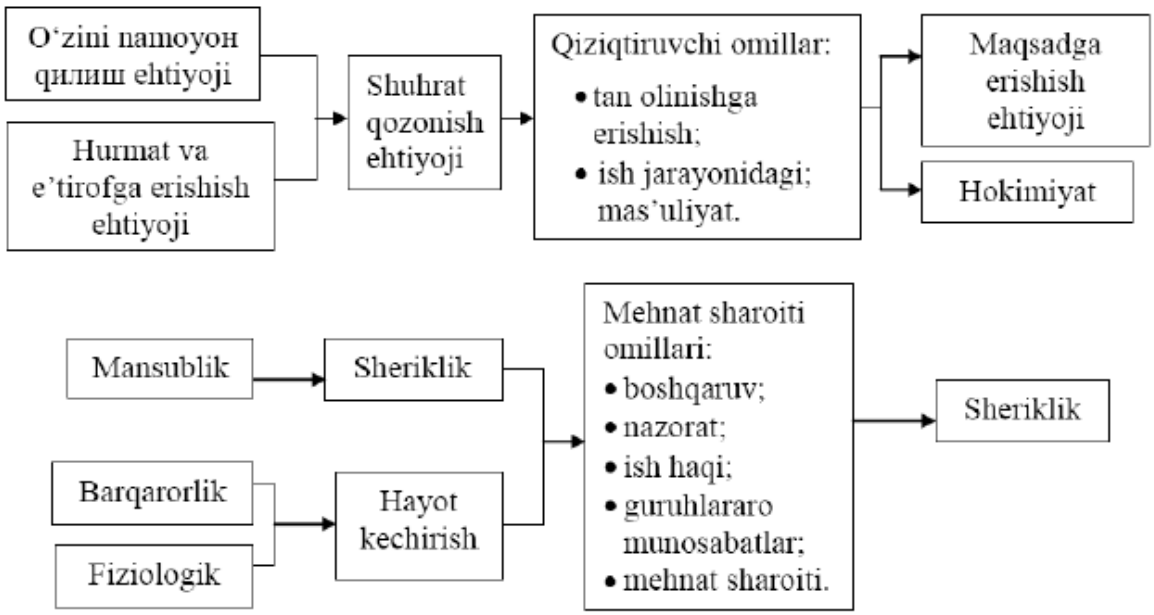
Mehnat sharoiti omillari	Qiziqtiruvchi omillar
Korxona siyosati	Muvaffaqiyat qozonish
Ish sharoiti	Shuhrat qozonish
Ish haqi	Ish natijalari e'tirof etilishi va ma'qullanishi
Jamodagi o'zaro munosabatlar	Yuksak mas'uliyat darajasi
Ish ustidan bevosita nazorat darajasi	Ijodiy va kasbiy rivojlanish imkoniyati

Mazkur nazariyaga ko'ra, mehnat sharoiti omillari inson mehnat qiladigan muhit, qiziqtiruvchi omillar esa, mehnat xususiyatlari va mohiyati bilan bog'liqdir. F.Gersbergning fikricha, *mehnat sharoiti omillarining mavjudligi xodimlarni ishga qiziqtirmaydi.* Bu omillar faqat ishdan qoniqmaslik hissini uyg'otmaslikka xizmat qiladi.

Faoliyat samaradorligini oshirishga qiziqtirish uchun *qiziqtiruvchi omillar mavjud bo'lishi kerak.*

Ushbu nazariyadan samarali foydalanish uchun mehnat sharoiti va qiziqtiruvchi omillar ro'yxatini tuzish hamda xodimlarning o'zlariga ular nimani xohlashlarini tanlab olish imkonini berish kerak. Shu bilan bir qatorda, F. Gersberg nazariyasi **kamchiliklardan xoli emasligini** ham ko'rsatish lozim. Insonlarning ehtiyojlari turlicha bo'lishi sababli, muayyan bir omil bir xodimda ishdan qanoatlanish, boshqasida esa qoniqmaslik hissini uyg'otishi mumkin. Shu sababli, omillarni ikki guruhga bo'lishni shartli, deb qabul qilish darkor.

Mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyalarida ehtiyojlar guruhlari va ular darajalari keltirilgan. Bu nazariyalarga muvofiq ehtiyojlar guruhlari taqqoslama nisbati bilan 5.5-chizmada orqali tanishish mumkin.



5.5-chizma. **Mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyalariga muvofiq ehtiyojlaring o'zaro bog'liqligi**

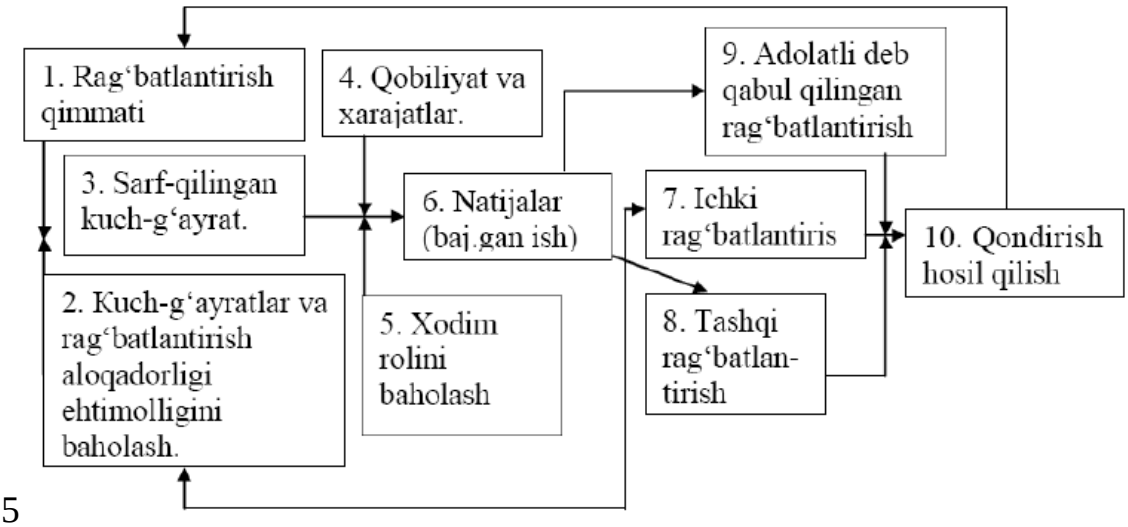
Insonlar olingan rag'bat hamda sarf qilingan kuch g'ayratning nisbatini subyektiv aniqlaydilar (baholaydilar) va shundan so'ng, xuddi shunday ishni bajargan xodimlar olgan rag'bat bilan solishtiradilar. Xodimlarda norozilik

tug‘ilsa, ularni rag‘batlantirish lozim, agar e’tirozlar asosli bo‘lsa xatoni to‘g‘rilash lozim.

Insonlarning o‘zlari ham ishga sarf qilayotgan kuch-g‘ayratlarini kamaytirish yoki mukofot miqdorini oshirish hisobiga adolatni tiklashlari mumkin. O‘zlariga mukofot umid qilingandan ko‘p berilyapti, deb hisoblaydigan xodimlar avvalgidek samara bilan mehnat qiladilar yoki kuch-g‘ayratlarini yanada oshiradilar. Bu ***adolatlilik nazariyasi*** hisoblanadi.

Ba’zi korxona yoki tashkilotlarda to‘lovlar miqdori sir tutiladi. Bu ko‘p hollarda adolatsizlikka yo‘l qo‘yilmoqda, degan shubha tug‘diradi. Hatto bunday shubha uchun asos bo‘lmasligi ham mumkin. Umuman esa, to‘lovlar miqdorini to‘la sir tutish amalda juda qiyindir.

Porter-Louler modeli umid qilish nazariyasi va adolatlilik nazariyasi xususiyatlarini hisobga olishga asoslangan. Unga muvofiq, erishiladigan natijalar xodimlar sarf qiladigan kuch-g‘ayratga, ular qobiliyatlari va harakterlariga, shuningdek,
xodimlar rolining rahbariyat va jamoa tomonidan baholanishiga bog‘liqdir, (5.6-chizma).



5 *3.6*

-chizma. **Porter-Louler modeli**

Ushbu chizmada aks etganidek, xodim tomonidan erishilgan natijalar sarf qilingan kuch-g‘ayrat (3), inson qobiliyati va rolini anglashiga (5) bog‘liqdir. O‘z navbatida, sarf qilingan kuch-g‘ayrat darajasi rag‘batlantirish qimmati (1) va xodim sarf qilingan kuch-g‘ayrat bilan rag‘batlantirish o‘zaro aloqadorligiga qanchalik ishonishiga bog‘liqdir. Talab etilgan natijaga (6) erishish bajarilgan ishdan qoniqish hosil qilish, o‘z malakasiga ishonchi hamda o‘z-o‘zini hurmat qilishdan iborat. Ichki rag‘batlantirish (7), shuningdek, rahbarning maqtovi, shuningdek, shuhrat qozonishda o‘sish kabi tashqi rag‘batlantirish (8)ga olib kelishi mumkin. Ish natijasi bilan adolatli, deb qabul qilinadigan rag‘batlantirish (9) o‘rtasidagi chiziqlar xodimlar u yoki bu ish natijasi uchun beriladigan rag‘batlantirishni adolatli deb, hisoblashlari uchun o‘z mezonlariga ega ekanligidan dalolat beradi. Mehnat faoliyatidan qoniqish hosil qilish (10) bu adolatlilik (9) hisobga olingan holda, ichki va tashqi rag‘batlantirish natijasidir. Qoniqish (10) rag‘batlantirish qimmati (1) amalda qanchalik

qimmatga ega ekanligi o‘lchovidir. Bu baho xodimning kelgusida duch kelishi mumkin bo‘lgan vaziyatlarga o‘zining munosabatini belgilashda muhim ahamiyatga egadir.

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

Ularning asosiylari quyidagilardan iboratdir:

— maqtov, dakki berish va asossiz tanqiddan samaraliroqdir;

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

— mo‘ljal qilinmagan va doimiy hisoblanmagan rag‘batlantirish kutilayotgan va mo‘ljal qilingan mukofotlarga qaraganda ishga qiziqtirish samaradorligini oshiradi;

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

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

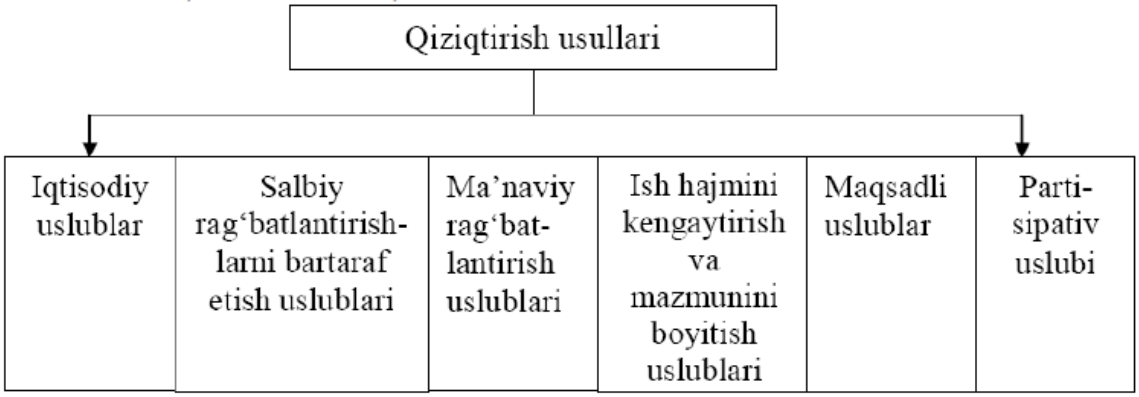
— faqat asosiy maqsadga erishganlik uchungina emas, oraliq natijalar uchun ham rag‘batlantiring;

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

— boshqalarning o‘zlarini hurmat qilishlari hissini kamsitmang;

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

— oqilona ichki raqobat — taraqqiyot omilidir. Yaqin-yaqingacha ba’zi korxonalarda *mehnat samaradorligi xodimlarni tanlash, joy-joyiga qo‘yish va ularni o‘qi tishga bog‘liq,* deb hisoblab kelinardi. Va hozir ham shunday deb o‘ylanmoqda. Holbuki, yuksak samara bilan faoliyat ko‘rsatayotgan kompaniya va firmalarning tajribasi samaradorlikka erishishda *ishga qiziqtirishning ahamiyati* yuqori ekanligidan dalolat beradi. Bu quyidagicha hisoblab chiqilishi mumkin: Personalni ishga qiziqtirishga qiziqtirishning ayrim uslublari orqali ham, bu uslublarni birgalikda qo‘llash orqali ham erishish mumkin, (5.7-chizma).



5. 7-chizma. **Qiziqtirish usullari**

Iqtisodiy uslublar qiziqtirishning eng ko‘p tarqalgan uslubi hisoblanadi. Bu uslublarning *bevosita* (ish haqi, mukofot, qo‘shimcha to‘lovlar) va *bilvosita* (imtiyozlar: ovqatlantirish, pul to‘lanadigan mehnat ta’tillari, hayot va salomatlikni sug‘urta qilish, pensiya ta’minoti va hokazolar) turlari mavjuddir. Iqtisodiy uslublar asosida samarali mehnat uchun moddiy rag‘batlantirish yotadi. Ko‘pgina korxonalarda xodimning ish haqini joriy davrdagi ish natijalariga bog‘lashga harakat qilishadi. *Bu masalada bozor tamoyillari:* turmush kechirish qiymati, ishchi kuchi taklifi, raqobatchilar to‘layotgan ish haqi darajasi, ish haqining davlat tomonidan muvofiqlashtirib borilishi va hokazolar hisobga olinishi kerak.

Hozirgi vaqtda personalga ma’muriyat tomonidan qo‘shimcha imtiyozlar berish tajribasi keng yoyilmoqda. *Ular quyidagilardan iboratdir:*

— xodim maqomi nufuzini belgilovchi;

— xodim ijtimoiy himoyalanganligini ko‘rsatuvchi;

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

Mukofotlash tariqasida u yoki bu imtiyozni tanlash ma’muriyat vakolati hisoblanadi. Moddiy rag‘batlantirish hamisha ham qiziqtirishning eng ta’sirchan vositasi bo‘lib qolaveradi. Biroq, personal farovonligi ko‘tarilgan sari birgina uning o‘zi yetarli bo‘lmaydi. Yana shuni ham hisobga olish kerakki, qiziqtirishning iqtisodiy uslublari kompaniya yoki firma tomonidan sezilarli darajada harajatlarni talab etadi.

Salbiy rag‘batlantirishlarni bartaraf etish uslublari deyilganda, personal ishidagi salbiy holatlarni bartaraf etish tushuniladi. Bu salbiy rag‘batlantirishlarga *adolatsizlik, nopok munosabatlar*, *erkatoylik* (favoritizm) va hokazolar kiradi. Xodimlar o‘zlariga adolatli munosabatda bo‘lishlarini xohlaydilar. Agar inson unga xuddi boshqalarga bo‘lganidek munosabatda bo‘linayotganligi, ya’ni mehnati natijalari xuddi boshqalarniki kabi baholanayotganligini aniq his etib tursa, o‘ziga adolatli munosabatda bo‘linayotganligini anglaydi va bundan qanoat hosil qiladi. Yuksak natijalarga erishganlarni adolatli taqdirlash favqulodda muhimdir. Xuddi shuningdek, ishda biror natijaga erisha olmagan bo‘lsa ham o‘zlarini mukofotga da’vogar deb hisoblayotganlarning faoliyatini xolis baholash ham muhimdir.

Salbiy rag‘batlantirishlarni bartaraf etishning *quyidagi tamoyillari mavjud:*

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

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

3. Menejerlar mukofotlarni yaxshi ishlayotgan xodimlar boshqalardan koʻproq manfaatdor boʻladigan darajada taqsimlashga erishishlari lozim.

Maʼnaviy ragʻbatlantirish uslublari hisoblangan ishdan qoniqish hosil qilish, yuksak masʼuliyat hissi, jamoa tomonidan xizmatlarni eʼtirof etish qoʻshimcha harajatlar talab etmaydi.

Yanada muhimi, insonlar hech vaqt maqtov eshitish, eʼtibor va eʼtirofdan charchamaydilar.

Maʼnaviy ragʻbatlantirishda xodim xizmatlari eʼtirof etilib, uni taqdirlashni *quyidagicha amalga oshirish mumkin:*

— sezilarli natijalarga erishgan xodim mehnatini eʼtirof etish;

— mehnatda erishilgan yuksak natijalarga korxona jamoasi va rahbariyatining munosabatini namoyon etish;

— eʼtirofga sazovor boʻlgan alohida xodimlar ish natijalarini ommalashtirish.

Maʼnaviy ragʻbatlantirish xodimlarning samarali mehnati korxonaning oʻzida ham, uning tashqarisida ham juda qadrlanishini ifoda etadi va ularni yanada samarali mehnat
qilishga ragʻbatlantiradi.

Maʼnaviy ragʻbatlantirish tamoyillari *quyidagilardan iboratdir:*

1. Rahbar samimiy va xushmuomala boʻlishi kerak, personal rahbarning nosamimiyligini darhol sezadi.

2. Mukofot xizmatga yarasha boʻlsa va mukofotlanayotganlar buni his etib tursa, bu jihat qiziqtirish omiliga aylanadi. Mukofot adolatsiz berilsa yoki tarqatilsa bu mukofotning qadri tushadi.

3. Xodim qaysi ishni qachon yaxshi bajarganini bilishi kerak. Rahbar yaxshi bajarilgan ish uchun shaxsan oʻzi xodimga minnatdorchilik bildirishi zarur. Bunda butun jamoa tomonidan bevosita shu xodimning yaxshi ish bajarganligini eʼtirof etilishi, ayniqsa, muhimdir.

4. Xodim tomonidan erishilgan yutuqlar keng va yorqin targʻib etilishi lozim.

5. Alohida xizmatlari uchun xodim eng yuqori boʻgʻin rahbariyati tomonidan mukofotlanishi kerak.

6. Taqdirlashning turli shakllarini qoʻllagan holda, qabul qilingan qarorlarning maʼnaviy oqibatini baholay bilish kerak. Bir insonning mehnatini ragʻbatlantirish boshqasinikini eʼtirof etmaslik demakdir. Shuning uchun menejerdan yetti oʻlchab bir kesish talab qilinadi.

7. Ragʻbatlantirish dasturi eng yaxshi xodimni, korxona muvaffaqiyatiga eng sezilarli hissa qoʻshayotgan insonni alohida eʼzozlashga qaratilishi darkor.

Partisipativ — xodimni boshqaruvga jalb etish usuli muammoni hal etishda oʻz fikriga ega boʻlish, tayyorlangan qarorga rozilik bildirish, umuman korxona va jamoa hayotida tenghuquqlilik asosida ishtirok etishini taʼminlashni koʻzda tutadi.

Ushbu usul xodimlarning ijodiy faolligini oshirish, isteʼdodli insonlarga oʻz salohiyatlarini namoyon etish uchun hamma shartsharoitlarni yaratish, shu bilan birga, alohida xodimlar kuch-gʻayrati va intilishlarini jamoa yagona

maqsadiga qo‘shishni anglatadi. Buning eng yorqin misoli sifatida Yaponiya firmalarida keng qo‘llaniladigan sifat to‘garaklarini keltirish mumkin.

Partisipativ boshqaruvini rivojlantirish natijasida xodimlarning yetukligi ortadi, amalga oshirilayotgan qarorlarning ta’sirchanligi kuchayadi, qarorlar va ularni amalga oshirish muammolari yaxshiroq anglab yetilishi ta’minlanadi, xodimlarning xabardorligi ortadi, oddiy xodimlar va quyi bo‘g‘in rahbarlarining o‘sishiga imkoniyatlar kengayadi, yangiliklarni ishlab chiqarishga joriy etish samaradorligi ortadi.

Partisipativ uslub tamoyillari quyidagilardan iboratdir: 1. Partisipativ boshqaruv hamma bo‘g‘inlarda amalda ta’minlanishi darkor. 2.Xodimlarning turli toifalari o‘zlarining boshqaruvidagi ishtirokiga turlicha talablar qo‘yishlarini hisobga olish kerak.

Masalan, ishchilar mukofotlarni taqsimlash, moddiy va ma’naviy rag‘batlantirish uchun nomzodlar ko‘rsatishni birinchi o‘ringa qo‘yadilar. Muhimligi jihatidan topshiriqlarni jamoa a’zolari o‘rtasida taqsimlash, ish yakunlarini chiqarish, keyin esa, ish rejalarini, malaka oshirish rejalarini ishlab chiqishda ishtirok etish ikkinchi o‘rinda turadi.

Mutaxassislar esa, birinchi o‘ringa jamoa a’zolari nomzodlarini yuqori lavozimga ko‘rsatishda o‘z ishtiroklarini qo‘yadilar. Moddiy va ma’naviy rag‘batlantirish masalalarida ishtirok etish ularda kamroq qiziqish uyg‘otadi.

Intizomiy uslublar noto‘g‘ri xatti-harakatlar uchun hayfsan e’lon qilish, ogohlantirish, imtiyozlardan mahrum etish, ishdan bo‘shatish va boshqa choralar ko‘rishidan iboratdir. Ular barcha muammolarni hal etish vazifasini o‘tay olmaydi.

Jazolangan inson aksariyat hollarda yaxshiroq ishlashga emas, balki kelajakda
jazolanmaslikka harakat qiladi. Intizomiy uslublar xodimlar xatti-harakatini tartibga solish uchun ularni tanqid etishni ham nazarda tutadi. Ammo, hech vaqt tanqid xodim shaxsiyatiga tegib ketmasligi kerak.

1. Rahbar mehnat intizomiga rioya qilinishini nazorat qilib borishi kerak. Bu nazorat har bir xodimning mas’uliyat hissi va o‘z-o‘zini nazorat qilishini hisobga olgan holda amalga oshirilishi zarur.

2. Ortiqcha jazolamaslik kerak. Ba’zan jazoning jiddiyligi rag‘batlantirish darajasidan bir necha barobar ko‘p bo‘ladi. Holbuki, bir marta xatoga yo‘l qo‘ygan inson o‘z qobiliyatiga ishonchni yo‘qotib qo‘yishi mumkin.

3. Foydali tanqidni ham ehtiyotkorlik bilan, kam me’yorda ishlatgan ma’qul. Tanqid qilayotganda rahbar vazmin va muloyim bo‘lishi kerak.

4. Rahbar xodimlarni ular ustidan tushgan shikoyatlar to‘g‘risida xabardor qilishi lozim. Bu to‘g‘ri qarorni birgalikda topishga ko‘maklashadi.

Maqsadli uslub. Xodimning xatti-harakati u oldiga qo‘ygan maqsadlar orqali belgilanadi. Zero, u belgilangan maqsadlarga erishish uchun muayyan xatti-harakatlar qiladi. Bugungi kunda, menejerlar ma’naviy rag‘batlantirish uslublaridan foydalanib, katta samaradorlikka erisha oladilar. Ular, shuningdek, maqsadli uslubning tashkiliy jarayondagi va insonlar ijodiy faolligini oshirishdagi rolini yaxshi biladilar. Maqsadlar diqqat-e’tiborni

muayyan jihatlarga yo‘naltirilishiga, natijalarni taqqoslash uchun me’yorlar bo‘lishiga, tashkiliy tizimlar tarkibiy tartibiga ta’sir ko‘rsatishiga xizmat qiladi. Ular ham personalning, ham korxonaning o‘ziga xos xususiyatlarini aks ettiradi. Qiyin maqsadlar yengillariga qaraganda ko‘proq qiziqtirish kuchiga ega bo‘ladi. Ayni paytda, qiyin maqsad inson tomonidan qabul qilingan taqdirdagina samaradorlik ortishiga yordam beradi. Inson oldiga qo‘ygan maqsadga erisha olishiga ishonishi kerak.

Maqsadli uslub tamoyillari quyidagilardan iborat:

1. Maqsad va unga erishish vositalari oqilona bo‘lishi darkor.
2. Maqsad aniq, ravshan va tushunarli bo‘lishi lozim.
3. Maqsad iloji boricha xodimning shaxsiy manfaatlariga mos tushishi kerak.
4. Maqsad o‘lchana va baholana olishi darkor.
5. Natijalar aniq bo‘lishi kerak.
6. Maqsad aniq muddatga mo‘ljallanishi lozim.
7. Maqsad qiziqtirish kuchiga ega bo‘lishi va unga erishish mumkin bo‘lishi zarur.
8. Maqsad doimiy nazorat ostida bo‘lishi lozim.
9. Xodim o‘z korxonasining maqsadlari va joriy vazifalarini, shuningdek, ularni bajarish uchun qo‘shadigan o‘z hissasi ahamiyatini hamisha bilishi kerak.

3. Temperamentni asosiy turlarini xarakteristikasi

Temperamentni quyidagi turlari mavjud: sangvinik, xolerik, flegmatik, melanxolik.

Sangvinik. Sekin va bir hil maromdagi ishlardan boshqa hammasini ishonsa bo’ladi. Unga serharakat, jonli,topqirlik va idroktalab qiluvchi ishlar yoqadi. U aniq bir maqsadga intiluvchi. Shuning uchun qunt matonat bilan va sabr ila maqsadga erishadi. Tez o’zlashtiradi va bir maromda ishlaydi. Omadsizlik va hatolar uni larzaga solmaydi. Mustaqil va erkin harakatni afzal ko’radi.

Sangviniklar bilan muloqatda uzoqdan uzoq pand – nasixat qilish va vazifani ikir – chikirigacha uqtirish yaramaydi, ko’proq sekin va qisqa muloqat samara beradi.

Xolerik. Juda ham shoshqaloq, masalani oxirigacha eshitmay savol beradi. Hamma narsani “tez ilib” olishga intiladi. Ishda juda ham intiluvchan va qiziquvchan bo’ladi, ammo omadsizlikka va hatoga yo’l qo’ysa ishdan “soviydi”. Javobgarlik talab qilayotgan ishlarini bajarishda g’ayrati jo’shib boradi va javobgarlik hissi kuchayadi. Shuning uchun omadga ishontirish va oo’ziga ishonishni oshib ketmaslikka yo’l qo’ymaslik kerak.

Xoleriklar siklli ishda samaraliroqdir, bundai ishni maksimal kuchini og’irligi bir maromda ko’chadi. O’zlashtirishi tez, ammo ish ritmi bir tekis emas. Xolerikga esankirashlik hos. Va bu erda tinchlik va vazminli xolerikni “sovutadi”. Uning asabiy holatini aniq ammo qattiq baholsh kerak.

Flegmatik. Turli harakatlar va tezlikni talab qilmaydigan ishlar ularga to'g'ri keladi. Ish tempi o'rtacha.

Kuchli taraflari toqatlilik, sabrlilik, tayinlikda o'zini uzoq vaqt tutib tura olishidir. Ishga puxta va aniq tayyorlanadi.

Bir maromdagi bir hil ishlarni samarali bajaradi. Tirishqoq. Oddiy hollrda flegmatikni tezlashtirib turish kerak, ammo bunda tanbeh bilan emas, balki taskin berib, yordam berib shoshiltirish kerak. Flegmatik yo'l qo'gan kamchiliklarini rahbar qattiq talab qilishi mumkin.

Melanxolik. Flegmatik bilan o'xshash, ammo uni sustkashlik ajratib turadi, lekin buni orqasida esa kuchli emotsional, ta'sirchanli, hayajon yashiringan bo'ladi. Tinch va havfsiz holatlarda tezlik va javobgarlik talab qilmaydigan hollarda samarali ishlaydi. Qabul qilishi sekin, ish ritmi ko'pga saqlanmaydi "o'chib qoladi".

Yakka o'zi bo'lsa muloqatsiz hollarda samarali ishlaydi. Kayfiyat unga katta ta'sir ko'rsatadi. Shuning uchun rahbarlar va uning ishdagi do'stlari unga e'tiborli bo'lishlari lozim, kerakli paytda qo'llab quvvatlashlari va yordam berib turishlari zarur. Faqat bunday yordamni sezgan melanxoliklar samarali ishlaydi.

Harakterlar tizimini umumiy tavsifi

Harakterlarni bir necha turlarini sanab o'tamiz.

1. *Isteroidli* (o'zini ko'rsatish). Bunday turdagi odamlar qanday bio'lmasin o'ziga e'tibor qozonish uchun vaqtini ham, kuchini ham ayamaydilar. Uning shiori "hammaning diqqati menda bo'lsin".

Isteroidlilar elkasida ijtimoiy va fan texnika taraqqiyotining nisbatan ko'p qismi yotadi. Bu turning asosiy kamchiligi uning izzati ommaviy ravishda shikastlansa, u holda mehnat qobiliyatini bir necha vaqtga sustlashishida namoyon bo'ladi. Isteroidni ko'chilik harater turlarida uchraydigan jazavalik bilan tenglashtirib bo'lmaydi.

2. *Beqoror*. Bunday harakterli inson jiddiy, ulkan rejalar tuzadi, ammo ko'pincha bajarmaydi. Unga qat'iy dam olish va ishlashni boshqarib turadigan hokimlik "qo'li" kerak. Bunday karakterli insonlar tavakkalli ishlarni xush ko'rishadi. U boriga qanoat qiladi, qulaylikni talab qilmaydi. U ekspeditsiya va qurilishlarga jon deb boraveradi. Beqaror turdagi shaxslar rahbarlikdan voz kechishadi, ular ko'proq bajaruvchi ishlarni xush ko'radi. Uning shiori "jamoa uchun".

3. *Konformli.* Konformizm – fikran o'zgarmas sharoitga ko'nikish. Ammo muhit o'zgarishi bilan u kurashuvchan konservantga aylanadi va bir necha vaqtga o'zining ajoyib hususiyatlarini yo'qotadi. Doimiy muhitda bu odam juda xushmuomala va muloyim, uni atrofdagilar yaxshi ko'rishadi. Beqaror turga nisbatan har bir qadamini o'ylab ko'radi, tavakkalchilikni, o'zgarishlar, qayta tashkil etishlarni yoqtirmaydi. U hammasi kechagiday bo'lishini xoxlaydi.

4. *Gipertimli.* "Giper" – yuqori, "time" – o'zidan degan ma'noni anglatadi. Agar chetdan bunday odamlarga qaraydigan bo'lsak, ular tog'ni

ag’darib yuboradiganga o’xshaydilar. Ularni bitmas – tugallanmas energiya, g’ayrat ajratib turadi. Uning shiori “hamma narsa qo’limdan keladi”. Uni xomush holatda ko’rmaysiz – u doim xazillashadi va quvnoq. Deyarli kichkina hafagarchiliklarga, yomon qarashlarga, qistirma gaplarga e’tibor bermaydi. Agar uni ko’ziga qarab noxaq gaplar aytilsa u 20-30 daqiqa juda g;azablanadi, 1 soatdan keyin esa dilsiyohlik qilgan inson bilan apoq – chapoq bo’lib qoladi. U kek saqlamaydi. Bunday odam mustaqil harakterga ega. U hech kimni yordamiga muxtoj emas. O’zi baholaydi, va o’zini baholari to’g’riligiga ishonadi. Isteroiddan farqli ravishda (isteroid bajargan ishni ommaviy maqtov kutadi) gipertim har doim o’z ishidan mamnun, hech kimni baholashini kutmaydi. U qat’iyatli odam, uni fikridan qaytarish qiyin. Asosiy kamchiligi – qiziqishlarini tez-tez o’zgarishidir.

5. *Sikloidli.* U gipertim turiga o’xshaydi. Ammo bu harakterni gipertim asosi ruhiy faoliyat doiraliligi uzilib qolishidir. Tushkinlik davrini “qora hafta” deb nomlashadi.

6. *Labilli.* Gipertimli bilan o’xshash. Ammo bu erda tushkinlik doiraviy emas, balki calendar harakterga ega. Bunday inqirozlar trans xoltlari deb nomlanadi, ular kutilmagan vaqtda, yaxshi motivlanmaganda vujudga keladi. Labil harakterdagi odamlar jamoani do’st va dushmanlarga ajratadi (O’rtasi mavjud emas). Aytishlariga qaraganda, agar siz labilni do’sti bo’lsangiz omadlisiz, chunki u do’stidan hech narsani qizg’anmaydi. Dushmanlar bilan esa u sovuq, qo’pol, tirnoq ostidan kir qidiruvchi bo’ladi. Bunaqalardan tezroq qutilishga intiladi. Uning shiori “do’stlar” va “dushmanlar”.

7. *Sensitiv.* Hissiyotli harakter turi. Ta’sirchanlik ularda juda rivojlangan. Shuning uchun bunday odam “xrustalli” model tuzadi va bunday model mantig’i katta ruhiy qiyinchilik va tanglikni keltirib chiqaradi. U o’zini boshqalarga o’xshamayman deb hisoblaydi. O’zi va boshqalarga juda yuqori talablar qo’yadiva shuning uchun “oq qarg’a” dek ko’rinadi. Juda ko’ngli nozik va ruhiyati yaxshi himoyalanmaganligi. Do’st tanlashda juda extiyotkor. Intensive aloqani yoqtirmaydi.

8. *Ruhiy – astenitek.* U sayoz ruhiyatdan (flegmatik va melanxolik) shakklanadi. Hamma reaksiyalar unga kam ta’sir qiladi. Uni jaxlini chiqarish juda qiyin,u vazmin.U mayda va sinchikov ishlarda qobiliyatli. Uning shiori ”Mendan boshqa hech kim”. Kamchiligi – jur’atsiz,javobgarlikdan qo’rqadi,haddan tashqari o’ziga baho beradi.

9.Epileptoid. “Hissiyotsiz”. Epilepsiya kasalligiga hech qanday aloqasi yo’q. Bunday odamni harakati qattiq. Zo’r ijodiy qobiliyatga ega. Doim o’zini intellektini rivojlantirib boradi. U ko’pincha ijodiy tashkilotlarni boshqaradi. Yaxshi o’qiydi. Uning zimmasiga ko’p yangiliklarni kashf qilish yuklatiladi. Uning shiori “Menga hamma narsa mumkin”.

4. Jamoani tavsiflash va jamoaning shakllanish bosqichlari.

Faylasuflar qadim zamonlardan buyon shaxs xulq-atvorining u yoki bu shakllari qonuniyatlarini aniqlashga, nima sababdan bir kishi bilan umumiy til

topish oson, boshqa kishi bilan umumiy til topishning hech qanday iloji yo‘qligini, ayrim kishining xulq-atvori mantig‘i nima bilan belgilanishini aniqlashga urinib kelganlar.

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

• shaxsning tabiiy xususiyatlari, uning o‘ziga xos pisxologik xususiyatlari;
• ehtiyojlari, sabablari, qiziqishlari tizimi;
• shaxsni boshqarish tizimi, uning “men-obrazi”.

Shaxsning tabiiy xususiyatlari - bular unda tug`ilgan vakqtidan boshlab mavjud bo‘lgan narsalardir. Odatda ular faollik va ta’sirchanlik singari dinamik tavsiflarning ma’lum darajada ifodalanishi bilan ajralib turadi.

Shaxsning faolligi turli xil faoliyatlarga intilishida, o‘zini namoyon qilishida, psixik jarayonlarning, harakat reaksiyasining kechish kuchi va tezligida ifodalanadi, ya’ni shaxsning faoliyatiga xos bo‘lgan xususiyat sifatida namoyon bo‘ladi. Faollikning eng oxirgi ifodasi, bir tomondan, katta kuch-g`ayrat sarflash, harakatdagi, faoliyatdagi, nutqdagi shiddatkorlik bo‘lsa, ikkinchi tomondan, psixik faoliyat, nutq imo-ishoraning zaifligi, passivligida aks etadi. Ta’sirchanlik shaxsning asabi ko‘zg`aluvchanligining turli darajasida, uning atrofimizdagi olamga bo‘lgan munosabatini ko‘rsatib beruvchi xis- tuyg`ularining shiddatkorligida namoyon bo‘ladi. XX asr 20-yillarining boshlarida shvetsariyalik psixiatr K.G.Yung shaxsning psixologik xususiyatlarini “ekstraversiya” va “introversiya” tushunchalari orqali ta’riflab berishni taklif etdi.

Ekstraversiya (extra - tashkari) shaxsning shunday psixologik xususiyatlarini ko‘rsatib beradiki, bunda shaxs o‘zining qiziqishlarini tashqi omilga, tashki ob’ektlarga karatadi, ba’zan buni o‘zining kizikishlari xisobiga, shaxsiy ahamiyatini pasaytirish hisobiga amalga oshiradi.

Ekstravertlarga xulq - atvorining ta’sirchanligi, imo-ishoralardagi faolliq samimiyliq tashabbus ko‘rsatish (ba’zan ortik darajada), ijtimoiy ko‘nikuvchanlik ichki olamning ochiqligi xos bo‘ladi.

Introversiya - (intro - ichki) shaxsning o‘z shaxsiy manfaatlariga, ichki olamiga diqqat e’tiborining qayd qilinishi bilan ajralib turadi. Introvertlar o‘zlarining manfaatlarini eng muhim deb hisoblab, uni yuqori darajada qadrlaydilar. Ular uchun odamoviliq biqiqliq ijtimoiy passivlik mustaqil tahlil qilishga moyillik yetarli darajada murakkab ijtimoiy adaptatsiya (ko‘nikuvchanlik) xosdir.

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

“Temperament” tushunchasi lotincha temperamentum - qismlarning tegishli nisbati, mutanosiblik degan so‘zdan kelib chiqan. Temperamentning eng mashhur turlari (sangviniq melanxoliq flegmatik va xolerik) miloddan avvalgi asrdayok Gippokrat tomonidan joriy qilingan bo‘lib, ularning nomlari hanuzgacha saqlanib qolgan, lekin mazmuni o‘zgargan.

Temperament- shaxsning o‘ziga xos xususiyatlari majmuidan iborat bo‘lib, ular uning faoliyatining dinamik va hissiy tomonlarini, shuningdek qulk-atvorini aks ettiradi va ular quyidagicha namoyon bo‘ladi:

• xoleriklarda - shiddatli reaksiyalar, ochiqliq kayfiyatning keskin almashinuvi, beqarorlik va umumiy harakatchanlik bilan namoyon bo‘ladi;

• ratsionallik - (xatti-harakatlarning to‘g`riligi) bilan ifodalanadi;

• flegmatiklarda - sustkashlik barqarorliq biqiqliq hissiy holatini tashqariga unchalik namoyon qilmasliq mulohazalarining mantiqiyligi bilan ajralib turadi;

• melanxoliklarda - beqarorliq osongina ta’sirlanish, odamshavanda emaslik xatto arzimas narsalar va voqealardan ham chuqur kuyinish bilan ajraladi;

• sangviniklarda - harakatchanlik taassurotlarni almashtirib turishga moyillil ta’sirchanlik odamshavandalik bilan ajralib turadi.

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

40-yillarda bir guruh amerikalik olimlar G.Ayzenk rahbarligida temperament tushunchasini yuqorida qarab chiqilgan ikkita omil: ekstraversiya va hissiy barqarorlikning o‘zaro bog`liqligi natijasi sifatida talqin qilishgan. Bu guruh shaxsning ustun darajadagi temperamentini aniqlash bo‘yicha test ishlab chqkdi.

Eng ko‘p tarqalgan va mashhur testlar: MMRI, Kettella va boshqalar. Shaxsning temperamentidan kelib chiqib, uning kanday reaksiya berishini bilish temperamentning ijobiy xususiyatlariga tayanish va salbiy xususiyatlariga barham berish imkonini tugdiradi. Masalan, xolerikning keskinligiga xushmuomalalik va bosiklik bilan javob berish, flegmatikning sustligiga faollikni, ta’sirchanlikni karama-karshi ko‘yish, melanxolikning kaygusini nekbinlik (optimizm) bilan engish mumkin. Psixologlarning tez-tez kayd qilishlaricha, sangviniklar ma’lumotnomalar tayyorlashga odatda ko‘pincha koralamalarni kiskartirib yozadilar yoki ularni mutlako yozmaydilar, xoleriklar ko‘pincha e’tiborsizliklari tufayli oddiy xatolarga yo‘l ko‘yadilar, flegma-tiklar esa vaktning o‘tib ketganligini paykamay, ishni kechikib tamomlashlari mumkin.

SHunday qilish, xodimning individual-psixologik xususiyatlarini bilish u bilan kanday muomalada bo‘lish shaklini to‘gri tanlashga yordam beradi. SHaxsning tavsifi uning harakteri, ya’ni insonning xulk-atvorini, uning ishga, narsalarga, boshka kishilar va o‘ziga munosabatini belgilab beraigan barqaror psixologik xususiyatlari yigindisidir. SHuningdek harakterga xos xususiyatlarning karama-karshiligini: prinsipiallik-prinsipsizliq saxiylik-isrofgarchiliq mehnatsevarlik-dangasaliq puxtalik-pala-partishlik va xokazolarni ham aytib o‘tish kerak.

Harakter xususiyatlari muayyan shart-sharoitlardan, xayotning ijtimoiy muxitidan va shaxsning ishlari xususiyatidan kelib chikadi va ko‘p jixatdan tabiiy belgilar, temperament bilan belgilanadi.

Tabiiy belgilar bilan bog`liq bo‘lgan shaxsning psixologik xususiyatlari yana bir muxim xususiyatni - kobiliyatlarni tashkil etadi. kobiliyatlar shaxsning bilim, ko‘nikmalar va malakalarni xosil qilish tezligi va uning muayyan turdagi faoliyatni bajarish imkoniyati bilan belgilanadi.

SHaxsning ikkinchi omili yoki tarkibiy kismi uning extiyojlari, sabablari, kizikishlari tizimidir, ya’ni shaxsning xulk-atvori sabablarini nimalar belgilasa, kabul kilinadigan karorlarni tushuntirishga o‘shalar yordam beradi.

Insonning xulk-atvorini tushuntiradigan ko‘pgina nazariyalar yaratilgan. Jumladan faylasuflar kadim zamonlardan buyon shaxsning faolligi manbalari va ko‘zgotuvchi manbalarni belgilashga urinib kelganlar. Ulardan ayrimlarning fikricha, inson xulk-atvorining asosiy sababi uning kanoatlanishga intilishi (gedonizm ta’limoti). XX asr Amerika psixologiyasidagi yo‘nalish bo‘lgan bixeviorizm keng mashxur bo‘lib ketdi, uning tadkikot majmui shaxs xulk-atvorining turli shakllari bo‘lib, ular tashki muxitning ragbatlantiruvchi omillariga organizmning reaksiyasi majmui sifatida tushuniladi.

Insonning extiyojlaridan kelib chikib, uning xulk-atvorini tushuntirib beradigan nazariyalar ko‘prok rivoj topdi. Bunday nazariyalarning eng mashxur mualliflari A.Maslov,E.Kait, D.Mak Klelland, F.Gersburg va boshka bir kator olimlardir.

SHaxsning extiyoji - insonda harakatga intilishni vujudga keltiruvchi biror-bir narsaning yo‘kligini anglashdir. Uning normal xayot kechirish uchun ozuka uy-joy, ob-xavo zarur bo‘lsa xotin-kizlar uchun ularning ko‘zga tashlanib turishi uchun chiroyli bezaklar darkor.

Inson extiyojlarining miqdori va xilma-xilligi nixoyatda katta bo‘lib, boshlangich extiyojlar ajratib ko‘rsatiladi. Bular inson fiziologiyasi tomonidan vujudga keltiriladigan ozik-ovkatga, xavo, uyku, seksga bo‘lgan extiyojlar bo‘lib, ular insonning biologik tur sifatida mavjud bo‘lishini ta’minlaydi.

Ikkilamchi extiyojlar xayotiy tajribani rivojlantirish va xosil qilish jarayonida paydo bo‘ladi. Ular birlamchi extiyojlardan anchagina xilma-xilrok bo‘lib, shaxsning psixologik rivojlanishiga, turmush sharoitiga, jamiyatda, guruhda kabul kilingan ijtimoiy normalarga bog`liqdir. SHaxsning extiyojlari biznes bilan shugullanishdagi muvaffakiyatni ko‘p jixatdan belgilab beradi. Bir tomondan, biznesga kizikishning paydo bo‘lishi, bu sohada ishlash shaxsning o‘z ijtimoiy extiyojlarini kondirishga bo‘lgan ijtimoiy extiyojlarini kondirishga (muvaffakiyatga erishish, ko‘prok narsani ko‘lga kiritish, ijtimoiy foydali mehnat bilan shugullanish va x.k.) javob xisoblanadi. Lekin ikkinchi tomondan, mijozlarning haqikiy extiyojlarini bilish, ularning rivojlanishini bashorat kila olish mazkur biznesning amalga oshishiga yordam beradi.

Bozorda taklif etiladigan buyumlar, xizmatlar mijozning muayyan extiyojini kondirgan takdirdagina birmuncha keng rok o‘rin oladi. Boshkarish sohasida maslaxat beruvchi xisoblangan mashxur amerikalik mutaxassis P.Draker bunday deb yozgan edi: “Xech kim tovarning o‘ziga haq to‘lamaydi balki uning extiyojlarni kanoatlantirish xususiyati uchun haq to‘laydilar - eng yaxshi degan-
da unga erishish vositalarini ishlab chikish mumkin”.

SHaxs extiyojlarining butun xilma-xilligi uning faoliyatining manbaini, sababini tashkil etadi. Sabab - insonning nima uchun harakat qilishini koʻrsatuvchi, faoliyatga ichki undovchi narsa boʻlib, u muayyan extiyojlarni kondirish bilan bog`liqdir. Misol: yaxshi haq olib ishlamaydigan mutaxassis xodimning daromadlirok yangi ish izlashi mukarrardir. Bunday xatti-harakatning sababi ishdan konikmasliq bajarayotgan vazifalariga kizikishining pasayganligi, extimol, boshlik bilan munosabatlarining buzilishi, jamoadagi sharoitning oʻzgarganligi va hamkasblari bilan munosabatlarida keskinlikning kuchayganligi va boshka sabablar boʻlishi mumkin.

Bu barcha xollarda mutaxassis xodimlar xulk-atvorining haqikiy sabablarini oʻrganib borish oʻz navbatida yaxshi xodimdan ajralib kolishning oldini olish, jamoadagi extimol tutilgan ixtilofning oldini olish imkonini beradi. Mutaxassisning muvaffakiyatli faoliyati uchun kizikish tushunchasi ham muayyan ahamiyatga egadir. kizikish - shaxsning u yoki bu narsaga karatilgan bilish extiyojining namoyon boʻlish shakli boʻlib, bu narsa ijobiy xis-tuygu uygotishi mumkin. SHaxsning kizikishlari nixoyatda xilma-xil boʻladi: musikaga, texnikaga, tabiatga va xokazolarga boʻlgan kizikish. Mazkur tushunchada eng asosiy narsa kandaydir bir narsaga inson oʻz kizikishini namoyon qilib, bu kizikishni oʻz maqsadlariga erishish vositasiga aylantirishidir. Misol:

• maqsad - boshkalardan ajralib turish, shon-shuxrat kozonish, pul ishlab kolish;

• qiziqish - musikaga,sportga va boshka narsalarga kizikish;

• xulq-atvorni tashkil etish - musiqa sohasidagi biznesni oʻrganish va oʻzining bilimlari va musiqiy koʻnikmalari asosida oʻz faoliyatini tashkil etish.

Shaxsning xulq-atvorini belgilab beradigan uchinchi tarkibiy qism boshqaruv tizimi yoki “men-konsepsiya”dir. Uning mohiyati har bir kishining oʻziga xosligini, betakrorligini, oʻz “men”ini his qilishini, shaxs oʻzini oʻtmishda, hozirgi vaqtda va kelgusida qanday holda koʻrishini anglab etishdan iboratdir. Mazkur tushuncha shaxsning oʻzi xaqidagi, oʻz qiziqishlari, mayllari, moʻljallari, oʻzini oʻzi hurmat qilishi, oʻziga boʻlgan ishonchi haqidagi tasavvurini oʻz ichiga oladi.Bu tushunchaning operatsion yoki amaliy mohiyati shundan iboratki, bizning atrofdagi olam bilan boʻladigan barcha munosabatlarimiz oʻz “men”imizni koʻrish asosida, atrofdagilarning reaksiyasi shaxsning oʻz reaksiyasi bilan qanday mos kelishi faktidan kelib chiqib tashkil etiladi.

“Men-obraz”ning barqarorligi inson xulq-atvorining izchilligi va barqarorligining sharti hisoblanadi. Shaxs muayyan xususiyatlar majmuini oʻrnatishga va uni doimiy ravishda saqlab turishga intiladi. Bu xususiyatlar uning qanday qoʻllash, moxiyatini belgilab beradi. Shaxs oʻzining atrofdagilar bilan oʻz munosabatlarini ana shu tasavvurlar yig`indisiga muvofiq tashkil etadi, oʻziga oʻzi va boshqalarga baho beradi. Bir qator hollarda odamlar agar obyektiv axborot oʻz tasavvurlariga muvofiq kelmasa, uni inkor qilishlari mumkin va noto`g`ri yoki xatto yolg`on ma’lumotlarga ishonishlari (agar ular

“men-obraz”ga muvofiq kelsa) mumkin. Masalan, agar shaxs o‘z qobiliyatlarini obyektiv ravishda baholab, ish jarayonida kamchilik yoki noaniqlikka yo‘l qo‘ysa, bu xatoni uning sherigi topgan taqdirda u buni to‘g`ri qabul qiladi (boshqa teng sharoitlarda) va e’tirozni e’tirof etadi. Agar o‘ziga bergan bahosi oshirib yuborilgan bo‘lsa, bu e’tiroz kamsitish tarzida qabul qilinadi yoki uni eshitmaganday muomala qiladi. Agar o‘ziga bergan bahosi pasaytirib yuborilgan takdirda shaxs uzoq vaqt kuyinib yuradi, hatto topshiriqni bajarishdan endi bosh tortishi ham mumkin.

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

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

korishtirish - salbiy impulsni yoki noqulay xis-tuyg`uni javob xatti-harakati uchun qulay bo‘lmagan bir obyektdan boshqasiga, ancha qulay obyektga ko‘chirish uchun kayta mo‘ljallash nazarda tutiladi.

Proeksiya - o‘zining salbiy xis-tuyg`ularini, istaklarini, xususiyatlarini boshqa shaxsga ongsiz ravishda to‘nkashdir. Odatda, mazkur mexanizmning ta’siri ayniqsa o‘zining kamchiliklarini tushunishga qobiliyatsiz bo‘lgan (o‘zi o‘ziga oshirilgan baho berish) shaxslarga xosdir. Bundan tashqari, elatlaro munosabatlarda mazkur mexanizmning ta’siri natijasida bir guruh shaxslarga o‘zlari anglab yetmagan salbiy xususiyatlar taqalishi mumkin, bu hol muomala jarayonini qiyinlashtiradi.

Ideallashtirish. Ayrim shaxslarda ba’zan o‘zi xaqida o‘zining “men”i to‘g`risida ideallashtirilgan tasavvur shakllanadi, ular o‘zlarini mukammal shaxs deb biladilar, o‘z kamchiliklarini ko‘rmaydilar. Bunday “men-konsepsiya”sining yaratilishi turli xil shaxslararo murakkabliklarga olib kelishi mumkin. Bu konsepsiyaga amal qilib shaxs atrofdagilarga mutlaqo to‘g`ri kelmaydigan talablar qo‘yishi mumkin. Misol: “Men”i ideallashtirilgan kishi hamisha e’tirof etilishini istaydi. U doimo o‘zini maqtab yurishlarini xohlaydi. Tanqid qilinishiga har qanday sha’mani u haqorat deb hisoblaydi. Shaxs jamiyatdan, jamoadan, guruhdan tashqarida bo‘la olmaydi, u guruhda qaror topadi, ro‘yobga chiqadi. Shaxsning ijtimoiy muhitga moslashuv jarayoni shaxsning ijtimoiylashuvi deyiladi.

Ijtimoiylashuv - shaxsning muomala yordamida mazkur jamoaga, guruhga, jamiyatga xos bo‘lgan normalarni, kadriyatlarni, yo‘l-yo‘riklarni o‘zlashtirish asosida uning shakllanish jarayonidir.

Mazkur jarayon etarli darajada murakkab, ba’zan ogrikli bo‘lib, bir necha boskichda sodir bo‘ladi va insonning butun umri bo‘yi davom etadi, ya’ni

ijtimoiy guruhlar, tartiblarning almashinuvida, ayniqsa jamiyatdagi ijtimoiy yo‘nalishlarning almashinuvida sodir bo‘ladi. Xozirgi vaqtda jamiyatimizda ro‘y berayotgan jarayonlar ijtimoiy yo‘l-yo‘riqlarning o‘zgarishi bilan bog`lik bo‘lib, shaxsning normalari va mo‘ljallari o‘zgarishida o‘z ifodasini topadi. Amalda har bir kishi vujudga kelgan bozor iqtisodiyoti sharoitida jamiyatda o‘z o‘rnini qidirib topishga majbur bo‘lmoqda, ko‘pgina qadriyatlarga qaytadan baho berish sodir bo‘lmoqda, shaxsning o‘ziga-o‘zi baxo berishi ham o‘zgarayotir.

Shaxsning ijtimoiylashuvi boshqa shaxslar bilan o‘zaro muomalada bo‘lishida, ya’ni guruhda, jamoada sodir bo‘ladi. “Jamoa” tushunchasi boshqarishning ko‘pgina bo‘limlarida markaziy o‘rinlardan birini egallaydi. Jamoa deganda nima tushuniladi va nima sababdan bu tushuncha boshqarish tizimida shunchalik muhim o‘rin tutadi?

Jamoa - ijtimoiy tashkilot bo‘lib, uning uchun birgalikdagi ijtimoiy ahamiyatli faoliyat xosdir.

SHu bilan birga jamoa- bu birgalikda mehnat kiladigan shaxslar guruhi bo‘lib, unda kishilar bir-birlari bilan shunday o‘zaro harakat kiladilarki, bunda har kim boshka shaxsga murojaat kiladi, ayni vaktda uning ta’sirini ham xis etadi. Jamoalar kichik (3-5 kishidan iborat ayrim bo‘linma shaklida) va ko‘p ming kishilik bo‘lishi mumkin. Har bir xolda ham jamoa ayrim shaxsga nisbatan muayyan funksiyalarni bajaradi.

Biron-bir jamoaning a’zosi bo‘lish insonga o‘zining obyektiv ijtimoiy extiyojlaridan birini-guruhga, jamoaga mansub ekanligini his qilish, uni ro‘yobga chikarish imkonini beradi. Insonning biron-bir gurhxga tegishli ekanligini sezib turishi, ayniqsa ishlab chiqarish topshiriqlarini bajarayotgan paytda zarur. Malakasi bo‘yicha o‘ziga teng bo‘lgan shaxslarning qo‘llab-quvvatlashi va bahosini olishi kerak. Shaxsning ijtimoiylashuvi ayni jamoa orqali, uning jamoa normalarini, qoidalarini o‘zlashtirib olishi (yoki inkor qilishi) sodir bo‘ladi. Jamoa o‘ziga kirgan kishilarga muayyan tarzda ta’sir ko‘rsatadi, ularni o‘ziga xos bo‘lgan faoliyat ko‘rsatish va rivojlanish qonunlariga muvofiq shakllantiradi.

Jamoaning ikkinchi funksiyasi shaxs uchun uning yashashiga zarur bo‘ladigan ijtimoiy muhit yaratishdir. Bundan tashkari jamoada shaxsning o‘z-o‘zini kamolga yetkazishi (o‘zini namoyon qilishi) sodir bo‘ladi. Firmaning muvaffaqiyatli faoliyatida jamoaning roliga ilgaridan baho berib kelingan va ko‘pgina ilg`or kompaniyalarning diqqat-markazida turadi. Chunonchi T.Piters va R.Usterman muvaffaqiyat prinsiplarini shakllantirishda jamoada qulay vaziyat yaratishni qo‘llab-quvvatlash uchun kuch-g`ayrat va imkoniyatlarni ayamaslik kerakligini tavsiya etadilar. “Jamoa” tushunchasining o‘zi umumlashtiruvchi hisoblanadi, chunki yirik jamoalarda kishilarning yoshi, kasbiy qiziqishlari va hokazolar bo‘yicha turli guruhlarni topish mumkin.

Jamoani tavsiflash uchun ba’zan uni belgilovchi alomatlarni ajratib ko‘rsatish mumkin:

1. Jamoadagi barcha a’zolar maqsadlarining birligi, ya’ni bular kadriyatli yo‘nalishlar bo‘lib, jamoadagi shaxslarni birlashtiradi. Agar biz korxona va

tashkilotning ishlab chiqarish jamoasi haqida gapiradigan bo‘lsak u holda maqsadlar tashqaridan beriladi. Bunda boshqaruv topshiriqlaridan biri maqsadni to‘g`ri shakllantirishdan iboratdir. Bordiyu rasmiy tuzilma haqida gap boradigan bo‘lsa, unda maqsad aynan shu jamoani hosil qiluvchi asos bo‘ladi, bunga dam olishni birgalikda o‘tkazish, qandaydir ishlarni, topshiriqlarni bajarish kiradi.

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

3. Intizom, ya’ni mazkur jamoa uchun qabul qilingan xulk-atvor normalarini bajarish. Odatda bu yozib ko‘yilmagan axloqiy normalar faqat mazkur guruhning, jamoaning o‘ziga taalluqli bo‘ladi.

Intizom jamoaning o‘z oldiga qo‘yilgan vazifani uddalashida muayyan tartib bo‘lishini ta’minlaydi, umumiy maqsadga erishishga to‘skinlik qiluvchi tamoyillarni barham toptirishga yordam beradi.

Intizom shaxsni mazkur jamoada qabul qilingan muayyan xulq-atvor andozasiga olib kiradi, normal ish yuritish uchun shart-sharoit yaratadi. Shu bilan birga jamoaning, guruhning shaxsga o‘tkazadigan ta’siri yetarli darajada katta ekanligini ham aytib o‘tish darkor. G`arb adabiyotlarida allaqachon komformizm tushunchasi, ya’ni guruhning tazyiqiga yon berish tushunchasi ishlab chiqilgan va keng suratda yoritib kelinadi.

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

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

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

Ikkilamchi jamoalar bo‘lim, sex mikyosida harakat kiladi; bunday jamoa barcha a’zolarining bevosita ta’sir ko‘rsatish darajasi ancha pastrok bo‘ladi (masalan, firma a’zolarining soni 10 ming kishi bo‘lsa, ayrim xodimlar bir birlarini mutlako tanimasliklari, bilmasliklari mumkin), lekin firmaga mansublik har bir shaxs uchun katta ahamiyatga ega bo‘ladi.

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

Norasmiy guruhlarning ta’sir ko‘rsatish kuchi yetarli darajada katta bo‘lib, muayyan sharoitlarda u ustunlik qilib, raxbariyatning kuch-g`ayratini yo‘qqa chiqarishi ham mumkin.

Norasmiy guruhlarni, ularning faoliyat ko‘rsatish qonunlarini, xodimlarga ta’sir ko‘rsatishini tadqiq qilish ishlari ancha ilgari, 20- yillardayoq boshlangan edi. Elton Meyoning eksperimentlari ma’lum va mashhurdir.

Xotorn eksperimentining natijalari shuni ko‘rsatadiki, ishlab chikarish vazifalarini bajarish jarayonida xodimlar o‘rtasidagi o‘zaro ijtimoiy munosabatlar ular uchun nixoyatda muximdir, shuning uchun ham uni jamoani boshqarishda hisobga olish zarur. Xatto yaxshi tashkil etilgan tashkilotda va jamoaning okilona ishlab chikilgan rasmiy tuzilmasida ham kichik guruhlarni va
ularda mavjud bo‘lgan norasmiy yetakchilarni hisobga olmaslik barcha umidlarni chippakka chiqarishi mumkin va tashkilot boshqarib bo‘lmaydigan bo‘lib qoladi.

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

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

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

Odamlar o‘z fikrlariga ko‘ra, kim o‘zlarini ko‘proq qanoatlantirsa, omilkor bo‘lsa, himoya va hurmat qilsa, o‘shanday kishilarga ko‘proq intiladilar.

Yangi jamoaning shakllanish jarayoni rivojlanishning izchil bir nechta bosqichini o‘tishdan iborat. Raxbarning jamoani boshkarish jarayoni va san’ati uning rivojlanishning bir boskichidan ikkinchi yanada yukorirok boskichiga okilona ko‘chirishdan iborat (8.5.rasm).Bunday bosqichlarga quyidagilar kiradi:

-paydo bo‘lish;

-shakllanish;

-barqarorlashish;

-takomillashuv yoki inkiroz (bu tabiiyki oldingi bosqichlarga qaramaqarshi bo‘lib, ularni inkor qiladi).

Paydo bo‘lish boskichi yangi tashkilotning tashkil etilish bosqichi yoki yangi boshliqning kelishi bilan bog`likdir. Bu bosqichda maqsadli yo‘l-yo‘riqlar (tashki tashkilotniki) beriladi, mehnat jamoasining rasmiy tuzilishi, boshqaruv organlari, hisobot berish tizimlari loyihalashtiriladi.

Mazkur bosqichda “boshlik - xodim” o‘zaro talablari, ishlab chiqiladi, xodimlar o‘rtasidagi o‘zaro aloqa barqaror bo‘lmaydi. Masalan, yangi kichik korxona tashkil etiladi, deylik. Uning faoliyati maqsadi va tashkilotning tuzilishi aniqlangan, ayrim xodimlar tanlangan, lekin bu hali jamoa emas.

Ularning birga ishlash tajribasi, “boshliq-xodim” munosabatini amalga oshirish tajribasi yo‘q ishlab chiqarish vazifasini bajarishdagi o‘zaro bog`liqlik yo‘nalishlari belgilanmagan. Jamoaning bu bosqichidagi psixologiyasi ijrochilik bo‘lib, kutib turish, ba’zan ehtiyotkorlik kayfiyati ustun turadi. Bu hol vujudga kelgan jamoaga yangi rahbar tayinlanganda ham yuz beradi.

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

Mazkur bosqich jamoani boshqarish uchun ayniqsa murakkabdir. Bir tomondan, kichik guruhlarning tashkil etilishi obyektiv jarayon bo‘lib, rahbar bunga xalaqit bera olmaydi. Ikkinchi tomondan, birmuncha tabaqalanish, ayniqsa kuchli norasmiy yetakchilar mavjud bo‘lgan sharoitda, jamoa oldida turgan asosiy maqsadlarning bajarilishini qiyinlashtirishi mumkin. Shu sababdan rahbarning bu bosqichdagi vazifasi norasmiy guruhlar o‘rtasidagi, kuchlar nisbatini to‘g`ri taqsimlashdir. Bunda har guruhga yoki ayrim bajaruvchiga topshiriqlar beriladi, ular rag`batlantiriladi va har kimga alohida alohida yondashiladi.

G‘arbdagi mutaxassislar jamoani jipslashtirish uchun (ayniksa, uni shakllantirish boskichida) birgalikda sport, madaniy tadbirlar o‘tkazishni tavsiya etadilar.

Barqarorlashuv bosqichida jamoaning yetuklik holatiga erishiladi. Bunda jamoaning norasmiy tuzilmasi tashkil etilgan va ishlayotgan bo‘ladi, muvozanat shartlari belgilangan, jamoaning ijtimoiy normalari tashkil topgan, jamoatchilik fikri qaror topgan bo‘ladi. Bunday jamoa yetarli darajada barqaror, tashqi ta’sirlarga qarshilik ko‘rsatishi mumkin.

Shu bilan birga mazkur tashkilotning qaror topgan norasmiy tuzilishi boshqaruv nuqtai nazaridan muayyan murakkabliklar keltirib chiqaradi. Agar guruhlardagi normalar mazkur tashkilot uchun rasmiy bo‘lgan normalar bilan mos kelsa, unumdorlik ancha yuqori bo‘lishi mumkin. Aks holda o‘zgarishlarga qarshilik ko‘rsatish tendensiyasi ko‘zga tashlanadi.

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

5. SHaxsning guruhlardagi xulq-atvori

Personalni boshkarish sohasidagi o‘zaro bog`liq harakatlar zanjirida xodimni ishga olishdan tortib uning tashkilotdan ketishiga, qadar menejerlar vaqtining 50-80% guruhlardagi faoliyat turlariga sarflanadi. Har qanday rahbar ishining samaradorligi guruhlardagi ishning o‘ziga xos xususiyatlarini tushunish va menejerlar guruhining a’zosi sifatida to‘gri harakat qilish va o‘zining guruhdagi ishini boshkarish bilan chambarchas bog`liqdir. Keyingi

yillardagi tadqiqotlar guruhlarda amal qiladigan va ish koʻrsatkichlariga ta’sir koʻrsatadigan ayrim kuchlarga aniqlik kiritdi

Mazkur boʻlim materiallarining anchagina kismi M.A.Rober va F.Tilman ishlanmalaridan, shuningdek Xendi ishlaridan olingan boʻlib, ularda guruhlarda olib boriladigan ishlar yuzasidan ilmiy izlanishlarga qisqacha sharh berilgan.

Shu bilan birga Xendi umuman guruhlar boʻyicha obzor berib qolmasdan, balki tashkilotlarda faoliyatning joriy masalalarini hal qilish uchun tuziladigan menejerlar guruhlariga doir tartibga solingan sharx beradi.

Personalni boshqarishga doir kurslarning koʻpchiligi guruhlarning samaradorligini oshirishga doir qoʻllanmalarni bayon qiladi. Bularga yetakchilik uslubi, muammolarni hal qilish va qarorlar ishlab chiqish uchun foydalaniladigan usullar, guruhga diqqat-e’tiborni uning vazifalariga qaratish va guruh a’zolari oʻrtasidagi kelishmovchiliklarga barham berish jarayonlari kabi masalalar kiradi. Bu masalalar boʻlim sarlavhasiga chiqarilgan mavzuni tushunish uchun ancha muhim hisoblanadi.

Menejerlik guruhlarining samarali ishlashiga ta’sir qiluvchi omillarni qarab chiqishga oʻtishdan oldin umuman tashkilotlarda muayyan muammolarni hal qilish uchun tuziladigan guruhlarga ta’alluqli koʻpchilik g`oyalar, qoidalarni sanab oʻtishga harakat qilib koʻramiz. Bunga aniklik kiritish uchun M.SHerifning klassik eksperimentini eslatib oʻtamiz. M.SHerif guruhni bitta korongi xonaga joylashtirib, hammaning e’tiborini tushib turgan yoruglik dogiga karatadi.

Soʻngra guruhning har bir a’zosidan yorug`lik qaysi yoʻnalishda tushayotganligi va qanday masofada kelayotganligi soʻralgan. Garchi yorug`likning oʻrni almashtirilmagan boʻlsa ham bu savolga yakka tartibdagi javoblarda muayyan farqlar boʻlgan. Biroq har kim oʻz javobini ayrim holda aytganda guruh yorug`likning yoʻnalishi va masofasi haqida juda tez bir fikrga kelgan va guruhiy qarorga erishilgan, lekin bunda koʻp hollarda bu fikrlar oldingisidan birmuncha farq qilgan.

Shunday qilib, yuqoridagilardan kelib chiqqan holda aytish mumkinki,

-kishilar guruhlarda doimiy ravishda bir birlari bilan bog`liq ravishda yashaydilar;

-bir guruhning odamlari umumiy normalarga ega boʻladilar va umumiy maqsadlarni qoʻllaydilar;

-guruhlar bir xil vazifalarni bajarmasliklari mumkin. Ularning hammasi ma’lum darajada ixtisoslashgan. Haqiqatda ularning ixtisoslashuvi odamlarning ehtiyojlariga bog`lik boʻladi;

-shaxslar koʻpgina guruhlarda ishtirok etadilar. Guruh inson xayotining tabiiy va muqarrar bir qismi hisoblanadi. Guruhlar doimiy muvaqqat va ta-sodifiy boʻladi;

-ayrim guruhlar erkin boʻladi. Ularga odamlar oʻz xohishlari boʻyicha kiradilar. Boshqalar majburiy harakterda boʻladi (masalan, biz dunyoga kelib oila, etnik guruh yoki millat tanlamaymiz);

-ishchi guruhlari rasmiy va norasmiy boʻlishi mumkin. Rasmiy guruhlar tashkiliy tuzilishi bilan ajralib turadi. Bu erdagi ijtimoiy munosabatlar shaxssiz

xususiyatga ega bo‘ladi va oldindan belgilangan rollar orqali amalga oshiriladi. Bular tashqi muxit madaniyat bilan belgilanuvchi normalarga muvofiq rasmiylashish tendensiyasiga ega bo‘ladi. Norasmiy guruhda shaxsiy ijtimoiy munosabatlar mavjud bo‘ladi, ular ichki muxit bilan belgilanadigan rollarda amalga oshiriladi. Bu rollarning mazmuni guruh ichidagi o‘zaro hamkorlikning natijasidir;

-guruhning normalariga ta’sir ko‘rsatish hamisha qiyin bo‘ladi. Buni ichdan turib amalga oshirish oson va tashqaridan turib bajarish juda qiyin.

Agar bu ta’sirni amalga oshiradigan kishi yetarli darajada guruhning ishonchi va hurmatiga sazovor bo‘lmasa, shunday bo‘ladi;

-barcha guruhlar o‘z a’zolari guruh normalariga muvofiq kelishlari uchun ularga tazyiq o‘tkazadilar. Bu a’zolarning xulk-atvor normalari, nutki ish unumdorligi, raxbariyatga, ishlab chiqarishga ishdan tashqari vaqtda mehnat qilishga va shu kabilarga munosabati guruh normalariga muvofiq bo‘lishi lozim;

-guruhlar umuman ayrim a’zolarga nisbatan kamrok g`oyalar taklif kiladi, birok guruh yaxshi g`oyalar beradi: bu g`oyalar yaxshi ishlangan, har tomonlama baxolangan, ular uchun javobgarlik yukori darajada bo‘ladi;

-guruhlar ayrim guruh a’zolariga nisbatan ancha tavakkalchilik bilan karorlar kabul kiladilar; guruhlar o‘rtasida va guruh ichida kelishmovchiliklar bo‘lishi tabiiy xoldir.

Kelishmovchiliklar shaxsiy, shaxslararo, guruhlararo, ijtimoiy bo‘lishi mumkin. Kelishmovchiliklar oqibatida kichik guruhlar paydo bo‘ladi, boshqacha fikrlovchilar guruhdan chiqib ketadi, “hamma baloga giriftor odam” tanlanadi, guruhda tashkiliy o‘zgarishlar sodir bo‘ladi, yangi raxbar keladi yoki almashtiriladi, guruh tarkalib ketadi.

Guruhlarni maqsadlari mutlaqo boshqa-boshqa bo‘lishi mumkin. Lekin ularning xulq-atvori darajasida o‘zaro bog`liqlik bor. Ularning uchrashuvi keskinlikni kamaytiradi. Bu ular uchun omadli kundir! Yoki bir guruh kishilar borki, ularning o‘zaro hamkorlik qilishi, o‘zaro muloqoti bir birlarini qoniqtiradi. Ayni vaqtda sabablar va shaxsiy maqsadlar har xil bo‘lishi mumkin.

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

* shaxsining guruhga mansubligi, guruhning jozibadorligi va guruhga a’zolik;

* norasmiy guruhlarning paydo bo‘lishi;

* guruhda rollarning vujudga kelishi (ayrim shaxslar guruh extiyojlariga boshkalarga nisbatan ko‘prok mos keladilar va guruhda vaziyatning yaxshilanishiga imkon beradilar. Masalan, guruhda xushchaqchaq kishi, komandaning jonidili, g`oyalar tashuvchi kishi va h.k.lar bo‘lsa shunday bo‘ladi).

Shunday qilib, aytish mumkinki, guruh - bu kishilarning o‘zaro harakati natijasida vujudga keladigan majmuidir. Bu kishilar o‘zaro har kimning keskin xolatini kamaytirib, har kimga o‘z maqsadlariga erishish imkonini beradilar.

Ammo bular korxonada muayyan vazifalarni hal qilish uchun tashkil etiladigan rasmiy guruhlarning ishida samaraga erishish uchun etarli bo‘lmaydi.

Chamasi quyidagi ta’rif ancha foydalirok bo‘lishi mumkin: guruh – bu o‘zlarini ayrim umumiy maqsadlarga ega bo‘lgan guruh deb kabul kiladigan kishilarning har kanday yigindisidir. Xo‘sh “umumiy maqsad” degani nima?

Avvalo shuni aytib o‘tamizki, guruhiy maqsadlar, har qanday shaxsning maqsadi kabi albatta aniq va anglab yetilgan bo‘lishi shart emas. Bundan tashkari, umumiy maqsadlar ham korxona va tashkilot o‘z a’zolariga yuklaydigan sof rasmiy maqsadlar bo‘lmaydi. Biz bu o‘rinda shu faktni tushuntirib berishga harakat qilamiz: guruh a’zolari korxona va tashkilot taklif etishetmasligidan kat’iy nazar umumiy maqsadni ko‘zlaydilar. SHaxsiy maqsadlar o‘xshashligi guruhga umumiy maqsad berish uchun xali etarli bo‘lmaydi.Masalan, uch yigit ayni bir kizga uylanishni istaydilar. Ularning maqsadi o‘xshash, xatto bir xil, birok umumiy maqsad emas. Bu guruhning maqsadi emas. Guruhning maqsadi - bu shaxsiy maqsadlarning bir biriga mos kelishidir.

Kichkina chodir - do‘kon kurayotgan uch yigitni misol qilib keltirmokchimiz. Ularning har birida qatnashish sababi har xil: bittasi chodir egasining o‘gli bo‘lib, o‘z otasiga kuvonch etkazishni xoxlaydi; boshkasi o‘zini ko‘rsatishni istaydi; uchinchisi bu do‘konda ishlaydigan kiz bilan tanishmokni xoxlaydi.

Ularning chodir ko‘rishdagi hamkorligi har biriga shaxsiy maqsadgaerishish imkon beradi. SHu sababdan har kim chodir ko‘rishdan manfaatdor. Ularning hamkorligi bilan chodir ko‘rilayotganligi muximdir. Bu ularning
umumiy maqsadidir.

Ikkinchi tomondan, ulardan har biri foyda olishi uchun uning chodir ko‘rishidan manfaatdor bo‘lishi kerak. Lekin chodirni ayni uning o‘zi ko‘rishi shart emas.

Guruhning maqsadi - o‘zaro harakatlar induktoridir. Kuzatishlar va eksperimentlarning kuyidagi natijasi muximdir: guruhda bir kishining taklif kilgan maqsadi boshkalarga ta’sir kiladi. Ana shu maqsad mavjud bo‘lganda boshkalar talab kilingan yo‘nalishda harakat qilishga majbur bo‘lishidir. Taklif etilgan maqsadning induktiv kuchi guruhning o‘z a’zolariga yokish - yokmasligiga bog`liqdir. Shaxs mazkur guruhga o‘z extiyojlarini yoki muddaolarini kondirish uchun kiradi.Masalan, bir piyola choy ichish istagini kondirish uchun choyxonaga keladigan bir guruh bir-biriga bog`liq bo‘lmagan kishilarga agar xavf tugiladigan bo‘lsa, ya’ni choyxonachi choyxonani sababsiz vaqtincha yopib qo‘ymoqchi bo‘lsa, bu holda choyxo‘rlar guruh bo‘lib birlashishlari mumkin.Ularni birlashtirgan umumiy maqsad mazkur jarayonga to‘sqinlik qilishdir.

Tashkilotdagi guruhlarga xizmat qiladigan maqsadlar xilma xil bo‘lishi mumkin: ishni taqsimlash, boshqaruvni amalga oshirish, muammolarni hal qilish va qarorlar qabul qilish; ishni nazorat qilish mas’uliyatini oshirish.

Ayrim guruhlar boshka unchalik rasmiy bo‘lmagan vazifalarni bajarish uchun
ham vujudga kelishi mumkin.

6. Guruhning samaradorligi va uni boshqaruvchi omillar.

Endi “guruhning samaradorligi” degan tushunchani izohlab berish mumkin.Guruhning samaradorligi deyilganda guruhning umumiy maqsadlarini amalga oshirish darajasi tushuniladi. Ayrim tadkikotchilar bunga guruh a’zolarining bu erda bo‘lishdan kanoat xosil qilishini ham ko‘shadilar. Bu bilan shaxsning aloxida extiyojlari guruh faoliyatining ijtimoiy ahamiyati bilan ko‘shilib ketadi.

1. Ma’lumotlarning birinchi kismi kishi dikkatini guruh ishlayotgan muxitga karatadi. Odatda bu menejerlar guruhlari tuziladigan tashkilotdir. Unda guruh faoliyatining erkinligi birmuncha cheklangan bo‘ladi, chunki har kanday tashkilotning ish yuritish usullari, yigilishlar o‘tkazish kommunikatsiya alokalari va shu kabi muayyan normalari bo‘ladi. Guruh etakchisining tashkilot doirasidagi tutgan o‘rni bo‘lib, u guruhning samaradorligi, unumdorligi, ma’naviy va jismoniy xolatiga ta’sir ko‘rsatadi.

2.Ko‘pgina tadkikotchilarning ko‘rsatishicha, xatto guruhning tashkilotda joylashuvi ham uning xolatiga ta’sir ko‘rsatadi: uning xududiy yakinligi, bitta binoda ishlashi odatda hamkorlikda ishlashga yordam beradi, guruhning turli joylarda yoki xatto binoning turli kavatlarida joylashganligi uning samarali ishlashiga xalakit berishi mumkin.

3.Vazifaning turi guruhning talab kilinadigan xajmi va tarkibini belgilab beradi. Masalan, axborot tarkatish ko‘prok miqdordagi ishtirokchilarni
talab kiladi. Ularning soni o‘ziga xos muammolarni xal qilishdagiga nisbatan ortikrok bo‘ladi. Topshiriklarning taksimlanishi tarkibiy yondashuvidan foydalanish imkonini beradi, g`oyalarni ifodalash esa zarur darajadagi puxtalikni talab kiladi. Bu xildagi vazifalarni bir majlisda aralashtirib yuborish esa maqsadga muvofiq emas. SHuningdek ikkita har xil vazifani bitta guruhning bir vaktda bajarishi ham o‘rinli tuyulmaydi. Guruhning vazifalari vakt va joyiga karab bo‘linishi kerak.

Vazifaning muximligi ham katta ahamiyat kasb etadi: vazifa kanchalik muxim bo‘lsa, guruh uni bajarish uchun shunchalik ko‘p mas’uliyat xis kiladi. Pirovard natijada har kanday vazifaning barcha jixatlarini belgilab olish zarur, bu guruhning eng makbul tarkibi va xajmini aniklash, vazifani bajarish uchun vakt belgilash uchun kerak bo‘ladi.

3. Guruhning soni yutuklar va kamchiliklar o‘rtasidagi “o‘rta miyonalik” ni aks ettirish ifodasidir. Bir tomondan guruh kancha katta bo‘lsa, shuncha xilma-xil bilim va malaka talab kilinadi. Ikkinchidan, katta guruh uning har bir a’zosining ishtirok etishi va ta’sir ko‘rsatishini cheklab ko‘yishi mumkin.

Ko‘pgina tadkikotlar olib borilmokdaki, ular kichik guruh tushunchasiga aniklik kiritadi. kaysi guruhni katta va kaysinisini kichik guruh deyish mumkin? Garchi izlanayotgan ta’rif bilan jamoaning funksional vazifasi

o‘rtasida mustaxkam boglanish bo‘lsa ham, ko‘pgina olimlar 20-yillardayok rossiyalik pedagog olim Makarenko aytgan fikrga ko‘shiladilar. Uning fikricha, kichik guruh (bunga menejerlik guruhi to‘gri keladi) taxminan etti kishidan iborat. Guruhning xajmi ortib borgan sari uni kichik guruhlarga bo‘lish tendensiyasi paydo bo‘ladi.

Guruh yaxshirok natija berishi uchun muayyan darajada tajribaga ega bo‘lishi lozim. Bundan tashkari, guruhga a’zolar kerak bo‘ladi, ular guruh oldiga ko‘yilgan xilma-xil vazifalarni bajarishga xissa ko‘shadilar.

Guruhda kimlar bo‘lishi maqsadga muvofiqligi malakasini o‘rganishga ko‘pgina olimlar o‘z tadkikotlarini bagishlaganlar. Kitobxonlar e’tiborini R.M.Belbin o‘tkazgan tadkikot samarasiga jalb qilamiz (u menejerlar guruh-larining faoliyatini tekshirgan edi). Muallifning fikricha, yaxshi natija beradigan guruh o‘z a’zolari vazifasini unutmasligi lozim. U guruhda bo‘lishi lozim bo‘lgan kishilarning tiplari va o‘ziga xos xususiyatlarini bayon etgan.

Guruhda bir xil tipdagi ko‘plab kishilarning bo‘lishi muvozanatning buzilishiga olib keladi. Odamlar soni etarli bo‘lmasa topshirikni bajarmay kolish xavfi tugiladi. CHamasi, kichik komandada bir kishi bir necha vazifani o‘ynaydi. Tez-tez o‘zgarish sodir bo‘lib turadigan jamoalarda odamlarning to‘lik bo‘lishi ayniksa muximdir, xolbuki ancha barqaror guruhlarda odamlar soni unchalik to‘lik bo‘lmasligi ham mumkin.

SHu munosabat bilan R.M.Belbin taklif kilgan menejerlik guruhini tashkil etish haqidagi tamoyillar ancha kizikarlidir:__

* guruhning samaradorligi uning a’zolari kasb vazifalarida va guruh ichidagi vazifalarda o‘z kuchlarini kanchalik to‘gri taksimlab olishlariga bog`liq bo‘ladi;

* har bir guruh vazifalarning ma’lum darajada muvozanatli taksimlanishi bilan ajralib turishi zarur; eng makbul xususiyat guruhning maqsadlari va vazifalariga bog`liq bo‘ladi;

* guruh a’zolarining shaxsiy xususiyatlari ularning bir xil vazifalarni yaxshirok bajarishlariga, boshka vazifalarni bajarishdagi imkoniyatlarini cheklashga sabab bo‘ladi;

* guruh ichida vazifalarni tegishli kishilar bajargan takdirdagina guruh o‘z resurslaridan eng yaxshi foydalanishga muvaffak bo‘ladi.

7. Xodim mehnat faoliyatining asoslab berilishi.

Iqtisodiyotdagi tanglik xolatining tarkibiy kismlaridan biri mehnat tangligi bo‘lib, uning kuyidagi barcha belgilari ko‘zga tashlanib turadi:

• mehnat kadriyatlari to‘lik devalvatsiya kilindi;

• mehnat o‘zining ma’no xosil kiluvchi funksiyasini yo‘kotdi;

• mehnat turmush tarzi asosidan omon kolish vositasiga aylandi.

Ijtimoiy yo‘naltirilgan bozor iktisodiyotining shakllanishini ko‘pchilik o‘z mehnatining moxiyati va maqsadi deb kabul kila olmaydi. SHuningdek mehnatning mazmuni moddiy manfaatdorlikdan iborat qilib ko‘yilmasligi lozim. Unumli mehnat asosini shakllantirish uchun inson shaxsiy extiyojlarini kondirish doirasidan chetga chikishi kerak.

E’lon kilingan xususiylashtirish ham (garchi u davlatning ish o‘rinlariga bo‘lgan monopoliyasiga barham bersa ham, lekin u malaka oshirishni, tashabbuskorlikni rivojlantirishni, ishdagi ijodkorlikni ragbatlantirmaydi), ishchi kuchining bo‘shab kolishi ham mehnat bozorida rakobat vujudga keltirishni xal qilishga kodir emas, shuningdek ular kuchli mehnat asosini shakllantirishga undamaydi, lekin ishchi kuchining yanada degradatsiya kilinishi jarayonini to‘xtatib turadi. Xozirgi vaktda asoslash jarayonlari nuktai nazaridan asosiy vazifa-har kimni fakat ishlab chikarish vositalarining egasi qilish emas, balki o‘z ishchi kuchining egasiga aylantirishdir.

Mehnat tangligi muammosini xal qilish vaktida ijtimoiy guruhlar to‘knashadi, ulardan har biri o‘z manfaatlarini yanada to‘larok ro‘yobga chikarishga intiladi.

Aynan jamiyat davlat orkali yukori unumli mehnat sabablarini rivojlantirishga yordam berishi lozim. Davlatning bu sohasidagi boshkaruvchilik va tartibga solib turuvchi ishtirokisiz tanglik xolatidan kutulib bo‘lmaydi.

Mehnat tangligini barham toptirish sohasidagi davlat siyosati (dasturi) kuyidagilardan iborat bo‘lishi lozim:

• yukori samara bilan ishlashni istaydigan va bunga kodir bo‘lgan xodimlarni ximoya qilish va ularning xukuklarini ro‘yobga chikarishni ta’minlash, ularning mehnat potensialini samarali ro‘yobga chikarish va takror xosil qilish uchun etarli bo‘ladigan mehnat xayotining sifat darajasini kafolatlash;

• g`ayriqonuniy ravishda daromad olish va ijtimoiy tekinxo‘rlikning har kanday shakliga karshilik ko‘rsatish, mehnat konunlarini boshkarishning ma’muriy-huquqiy usullarini va ularga rioya etilishini nazorat qilishni kuchaytirish.

Yuqori unumli mehnatni asoslash xodimlarning normal mehnat qobiliyatini tiklash bilan bir qatorda mehnat qadriyatining ijtimoiy qadriyatlar umumiy tuzilmasida egallaydigan mavqeini oshirish, yangicha mehnat ongi va mehnat etikasini shakllantirish imkonini beradi.

Mazkur muammoni xal qilishning strategiyasi va taktikasi mehnat faoliyatini asoslash va uni ragbatlantirishdir.

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

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

Asoslash va rag`batlantirish mehnatni boshqarish usullari sifatida yo‘nalishi bo‘yicha bir-biriga karama-karshidir: birinchisi mavjud axvolning o‘zgarishiga ikkinchisi uni mustaxkamlashga karatilgan, lekin shu bilan birga ular bir-birini to‘ldiradi. Biz mehnatni asoslashning sifat o‘zgarishisiz tanglikdan chika olmaymiz.

Mehnatni asoslash va ragbatlantirish fakat bir-biriga mos kelib, bir-birini kuchaytirib kolmasdan, shu bilan birga biri ikkinchisiga karshi turishi ham mumkin. Masalan, etarli darajada moddiy koplash imkoniyati bo‘lmasdan turib pul daromadlarini o‘stirish fakat mehnat asosini oshirib kolmasdan, balki uni pasaytiradi ham. Mehnatni ragbatlantiruvchi omillarni har kanday islox qilish, agar bunga insonning xulk-atvor reaksiyasi xisobga olinmasa, kutilgan natijalarni bermaydi.

Ragbatlantirish xodimning extiyojlari, manfaatlari va kobiliyatlariga muvofiq kelishi lozim, ya’ni ragbatlantirish omili xodimning asoslash mexanizmiga mos bo‘lishi kerak.

SHuni ham anik tasavvur qilish kerakki, asoslash insonning tashki va ichki omillar ta’siri bilan belgilanadigan u yoki bu xulk-atvor xilini ongli ravishda tanlash jarayonidir. Bunda tashki omillarga ragbatlantirish omillari kirsa, ichki omillarga sabablar (asoslar) kiradi.

Asoslash jarayoni murakkab va xilma-xildir. Bu xodisani tushuntirishga karatilgan ko‘p miqdordagi xilma-xil asoslash nazariyalari mavjuddir. Xozirgi vaktdagi tadkikotlarda asoslash mazmuni nazariyalari (A.Maslouning extiyojlar ierarxiyasi nazariyasi, K.Alderferning FRG nazariyasi, Gersbergning ikki omili nazariyasi va x.k.) va asoslashning protsessual nazariyalari (K.Levinning kutish nazariyalari, V.Vrumning afzallik va kutish nazariyalari, B.F.Skinnerning mustaxkamlash nazariyasi, Borter-Loulerning adolat nazariyasi (nazariya mualliflari - L.Borter va E.Louler), D.Atkinsonning tavakkalni tanlash modeli, Duglas Makgregorning “iks” va “igrek” nazariyasi va x.k. mavjuddir.

Dastlabki nazariyalarda asosiy e’tibor asoslash negizida etgan omillarni taxlil qilishga karatdi va ayni vaktda asoslash jarayonining o‘ziga amalda e’tibor berilmaydi. kolgan nazariyalar asoslash jarayoniga, asoslash jarayoni natijalarini tasvirlash va bashorat qilishga bagishlangan, lekin ular sabablarning mazmuniga daxldor emas.

Rus olimlaridan A.G.Yadov, A.G.Zdravomislov, V.P.Rojin, L.S. Blyaxman, N.F.Naumov, I.F.Belov va boshkalarning tadkikotlarida fakat asoslash exti- yojlari emas, balki uni shakllantirish va faoliyat ko‘rsatish jarayoni ham karab chikiladi, mehnat faoliyatining ma’no xosil kiluvchi sabablari ajratib ko‘rsatiladi, shaxslar tipologiyasi beriladi.

Asoslash tipi - bu asosan shaxsning faoliyati muayyan extiyojlar guruhlarini kondirishga karatilganligidir. Tadkikot maqsadlariga karab bunday tipologiyalar ancha-muncha topiladi. Bizning maqsadimiz uchun asoslashning uchta tipidan foydalanuvchi tipologiya kifoya kiladi. 1 tip - mehnatning ko‘prok mazmuniga va ijtimoiy ahamiyatga e’tibor beradigan xodimlar; 2 tip – ko‘prok mehnatga haq to‘lashga va boshka mehnat bilan bog`liq bo‘lmagan kadriyatlarga e’tibor beruvchi xodimlar; 3 tip - turli ma’naviy kadriyatlarni yukori baxolovchi xodimlar.

Xozirgi vaktda xodimlarning asosiy ko‘pchiligi (kamida 80%) asoslashning ikkinchi tipiga taalluklidir: asoslash o‘zagi (ularning tushunchasida) yukori ish haqiga asoslangan.

Mehnatni asoslashga turli ragbatlantiruvchi omillar: iktisodiy normativlar va imtiyozlar tizimi, ish haqi darajasi va daromadlarni adolatli taksimlash, mehnat sharoiti va uning mazmundorligi oila va jamoadagi munosabatlar, atrofdagilarning e'tirof qilishi, mansab, muloxazalar, ijodiy tashabbus va kizikarli ish, o'zini ko'rsatish istagi va doimiy ravishda tavakkal qilish, kattik tashki buyruklar va ichki madaniyat hamda boshkalar ta'sir ko'rsatadi.

Ragbatlantirishning asosiy shakllaridan biri ish haqi xisoblanadi. Mehnatga haq to'lashni tashkil etish va uni tartibga solish usullari murakkab sotsial-iktisodiy masala bo'lib, u mamlakatda olib borilayotgan isloxotlarning ajralmas kismidir.

Xozirgi sharoitda davlatni tartibga solish funksiyalaridan maxrum qilish mumkin emas ekan, u xolda uning daromadlar va ish haqiga kanday ta'sir ko'rsatishi mumkinligini xal etish zarur. Birovlar iste'mol jamgarmalari miqdorini tartibga solish keraq deb xisoblasa, boshkalar yakka tartibdagi solik solish tizimidan foydalanish keraq degan fikrni bildiradilar. Nazariy jixatdan ikkinchi variant makbulga o'xshaydi. Lekin bizda xozigi vaktda davlat byudjeti daromadlar kismining faqat 7-10% fukarolarning daromadlari xisobidan, garbdagi mamlakatlarda esa 50% fukarolarning daromadlari xisobidan shakllanmokda. Solik xizmati faoliyatini kayta kurish uchun, mulkchilikka solik solishni joriy etish uchun xali biroz vakt talab kilinadi.

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

• mehnatga haq to'lashning eng kam miqdorini qonun bilan belgilash va o'zgartirish;

• korxona va tashkilotlar tomonidan mehnatga haq to'lashga ajratiladigan mablag`larni, shuningdek jismoniy shaxslarning daromadlarini soliq bilan tartibga solish;

• rayon koeffitsientlarini va foiz ustamalarini belgilash;

• mehnatga haq to'lash bo'yicha davlat kafolatlarini belgilash.

Mehnatga haq to'lashni ragbatlantirish, bundan tashkari, bosh, tarmoq xududiy, jamoa va yakka tartibdagi shartnomalar hamda bitimlar asosida amalga oshiriladi.

Biz mehnat bozorida ishchi kuchining baxosi sifatidagi ish haqining moxiyatini belgilar ekanmiz, bu bilan mehnatga haq to'lashni tashkil etish asosida ham belgilagan bo'lamiz - bu xodimning iste'mol byudjetidir. Ish haqining moddiy-buyum ifodasi - iste'mol buyumlari (ozik-ovkat va noishlab chikarish tovarlari), xizmatlari, soliklar va boshka to'lovlarni o'z ichiga oladi, ular ishchi kuchining takror xosil bo'lishi, ham xodimning, ham uning oila a'zolarining jismoniy va ma'naviy ehtiyojlarini kondirishni ta'minlaydi.

Xodimning iste'mol byudjeti sifatida bizda past standartdagi eng oz iste'mol byudjetidan foydalaniladi, eng kam ish haqi ana shunga asoslanadi.

U malakasiz ishchi kuchining kiymati past chegarasi bo'lib, oy xisobiga pul to'lovlari tarzida xisoblab chikiladi, bu pul to'lovlarini yollanib ishlayotgan kishilar normal mehnat sharoitida bajargan oddiy ishlarni bajarganligi uchun oladilar.

Mamlakatimizda mehnat haqining eng kam miqdori minimal iste’mol byudjetining 40% darajasida rejalashtirilgan. Bunga sabab avvalo shuki, ish haqi ishchi kuchini takror ishlab chikarishning birdan-bir manbai emas. Ishchi kuchini takror ishlab chiqarish xarajatlariga, shuningdek kasallik varaqalariga, navbatdagi ta’tillarga to‘lanadigan haqlar, kasbini o‘zgartirish uchun to‘lanadigan haq ishdagi majburiy tanaffuslar, pensiya to‘lovlari kiradi.

Ishchi kuchini takror ishlab chiqarish ijtimoiy xarakterdagi har xil to‘lovlar va hokazolar xisobiga ham amalga oshiriladi.

Birok ish haqi ishchi kuchini takror ishlab chikarishning asosiy manbai bo‘lib koladi. Eng kam ish haqi miqdoriga karab tartibga solib turiladigan ish haqining tarif kismidan tashkari ish haqining tuzilishiga mukofotlar, ustama va ko‘shimcha to‘lovlar, shuningdek bevosita mehnat natijalari va mehnat xissasi bilan bog`liq bo‘lmagan to‘lovlar va shu kabilar ham kiradi. Ularning miqdori ham yukorida ko‘rsatib o‘tilgan nisabatga ta’sir kiladi. Albatta, davlat tomonidan ijtimoiy yordam ko‘rsatish imkoniyatlari ham muxim ahamiyatga ega bo‘ladi.

Malaka darajasini va mehnatning samaradorligini oshirishda ish haqining ragbatlantiruvchi rolini ta’minlash uchun eng kam va o‘rtacha ish haqi o‘rtasida asoslangan nisbatlar bo‘lishi zarur. CHet ellarda eng kam ish haqi o‘rtacha ish haqining kariyb 40% ini tashkil etadi. Bizda xozirgi vaktda eng kam ish haqi miqdori o‘rtacha ish haqining 10% ga ya’ni 1150 so‘mga yakinini tashkil etadiki, bu mutlako kamdir.

Eng kam ish haqi eng kam tarif maoshlarini belgilash, shuningdek turli ijtimoiy to‘lovlari (pensiyalar, nogironlik nafakasi, bokuvchisini yo‘kotganlik uchun nafakalar, bolalar nafakasi, ishsizlik nafakasi va xokazolar)ni belgilash uchun mo‘ljal bo‘lib xizmat kiladi.

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

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

Eng kam mehnat haqiga tadbik etiladigan koeefitsientlari davlatning ijtimoiy to‘lovlariga qat’iy summalarda va eng kam ish haqiga nasbatan foiz nisbatlarida tadbiq etilishi lozim. O‘rtacha ish haqidan hisoblab chiqariladigan ijtimoiy to‘lovlarga (vaktincha mehnatga layoqatsizlik bo‘yicha nafaqalar, mehnat pensiyalari va hokazolar) nisbatan rayon koeffitsientlari tadbiq etilmasligi lozim, chunki o‘rtacha ish haqining miqdori barcha mintakaviy to‘lovlar va ustamalarni hisobga olgan holda shakllanadi.

SHu bilan birga pensiyalarning eng ko‘p miqdori ham ma’lum bir koeffitsientlarni hisobga olgan holda belgilanishi lozim.

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

Byudjet tashkilotlarida ish haqini tartibga solish yagona tarif setkasi -

YATS asosda amalga oshiriladi. Yagona tarif setkasi kuyi darajadagi ishchidan tortib tashkilot raxbarlarigacha bo‘lgan barcha xodimlar toifalari mehnatining tarifikatsiyasi va unga haq to‘lash shkalasidan iborat. YATS ni tuzish vaktida uni tuzishning kuyidagi tamoyillari asos sifatida kabul kilingan: boshlangich baza - ish haqining davlat tomonidan belgilangan eng kam miqdoridan kam bo‘lmaydi; ishlarning mazmuni va xususiyati, ishlarning xilma-xilligi (komplekslilig), xodimlarga raxbarlik qilish, mustakillik darajasi, javobgarlik darajasi (mehnat sharoitlari, ogirligi, mintakaviy xususiyatlari, aloxida va jamoa natijalarining sifat ko‘rsatkichlari ish haqining boshka elementlari bilan xisobga olinishi lozim) kabi omillar asosida xisobga olinadi; YATS bilan xodimlarning barcha toifalarini kamrab olish va ularni ba-
jariladigan ishlarni umumiyligi bo‘yicha guruhlarga ajratish.

Tarif setkasi normativlar yigindisidan iborat bo‘lib, ularning yordamida ish haqining darajasi tartibga solib turiladi. Bular tarif setkasi va tarif-malaka ma’lumotnomalaridir.

Tarif setkasi birinchi razryadli tarif setkasi, tarif setkasining diapozoni, tarif razryadlari, tarif koeffitsentlarining mutlak va nisbiy ortib

borishi kabi mezonlar bilan tavsiflanadi.

Xozirgi paytda O‘zbekistonda YATS diapozoni 1:5.99 bo‘lgan 22 razryadli tarif setkasidan iborat.

Turli sifatga ega bo‘lgan mehnatga haq to‘lashdagi nisbatlar “vilka”lari xodimlarning mansabi, malakasi ular bajaradigan vazifalar, tashabbuskorliq ijodiy faolliq ish staji va x.k.lar xisobga olgan xolda belgilanadi.

Garchi YATS korxona va tashkilotdagi barcha xodimlarga mehnatga tabakalashgan xolda haq to‘lashni nazarda tutsa ham, shunga karamay xaddan tashkari tabakalashish (ayniksa, raxbarlar mehnatiga haq to‘lashda) ular mehnatiga haq to‘lash darajasini cheklashni zarur qilib ko‘ydi.

SHuningdeq tashkilotning moliyaviy - xo‘jalik faoliyati natijalariga karab olingan foyda xisobidan raxbarlarni ragbatlantirish ham ko‘zda tutilgan.

Raxbarlarning oladigan maoshi miqdori 12 oylik maosh miqdorida qilib normativ bo‘yicha belgilanadi.

Amalda tarif tizimi ish haqi shakllari va tizimlarini ishlab chikish uchun asos bo‘lib xizmat kiladi. An’anaviy haq to‘lash tizimlari bilan bir qatorda (ishbay va vaktbay hamda ularning turlari) mehnatga haq to‘lashning mehnat payoti йiymati bo‘yicha haq to‘lash, mehnat reytingi bo‘yicha, mehnatda ishtirok etish koeffitsienti va xokazolar bo‘yicha haq to‘lashning mehnat xayoti kiymati bo‘yicha haq to‘lash ham ko‘llanadi.

Bozor iktisodiyotiga o‘tish sharoitida an’anaviy tizimlardan tashkari xorijiy tajribani ham xisobga olgan xolda kuyidagi tizimlar tatbik etiladi, chunonchi: foydada ishtirok etish, xissadorlar sarmoyasida katnashish, transport harajatlariga haq to‘lash yoki raxbar xodimlarga transport vositalarini biriktirib ko‘yish, tibbiy xizmat ko‘rsatish dasturi, ta’lim dasturi, turli xil sugurtalar, imtiyozlar va kompensatsiyalar (ular rasman mehnat natijalari bilan boglanmagan), imtiyozli karz olish tizimi va shu kabilar. Bu tizimlardan

ko‘plari mehnatning nufuzini, shaxsning tashabbuskorligini, ijodiy faolligini, ya’ni uning asoslash o‘zagi turli tomonlarini ragbatlantirishga karatilgan.

Masalan, **foydada ishtirok etish tizimidan** foydalanishda foydaning ulushi belgilanadi, undan ragbatlantirish fondi shakllanadi. Ana shu fonddan foydaga haqikatda ta’sir ko‘rsata oladigan xodimlar toifalari ragbatlantiriladi. Ko‘pincha bular boshkaruv xodimlari bo‘lib, ularning foydaning mazkur kismidagi ulushi raxbarning shajaradagi mavkei (darajasi) bilan tartibga solib turiladi va uning daromadiga (tayanch ish haqiga) foiz xisobida belgilanadi.

Xissadorlik sarmoyasida ishtirok etish tashkilot aksiyalarini harid qilish va dividendlar olish asosida amalga oshiriladi: tashkilot xodimining aksiyalar harid qilishi ham imtiyozli, ham pul olinadigan asosda bo‘lishi mumkin.

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

ko‘shimcha to‘lovlar rejalari ko‘pincha savdo tashkilotlari xodimlarining sotishni ko‘paytirish sohasidagi faoliyati bilan bog`liqdir: firmaning sovgalari, amaliy harajatlarga karz berish, shaxsiy chikimlarni koplash (bular ish bilan bog`liq bo‘lgan safar harajatlari, bunda fakat xodimning o‘ziga emas, balki safar vaktida unga hamroxlik kilgan xotiniga yoki do‘stiga ham haq to‘lash) kiradi. Bu bevosita harajatlarga solik solinmaydi va shuning uchun ham jozibalidir.

Imtiyozlar va kompensatsiyalar rasman mehnat natijalari bilan boglanmagan bo‘ladi: boshka kompaniyalardan ishga o‘tganligi uchun mukofotlar: ko‘chish bilan bog`liq bo‘lgan chikimlar, uy-joy ko‘chmas mulk sotib olish, sotish,
xotinini (erini) ishga joylashtirish bilan bog`liq bo‘lgan chikimlar: pensiyaga chikish va bo‘shash bilan bog`liq bo‘lgan mukofotlar va boshka imtiyozlar. Bunday to‘lovlar chet ellarda “oltin parashyutlar” degan nom olgan. Ular yukori darajadagi boshkaruvchilarga (yoki yukori malakali xodimlarga) mo‘ljallangan bo‘lib, odatda maosh, mukofot, uzok muddatli kompensatsiyalar, zarur “kompaniyada nazarda tutilgan” pensiya to‘lovlari va xokazolarni o‘z ichiga oladi.

Bunday to‘lovlarning berilishi xodimning yukori makomidan darak beradi. Jamoatchilikning e’tirof etishini ifodalash asosida xodimning xulk-atvori tartibga soladigan ragbatlantirish yorliklar, nishonlar, takdim etish, suratini xurmat taxtasida joylashtirish kabi yo‘llar bilan amalga oshiriladi. CHet ellar tajribasida faxriy yorliklar, unvonlar va mukofotlar berish, ko‘pchilik o‘rtasida ragbatlantirish ko‘llaniladi. Ko‘pchilik o‘rtasida xayfsan e’lon qilishdan kochiladi, bu ayniksa YAponiya uchun xosdir. AkSHda xizmatlariga karab baxo berish modeli ishlatiladi.

Bizning tajribamizda mehnatning nufuzini oshiradigan, xodimning makomini, uning jamoatchilik tomonidan e’tirof etilishi kabi tizimlardan etarli darajada foydalanimayapti. Bunday usullar asosan tijorat tashkilot- larida ko‘prok tarkalgan.

Umuman mehnatni asoslashdagi kamchiliklar va xususan ish haqini tashkil etishdagi kamchiliklar respublikadagi mehnatni asoslash jarayoni xususiyatlariga ta’sir etmasdan kolmaydi.

Barcha ragbatlantiruvchi tizimlarning ijtimoiy yo‘nalishiga karamasdan ijtimoiy muammolarni xal qilishning uddasidan chikib bo‘lmayapti. Butun axolining 10-13% da daromadlar miqdori ozik-ovkat savati kiymatidan pastrok bo‘lib turibdi.

Ishlovchi fukarolarning bugungi kunda Toshkent Davlat Iktisodiyot Universiteti “Mehnat iktisodi va sotsiologiyasi” kafedrasi olimlari tomonidan o‘tkazilgan sotsiologik kuzatuvlar natijasiga binoan, 25% ga yakini kun kechirish uchun zarur miqdordan kam ish haqi olmokda. Bu xol ayniksa byudjet sohasiga xosdir. Axoli ayrim kismlarining kam daromad olishi fakat iktisodiyotning axvoliga bog`liq emas, balki ma’lum darajada axolining turli guruhlar o‘rtasida daromadlarning nixoyatda notekis taksimlanishidir. Statistika ma’lumotlariga karaganda, daromadlarning kattagina kismi axolining nisbatan kichikrok guruhlari o‘rtasida taksimlanadi.

Pul daromadlarining tuzilishini taxlil qilish shuni ko‘rsatadiki, pul daromadlarini tashkil kiluvchi asosiy tarkibiy kismi mehnatga to‘lanadigan xaq pensiya va boshka ijtimoiy to‘lovlardan keladigan real daromadlar. Ish haqining o‘sishi iste’mol kiymatlari o‘sishining fakat 70%dan ortigrogining o‘rnini koplagan. Real pul daromadlarining ko‘payishi amalda asosan tadbirkorlik faoliyatidan, foydada ishtirok etishdan, ko‘chmas mulk operatsiyalari va moliya-kredit operatsiyalaridan kelgan daromadlar xisobiga to‘gri keladi. Bunday daromadlarning aksariyat ko‘pchiligini axolining ancha cheklangan doirasigina oladi.

Mehnatga haq to‘lashga iktisodiyotni islox qilish jarayonida paydo bo‘lgan kamchiliklar keskinlashgan:

- ish haqining nixoyatda past ekanligi;
- ish haqining xaddan tashkari mintakaviy va tarmok jixatidan tabakalashuvi;
- mehnatga haq to‘lashning mehnat natijalari bilan bog`liq emasligi;
- ko‘pgina tashkilotlarda ish haqining to‘lanishida surunkali kechikib kolishlar va boshkalar.

SHunday qilib, istikbolda eng dolzarb narsa eng kam ish haqining darajasi va uni indeksatsiyalashni taxminan iste’mol narxlarining o‘sishi darajasida saklash masalasidir. Birok kelgusida ham mablaglarning etishmasligi okibatida past razryadlar bo‘yicha kompensatsiya to‘lovlaridan ko‘prok miqdorda foydalanib turish rejalashtiriladi. Bu esa chamasi, malaka darajasining o‘sishini ragbatlantirishni yanada pasaytirishga olib keladi.

Byudjetdan tashkari sohada iste’mol fondiga solik yukini boskichmaboskich zaiflashtirib borishga va xodimlarning yakka tartibdagi ish

haqidan va ularning foydada ishtirok etishidan keladigan daromadlaridan olinadigan solikni ko‘paytirishga o‘tish mo‘ljallandi. Bunda axolining yukori daromadli guruhlariga solik solish shkalalari kattiklashtiriladi. SHu bilan birga solik solish tizimi moliyaviy tadbirdan ko‘ra tartibga soluvchi tadbirga aylanadi.

Menejer avtoriteti

Boshqaruv faoliyatining samarasi hokimlik kuchidan ko’ra ko’proq menejer shaxsiy avtoritetiga bog’liq.

Avtoritet- bu rahbarni ishchilari yuqoridagi rahbariyat va ishdagi hamkasblaridan qo’lga kiritgan ishochdir. Bu shaxsni tan olish, jamoa menejerini sub’ektiv hususiyatlarni ob’ektiv talablar bilan mos kelishini baholashdir. Avtoritetni munosabat tizimi, qiymati va ishlar natijasi deb qarash kerak.

Avtoritet tizim sifatifa

Rahbar avtoriteti uning egallab turgan lavozimiga hos asosiy funksiyalarni bajarishi bilan bog’liqdir. U shaxsiy misol sifatida va yuqori ma’naviy hisusiyatlar bilan oziqlanmog’I kerak. Bunda avtoritetni (darajasini) ikki manbaa bo’yicha ajratish mumkin:

- Rasmiy, egallab turgan lavozimni aniqlash(lavozim darajasi);
- Real avtoritet – haqiqiy ta’sir,real hurmat va ishonchga asoslangan(sub’ektiv daraja).

Menejer avtoritetini mustahkamlab uni suv istemol qilmasligi, ishchilarni tashabbusini bog’lamasligi kerak. Avtoritetni shakllantiruvchi usullar ijtimoiy me’yor va etika normalariga javob berishi kerak. Avtoritetni shakllanishida sun’iy me’yorlar omadga olib kelmaydi; natijada yolg’on yoki xayoliy avtiritet hosil bo’ladi.(psevdo avtoritet) A. C.Makarenko psevdoavtoritetni quyidagi turlarini sanab o’tgan:

masofa avtoriteti - rahbar uning avtoriteti, ishchilardan “uzoqda” va ular bilan rasmiy aloqada bo’lsa o’sadi;

ezgulik avtoriteti - bunday rahbarning shiori “har doim yaxshi bo’lish”. Ba’zida mehribon rahbar ishchiga yordam beraman deb, “ qovun tushirib” qo’yishi mumkin;

pedantizm avtoriteti – bunda menejer mayda - chuyda ishlarni yo’l -yo’riq ko’rsatib turish va ishchilar bajarishi kerak bo’lgan vazifalarni barcha bosqichlarini qattiq aniqlab beradi, bu bilan u ishchilarni ijodi va tashabbusini bo’g’ib qo’yadi;

chvanstva avtoriteti – manman rahbar, o’zining avvalgi va endigi hayoliy hizmatlari bilan faxrlanadi. Rahbarning fikricha uning bu ”xizmatlari” uni yuqori avtoritet bilan ta’minlaydi;

bo’ysundirmoq avtoriteti – menejer taxdi ishcilarga qo’rquv solish usullariga yon bosishidir. U bu uning avtoritetini mustahkamlaydi deb, hato o’ylatdi. Oxir oqibat bu odamlar tashabbusi, ishonchidan voz kechishiga olib keladi, hamda hadiksirash va insofsizlikni keltirib chiqaradi.

Nazorat uchun savollar:

1. SHaxsning xulq-atvor nazariyasini deganda nimani tushunasiz?
2. SHaxsni va uning hulq-atvorini tavsiflab beradigan qanday omillarni bilasiz?
3. Ekstravert va introvert shaxs tiplarini tushuntiring va ular orasida qanday farqlar mavjud ?
4. Jamoaning shakllanish bosqichlarini izohlang.
5. Guruhring samaradorligi qanday ta’minlanadai?
6. Xodim mehnat faoliyatining asoslab berilishi deganda nimaii tushunasiz?
7. Menejerlik guruhini tashkil etishning qanday tamoyillari mavjud?
8. Xodimlar guruhida qanday umumiy maqsadlar yotadi?

6-Mavzu. PERSONALNI SHAKLLANTIRISH

Reja:

1. Personalni tanlash va ishga yollash
2. Personalni kasbga yo‘naltirish, joy-joyiga qo‘yish va yangi xodimlarni xizmat vazifasiga moslashtirish

Tayanch so‘z va iboralar: *mehnat munosobatlari, ishga yollashning aqtiv va passiv uchullari, personal lizinggi, kasbga yo‘naltirish, xodimni kasbga moslashtirish, ma’lumotlar mundarijasi*

1. Personalni tanlash va ishga yollash

Xodimni ishga yollash natijasida mehnat munosabatlari yuzaga chiqadi. Yollanma mehnat munosabatlari ikki subyekt — yollanma xodim va uning mehnatidan foydalanuvchi ish beruvchining o‘zaro hamkorligini nazarda tutadi.

Xalqaro Mehnat Tashkiloti nizomi bilan xalqaro huquqqa **„mehnatkash"** va **„tadbirkor"** tushunchasi kiritilgan. Shunga muvofiq, mehnatkash ish haqi hisobiga mehnatini taklif etuvchidir. Tadbirkor esa foydali xo‘jalik natijasiga erishish uchun o‘z mablag‘larini sarflaydigan erkin tashabbuskor shaxsdir.

O‘zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksining 14-moddasiga muvofiq belgilangan yoshga (16 yosh) etgan hamda ish beruvchi bilan **mehnat shartnomasi tuzgan shaxs mehnatga oid munosabatlar subyekti** hisoblanadi.

Mehnatga oid munosabatlarning yana bir subyekti ish beruvchi bo‘lib, ular toifasiga quyidagilar kiradi:

1) korxonalar, shu jumladan, ularning alohida tarkibiy bo‘linmalari rahbarlari;
2) mulkdorning o‘zi ayni bir vaqtda rahbar bo‘lgan xususiy korxonalar rahbarlari;

3) o‘n sakkiz yoshga to‘lmagan ayrim shaxslar qonunda ko‘zda tutilgan holda ish beruvchi ishchi qabul qilishi mumkin.[1]

Personalni ishga yollash muayyan huquqiy va iqtisodiy mazmunga ega hujjatdir. Bunga ushbu masalaga **huquqiy** yondashuv mehnat bitimi yoki shartnomasida namoyon bo‘ladi. Ishga yollash huquqiy jihatdan:

—ishga haq to‘lash;

—ikki sub’ekt — xodim va ish beruvchining mavjudligini;

—tomonlarning o‘zaro majburiyatini anglatadi.

Iqtisodiy yondashuv ishchi kuchi bozorida nomzodni topishdagi

ularning korxona uchun eng maqbullari bilan mehnat shartnomasi imzolashgacha bo‘lgan jarayonni o‘z ichiga oladi. Iqtisodchilar nuqtai nazaridan ishga yollash:

— bozordagi kelishuvi bo‘lib, xodim o‘zining mehnatga layoqatini ish beruvchiga sotadi;

— xodimning mehnatdagi kuch-g‘ayrati ham, joriy pul to‘lovlari ham keyingi to‘lovlar (xizmat va kasb jihatidan o‘sishi, pensiya va sug‘urta to‘lovlari) bilan qoplanadi.

Bozor munosabatlari takomillashib borishi natijasida ish bilan bandlikda sifat jihatidan o‘zgarishlar ro‘y beradi. Agar dastavval ish topish muammosi mavjud bo‘lgan bo‘lsa, ana shu o‘zgarishlar yuqori malakali xodimni izlab topish muammosini vujudga keltirib chiqaradi.

Rivojlanib borayotgan iqtisodiyotga tobora ko‘proq yuqori malakali xodimlar talab etiladi. Ularga qo‘yilayotgan talablar ham kuchayib boradi. Xodimlar nafaqat ishga qabul qilinayotganda baholanadi, balki ularning iqtisodiy samaradorligi (mehnat natijalaridagi hissasi) hisoblanib boriladi. Ishga qabul qilish vaqtida ham nomzodni baholashning ob’ektiv usullari, masalan attestatsiya qilish odat tusiga kiradi.

SHu bilan birga samarali faoliyat ko‘rsatayotgan kompaniya va firmalar ham xodimlarga birgina kelishilgan ish haqining o‘zini emas, balki qulay ish joyi, mehnatning egiluvchan usullari, turli imtiyozlar taklif qiladilar.

Personalni ishga yollashning bugungi kundagi behisob turlari o‘rtasida muayyan tasnifiy xususiyatlariga ko‘ra quyidagilar eng muhimlari hisoblanadi:

1. **Ishga yollash muddati:**

a) bir umrga;
b) muddatsiz;
v) muddatli yoki shartnoma bo‘yicha;
g) vaqtincha (mehnat shartnomasi bo‘yicha).

2. **Ishga yollash jarayonida ishtirok etuvchi xodimlar soni:**

a) ommaviy ishga yollash;
b) yakkama-yakka ishga yollash.

3. **Ishga qabul qilishda sinov:**

a) malaka tekshirilib ishga yollash;
b) malaka tekshirilmasdan ishgayollash.

4. **Qo‘llanish sohasi:**

a) xususiy ishga yollash;

b) mehnat jamoasiga ishga yollash.

5. Ishga yollash manbalari:

a) dastlabki;

b) ikkinchi (muvaqqat bo‘linmalar va ijodiy guruhlarga ishga qabul qilish).

6. Ish haqi to‘lash usullari:

a) ishbay haqto‘lanadigan ishga yollash;
b) vaqtbay (tarif) haq to‘lanadigan ishga yollash;
v) ishbay-progressiv haq to‘lanadigan ishga yollash;
g) vaqtbay-progressiv haqto‘lanadigan ishga yollash;
d) ishbay-mukofotli haq to‘lanadigan ishga yollash;
j) akkord haq to‘lanadigan ishga yollash;
z) maosh (oklad) to‘lanadigan ishga yollash.

Muddatsiz ishga yollash Osiyoning qator mamlakatlarida qo‘llaniladi. Masalan, bu Yaponiyada ijtimoiy va ishlab chiqarish barqarorligi, ish beruvchi va xodimning o‘zaro mas’uliyatidan iborat milliy xususiyatning juda muhim omili hisoblanadi. Ana shu usul ko‘p jihatdan “yapon iqtisodiy mo‘‘jizasi”ni yalpi ichki mahsulot bo‘yicha jahonda ikkinchi o‘ringa chiqishini ta’minladi.

Muddatli yoki shartnoma bo‘yicha ishga yollash usulida mehnat shartnomasini yangi muddatga uzaytirish imkoni bo‘ladi.

Mehnat shartnomalari bo‘yicha ishga yollash yoki akkord ishlar deganda mehnat munosabatlarining mavsum tugashi bilan yoki muayyan ish hajmi bajarib bo‘lingandan so‘ng, masalan, bino qurilishi nihoyasiga etgandan keyin tugallanishi ko‘zda tutiladi.

Yakkama-yakka ishga yollashning ustuvorligiga qaramasdan, tashkiliy jihatdan hamisha ham buning imkoniyati bo‘lmaydi, ayni vaqtda u iqtisodiy jihatdan foydali emas. Chunki, har bir shaxsni o‘rganish, uning hujjatlarini to‘g‘ri rasmiylashtirish qimmatga tushadi.

Ommaviy ishga yollash ko‘proq qishloqxo‘jaligidagi va mavsumiy ishlarda, masalan, qurilishda qo‘llaniladi.

Malaka tekshirilib yoki tekshirilmasdan ishga yollash. Odatda sinov muddati ko‘p hollarda malakani tekshirish uslubi hisoblanadi.

Xususiy yoki mehnat jamoasiga ishga yollash bu ishni kim: xususiy mulk egasimi yoki tashkilot amalga oshirishiga qarab farqlanadi.

Ish haqi to‘lashning usullari ishga yollashning eng muhim shartlaridan biridir. Ular xodimning mehnat natijalaridan shaxsiy manfaatdorligini oshiradigan rag‘batlantiruvchi tizimdir. Uning turlari mehnatni tashkil etish usullariga ham bog‘liqsir. Jumladan, mehnat natijalari ishlab chiqarilgan mahsulot miqdoriga qarab belgilanishi mumkin bo‘lgan joylarda ishbay haq to‘lash usuli qo‘llaniladi. Bu usul ishchini ko‘proq mahsulot ishlab chiqarishga rag‘batlantiradi.

Ish beruvchilar tomonidan ishga yollanuvchilarga qo‘yiladigan talablar xizmat vazifalariga bog‘liq bo‘ladi. Xususan, bandlikka ko‘maklashish markazlari ishga yoldanuvchilarning quyidagi jihatlariga e’tibor qaratadilar:

1. Kasbi

2. Yoshi
3. Ish tajribasi (ish staji)
4. Ma’lumoti
5. Malakasi
6. Jinsi
7. Qo‘shimcha ixtisosliklari (hunarlari)

Ishga yollashning zamonaviy shakllari quyidagilardan iboratdir:

- Bandlikka ko‘maklashish markazlarida bo‘sh ish o‘rinlarini taklif etish; ommaviy axborot vositalari orqali reklama e’lonlari berish;
- ta’lim muassasalarini tugallaganlarni ishga jalb qilish;
- bevosita korxona (tashkilot)ga ish so‘rab murojaat etganlarni tanlab olish;
- o‘z personalini qo‘shimcha ixtisoslik (hunar)ga o‘qitish;
- korxona (tashkilot)da xizmat topshiriqlarini xodimlar o‘rtasida qayta taqsimlash.

Ishga yollashning umumiy manbai aholidir.

Ishga yollashning faol va passiv turlari ham mavjuddir.

Mehnat bozorida ishchi kuchiga, ayniqsa malakali ishchi kuchiga talab taklifdan yuqori bo‘lsa **faol usul**lar qo‘llaniladi. Bu holda tashkilot ishchi kuchi vazifasini o‘tashi mumkinlarni hamkorlik qilishga qiziqtirish maqsadida ular bilan aloqa o‘rnatadilar. Odatda, bu asosan ta’lim muassasalari, bandlikka ko‘maklashish markazi va bandlik xizmatlari bilan qalin hamkorlikda ish olib borishni taqozo etadi.

Personalga ehtiyojni qondirishning **passiv usuli,** aksincha, mehnat bozorida ishchi kuchi taklifining kattaligi bilan izohlanadi. Bu holda ommaviy axborot vositalari orqali bo‘sh ish joylari to‘g‘risida e’lonlar beriladi. SHuningdek, bo‘sh ish joylarini tashkilotdagi mavjud xodimlar hisobiga to‘ldirish chora-tadbirlari ham ko‘riladi.

Ishga yollashda **personal lizingidan** foydalanish hollari ham uchraydi. Bunda vaqtinchalik ish joylariga kadrlar boshqa firmalardan ijaraga olinadi.

Mazkur mehnat munosabatlarida vositachi firmalarning asosiy vazifasi korxona va tashkilotlarni shartnoma asosida vaqtincha xodimlar bilan ta’minlashdir. Vositachi firma xizmatidan foydalanadigan korxona xodim ish haqi va vositachi xizmati haqidan iborat muayyan pulni to‘laydi. Lizingga olingan xodim bajargan ishi uchun haqni vositachi firmadan oladi. Vositachi xodimning malakasi, intizomliligi va ish sifati uchun mas’ul hisoblanadi.

Vaqtinchalik ishlarning asosiy turlari shartnoma asosida mehnat qiladigan muhandis-texnik xodimlar faoliyatiga taalluq-lidir. Ushbu sohada vositachi firmalar xizmatidan sanoatning aviatsiya, kemasozlik, elektron tarmoqlarida ayniqsa ko‘p foydalaniladi. Lizing asosida odatda 6 oy — 1 yil, ba’zi vaqtlarda 2 yilgacha ishga olinadi.

Ishga yollash jarayoni personal xizmatining mehnat bozoridagi faoliyatini tashkil etishdan boshlab shtatga qabul qilingan xodimni xizmat

vazifasiga ko‘niktirishgacha bo‘lgan bosqichlarni o‘z ichiga oladi. Ular quyidagichadir:

1.**Nomzodlarni tanlov asosida tanlab olish imkonini beradigan hajmda mehnat resurslari taklifini ta’minlash.** Afsuski, hozirgi vaqtda mehnat bozorining holati yuqori samarali menejmentning asosiy tamoyili — bo‘sh ish joyiga eng kamida ikki (imkon bo‘lsa bundan ko‘proq) nomzoddan tanlab olish imkonini bermaydi. Bo‘sh ish joyi uchun faqat bitta nomzod bo‘lsa, xodimga qo‘yiladigan talablardan voz kechishga, demak ishga qabul qilingan insonni o‘qitish, malakasini oshirish uchun qo‘shimcha sarf-harajatlar qilishga to‘g‘ri keladi. Bunday hollarda o‘zining amaliy va shaxsiy xususiyatlari bo‘yicha ushbu tashkilot uchun to‘g‘ri kelmaydigan xodimni shtatga olinishini ham istisno qilib bo‘lmaydi. Agar ishga tanlov asosida qabul qilish joriy etilsa nafaqat bunday nomaqbul hollarga chek qo‘yish, shuningdek, mehnat bozorida faol ish ko‘rish uchun harajatlarni ham qoplash mumkin.

2.Personalni jalb etishga muayyan korxona uchun eng ma’qul bo‘lgan prinsipial yondashuvni aniqlash. Ushbu talab personalni boshqarish strategiyasini shakllantirish bosqichida amalga oshirilishi talab etiladi va mumkin bo‘lgan yondashuvlardan birini tanlash bilan bog‘liqsir.

3.Personalni tanlab olishning rasmiy tartibining mavjudligi. Ushbu bosqichda xodimning umumiy salohiyatini (ham mehnat faoliyati davomida namoyon bo‘lgan, ham mavjud bo‘lgan, lekin hali to‘la aniqlanmagan) hech bo‘lmaganda taxminan aniqlash maqsadga muvofiqdir. Bu ma’lumotlar personalni boshqarishda, eng avvalo uni rivojlantirish va xizmat lavozimida o‘stirish uchun zarurdir.

4.Muayyan xodimni ishga yollash to‘g‘risidagi qaror to‘g‘riligini amaliyotda tekshirib ko‘rish imkonini beradigan maxsus nazorat elementlarini tizimga kiritish. Korxonadagi mehnat xususiyatlari

bevosita ishga yollash bosqichida xodim amaliy va shaxsiy xislatlarining belgilab qo‘yilgan talablarga muvofiqligini to‘la-to‘kis aniqlash imkonini bermaydi. Noto‘g‘ri bo‘lgan qarorni o‘zgartirish (ya’ni doimiy shtatga qabul qilingan xodimni majburan ishdan bo‘shatish) birgina tashkiliy-huquqiy masalalar bilan emas, balki tijorat sirini oshkor qilish xavfi bilan ham bog‘liq. SHuning uchun amaliyot sinovidan o‘tgan sinov muddati va dastlabki stajirovka usullaridan foydalanish lozim.

Personalni boshqarish xizmati bo‘sh ish joylarini aniqlagandan so‘ng bevosita ishga qabul qilish jarayoniga kirishadi. Bu ham bir necha bosqichdan iboratdir.

Ishga qabul qilish — personal bilan ishlashning tarkibiy qismi hisoblanadi. Bu ko‘pqirrali ish bo‘lib, quyidagi amaliy tizimdan iborat:

1. Ishlab chiqarish yoki boshqaruv faoliyatining u yoki bu funksiyalarini bajarishga qodir nomzodlarni aniqlash.

2.Xodimni xizmat yoki kasbiy vazifasiga muvofiq ishga yollash (qabul qilish) tartibi.

3.Xodimni ishdan bo‘shatish tartibi, sabablari va shartlari.

4.Ishdan bo‘shatilganlar va ishsizlarning davlat tomonidan qo‘llab-quvvatlanishi va ijtimoiy himoya bilan ta’minlanishi.

Ishga qabul qilishda quyidagi tamoyillarga rioya qilish talab qilinadi:

komplekslik — nomzodning shaxsini har taraflama o‘rganish va baholash (tarjimai holi, xizmat vazifasida o‘sishi, kasb bilimlari va tajribasi, ishchanlik va shaxsiy xususiyatlari, sog‘ligining ahvoli, u to‘g‘risida hamkasblarining fikrini o‘rganish);

xolislik — nomzodning aniqlangan qobiliyati tanlash va saralash jarayonlarida tasdiqlanishi, so‘nggi qaror qabul qiladigan maslahatchi sub’ektiv fikri ta’sirini iloji boricha kamaytirish;

uzluksizlik — eng yaxshi mutaxassislarni ishga jalb etish va saralash bo‘yicha ishlarni muttasil olib borish, rahbarlik lavozimlariga kadrlar zaxirasini shakllantirish;

ilmiylik — ishga qabul qilishga tayyorgarlik va bevosita qabul qilish jarayonida eng so‘nggi fan yutuqlari va texnologiyalardan foydalanish.

Ishga qabul qilish jarayonida nomzod to‘g‘risida ma’lumotlar to‘planib, nomzodlar bu jarayonning tegishli bosqichlari davomida tanlanib va saralanib olinishi bilan bir qatorda, ular zarur ma’lumotlar (taklif etilayotgan ish joyi xususiyatlari, xizmat darajasida o‘sish, malakasini oshirish imkoniyatlari, ish haqi miqdori, imtiyozlar) bilan ham tanishtiriladi. Personalni ishga qabul qilish, tanlash va dastlabki rivojlantirish bosqichlari

6.5-rasmda ifodalangan.

Ishga yollash (qabul qilish) jarayonining o‘zi bevosita ishga jalb etish, nomzodlarni tanlash va ish jarayoniga jalb etish bosqichlaridan iborat.

Ishga jalb etish (gesgiktep!) — xodimni tashkilotga jalb etishga qaratilgan chora-tadbirlar tizimidir. Bundan ko‘zlangan maqsad bo‘lajak xodimlar bilan aloqa o‘rnatib, ularning ishga qabul qilish to‘g‘risida korxonaga ariza bilan murojat etishlariga erishishdir. Bu jarayonda korxonaning ichki mehnat bozoridagi raqobatbardoshligi hal qiluvchi ahamiyatga ega. Raqobatbardoshlik esa korxonaning o‘z xodimlariga boshqa, yo‘nalishi bir xil kom- paniya va firmadagilarga qaraganda har taraflama yaxshi va qulay sharoit yaratib berishlari bilan belgilanadi. Ana shu mezon, ya’ni xodimlarning o‘z korxonalaridan qoniqish hosil qilishlari darajasi quyidagicha aniqlanadi:

$$Kq = So‘h / S$$

bunda:

Kq — korxona xodimlarining koeffitsient bilan baholanadigan qoniqish darajalari.

So‘h — muayyan davr mobaynida korxonadan o‘z xohishlariga ko‘ra ishdan bo‘shagan xodimlar soni va ishdan bo‘shaganlar soni (**S**).

Personalni ishga yollash (qabul qilish)da navbatdagi bosqich **xodimlarni tanlashdir.** Bunda, eng avvalo, ishga qabul qilinadiganlar soni, ya’ni tanlov dasturining aniq miqdor ko‘rsatkichini belgilab olish darkor. Ushbu tushuncha ishga qabul qilingan xodimni aniqxizmat vazifasiga tayinlash va kadrlar zaxirasini shakllantirishni o‘z ichiga oladi.

Xizmat vazifasiga tayinlash izchil uch bosqichdan iborat. Birinchi bosqichda shtatlar jadvali tahlil etilib, mavjud xizmat vazifalari soni aniqlanadi. Bu bosqichda korxona istiqbolidagi holatni hisobga olish maqsadga muvofiqdir, ya’ni personalni rejalashtirish ma’lumotlari nazarda tutilishi kerak.

Ikkinchi bosqichda kadrlar qo‘nimsizligi tahlil etilib, har yili xizmat vazifasiga tayinlashning o‘rtacha yillik soni va bu o‘zgarishlar tendensiyasiga aniqlik kiritiladi. SHu asosda yangi xodimlarga talab aniqlanib, bu yangi xodimlarni xizmat vazifasida o‘stirish rejalari ishlab chiqiladi.

Uchinchi bosqichda xodimlar bo‘sh ish o‘rinlaridagi vazifalarni bajara olishlari uchun o‘qitilib, test sinovlaridan o‘tkaziladi. Bu jarayon 6.6-rasmdatasvirlangan.

Korxonada tanlash uchun jalb etilganlar va mavjud bo‘sh ish joylari nisbati 1:1 dan 10:1 gacha bo‘lishi mumkin.

SHunday qilib, personalni tanlashning mohiyati mavjud bo‘sh ish joyi uchun nomzodlarga qo‘yiladigan umumiy va aniq talablar, ushbu barcha nomzodlarni baholash asosida ular orasidan eng munosiblarini aniqlashdan iboratdir.

Personalni tanlash bilan kadrlarni joy-joyiga qo‘yish o‘rtasidagi prinsipial farqlarni aniq chegaralab qo‘yish qiyin. Bu ikki jarayon bir-biri bilan uzviy bog‘liq, biri ikkinchisidan kelib chiqadi.

Bunda tanlashning ham uch turi farqlanadi:

a) ishga olish — xodimlarni chetdan ishga olish, ilgari ushbu tashkilotda ishlamaganlarni xizmat vazifasiga tayinlash (tanlov asosida tayinlash);

b) martaba — ushbu jamoada ishlayotgan xodimni yuqori lavozimga ko‘tarish;

v) taqsimlash (rotatsiya) — xodimlarni xizmat vazifasini gorizontal bo‘yicha almashtirish.

Ishga qabul qilishning u yoki bu turini tanlashda bugun jalb etilayotgan ishchi kuchi kelajak ehtiyojlariga xizmat qilishini nazarda tutish muhimdir. SHuning uchun:

—ishga, korxonaga eng maqbul keladigan xodimlarni tanlab olish;

—ishchi kuchini jalb etish bilan bog‘liq sarf-harajatlar iloji boricha kam bo‘lishi;

—korxonaga yangi g‘oyalar kirib kelishi bilan birga kadrlarning mavjud tarkibi saqlanib qolishi;

—korxonadagi psixologik muhit zarar ko‘rmasligi;

—korxona xodimlarining shaxsiy umidlari ro‘yobga chiqish chora-tadbirlari ko‘rilishi kerak.

—Ishga qabul qilishda bu jarayon samaradorligi piramidasi mezonlari (6.7- rasm) ham mavjud.

6.7- расм. **Ишга қабул қилиш самарадорлиги пирамидаси.**

Ushbu usulda, aytaylik, kompaniya uchun kelgusi yilda „X" miqdorida muayyan muhandis kerak bo‘lishi ma’lum. Tajribadan ishga taklif olganlar bilan ishga qabul qilinadiganlar o‘rtasidagi nisbat 2:1 bo‘lishi ham hisoblab chiqilgan. SHuningdek, kompaniyada suhbatlashishga taklif olganlar bilan ishga taklif etiladiganlar o‘rtasidagi nisbat 3:2, ayni vaqtda suhbatlashishga taklif olganlar bilan suhbatlashishga amalda keladiganlar o‘rtasidagi nisbat 4:3 bo‘lishi ham oddindan ma’lum. Natijada anikdangan nomzodlar bilan taklif qilinadiganlar o‘rtasidagi nisbat 6:1 bo‘ladi. Boshqacha qilib aytganda, reklamadan, o‘quv joyidan, boshqa manbalardan bo‘sh ish joyi haqida xabar topgan olti nomzoddan bittasi suhbatlashish uchun taklif oladi. Kompaniya ushbu nisbatni hisobga olgan holda pirovard natijada munosib 200 nomzodni suhbatlashishga taklif qilish uchun bo‘sh ish joylariga 1200 kishini qiziqtirishi lozim. Yuqoridagi jadvalda ko‘rsatilganidek, suhbatlashish bosqichigacha 150 nomzod etib keladi, ulardan 100 tasi ishga taklif oladi va pirovard natijada bu nomzodlarning faqat yarmi (50 kishi) ishga amadda qabul qilinadi. Personalni boshqarish xodimlari kadrlarga bo‘lgan ehtiyojni to‘g‘ri anikdashi, kadrlarni tanlashda adashishga yo‘l qo‘ymasliklari kerak.

2. Personalni kasbga yo‘naltirish, joy-joyiga qo‘yish va yangi xodimlarni xizmat vazifasiga moslashtirish

Kasbga yo‘naltirish — insonning xislatlari, qiziqishlari, qobiliyatini, shuningdek, milliy iqtisodiyotning tegishli ixtisos-liklarga ehtiyojini hisobga olgan holda uni mehnat faoliyatining muayyan turiga qiziqishini shakllantirish, bevosita shu inson uchun eng maqsadga muvofiq bo‘lgan hunar tanlanishini ta’minlashdir.

Kasbga yo‘naltirish odamlarni, ayniqsa o‘quvchi yoshlarni faoliyat turlari, kasb-hunarlar, korxona va tashkilotlar, mehnat sharoitlari va yo‘nalishlari bilan tanishtirish orqali amalga oshiriladi.

Hozirgi davr sharoitlarida kasbga yo‘naltirish sohasida quyidagi asosiy vazifalar hal etiladi:

—ta’limga yo‘naltirilish, ya’ni mehnatga layoqatli insonga kasb tayyorgarligi turlari va shakllarini tanlashda, kasb ta’limini amalga oshirishdagi qiyinchiliklarni engishda yordam ko‘rsatish;

—kasb axboroti, ya’ni mehnatga layoqatli insonga uning qiziqishlari va

qobiliyatiga mos keladigan kasb-hunar tanlashda yordam berish;

—psixologik qo‘llab-quvvatlash, ya’ni shaxsiy va yuktimoiy muammolarni hal etishda yordam berish;

—qayta yo‘naltirish, ya’ni mehnatga layoqatli insonga uning kasb tajribasi, ish staji, sog‘ligi, kasbga qiziqishi va qobiliya-tini hisobga olgan holda kasbiy qayta tayyorlash dasturlarini tanlashda yordam ko‘rsatish.

O‘zbekiston Respublikasida tarkib topgan ko‘p ukladli iqtiso-diyot turlicha qobiliyat va qiziqishlarga ega xodimlarga mehnat sohasida o‘z o‘rnini topishi uchun zarur imkoniyatlar yaratadi. Ayni vaqtda kasbga yo‘naltirish maqsad va vazifalarini ishlab chiqarish ehtiyojlari bilan bog‘liq bo‘lishi uchun zarur chora-tadbirlar ko‘rilmokda. Mamlakatimizdagi aksiyadorlik jamiyatlari, korxona va tashkilotlar ishlab chiqarish samaradorligi va aholini ish bilan ta’minlash, kasbga yo‘naltirish, kasbga tayyorlash va bandlikka ko‘maklashish markazlari faoliyatini muvofiqlashtirishga bog‘liqligini anglab etganlar.

Kasbga yo‘naltirish:

— muayyan korxonaga;

—mehnat faoliyatiga;

— ixtisoslikka yo‘naltirilgan bo‘lishi mumkin. Bu masalada kasbiy tayyorgarlik amalga oshiriladigan ta’lim muassasalari va korxonalar asosiy manfaatdordirlar.

Kasbga yo‘naltirish tizimi quyidagilardan iboratdir:

1. Aholiga kasbga yo‘naltirish bo‘yicha xizmat ko‘rsatish (kasbiy maorif). Aholiga etkaziladigan axborotlarda ushbu xizmatdan foydalanadigan fuqarolarning yoshi, ijtimoiy va milliy xususiyatlari inobatga olinishi lozim. Mazkur yo‘nalishdagi ish samaradorligi esa bu ma’lumotlarning to‘liqligi, ishonarligi, istiqbolligi, tushunarligi va ta’sirchanligiga bog‘liqsir. Kasbga yo‘naltirish ishlari ham korxonaning mustaqil bo‘linmasi sifatida faoliyat ko‘rsatayotgan, ham bandlikka ko‘maklashish markazlarining tarkibiy bo‘linmasi sifatidagi ijtimoiy markazlar orqali amalga oshirilishi mumkin.

Aholi bilan kasbga yo‘naltirish ishida kadrlarga joriy va istiqboldagi talab to‘g‘risidagi turli ma’lumotlar, kasblar, ish joylari, lavozimlar bo‘yicha ish haqi miqdori, bo‘lajak xodimga qo‘yilayotgan talablardan umumlashtirilgan holda foydalaniladi.

2. Kasbiy maslahat berish. Bundan ko‘zlangan maqsad kasb tanlash yoki kasbini o‘zgartirish to‘g‘risida murojaat etgan odamga uning istagi, qiziqishi, imkoniyatlarini, mavjud bo‘sh ish joylari, istiqbolda ishga joylashtirishni hisobga olgan holda yordam berishdir. Kasb-hunarlar bo‘yicha maslahatchi mijoziga:

— xavfsirashining o‘rinsiz ekanligini tushuntirishi, mavjud muammosi noaniq bo‘lsa, unga aniqlik kiritishi;

— uning qiziqish doirasini aniqlab, shunga muvofiq kasb-hunarlarni taklif etishi;

— qayta o‘qitish imkoniyatlari to‘g‘risida ma’lumot berishi lozim.

Hal etilishi kerak bo‘lgan vazifalardan kelib chiqqan holda,kasbiy maslahat berishga turli tashkilot vakillari, shifokorlar, psixologlar, sotsiologlar jalb etiladi.

3. Kasbiy tanlash (saralash). Bundan maqsad xodimni korxonaning faoliyat turidan qoniqish hosil qilgan taqdirda o‘z shaxsiy xislatlariga muvofiq o‘z sohasida yuksak samara keltiradigan personal bilan ta’minlashdan iboratdir. Ushbu ishni amalga oshirish jarayonida xodimning umumiy ta’limi, kasbiy tayyorgarligi, ishlab chiqarish tajribasi, kasbiga munosabati, shuningdek uning muayyan faoliyat turiga barcha shaxsiy jihatlari bilan mos kelishini hisobga olish juda muhimdir.

Kasbga yo‘naltirish va kasb tanlashning iqtisodiy samaradorligi kadrlar qo‘nimsizligi, mehnatunumdorligiingo‘sishi, kasbni egallash uchun zarur bo‘lgan vaqtni kamaytirilishi kabi ko‘rsatkichlar yordamida aniqlanishi mumkin. Olib borilgan sotsiologik tadqiqotlar kasbga yo‘naltirish va kasb tanlashning iqgisodiy samarasidan yaqqol dalolat berib turibdi. Xususan, o‘z kasbini ongli ravishda, kasbiy yo‘naltirishni hisobga olgan holda tanlagan xodimlar boshqalarga nisbatan 20—40 foiz unumli mehnat qilishlari, ishda brakka ikki baravar kam yo‘l qo‘yishlari, navbatdagi ishchi razryadi olishga 1 yil kam vaqg sarflashlari, kasblari yoki ish joylarini 2—3 marotaba kam almashtirishlari aniqlangan. Kasbni tanlashda xatoliklarga yo‘l qo‘yilishga barham berish ishchilarni o‘qitish uchun harajatlarni 25 foizga kamaytirish imkonini berishi ham ma’lum.

Personal bilan ishlashda **kasbga qayta yo‘naltirish** faoliyati ham mavjud. Bu odatda uzoq muddatli, juda murakkab va zidsiyatli jarayondir. Kasbga qayta yo‘naltirish egallangan kasbiy ko‘nikmalar asosida xodimning bir kasbdan ikkinchisiga o‘tishini anglatadi. Ushbu jarayon quyidagi ko‘p bosqichli tarkibga ega:

1.Avvalgi ish joyida mehnat faoliyatini yakunlash.
2.Ishsizlik.
3.Yangi faoliyat turini tanlash.
4.Yangi kasb faoliyatini o‘zlashtirish.

Mazkur bosqichlarning har biri shaxsning ruhiy holati o‘ziga xos bo‘lishi bilan ajralib turadi. SHuning uchun bunday holatdagi insonlarning har biriga alohida yondashuv talab etiladi. Kasbga qayta yo‘naltirishda kasbiy maslahatchi bilan ruhshunoslarning hamkorlikda ish olib borishlari yaxshi natija beradi. Bugungi kunda bandlikka ko‘maklashish markazlari tarkibida ruxshunoslik xizmatlari ham faoliyat ko‘rsatmoqda.

Ishga qabul qilingan yangi xodimlarni joy-joyiga qo‘yish ham talab etiladi. Korxonada **personalni joy-joyiga qo‘yish** mavjud xodimlarni korxonada qabul qilingan mehnat taqsimoti va koope-ratsiya tizimiga, shuningdek, xodimlarning qobiliyatlariga binoan bo‘linmalar va ish joylariga maqsadga muvofiq taqsimlashdan iboratdir. Personalni joy-joyiga qo‘yish bajariladigan ishning hajmi, xususiyati va murakkabligi hisobga olingan holda

jamoa faoliyatini uyushqoqlik bilan tashkil etishni ta’minlashi lozim. Bunda quyidagi tamoyillarga rioya etilishi talab qilinadi:

—barcha xizmatlar va bo‘linmalar xodimlarini bir tekis va to‘la hajmda ish bilan ta’minlash;

—personaldan uning kasbi va malakasiga muvofiq foydalanish (har bir xodim o‘z xizmat vazifasini, bajaradigan ishini ravshan tasavvur etishi uchun ijrochilar funksiyalariga anikdik kiritish);

—ishchilarningturdosh kasblarni egallashlarini ta’minlash orqali ularningzarur hollarda o‘zaro bir-birlari ishini ayirboshlashlariga erishish;

—har bir xodimning o‘z xizmat vazifasini va topshirilgan ish uchun to‘la mas’uliyatini ta’minlash, ya’ni miqdor va sifat ko‘rsatkichlarini aniq hisob-kitob qilib borish.

Shunday qilib, personalni joy-joyiga qo‘yish xodimni ishga qabul qilish bilan bog‘liq jarayonning uzviy davomi, muayyan xodimga muayyan vazifa, muayyan ishni topshirishdir.

Korxonada personalni joy-joyiga qo‘yish, eng avvalo, xodimlarni sanoat-ishlab chiqarish personali toifalari (ishchilar, shogirdlar, muhandis-texnik xodimlar, xizmatchilar, kichik xizmat ko‘rsatuvchi personal) bo‘yicha to‘g‘ri taqsimlashni nazarda tutadi. Bunda ushbu toifali xodimlarning sonlari eng maqbul nisbatga erishishi muhimdir. Ana shu maqsadga ishchilar, muhandis-texnik xodimlar va boshqa xizmatchilari sonlari me’yorlarini ishlab chyqish orqali erishiladi.

Korxonada xodimlarni joy-joyiga qo‘yish ikkita asosiy muammo: moslashish muammosi va taqsimlash muammosi (6.11- rasm)ni hal etish bilan bog‘liq. Moslashish muammosi, birinchidan, xodim-ning mehnatga moslashishi, ya’ni ish joyini ergonomik[1] talab-lariga muvofiqravishda tashkil etish, ish topshiriqlarini yangidan taqsimlash, mehnat sharoitlarini yaxshilashga qaratilgan texnologik o‘zgarishlardir. Ikkinchi tomondan esa nsonning mehnatga moslashishi xodimning malakasini oshirish yoki qayta malakasini oshirish bo‘yicha tadbirlarda o‘zining aniq ifodasini topadi.

Taqsimlash muammosi personalni bajariladigan ishga bog‘liq ravishda eng maqbul joy-joyiga qo‘yish bilan bog‘liq. Xodim faoliyatning u yoki bu turiga layoqati, birinchidan, bajariladigan muayyan ish xususiyati, ikkinchidan, xodim shaxsiy xislatlaridan kelib chiqqan holda baholanadi.

Xulosa qilib aytganda, personalni oqilona joy-joyiga qo‘yish xodim shaxsiy xususiyatlarining u bajaradigan ishga qo‘yilayotgan talablarga iloji boricha to‘la-to‘kis mos kelishiga erishishdir.

Yangi xodimni kasbga moslashtirish kasbga yo‘naltirishning yakunlovchi bosqichi, kasb bo‘yicha axborot va maslahat berish, personalni tanlash bo‘yicha faoliyat samaradorligini belgilovchi yakuniy natijalardan biridir. Kasbga moslashtirishning maqsadi — yangi xodim tomonidan xizmat va ish vazifasiga doir bilim va ko‘nikmalarini egallab, ulardan amaliyotda samarali foydalana olishlariga erishishdir. Ushbu maqsadning pirovard natijasi yangi xodimni iloji boricha qisqa muddatda tashkilotga integratsiya

qilish, uni o‘z mehnat faoliyatida muvaffaqiyatga erishishga qiziqtirish va bu bilan samaradorlikni ta’minlashdir.

Ishga moslashtirish — ikki taraflama jarayondir. Bir tomondan, xodim korxonaga ishga kirar ekan, bunday qarorga kelishga muayyan sabablar va ushbu qaror uchun mas’uliyatga asoslangan ongli tanlovga kiradi. Ikkinchi tomondan, korxona xodimni muayyan vazifa yoki ishni bajarish uchun o‘ziga tegishli majburiyatlar oladi.

Xodimning ishga moslashishi ikkita tarkibiy: ishlab chiqarish va noishlab chiqarish muhitlari (6.12- rasm)ni o‘z ichiga oladi.

Noishlab chiqarish (uni tashkiliy-madaniy, deb ham ataydilar) muhiti ishga moslashishga bilvosita ta’sir ko‘rsatadi.

Umumiy ijtimoiy, tashkiliy shart-sharoitlar insonning ishlab chiqarish jarayoniga moslashishiga ijobiy yoki salbiy ta’sir ko‘rsatadi.

Ishlab chiqarish (uni ishlab chiqarish — tashkiliy, deb ham ataydilar) muhiti murakkab tarkibga egadir. U kasbiy, psixofizio-logik, ijtimoiy-psixologik, tashkiliy moslashish, ijtimoiy faollik sohasida moslashish, iqtisodiy moslashish kabi masalalarni qamrab oladi.

Mehnat muhitiga kirish darajasiga qarab, mehnatga moslashishning ikki yo‘nalishi (birlamchi va ikkilamchi) farqlanadi. Mehnatga birlamchi moslashish kasb faoliyati tajribasiga ega bo‘lmagan xodimning birinchi ish joyiga moslashishidir. Ikkilamchi moslashish deb esa kasb faoliyatiga ega insonning ish joyi, kasbi, xizmat vazifasi, ya’ni faoliyat obyektini o‘zgartirishga moslashishi tushuniladi.

Mehnatga moslashishda shaxsning faolligi deb uning ushbu muhitni (shu jumladan, u o‘zgarishi kerak bo‘lgan me’yorlar, qadriyatlar, o‘zaro munosabat shakllari) o‘zgartirishga intilishi tushuniladi. Agar shaxs bunday o‘zgartishlar qilishga harakat qilmasa, bu passivlikdir.

Moslashishning o‘ziga xos omillari ob’ektiv va sub’ektiv bo‘ladi. Ob’ektiv omillarga quyidagilar kiradi:

1. Ijtimoiy-iqtisodiy omillar (ijtimoiy va kasb guruhlariga mansublik va shu bilan bog‘liq shart-sharoitlar, mehnatning tashkil etilishi, ish haqi, malaka va hokazolar).

2. Madaniy-maishiy omillar (turar-joy sharoitlari, faoliyatining noishlab chiqarish sohasi xususiyatlari, shu jumladan, eng asosiysi bo‘sh vaqtni o‘tkazish shakllari va hokazolar).

3. Moslashishning shaxsga bog‘liq omillari:

—shaxsning ob’ektiv, alohida (ijtimoiy-demografik) xususiyatlari: jinsi, yoshi, ma’lumoti va boshqalar;

—shaxsning muayyan kasb, ish jarayoniga muvofiqligi (nomuvofiqligi)ni belgilovchi xususiy-psixik jihatlari. Bularga xodimning intilishlari, yangilikni qo‘llashga tayyorligi, o‘zini baholay olishi kabi xususiyatlarini kiritish mumkin.

4. Ishlab chiqarish omillariga ishlab chiqarish muhitiga taalluqli barcha xususiyatlar kiradi. Hozirgi sharoitlarda ulardan eng muhimlari quyidagilardir:

—kasbiy o‘qitish, o‘stirish va ijtimoiy rivojlantirish sharoitlari;

—jamoaning yangi xodimni ijtimoiy muhitga jalb etishdagi faolligi. Omillarning bu guruhiga jamoadagi ijtimoiy-psixologik iqlimni kiritish mumkin;

—yangi xodimning korxona va faoliyat natijalari.

Mazkur ma’lumotlar yangi xodimlarga broshyura holidagi bosma materiallar yoki yo‘riqnoma (o‘tkazish vaqti belgilanadi) orqali etkaziladi.

Bu va boshqa ma’lumotlar ham yangi xodimlarga, ham ushbu korxonada ishlab turganlarga tashkiliy ravishda — ishga qabul qilinganda, ishlab chiqarish ta’limi Davomida, murabbiy va ustozlar orqali muntazam ravishda etkazib turilishi juda muhimdir.

Yangi xodimlarni korxona hayotiga qo‘shish ishlab turgan jamoa ijodiy salohiyatini sezilarli darajada faollashtirishga xizmat qilishi mumkin.

Rahbar uchun esa uning korxonasida yangi xodimlarni ishga moslashtirish qanday tashkil qilinganligi to‘g‘risidagi axborotlar — jamoani rivojlantirish darajasi, uning jipsligi, ichki muhiti to‘g‘risida ko‘p narsa aytishi mumkin.

Yangi xodim ishga qabul qilingan tashkilotdagi ishga moslashtirish dasturi bo‘lishi juda muhimdir. Ushbu tadbirning aniqtarkibi bo‘lmasa, u nafaqat besamara bo‘ladi, balki ortiqcha sarf-harajatlarni talab qiladi. CHunki, har bir yangi xodimni ishga moslashtirish vaqtni, demak mablag‘ni talab etadi.

Ishga moslashtirish dasturining davomiyligi va mazmuni tashkilot xususiyatlari, ish murakkabligi va xodimning shaxsiy xislatlariga bog‘liqdir. Odatda moslashishning rasmiy dasturlari xodimning sinov muddatini o‘tish davri bilan chegaralanadi.

' *Disfunksional nizo* — ishdan qoniqish darajasini kamaytiradigan, guruhlar o‘rtasidagi hamkorlikni bo‘shashtiradigan, tashkilot faoliyati samaradorligini kamaytiradigan nizolar.

Ikkilamchi ishga moslashtirishni o‘tish grafigi boshqa lavozimga yoki boshqa bo‘linmaga o‘tish uchun yangi xizmat vazifalarini o‘zlashtirayotgan xodimlar uchun ishlab chiqiladi. U birlamchi ishga moslashtirishdan muddati (2 oy) va hujjatlar soni kamligi bilan farqlanadi. Chunki bunday xodim firma tarixi, uning tashkiliy tuzilmasi va boshqa ma’lumotlar bilan tanish bo‘ladi. Ikkilamchi ishga moslashtirishda asosiy e’tibor yangi xizmat lavozimi vazifalarini bajarish uchun zarur bo‘lgan texnologik va texnik yo‘riqnomalarga qaratiladi.

Sinov muddati — tashkilot yangi xodimining ishga moslashti-rishning asosiy davridir. Ushbu muddat tugaganidan so‘ng xodim tanlangan xizmat vazifasi yoki ish joyiga loyiqligi yoki noloyiq-ligi to‘g‘risida xabardor qilinishi kerak.

Xodim sinov muddatidan muvaffaqiyatli o‘tishi uchun bo‘lim rahbari:

—yangi xodim uchun mas’ul murabbiy (ustoz) tayinlashi yoki bu vazifani o‘z zimmasiga olishi;

—yangi xodimni ichki me’yoriy hujjatlar (nizomlar, yo‘riqno-malar, qoidalar) bilan batafsil tanishtirish;

—alohida ish joyi ajratish, bu erdagi ish qoidalari bilan tanishtirish, bevosita ish joyida instruktaj o‘tkazish, aniq topshiriqlar va ko‘rsatmalar (yozma holda bo‘lishi ma’qul) berish va ijroni muntazam nazorat qilish;

—shaxsan o‘zi yangi xodimni mehnat jamoasining barcha a’zolari bilan tanishtirishi kerak.

Sinov mudsati butun davri uchun yangi xodimga topshiriqlar belgilanib, ularning bajarilish samaradorligi mezonlari o‘rnatiladi (6.1-, 6.2-, 6.3- va 6.4-ilovalar).

Yangi xodim sinov muddatini o‘tashi va umuman uni ishga moslashtirish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratish maqsadida:

— ushbu jarayonlarni tartibga soladigan hujjatlar to‘plami (xizmat vazifasi to‘g‘risida yo‘riqnoma, ish joyi pasporti, mashina-uskunalarni ishlatish bo‘yicha yo‘riqnomalar, bo‘lim tarkibi va hokazolar)ni tayyorlash.

O‘zbekiston Respublikasi Mehnat qonunchiligi bo‘yicha me’yoriy-huquqiy hujjatlarida ham ishga qabul qilishda dastlabki sinovga yo‘l qo‘yadi. „Dastlabki sinov muddati uch oydan oshib ketishi mumkin emas. Vaqtincha mehnatga qobiliyatsizlik davri va xodim uzrli sabablarga ko‘ra ishda bo‘lmagan boshqa davrlar dastlabki sinov mudsatiga kiritilmaydi. Dastlabki sinovni o‘tash haqida mehnat shartnomasida shartlashilgan bo‘lishi lozim.

Bunday shartlashuv bo‘lmagan taqdirda xodim dastlabki sinovsiz ishga qabul qilingan deb hisoblanadi.

Homilador ayollar, uch yoshga to‘lmagan bolasi bor ayollar, korxona uchun belgilangan minimal ish joylari hisobidan ishga yuborilgan shaxslar ishga qabul qilinganda shuningdek olti oygacha bo‘lgan muddatga ishga qabul qilish haqida xodimlar bilan mehnat shartnomasi tuzilgan hollarda dastlabki sinov belgilanmaydi.

Murabbiylik (ustozlik) — ishlab chiqarishga yangi qabul qilingan xodimni tarbiyalash va kasbiy tayyorlash shaklidir. YAngi xodimga tajribali, yosh jihatidan katta murabbiy (ustoz) birkitib qo‘yilishi kerak. U yangi xodimga o‘z tajribasini o‘rgatishi bilan birga uning tashkilotda muvaffaqiyatli ishlab ketishi uchun mas’ul hisoblanadi.

Murabbiy (ustoz) va yangi xodim o‘rtasidagi munosabatlar (6.2-jadvaldagi eslatma) menejer va xodim o‘rtasidagi munosabatlardan farqlanadi. Kompaniya va firmalarda murabbiylar jamoada hurmat-e’tibor qozongan, mehnatda yuqori natijalarga erishadigan, tashkilotchilik va boshqaruv qobiliyatlari namoyon bo‘lgan tajribali xodimlar orasidan tanlanadi. Odatda u ko‘pi bilan ikki nafar yangi xodimga murabbiylik qiladi.

Murabbiylik (ustoz)ning quyidagi xislatlari ayniqsa muhimdir:

— boshqalarga tajriba va malakalarini oshirishda yordam ko‘rsatishga intilish;

—hamma tomonidan e’tirof etilgan boy tajriba;

—shogirdining kuchli va ojiz tomonlarini aniklab olish qobiliyati hamda kuchli tomonlarni yanada rivojlantirish, ojiz tomonlarini kuchaytirish yuzasidan maslahatlar berish;

—shogird (uning menejeri bilan ham) bilan o‘zaro munosabat-larni yaxshi yo‘lga qo‘ya olish tajribasi;

—mashqlar (trening) o‘tkazish mahorati;

—o‘ziga bo‘ysunuvchilar qiziqishlari, xohishlari va qobiliyat-larini yaxshi bilish;

—o‘ziga bo‘ysunuvchilarga ishonch bildirish, ulardan ham xuddi shuni kutish.

Rahbar (murabbiy ustoz)ga eslatma

Yangi xodim ishga kelgunga qadar:

—xizmat vazifasiga oid yo‘riqnoma tayyorlab qo‘yilganligi, u amalda vaziyatga mosligiga ishonch hosil qilish;

—yangi xodimning bo‘lajak hamkasblaridan biri bilan norasmiy yordam ko‘rsatib turishi haqida kelishib olish;

—yangi xodim ish joyi tayyorligini tekshirib ko‘rish;

—barcha xodimlarni yangi xodim ishga kelishi to‘g‘risida barvaqt xabardor qilib qo‘yish;

—yangi xodimning birinchi ish kunida unga taqdim etiladigan barcha axborot materiallarini tayyorlab qo‘yish;

—personal o‘yicha xizmatga zarur ruxsatnomani tayyorlab quyishni ta’minlash, yangi xodim rasman ishga kirishadigan kuni arafasida unga qo‘ng‘iroq qilib, hamma narsa joyida ekanligiga ishonch hosil qilish.

Birinchi qun

YAngi xodimni unga bo‘ysunadiganlar, hamkasblari va rahbarlar bilan tanishtirish. YAngi xodimning birinchi ish kuni belgilangan vaqtdan biroz kechroq boshlangani ma’qul. Bu holda hamma o‘z ish joyida bo‘ladi, zarur rasmiyatchiliklarni shoshilmasdan bajarish imkoniyati tug‘iladi.

Avval xodim ish uchun zarur asbob-uskunalarni oladi. So‘ng uni ish joyiga olib borib, hamkasblari bilan tanishtiradilar. SHundan keyingina tashkilot bilan tanishtirishga kirisha-dilar.

Yangi xodimga tashkilot to‘g‘risida quyidagi ma’lumotlarni etkazish maqsadga muvofiqdir:

—kompaniya yoki firmaning batafsil tarixi, uning rivojlanish bosqichlari;

—boshqaruvning oliy va o‘rta bo‘g‘inlari;

—kompaniya yoki firmanint eng muhim hujjatlari (maqsad va vazifalari, strategiyasi, sifatni boshqarish tizimi va hokazolar);

—tashkilot biznesining mohiyati;

—buyurtmachilar bilan ishlashdagi siyosat;

— ishning mazmuni, xizmat yo‘riqnomasi, vakolat, mas’uliyat chegaralari, boshqa bo‘limlar, xodimlar bilan o‘zaro hamkorlik faoliyati, ish joyida xavfsizlik texnikasi;

Personal xizmati yoki yangi xodim bevosita rahbarining shundan keyingi vazifalari:

—yangi xodim bilan birga uning xizmat vazifalarini tahlil etib chiqish;

—qilinishi mumkin harajatlarni qoplash qoidalarini tushuntirish;

—axborot maxfiyligi (tijorat siri)ga bo‘lgan talablar bilan tanishtirish;

—ichki tartib qoidalar bilan tanishtirish;

—tashkilotda qabul qilingan boshqaruv uslubi, ishlab chiqarish madaniyati, an’analar, me’yorlar va hokazolarni muhokama qilish;

—personalga nisbatan asosiy talablar siyosati bilan tanishtirish;

—tashkiliy tizim va bo‘ysunish tartibi (agar kerak bo‘lsa) bilan tanishtirish;

—shoshilinch yordam ko‘rsatish bo‘yicha instruktaj o‘tkazish;

—yong‘in chiqqan vaqtda binodan chiqish qoidalari, qilina-digan ishlar, qo‘shimcha chiqish yo‘llari bilan tanishtirish;

—xizmat vazifasiga ko‘ra aloqa tartibi bilan tanishtirish;

—tashqi ko‘rinish bo‘yicha talablar bilan tanishtirish;

—ruxsatnoma tizimi talablari, idorani, xizmat xonasini ochish, yopish tartibi bilan tanishtirish;

—shaxsiy ehtiyoj bilan bog‘liq (oshxona, dam olish, chekish joylari va hokazolar) axborotlarni berish;

—xodim ishlaydigan bo‘limdagi an’analar to‘g‘risida axborot berish;

—maxsus ish tartiblari bilan tanishtirish;

—bo‘lim yoki tashkilotdagi ishning o‘ziga xos xususiyatlari bilan tanishtirish;

—tashkilotning ma’muriy-xo‘jalik tizimi qanday ish-lashi, amaldagi qoida va tartiblarni tushuntirish;

— ishni bajarish talablari va standartlari bilan tanishtirish;

— statistika tizimi bilan tanishtirish.

Yangi xodimlarga axborotlarni taqsim etish.

Buning amaliy yo‘li — hujjatlar to‘plamini tayyorlash. Ushbu to‘plamga quyidagilar kirishi maqsadga muvofiqdir:

—reklama materiallari;

—xodim ma’lumotnomasi;

—operatsiya daftarlari (ularning har birida texnologik siklning har bir operatsiyasi, amalda bajariladigan har bir harakat, ish bayon etiladi);

—ish joyi daftarlari.

Ish joyi daftarlarida quyidagilar aks etadi:

1. Tashkilot asosiy rahbarlari to‘g‘risida ma’lumotlar: ism-sharifi, lavozimi, telefoni, elektron pochta manzili. Hisobotlar ro‘yxati (qaysi muddatda taqdim etiladi, kimga, hisobotlar mazmuni).

2.Tashkilot tashqarisidagi sheriklar (buyurtmachilar, mol etkazib beruvchilar, hamkorlik qiluvchilar va hokazolar) to‘g‘risida ma’lumotlar: ismi sharifi, lavozimi, telefoni, elektron pochta manzili.

4. Tashqi aloqada bo‘ladigan shaxslar bilan axborot ayirboshlash hujjatlari ro‘yxati (hujjatlar nomlanishi, shakli, davomiyligi, kimga mo‘ljallangani, mazmuni).

5.Xizmat yo‘riqnomasi.

6.Ushbu lavozimda ishlash xususiyatlari, ish sifatini yaxshi bajarish uchun talab qilinadigan o‘ziga xos bilimlar.

7.Ish joyiga oid ma’lumotlar.

Xodim ishdan bo‘shagan taqdirda mazqur ish joyi daftarchasi personal bo‘yicha menejer (yoki kadrlar bo‘limi)ga qaytarilishi kerak.

Xodimda namoyon bo‘lgan shaxsiy va ishchanlik xislatlarini baholab, tegishli joyiga belgi qo‘ying.

Xodimning unga yuklatilgan vazifalarni mustaqil tayyorligi darajasini baholang:

- to‘la-to‘kis, tayyor
- tayyor emas
- tayyorgarlik etarlicha emas

Qo‘shimcha o‘qitish, malakasini oshirish zarurati (agar shunday zarurat bo‘lsa, nimaga va qachon o‘qitish kerakligini ko‘rsating):

Nazorat uchun saqollar

1. Personalni tanlash deganda nimani tushunasiz?
2. Kimlar ish beruvchilar toifasiga kiradi?
3. Ishga yollash muddatini sanab o‘ting.
4. Ish haqi to‘lash usullari necha turga bo‘linadi?
5. Kasbga yo‘naltirish deganda nimani tushunasiz?
6. Kasbga yo‘naltirish tizimini teng mohiyatini tushuntirib bering.
7. Personal bilan ishlashda kasbga qayta yo‘naltirish faoliyati deganda nimani tushunasiz?
8. Mehnatga moslashish tarkibi nechta qismdan iborat?
9. Moslashish turlari va unga ta’sir ko‘rsatuvchi omillarni aytib bering?
10. Yangi xodimning sinov muddati deganda nimalar nazarda tutiladi?

7-Mavzu. Kadrlar bilan ishlash tizimidagi innovatsiyalar

Reja:

1. Kadrlar bilan ishlash tizimidagi innovatsiyalarning mazmuni va mohiyati.
2. Kadrlarga oid innovatsiyalarni tasniflash.
3. Innovatsion-kadrlar menejmenti tushunchasi va uning asosiy maqsadlari.
4. Kadrlar ishida yangiliklarni ta’minlash.

Tayanch so‘z va iboralar: *innovatsi, kadrlar tizimida innovatsiya jarayonlari,* innovatsion-kadrlar menejmenti, rag‘batlantirish shakllari, strategiq va taktik maqsadlar

1. Kadrlar bilan ishlash tizimidagi innovatsiyalarning mazmuni va mohiyati.

Personal sohasidagi innovatika bazis tushunchalari jumlasiga quyidagilarni kiritish mumkin:

Kadrlar tizimi (KT) - ijtimoiy-iqtisodiy tizim (bizning misolimizda tashkilot)ning markaziy va ancha murakkab tashkil etilgan kichik tizimi (o‘zagi)dir. U mazkur tizimning mehnat potensialini (uning miqdor, sifat va tarkibiy mezonlarini), uning turli tarkibiy kismlari bo‘lgan kadrlar, ularning maqsadlari, faoliyat ko‘rsatish va rivojlanish normalari hamda mexanizmlarini qamrab oladi.

Kadrlarning va kadrlar tizimining rivojlanishi - bu ularning miqdor va sifat jixatidan mukarrar ilgarilab boradigan o‘zgarishi (darajasining ortishi,yangilanishi), yangi maqsadlar, vazifalar, kasb-malaka va kommunikatsiya mezonlari bilan tuzilishi, o‘zaro alokalari, boshkaruv sub’ekti va usullari bilan yangi xolatga o‘tishidir.

Ko‘rinib turibdiki, kadrlar tizimining rivojlanishi kadrlar, boshqaruvning personal sub’ektlari (bo‘limlar, xizmatlar), personal bilan ishlash shakllari va usullarining miqdor va sifat jihatidan o‘zgarishini o‘z ichiga oladi. SHu bilan birga bunday o‘zgarish ham ilg`or tomonlarni (masalan, kayta tayyorlanmaydigan eskirib qolgan kasblar soxhasidagi kadrlarni bo‘shatishi) o‘z ichiga oladi.

Shunday qilib, kadrlar innovatikasi biri-biri bilan bog`langan ikki asos yoki blokni:

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

2) kadrlar tizimidan eskirib kolgan elementni, shakllar va usullarni chikarib tashlashni nazarda tutadi.

Kadrlarga yangiliklarning tabiatini, mazmuni va o‘ziga xos xususiyatlarini tushunish, shuningdek respublikada kadrlar tizimining hozirgi ahvolini tushunish uchun kadrlar tizimining rivojlanishi, regressi (orqaga ketishi), stagnatsiyasi (bir joyda turishi), tangligi va barqarorligi kabi tushunchalarni tushunish uchun juda muhimdir. Bu tushunchalarni karab chikish yana shuning uchun ham muhimki, kadrlar tizimidagi yangiliklarning sabablarini, har qanday

ijtimoiy-iqtisodiy tizimlar va tuzilmalar taqdirida kadrlarni (bu kadrlar mamlakat, mintaqa, vazirliq tashkilot miqyosida bo‘lsin) rivojlantirishning ahamiyatini tushunib olish uchun zarurdir. Bu barcha tizimlar va ularning kadrlari turli vaktlarda turli-tuman holatlarni (to‘lik farovonlikdan tortib tanglikkacha) boshdan kechirishlari mumkin, ularni bilish har bir holat uchun to‘gri karorlar kabul qilish, tegishli strategiya, taktikani, xodimlarni rivojlantirish va yangilash uchun zarurdir. Bu sanab o‘tilgan tushunchalarga qisqacha ta’rif berib o‘tamiz.

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

Kadrlar tizimining orkaga ketishi - bu ilgari erishilgan darajaning turg`unligi, pasayishi, faoliyatning yangi vazifalarini ta’minlash qobiliyatining kamayishi, kadrlarning tanazzuli, o‘z umrini yashab bo‘lgan kadrlarga va kadrlar bilan ishlash usullariga qaytishdir. Kadrlar tizimining orqaga ketishi tushunchasi bilan kadrlar tizimining tangligi tushunchasi bog`liqdir.

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

Kadrlar tizimining sekinlashuvi - uning faoliyati va rivojlanishining sekinlashuvi, mazkur vakt mobaynida tizim maqsadlari va extiyojlariga mos kelmay kolishi.

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

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

b) kadrlar tizimining tashkilotning barqaror ishlashi uchun eng kam yo‘l qo‘yiladigan normalar darajasida faoliyat ko‘rsatishi (kadrlar tizimining tanglikdan chikishida).

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

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

Shularni gapirganda, kadrlar tizimining faoliyat ko‘rsatishi, uni ta’minlovchi usullari kadrlarni rivojlantirish vazifalariga nisbatan qandaydir ikkinchi darajali narsadir, deb o‘ylash mumkin emas. Personalning barqaror faoliyat ko‘rsatishini ta’minlash butun tashkilotning normal ishlashi

ta’minlashning muhim shartidir. Kadrlarning normal ishlashini ta’minlovchi usullarga quyidagilarni kiritish mumkin: mavjud kadrlar potensialidan oqilona foydalanish, uning barqarorligi mutanosibligini ta’minlash, tashkilot ishining maqsadlari bilan kadrlarning munosib tarzda boglanishini, kadrlar sohasidagi tangsizliq ixtilofsizlikni ta’minlash usullari.

SHunday qilib, ijtimoiy-iktisodiy va kadrlar tizimining normal ishlashining konuniyatlari ularning barqarorligi, o‘zgarmas sifat bilan tuzilishi, vazifalari, shakl va usullari, tangsizligi, o‘zgarmasligi, takror xosil bo‘lishi, bir maromdagi ixtiloflarga unchalik berilmasligi, murakkab bo‘lmagan istiqbolidir.

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

Kadrlarni tizimi (KT) yangilash va rivojlantirish jarayonlarini tavsiflab, kadrlar tizimini evolyutsion va radikal (tubdan) yangilash tushunchalariga ta’rif berish zarur.

Kadrlar va kadrlar tizimining evolyutsion rivojlanishi bu ularning sekin-asta o‘zgarib borishi kadrlarga oid evolyutsion tipdagi mahalliy va standart yangiliklarni kiritish yo‘li bilan yangilanishdir. Bu yerda misol tarikasida pensiya yoshidagi ko‘p miqdordagi xodimlarni ozroq miqdordagi yangi, ancha ishchan va malakali xodimlar bilan sekin-asta almashtirib borishni keltirib o‘tish mumkin.

Kadrlar va kadrlar tizimining radikal-intensiv rivojlanishi va yangilanishi - kadrlarga oid radikal yangiliklarni joriy qilish yo‘li bilan nisbatan juda qisqa vaqt ichida ularni tubdan o‘zgartirish (yangilash, malakasini oshirish)dir, shu jumladan kadrlar islohotini o‘tkazishdir. Bu jarayonlar kadrlar tizimining darajasi, ijodiy potensiali, kasb-malaka, tuzilishi, maqsadlari, vazifalari va usullarida chukur sifat o‘zgarishlarini amalga oshirishdan iboratdir.

Kadrlarga oid yangiliklarni joriy qilish va kadrlar tizimini rivojlantirish quruq maqsaddan iborat bo‘lib qolmay, balki hozirgi zamon ishlab chiqarishining fan, intelektuallik va innovatsionlik bilan uzviy aloqasi ortib borayotgan hozirgi sharoitda ijtimoiy-iqtisodiy tuzilmalarni yangilashdan iborat obyektiv ehtiyojlardan kelib chiqadi.

2. Kadrlarga oid innovatsiyalarni tasniflash.

Kadrlarga oid yangiliklar jamiyatda ishlab chikiladigan hamda amalga oshiriladigan yangiliklarning xilma-xil turlaridan biri hisoblanadi. Ishlab chiqarish tizimidagi yangiliklarning umumiy tizimida kadrlarga oid yangiliklarning o‘rni haqida tasavvurga ega bo‘lish mumkin.

Kadrlarga oid yangiliklar (KYA) - bu kadrlarga oid yangiliklarni joriy qilish sohasidagi anik maqsadli faoliyat bo‘lib, u tovarlar, ishchi kuchi va ta’limiy (kasb-malaka) xizmatlaribozorlarida rakobat mavjud bo‘lgan sharoitda kadrlar(kadrlar tizimi)ning malakasini oshirishga va ijtimoiy-iqtisodiy tuzilmalar tashkilotlar va ularning bo‘linmalarining samaraliishlashi va rivojlanishi vazifalarini hal qilish qobiliyatini oshirishga qaratilgandir.

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

1.Xodimlarning kasbiy ta’lim-mehnat jarayonida (turkumida) ishtirok etish bosqichlari bo‘yicha quyidagilarga e’tibor berish lozim:

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

1.2.Kadrlarni izlash va tanlash, ya’ni yangi va samarali kadrlar potensialini yaratish. Mazkur kichik guruhga mehnat bozorida va tashkilot ichida kadrlarni izlashning yangi usullari kiradi. Mehnat bozorida kadrlar izlashga innovatsiya-kadrlar marketingining yangi usullari (shu jumladan kadrlarga bo‘lgan yangi extiyojlar va takliflar to‘grisidagi ma’lumotlar bankini shakllantirish), ishchi o‘rinlarini reklama qilish, mehnat birjalari, firmalar, kadrlarni tanlash bo‘yicha byurolar bilan ishlash, kadrlarga baxo berish va ularni kabul qilishning yangi usullari va shu kabilar kiradi. Kadrlarni tashkilot ichida kidirishga o‘z kadrlarini izlash, kadrlar rezervini shakllantirish, bu rezerv bilan ishlashning yangi usullari va xokazolar kiradi. Bu yangiliklar - innovatsiya-kadrlar marketingi shug`ullanadigan sohadir.

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

1.4. Kadrlarni kayta tayyorlash va malakasini oshirish bilan bog`liq yangiliklar. Bu guruhga personalni kayta tayyorlash va malakasini oshirish shakllari hamda usullaridagi yangiliklar, mazkur sohadagi extiyojlarni aniklash usullarini takomillashtirish, kayta tayyorlash va malakasini oshirgandan keyingi mehnat jarayonida kadrlarning ishga jalb kilinishiga doir yangi usullar, bu erda yangi tuzilmalarni tashkil etish va shu kabilar kiradi.

Bu borada O‘zbekiston Respublikasining “Kadrlarni tayyorlash milliy dasturida” quyidagi asosiy tadbirlarni bajarish belgilangan:

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

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

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

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

1.5.Kadrlarni qisqartirish va foyda bermaydigan kadrlarni tugatish.

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

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

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

2.2. Ilmiy, ilmiy-ta’limiy va innovatsion tuzilmalar va ularning bo‘linmalari kadrlar tizimidagi yangiliklar (bu bamisoli kvadratdagi kadrlarga oid yangiliklar - innovatsion tuzilmalardagi yangiliklar)

2.3. Anik maqsadli ilmiy va ilmiy-texnikaviy dasturlar hamda loyihalarni kadrlar bilan ta’minlash bilan bog`liq bo‘lgan kadrlarga oid yangiliklar (dastur yoki loyixani ishlab chikish hamda ro`yobga chiqarish uchun kadrlar tanlash va tayyorlash).

2.4. Ishlab turgan tashkilotlarda kadrlarga oid yangiliklar.

2.5. Yangi tashkil etilgan va kayta tuzilgan tashkilotlarda kadrlar faoliyati.

2.6. Tarmoq mintaka, mamlakat mikyosida kadrlarga oid yangiliklar.

2.7. Kadrlarga xizmat ko‘rsatish ishidagi yangiliklar.

3. qat’iylik miqyoslilik darajasi va amalga oshirish sur’atlari bo‘yicha quyidagilarni farqlash kerak;

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

3.2. Kadrlar tizimini tubdan va keng mikyosda yangilashga karatilgan kat’iy (isloxchilik) xarakteridagi kadrlarga oid yangiliklar.

3.3. Kadrlar sohasidagi muntazam va keng miqyosli yangiliklar (kadrlarga oid isloxotlar). Kadrlarga oid isloxotlar - bu kadrlarga oid keng mikyosli yangiliklar bo‘lib, ular ijtimoiy-iqtisodiy tizimlar va tuzilmalarni rivojlantirishning yangi maqsadlari hamda vazifalariga muvofiq kadrlar potensialini (kadrlar tizimini) tubdan o‘zgartirish (yangilash)ga qaratilgandir.

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

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

4. Kadrlar tizimining tarkibiy qismi bo‘lgan personalni boshqarishni mexanizatsiyalash elementlariga munosabat sohasida;

4.1. Personalning rivojlanishiga baho berish sohasidagi yangiliklar.

4.2. Personalni rivojlantirishni bashorat qilish va dasturlashtirish sohasidagi yangiliklar.

4.3. Personalni rivojlantirishni moliyaviy resurslar bilan ta’minlash sohasidagi yangiliklar.

4.4. Personalni rivojlantirishni asoslash sohasidagi yangiliklar va boshqalar.

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

Soxta (yunoncha yolg`on, xayoliy) - bizning misolimizda kadrlarga oid yolg`on, soxta yangiliklarni anglatadi, ular foyda keltirish u yoqda tursin, korxona va tashkilotlarning kadrlar va boshqa tizimlari uchun ham zararlidir.

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

Kadrlar sohasidagi soxta yangiliklarni ko‘rsatuvchi tipik misollarni keltirib o‘tamiz:

1. Etarli darajada ob’ektiv asoslar bo‘lmagan hollarda ham, yangi kadrlarning faoliyat ko‘rsatishi uchun to‘siqlar yaratish zaruriyati bo‘lmagan holatlarda kadrlarni tez-tez almashtirish.

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

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

4. Eski ish usullari bilan ishlaydigan va ish bermaydigan kadrlarni ishdan ketkazmasdan turib kadrlar sohasida yirik isloxatlar o‘tkazish.

5. Kadrlar rezerviga va mo‘ljallangan kadrlarga ega bo‘lmagan xolda ham raxbar kadrlarni yangilashga urinish.

6. Elita kadrlari va mehnat novatorlarining ishini asoslamagan xolda murakkablashtiruvchi yangiliklar (“teng” xuquqlar, mehnatga haq to‘lashdagi tekischilik va shu kabilar).

7. Novator kadrlarni yaratish asossiz holda osoyishtalikni “buzuvchilar” sifatida baholab ularni mo`tadil ishlaydigan, lekin kamroq ijodkor bo‘lgan kadrlarga almashtirish.

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

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

3. Innovatsion-kadrlar menejmenti tushunchasi va uning asosiy maqsadlari.

Ijtimoiy-iqtisodiy islohotlar, xozirgi zamon fan-texnika taraqqiyoti, tovarlar, xizmatlar va ishchi kuchi bozorlarida raqobat bo‘lib turgan sharoitda kadrlarga oid yangiliklar mehnat jarayonining ajralmas qismiga aylanadi va ular tashkil etishni hamda boshqarishni talab kiladi. Mana shu faoliyat sohasini personal boshqaruvida innovatsion kadrlar menejmenti (IKM) deb ataymiz.

IKM - bu boshqaruv fani bilan tegishli o‘kuv kurslari: innovatsion menejment va personalni boshqarish sohalari o‘rtasidagi chegara sohasi bo‘lib, kadrlarga oid ijtimoiy-iqtisodiy tizimlar - IIT (mamlakat, mintaka, tashkilotlar)ni yangilash va rivojlantirish shakllari va usullariga barham beradi. IKM obyekti tashkilot va boshqa ijtimoiy-iqtisodiy tuzilmalarning kadrlari va kadrlar tizimlarini yangilash va rivojlantirish jarayonlari, innovatsion xossalari, ehtiyojlari va mezonlaridir. IKM subyekti - tashkilotlar va boshqa tuzilmalarning kadrlar va mehnat xizmatlarini tashkil etuvchi bo‘limlar, sektorlar, guruhlar, mutaxassislardir.

Tashkilotdagi IKMning maqsadi - tashkilotning joriy va istiqboldagi manfaatlari va maqsadlariga, xodimlarni rivojlantirishning zamonaviy qonuniyatlariga, davlat, bozor va kasaba uyushmalarining inson resurslarini rivojlantirish darajasiga, standart talablariga muvofiq kadrlar tizimini yangilashning samarali mikyoslari va sur’atlarini ta’minlashdir.

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

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

Taktik maqsad mamlakatning o‘tish davri bilan bog`liq bo‘lib, u mamlakat, mintaqa va tashkilotning kadrlar potensialining innovatsion-faol qismini tegishli sharoitda innovatsion kadrlarga oid tadbirlarni, shu jumladan

kadlarning kasb-malaka tuzilmasini qayta qurish, shuningdek foyda bermaydigan kadrlarni boshqa ishlarga o‘tkazish, yangi kasblarga o‘qitish va boshqa yo‘llari bilan saqlab qolishdir.

Agar IKM ning vazifalari haqida gapiradigan bo‘lsak u holda ularni ikki guruhga birlashtirish mumkin:

1. IKM ning boshqaruv obyekti bo‘lgan kadrlarga oid yangiliklarni ro‘yobga chiqarish sohasidagi vazifalari. Bularga quyidagilar kiradi:

1) inson resurslarini rivojlantirish sohasida ilmiy-analitik ishlarni tashkil etish va o‘tkazish, ilmiy tadqiqot tashkilotlari bilan birgalikda tashkilotning kadrlarga oid yangi muammolarini topish va xal qilish;

2) kadrlarga oid yangiliklarning samaradorligiga baho berish;

3) innovatsion kadrlar siyosati istiqbollarini, konsepsiyalarini, KYA rejalari, dasturlari va loyihalarini ishlab chiqish;

4) kadrlarga oid yangiliklarni moliyaviy resurslar bilan ta’minlash;

5) kadrlarga oid yangiliklar tashkil etish va ularni ro‘yobga chiqarishni nazorat qilish;

6) kadrlarga oid yangiliklarni asoslash va boshqalar.

2. IKM ning personalni boshqarish yo‘nalishlari va sohalari bo‘yicha vazifalari:

1) personalning uzluksiz ta’lim olinishini tashkil etish (kadrlar tayyorlash, ularni qayta tayyorlash va malakasini oshirish);

2) yangi ishlab chikarishlar, kadrlar, yangi noyob kasblar kadrlarini, eng yaxshi va novator kadrlarni izlash va tanlash;

3) innovatsion tuzilmalarni, personalning innovatsion sifatlarini attestatsiyadan o‘tkazish va ularga baxo berish;

4) ish o‘rinlari, mehnat va personalni tashkil etishning rivojlantirilishi munosabati bilan lavozimini rivojlantirish sxemalarini ishlab chiqish, lavozim yo‘riqnomalarini takomillashtirish;

5) xodimlarning xizmat va kasb mansablari pog`onalari bo‘yicha ko‘tarilishi va almashtirilishi, rahbar personalning kadrlar rezervini shakllantirish va ular bilan ishlashni tashkil etish;

6) eng yaxshi va novator kadrlar bilan shilash;

7) yangiliklarni joriy etishda personalni asoslash;

8) kadrlarning o‘ziga xizmat ko‘rsatish ishlarini tashkil etish sohasidagi yangliklarni ishlab chikish;

9) mehnat xayoti standartlarini va uning sifatini oshirishni ta’minlash va boshkalar.

Ma’lumki, innovatsion kadrlar menejmenti tegishli ravishda uyushgan va muayyan tizimni tashkil etgan bo‘lsagina yuqorida aytib o‘tilgan vazifalarni samarali bajarishi mumkin. Mazkur tizimni taxlil qilishni uning tuzilishini qarab chiqishdan boshlamoq yaxshiroq bo‘ladi, u tizimning mazmuni haqida ancha to‘liq tasavvur xosil qilish imkonini beradi.

Umuman olganda, tuzilma tizim elementlarining, ular munosabatlari va yaxlit xossalarining nisbatan barqaror birligi sifatida belgilanadi. Aynan tuzilmaning mavjudligi tizimning yaxlit bo‘lishini ta’minlaydi. Tuzilmani taxlil

qilish obyekt ichidagi zarur bazis elementlarini va ularning o‘zaro ta’sirini ko‘rsatish va shunga ko‘ra u haqda muhim tasavvurga ega bo‘lish imkonini beradi.

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

Bu ta’rifdan ko‘rinib turibdiki, IKMni tuzilmali taxlil qilishni har tomonlama, tarli nuktai nazarlardan yoki turli yo‘nalishlardan turib amalga oshirish kerak bo‘ladi. Ana shu nuqtai nazardan u quyidagi yo‘nalishlarni o‘z ichiga oladi.

Birinchi va asosiy yo‘nalishni umumiy funksional yoki funksional-predmetli tuzilma tarzida tasavvur qilish mumkin, chunki bu o‘rinda predmet va ob’ekt kadrlarga oid yangiliklarning o‘zi hisoblanadi, ular tahlil qilish, baxo berish, bashorat qilish, resurslar bilan ta’minlash va hokazolarni talab qiladi.

Ikkinchi yo‘nalishi - bu funksional maqsadli tuzilma bo`lib, IKMning barcha maqsad va yo‘nalishlarini qamrab oladi (kadrlarning uzluksizta’limini tashkil etishdan tortib, kadrlarga xizmat ko‘rsatishgacha).

Uchinchi yo‘nalish - bu IKMning funksional-subyekt tuzilmasi bo‘lib, u IKM ning asosiy subyekt darajalarini (federal, mintakaviy, tarmoq korporativ darajalarini) belgilab beradi.

To‘rtinchi yo‘nalish - bu IKMning xossalari jamidan iborat bo‘lib, ular IKMning tuzilmasi bilan ta’min etilishi va u bilan uzviy bog`liq bo‘lishi lozim. Bu xossalarni sanab o‘tamiz:

1) maqsadga erishish (ya’ni IKMning tegishli tuzilma yordamida tegishli bosqichda tizim oldida turgan maqsadlarga erishishni ta’minlashi lozim);

2) integratsiyalashuv yoki yaxlitlik (ya’ni tizimning kadrlarga oid yangiliklar ob’ektiga kelishilgan holda yaxlit ta’sir ko‘rsatish yoki reaksiyasi qobiliyati);

3) moslashuvchanlik (ya’ni IKMning ichki reaksiyaga, qayta ko‘rishga), moslashish (bo‘lgan kobiliyati va ayni vaktda sifat jihatidan turlicha bo‘lgan KYAga nisbatan o‘zining asosiy elementlarini, yangi maqsadlar, kadrlar tizimining faoliyat ko‘rsatish tashki sharoitlarga nisbatan saqlab qolishga bo‘lgan qobiliyatidir);

4) raqobatga bardoshlilik ya’ni IKMning KYA ni amalga oshirish qobiliyati bo‘lib, u kadrlar potensialining raqobatga bardoshliligini va samaradorliligini ta’minlaydi;

5) IKMning tartibga solinishi va mustaqil ravishda tartibga solinishi, ya’ni tashqaridan bo‘ladigan boshqarishga doir tartibga soluvchi signallarni idrok qilishga va innovatsion kadrlar faoliyatini mustaqil ravishda tartibga solishga bo‘lgan qobiliyati (moslashuvchanlik bilan aloqada bo‘lish).

Kadrlarga doir yangiliklarni (KYA) tashkil etish - bu IKM tizimiga kiradigan tarkibiy elementlar (bo‘linmalar, guruhlar va shaxslar)ning, shuningdek KYA ni ishlab chiqish va amalga oshirish vaqtidagi o‘zaro ta’sir ko‘rsatish qobiliyati va normalari majmuidir.

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

1) **aloka guruhi** - KYA ning u yoki bu loyihasini kadrlarga oid ITI jarayonida va uni tugallashga qarab ishlab chiqishning ijobiy natijalari imkoniyatlarini ta’riflash (baxo berish) uchun mo‘ljallangan;

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

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

4) **sifat to‘garagi** - bir ishlab chiqarish uchastkasida birgalikda ishlaydigan yoki bitta topshiriqni bajaradigan ishchilar yoki mutaxassislarning kichik guruhi (kariyb 10 kishi). To‘garak ixtiyoriylik asosida tashkil etiladi va oyiga 2-4 marta mehnatni tashkil etish, uning unumdorligi va sifatini oshirish yo‘llarini muhokama qiladi;

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

Ayniqsa intraprengerlik (tashabbuskorlik) insonning iste’dodi va ijodiy imkoniyatlariga umid kiladigan innovatsion tuzilmalarda, firma doirasida yangi g`oyalarni qo‘llab-quvvatlashga asoslangan tashkiliy madaniyat ham nazarda tutiladi. Intraprener-novatorning beshta asosiy turi ajratib ko‘rsatiladi:

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

b) g`oyalar tashuvchi intraprener - ilgari bozordan sotib olingan maxsulotlar va xizmatlarni firmaning ichida yetishtirish imkoniyatlarini ishlab chiqadi;

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

g) korporativ madaniyatga ega bo‘lgan intraprener (shu jumladan, tajribali intraprener) ijodiy tashabussni va innovatikani qo‘llab-quvvatlash uchun tashkiliy madaniyatni yangilaydi;

d) loyihalovchi intraprener firmaning asosiy biznesini firmaning asosiy biznesini yanada samaralirok qilish uchun innovatsiyalarni amalga oshiradi.

4. Kadrlar ishida yangiliklarni sabab jihatdan ta’minlash

Ma’lumki, inson va jamoa o‘zlarini xavf-xatarsiz sezmasalar, natijalarning va o‘zgarishlar oqibatlarining o‘zlari uchun samarali bo‘lishiga ishonmasalar,

boʻlayotgan oʻzgarishlarga qarshilik koʻrsatadilar. Bundan xodimlarning yangiliklarga qarshilik koʻrsatish sabablarini ifodalash mumkin:

1) ular tavakkal qilishga majbur boʻladilar, bu esa ularning tabiatiga zid keladi;

2) ular oʻzgarishlar natijasida ortiqcha boʻlib kqlishlari mumkinligini his qiladilar;

3) ular oʻzgarishlar natijasida oʻzlariga ajratilgan vazifani bajarishga qobiliyatsiz ekanliklarini his qiladilar;

4) ular rahbariyat koʻz oʻngida "qiyofa"larini yoʻqotayotganligini his qiladilar;

5) ular yangi ishni oʻrganishga va xulq-atvorning yangi uslubini oʻzlashtirishga qobiliyatsiz boʻlib, oʻqishni istamaydilar.

Agar guruh boʻlib, qarshilik koʻrsatish haqida gapiradigan boʻlsak u holda jamoa ayrim kishiga qaraganda barqarorligi va doimiyligi bilan ajralib turishini xisobga olish kerak. Bir guruh kishilarning yangilikka boʻlgan munosabatini oʻzgartirish yoʻlida turganda bir kishini chetga surib koʻyish osonroq boʻladi.

Bu oʻrinda iqtisodiy tanglik holatida boʻlgan korxona va tashkilotning xulq-atvori misol boʻlishi mumkin. Tanglikka karshilik koʻrsatish uzoq davom etadi, bunda har bir kishi tashkilotning omon qolishini ta'minlash uchun jon kuydiradi, bu esa yangiliklarni joriy qilishga yordam beradi. Yana shu narsa ham ma'lumki, tashkilot tanglikni muvaffaqiyatli oʻtkazgandan keyin qarshilik koʻrsatish qayta tiklanishi mumkin. Yangiliklarga qarshilik koʻrsatish boʻhron yaqinlashayotganda uni zaiflashtirishi mumkin. Shuning uchun ham oʻzgarishlarni qilish tashabbuskorlari tashkilotni boʻlajak tanglikdan oldindan xabardor qilishlari lozim, lekin dastlab ularni odatda vaximachilar sifatida qabul qilishlari ham mumkin. Ikkinchi tomondan, tanglikning muqarrarligi aniq boʻlib qolgandan keyin haqiqatdan ham vahima boʻlishi turgan gap.

Xuddi ana shunday paytda korxona va tashkilotning yashab qolishini istaydigan ayrim kishilar oʻzgarishlarni qoʻllab-quvvatlaydilar. Korxona va tashkilotga `animlik koʻzi bilan qarovchilar esa tanglikning chuqurlashuviga imkon beradilar. Korxona va tashkilot tanglik holatidan chiqish bosqichida turgan paytda esa oʻzgarishlarga qarshilik koʻrsatishning tiklanishi mumkin, bu esa uning barham topishiga yordam beradi.

Muxolifat an'analarining oʻzgarishlarga ochik muxolifatga oʻtishi korxona va tashkilot kuchi markazlarining innovatsion-siyosiy yoʻnalishiga bog`liq boʻladi.

Innovatsion yoʻnalish deganda oʻz markazining e'tiqodini himoya qilishga tayyorlik tushuniladi, siyosiy yoʻnalish deganda esa oʻz shartlarini boshqalarga tihishtirish uchun xokimiyatdan foydalanish nazarda tutiladi.

Yangiliklarga karshilik koʻrsatish omillariga quyidagilar kiradi:

1) hokimiyat tuzilmalarining kelgusidagi oʻzgarishlarga mos kelmaslik darajasi;

2) yangiliklarni joriy qilishning uzoqqa choʻzilishi;

3) yuqori boshqaruvchilar uchun nufuz va hokimiyatni qoʻldan boy berish xavfining paydo boʻlishi;

4) korxona va tashkilot jamoasi uchun oʻzgarishlarning salbiy oqibatlari;

5) korxona va tashkilotning omon qolish va rivojlanish maqsadlariga xodimlarning befarq qarashi;

6) siyosiy kuch markazlarida innovatsiya yo‘nalishiga qarshi kurash.

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

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

Bunday jarayon garchi samarasiz ko‘rinsada har xolda ma’lum darajada natijalar ham beradi, buning uchun o‘zgarishlar tarafdorlari hokimiyatga ega bo‘lishlari darkor. Agar bunday hokimiyat bo‘lmas ekan, yoxud “ta’sir ko‘rsatish vositalari” ishlamas ekan, o‘zgarishlar boshi berk ko‘chaga kirib qoladi va korxona va tashkilot yana eski ahvoliga qaytadi. Shuning uchun ham o‘zgarishlarga nisbatan dushmanlik bilan qarovchi markazlar va xodimlarni betaraf qilib qo‘yish uchun doimiy ravishda ish olib borish talab qilinadi. Buning uchun yangiliklarni joriy qilishdan oldingi birinchi qadam “zamin tayyorlash” yoki yangiliklar uchun start maydonchasini vujudga keltirish maqsadga muvofiqdir.

Bu kadrlarga oid yangiliklar (KYA)ning dastlabki hozirlik ko‘rish bosqichi bo‘lib, bunda o‘zgarishlar jarayoniga start turtkisini berishni ta’minlashga kodir bo‘lgan hokimiyat manbalari yaratiladi. Shu bilan birga KYA (kadrlarga oid yangiliklar) rejalari ishlab chiqiladi, mas’ul shaxslar, resurslar, o‘zaro yordam ko‘rsatish tarxlari va yangilikni amalga oshirish bosqichlari belgilab chiqiladi. Xodimlarning o‘ziga xos xususiyatlari, ularning yangiliklarga munosabati va uni to‘xtatish uchun potensial imkoniyatlari bor-yo‘qligi aniqlanadi, korxona va tashkilotning o‘zgarishlar sodir bo‘ladigan bo‘linmalari belgilanadi.

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

Uchinchi bosqichda mazkur tarxdan foydalanib, ortiqcha qarshilik koʻrsatishga barham berish chora-tadbirlari belgilanadi. Buning uchun oʻzgarishlar oldida qoʻrquvni notoʻgri tushunmaslik va uni boʻrttirib yubormaslik kerak boʻladi, xodimlarga firmaning faoliyati natijalari uchun oʻzgarishlarning zarurligi, buning oqibatida qulay imkoniyatlar paydo boʻlishi tushuntiriladi.

Ayniqsa qarshilik koʻrsatish kutilishi mumkin boʻlgan guruhlar va ayrim shaxslarga alohida e'tibor beriladi. Oʻzgarishlarning sabablari va oqibatlari, yangilikni joriy qilishdan kutiladigan natijalar haqidagi axborot butun tashkilot boʻylab targ`ib etilishi kerak.

Toʻrtinchi bosqichda bu axborotdan oʻzgarish tarafdorlaridan haqiqiy va keng miqyosli "tayanch negizi" yaratish uchun foydalaniladi. Agar vaqt imkon bersa, firmadagi hokimiyat tarkibida oʻzgarishlar qilinadi. Oʻzgarishlardan manfaat oladigan xodimlardan guruhlar tuziladi. Bu guruhlarga yangiliklarning potensial tarafdorlaridan ham kiritish, ularga oʻzgarishlarni qoʻllab quvvatlaganliklari uchun mukofot berilishini aytish, shuningdek yon berish, moddiy rag`batlantirish va boshqa usullardan foydalanib, potensial qarshilik koʻrsatish manbalarini betaraflab qoʻyish lozim boʻladi.

Yangiliklarni joriy qilishning borishi jarayonida, agar vaqt imkon bersa, shunday ustalik bilan yoʻl tutish mumkin, ya'ni oʻzgarishlarni tarafdorlar guruhidan boshlash, ularni durustgina rag`batlantirish va koʻpchilik oʻrtasida minnatdorchilik bildirish zarur. Ana shu guruhda oʻzgarishlarni muvaffaqiyatli oʻtkazib olgandan soʻng bu jarayonni boshqa guruhlarga koʻchirish mumkin. KYA rejasiga ta'limiy va sinab koʻrish dasturlarini ham kiritish kerak.

Oʻzgarishlar jarayonini aniq nazorat qilish va unga rahbarlik qilish, uni oʻz vaqtida kuchaytirish va susaytirish lozim. Agar yangiliklar ancha ilgarilab ketgan boʻlsa, shuningdek toʻsiqlarga uchrayotgan boʻlsa, bu dasturni vaqtincha toʻxtatib turing va kuch-gayratni erishilgan jarayonni yaxshi idrok etishlariga va mustahkamlashga e'tiborni qaratish lozim.

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

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

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

3) boskichma-boskich mukofotlar - KYAning yirik boskichini tashkil etuvchi vazifalar majmuini muvaffaqiyatli hal qilganlik uchun;

4) finish mukofotlari - ishning pirovard muvaffaqiyatli natijalari, KYAning loyiha parametrlariga erishilganlik uchun;

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

Nazorat uchun savollar:

1. Kadrlar tizimi deganda nima tushuniladi?
2. Kadrlar tizimining rivojlanishi toʻgrisida nimalarni bilasiz?

3. Kadrlar innovatikasi to‘grisida tushuncha.
4. Kadrlarga oid yangiliklarning mohiyati nimalardan iborat?
5. Xodimlarning kasbiy ta’lim mehnat jarayonida ishtirok etish bosqichlarini sanab o‘ting?
6. Innovatsion-kadrlar menejmenti to‘grisida tushuncha va uning asosiy maqsadlari haqida nimalarni bilasiz?

8-Mavzu. Mehmonxona xodimlarining mehnat munosabatlari etikasi

Reja:

1. Etiket va biznes-etiket tushunchalarining mohiyati.
2. Etiket qoidalari va ularning xizmatlar sohasi rahbar va xodimlari uchun ahamiyati.
3. Xizmatlar sohasi xodimlari imiji.
4. Ijobiy taassurot qoldirish yo‘llari.
5. Xodimlar imijiga salbiy ta’sir qiluvchi omillar.
6. Mehmonxonalarda o‘zaro munosabatlarda insoniy fazilatlar: tabassum, xush muomalaliq sabr-toqatliliq kamtarlik va boshqa insoniy fazilatlarning rahbar va xodimlar uchun ahamiyati.
7. Mehmonxona xodimlari tashqi ko‘rinishi, kiyimlari va ularning xodimlar imijini shakllantirishdagi ahamiyati.
8. Mehmonxonalarda salomlashish qoidalari.
9. Mehmonxona rahbari, uning xodimlarni qabul qilish etiketi.

Tayanch so‘z va iboralar: *xodimlar imiji, etiket, etika, biznes-etiket, insoniy fazilatlar, ish kiyimlarni tanlash, xodimlarni qabul qilish, tanishish va tanishtirish etiketi.*

1. Etiket va biznes-etiket tushunchalarining mohiyati.

Insonlarning uzaro munosabatida ularning madaniyati kata ahamiyatga ega. Madaniyat tushunchasi keng kamrovli falsafiy tushuncha bulib, uning tarkibiy kismiga so‘zlashish madaniyati, etika va estetik koidalar kasb etadi. Madaniyatning asosiy tarkibiy kismi rasm -1 da keltirilgan.

Madaniyatdagi etika tushunchasini kadimda Aristotel kiritgan bulib, u «etos» so‘zidan olingan bo‘lib u konkret insonlarning tavsifini, hayotdagi ichki prinsipini va qalbining holatini bildiradi. Keng ma’noda “etika” insonlarning odobi va ahloqini bildiradi.

Ma’lumki, insonlarning bir-birlari bilan bo‘lgan munosabatlari, tarixiy shakllangan ma’lum qoidalarga rioya qilishni talab qiladiki, bunday qoidalar etikani tarkibiy qismi hisoblangan etiket (fransuzcha «etiguette», ya’ni «o‘zini tutish») qoidalari deb ataladi.

Buning bir qismi bo‘lgan, kasbiy etiket – bu kasbi bo‘yicha birlashgan guruh a’zolarining bir-birlariga nisbatan, rahbar xodimlar va ularga bo‘ysunadigan kishilar o‘rtasidagi hamda o‘z kasbiy burchiga nisbatan o‘zini

tutishi va xatti-harakat qilish qoidalarini hamda kasbiy ish kiyimlariga, o‘zlarining tashqi ko‘rinishlariga, so‘zlashishlariga qo‘yiladigan talablarni ham o‘z ichiga oladi.

Xizmat sohasi korxonalari iqtisodiy korxona bo‘lishi bilan birga insonlarning bir-biriga bo‘lgan yuqori darajadagi munosabat ko‘rsatish ob’ekti hamdir. SHuning uchun uning faoliyatida etika va kasbiy etiket qoidalariga to‘liq rioya etish, albatta korxona imidjini samaradorligini oshirishga sabab bo‘ladi.

Korxonalarda bo‘ladigan munosabatlar ichida eng muhimi personalining etikasi hisoblanadi.

Yillar davomida shakllangan va mantiqiy etik qoidalariga: xushmuomalaliq odoblilik va mehribonlik; nozakatlik (muloyimlik), kamtarinliq sabr-toqatlilik kiradi.

Agar biz xushmuomalalik munosabatida ochiq chehra bilan, hurmat-ehtirom ko‘rsatib, vazminliliq xolisliq odamshavandalik bilan muomalada bo‘lish tushunilsa, odoblilik va mehribonlikda inson har qanday holatda ham to‘g‘ri muomalada bo‘lishi, gaplashish ohangi, hatti-harakati, odoblilik talabiga rioya qila olish qobiliyatidir. Odoblilik va mehribonlikda insonning oliyjanobligi, shirinsuxanligi yaqqol ko‘rinib turishi lozim.

Nazokatlilik va muloyimlilik deb, insonning vaziyat holatini nozikligini sezaolish va o‘z vaqtida unga o‘z munosabatini odoblilik va xushmuomalalik bilan bildirish va vaziyatdan chiqib ketish qobiliyatiga aytiladi.

Korxona personalining madaniyatida kamtarinlik va sabr-toqatlilik ham muhim etiket qoidalaridan biri hisoblanadi. Kamtarinlik – bu inson tomonidan jamiyat va atrofdagi odamlar oldidagi o‘zining burchini anglab etib, quyidagi xususiyatlarni amalda ko‘rsatish:

- boshqalarga nisbatan hech qachon ortiqcha huquqga ega bo‘lishni talab qilmaslik;
  o‘zining hohishi bo‘yicha jamiyat talablariga to‘liq rioya etish;
- shaxsiy ehtiyojini sharoitga muvofiq chegaralash; doimo hurmat bilan munosabat qilish;
- mayda-chuyda kamchiliklarga e’tibor bermaslik;
- xalq oldidagi xizmatiga, hatti-harakatiga va kamchiliklariga tanqidiy qaray olish.

Ish faoliyati davrida barcha insonlar bilan muloqotda bo‘lishda ularning qiziqishlariga, dunyoqarashlariga, diniy e’tiqodlariga, urf-odatlariga va ahloq qoidalariga to‘g‘ri kelmaydigan hatti-harakatlariga shoshilmasdan, odoblilik va xushmuomalalik bilan qarash va mulokotni keskinlashtirmasdan oxirigacha muvaffaqiyatli etkazish qobiliyatiga sabr-toqat deyiladi. Kasbiy etika kategoriyalarini: kasbiy burch, vijdon (diyonat), or-nomus (nomus), obro‘ tashkil etadi.

Burch – bu kishining biror shaxs, oila, jamoa, el-yurt, Vatan oldidagi majburiyatini anglatuvchi ahloqiy tushuncha hisoblanadi, insonning ichki kechinmalarini, ya’ni tashqaridan turib nazorat qilinmaydigan murakkab ruhiy holatini belgilaydi. Burchning turli xillari (ijtimoiy va shaxsiy, oila, ota-onaliq farzandliq fuqaroliq Vatanni himoya qilish) qatori kasbiy burch ham

mehmonxona faoliyatida muhim hisoblanadi.Kasbiy burch – bu kasb sohiblarining boshqa odamlar va jamiyat oldida o‘zlarining kasbiy majburiyatini doimo sezish hisi hisoblanadi. Insonning vijdoni, uning ichki «sudyasi» bo‘lib, yaxshilik nima-yu, yomonlik nimaligini ichki ishonch, o‘z hatti-harakatlari uchun ahloqiy mas’uliyatini anglash – sezish hisoblanadi.Kasbiy etikadagi or-nomus kategoriyasi bu kishining boshqa shaxslarga, jumladan hamkasblariga va rahbar, mutaxassis xodimlarga nisbatan sharm-hayoli munosabatda bo‘lishiga undovchi his, o‘zining obro‘sini ulug‘lash va ardoqlash tuyg‘usidir. U kishining qadr-qimmatiga, o‘z harakatlari oldidagi ahloqiy mas’uliyatlariga bo‘lgan qarashlarni ifodalovchi tushuncha. O‘z o‘rnida kasb kishisining obro‘si, ya’ni o‘zining ilmiy, diniy, siyosiy sohalarda, jamoalarda, o‘zining bilishi, tajribasi, tashkilotchiligi kabi ahloqiy fazlatlari tufayli orttirgan, ko‘pchilik tomonidan e’tirof etilgan ta’siri, nufuzidir.

Biz yuqorida keltirilganlardan kelib chiqgan holda “Xizmatlar sohasi biznes etiketi” fani xaqida gapirar ekanmiz, unda har bir fanning atama va tushunchalari bo‘lishiga amin bo‘lamiz. Xuddi shuningdeq xizmatlar sohasi biznes–etiket faniga ham oid tushunchalar mavjud. Ularni bilish va mazmunini tushunish fan materiallarining talabalar tomonidan tez o‘zlashtirilishiga imkon beradi. Bu erda “Xizmat sohasi biznes–etiket” fanining quyidagi atama va tushunchalarining mohiyati ochib beriladi: biznes, biznesmen, etiket va biznes –etiket. “Biznes” iborasi, inglizcha so‘zdan olingan bo‘lib, tom ma’noda faoliyat, ish, xizmatni bildiradi, keng ma’noda esa tijorat (savdo–sotiq) bilan bog‘liq tashabbuskor faoliyat deb talqin qilinadi. Biznes – faoliyat shaxsiy, qarzga yoki kreditga olingan mablag‘ hisobidan o‘zini xavf ostiga qo‘ygan va javobgarligini bo‘yniga olgan holda xo‘jalik yurituvchi shaxsning kun kechirish, mustaqil bo‘lish va foyda olish usuli hisoblanadi.

Biznesmen iborasi ham inglizcha so‘zdan olingan bo‘lib, tom ma’noda tadbirkor degan ma’noni beradi, amalda esa tijorat, tadbirokorlik yoki savdo–sotiq ishlari bilan shug‘ullanadigan shaxsni bildiradi. Agar ushbu atama biznes iborasining mazmuniga nisbatan talqin qilinadigan bo‘lsa, biznesmen foyda keltiradigan aylanma kapitalning va foydaning sohibi hisoblanadi. SHunday qilib, biznesmen o‘zining qarzga yoki kreditga olgan mablag‘lari hisobidan tijorat, tadbirkorlik yoki savdo–sotiq ishlari bo‘yicha faoliyat qiladigan va uning natijasi uchun javobgarlikni o‘z bo‘yniga to‘liq oladigan shaxsdir.

Biznesmen bo‘lish uchun oliy ma’lumot shart emas. Lekin biznesmen amaldagi biznesga oid xalqaro, o‘z millatiga va mamlakatiga xos milliy odob va ahloq hamda yurish–turish qoidalarini yaxshi bilishlari shart. Ushbu qoidalar aynan biznes–etiket fanida o‘rganiladi.

“Etiket” iborasi esa fransuzcha so‘zdan olingan bo‘lib, tom ma’noda etiketka yoki birkani anglatadi. Keng ma’noda esa o‘zini tutish (ahloq, odob), xushmuomalalik qoidalari tushuniladi.

Etiket iborasi kelib chiqishining o‘ziga xos tarixi bo‘lib, u Fransiya qiroli Lyudovik XIV davri bilan bevosita bog‘liq. Avvallari Fransiyada tovar nomi yozilgan qog‘oz yopishtirilib qo‘yiladigan qoziqcha etiket deb nomlangan.

Keyinchalik shu nom bilan tovar nomi yozilgan qog‘ozning o‘zi yuritilib boshlagan.

Keyinroq Fransiya qiroli Lyudovik XIV tantanali qabul marosimlaridan birida mehmonlarga “Xulq–atvor”, ya’ni ahloq qoidalari deb yozilgan kartochka tarqatib chiqadi. Kartochka esa etiketka deb nomlangan bo‘ladi. Vaqtning o‘tishi va Fransiyada monarxiyaning mustahkamlanishi bilan etiketka so‘zi etiket iborasiga, unda yozilgan qoidalar esa “ahloq va odob qoidalari” deb yuritila boshlangan.

Bugungi kunda “etiket” iborasi deyarli dunyoning barcha tillarida qabul qilingan. Masalan, rus tili lug‘atida etiket – qandaydir jamiyatda o‘zini tutish (yurish – turishning) belgilangan tartibi va muomala qilish shakli deb ta’riflanadi.

Jamiyatda shakllangan etiket qoidalari “ahloqiy me’yorlar” deyiladi. Biznes sohasining ham o‘ziga yarasha ahloqiy me’yorlari mavjud. SHu me’yorlarga itoat qilgan holda biznes faoliyatini olib boradigan shaxslar ma’naviy madaniyatli deb hisoblanadi.

Etiket qoidalari dogma emas, jamiyatning o‘zgarishi bilan ular ham o‘zgarib va takomillashib boradi: vaqtning o‘tishi bilan ularning ba’zi birlari eskirib, qo‘llanishdan chiqadi, ularning o‘rniga yangi ahloq qoidalari paydo bo‘ladi, ba’zi bir qoidalar takomillashib jamiyatdan jamiyatga o‘tib boradi. Masalan, salomlashishda qadimiy Xitoy, Mongoliya va Misr xalqlari tomonidan salomlashish so‘zlari o‘rnida ishlatilgan “Bugun siz ovqatlandingizmi” yoki “Mollaringiz omonmi?” iboralari hozir ishlatilmaydi. Ularning o‘rniga so‘z bilan yoki qo‘l berib salomlashish qoidalari qabul qilingan. Qadim zamonlarda harbiylar metalldan yasalgan sovut, temir qalpoq va qo‘lqop kiyishib yurishgan.

Ular mehmondorchilikka ham ushbu kiyimda borishgan. Lekin salomlashishda temir qalpog‘ini va qo‘lqopini echishgan. Ushbu salomlashish qoidasi takomillashib, bugungi kunda ba’zi bir mamlakatlarda bosh kiyimini olib yoki ozgina ko‘tarib salomlashish qoidasiga aylangan. Demaq hozirgi jamiyatdagi etiket qoidalari bundan oldin o‘tgan jamiyatlarda shakllangan ahloq va odob qoidalari mahsuli hisoblanadi.

Yuqorida ko‘rib chiqilgan biznes va etiket tushunchalarining mohiyatini hisobga olgan holda biznes–etiket tushunchasining mazmunini ochib berish mumkin. Demaq biznes–etiket deganda, biznes sohasida yoki biznesmenlar o‘rtasida qabul qilingan xalqaro va milliy etiket qoidalariga rioya qilish asosida biznes faoliyati bilan shug‘ullanish tushuniladi.

Biznes–etiket kasbiy etiketning bir turi bo‘lib, umumfuqarolik axloq va odob qoidalaridan farq qiladi. Biznes–etiket qoidalari ham vaqtning o‘tishi bilan qo‘llanishdan chiqib, o‘zgarib va takomillashib boradi. Etiket qoidalarining bunday xususiyatiga etiketning o‘zgaruvchanligi deyiladi. Biznes, ayniqsa xalqaro biznes, diplomatiya, umumfuqarolik va boshqa sohalarda ba’zi bir etiket qoidalari, masalan, ovqatlanish etiketi qoidalari, bir xil bo‘ladi.

Etiket qoidalarining barcha sohalarida bir xil qo‘llanishi ularning universalligi deyiladi. Ba’zi bir etiket qoidalarining bir jamiyatdan kelgusisiga o‘zgarmay o‘tishi etiketning doimiyligi deb nomlanadi.

O‘zbekistonda biznes faoliyatini olib borish o‘zbek urf–odat qoidalari bilan boyitilgan Evropacha xalqaro biznes–etiket qoidalariga asoslanadi.

Biznes–etiketdan chukur bilimga ega bщlish quyidagilarni bilish lozim demakdir:

- biznesda munosabat qilishning universal qoidalari va biznesmenlarga xos fazilatlar;
- biznesmenlar imiji va uni shakllantirish, ijobiy taassurot qoldirish yo‘llari, biznesmenlar to‘g‘risida salbiy taassurot qoldirishga olib keluvchi omillar;
- biznesmenlarning tashqi qiyofalariga, ish kiyimlariga va qiyinishiga qo‘yiladigan talablar;
- biznes korxonalarida biznesmenlarning hamkasblari va korxona rahbarlari bilan o‘zaro munosabat qilish bo‘yicha evropacha etiket qoidalari;
- biznesmenlarning hamkorlari bilan suhbatlashishiga qo‘yiladigan etiket talablari;
- biznes korxonalarida xizmat yuzasidan xatlar yozish va telefonda gaplashish etiket qoidalari;
- mehmondo‘stlik va uning biznesmenlar uchun ahamiyati;
- mehmondo‘stlik qilishda chaqirilgan joyga borish va ziyofat stoli atrofida o‘tirishning umumiy qoidalari;
- ziyofat dasturxonini bezatish, ovqatlanish va ziyofat stollari atrofida o‘tirish va o‘zini tutish qoidalari;
- restoran va ziyofatlarda sigaret chekish etiketi qoidalari;
- ta’omlarni iste’mol qilishning umumiy etiket qoidalari;
- umumiy idishlarda beriladigan gazak va mahsulotlarni, xo‘l mevalarni iste’mol qilishning etik qoidalari;
- ovqatlanish priborlari va ulardan foydalanish qoidalari;
- taomlarga vinolarni tanlash bo‘yicha tavsiyalar, spirtli ichimliklar butilkalarini ochish va mehmonlar idishlariga quyish texnikasi;
- yo‘l etiketi qoidalari (yo‘l ketishga tayyorlanish, samolyotda, poezdda ketishda o‘zini tutish va engil mashinalarda ketish).

2. Etiket qoidalari va ularning xizmatlar sohasi rahbar va xodimlari uchun ahamiyati.

Inson jamiyat mahsuli hisoblanadi. U boshqalardan ajralgan holda hech qachon va hech qaerda yashay olmaydi, baxtli bo‘la olmaydi. SHu boisdan ham “Odam odam bilan tirik” deb bekorga aytilmagan. Xalq tajribasiga asoslangan bu ibora juda ham chuqur ma’noga ega, chunki odamlar bir–birlari bilan gaplashmasa, o‘zlarining xursandchiliklarini, his–tuyg‘ularini va g‘am–g‘ussalarini boshqalar bilan baham ko‘rmasa, ular yashay olmaydilar.

Muloqotga tushish orqali odamlar o‘z fikrlarini, atrof–muhitga, voqea va hodisalarga hamda boshqalarga bo‘lgan munosabatlarini bildirishadi. Bundan

tashqari odamlar bir–birlari bilan muloqot qilish jarayonida sodir bo‘layotgan voqealar va hodisalar, boshqa masalalar, hatto o‘ziga bo‘lgan izzat–hurmat darajasi to‘g‘risida ma’lumotlar oladi, ya’ni o‘zining qiziqishlari bo‘yicha ma’lumotlarga bo‘lgan talabini qondiradi.

Boshqalar bilan munosabatga tushishning eng muhim tomonlaridan biri yana shundan iboratki, odam ijobiy energiya oladi, uning kayfiyati yaxshilanadi, hayotga va o‘z kasbiga bo‘lgan qiziqishi yanada oshadi. SHuning uchun ham odamlar azaldan bir–birlari bilan yaxshi munosabatda bo‘lishga va yaqin yashashga harakat qilishib kelishgan.Odamlarning bir jamiyatda tinch–totuv yashashining va turli sohalarda muvaffaqiyatli faoliyat ko‘rsatishining aosida ming yillar davomida shakllangan va ushbu jamiyatda qabul qilingan urf–odat qoidalari (bir–birlari bilan muloqotga tushish, yurish–turish va turli vaziyatlarda o‘zini tutish) va rasm– rusumlarga itoat qilish yotadi. Bugungi kunda har bir soha xodimlari uchun etiket qoidalari shakllangan va ularning hayotida katta o‘rin tutadi. Xizmat turlari doiralarida xizmat etiketiga amal qilinadi. Xizmat etiketi umumfuqarolik etiketining bir turi hisoblanib, xizmat ko‘rsatish va ishlab chiqarish sohalarida faoliyat qiladigan xodimlarning turli vaziyatlarda uchrashuvlarida munosabatga tushish, yurish–turish va qiyinish qoidalarini o‘z ichiga oladi. Biznes–etiket xizmat etiketining bir turi hisoblanadi. U biznes faoliyatida itoat qilinishi kerak bo‘lgan qoidalar majmuidan iborat. Biznes–etiket qoidalari biznesmenlar uchun o‘ta katta ahamiyatga ega: ularni o‘rganib, egallab olish, birinchidan, biznesmen uchun madaniyat belgisi hisoblanadi, ikkinchidan, ularga rioya qiladigan kishilarning faoliyati muvaffaqiyatli bo‘ladi. Biznes–etiket qoidalarini bilmaydigan va uning natijasida hamkorlar va hamkasblari bilan muomala qila olmaydigan biznesmenlarning ishlari tez bitmaydi, bitsa ham qiyinchiliklar bilan bitadi, faoliyat natijasi esa doimo yaxshi bo‘lavermaydi.

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

3. Xizmatlar sohasi xodimlari imiji.

Biznesmenlar boshqa fuqarolarga nisbatan moddiy ta’minlangan, muloqot, tijorat va tadbirkorlik qoidalarini yaxshi biladigan shaxslar hisoblanadi va doimo halq nazari ostida bo’ladi. Shu sababli ham biznesmenlar o’zlari to’g’risida ijobiy taassurot qoldirishiga, hamkorlar va halq oldida o’z mavqyeining ortib borishiga katta e’tibor berishlari lozim. Halqaro tajribada biznesmenlar to’g’risidagi ijobiy taassurotlar majmuiga ularning imiji deyiladi.

Imij tushunchasi lotincha “imago” so’zidan olingan bo’lib, tom ma’noda timsol va o’xshash degan ma’noni beradi. Keng ma’noda esa qandaydir shaxs, firma, tovar mahsuloti to’g’risida jamoat ongida shakllangan tasavvur, qiyofa yoki timsol tushuniladi.

Tasavvur, qiyofa, timsol yoki siymo (bundan keyin taassurot yoki tasavvur deyiladi) umumiy ibora bo’lib, biznesmenlarning tashqi qiyofasi, kiyimi va

qiyinishi, tozaligi, yurish–turishi, hatti–harakati, muloqot qilish va har xil vaziyatlarda etiket qoidalari bo'yicha o'zini tuta olish kabi tushunchalarni o'z ichiga oladi. Shuning uchun ham biznesmenlar, umuman odamlar, to'g'risidagi umumiy tasavvur ularning hamkorlar va boshqa suhbatdoshlar bilan muloqotga tushish, tashqi qiyofasini, qiyinishini, maxsus tadbirlarda, jamoat joylarida, ko'chada va uyda yurish–turishlarini hamda hatti–harakatlarini kuzatish natijasida shakllanadi. Biznesmen to'g'risidagi shakllangan umumiy tasavvurning to'planib va jamoat ongida o'rnab qolishida ommaviy axborot vositalari, tanish–bilishlari hamda biznesmen faoliyati va korxonasi to'g'risidagi reklama katta ahamiyatga ega.

Ijobiy tasavvurning shakllanishida biznesmenning tashqi qiyofasi va qiyinish tarzi katta rol uynaydi. Shu sababli ham biznesmenning tashqi qiyofasini shakllantirish, yuz–ko'z tuzilishiga qarab kiyimlari rangini, bichilishini va tiqilishini tanlash hamda uni kiyish masalalari bo'yicha maxsus mutaxassislar shug'ullanadi. Ular imijmeykerlar deb ataladi.

Imijmeykerlar deganda davlat arboblari, siyosatchilar, artistlar, biznesmenlar kabi kishilarning reklamasi bilan shug'ullanadigan, obro'sini oshirish, shuhratini mustahkamlash uchun samarali imij strategiyasini, taktika va texnologiyasini ishlab chiqaradigan mutaxassis kishilar tushuniladi.

4. Ijobiy ta'assurot qoldirish yo'llari.

Biznes bilan shug'ullanadigan va shug'ullanmoqchi bo'lgan kishilar uchun hamkorlari, suhbatdoshlari va halq fikrida ijobiy tasavvur qoldirish juda ham katta ahamiyatga ega. Biznesmen to'g'risidagi birinchi tasavvur qanday bo'lsa, uni ishi shunday ketadi: ijobiy bo'lsa - samarali, salbiy bo'lsa - samarasiz, chunki har qanday biznesmenning imiji o'zining hamkorlari va suhbatdoshlari fikrida qoldirgan taassurot bilan bevosita bog'liq bo'ladi.

Biznesmenlar to'g'risida birinchi tasavvurning shakllanishi uchun atigi 10– 15 sek kifoya qiladi. Agar ana shu vaqt ichida biznesmen o'zi to'g'risida ijobiy tasavvur qoldirgan bo'lsa, uning imiji shakllanib va boyib boradi va sohibi uchun xizmat qiladi. Ana shu 15 sek davomida shakllangan salbiy tasavvurni ijobiyga aylantirish uchun bir umr ham yetmasligi mumkin. Shu boisdan ham ijobiy tasavvur qoldirish uchun amalda qator qoidalarga itoat qilish lozim. Ular quyidagilardan iborat:

– hamkorlar yoki boshqa suhbatdoshlar bilan birinchi marta uchrashganda aytiladigan so'zlarning eng kamida 10 – 15 tasi juda ham salmoqli bo'lishi, ishonchli va ravon talaffuz qilinishi lozim. Uchrashuvning boshlanishidayoq minnatdorchilik bildirish ham suhbatdosh fikrida yaxshi tasavvur qoldiradi, uning ko'nglini "yumshatadi" va suhbatni xushmuomalalik bilan olib borishga chorlaydi. Minnatdorchilik ham yaxshi so'zlar bilan adabiy tilda

izhor etilishi lozim. Minnatdorchilik turli shakllarda bildirilishi mumkin, masalan, “Men bilan uchrashish uchun qimmatli vaqtingizni ajratganingiz uchun sizga katta minnatdorchilik bildiraman”, yoki “Siz bilan uchrashganimdan juda ham xursandman”, yoki hamkor tanish bo’lsa, “Yana ko’rishganimdan juda ham xursandman” va hokazo;

- suhbat o’tkazilayotgan joyda suhbatdosh hamkordan tashqari boshqa kishilar ham bo’lishi mumkin. Bunday vaziyatda siz nafaqat suhbatdoshingizda, boshqa kishilar fikrida ham o’zingiz to’g’risida ijobiy tasavvur qoldirishga harakat qilishingiz kerak. Suhbatdoshda va boshqalar fikrida yaxshi tasavvur qoldirishning eng samarali usullaridan yana biri ochiq chehra bilan muloqotga tushishdir. Shuning uchun ham salomlashish, hol–ahvol so’rashda va minnatdorchilik bildirishda suhbatdoshning ko’ziga qarab, kulib gapirish lozim. Tabassum bilan salmoqli va ma’noli so’zlarni tanlab, kulib gapirish biznesmenning dadil va serg’ayratligidan darak beradi. Agar boshqalar sizning so’zlaringizni eshitmasa ham chehrangizdagi porlab turgan tabassumga albatta e’tibor berishadi;
- dadil harakat qiladigan va serg’ayrat kishilar odamlarning aksariyatiga juda ham yoqadi. Shu boisdan ham ijobiy tasavvur qoldirishda shinam qadam tashlab yurishning ham ahamiyati katta. Binoga yoki ofisga kirasizmi, yoki birovni qarshi olasizmi, qadamlarni chiroyli bosish, jonli va serg’ayrat harakat qilish lozim. Ish davomida juda charchagan bo’lsangiz ham uni boshqalarga bildirmang, ishning oxirida ham serg’ayrat va jonli harakat qilishga harakat qiling. Hamkasblar, hamkorlar va boshqalar ham bu harakatingizni albatta ijobiy baholaydi;
- biznesmen to’g’risida ijobiy tasavvurning shakllanishida uning tashqi qiyofasi eng

katta ahamiyatga ega. Biznesmen to’g’risidagi umumiy tasavvurning deyarli 80 – 90 % uning tashqi qiyofasining hissasiga to’g’ri keladi, chunki soqol–mo’ylovlarining olinishiga, sochlarining taralishiga, kiyimiga, uning tozaligiga va kiyilishiga katta ahamiyat beriladi. Etiket qoidalariga ko’ra biznesmen soqol–mo’ylovlari qirtishlab, sochlari esa qisqa olingan, taralishi yuz tuzilishiga mos kelgan, taqinchoqlari (soat, bilaguzuklarlari va uzuklari) o’ziga yarashgan bo’lishi shart. Ayol biznesmenlarning taqinchoqlari rangi va kattaligi bo’yicha boshqalarning diqqatini tortmaydigan va husniga husn qo’shadigan bo’lishi lozim.

Ijobiy tasavvur qoldirishda oyoq kiyimlarining ham ahamiyati katta. Tuflilar yarqiragan holatgacha tozalangan bo’lib, xuddi yangiga o’xshab turgan bo’lishi kerak. Erkaklar paypog’i boldirni yopib turadigan, ayollar kalgotkalari esa yirtilmagan bo’lishi shart.

5. Xodimlar imijiga salbiy ta’sir qiluvchi omillar.

Insonga, ayniqsa, yoshlarga xos shunday xususiyatlar borki, u keraklisiga ko‘ra keraksiz ma’lumotlarni o‘ziga juda ham tez qabul qiladi. Vaqtning o‘tishi bilan ular odatga aylanib boradi. Buni odam sezmay ham qoladi. Bunday odatlar o‘zlarini sohibiga sezdirmasdan boshqalarga doimo ko‘z–ko‘z qilib

turadi. Agar biznesmenlarda bunday odatlar shakllangan bo‘lsa, ularning hamkor va boshqa suhbatdoshlari oldida ijobiy taassurot qoldirish bo‘yicha barcha harakatlarini puchga chiqaradi. Imijni shakllantiruvchi va ijobiy taassurot qoldirish yo‘llari yuqorida ko‘rsatilgan qoidalarga rioya qilish bilan bir qatorda mumkin qadar yomon odatlarni namoyon qilmaslikka harakat qilishni talab qiladi. Bunday yomon odatlar quyidagilarga o‘xshaganlardan iborat: vaziyatlarni hisobga olmasdan har xil gaplarni gapiraverish, ko‘cha va jargon so‘zlardan foydalanish, doimo miyig‘idan kulaverish, yonida o‘tirganlarga va suhbatdoshlarga qo‘li bilan teginaverish, qo‘lini doimo cho‘ntakka solib yurish, saqqich chaynash, dazmollanmagan kiyimlarda va tozalanmagan tuflida yurish, ish va suhbatlarga sport kiyimlarini kiyib kelish, to‘xtovsiz sigaret chekish, ertalabdan pivo yoki aroq ichib ishga kelish, tish va og‘iz bo‘shliqlarini tozalamaslik va boshqalar.

SHunday salbiy omillarning oldini olishga imkon beradigan ba’zi bir tavsiyalarni ko‘rib chiqamiz. Aksariyat kishilarning so‘z boyligi, imo–ishoralari va gapirish usuli ota–ona, o‘rtoqlari, tengqurlari va ko‘cha ta’sirida shakllanadi.

Har qanday odam ham qandaydir darajada atrof–muhit mahsuloti hisoblanadi. SHu boisdan ham hamkor va boshqalar bilan bo‘ladigan suhbatlarda, birinchidan, vaziyatni hisobga olgan holda kerakli so‘z va gaplarni tanlab gapirish, so‘zlarning oxirini “yutmasdan” aniq va ravon talaffuz qilish, ikkinchidan, ko‘cha va jargon so‘zlarni ishlatmaslik lozim, chunki ko‘cha va jargon so‘zlarning ishlatilishi biznesmenning madaniyati pastligidan darak beradi va imijini pasaytirib yuboradi.

Ba’zi bir kishilar juda ham ko‘p kulishadi, albatta, kulgi insonga xos yaxshi fazilatlardan biri. Lekin kulish ham har xil bo‘ladi. O‘z mavridida tabassumli kulish odamlarga malham beradi, kayfiyatini ko‘taradi, suhbatning ijobiy borish garovi hisoblanadi. Lekin ba’zi bir kishilar borki, insonlar qalbida nafrat o‘yg‘otadi. Bunga miyig‘idan bo‘lar-bo‘lmasga kulaverishi misol bo‘ladi. Aksariyat kishilar bunday kulgi turiga ustidan mazax qilish deb qaraydi.

Shu sababli ham suhbat davrida miyig‘idan kulish odati bor kishilar o‘zlarini kulgidan tiysalar, yaxshiroq bo‘ladi. Biznesmenning tashqi qiyofasi uning mavqeiga ham ijobiy, ham salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin. O‘z qaddi–qomatiga, yuz-tuzilishiga yarashmagan, dazmollanmagan kiyimlarni kiyish, tozalanmagan oyoq kiyimlarida yurish, soqol–mo‘ylovlari va sochlarini olmasliq taramasliq kattaligi, rangi va boshqa ko‘rsatkichlari bo‘yicha o‘ziga yarashmagan taqinchoqlarni taqib yurish, ayol biznesmenlar uchun esa tizzasidan baland yubka, o‘ta tiniq matolardan tikilgan va tor ko‘ylak va yubkalarni kiyib yurish va shunga o‘xshagan etiket qoidalariga zid harakatlari biznesmenlar to‘g‘risida yomon ta’ssurot qoldiradi va ularning imijiga aslbiy at’sir kro‘satadi. Saqich chaynash odamlar o‘rtasida eng keng tarqalgan salbiy odatlardan biri hisoblanadi.

Afsuski, bunday odat bugungi kunda ko‘pchilik biznesmenlarga ham xos. Lekin, saqich chaynamang, deb aytish mumkin emas. Faqat shuni hisobga olish kerakki, ish va suhbat davrida saqich chaynash xalqaro tajribada malaka va

madaniyat pastligining belgisi deb qaraladi. Saqich chaynamasdan turaolmaydigan kishilar ishdan keyin ertalabgacha chaynayverishi mumkin. Xalqaro etiket qoidalariga koʻra, biznesmenlar suhbat davrida oʻz qoʻllarini stol ostida ushlashlari kerak. Lekin koʻpchiligimizda shunday odat shakllanganki, qoʻllarimizni stol tagida emas, choʻntakda ushlaymiz.

Angliyada etiket sohasida olib borilgan tadqiqot ishlari shuni koʻrsatganki, qoʻli choʻntagida boʻlgan kishilar toʻgʻrisida faqat quyidagicha salbiy natija olingan: bunday odamlar hamma gaplarni aytmaydigan yoki pastkash insonlar, deb hisoblanadi. Eng yaxshisi, qoʻlni stol tagida yoki ustida ochiq saqlagan yaxshi.

Birinchi uchrashuv va tanishuvlarda boshqalarga teginishning yagona shakli qoʻl berib koʻrishish hisoblanadi. Boshqa vaziyatlarda teginish (qoʻl bilan elkalariga qoqib qoʻyish, tirsak bilan urish, chimchilash, umuman qoʻl bilan teginish) oʻta madaniyatsizlik va shilqimlik belgisi, deb qaraladi. Eng yaxshisi, bunday odatlarnn esdan chiqarish kerak.

6. Mehmonxonalarda oʻzaro munosabatlarda insoniy fazilatlar: tabassum, xush muomalalik sabr-toqatliliq kamtarlik va boshqa insoniy fazilatlarning rahbar va xodimlar uchun ahamiyati.

Hayotda har kuni koʻchada, jamoat joylarida, hatto oʻquv muassasalarida va oilada hamda xizmat koʻrsatish korxonalarida qoʻpol va dagʻal, hatto xotin–qizlarga nisbatan, surbetlarcha munosabat qilishning guvohi boʻlamiz.

Odamlarning bir– birlariga nisbatan bunday qoʻpol munosabat qilishi ular maʼnaviy saviyasining pastligi va munosabat vositalaridan toʻgʻri foydalanaolmasliklarining natijasidir. Odamlar oʻrtasidagi munosabat qoidalarining asosini soʻzlar, ovoz ohangi, bir–birlariga qarab boqish va imo–ishoralar tashkil qiladi. Ular maxsus adabiyotlarda insoniy munosabat vositalari yoki belgisi deb nomlanadi. Odamlarning bir–birlariga qarab-boqishi, soʻzlarni tanlab ishlatishi va talaffuz qilish ohangiga qarab ular toʻgʻrisida juda ham koʻp narsani bilib olish mumkin.

Soʻz munosabatga tushish vositalarining eng muhimi hisoblanadi. Soʻzlar orqali korxona xodimlari bir–birlariga jipslashadi, korxona, odamlar faoliyati boshqariladi, kerakli maʼlumotlar olinadi, xizmat koʻrsatish ishlari amalga oshiriladi.

Soʻz orqali xodimlar bir–birlariga boʻlgan munosabatlarini, shodu–hurramliklarini, his-tuygʻularini, fikr-takliflarini, yoʻl-yoʻriqlarini dunyoqarashlarini va hatti-harakatlarini ifodalashadi.

Oʻzaro munosabatning asosiy vositasi sifatida biznes korxona xodimlari uchun soʻzning ahamiyati juda ham katta. Soʻzlarning ahamiyati ularni tanlab talaffuz qilish bilan bevosita bogʻliq. Baʼzi bir soʻzlar juda ham yoqimli, nazokatli, muloyim, suhbatdoshning qoʻlogʻiga yoqadigan va kayfiyatini koʻtaradigan boʻladi; baʼzilari esa, qoʻpol, dagʻal, koʻngilni qoldiradigan, kayfiyatni buzadigan boʻlishi mumkin. SHu sababli ham madaniy biznes munosabatlarida aytiladigan soʻzlarning maʼnosiga, yoqimli soʻzlarni tanlab ishlatishga, ularning mazmunini etkazish ohangiga, qarab–boqishiga, yuzi va koʻzining holatiga, imo–ishoralarga katta ahamiyat berish talab qilinadi, chunki

yomon so‘z, imo–ishoralar va qarab–boqishlar munosabat ishtirokchilarining ko‘nglini “jarohatlashi”, ochiq chehra va nazokat bilan aytilgan so‘zlar esa suhbatdosh ko‘nglini “davolash” va kayfiyatini yaxshilash xususiyatiga ega.

Biznesmenlarning bir–birlari va hamkorlari bilan qiladigan munosabatlari fikrning ravon bayon etilishini, qo‘llanishdan chiqgan ko‘cha so‘zlarini hamda suhbatdosh ko‘nglini ranjitadigan va behayo iboralarni ishlatmaslikni, nojo‘ya gaplarni gapirmaslikni, sheva so‘zlarni ishlatmaslikni, o‘z fikrlarini faqat adabiy tilda bayon etishni talab qiladi. O‘zaro va rasman munosabatlarda suhbatdoshning lavozimini, yoshini, jinsini, dinini va boshqa xususiyatlarini hisobga olgan holda muloqot qilish lozim.

Muomala qilish madaniyati biznesmenlardan bir–birlarining fikrlarini buzmasdan oxirigacha tinglashni va tinglash davrida chehrasining ochiq bo‘lishini va barcha hatti–harakati bilan suhbatdoshga bo‘lgan hurmatini o‘zining chehrasida va hatti–harakatlarida ifodalab turishlarini taqozo qiladi.

Ma’naviy madaniyatli va ma’rifatli biznesmenlar o‘rtasidagi muloqot tarzi butun bir san’at hisoblanadi. SHuning uchun tomonlarning muomala qilishiga qarab suhbatdoshning madaniyati, saviyasi to‘g‘risida aniq ma’lumotlar olish mumkin.

Madaniyatli va yuqori saviyali biznesmenlar o‘rtasida bo‘ladigan muloqot boshqa tinglovchilar uchun katta maktab bo‘ladi desa xato bo‘lmaydi. So‘zlardan tashkil topgan gaplar mazmuni muloqot davrida suhbatdoshga har xil (yuqori, past, goho yuqori, goho past, baqiriq, uzik–uzik) ohanglar yordamida suhbatdoshga etkaziladi.

Biznesmenlarning o‘zaro suhbatlashishida, bahslashishida, savollarga javob berishida, birovlarning fikrini mulohaza qilishida ovoz ohangi katta ahamiyatga ega, chunki to‘g‘ri va joyida ishlatilgan so‘zlar ham jahl bilan, mensimay, ya’ni kamsitib yoki qo‘pol holda talaffuz qilinganda dilga ozor beradi, suhbatdosh va boshqa muloqot ishtirokchilarida yomon taassurot qoldiradi.

Ohangi me’yorida talaffuz qilingan yoqimli va to‘g‘ri so‘zlar suhbatdoshga dalda beradi, kayfiyatni ko‘taradi, ya’ni qo‘llab–quvvatlash siriga ega. SHu boisdan ham muloqot qilish davrida gapiriladigan gaplar ohangiga katta e’tibor berish lozim.

Biznesmenlarning bir–birlari va rahbar xodimlarning qo‘l ostidagi xodimlar bilan muloqotga tushishida qarab–boqishlar ham juda katta ahamiyatga ega, chunki ochiq tabassumli chehra va xushmuomalalik suhbatdosh ko‘nglining ochiqligidan va sizga nisbatan hech qanday g‘arazi yo‘qligidan darak beradi. YOmon
qarashlar va xumraygan chehra odamning badjahlligi, tajangligi va siz bilan gaplashish hohishi yo‘qligi belgisi hisoblanadi.

Imo–ishoralar ham biznesmenlarning hamkasblari bilan munosabatga tushishda katta ahamiyatga ega. Imo–ishoralar odamlar his–tuyg‘ularining, fikr va kayfiyatlarining ovozsiz “tili” deb ataladi. Ular ham ochiq ko‘ngilli, xafa qiladigan, chiroyli yoki qo‘pol bo‘lishi, moyillik yoki xushko‘rmaslikni keltirib chiqarishi mumkin.

Masalan, muloqot davrida imo-ishoralardan koʻp foydalanish odamning hovliqmaligi, oʻzini tutaolmasligi, tajang va yigʻnoq fikrsizligining belgisi hisoblanadi. Xuddi shuningdeq muloqot davrida gavdaning holatiga ham e'tibor berish, uning gʻayriixtiyoriy holatda boʻlishiga yoʻl quymasliq qashinmasliq hatto oilada ham ochiq esnamasliq muloqot joylarida tuplamasliq nos yoki sigaret chekmaslik keraq chunki bunday hatti–harakatlar oʻta madaniyatsizlik va boshqalarga nisbatan hurmatsizlik belgisi hisoblanadi. SHu boisdan biznesmenlar muloqot vositalaridan juda ham ehtiyotlik bilan foydalanishlari kerak.

7. Mehmonxona xodimlari tashqi koʻrinishi, kiyimlari va ularning xodimlar imijini shakllantirishdagi ahamiyati.

1.Biznesmen tashqi koʻrinishi toʻgʻrisida tushuncha. Odam kiyimi uni tashqi muhit ta'siridan saqlabgina qolmasdan, uning tashqi qiyofasini ham shakllantiradi. Kiyim qiyofani shakllantirishda ishtirok etar ekan, uni ijobiy tomondan salbiy yoki salbiy tomondan ijobiy tomonga keskin oʻzgartirishi mumkin. SHuning uchun ham kiyim oʻzining sohibi toʻgʻrisida, ayniqsa notanish kishilar nazarida, yaxshi yoki yomon taassurot qoldiradi. SHuning uchun ham kiyim va uning kiyilishi nafaqat biznesmenlar, jamiyatning boshqa a'zolari uchun ham oʻta katta ahamiyatga ega.

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

Biznesmenning madaniyati, batartibligi, muomalaligi va moliyaviy holati toʻgʻrisida fikr birinchi uchrashuvdayoq uning kiyimiga va kiyimning kiyilishiga qarab shakllanadi. Birinchi uchrashuvdayoq shakllangan taassurot odamlar xotirasida uzoq muddatlar davomida saqlanib qoladi. Agar bu taassurot ijobiy
boʻlgan boʻlsa, u biznesmenga umri boʻyicha xizmat qiladi va muvaffaqiyatli faoliyat yuritish garovi boʻladi. SHu boisdan boʻlsa kerakki, Amerika milliarderi
Rokfeller biznesni boshlashdan oldin oxirgi puliga eng sifatli va qimmatbaho kostyum sotib olgan va golf-klubga a'zo boʻlim kirgan. Klub a'zolari esa davlatmand kishilar boʻlgan. Agar Rokfeller kostyumi golf-klubga a'zo boʻlib ikirish garovi boʻlgan boʻlsa, kostyumi va golf-klubga a'zolik bileti esa biznes ishini muvaffaqiyatli boshlashga yordam bergan.

Biznesmen toʻgʻrisidagi birinchi tasavvur tashqi koʻrinish elementlari holatining majmui boʻyicha shakllanadi. Tashqi koʻrinishning shakllanishida kiyimning ahamiyati juda ham katta.

Tashqi koʻrinish deganda biznesmenlarga birinchi qarashdayoq koʻzga yaqqol tashlanadigan elementlar holatining majmui tushuniladi. Agar biznesmen tashqi koʻrinishi yaxshi boʻlsa, u toʻgʻrisida faqat ijobiy taassurot shakllanadi, yomon boʻlsa, salbiy fikr paydo boʻladi. Nafis tashqi koʻrinishga ega boʻlgan biznesmenlar bilan birinchi martadanoq yaxshi munosabat qilishadi, yomon tashqi
koʻrinishga ega boʻlgan biznesmenlarni esa yomon qabul qilishadi.

Tashqi koʻrinish qator elementlardan tashkil topadi. Ularni chehra, soch, soqol, moʻylov, ustki ish kiyimi, oyoq kiyimi, galstuq noski va turli taqinchoqlar tashkil qiladi.

Insonning tashqi koʻrinishini tashkil qiluvchi elementlarni ikki guruhga boʻlish mumkin. Birinchi guruhga chehra, soch, soqol, moʻylov va tirnoqlarni, ikkinchi guruhga esa ustki kiyimini (kostyum), koʻylaq galstukni, oyoq kiyimi va paypoqni hamda taqinchoqlarni kiritish mumkin. Tashqi koʻrinishning birinchi
guruh elementlari biznesmenning tabiiy tashqi qiyofasini belgilaydi va ikkinchi guruh elementlari bilan bir qatorda biznesmenlar kasbiy imijini shakllantirishda katta rol oʻynaydi.

Agar siz hamkorlaringizda, hamkasblaringizda va boshqa suhbatdoshlaringizda oʻzingiz haqida yaxshi tasavvur qoldirmoqchi boʻlsangiz, tashqi qiyofangiz, kiyimingiz va qiyinishingiz toʻgʻrisida oʻylab koʻrishingiz shart.

Soqol–moʻylovlari olingan yoki nafis shaklga keltirilgan qiyofaga ega boʻlish, bichilishi, tiqilishi va rangi boʻyicha qaddi–qomatiga, yuz tuzilishiga toʻgʻri keladigan kiyimni kiyib ishlash, xushmuomalali muloqot qilish biznesmenlarning hamkasblariga, hamkorlariga va suhbatdoshlariga koʻrsatadigan hurmat belgilaridan biri hisoblanadi va biznesmen toʻgʻrisida ishonch hosil qilishga yordam beradi.

Yuqorida keltirilgan fikrlardan shunday xulosa qilish mumkinki, sifatli tashqi koʻrinishiga qarab baholanadigan biznesmenning oʻzi tovar. SHunday ekan, madaniyatli biznesmen oʻzining yasanib va bezanib yurishiga katta ahamiyat berishi lozim.

Biznesmenlar tashqi qiyofasiga qoʻyiladigan talablar. Agar avvallari biznes bilan yurtimizda faqat erkak kishilar shugʻullanib kelishgan boʻlsa, bugungi kunga kelib, u bilan shugʻullanadigan kishilarning sotsial holati keskin oʻzgarmoqda: ularning soni ayol biznesmenlar hisobidan ortib bormoqda. SHu boisdan ham ushbu bobda nafaqat erkaklarning, ayol biznesmenlarning ham tashqi qiyofalari, ish kiyimlariga va qiyinishiga qoʻyiladigan talablar koʻrib chiqiladi.

Biznesmenlar uchun soch oʻzining tabiatdan belgilangan funksiyasini bajarishdan tashqari, odam tashqi qiyofasining bezagi sifatida ham qaraladi. Parvarish qilingan soch biznesmenning ijobiy imijini shakllantirish uchun xizmat qiladi.

Erkak biznesmenlarning sochlari kalta, moʻylovi esa qirtishlab olingan boʻlishi lozim. Qisqa olingan soqol va moʻylovni tarbiya qilish qulay, koʻp vaqtni talab qilmaydi, boshni yuvgandan keyin tez quriydi va benuqson koʻrinadi. Bundan tashqari qisqa olingan soch va soqol-moʻylovlar biznesmenga samimiyliq mardonavorliq savlatliliq ishonchlilik kasb etadi.

SHuning uchun ham biznesmenlar oʻrtasida quyidagi ibratli ibora shakllangan: «Haqiqiy biznesmenning sochi emas, faqat oyogʻi va galustigi uzun boʻlishi mumkin». SHarqona etiket qoidalariga koʻra soqol va moʻylovlar qoʻyilgan holda ham biznes bilan shugʻullanish mumkin. Bunday hollarda soqol– moʻylovlar kalta olingan va ularga biznesmen yuziga yarashadigan

ma’lum bir shakl berilgan bo‘lishi lozim. Soch va soqol–mo‘ylovlar doimo parvarish qilinib borilishi kerak: muntazam ravishda boshni yuvish, soch, soqol va mo‘ylovlarni kalta kesib, shaklini tekislab borish lozim; bundan tashqari soqol – mo‘ylovlarni olishda hidi uncha baland bo‘lmagan los’on va odekalonlardan foydalanish tavsiya etiladi.

Yuqorida ko‘rsatilganlardan tashqari, biznesmenning qaysi jinsga mansubligidan qat’iy nazar, tirnoqlarini doimo nazorat qilib borishlari, tirnoq tagida kirning to‘planib qolishiga aslo yo‘l qo‘ymasliklari lozim.

Evropacha biznes–etiket qoidalariga ko‘ra erkaklar ham o‘z tirnoqlarini manikyur qilishlari mumkin, lekin sharqona etiket qoidalari tirnoqni doimo qisqa qilib olib yurishni va bo‘yamaslikni tavsiya qiladi.

Ayol biznesmenlar uchun soch – bu hammasi. Bu ayol kishilarning husniga husn qo‘shishdan tashqari, yuz tuzilishidagi kamchimliklarni ham bildirmaydi. SHu sababli ham basharasiga va qaddi–qomatiga yarashadigan pricheska ayol biznesmenlarning kasbiy imiji uchun xizmat qiladi.

Evropacha biznes–etiket qoidalariga ko‘ra ayol biznesmenlarning sochlari elkasigacha tushgan yoki undan kaltaroq qilib ham kesilgan hamda uzun ham bo‘lishi mumkin. Sochni kesmaslik sharqona qoidalarga ham to‘g‘ri keladi. Ayollar sochining parvarishiga qo‘yiladigan asosiy talablardan biri uni muntazam ravishda yuvib turish va jilva berish hisoblanadi. Ayol biznesmen sochi doimo tovlanib turishi lozim. Albatta, sochning natural rangini saqlashga harakat qilish kerak. Agar sochni boshqa rangga bo‘yash zarur bo‘lsa, rang faqat husnga husn qo‘shadigan bo‘lishi shart.

Qora sochli yoshi ulug‘roq biznesmen ayollar sochining tabiiy rangiga nisbatan yarim tonga past bo‘yoqdan foydalanishlari lozim. Bunda ham soch tabiiy soch rangiga o‘xshagan butkul bir xil rangga bo‘yalishi kerak. Har xil ranglarga bo‘yalgan soch sohibiga jiddiy biznesmen sifatida qarashmaydi. SHu bilan birga soch yuzni yopib turmasligi keraq aks holda u boshning eng asosiy elementiga aylanib qoladi.

Umuman olganda, biznesmen ayol kishilar uchun engil va oddiy hamda boshqa kishilar diqqatini tortmaydigan prichyoska tavsiya qilinadi.

Ayol biznesmenlar har kuni tirnoqlarini uncha yarqiramagan lak bilan bo‘yab turishlari, tirnoqlarining tagini tozalashlari va tirnoqlar atrofidagi o‘simtalarni olib tashlashlari lozim. Albatta, ayol biznesmenlar tashqi qiyofasining shakllanishida uning qulog‘iga taqiladigan taqinchoqlarning ham ahamiyati judda katta. Ularning biznesmen ayollar imijiga ta’siri ushbu bobning
kelgusi bandlarida ko‘rib chiqiladi.

Biznesmenlar ish kiyimlarini tanlash. Bugungi kun tajribasi shuni ko‘rsatadiki, dunyo mamlakatlarining aksariyat nufuzli biznes korxonalarida korxona yoki firma belgisi (emblema) solingan maxsus ish kiyimida biznesmenlar o‘z faoliyatini olib borishadi. Bunday korxonalarda ish kostyumi materiali, bichimi, rangi oldindan korxonani tashkil qilishda tasdiqlangan bo‘ladi. Bunday korxonalarda biznes xodimlarining boshqa rangdagi, bichimdagi yoki turdagi ish kiyimlarini kiyib faoliyat ko‘rsatish taqiqilanadi. Biznesmenlarning ish kiyimlaridan tashqari ularning tashqi qiyofasiga (erkak

biznesmenlar soqol-mo‘ylovlarining olinishiga, ayollar makiyajiga va prichyoskasiga) hamda korxonada bir-birlari va xizmat iste’molchilari bilan muloqotga tushish, o‘zini tutish va hatti-harakat qilishga ham maxsus etik talablar ham qo‘yiladi.

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

Bunday biznes korxonalarda biznesmenlar, ayniqsa erkak biznesmenlar, oldida kiyim tanlash masalasi qat’iy turadi. Esdan chiqmaslik kerakki, bunday hollarda biznesmen kiyimni bugungi kun moda talablariga ko‘ra tanlashlari kerak emas, balki o‘zining yuz-tuzilishiga, yuzining rangiga, qaddi-qomatiga qarab

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

SHuning uchun quyida kiyim tanlash bo‘yicha ma’lum bir tavsiyalar beriladi, biznesmenlar ulardan foydalanishlari mumkin. Oq yuzli kishilar uchun qizil rang yaxshi ketadi va yuzning tabiiy rangini yana ham bo‘rtiribroq ko‘rsatadi. Lekin, hech qachon ish kiyimi bo‘lgan kostyum rangi qizil bo‘lmasligi kerak.

Kostyum bilan qizil ko‘ylak kiyilishi kifoya. Lekin oq yuzli biznesmenlar sariq rangli kostyumni tanlashda yana shuni hisobga olishlari kerakki, uning sariq rangi biznesmen yuziga binafsha tus beradi.

Sarg‘ish (oq-sariq) sochli biznesmenlar ko‘kimtir tusli, qorachadan kelgan (qora sochli) biznesmenlarga sariqtob materialdan tikilgan, yuzi qiziltob kishilar uchun esa oq rangli (ya’ni ko‘ylak yoki kostyum rangi ochiq yoki oq) kostyumlar yaxshi ketadi. Kiyim tanlashga qo‘yiladigan ikkinchi asosiy talab – bu biznesmenlar, ularning jinsidan qat’iy nazar, kiyimi ish paytida g‘ijimlanmaydigan bo‘lishi shart. SHu sababli ham kostyumni tanlashda uning rangidan, bichilishidan va tiqilishidan tashqari, uni g‘ijimlab ko‘rish lozim.

Agar kostyum, rangi, bichilishi va tiqilishidan tashqari, g‘ijimlanmaydigan bo‘lsa, bunday kostyumni harid qilish mumkin. Biznesmen kostyumi uchun jundan va gabardindan to‘qilgan gazlama ishlatiladi. CHunki, ulardan tikilgan kostyum yuqorida ko‘rsatilgan talabga to‘liq javob beradi.

Biznesmen kostyumini tanlashga qo‘yiladigan asosiy talablardan uchinchisi – kostyum juda sifatli, shuning uchun ham qimmatbaho, o‘zining rangi va materialining guli bo‘yicha atrofdagilarning diqqatini tortmaydigan bo‘lishi shart.

Kostyumlarni tanlashda uni kiyish mavsumiga ham e’tibor berish lozim. Havoning issiq kunlarida ochiq yoki oq rangli kostyum kiyib ishlash tavsiya qilinadi. Bu talab organizmning fiziologik talablariga asoslangan.

Biznesmenlarni xizmat davrida kiyiladigan ish kiyimlaridan tashqari, ularning biznes bo‘yicha turli xil uchrashuvlarda (suhbatlarda, muzokaralarda, tantanali vaziyatlarda) kiyiladigan maxsus kostyumi ham bo‘lishi shart. SHunday qilib, biznesmenlar garderobida eng kamida 3-4 kostyum bo‘lishi kerak.

Biznesmen kostyumi faqat ko‘ylak bilan kiyiladi. Ko‘ylak esa kostyum rangiga qarab tanlanadi. Kulrang, ochiq havo rangli, ko‘kimtir kostyumlarga ularga mos rangli ko‘ylaklar tanlanadi.

Qora, qora-ko‘kimtir kostyumlar oq ko‘ylaklar bilan kiyiladi. Agar kostyum och jigar, qo‘ng‘ir yoki qizil g‘isht rangida bo‘lsa, ularga asosan oq yoki jigarrangli ko‘ylak tanlanadi. Tanlangan ko‘ylaklar rangi kostyum pidjagi rangidan biroz ochiqroq bo‘lishi kerak. Biznesmenlar ko‘ylagi monoton rangda bo‘lishi lozim.

Agar biznesmen kostyumi monotonli bo‘lsa, bunday kostyumga kichik yo‘lli yoki kichik katakli ko‘ylakni ham tavsiya qilish mumkin. Biznesmen kostyumiga nisbatan qanday rangli ko‘ylak tanlanmasin, uning engi albatta uzun bo‘lishi kerak.

Biznesmenlarga kostyum bilan kiyish uchun qora rangli va ola-bula ko‘ylaklar tavisya qilinmaydi. Qora kostyum bilan jundan to‘qilgan qalin materiallardan va qalin trokatajdan tikilgan ko‘ylaklar ham tavsiya etilmaydi.

Hamkorlar bilan uchrashuvda, suhbatlarda hamda boshqa tantanaviy vaziyatlarda kiyish uchun mo‘ljallangan biznesmenning klassik kostyumi, uning pidjagining rangidan qat’iy nazar, faqat oq ko‘ylak va galstuk bilan kiyiladi. Ko‘ylak sifatli hamda yupqa materiallardan tikilgan bo‘lishi kerak: paxta gazlamasidan (har kuni kiyish uchun) va shoyidan (bayramlarda, boshqa tantanaviy
vaziyatlarda, hamkorlar bilan uchrashuvlarda kiyish uchun) Biznesmenlar uchun neylondan va yumshoq matodan tikilgan ko‘ylaklar umuman tavsiya qilinmaydi.

Uchrashuvlarda va tantanali vaziyatlarda kiyiladigan ko‘ylak engining uchiga tugmalar o‘rniga zaponkalar qadalishi lozim. Umuman, biznesmen kostyum bilan kiyish uchun ko‘ylak tanlashda yana shunga e’tibor berishi kerakki, uning ko‘krak
cho‘ntagi bo‘lmasligi kerak. Agar har kuni kiyiladigan ko‘ylak manjeti, ya’ni ko‘ylak engining qadama uchi, kostyum pidjagi engining uchidan 0,5 sm. chiqib turishi kerak bo‘lsa, uchrashuv va tantanali vaziyatlarda kiyiladigan ko‘ylak engining manjeti kostyum pidjagi engining uchidan 1,5-2,0 sm., ko‘ylak yoqasi esa kostyum yoqasidan 1-1,5 sm. chiqib turishi shart.

Galstuk biznesmen kostyumi ansamblini shakllantiradigan asosiy elementlardan biri hisoblanadi. Uning rangi kostyum va ko‘ylak ranglariga qarab tanlanadi. Bundan tashqari, uning uzunligiga, kengligiga hamda bir xil rangliligiga ham e’tibor beriladi. Lekin u o‘zining rangi bo‘yicha kostyum rangidan ochiqroq, ko‘ylak rangidan esa pastroq bo‘lishi kerak. Bundan tashqari, adabiyotlardagi tavsiyalarga qaraganda uning kengligi 7-9 sm. bo‘lib, kostyum pidjagi yoqalari orasidagi masofaga mos kelishi lozim. Material guli (risunok) galstukning butun uzunligi bo‘yicha bir xil, gazlama tolalari esa

galstuk o‘qiga nisbatan 450 burchak holatida bo‘lishi shart. Dam olish va yotishdan oldin galstuk echilib qo‘yiladi. Agar galstuk sifatli materiallardan tikilgan bo‘lsa, uning tuguni ochilib, agar arzon materiallardan tikilgan bo‘lsa tuguni ochilmasdan, echilib qo‘yiladi.

Tantanali vaziyatlar uchun mo‘ljallangan kapalak-galstuk faqat qora rangli klassik kostyumlar bilan taqiladi. Kechki kostyum uchun galstuklar tabiiy yoki sun’iy shoyidan to‘qilgan bo‘lishi kerak.

Galstuk ko‘zga yaqqol tashlanadigan rangli yoki guldor bo‘lmasligi kerak. Uzunligi bo‘yicha esa uning uchi shim kamari to‘qasining ustiga tushib turishi lozim. Kostyum shimini podtyajka (tasma) bilan kiyadigan biznesmenlarning galstugi shimning kamari ustiga tushib turadigan bo‘lishi kerak. Galstuk kostyum yoqalari o‘rtasida ko‘rinib turgan ko‘ylak yuzasini yopmasligi keraq shuning uchun ham biznesmenlarga bir tonli va kengligi 7-9 sm bo‘ladigan galstuklar tavsiya qilingan. Guldor, rangdor va rasmli ko‘ylak va galstuklar biznesmenlar to‘g‘risida engiltaklik imijini shaklantirish uchun xizmat qiladi.

Erkak biznesmenlar oyoq va bosh kiyimlari. Biznesmenlar oyoq kiyimining rangi ular kostyumlarining rangiga qarab tanalanadi. Qora rangli kostyumlarga faqat qora, hech iloji bo‘lmaganda sariqtop qora rangli oyoq kiyimlari tavsiya qilinadi. Ochiq rangli matolardan tikilgan kostyumlar ularning ranglariga o‘xshash rangli oyoq kiyimlari bilan kiyiladi: kul rang kostyumlar – kulrang yoki qora-kulrang, och-sariq kostyum – och-sariq, hech bo‘lmaganda qiziltob qo‘ng‘ir oyoq kiyimi bilan. Odmi (sipo) kostyumlar faqat qora yoki qora-qo‘ng‘irtob, qo‘njsiz tufli yoki yarim botinka bilan kiyiladi. Biznesmenlarning klassik stildagi oyoq kiyimlari faqat monoton qora rangli va yupqa poshnali tufli yoki yarim botinka sifatida bo‘lishi kerak. Umuman, qora rangli oyoq kiyimi har qanday rangli kostyumlarga mos keladi. Biznesmenlar oyoq kiyimlarida hech qanday rangli, metalldan yoki plastmassadan yasalgan bezaklar bo‘lmasligi lozim.

Yana shuni ta’kidlash o‘rinliki, charmdan tiqilib, laklangan tufli yoki yarim botinka faqat smokingli kiyim kiyilganda kiyiladi. Tufli yoki yarim botinka natural charmdan tikilgan bo‘lishi kerak. Butun ish davrida yarqiratib tozalangan tuflida yurish tavsiya etiladi. Ish joyida har qanday ehtimolga qarshi tuflini tozalash uchun krem, cho‘tka va baxmal latta bo‘lishi kerak.

Kostyumga tanlangan tufli paypoq bilan kiyiladi. Paypoq avvallari galstuk rangiga qarab tanlangan bo‘lsa, hozirgi vaqtda kostyum shimi va tufliga qarab tanlanadi. Paypoqning rangi kostyum rangidan biroz pastroq yoki qoraroq bo‘lishi lozim.

Tantanali vaziyatlarga mo‘ljallangan kostyum bilan kiyiladigan paypoqning rangi kostyum rangi bilan bir xil va uzun bo‘lishi kerak.

Paypoq uzunligi bo‘yicha boldirni yopib turishi va oyoqni oyoqqa qo‘yib o‘tirganda oyoqning ochiq joyi ko‘rinmasligi kerak.

Biznesmen har kuni yangi yoki yuvilgan paypoqda ishga kelishi lozim. Har qanday vaziyatda ham ish joyida krem va cho‘tkadan tashqari toza paypoq ham bo‘lishi kerak. Oq paypoqda ishga kelish biznesmenlar uchun engiltaklik hisoblanadi.

Kostyum shimining kamari ham natural charmdan tayyorlangan yoki timsoh terisidan yasalgan bo‘lishi kerak. Rangi bo‘yicha kamar tufli yoki botinka rangi mos bo‘lishi kerak. Kamar to‘qasi esa ko‘zga yaqqol tashlanmaydigan bo‘lishi shart.

Bugungi kunda muvaffaqiyatli erkak biznesmenlar uchun orasta (elegant) bosh kiyimi sifatida charm, kovboy va velyur shlyapa tavsiya etiladi. Qish paytida, ya’ni havoning sovuq kunlarida, mo‘ynadan yoki qo‘zichoq terisidan tikilgan telpak yoki quloqli telpak kiyish tavsiya qilinadi. Umuman, biznesmenlar bosh kiyimlari rangi va fasoni bo‘yicha qolgan kiyimlar bilan garmoniyalashgan bo‘lishi kerak. Fetr shlyapa sifatli palto, charmdan yoki matodan yasalgan shlyapalar esa plash yoki sport kurtkasi bilan kiyiladi

Erkak biznemenlar kostyumlari va ularni kiyishga qo‘yiladigan talablar. Biznes sohasida asosiy ish kiyim kostyum bo‘lib, u biznesmenning vizit kartochkasi hisoblanadi, chunki birinchi uchrashuvlarda avvalo biznesmenning kiyimiga va qiyinishiga nazar tashlanadi. SHuning uchun ham biznesmen, bundan oldin ta’kidlanganideq o‘zining kiyimiga va uni kiyishga katta ahamiyat berishi keraq chunki biznesmenning batartibligi va ust-boshining
saranjomligi biznesmen va uning ishining tartibliligidan darak beradi.

Erkak biznesmenlar ikkilik va uchlik kostyumlarni kiyib faoliyat ko‘rsatishlari mumkin. Agar ikkilik kostyum pidjak va shimdan iborat bo‘lsa, uchlik kostyumda qo‘shimcha jiletka (nimcha) ham bo‘ladi. Kostyum elementlarining ranglari bir-birlariga mos bo‘lishi kerak. Bundan tashqari biznesmen kostyumi bir (tugmalar pidjak yoqalarining bir tomonida qadalgan) va ikki (tugmalar pidjak yoki yoqalarining ikki tomonida ham qadalgan) bortli bo‘lishi mumkin.

Kostyum pidjagi biznesmenning tanasiga ideal darajada mos kelishi va engining uchi bosh barmoqning boshlanishigacha etib turishi lozim. Kostyum shimining oldi tomoni tufli yoki yarim botinka ustiga tushib turishi, orqa tomoni esa oyoq kiyimi poshnasiga etib turishi lozim. Kostyum bilan kiyiladigan jilet (nimcha) kalta bo‘lmasligi va shim kamarini yopib turishi shart, chunki uning pastki tomonidan ko‘ylak ham, shim kamari ham ko‘rinmasligi kerak.

Biznesmen kostyumining necha bortli bo‘lishidan qat’iy nazar, «Models of the Seacon» jurnali evropacha (orqa tomonida kesimi yo‘q) va amerikacha (orqa tomonida bitta kesimi mavjud) kostyum o‘rniga inglizcha (orqa tomonida ikkita kesimi mavjud) kostyumni tavsiya qiladi. Inglizcha kostyumning afzallik tomonlari shundan iboratki, birinchidan, u stulda yoki kresloda o‘tirish uchun qulay bo‘lsa, ikkinchidan, u o‘tirganda g‘ijimlanmaydi va o‘z shaklini o‘zgartirmaydi.

Erkak biznesmenlar kostyumiga qo‘yiladigan talablardan yana biri shundan iboratki, uning shimi va pidjagi juda ham tor bo‘lmasligi kerak. Bundan tashqari, kostyum pidjagi va jiletkasining tashqi ko‘krak cho‘ntaklariga ruchka, qalam, sochtarog‘ini va boshqa predmetlarni solib yurish etiket qoidalariga ko‘ra tavsiya qilinmaydi.

Biznes korxonada unga oid maxsus kostyum qabul qilinmagan bo‘lsa, ya’ni biznesmenlar hohlagan kostyumini kiyib ishlashi mumkin bo‘lsa, kunduzi ochiq rangli, kechqurunlari esa qora tusli kostyum kiyilishi kerak.

Bir vaqtning o‘zida xizmat kostyumi bilan sport oyoq kiyimini kiyib ishlash va sport sumkalarini olib yurish mumkin emas. Agar kostyumida sport sumkasi bilan yurish juda ham zarur bo‘lsa, uning rangi kostyum rangiga mos bo‘lishi kerak.

Biznesmenlarning biznes bo‘yicha o‘tkaziladigan suhbatlarda, bo‘lajak hamkorlar bilan uchrashuvlarda, biznes bo‘yicha o‘tkaziladigan konferensiya va seminarlarda kiyishi kerak bo‘lgan kostyumi har kunlik ish kostyumidan farq qiladi va klassik stilda bichilgan va tikilgan bo‘lishi kerak. Erkak biznesmenlar klassik kostyumiga qo‘yiladigan talablardan biri, bundan oldin ta’kidlab o‘tilgan umumiy talablardan tashqari, shundan iboratki, u hech qanday dikorativ detalsiz (bir xil rangli) odmi (sipo) bichilgan bo‘lishi shart.

Klassik kostyum qora, ko‘kimtir-qora va to‘q ko‘k hamda to‘q kulrangli materiallardan tikilgan bo‘lishi kerak. Biznesmenlarning biznes bo‘yicha uchrashuvlarida, suhbat va yig‘ilishlarida hamda tantanali vaziyatlarda kiyishi kerak bo‘lgan kostyumlari ish davrida kostyumlaridan farq qilgan holda klassik tarzda bichilgan va tikilgan bo‘lishi kerak. Klassik kostyum ham bir yoki ikki bortli bo‘lishi mumkin. Uning necha bortli bo‘lishidan qat’iy nazar tantanali vaziyatlarda (bayram, suhbat va yig‘ilishlar o‘tkazishda, konferensiya va seminarlarda chiqish qilishda, prezidumda o‘tirishda, mehmondo‘stlik vaqtida) tanish-bilishlarining uyiga, restoran, teatr va kinoteatrlarga, yig‘ilish va majlislarga kirishda kostyum tugmalari o‘tkazilgan bo‘lishi shart: bir bortli kostyumning yuqori, ikki bortli kostyumning o‘rta tugmasi. Kostyumning necha bortli bo‘lishidan qat’iy nazar, uning pastki tugmasi hech qachon o‘tkazilmaydi. Kostyum tugmasi faqat nonushta va tushlik qilish davrida hamda kresloda o‘tirishda ochilib qo‘yilishi mumkin. Bunda ham kreslodan va ovqatlanish stoli atrofidan turishda kostyum tugmasi qaytadan o‘tkazilishi kerak. Kechga yaqin o‘tkaziladigan tadbirlarda va rasmiy tantanalarda faqat qora rangli klassik kostyum kiyiladi.

8. Mehmonxonalarda salomlashish va tanishtirish qoidalari.

Har bir jamiyat o‘zining urf–odatlari, rasm–rusumlari va ramzlari dunyosida yashaydi. Ular salomlashishga ham tegishli bo‘lib, qadimiy urf–odatlardan biri hisblanadi. Agar siz bugungi kunda “Bugun siz ovqatlandingizmi?” yoki “Sizning mollaringiz omonmi?” degan so‘zlarni etishsangiz, albatta hayron bo‘lar edingiz!. Aynan qadimiy xitoyliq mongoliyalik va misrliklar bir–birlari bilan uchrashishganda xuddi shu so‘zlar orqali salomlashishgan. Bugungi kunda ham ba’zi millat va elatlar salomlashishning biz uchun an’anaviy bo‘lmagan shakllaridan foydanishadi. Masalan, Afrikada yashaydigan zuluslar bir–birlari bilan “Men seni ko‘rayapman” so‘zlarini ishlatib salomlashishsa, laplandlar faqat burunlari bilan ishqalashadi, samoanslar esa bir–birlarini hidlashadi. Salomlashish qoidalari ham jamiyatning o‘zgarishi bilan shaklan va mazmunan o‘zgarib va

rivojlanib boradi. Ba’zi bir Evropa mamlakatlari xalqlariga mansub bosh kiyimini echib yoki ozgina ko‘tarib salomlashish shakli bundan oldin ta’kidlanganideq qadimiy rimliklar urf–odatlari bilan bog‘liq.

Salomlashishda qo‘l ushlab ko‘rishish ham ajdodlarimizdan qolgan urf–odat meroslaridan biri hisoblanadi. Qadimda qo‘l ushlashib salomlashish qo‘lida quroli yo‘qligini bildirgan.

Musulmon dunyosida ham bir–birlari bilan uchrashganda qo‘l berib ko‘rishish tavsiya qilinadi. Hozirgi vaqtda salomlashishda qo‘l berib, ko‘rishish barcha xalqlarda standart ritualga aylangan.Salomlashish boshqalarga nisbatan hurmat xayrihohliq salomlashmaslik yoki pala–partish salomlashish esa ota–onaga, hamkor va hamkasblarga, tanish–bilishlariga, qarindosh va urug‘larga, o‘rtoqlariga va jamiyatning atrofdagi boshqa a’zolariga nisbatan behurmatlik va o‘ta madaniyatsizlik belgisi hisoblanadi.

SHu sababdan bo‘lsa kerakki, islom dini ikki kishi uchrashganda ularning kayfiyati va munosabati qanday bo‘lishidan qat’iy nazar, salomlashishlarini va salomga tezlikda tushunarli hamda aniq eshitadigan darajada alik olishlarini taqozo qiladi. SHuning uchun ham odamlar ota–onalari, hamkasb va hamkorlari, qarindosh, urug‘lari, o‘rtoqlari va tanish–bilishlari bilan uchrashganlarida
albatta salomlashishlari kerak. Evropacha va sharqona etiket qoidalari bo‘yicha ham qo‘l berib ko‘rishiladi. O‘zbekistonda qishloq joylarda nafaqat tanishlar bilan, notanish kishilar bilan ham salomlashish etiketi qabul qilingan, chunki qishloq joylarda ko‘chalarda uchraydigan odamlarning soni kam bo‘ladi. Lekin notanish kishilar bilan salomlashishda qo‘l berib ko‘rishish odatga aylanmagan. SHaharlarda hamma bilan salomlashishning imkoniyati yo‘q. SHuning uchun ham shaharlarda tanish–bilishlar, hamkor va hamkasblar bilan salomlashish qabul qilingan.

Salomlashish va tanishish korxona xodimlari o‘rtasidagi munosabatlarning boshlanishi hisoblanib, ularning bir–birlariga bo‘lgan hurmatini bildiradi. SHuning uchun ham har bir holatda salomlashayotgan kishiga nisbatan xushmuomalada yoqimli so‘zlar orqali o‘zlarining yaxshi niyatlarini tilashadi.

Katta lavozimdagi va jamiyatda nufuzli obro‘ga ega bo‘lgan tanish kishilar bilan salomlashishda evropacha etik qoidalari bo‘yicha ularning ismi–shariflarini tilga olib salomlashish tavsiya etiladi. Bugungi kunda, ayniqsa yoshlar o‘rtasida, salomlashishning “salyut”, “salom” va elkasiga qo‘l bilan qoqib qo‘yish kabi shakllari ham ishlatiladi. Lekin ular etiket qoidalari statusiga ega emas va salomlashishning jargon (qo‘pol) shakli hisoblanadi.

SHu sababli ham o‘zini madaniyatli deb hisoblaydigan biznesmen ularni ishlatmaslikka harakat qilishi kerak.

Bugungi kunda xizmat etiketi, shu jumladan biznes–etiket, doirasida salomlashadigan va tanishadigan kishilarning jinsini, yoshini va lavozimini hisobga oladigan qator etiket qoidalari shakllangan. Bu qoidalar, bundan oldin ta’kidlanganideq odamlarning bir–birlariga bo‘lgan munosabatiga va kayfiyatiga bog‘liq bo‘lmaydi.

Qo‘l berib ko‘rishish salomlashishning korxona xodimlari o‘rtasida eng keng tarqalgan usuli hisoblanadi. Salomlashishda qo‘l berib ko‘rishish nafaqat ayol kishilar o‘rtasida, ayol va erkaklarning bir–birlari bilan uchrashuvlarida va hayrlashishlarida ham keng ko‘llaniladi. Biznesmenlar xizmat korxonasida qabul qilingan, ishdan keyin esa umumfuqarolik etiket qoidalariga itoat qilishadi.Xizmat korxonalarida shunday vaziyatlar bo‘ladiki, bir jinsli, teng yoshli va lavozimli ikki biznesmen uchrashganda birinchi bo‘lib kim salomlashish kerak? - degan savol, ayniqsa yoshlar o‘rtasida, tez–tez tug‘ilib turadi.

Amalda etiket qoidalariga ko‘ra bunday vaziyatda kimning madaniyat va tarbiya darajasi yuqoriroq bo‘lsa, u birinchi bo‘lib salomlashadi.

Korxonada ayol bilan erkak kishi uchrashganda birinchi bo‘lib, salomni erkak kishi beradi. Lekin qo‘l berib ko‘rishish uchun birinchi bo‘lib ayol kishi qo‘lini uzatgandan keyingina erkak kishi qo‘lini berishi kerak. Esingizda bo‘lsinki, etiket qoidalariga ko‘ra alik olgandan keyin ayol kishi qo‘lini cho‘zmasligi ham mumkin. Ayol kishi qo‘lini cho‘zishda qo‘lqopini ham echmasligi mumkin. Lekin erkak kishi ko‘rishishda qo‘lqopini echib ko‘rishishi shart. Ayol kishining o‘zidan yoshi ancha katta yoki mansabi baland erkak kishilar bilan salomlashishida yoki xayrlashishida erkak kishilar ham birinchi bo‘lib qo‘llarini uzatishlari mumkin.

Agar biznes korxonada yoshi kichik xodim yoshi katta kishi bilan uchrashganda birinchi bo‘lib yosh kishi salom berishi, lekin ko‘rishish uchun esa birinchi bo‘lib yoshi katta kishi qo‘lini cho‘zishi kerak. Erkak kishilar bir–birlari bilan faqat qo‘lqoplarini echgan holda ko‘rishishlari shart.

Xizmat korxonalarida, shuningdek biznes korxonalarda, lavozimdor ikki kishi uchrashib qolishi mumkin. Bunday vaziyatda birinchi bo‘lib kichik lavozimdagi kishi slom berishi lozim. Lekin ko‘rishish uchun birinchi bo‘lib katta lavozimdagi shaxs qo‘lini o‘zatishi kerak.

Xizmat davrida shunday vaziyatlar bo‘ladiki, masalan, bir necha hamkasb tanishlar korxona binosi koridorida yoki hovlisida biron narsa bilan mashg‘ul bo‘lib to‘planib turgan bo‘lishlari mumkin. Agar shu kuni siz ular bilan ko‘rishmagan bo‘lsangiz va ularning yonidan o‘tishingiz lozim bo‘lsa, birinchi bo‘lib siz salom berishingiz keraq qo‘l berib ko‘rishish uchun esa birinchi bo‘lib

alik olayotganlar qo‘llarini cho‘zishlari mumkin. Lekin to‘planib turganlar qo‘llarini uzatishda ham yoshi kattalik tamoyiliga amal qilishlari lozim.

Xizmat korxonalarida shunday vaziyatlar bo‘ladiki, kimdir ishga oldinroq, kimdir keyinroq (lekin ish vaqti boshlanguncha) kelishi mumkin. Bunday vaziyatda oldin kelib o‘tirganlarga keyin kirib kelayotgan xodim birinchi bo‘lib salom berishi shart.

Amaldagi etiket qoidalariga ko‘ra birinchi bo‘lib ko‘rishish uchun ikki tomon ham birdaniga qo‘lini cho‘zishi mumkin. Albatta, hammadan oldin ma’naviy madaniyatli kishi qo‘lini cho‘zadi.

Agar koridorda yoki korxona hovlisida shoshilib ketayotganingizda sekin ketayotgan tanishlardan oldin o‘tib ketishingiz mumkin. Lekin siz birinchi bo‘lib salom berishingiz lozim.

Kasbiy korxonalar xodimlarining ishlab chiqarishga (xizmatga) nisbatan fs32 .{teng huquqli bo‘lishi yana shuni taqozo qiladiki, xizmat korxonasida ishlaydigan xodimlar ham, ularning rahbarlari ham teng huquqga ega. SHu sababli ham etiket qoidalari ularning salomlashishda ham teng huquqliligini yana bir bor tasdiqlaydi. Demaq kasbiy korxonalarda ayol kishilar ham, rahbarlar ham xizmat korxonalarida birinchi bo‘lib salomlashish va ko‘rishish uchun qo‘lini uzatish huquqiga ega.

Madaniyatli va etiket qoidalarini yaxshi biladigan rahbar o‘ziga bo‘yso‘nadigan xodimlarning birinchi bo‘lib salomlashishini ko‘tib turmasdan, o‘zi birinchi bo‘lib salomlashishga harakat qilishi kerak. etiketning bu qoidasi rahbarning ishga kelish vaqtidagi va o‘z kabinetida korxonada ishlaydiganlarni qabul qilishdagi salomlashishiga ham tegishli. Rahbar kishi o‘z kabinetida o‘rnidan turib salom berishi yoki salomga alik olishi kerak.

Xizmat korxonasida sodir bo‘lishi mumkin bo‘lgan vaziyatlardan yana biri shundan iboratki, korxona rahbari xizmat yuzasidan faoliyat bilan bog‘liq masalalarni hal qilish uchun xodimlar majlisini tashkil qiladi. Ba’zi bir vaqtlardamajlisga boshqa korxona va yuqori tashkilot xodimlari taklif qilingan bo‘lishlari ham mumkin. Ma’lumki, majlisni yoki bahsni korxona rahbari boshqarib boradi va odatga ko‘ra u majlisning boshlanishidan oldin keladi. Rahbar xodim to‘planib o‘tirganlarning barchasi bilan, ular bilan bugun ko‘rishgan bo‘lishlaridan qat’iy nazar, majlisni boshlash uchun kelgandan keyin o‘tirganlar bilan birinchi bo‘lib salomlashishi shart.

Salomlashda ham uning nazari zalda o‘tirganlarning faqat bittasiga yoki bir nechtasiga emas, hammaga qaratilgan bo‘lishi kerak. Bundan tashqari rahbar ishga kelishda yoki majlisni boshlashda zalda o‘tirgan xodimlarning o‘rnidan turishini etiket qoidalari tavsiya qilmaydi. SHarqona etiket qoidalari ham mansabdor kishilarning birinchi bo‘lib salomlashishini taqozo qiladi, lekin o‘tirgan kishilar alik olishda (bundan yig‘ilishda o‘tirganlar istisno) o‘rnidan turishlari lozim.

Nufuzli biznes korxonalarida hamkorlar va bo‘lajak hamkorlar delegatsiyalarini kutish-kuzatish tez–tez sodir bo‘lib turadi. Bunday hollarda korxona rahbari bir vaqtning o‘zida birdaniga bir necha dellegasiya rahbarlarini qabul qilishi mumkin. Bunday vaqtlarda xonaga oxirida kirgan delegatsiya rahbari birinchi bo‘lib salom berishi va salomga alik olishda xonada o‘tirgan delegatsiya rahbarlari o‘rinlaridan turib o‘zlarini tanishtirishlari kerak.

Biznesmenlar korxonada yoki uning hovlisida begona kishilarni uchratganda ham ular bilan birinchi bo‘lib salomlashishga harakat qilishlari lozim.

Kasbiy korxonalarda, shu jumladan biznes korxonalarda, o‘z faoliyatini birinchi boshlayotganlarni va boshqa vaziyatlarda xodimlarni bir–birlari bilan tanishtirishda ham ma’lum bir etiket qoidalariga rioya qilinishi kerak. Korxonalarda shunday vaziyatlar bo‘lishi mumkinki, erkak va ayol kishilarni bir–birlari bilan tanishtirish zarur bo‘lib qoladi. Bunday hollarda birinchi bo‘lib erkak kishi ayolga tanishtiriladi. Agar ayol kishi o‘tirgan bo‘lsa, erkakni tanishtirishda o‘rnidan turmasligi mumkin. Lekin amaldagi etiket qoidalariga ko‘ra o‘tirgan ayol o‘zidan yoshi katta ayol kishi yoki yoshi ulug‘ erkaklar

bilan tanishtirishda o‘rnidan turishi shart. Amaldagi evropacha etiket qoidalariga ko‘ra hali 18 yoshga to‘lmagan qiz bolalarni katta yoshdagi ayol yoki erkak kishilar bilan tanishtirishda ularn o‘rnilaridan turib tanishishlari kerak.

Bir korxonada ishlaydigan har xil yoshdagi bir jinsli odamlar bir–birlari bilan tanishishlarida birinchi bo‘lib yoshi katta kishi o‘zini tanishtirishi va ko‘rishishi uchun qo‘lini uzatishi lozim.

Ko‘rsatilganlardan tashqari biznes va boshqa xizmat korxonalarida shunday vaziyat yuzaga kelishi mumkinki, xodim va rahbar bir–birlari bilan tanishtirilishlari lozim. Bunday hollarda avval xodim rahbarga, keyin rahbar xodimga tanishtiriladi. Tanishtirishda ko‘rishish uchun birinchi bo‘lib rahbar xodimga qo‘lini uzatadi.

Agar ikki mansabdor kishi bir–birlari bilan tanishmoqchi bo‘lsalar, o‘zini birinchi bo‘lib katta, keyin esa kichik mansabdagi rahbar o‘zini tanishtiradi. Ko‘rishish uchun ham birinchi bo‘lib katta mansabdagi rahbar qo‘lini uzatadi. Ikkita erkak kishini bir–birlari bilan tanishtirish kerak bo‘lsa, tanishtirishda ikkalasi ham o‘rnidan turishlari kerak. Ikkita ayol kishini bir–birlari bilan tanishtirishda ham avval yoshi kichik yoshi katta yoki lavozimdagi ayol kishiga tanishtiriladi, chunki bir xil jinsli kishilarni tanishtirishda ularning yoshi va martabasi hisobga olinadi.

Agar bir yoshdagi va mansabdagi bir xil jinsli kishilarni bir–birlari bilan tanishtirishda tanishtiruvchi kishi avval birinchi navbatda o‘ziga yaqin kishini tanishtiradi. Bu etik qoidadan ota–onalar bilan tanishtirish istisno hisoblanadi, chunki boshqalarni, ularning jinsi, yoshi va mansabidan qat’iy nazar, ota–ona bilan tanishtiradi.

Xonaga kirgan kishining u erda turgan kishi bilan salomlashishida birinchi bo‘lib xonada turgan kishi o‘zini tanishtiradi. Bundan oldin ta’kidlanganideq qabulxonaga kirgan delegatsiya rahbarlarining u erda turgan delegatsiya(lar) rahbar (lar)i bilan salomlashish davrida avval xonada turganlar tanishtiriladi. SHunday qilib, salomlashish va tanishish etiket qoidalariga itoat qiladigan biznesmenlar imiji doimo yuqori, obro‘si esa baland bo‘ladi.

9. Mehmonxona rahbari, uning xodimlarni qabul qilish etiketi.

Bozor iqtisodiyoti davrida korxonaning muvaffaqiyatli faoliyat qilishida rahbar xodimlarning bilim saviyalaridan, tajribasidan, tashkilotchiligidan va obro‘sidan tashqari, odamlar hamda hamkasblari bilan muomala qilish va o‘zini tuta olish madaniyati o‘ta katta ahamiyatga ega, chunki mehnat faoliyati bilan shug‘ullanadigan har bir odam o‘z vaqtining deyarli 1/3 qismini korxonada o‘tkazadi. Ish vaqtining o‘tkazilishi va xodimlarning kayfiyati korxona rahbarining rahbarlik qilish madaniyatiga va san’atiga bog‘liq bo‘ladi.

Rahbar etiketi deganda unga bo‘yso‘nadigan xodimlar va atrofdagilar bilan hurmat bilan muloqotga tushish va suhbatlar o‘tkazishning etiket qoidalari tushuniladi. SHuning uchun ham rahbar xodim amaldagi etiket qoidalarini juda ham yaxshi bilishlari va bu sohada boshqalarga o‘rnak bo‘lishi kerak. Bundan tashqari, yuqorida ta’kidlanganideq rahbar o‘ta tashkilotchi ham bo‘lishi lozim.

Muomala qilish qoidalariga rioya qiladigan va muomala vositalaridan to‘g‘ri foydalanadigan, o‘ziga bo‘yso‘nadigan kishilarni va boshqalarni hurmat qiladigan yuqori madaniyatli mutaxassis rahbarligida ishlash xodimlarning o‘z burchlariga e’tiqod bilan qarash tuyg‘ularini shakllantiradi, kasbiga bo‘lgan g‘ururini yana ham oshiradi, chunki bunday rahbar tomonidan boshqarilayotgan jamoada har bir xodimning o‘z ishiga ijodiy yondashishiga, ularning sog‘lig‘iga, mehnat unumdorligiga va xizmat sifatining oshishiga ijobiy ta’sir ko‘rsatuvchi muhit vujudga keladi. O‘zining hamkasblariga va boshqalarga nisbatan faoliyati hurmatsizlikka, sabr–toqatsizlikka va beodoblikka hamda qo‘pollikka asoslangan rahbar korxonasida xodimlarning o‘z vazifalariga yuzaki qarashiga, ishlarni sifatsiz bajarishga va ruhiy charchashlarga olib keladigan janjalli vaziyatlar vujudga keladi. Ma’lumki, odamlarning ruhiy charchashi ularning sog‘lig‘iga va mehnat unumdorligiga salbiy ta’sir ko‘rsatadi.

Rahbar bo‘lib faoliyat ko‘rsatishda, ta’kidlab o‘tilgan fazilatlardan tashqari ularning ichki va tashqi madaniyat saviyasi katta ahamiyatga ega. SHu sababli ham bugungi bozor iqtisodiyoti davrida o‘zlariga bo‘yso‘nadigan kishilar va boshqalar bilan muomala qilish madaniyatiga quyidagi jamiyat talablari qo‘yiladi:

- samimiylik. Rahbar xodim o‘zining qo‘lostida faoliyat ko‘rsatadigan odamlar va boshqalar bilan, shu jumladan oila a’zolari va do‘stlari bilan ham, samimiy munosabatda bo‘lishi shart. Rahbar xodimlarning odamlar, ayniqsa birga ishlaydigan kishilar bilan, qalbaki munosabatda bo‘lishi ular obro‘sining tushib ketishiga, natijada korxonada muommali vaziyatlarning kelib chiqishiga hamda ko‘rsatilayotgan xizmat sifatining keskin pasayib ketishiga olib keladi;

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

- rostgo‘yliq ya’ni haqqoniylik. Rahbar xodimlar o‘zlarining qo‘lostida ishlaydigan hamkasblariga bir ko‘z bilan qaraydigan, jamoa a’zolarini “yaqin–uzoqlarga” ajratmaydigan va doimo haqqoniy gaplarni gapiradigan bo‘lishlari lozim;

- o‘z so‘zining ustidan chiqa olishi rahbar xodimlarning asosiy ahloqiy burchlardan biri bo‘lib, jamoaga va boshqalarga bergan va’dalarining ustidan chiqaolishidir. Rahbar xodimlar va mutaxassislar tomonidan bu etik qoidaning amalga oshirilishi jamoa va rahbar xodimlarning jipslashib, qo‘yilgan maqsad sari faoliyat qilishlariga imkon beradi;

- vaqtida bajarish. Bu ko‘rsatkich, ya’ni etik talab, rahbar xodimlarning burchlarining o‘z vaqtida bajarilishini bildiradi.

Etiket qoidalariga qat’iy itoat qiladigan rahbar xodim ishga o‘z vaqtida kelib ketadi, tashrif buyuruvchilarni ko‘rsatilgan vaqtda qabul qiladi, bergan va’dalarining ustidan o‘z vaqtida chiqadi. Rahbarning bu fazilati uning tarbiyalanganlik va madaniylik ko‘rsatkichi hamda yaxshi muomala qilish

talablaridan bo‘lib, do‘stona munosabatlarning o‘rnatilib boshlanishi bilan bog‘liq.

Ma’lumki, rahbar xodimning ishchanligi va shaxsiy fazilatlari uning rahbarligidagi jamoa a’zolari bilan ishlashda namoyon bo‘ladi. Rahbar xodimning asosiy vazifalaridan biri jamoada janjalli vaziyatlar chiqishining oldini olish, agar bunday vaziyatlar sodir bo‘lganda undan muvaffaqiyatli chiqishning choralarini ko‘rish hisoblanadi. Uning uchun rahbar xodim o‘zining rahbarligida ishlayotgan kishilarni hurmat qilish, ular bilan do‘stona munosabatda bo‘lish, har bir jamoa a’zosining qo‘shgan hissasini xolisona moddiy va ma’naviy baholash, xodimlarning hatti–harakatlarini boshqarishning huquqiy mexanizmlarida foydalana olish qobiliyatiga ega bo‘lishi kerak.

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

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

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

- o‘zining xatolarini ham tan olish, hazilni ko‘tarish va o‘zining qo‘lostida ishlaydiganlarni qo‘llab–quvvatlash;

- o‘zining qo‘lostidagilarga va boshqa kishilarga nisbatan hatti–harakatlarini tanqidiy tahlil qilish;

- birovni xafa qilmasliq boshqalarga zahrini sochmasliq o‘ch olmasliq birovning qachondir qo‘ygan xatosini yuziga solmaslik;

- bir kishining gapini ikkinchi kishiga etkazmasliq o‘zining maqsadiga erishish uchun odamlarni bir–biriga qarama–qarshi qo‘ymaslik va boshqalar.

Rahbarlar o‘zlarining ish faoliyati yuzasidan nafaqat rahbarligida ishlaydigan xodimlar bilan, balki boshqa kishilar bilan ham majburiy muomalaga tushadi. Uning uchun har bir rahbar xodim tashrif buyuruvchilarni qabul qilish va ular bilan gaplashishda insoniyatga xos bo‘lgan etiket qoidalariga rioya qilishi shart.

Rahbar xodimlarning huzuriga tashrif buyuruvchilarni, shu jumladan korxona xodimlarini, qabul qilish madaniyati nafaqat xushmuomalali bo‘lishni, qabul xonasi madaniyatini va tashrif buyuruvchilarni qabul qilish shakllarini ham o‘z ichiga oladi.

Madaniyatli rahbar tashrif buyurgan shaxsni, uning kimligidan, yoshidan va boshqa xususiyatlaridan qat’iy nazar, o‘rnidan turib kutib olishga va birinchi bo‘lib salom berishga harakat qiladi. Agar tashrif buyuruvchi shaxs ayol kishi, yoshi yoki martabasi ulug‘ kishilardan bo‘lsa, o‘tirishga yordam beradi.

Etiket talablariga ko‘ra madaniyatli rahbar xodim vaqtini tejash maqsadida bir necha kishini birga qabul qilmaydi, chunki odamlarning aksariyati boshqalar, ayniqsa begona kishilar, bor joyda o‘zini noqulay sezadi, aytishi kerak bo‘lgan gaplarini va fikrini oxirigacha ayta olmaydi. Bundan tashqari tashrif buyuruvchilarning shaxsi bilan bog‘liq gaplarni eshitish birga kirgan boshqa kishilar uchun noqulay bo‘ladi.

Madaniyatli rahbar yozib qo‘yilgan qabul vaqtida biron kishini yoki bir necha kishini ma’lum sababga ko‘ra qabul qila olmasa, undan yoki ulardan kechirim so‘rab, qabul qila olmaslik sabablarini va qaysi kun hamda qaysi soatda qabul qilishini aytadi.

Rahbar xodimning madaniyatlilik belgilaridan yana biri shundan iboratki, kayfiyati o‘ta yomon va tajang bo‘lib turgan bo‘lsa ham o‘zining rahbarligida ishlayotgan xodimlarni va boshqa kishilarni ochiq chehra bilan kutib olishi va birinchi bo‘lib salomlashishi kerak. Aks holda rahbarning yomon kayfiyati korxona xodimlarining mehnat intizomiga va ko‘rsatayotgan xizmat sifatiga salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin.

Agar bironta sababga ko‘ra tashrif buyurgan shaxs rahbarning ismi–sharifini eslay olmasdan qiynalib yoki gapni boshlay olmasdan uyalib turgan bo‘lsa, birinchi holda o‘zining ismi–sharifini huzuriga kelgan mehmonga yana bir bor aytishi, ikkinchi vaziyatda esa o‘zi xushmuomalalik bilan gapni boshlashi, masalan hol–ahvolini, sog‘lig‘ini so‘rashi mumkin.

Katta madaniyatli va kuchli irodaga ega bo‘lgan rahbar tashrif buyurganlarga nisbatan tajanglik qilmaydi, ularning gaplarini bo‘lmasdan, luqmalar tashlamasdan oxirigacha eshitadi. Keyin xushmuomalalik bilan suhbat predmetiga nisbatan o‘zining fikrini bildiradi.

Etiket qoidalariga amal qiladigan rahbar xodim qabuliga tashrif buyurganlar bilan gaplashish davrida stolini taqillatib yoki telefonda uzoq gaplashib o‘tirmaydi. U suhbatdoshning gaplarini diqqat bilan tinglaydi va so‘zlashish davrida butun e’tiborini suhbatdoshga qaratadi. Telefonda gaplashishga majbur bo‘lganda ham suhbatdoshidan kechirim so‘raydi va telefonda qisqa gapiradi. O‘zi rahbarlik qilayotgan korxona xodimlari tashrif buyurganda, ularning ismi–shariflarini tilga olib gaplashadi.

Bundan tashqari, o‘zi rahbarlik qilayotgan xodimlarning va boshqa tashrif buyuruvchilarning ba’zi bir kamchiliklariga sabr–toqat bilan qarab, ularni hisobga olgan holda muloqot qiladi.

O‘zini madaniyatli deb hisoblaydigan rahbar qabuliga kelgan kishilar bilan gaplashishda gap predmetiga taalluqli bo‘lmagan qog‘ozlarni o‘qib, boshqalarga telefon orqali qo‘ng‘iroq qilib, gaplashib o‘tirmaydi.

Madaniyatli rahbar tashrif qilganlar bilan baland ovoz bilan gaplashmaydi va ularning kayfiyatiga salbiy ta’sir qiladigan imo–ishoralarni hamda qo‘pol so‘zlarni ishlatmaydi.

Ko‘rsatilganlardan tashqari o‘z rahbarligida ishlaydigan xodimlar bilan bo‘ladigan suhbatning buyruq shakliga aylanishiga yo‘l qo‘ymaydi, topshiriqlarni ham iltimos shaklida beradi. Suhbatning oxirida, agar masala echilmagan bo‘lsa, tashrif buyuruvchiga natijasini etkazish shaklini va vaqtini aytadi. Suhbatning oxirida rahbar o‘rnidan turib, yaxshi tilaklar talab, tashrif buyuruvchi bilan xayrlashadi.

Tanqid qilishning etik qoidalari. Sustlik (sekinlik) musulmon xalqlariga, shu jumladan o‘zbeklarga ham xos salbiy xislatlardan biri hisoblanadi.

Sustkashlik biznesmenlar o‘rtasida ham tez–tez uchrab turadi. Natijada korxonalarda o‘z funksional vazifalarini, qo‘shimcha topshiriklar o‘z vaqtida

bajarilmasligi va har bir ishni bajarish yo‘riqnomalari buzilishi mumkin. Bu esa o‘z navbatida ko‘rsatilayotgan biznes xizmati va mahsulotlar sifatiga ta’sir qilmasdan qolmaydi. Ushbu kamchiliklarni tuzatish bo‘yicha biznes korxonalarida turli choralar ko‘riladi. Ulardan biri o‘zaro tanqid hisoblanadi. “Tanqid kelajak mevasi” degan ibora deyarli barcha xalqlar o‘rtasida keng tarqalgan. U tanqidning kamchiliklarni to‘zatishda ahamiyati o‘ta kattaligi to‘g‘risida darak beradi.

Amaliy tanqid deganda biron kishini uning o‘z funksional vazifasini va unga berilgan qo‘shimcha topshiriklarni bajarishda qo‘ygan kamchiliklari va amaldagi yo‘riqnomalarni buzganligi bo‘yicha amaldagi etiket qoidalari asosida tanqid qilish tushuniladi.

Kamchiliklarga yo‘l qo‘ygan va amaldagi yo‘riqnomalarni buzgan xodimlarni tanqid qilish huquqiga birinchi navbatda rahbarlar ega. Bundan tashqari biznes korxonalarida ba’zi bir xodimlarga yuklatilgan funksional vazifalar va rahbariyat tomonidan berilgan qo‘shimcha topshiriqlar bo‘yicha bir–birlarining ishini nazorat qilish va kerakli vaqtlarda uning natijasini tanqidiy ko‘rib chiqish huquqi berilishi mumkin.

Lekin rahbar va boshqa xodimlar tanqid qilish huquqidan juda ham ehtiyotlik bilan foydalanishlari keraq chunki kamchiliklarni tanqid bilan tuzataman deb, boshqa katta kamchiliklarga yo‘l qo‘yish mumkin.

Ba’zi bir kishilar boshqalarni tanqid qilishni o‘ziga kasb qilib olishadi va ha deb barcha masalalar bo‘yicha tanqidiy chiqish qilishaverishadi. Bundan tanqid “havaskorlari” birovni tanqib qilishdan oldin “tanqid qilishga mening huquqim bormi?” deb o‘ylab ko‘rishsalar yomon bo‘lmas edi. Aynan asoslanmagan, qo‘pol va
sababsiz tanqidlar masalaning chalkashishiga va janjalli vaziyatlarning kelib chiqishiga olib keladi, chunki odam psixikasi shunday xususiyatga egaki, amalda har qanday tanqid ham ta’sirli qabul qilinadi va tanqid qiluvchiga nisbatan agressiv reaksiya paydo bo‘ladi. SHu boisdan ham xodimlar faoliyati natijalarini
tanqidiy nuqtai–nazardan qarash xafachilik manbaiga aylanib qolishi, uning natijasida nizo va har xil darajadagi xafachiliklar kelib chiqishi, hatto eng yaqin kishilar bir–birlariga dushman ham bo‘lib qolishlari mumkin. Bundan tashqari ba’zi bir rahbarlar ha deb tanqid qilaverish va shu yo‘l bilan o‘zining obro‘sini oshirish va xodimlarni o‘ziga tobe qilib olishni maqsad qilib qo‘yadi.

Esingizda bo‘lsinki, bunday jamoada hech qachon ish yaxshi ketmaydi, ahillik bo‘lmaydi, ular ko‘rsatadigan xizmatlari va ishlab chiqaradigan mahsulotlari sifatida doimo kamchiliklar sodir bo‘lib turadi, faqatgina laganbardorlik va chaqimchilik rivojlanadi.

YUqorida ko‘rsatilganlarga ko‘ra sababsiz va qo‘pol tanqidlarga hech qachon yo‘l qo‘ymaslik kerak. Aks holda kerakli va foydali tanqid ham hech qanday natija bermaydi. Faqatgina amaldagi etik me’yorlar va qoidalarga itoat qilgan holda tanqid qilish ikkinchi tomonning psixikasiga, kayfiyatiga va sog‘ligiga tanqidning salbiy ta’sirining oldini olishga imkon beradi.

Biznes korxonalarida tanqidni to‘g‘ri olib borish va uning ta’sirini pasaytirish uchun xalqaro tajribada shakllangan qator tamoyillarga va

qoidalarga amal qilish lozim. Ulardan eng asosiysi shundan iboratki, “men mukammal inson, hamma ishimni to‘g‘ri bajarayapman, uni takomillashtirishning hojati yo‘q” deb o‘ylashga majbur qiladigan psixologik stereotipdan qutilishimiz keraq chunki har bir ishni avvalgiga nisbatan takomillashtirish va yaxshi bajarish mumkin. Faqat shundagina har qanday tanqid xafasiz va minnatdorchilik bilan qabul qilinadi. Albatta, tanqid eshituvchi tomon uchun bu juda ham qiyin masala. Lekin madaniyatli biznesmen xafachilikka hech qachon yo‘l qo‘ymaydi, chunki kamchiligini orqasidan aytib yurgandan ko‘ra yuziga aytish etika
nuqtai nazaridan to‘g‘ri hisoblanadi.

Tanqid qilishning asosiy qoidalaridan yana biri shundan iboratki, tanqid qiluvchi ham, ikkinchi tomon ham o‘zini tuta olishlari kerak. Bundan tashqari sekinlik va muloyimlik bilan, hayajonlanmasdan tanqid qilish shart, chunki nimani gapirishdan tashqari uni qanday gapirishni ham bilish lozim. SHu boisdan tanqid davrida so‘z ohangiga va imo–ishoralarga katta e’tibor berilishi talab qilinadi.

Amaliy tanqidning asosiy qoidalaridan biri tanqid davrida faqat ishida qo‘ygan kamchiliklari uchun tanqid qilishni, hech qachon shaxsiyatga tegmaslikni va mayda–chuyda gaplarga yopishib olmaslikni va ikkinchi tomonga o‘zining shaxsiy munosabatini bildirishga harakat qilmaslikning oldini olishni talab qiladi.
Aks holda tanqid masalasi bir tomonda qolib ketadi, bir– birlarini tushunmaslik va jahl chiqish vaziyatlari sodir bo‘ladi.

Madaniyatli va amaliy tanqid qoidalarini yaxshi biladigan biznesmen tanqid qilishda ikkinchi tomonning obro‘sini hech qachon tushirishga va erga o‘rishga harakat qilmaydi, tanqidni yaxshi muomala ramkasidan chiqarmaydi va janjalga aylantirishga yo‘l qo‘ymaydi, chunki g‘azab chiqsa, aql–idrok qochadi. SHu sababdan ham jahl dushman, aql–idrok esa do‘st hisoblanadi.

Tanqidni rahbar va xodim o‘rtasida hamda xodim va boshqa xodimlar o‘rtasida bo‘ladiganlarga bo‘lish mumkin. Birinchi vaziyatda tanqid guvohlarsiz olib borilishi, ikkinchi vaziyatda esa suhbatga faqat tanqid masalasiga aloqasi bor kishilar chaqirilishi kerak. Tanqid, bundan oldin ko‘rsatilganideq hayajonlanmasdan xushmuomalalik bilan olib borilishi shart.

Bundan tashqari ikkinchi tomonning dalillarini eshitmasdan uni ayblash etik qoidalari bo‘yicha noto‘g‘ri hisoblanadi. Ikkinchi tomonni uning ba’zi bir yutuqlari bo‘yicha tanqid davrida maqtab qo‘yish tanqid ta’sirini ancha pasaytiradi. Bundan tashqari tanqid qiluvchi shaxs o‘z tajribasida qo‘ygan kamchiliklari va ularni qanday bartaraf qilganligini aytib berishi ham tanqidiy vaziyatni ancha yumshatadi. Tanqid qilish maqsad bo‘lib qolishi kerak emas, tanqid qilish davrida qo‘yilgan kamchiliklarni bartaraf qilish yo‘llarini ham ko‘rsatib o‘tish shart, tanqidning maqsadi ham qo‘yilgan kamchiliklarni bartaraf qilishga yordam berishdir.

Biznes va boshqa korxonalarda shunday vaziyatlar bo‘lishi mumkinki, u yerda surbetlik aldamchiliq nodonlik va vijdonsizlik holatlari kuzatilishi mumkin. Bunday hatti–harakatlarni tanqid qilish bilan chegaralanib qolish

ularni sodir qilayotgan kishilarga nisbatan yon bosish hisoblanadi. Bunday “kasalliklarning” davosi ularga qarshi jiddiy kurash olib borishdir.

Nazorat uchun savollar:

1. Etiket qoidalarining rahbar va xodimlar faoliayitadi o`rni qanday?
2. Rasmiy salomlashish odobi haqida nimalarni bilasiz?
3. Xizmat yuzasidan xatlar yozishda qanday talablar mavjud?
4. Mehmonoxna xodimlarining kiyinish madaniyatiga qanday talablarni bilasiz?

9-Mavzu. Mehmonxona xodimlarining nutq madaniyati

Reja:

1. Madaniy nutqning asosiy kommunikativ sifatlari: to‘g‘riliq aniqliq mantiqiyliq sofliq boyliq jo‘yaliliq ifodalilik.
2. Suhbatga kelish va yaxshi ta’assurot qoldirish yo‘llari, imo-ishoralar mazmuni
3. Xizmat yuzasidan xatlar yozish va elektron vositalar orqali aloqa qilish.
4. Xizmat yuzasidan yoziladigan rasmiy xatlarga qo‘yiladigan talablar.
5. Telefonda gaplashishning o‘ziga xos qoidalari.

Tayancha so`z va iborlar*: Sintaskis, morfologik tuzulish, nutq madaniyati va odobi, imo-ishoralar, rasmiy xat yozish etikasi, telefonda gaplashish odobi*

1. Madaniy nutqning asosiy kommunikativ sifatlari: to‘g‘riliq aniqliq mantiqiyliq sofliq boyliq jo‘yaliliq ifodalilik.

Nutqning madaniyligini ta’min etadigan to’g’riliq aniqliq mantiqiyliq ifodaliliq boyliq sofliq jo’yalilik kabi bir qator kommunikativ sifatlar mavjud.

Ana shu kommunikativ sifatlarning barchasini o’zida mujassamlashtirgan nutq madaniy hisoblanadi. Har qanday nutqning asosiy maqsadi muayyan axborotni tinglovchi (o’quvchi)ga etkazish, shu yo’l bilan unga ta’sir qilishdan iborat bo’lib, mazkur sifatlarning jami nutqning ta’sirchanligini yo`zaga keltiradi.

Nutqning to’g’riligi nutq madaniyati haqidagi ta’limotning markaziy masalasidir. Madaniy nutqning boshqa barcha kommunikativ sifatlari ayni shu to’g’rilik mavjud bo’lgandagina yo`zaga kela oladi. Zotan, to’g’ri bo’lmagan nutqning aniqligi yoki mantiqiyligi, ifodaliligi yoki boyligi haqida gapirish mumkin emas. Aytish joizki, nutqning to’g’riligi boshqa barcha kommunikativ sifatlarning poydevori vazifasini bajaradi. Shuning uchun ham nutqning to’g’riligi nutq madaniyatining birinchi bosqichi bo’lib, maktab ona tili ta’limining asosiy maqsadi ham o’quvchilarda aynan to’g’ri nutq to’zish ko’nikma va malakalarini shakllantirishga qaratilgan. To’g’rilik sifati nutq tarkibi va qurilishining amaldagi adabiy til me’yorlariga to’la mosligi asosida

yo`zaga keladi. Adabiy til me'yorlariga amal qilinmasdan to'zilgan nutq to'g'ri nutq bo'la olmaydi.

Kishilar o'rtasidagi mulokotni talab darajasida ta'minlay oladigan nutq to'g'ri bo'lishi bilan bir qatorda aniklik sifatiga ham ega bo'lishi shart. Agar nutq aniq bo'lmasa, so`zlovchi etkazdirmoqchi bo'lgan muayyan fikr tinglovchi tomonidan to'lasicha va aynan anglanishi mahol. U holda fikr chala yoki yanglish tushunilishi mumkinki, bu anik bo'lmagan nutqning kishilar o'rtasidagi tabiiy va normal muloqot uchun yaroqsizligini ko'rsatadi.

Qadimgi yunon donishmandi Aristotel o'zining "Ritorika" kitobida nutqning asosiy fazilati uning anikligida ekanligini aytib, "agar nutq aniq bulmasa, u o'z maqsadiga erisha olmaydi" deb ta'kidlaydi. Shu narsa ham haqikatki, nutqning maqsadi, ya'ni aytilmoqchi bo'lgan fikrning o'zi aniq va ravshan bo'lmasa, uni ifodalash uchun to'ziladigan nutq hech qachon aniq bulolmaydi. Nutqiy ifoda aniq bo'lishi uchun, avvalo, nutq to'zuvchining o'zi aytmoqchi bo'lgan fikrini tiniklashtirib olishi kerak. Ko'pincha tadqiqotchilar ulug' rus adibi L.N.Tolstoyning "So`zdagi noanikdiq shubhasiz, fikr noanikligining alomatidir" degan gapini iqtibos qiladilar. XVI asrda yashagan frantso`z faylasufi Mishel Montenning quyidagi gapida ham katta ma'no bor: "Men Suqrotning xulosalariga tayangan holda uylaymanki, ongida biror narsa haqida tirik va aniq tasavvur shakllangan odam bu tasavvurlarni har qanday tilda, tarabar shevasida (tushunib bo'lmaydigan) bo'lsa-da, ifodalay oladi." Albatta, narsa-hodisalar haqida ongda aniq tasavvurlarning shakllanishi uchun tafakkur kilish lozim bo'ladi. Narsahodisalarni tug'ri va anik; nomlay olmasliq tabiiyki, ularni yaxshi bilmaslik oqibatidir. Tafakkur qila olmaslik yoki tafakkur tanballigi aniq nutq to'zishga imkon bermaydi. Zotan, til va tafakko'rning dialektik birligi hakida ko'p89 gapirilgan, tilsiz tafakkur, tafakkursiz til yuq, bizning barcha bilimlarimiz til va tafayusurga ko'ra hosil bo'ladi, shakllanadi va rivojlanadi.

Real voqeliq tabiat va jamiyatdagi narsa-hodisalarning nutqda tug'ri va yakqol ifodalanishi aniq nutqning asosiy mohiyatidir. Shuning uchun ham aniklik kommunikativ sifati nutq va voqelik o'rtasidagi mutanosiblik zaminida belgilanadi. Bunda, asosan, nutqdagi asosiy birlik sanalmish so`zning tug'ri qo'llanishi nazarda tutiladi. Demaq nutqning anikligi so`zning tildagi ma'nosiga tamomila muvofiq tarzda qo'llanishi, so`zning voqelikdagi o'zi ifodalayotgan narsa-hodisa bilan qat'iy mosligi asosida yo`zaga keladigan kommunikativ sifatdir, Aniq nutq malakasining shakllanishida tavsiflanayotgan voqelikni bilish, tildagi so`z ma'nolari sistemasini yaxshi anglash, nutq mazmuniga e'tibor bilan qarash hal qiluvchi ahamiyatga molikdir.

Mantiqiylik nutqning tinglovchi tomonidan to'g'ri va to'liq anglanishi uchun zaruriy bo'lgan sifatlardan biridir. Mantiqiylikdan maxrum bo'lgan biron-bir nutq kishilar o'rtasidagi tayinli aloqani ta'minlay olmaydi. Nutqning mantiqiyligini tug'rilik va aniklik sifatlaridan ajralgan holda ham tasavvur etib bo'lmaydi, chunki tug'ri va aniq bo'lmagan nutq hech qachon mantiqiy bo'lishi mumkin emas. Zotan, tug'ri va aniq bo'lmagan nutqdan mantiqiylikni izlab topib bo'lmaydi. Adabiy til me'yorlariga zid tarzda to'zilgan va tegishli

birliklar noo’rin tanlangan nutqda mantiq begona bo’lishi tabiiy. nutq to’zuvchi nutqning mantiqiyligiga erishishi uchun til birliklarining sintagmatik (qo’shilish) imkoniyatlarini yaxshi bilishi lozim. Lekin buning o’zigina etarli emas. So`zlovchi (yozuvchi), eng avvalo, bayon etmoqchi bo’lgan fikrini, bildirmoqchi bo’lgan xabarini va u bilan bog’liq tafeilotlarni, ayni paytda mantiq konuniyatlarini etarli darajada tasavvur etmas ekan, u mantikdi nutq to’za olmaydi. Bu o’rinda nutq to’zuvchining tafakkur qobiliyati juda-juda muhimdir.

Ko’rinadiki, nutqning mantiqiy bo’lishida ham lisoniy, ham g’ayrilisoniy omil ishtirok etadi. Mantiqiylik nutqning maqsad nishoniga bexato yetishini, bu nishonni ortiqcha o’rinishlarsiz zabt etishini ta’min etadigan sifatlardandir. Mantiqiy nutq fikr tarkibini to’g’ri va aniq aks ettirishi bilan ta’sirchanlik kasb etadi, ayni paytda u tinglovchi idrokini zuriqtirmaydi. Har qanday mantiqiy fikr qanchalik murakkab bo’lmasin, nutq to’zuvchining mahoratli ko’magi bilan o’ziga loyiq va yarashikli, demakki, mantiqiy libosini kiya bilsa, tinglovchi shuuri uni osonlik bilan o’z bag’riga oladi.

Maktab ona tili ta’limida o’quvchilarda bog’li nutq malakalarini shakllantirishga, ijodiy va mustaqil matn to`zish kobiliyatini o’stirishga katta e’tibor beriladi. Bu malaka va qobiliyatlarning tarkib topishi va rivojlanishini mantiqiy nutq tushunchasisiz tasavvur ham etib bo’lmaydi. Mantiqiy nutq to’zish bog’li nutq to’zish, ijodiy matn yaratishning birlamchi asosidir. Buni, qaysi fandan dars berishidan qat’i nazar har bir o’qituvchi hamisha yodda tutmog’i lozim.

Mantiqiy nutq tuzish uchun so`zlovchi fikr predmetini atroflicha bilish, mantiqiy tafakkur qoidalaridan boxabar bo’lish kabi g’ayri insoniy talablar bilan bir qatorda til birliklarining leksik-semantik mohiyati, ularning sintagmatik xususiyatlari kabi lisoniy bilimlarni ham nazardan qochirmasligi kerak. Aytaylik so`zlarning jumla tarkibida mantiqiy-mazmuniy ziddiyatsiz birika olishi, mantiqqa uyg’un qo’llanishi uchun ularning leksik-semantik mohiyatini yetarli darajada bilish lozim.

Bir-biriga mantiqan tamoman zid, qarama-qarshi bo’lgan, shuning uchun o’zaro aloqalantirilishi mumkin bo`lmagan tushunchalarni ifodalovchi so`zlarni jumlada munosabatga kiritish natijasida mantiqiylik buzilishi, hatto kulgili holatlar yuzaga chiqishi ham ba’zan kuzatiladi. Masalan, "qiyalik" va "chuqurlik", "chuqurlik" va "balandlik" kabi tushunchalar bir-biriga zid yoki, kamida, biri ikkinchisiga nisbat tanlamaydigan tushunchalardir. Shuning uchun ham qiyalikning chuqurligi, chuqurlikning balandligi, chuqurlikning uzunligi kabi birikmalarda mantiq sog’lom emasligi aniq. Hech bo’lmaganda, chuqurlik degani "satxdan pastlik", balandlik esa "satxdan yuqorilik" ekanligi tasavvur etilsa, bu ikki so`zni qo’shish mantiq muvozanatini qanchalik buzishi va kulgiga sabab bo’lishini anglash qiyin emas. Bunday mazmuniy nosog’lom birikmalar qo’llangan ushbu parchada nutqning mantiqiyligi haqida gapirib bo’lmaydi:

O’zbekiston geologiya va mineral resurslar davlat qo’mitasi bergan axborotga ko’ra, meteoritning qulashi shu qadar kuchli bo’lgan-ki, uning natijasida elliptik shakldagi qiyalik paydo bo’lgan. Qiyalikning chuqurligi

taxminan 40 metrni, uzunligi 10 kilometrni, eni 7 kilometrni tashkil etadi. Yuzaning shimoli-g'arbida balandligi 60 metr va uzunligi 1 kilometr bo'lgan chuqurlik paydo bo'lgan ("Darakchi", 2006 yil 24 avgust).

Ba'zan uyushiq bo'laklarni qo'lashdagi mantiqiy-mazmuniy xatoliklar tufayli ham nutqning mantikiyligiga putur yetishi kuzatiladi. Bir xil harakat-holat, belgiga mantiqan ega bo'lishi mumkin bo'lmagan narsa-hodisalarni ifodalovchi so`zlar uyushiq bo'laklar tarzida qo'llanadi va narsa-hodisalarning biriga nisbatlanishi mumkin bo'lgan harakat-holat, belgi ularning barchasiga tegishli bo'lib qoladi.

Buning natijasida jumlada mantiq bo'ziladi. Masalan, ushbu jumlaga diktat qilaylik: Buldozer, "Zil" avtomashinamiz miltiqning o'qiday uchadi ("O'zbekiston ovozi", 2006 yil 20 iyun). Jumlada buldozer va "Zil" avtomashinamiz so`zlari bilan ifodalangan egalar uyushik holatda qo'llangan. Ular bildirgan narsalarning har ikkalasiga ham kesim vazifasidagi uchadi so`zi ifodalagan harakat nisbatlangan.

Holbuki, buldozer bu harakat (buning ustiga, miltikning o'qidayni) bajarishga mantiqan qodir emas, u "uchish" u yokda tursin, hatto tez yura olmaydi. Ayni shu o'rinda mantiq muvozanati bo'zilgan.

Nutq mantikiy bo'lishi uchun fikrning ifodalanishiga zaruriy bo'lgan so`zlarning barchasi jumlada ishtirok etishi lozim. Ixchamliq qisqaliq lundalikka keragidan ortiq intilib, ba'zi so`zlarning tushirib qoldirilishi nutqdagi mantiqiylik sifatining izdan chiqishiga olib keladi. Mana bir misol: Tarbiyachi: Bolajonlar, endi urgangan so`zla- ringizni bir chizib beringlar-chi? deb vazifa topshiradi. Bolalar qalam va daftarlarini olib, chiza boshlaydilar (S.Jo'raev, X.Qodirov)- Oddiy mantiqqa ko'ra, so`z chizilmaydi, balki yoziladi, rasm esa chiziladi. Mazkur jumlada ham rasm chizish haqidagi fikr aytilmoqchi. Aslida bu fikr ifodasi uchun o`rgangan so`zlaringiz ifodalagan narsalarning rasmini chizib bering tarzida jumla ko`rilishi kerak edi. Ehtimolki, nutq to'zuvchi ixchamlik maqsadi bilan bir necha so`zni tushirib qoldirib, o'z nazdida shaklan ixchamlikka erishsa erishgandir, lekin mantiqda jiddiy putur yetgan. Mantiqning mujmalligi, nodurustligi hisobiga yuzaga keladigan ixchamlik yoki lundalik nutqiy aloqa uchun aslo foydali emas, balki tamoman zararlidir.

Muayyan bir so`zning tushirib qoldirilishi ham nutqdagi mantiq muvozanatining yaxshigina bo'zilishiga olib kelishi mumkin. Gapda so`zlar tartibining tug'ri, tilning sintaktik tabiatiga uyg'un bo'lishi mantiqiy nutq to'zishda jiddiy ahamiyatga molikdir. So`z tartibidagi nuqson jumlada ifodalangan fikrning mantiqan yanglish yoki ikki yoklama anglanishiga sabab bo'ladi. Masalan: Loqaydlik tufayli ko'rsak ham indamaymiz ("Xurriyat", 2006 yil 24 may). Bu jumladagi so`z tartibidagi saktalik sabab fikr ikki xil tushunilishi mumkin, ya'ni "loqaydlik tufayli ko'rish" (bu, albatta, mantiqqa zid) va "loqaydlik tufayli indamaslik". Aslida ifodalanmoqchi bo'lgan fikr ularning ikkinchisi. Jumladagi so`z tartibi Ko'rsak ham loqaydlik tufayli indamaymiz tarzida to`zilsa, mantiq o'zining tug'ri ifodasini topadi.

Har qanday narsaga baho berilganda, avvalo, uning asilligi, boshqa keraksiz unsurlardan xoliligi, o'z mohiyatiga muvofiq toza tarkibga egaligi

kabi me’yorlardan kelib chiqiladi. Soflik sifati nutqning ana shunday baholash me’yorlaridan hisoblanadi. Aytish lozimki, nutqning bu kommunikativ sifati nutq bilan adabiy til va nutq bilan jamiyat munosabatida namoyon bo’ladi.

Shunga ko’ra nutqning sofligini nutqning adabiy til me’yorlariga va jamiyatdagi ma’naviyaxloq qoidalariga yot bo’lgan unsurlardan xoliligi bilan belgilanuvchi kommunikativ sifat tarzida ta’riflash mumkin. Aytish joizki, kishi nutqining sofligi uning ma’naviy-ma’rifiy, lisoniy-madaniy saviyasini namoyon etadigan ko’rsatkichlardan biridir.

Adabiy nutqning sofligiga putur etkazuvchi unsurlarning asosiylari sifatida Quyidagilarni alohida ajratib ko’rsatish maqsadga muvofiq: 1) shevaga xos so`z, ibora, grammatik shakllar, ypg’y va talaffo’z; 2) o’rinsiz qo’llangan chet so`z va so`z birikmalari (varvarizmlar); 3) jargon va argo- lar; 4) dag’al, haqorat so`z va iboralar (vulgarizmlar); 5) "ishlamaydigan" yoki parazit so`zlar; 6) idoraviy so`z va iboralar (kantselyarizmlar) va sh.k. Nutq to’zuvchi o’z nutqining sofligi haqida qayg’o’rar ekan, albatta, mazkur unsurlarni qo’llashdan tiyilishi lozim.

Ma’lumki, shevaga xos so`zlar adabiy tilning leksik me’yorlaridan tashqarida, shuning uchun ham uning nutqda ishlatilishi soflik sifatining bo’zilishiga olib keladi. Bu esa hatto nutqning tug’ri tushunilishiga ham xalaqit beradi. Masalan, Dasturxonga sumalak halisa, holvaytar va turli shifobaxsh ko’katlardan tayyorlangan somsalar tortiladi (S.Jo’raev, H.Qodirov) gapida Buxoro shevasiga xos bo’lgan halisa so`zining qo’llanishi nutqning sofligini bo’zgan, tabiiyki, bu so`zni boshqa sheva vakillari tushunmasligi ham mumkin. O’zbek adabiy tilida esa bu so`zning muqobili halimdir.Ayni paytda ta’kidlamoq joizki, badiiy adabiyot tili mutlaqo o’ziga xos nutq uslubi sifatida shevaga xos so`z va boshqa birliklarning muayyan maqsad bilan qo’llanishiga imkoniyat yaratadi. Sheva so`zlari va grammatik shakllari, ya’ni dialektizmlar badiiy nutqda aniq estetik vazifani ko’zda tutgan holda qo’llanadi. Ta’kidlash kerakki, dialek tizmlarning estetik qimmat kasb etishi ularning badiiy nutqdagi me’yori, qanday ishlatilishi va aynan qanday turlarining tanlanishi bilan ham bog’likdir. Badiiy asar tilida ham dialektizmlarning me’yoridan ortik darajada bo’lishi asarning estetik qimmati va ta’sir kuchini pasaytira- di, asar tilining sofligiga, ravonligiga putur etkazadi.

Dialektizmlarni badiiy asar tiliga olib kirish o’ziga xos badiiy-poetik usuldir. Bu usul, albatta, dialektizmlar bilan adabiy til me’yorlarining munosabatiga asoslanadi, Ana shu munosabat asosida adabiy tilga oid so`zlar (va shakllar) bilan qarshilantirilgan dialektizmlar alohida estetik qimmat kasb etadi. Xususan, ular mahalliy koloritni kabarik tasvirlash, asar qahramonlarining nutqiy tavsifini berish uchun o’ziga xos imkoniyat yaratadi. Ayni paytda ular nutqiy ekspressiya, ifodalilik uchun ham xizmat qiladi.

Nutqning ta’sir quvvati, tegishli axborotni tinglovchiga tugal va qulay, "yukumli" tarzda etkazivda imkoniyati muhim kommunikativ sifatlardan bo’lmish boyligiga ham bog’liq. Boy nutq tinglovchining joniga tegmaydi, balki u bunday nutqni jon qulog’i bilan tinglaydi, Nutqning boy yoki kambag’alligi unda tilning bir-biridan farq kiladigan unsurlari (so`zlar, ma’nolar, intonatsiya, sintaktik to`zilmalar, iboralar va sh.k) dan qay darajada

foydalanilganlik bilan belgilanadi. Ayni bir til unsuri nutqda qanchalik kam takrorlangan bo'lsa, bu nutqning boylik darajasi shunchalik yuqori bo'ladi yoki, aksin- cha, muayyan til unso`rining takrori ko'p bo'lgan nutq kambag'al hisoblanadi va uning ta'siri ham shunga yarasha bo'ladi. Ulug' Alisher Navoiy aytganideq "Bir deganni ikki demak xush emas, So`z chu takror o'ldi, dilkash emas". Shuning uchun nutqning bu sifati rang-baranglik tarzida ham talqin etiladi, ya'ni boylik tegishli fikr ifodasi uchun qo'llangan til birliklarining xilmaxilligi, rang-barangligi bilan ulchanishiga urg'u beriladi. Qadimgi yunon faylasufi Galikarnaslik Dionisiy (eramizdan oldingi I asr) "So`zlarning ko'shilishi haqida" nomli asarida nutqning rang-barangligi (boyligi) sifatining zaruriyati to'g'risida shunday yozadi: "Umuman barcha yokimli narsalarday hatto har qanday go'zallik ham tinimsiz takrorlansa, jonga tegadi; xilma-xil, rang-barang o'zgarishlarda esa bu go'zallik mangu yangi bo'lib qolaveradi," Boy nutq to`zish uchun ifodalarning bir xilligidan qochish, ayni bir tushuncha yoki fikrga farqli-farqli "libos"lar tanlash va kiydirish lozim. Buning uchun esa nutq to`zuvchida til vositalarining boy va faol zahirasi mavjud bo'lishi kerak. Boshqacha qilib aytganda, notiq etarli darajadagi so`zlar, ularning ma'nolari, so`z birikmasi va gap modella ri, jumlaning intonatsiya va melodika turlari zahiralariga sohib bo'lmog'i talab etiladi. Bu zahira qancha boy bo'lsa,notiq o'z nutqining maqsadiga muvofiq tarzda undan maqbul birliklarni tanlash, xilma-xil ifodalarni ishga solish imkoniyatiga shunchalik ko'proq ega bo'ladi. Leksiq semantiq grammatiq intonatsion jihatdan rang-baranglik nutqning boyligini yo`zaga keltiradi.

Agar nutq o'zida barcha kommunikativ sifatlarni mujassam etsayu har jihatdan juyali, ya'ni o'z o'rnida bo'lmasa, u maqsad manziliga borib etmaydi. Juyalilik yuq joyda nutqning boyliq aniqliq ifodalilik kabi muhim sifatlarining mohiyati yuqoladi.

Sharqning buyuk pandnomachisi Kaykovusning shunday ug'iti bor: "...Tilingni yaxshi xunar bila o'rgatg'il va muloyim so`zdin boshqa narsani odat qilmag'il. Nedinkim, tilga har nechuk so`zni urgatsang, shuni aytur, so`zni o'z joyida ishlattil so`z agar yaxshi bo'lsa ammo noo'rin ishlatilsa. garchand u har nechuk yaxshi so`z bulsa ham yomon nobop eshitilur (ta'kid bizniki. - N.M.). Shuning uchun bexuda so`zlamagilki, foydasizdur. Bunday befoyda so`z ziyon keltirur va har so`zki undan xunar isi kelmasa, bunday so`zni gapirmaslik lozim. Hakimlar debdurlar: "So`z bir nash'adur, undan humor paydo bulur".

Xalqimiz donoligining bebaho yombilari, o'ktam o'zbek so`zining ko`rki bo'lmish maqol va matallarda ham ayni fikr bot-bot ta'kiddangan. Ularning ayrimlariga quloq tutaylik: "So`zga tushmagan so`zni aytma, Sozga tushmagan — g'azalni"; "Juyali so`z juyasin topar, Juyasiz so`z iyasin (egasin) topar"; "Juyaga tuya ham chukadi"; "O'rinli so`zga tuya cho'kadi, O'rinsiz so`zga hamma so'kadi". Notiq nutq tuzar ekan, "tuyaning cho'kishi va hech kimning uni so'kmasligi" uchun nutqining juyasini, o'rnini aniq tasavvur qilishi shart. Masalan, kimningdir og'ir kasalligi yoki vafoti haqidagi fikrni ifodalash uchun to'ziladigan nutqda ortiqcha chiroyliliq jimjimadorliq kutarinkiliq tantanavorlik bo'lmasligi lozim, aks xrlda nutq juyali hisoblanmaydi.

Nutqning juyaliligi, aytish kerakki, nutqiy muloqotda jiddiy ahamiyatga ega. Bu sifat ("umestnost rechi") rus tilshunosi B.N.Golovin tomonidan juda yaxshi belgilangan.

Bu tavsifni ham hisobga olgan holda nutqning ayni sifatini shunday ta’riflash mumkin: juyalilik til vositalarini shunday tanlash, ularni shunday alokalantirish va bir-biri bilan bog’lashki, buning natijasida nutq konkret mulokotning maqsadi va sharoitlariga tamomila javob beradigan tarzda tarkib topadi. Ayni ta’rifdan kelib chiqqsa, juyali nutq ifodalanmoqchi bo’lgan axborotning mavzusi, uning mantiqiy va hissiy mazmuni, tinglovchi yoki o’quvchilar tarkibining yosh, ijtimoiy, madaniy-ma’rifiy va boshqa xususiyatlari, yozma yoki og’zaki nutqning xabar berish, tarbiyaviy, estetik va shu kabi vazifalariga tula mos kelishi asosida yo`zaga keladi.

Qadimgi yunon faylasufi Galikarnaslik Dionisiy nutqning juyaliligi haqida gapirar ekan, muayyan bir mazmun uchun tanlangan ayrim so`zlar va ularning ko’shilishi o’rinli, boshqalari esa o’rinsiz bo’lishini ta’kidlaydi va borliqning o’zi bunga misol ekanligini aytib, shunday yozadi: "...Axir, biz jahlimiz chiqqanda va xursand bo’lgan imizda, noliganimizda va qurqqanimizda, boshimizga baxtsizligu musibat tushganida va qaygusiz, sokin xayollarga chumganimizda aynan bir xil so`z va so`z kutilishlaridan foydalanmaymiz-ku." Albatta, har qanday tilda fikrni ayni holatlarga uyg’un, ya’ni juyali ifodalash uchun etarli lisoniy vositalar mavjud.

Nutq uslublari haqida gap ketganda, ularning har biri uchun xoslangan til vositalari borligi hamisha ta’kidlanadi. Masalan, bir uslubga xoslangan so`z, ibora, sintaktik qurilma yoki shu kabi birlikning boshqasiga o’tkazilishi nojoiz, o’rinsiz hisoblanadi. Bunday holatlarni uslubiy juyalilikning bo’zilishi tarzida baholash mumkin.

Bu o’rinda aytish kerakki, juyalilik sifatini o’rganishda nutqning yozma va og’zaki shakllarini farqlash lozim, chunki bu nutq shakllarida juyalilik o’ziga xos tarzda namoyon bo’ladi. Ma’lumki, yozma va og’zaki nutqning voqe bo’lish sharoitlari bir xil emas, shunga ko’ra bu ikki nutq shakliningo’ziga xoslangan birliklari, grammatik shakllari, sintaktik qoliplari bor. Bu holatni hisobga olmaslik natijasida ham nutqning juyaliligiga putur etishi mumkin.

Yozma nutqda ko’p qo’llanadigan, demakki, uyga xoslangan yuqorida ko’rsatib o’tilganideq yuqorida aytib o’tilganideq yukorida kurganimizdek; quyida kurib o’tamiz, Quyidagi guruhlarga bo’linadi, mazmuni Quyidagicha shaklidagi bir qancha sintaktik qurilmalar mavjud. Albatga, ular faqat yozma nutqda juyali, lekin bu iboralar og’zaki nutq tarkibiga kirarkan, nutqning juyaliligi tamoman bo`ziladi. Oddiy mantiq bilan qaralsa, yozma nutq qog’oz (yoki boshqa material) ga bitilgan bo’ladi, sath, makon nuqtai nazaridan moddiylik kasb etadi. Sath, makondagina "yuqori" va "kuyi" tushunchalari ma’noga ega. Ammo og’zaki nutqning moddiyligi makonga emas, balki zamonga, vaqta ko’radir, ya’ni og’zaki nutq talaffo’z paytidagina mavjud. Shunday ekan, zamonga nisbatan "yuqori" va "kuyi" tushunchalari ma’noga ega emas. Zamon "oldin, avval, ilgari" va "keyin, sung" kabi tushunchalarni o’z ichiga oladi. Ko’rinadiki, yozma nutqdagi, masalan, Yukorida

ta’kidlanganideq mustaqillikni istamaydigan xalq yuq tarzidagi juyalilik sifatini mujassamlashtirgan jumla og’zaki nutqda Avval (ilgari, oldin) ta’kidlanganideq mustaqillikni istamaydigan xalq yuq shaklida berilsa, nutqning juyaliligi joyida bo’ladi.

2. Suhbatga kelish va yaxshi ta’assurot qoldirish yo‘llari, imo-ishoralar mazmuni

Biznesmenlar o’z faoliyati davrida hamkasblari, biznes mahsuloti yoki xizmati iste’molchilari, o’z qo’lostidagilar va rahbarlar bilan muloqotga tushishga majburdirlar. Muloqotlar reja asosida va to’satdan tashkil qilinishi hamda stol atrofida suhbat yoki majlis shaklida olib borilishi mumkin.

Amalda biznes korxona xodimlarining rahbar bilan uchrashuvi majlis shaklida o’tkaziladi qolgan barcha uchrashuvlar suhbat shaklida tashkil qilinadi.

Suhbat ikki tomon o’rtasida bo’ladigan muloqot bo’lib, unda har tomondan bir yoki bir necha kishi qatnashishi mumkin. Suhbat davrida bir–birlariga nisbatan yuzma–yuz o’tirishadi. Suhbatning muvaffaqiyatli o’tishi birinchi navbatda ikki tomon ishtirokchilarining ham amaldagi etiket qoidalariga qat’iy rioya qilishlariga hamda suhbatdoshlarning suhbat mavzusi bo’yicha tayyorgarlik darajasiga bog’liq bo’ladi.

Ushbu bobda bo’lajak biznesmenlar diqqati suhbatni tashkil qilish va olib borish uslublariga emas, balki suhbatlar davrida rioya qilinishi kerak bo’lgan amaldagi etiket qoidalariga e’tibor beriladi. Shu boisdan ham bob materiallarini yaxshi o’zlashtirish uchun har bir kishi (talaba, kitobxon) o’zini suhbatni tashkil qiluvchilar, va suhbat ishtirokchilari o’rnida his etishi kerak.

Xalq ichida “o’z vaqtida bo’lishlik” yoki “so’zining ustidan chiqishlik” – “qirollar xushmuomalaligi va monopoliya huquqi” degan eskidan qolgan gap bor. Bu eng qadimiy iboralardan bo’lib, uning kelib chiqishi chet ellik mehmon va elchilarni kutib olish qoidalarining kelib chiqishi bilan bog’liq. Qirollar o’zlarining tarbiyasi va xushmuomalaligi bilan ajralib turishi va mehmonlarni qat’iy belgilangan vaqtda kutib olishi kerak bo’lgan, chunki belgilangan vaqtdan salgina kechikish ham diplomatik missiyaga va uni yuborgan mamlakatga hurmatsizlik deb hisoblangan. Shu boisdan ham qirollar tomonidan chet ellik mehmon va elchilarni qabul qilish bo’yicha qator qoidalar ishlab chiqilgan bo’lib, ular ichida eng asosiylari chet ellik mehmon va elchilarni kechikmasdan, qat’iy belgilangan vaqtda, qabul qilish va qabulni xushmuomalalik bilan olib borish hisoblangan.

Yuqorida keltirilgan ibora bugungi kunda ham ba’zi bir xizmat sohalari (diplomatiya, vazirlik xodimlari faoliyati, biznes sohasi) uchun o’z ahamiyatini yo’qotgani yo’q, aksincha biznes faoliyati bilan shug’ullanadigan shaxslarga nisbatan vaqtning o’tishi bilan uning ahamiyati yanada oshib boradi.

O’z vaqtida bo’lishlik yoki o’z so’zining ustidan chiqishlik biznesmenlarga nisbatan uchrashuvlarga shu jumladan suhbat va yig’ilishlarga kechikmasdan o’z vaqtida nafis tashqi ko’rinishda kelishni, bergan vadalarini belgilangan vaqtda to’la bajarishni hamda kim bilan qayerda va qanday vaziyatlarda munosabatga tushishidan qat’iy nazar xushmuomalalik bilan muloqot qilish kerakligini bildiradi. Uning sababi shundan iboratki, agar siz suhbat va uchrashuvlarga kechikib kelsangiz, kutayotganlar sizga hech qanday tanbeh berishmasada, bergan va’dangizning ustidan o’z vaqtida chiqmasangiz yoki suhbatdoshlar bilan qo’polroq gapiradigan bo’lsangiz, siz to’g’ringizda, o’z so’zining ustidan chiqmaydigan, ishonchsiz va boshqalarni hurmat qilmaydigan biznesmen to’g’risida fikr shakllanadi.

O’tkazish vaqti avvaldan aniq bo’lgan suhbat va uchrashuvlarga amaldagi etiket qoidalariga ko’ra kechikmasdan 4 – 5 min oldin kelish kerak bo’ladi. Kelganda ham uchrashuv yoki suhbatgacha o’zining tashqi qiyofasini yana bir marta qayta nazardan o’tkazishlari shart. Agar lozim bo’lsa, galstuklarini to’g’rilash, maxsus joyda sochlarini tarash, kostyum tugmalarini o’tkazish kerak bo’ladi.

Uchrashuv yoki suhbat xonasiga dadil qadamlar tashlab kirish, yuzida tabassum bilan salomlashish va qo’lini qattiq siqib ko’rishish tavsiya qilinadi, chunki bunday hatti–harakatlar odamning o’ziga ishonchliligidan va suhbatning yoki uchrashuvning ijobiy o’tishidan darak beradi. Bu esa biznesmenlar, ayniqsa yosh biznesmenlar uchun, yoki birinchi yoki bo’lajak hamkorlar bilan uchrashishda juda ham katta ahamiyatga ega. Buning sababi shundaki, bo’lajak hamkor yoki suhbatdosh to’g’risida birinchi fikr kirib kelishda kiyimiga va qiyinishiga, qadam tashlashiga, sochlarining sarishtaligiga va yuzidagi tabassumiga qarab birinchi 15 sekund davomida shakllanadi. Shu sababli ham madaniyatli va o’zini faqat ijobiy tomondan ko’rsatmoqchi bo’lgan biznesmen qayerda, kim bilan qaysi vaziyatda uchrashishlaridan qat’iy nazar, yuqorida ko’rsatilgan amaldagi xalqaro etiket qoidalariga qat’iy rioya qilishlari lozim. Amaldagi etiket qoidalariga ko’ra bironta sabablar bo’yicha uchrashuv yoki suhbatga kechikib kelish yoki umuman kelaolmaslik zaruriyati tug’ilganda, albatta, ularning tashkilotchilarini habardor qilish kerak. Bundan tashqari qancha vaqtga kechikishini ham aytish lozim. Kechikib kelganda ham o’tirganlardan kechirim so’rab, kechikish sababini tushuntirish lozim.

Suhbat davrida o’zini tutish va hatti–harakat qilish qoidalari. Amaldagi etiket qoidalari odamlarning bir–birlari bilan muloqotga tushishida va salomlashishida qator talablarga rioya qilishni taqazo etadi. Ular suhbat va salomlashish davrida o’zini tutish qoidalari deb ataladi. Bu qoidalar suhbat

davrida suhbatdoshning yuziga qarab gaplashish usullarini, suhbatdosh fikrini tinglash va o’tirish hamda imo–ishoralarni o’z ichiga oladi.

Suhbatlashish davrida suhbatdoshning yuziga qarab gapirish bu oddiy bir harakat emas, katta bir san’at hisoblanadi, chunki ba’zi bir qarashlar suhbatdoshni o’ta noqulay holatga tushirib qo’ysa, ba’zi qarashlar esa suhbatdoshni muloqotning ijobiy kechishiga moyil qiladi. Halqaro tajribada suhbatdosh yuziga qarashning uch xil turi shakllangan:

- bir guruh suhbatdoshlar bilan muloqotga tushishda ular yuzlariga qarash (kasbiy qarash);
- kundalik munosabatlarda bir–birlarining yuziga qarash (oddiy qarash);
- jiddiy yoki juda yaqin qarash (tiqilib qarash).

Bir–birlarining yuziga qarab suhbatlashish suhbatdoshning sizni diqqat va o’z fikrini bayon qilishda salmoqli so’zlarni gapirish uchun dalda beradi. Suhbatdoshning yuziga qarashda etiket qoidalari bir nuqtaga qarab qolishni yoki boshidan oyog’igacha qarashni tavsiya qilmaydi, chunki suhbatlashish davrida noqulay vaziyat paydo bo’libgina qolmasdan suhbatdoshga salbiy ruhiy ta’sir ko’rsatadi. Bunday qarashlar suhbatdoshning etiket qoidalarini bilmasligiga yoki kamsitish maqsadida qilgan harakati natijasida sodir bo’ladi. Madaniyatli biznesmen bunday qarash uchun hyech qachon harakat qilmaydi.

Amaldagi etiket qoidalari suhbatdosh yuzining faqat bir nuqtasiga tiqilib qolmasdan butun yuzi bo’yicha ko’z yugurtirishni tavsiya qiladi. Bundan tashqari suhbatdoshning iyagidan pastga qaramaslik kerak. Shuning uchun ham ayol biznesmenlar iyagidan pastga qarashga majbur qiladigan yoqasi o’ta ochiq ko’ynaklarni kiyib, rangi va o’lchami bo’yicha suhbatdoshning diqqatini o’ta tortadigan taqinchoqlarni, erkaklar esa rangdor va gulli galstuklarni taqib ishga va suhbatga kelmasliklari kerak.

Bir guruh suhbatdoshlarning yuziga birdaniga qarash usuli majlislar va yig’ilishlar o’tkazishda hamda prizentasiya qilishda katta samara beradi. Bunday vaziyatlarda etiket qoidalari avval o’tirgan kishilarning ko’zlariga qarashni, keyin esa ularning peshonasiga qarab gapirishni taqozo qiladi. Qarashning bu usulida hamma o’tirganlarda suhbatdosh aynan shu kishiga qarab gapirayotganlik fikri paydo bo’ladi va natijada hammaning fikri gapirayotgan kishiga tomon jalb qilinadi. Bu esa doklad qilayotgan kishiga butun auditoriyani nazorat qilishga imkon beradi.

Kundalik uchrashuvlarda suhbatdoshning avval ko’ziga qarash va keyin uning butun yuzi bo’yicha ko’z yugurtirib turish (ko’zidan peshonasiga, peshonasidan burniga, burnidan lablariga, lablaridan qo’loqlariga qarash) tavsiya qilinadi. Kundalik uchrashuvlarda ham suhbatdoshning yuziga tiqilib qarash taqiqlanadi. Qarash nazokatli va suhbatdoshga ozor yetkazmaydigan bo’lishi kerak. Bu qarashlarning universal usuli bo’lib, har qanday vaziyatda

ham undan foydalanishga harakat qilish kerak. Bu usul ikki biznesmenning bir–birlari bilan qarama–qarshi o'tirib suhbatlashishida samarali hisoblanadi.

Jiddiy, ya'ni o'ta yaqin tiqilib qarash usulida iyagidan pastga qarashga ruxsat berilmaydi. Endi siz tuflingizga yoki galstugingizga diqqat bilan qarab turgan kishini ko'z oldingizga bir keltiring-chi, sizda qanday fikr sodir bo'ladi: "nima uchun u mening tuflimga yoki galstugimga bunday tiqilib qarayapti?" degan fikr paydo bo'ladi va o'zingizni birdaniga noqulay sezib boshlaysiz. Shu sababli ham biznesmenlar faoliyatida qarashlarning bu usulidan foydalanish mumkin emas. Ushbu usuldan og'a-inilarning va bir–birlariga o'ta yaqin kishilarning uzoq vaqt o'tgandan keyin uchrashuvlarida foydalaniladi.

Biznesmenlar uchrashuvlarida har bir suhbatdosh egallab turgan lavozimiga va yoshiga qarab o'tirg'iziladi. Suhbat davrida stol atrofida o'tirishda ham qator etiket talablariga rioya qilinish kerak: birinchidan, stulning suyanchig'iga suyanib tik o'tirishni, ikkinchidan, oyoqlarini tik va yelka kengligida ushlab turishni, uchinchidan, butun suhbat davrida ikkala qo'lning ham tizza ustida bo'lishini talab qiladi. Agar siz uchun qo'lni tizza ustida ushlab turish qiyinroq bo'lsa, uni stol ustida ushlab turish ham mumkin. Lekin amaldagi etiket qoidalariga ko'ra stolga tirsagi bilan suyanib o'tirish qat'iy man qilinadi. Qo'llarni stolga qo'yib o'tirganda ham qalam, ruchka yoki ko'zoynak bilan o'ynab, ularni yoki stolni chertib, taqillatib o'tirish, marjon yoki sumka bog'isini o'ynash, barmoqqa soch tolasini o'rash, suhbatdoshga teginish, uning yelkasiga yoki tizzasiga qo'lini qo'yish, yelkasiga qoqish, yengi yoki pidjak tugmalarini ushlab, ko'rib o'tirish ham tavsiya qilinmaydi. Stolda yoni bilan o'tirish suhbatdoshga nisbatan o'ta hurmatsizlik belgisi hisoblanadi.

Agar suhbatdoshning gaplari sizning fikringizga umuman to'g'ri kelmasada etiket qoidalari uning gaplarini luqma tashlamasdan va bo'lmasdan oxirigacha eshitishni va aksincha sizning fikringiz bilan uyg'unlik joyini topishni talab qiladi. Suhbatdosh gapini tamom qilgandan keyin siz suhbat mavzusiga nisbatan shoshmasdan va dalillar asosida xushmuomalalik bilan o'zingizning fikringizni bildirishingiz mumkin. O'z fikrini bildirishdan oldin suhbat tashkilotchisidan ruxsat va boshqa ishtirokchilardan kechirim so'rash lozim. Etiket qoidalariga rioya qilmasdan suhbatdosh gapirayotganda ha deb luqma tashlayverish, savollar beraverish va qo'li hamda gavdasi bilan imo–ishoralar qilaverish – bu tajanglik, madaniyatsizlik va hurmat qilmaslik belgisi hisoblanadi. Bundan tashqari suhbatdoshning gapirayotganida qo'li va butun gavdasi bilan nojo'ya harakatlar qilish nafaqat tarbiyasizlikni, asabning tajangligini ham bildiradi.

Bundan oldin ta'kidlanganidek, suhbat davrida sigaret chekish va saqich chaynash ham mumkin emas.

Suhbat davrida, qo’li, panjalari va ko’zlari bilan hech qanday harakat qilmaslik kerak. Har bir so’zsiz harakat va imo–ishora mazmunga ega bo’lib, suhbatdoshlar tomonidan osongina anglab tushunib olinadi (jadval).

Yana shunga e’tibor berish kerakki, suhbat tamom bo’lgandan keyin suhbatdoshlarga rahmat aytmasdan va xayirlashmasdan chiqib ketish ham mumkin emas, chunki bunday harakat etiket qoidalariga zid keladi. Agar juda ham shoshilayotgan bo’lsangiz, boshqalardan kechirim so’rab, xayrlashib chiqib ketish mumkin. Lekin etiket qoidalariga ko’ra boshqa korxonalardan kelgan suhbatdoshlarni binodan chiqish eshigigacha, agar bino ko’p qavatli bo’lsa, liftgacha bir–birlariga yaxshi tilaklar tilib kuzatib qo’yishlari lozim. Bu yerda yevropacha va sharqona etiket talablari bir–birlariga to’liq mos keladi.

Imo–ishoralar mazmuni

	Imo–ishoralar holati	Mazmuni
1.	Qo’l kaftining ochiq holda yuqoriga qaratib ushlab turilishi	Samiymiylik, ochiq ko’n-gillilik
2.	Kostyum pidjagining tugmalari chiqarilgan (yoki yechib qo’yilgan) pidjak	Ochiq ko’ngillilik, do’stona kayfiyat
3.	Qullari yashirilgan (cho’ntakka, orqa tomoniga)	O’zining aybini sezishi yoki vaziyatning juda ham jiddiy qabul qilinishi
4.	Qo’llarini ko’kragida qovushitirib ushlab o’tirish	Himoya yoki mudofaa qilish
5.	Mushtlari siqilgan, barmoqlari bilan biron narsani shunday ushlab turadiki, hatto bug’inlari oqarib qolgan)	Himoya yoki mudofaa qilish
6.	Qo’llarining panjalari erkin holda	Osoyishtalik, tinchlik
7.	Stulning chekkasida engashib o’tiradi, boshini ozgina qiyalatib qo’liga suyanib o’tiradi	Qiziqib qolganlik
8.	Boshi ozgina chakkaga qiyshaygan	Diqqat bilan eshitish
9.	Iyagini qo’lining kaftiga, ko’rsatkich barmog’iga suyab o’tiradi, qolgan panjalari esa iyagidan pastida	Tanqidiy baholash
10.	Iyagini qoshib qo’yish (ko’pincha ko’zi qisilib turadi)	Qaror qabul qilish
11.	Butun kafti bilan iyagini ushlab turish	Qaror qabul qilish
12.	Ko’zoynagini sekinlik bilan olish va oynagini diqqat bilan surtish	Vaqtni yutish, qat’iy qarshilik ko’rsatishga tayyorlanish
13.	U yoqdan bu yoqqa yurib turadi	Mashaqqatli qaror qabul qilish

14.	Ikki ko’z o’rtasidagi masafani chimchilab turadi	Zo’r berib o’ylash
15.	Eshitishda og’zini qo’li bilan yopib turadi	Shubha qilish, gapirayot-ganga ishonmaslik
16.	Og’zini qo’li bilan yopib gapiradi	Aldayotganlik
17.	Sizga qaramaslikka harakat qiladi	Yashirish, o’zining pozi-siyasini yashirish
18.	Sizdan boshqa tomonga qarab turadi	Shubhalanish
19.	Gapirayotganda ozgina o’zining burniga yoki ko’z qovog’iga teginish (odatda bosh barmoq bilan)	Aldayotganlik
20.	Tinglovchi qo’li bilan burniga, ko’z qovog’iga yoki qulog’iga teginadi	Gapirayotgan kishiga ishonmaslik
21.	Kabinet egasi stoli ustidagi qog’ozlarni yig’ishtirib boshlaydi	Suhbatning tamom bo’lganligini bildiradi
22.	Oyoqlari yoki gavdasi chiqish tomonga qarab turadi	Ketish hohishi
23.	Katta panjasidan tashqari qo’li cho’ntagida	Ustunlik, o’ziga ishonish
24.	Gapirayotganda siqilgan mushtlari bilan imo–ishora qiladi	O’zining qat’iyligini namoyish qilish, po’pisa qilish
25.	Kostyum pidjagining hamma tugmalari o’tkazilgan	Rasmiylik, masofani sezmoq
26.	Stulda otga mingandek chappa qarab o’tiradi	Agressiv holat
27.	Ko’z qorachiqlari kengaygan	Qiziqish yoki hayajonlanish
28.	Ko’z qorachiqlari toraygan	Yashirayotganlik, o’zining pozisiyasini yashirish

Psixologiya fanida muloqot kishilar faoliyatining o‘ziga xos turi sifatida ta’riflanadi. Masalan, psixolog B.G. Ananevning tadqiqotida in-songa kishi mehnat, bilish va muloqot kabi uchta asosiy faoliyat turlari-ning subyekti sifatida qaraladi. Muloqot tuzilmasida, asosan, kognitiv (bilish), affektiv (emotsional) va xatti-harakat komponentlarini farqlana-di. Kognitiv komponent so‘z (belgi) vositalari yordamida ma’lumotlar almashinishini, affektiv komponenti emotsional darajada ma’lumotlar almashinishini nazarda tutadi. Xatti-harakat komponent muloqotda ishtirok etgan sheriklarning o‘zaro boshqarish xatti-harakati va faoliyati nuqtayi nazaridan muloqotni ta’riflaydi.

Muloqotlarning ajratib ko‘rsatilgan jihatlarining ta’riflari quyidagicha. **Biznes etikasi va ma’naviyatining kommunikativ tomonlari.** Kommunikatsiya deganda kishilar o‘rtasida ma’lumotlar almashinish jarayoni tushuniladi. Shuni tushunish zarurki, bu yerda biz bir tilda gapiruvchi, faol subyekt sifatida ishtirok etuvchi va muloqot paytida bir-biriga ta’sir etuvchi

ikki individning munosabatiga duch kelamiz. Bunday holat ikki moslama o‘rtasida ma’lumot almashinish jarayonida sodir bo‘lmaydi. L.S. Vigotskining fikriga ko‘ra, fikr hech qachon so‘zning to‘g‘ridan-o‘g‘ri ma’nosiga teng bo‘lmagan 1. Shuning uchun muloqotda ishtirok etuvchilarning nafaqat leksik va sintaktik tizimlari bir xil bo‘lishi, balki muloqot jarayonini ham bir xil tushunish talab qilinadi. Bu esa, ma’lum faoliyatning umumiy tizimiga kommuni-katsiyani kiritish holatida amalga oshishi mumkin.

Bundan tashqari, kishi kommunikatsiyasi jarayonida o‘ziga xos bo‘lgan kommunikatsion to‘siqlar paydo bo‘lishi mumkin. Bu to‘siqlar ijtimoiy psixologik xususiyatga ega. Bir tomondan, bu to‘siqlar ijtimoiy, siyosiy, diniy, kasbiy farqlar bilan o‘zaro bog‘langan bo‘lib, bir tushunchani har xil talqin qilishga olib keladi. Ikkinchi tomondan, mu-loqotga kiruvchilarning individual, psixologik xususiyatlari, ya’ni uyat-chanlik, tortinchoqlik kabi yashirin harakteri, muloqotga tez kirisha ol-masligi, shuningdek, o‘zaro nizo, bir-birini ko‘rolmaslik kabi to‘siqlar bunga sabab bo‘lishi mumkin.

Kommunikatordan chiqadigan ma’lumot ikki xil, ya’ni undovchi va ta’kidlovchi bo‘ladi. Undovchi ma’lumot buyruq, maslahat, iltimos tarzida ifoda etiladi. U biror bir harakatni rag‘batlantirishga qaratilgan bo‘ladi. Undovning bir nechta turi mavjud, masalan, faollashtirish (beril-gan yo‘nalish bo‘yicha harakat qilishga undash), interdiksiya (istalma-gan faoliyat turlarini taqiqlash), muvozanatni buzish (sherikning ma’-lum bir harakat shakllarini buzish);

– **ta’kidlash** axborot - ma’lumot shaklida bo‘lib, harakatni bevosi-ta o‘zgartirishni nazarda tutmaydi. Ma’lumotning xususiyati har xil bo‘lishi mumkin. Bu yerda xolislik me’yori bayonning befarqligidan tortib, to undash unsurlarini ma’lumotga kiritishgacha bo‘lishi mumkin. Har qanday ma’lumotning uzatilishi maxsus belgilar tizimi asosida amalga oshishi mumkin. Kommunikativ jarayonda qo‘llaniladigan bir necha belgilar tizimi mavjud. Ular asosida kommunikativ jarayonni tasniflash mumkin. Ko‘plab bo‘linishda, verbal va noverbal kommuni-katsiya turlari ajratib ko‘rsatiladi.

Belgi tizimi sifatida verbal kommunikatsiya kishining nutqini qo‘l-laydi. Nutq yordamida ma’lumot kodlanadi va kodlar o‘qiladi. Kom-munikator gapirish jarayonida ma’lumotni kodlashtiradi, retsepient esa tinglash jarayonida bu kodlarni o‘qiydi.

Kommunikator ma’lumot maz-munini uni kodlashtirish jarayonidan oldin biladi. Chunki u dastlab ma’-lum maqsadga qaratilgan bo‘ladi, keyin esa belgilar tizimiga kiritilib, ifoda etiladi.

Tinglovchi uchun qabul qilinayotgan ma’lumotning ma’-nosi kodni yechish bilan ma’lum bo‘ladi. Keyingi holatda o‘zaro fao-liyat shart-sharoitining ahamiyati aniq namoyon bo‘lmoqda. Uning ang-lanishi kodlarni echish jarayoniga kiritilgan bo‘lib, ma’lumotning maz-munini ochish bunday shart-sharoitdan tashqarida kechishi mumkin emas.

Nutq bir vaqtning o‘zida ma’lumot manbayi va suhbatdoshga ta’sir etuvchi kuch sifatida namoyon bo‘lada. Quyidagilar nutq tuzilmasiga kiradi:

1) so‘z va gaplarning ma’nosi. So‘zni aniq ishlatish, uning tushu-narliligi, gapning to‘g‘ri qurilishi, uning oson anglanishi, talaffuzning to‘g‘riligi, intonatsiyalarning ifodalanishi va mazmuni katta ahamiyatga ega bo‘ladi;

2) nutq tovushlari bilan bog‘liq holatlar: nutqning sur’ati (tez, o‘r-tacha, sekinlashgan), tovush balandligining modulyatsiyasi (asta-sekin, keskin), tovushning ohanggi (yuqori, past), marom (bir tekisda, uzuq-yuluq), tembr (qattiq, xirillagan, bo‘g‘iq), intonatsiya, nutqning diksiyasi;

3) ovozning ifodaviy sifati: muloqot vaqtida yuzaga keladigan o‘ziga xos bo‘lgan tovushlar; kulish, yig‘lash, shivirlash, uf tortish va boshqalar. Ajratish tovushlari: yo‘talish va b; nol tovushlar - pauzalar, shuningdek, nazalizatsiya tovushlari - “xm-xm”, “e-e-e” va boshqalar.

Aytilgan narsaning tinglovchi tomonidan aniq tushunilishi kom-munikativ, ya’ni “gapiruvchi “ va “tinglovchi”lar rollari bilan almash-ganda sodir bo‘ladi. Bunday holatda retsipient kommunikatorga aylanadi va o‘zining nutqi bilan qabul qilingan ma’lumotni qanday tushunganligi haqida ma’lumot beradi. Dialog va dialogik nutq o‘ziga xos bo‘lgan muloqot turi sifatida kommunikativ rollarning izchillik bilan almashinib kelishini nazarda tutadi.

Uning natijasida nutqiy ma’lumotning ma’nosi anglanadi, ya’ni ma’lumotning boyishi va rivojlanishi yuzaga keladi. Kommunikativ jarayon verbal turdan tashqari noverbal vositalar bilan ham amalga oshiriladi. Imo-ishoralar muloqot paytida juda katta ma’lu-motga ega bo‘ladi. Imo-ishoralar nutqdagiga o‘xshab, o‘zining ma’no-lariga ega. Imo-ishoralarni guruhlashda bir necha yondashuvlar mavjud. Birinchi yondashuvga muvofiq imo-ishoralarning muloqot vaqtidagi roliga qarab ifodali imo-ishoralar guruhi farqlanadi. Ular quyidagilarni tashkil qiladi:

Illyustrator imo-ishoralar – bu ma’lumot beruvchi imo-ishoralar: ko‘rsatkichlar (“ko‘rsatuvchi barmoq”), piktograflar, ya’ni tasvirning obrazli rasmlari (“mana bunday o‘lchamli va konfiguratsiyali”), kineto-graflar – tana harakatlari; imo-ishoralar – “bitlar”(rad etuvchi imo-isho-ralar); ideograflar, ya’ni qo‘lning tasavvur qilinayotgan narsalarning bir-biri bilan bog‘lanishini ifoda etuvchi o‘ziga xos harakatlari.

Regulyator imo-ishoralar – bu gapiruvchining nimagadir munosa-batini ifoda etuvchi imo-ishoralar. Ularga tabassum, bosh irg‘ash, nazar-ning yo‘nalishi, qo‘l bilan bajarilgan maqsadli harakatlarni kiritsa bo‘ladi.

Shartli belgili imo-ishoralar – bular muloqot paytida so‘z va gap-larni o‘rnini bosadigan harakatlar. Masalan, ko‘krak sathiga qo‘yilgan qo‘l “salom” ma’nosini ifoda etadi, qo‘llar balandga ko‘tarilganda xayr-lashish ma’nosiga ega bo‘ladi.

Adaptor imo–ishoralar. Bu kishining muloqotga kirishishga urini-shi bilan bog‘liq bo‘lgan, uning o‘ziga xos harakatlari:

- tegish, sherikniing elkasiga urib qo‘yish;
- qo‘l ostidagi narsalarni silash, sanab o‘tirish (qalam, tugma va b). Affektor imo-

ishoralar – tana, yuz mushaklari yordamida ma’lum emotsiyalarni ifodalovchi imo-ishoralar. Mikro imo-ishoralar ham mav-jud: ko‘z harakatlari, yuzlarning qizarishi, bir daqiqa ko‘zni yumib-ochish qismi, lablarni qimtish, uchishi b.

- ishonch bildiruvchi imo-ishoralar – bosh egib, go‘yo tazim qilish, barmoqlarni musht qilib yig‘ish;
- ishonchsizlik, asabiylik imo-ishoralari – kaftni ishqalash, bar-moqlar bilan stolga urib, taqillatish, o‘tirishdan oldin stul suyanchig‘ini ushlab ko‘rish va boshqalar;
- o‘z-o‘zini nazorat qilish bilan bog‘liq bo‘lgan imo-ishora – qo‘llar orqada turadi, bunday holatda bir qo‘l ikkinchi qo‘lni qisib tu-radi; kishi stulda o‘tirib, uning suyanchig‘ini qo‘li bilan mahkam ushlab oladi va boshqalar;
- kutish imo-ishoralari - kaftlarni bir-biriga ishqalash, terlab ketgan kaftlarni asta-sekin matoga artish;
- rad etish imo-ishoralari – bosh chayqash, qo‘l siltash, teskari o‘girilib olish, qovoq uyush va boshqalar;
- suhbatga moyillik ko‘rsatish imo-ishoralari – qo‘lni ko‘ksiga qo‘yib, tabbasum qilish, iltifot ko‘rsatish va boshqalar;
- ustuvorlik imo-ishoralari – o‘zini sipo tutish, dimog‘dorlik va boshqalar;
- nosamimiy imo-ishoralar – qo‘l bilan og‘izni yopish, ensasi qotib, istamaygina muomala qilish, hamsuhbatiga ishonsizlik bilan qarash va boshqalar. Ta’kidlash lozimki, optik-kinetik belgilar tizimini kommunikatsiya sharoitiga kiritish bir xil imo-ishoralar ishlatilganda bir xil ma’no bermaydi. Bu holat turli milliy madaniyatlarda kuzatiladi. Muloqotdagi kishilarning kayfiyati, o‘zini tutishi va boshqalar tadqiq etuvchi fan ijtimoiy psixologiyada proksemika deyiladi.

Muloqotda quyidagi oraliqlar farqlanadi:

1) intim hudud (15-45 sm) - bu zonaga kirish uchun o‘ziga yaqin yaxshi tanishlarga ruxsat beriladi; bunday muloqotga past ovoz, ishonchlilik, taktik kontakt, qo‘l tegizish holatlari xos bo‘ladi. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, intim zonaning buzilishi organizmda ba’zi bir fiziologik o‘zgarishlarga olib keladi: yurakning tez-tez urishi, adre-nalin moddasining ortiqcha ishlab chiqarilishi, boshga ko‘proq qon quyulish va boshqalar. Vaqtidan oldin intim zonaga kirib borish suhbat-dosh tomonidan doimo uning daxlsizligiga tahdid deb tushuniladi;

2) shaxsiy yoki xususiy hudud (45-120 sm). Bunday holatda muloqotda ishtirok etgan sherik va hamkasablar o‘rtasida faqat ko‘z kontakti o‘rnatiladi;

3) ijtimoiy hudud (120-400 sm). Bu holat, odatda, kabinetlarda, bir-birini tanimagan kishilar o‘rtasida namoyon bo‘ladi;

4) ommaviy hudud (400 sm dan uzoqroq masofa). Bunday holat ko‘p kishilar bilan muloqot qilish paytida, masalan, mitinglar o‘tkazish-da yuzaga keladi va boshqalar.

Umuman olganda, barcha noverbal unsurlar kommunikativ jarayon-da katta yordamchi (ba’zida mustaqil) rol o‘ynaydi. Ular verbal kommu-nikatsiya

tizimi bilan birgalikda kishilarning hamkorlik faoliyatini tashkillashtirishga kerak bo‘ladigan ma’lumotlar bilan ta’minlaydi.

Noverbal munosabat qilish qoidalari. Noverbal munosabat degaanda, inson mimikasi va jestlari (imo-ishorasi), umuan so‘zsiz aloqa etish tshuniladi. Ruxshunoslarning ta’kidlashicha bunday munosabat qilish katta samara beruvchi aloka etish vositasi xisoblanar ekan. CHunki, inson 70% dan kup informatsiyalarni kurish orkali kabul etar ekan. SHuning uchun ham, bizning birinchi taassurotimiz bu bizdagi noverbal faktorlar, ya’ni yuzimiz kurinishi, kadam tashlashi (poxodkasi), nigoximiz, uzimizni tutishimiz, qiyinish stilimiz va boshkalar kiradi.

Albatta noverbal haraktlar so‘z bo‘la olmaydi, lekin unga qo‘shimcha-yordamchi bo‘lishi mumkin. SHuning uchun xizmat ko‘rsatish sohasi biznesmenlarida ularni anglash muhim hisoblanadi.

N o v e rbal munosabat faktorlarini bilish, uni o‘zaro munosabatda qo‘llash maqsadida quyida biz ularning eng ko‘p tarqalgan «so‘zlarini» keltiramiz.

Insonlarni emotsional ko‘rinishini eng avvalo uning lablarining holati bildiradi. Umuman yuzdagi tabassum uning do‘stlik yoki uni tasdiqlashni bildiradi. Bunda ayollarning tabassumi erkaklarnikiga nisbatan xaqiqiyrok hisoblanadi.

Ular quyidagicha izohlanadi:

-ko‘p jilmayish – ma’qullikga bo‘lgan talab;

-qiyshik jilmayish- jaxli chiqishini nazorat etish belgisi;

-qoshlarini ko‘tarib jilmayish – buysunishga tayyorgarlik;

-qoshlarini tushirib jilmayish- o‘zini yuqori kuyishi;

-pastki kovokini kutarmay jilmayish –nosamimiyatsizlik;

-kzzlarini jimirlatib jilmayish- taxdit;

- ko‘zlarini katta ochib jilmayish – xayron kolish, qoyil bo‘lish.

Insonning yuz holatining ko‘rinishi ham, uning emotsial harakterini ifodalaydi. Quyida ko‘p tarqalgan tipik yuz ko‘rinishi nimani bildirishini keltiramiz:

-quvonish – lablarning burilishi va ularning burchaklari orqaga qarab cho‘zilishi, ko‘zlarining atrofida kichik ajinlarning bo‘lishi bilan;

-kiziqish- qoshlar birmuncha ko‘tarilgan, kovoqlar esa ozgina kengaygan yoki qisqargan;

- baxtli- lablarning tashqi burchaklari ko‘tarilgan va odatda orqaga olingan, ko‘zlar tinch;

-xayron bo‘lish – qoshning ko‘tarilishi bilan peshonada ajinning bo‘lishi, ko‘zlar birmuncha kattalashadi, ochilayotgan og‘iz aylana shaklida bo‘ladi;

- nafratlanish- qoshlar tushirilgan, burun ajinlashgan, pastki lab ko‘tarilib, yuqori labi bilan qo‘shilgan, ko‘zlar xuddi qiyshayganday ,umuman inson ezilgan ;

-mensimaslik- qoshlar ko‘tarilgan, yuz cho‘zilgan, bosh shunday ko‘tarilganki ,u xuddi yuqoridan pastga qaraganday;

- qurquv- qoshlar ozroq kutarilgan, lekin to‘g‘ri formada, peshonada gorizontal ajinlarning bo‘lishi, ko‘zlar kattalashgan, pastki qovoq kuchlangan, yuqorigisi ko‘tarilgan, og‘iz ochilgan bo‘lishi mumkin;

-g‘azab- lablar muskullari ichkariga qarab siljigan, ko‘zlar tahditlantiruvchi, burun qanotchalari ko‘tarilgan, lablar yo maxkam yopilgan yo orqaga qarab tortilgan, ko‘p holatda yuzlar qizaradi;

- uyat – bosh egilgan, yuz burilgan, nigox chetlashgan, ko‘zlar pastga qaragan yoki uyok buyoqga chopadi, uzilishli nafas olish, yuz juda qizarib ketgan holatda bo‘ladi;

- motam- qoshlar birlashgan, ko‘zlar xiralashgan, lablarning tashqi burchaklari bir muncha tushirilgan,

Ushbu yuz ko‘rinishining holatlarini bilish tadbirkorlarga munosbatda hamkorning xolatini ko‘rishi yoki tushunishiga va shunga qarab munosabatda bo‘lishiga yordam beradi. Xuddi shuningdeq korxona xodimlarini o‘rgatishga qo‘llaniladi.

Yuz tuzilishi bilan bir qatorda, insonning nigohi xolati ham uning ichki emotsional holatidan darak beradi. Chunki, insonning ko‘zlari uning ichki kechinmalaridan xabar beradi. Shuning uchun, ko‘p hollarda uni boshqalardan yoshirish uchun turli ko‘zoynaklardan foydalaniladi. Inson o‘zining imo ishorasi (jesti) , mimikasini nazorat eta olsada, nigohining holatini nazoratini qilolmaydi. Quyida uning ayrim ko‘p uchraydigan holatlarini ko‘rib chiqamiz:

- nigohning yo‘kligi- xayolning mujassamlanishi;

-nigohni atrof muhitga yoki potolokka qaratilishi- so‘zlashuvdagi qiziqishning yo‘kolishi, partnyorning uzundan uzun monologi;

-ko‘zga qarab intiluvchan nigoh (ko‘z korachig‘ining torayishi) – dushmanlik belgisi;

-nigohning burilishi va tushirilishi – uyat, aldash;

- chetdan nigoh- ishonmaslik;

- nigohning goh olinishi yoki orqaga qaytarilishi ma’qullamasliq ishonmaslik.

Hamsuhbatga nigohning qisqa vaqtda tutilishi, ayniqsa so‘zlashuv oxirida yoki jozibali vaqtlardi, uning fikriga ishonganligini bildiradi. Inson hamsuhbati bilan so‘zlashayotganda unga quloq solishiga nisbattan kamrok unga karaydi. Gapirayotgan vaktda esa, fikrini tuplab olish uchun har vakt nigoxini boshka tomonga burib turadi. Lekin nigoxini butunlay bursa, unda uning suhbatdoshi bilan hamfikir emasligini, uning shuxbasi borligi yoki buni uylab kurishligi kerakligini bildiradi. Agar suhbatdosh, kup uz nigoxini chetga bursa, demak unga bu kizik emas, uning asabiylashganini, tezrok suhbatni tugashini xoxlayotganligini bildiradi.

Xizmat sohasida kupgina boshka tarmoqlardagidek imo ishora (jest)larning ham ahamiyati katta xisoblanadi. Insonning jesti uning ichki xolatining nimaga moslashayotganidan, statik xolatidan darak beradi. Xudi shunday gavdasining tutish xolati, uning xususiyatining qanchalik mustaxkamligini bildiradi.

Odamlar uzinig turish xolati va uning imo ishorasi (jestini) mimikasiga nisbatan kamroq nazorat qiladi. Odamning imo ishorasi uning ichki holatining tashqi koʻrinishini ifodalaydi.

Hozirgi vaqtda quyidagi imo ishoralar guruhini ajratishimiz mumkin. Agressivlikni ifodalovchi imo ishora:

-qoʻl barmoqlarining tutashishi (agar ular tizzada boʻlsa, bunday xolat bashkalar tomonidan agressiv xolat deb tushuniladi);

- mushtni siqish (ular qanchalik qattiq siqilsa, ichki uygʻonishning shunchalik katta ekanligini bildiradi. Agar musht orkasida yoki chuntagida boʻlsa, hamkorning shunchalik qat'iyatligini, harakatga tayyorligini bildiradi);

- «koʻrsatish barmogʻini hamkorga koʻrsatish- «Mana sen…», «Sen meni yaxshi tushundingmi…»;

- stulni «minib» olmoq;

Dadil imo ishoralar:

-barmoq uchlari bilan qoʻllarning tutashishi, qatlar bir biriga tegmaydi;

- tumshugʻi koʻtarilgan, qoʻllari orqaga olib tutashtirilgan;

Rozi emaslik:

- yonbosh nigox- ishonmaslik imo ishorasi;

- oʻtirgan yoki turgan hamkorning oyoqlari chiqishga yoʻnaltirilgan (hamkor ketishni xoxlayapti);

- burniga tegish yoki engil artib olish (soʻzining toʻgʻriligiga ishonmasliq yoki suhbat vaktida hamkorda kontr argumentningboʻlishi).

Dadilsizliq kuzatish imo ishorasi:

- yutalish (xavfsizlanishi yoki ishonchning yoʻqolishi);

- xushtak (badiiy boʻlmagan);

- kresloda ishqalanish (koʻp holda stress holati);

- gapirayotganda qoʻl ogʻiz oldida boʻlishi (oʻziga ishonmaslik).

Koʻngil qolishi yoki oʻylab qolish imo ishorasi:

- boshning orqa tomonini qashish;

- yoqani boʻshashtirish («yoqa xalaqit beriyapti»);

- oyoq bilan urish (erga yoki havoga).

Aytilganlarni baholash imo ishoralari:

- qoʻlning yuzda boʻlishi («Oʻylash» pozasi);

- bir barmoqni oʻz holiga qoʻyib oʻolganlarini jagʻ tagiga tutish (tanqidiy baxolash, xozirda hamkorga salbiy boʻlish);

- boshni egish (suhbatdoshga kizikish yoki egilgan boshni koʻtarish ham shuni bildiradi , Lekin boshni boshqa yoqqa burish suhbatdoshga qiziqish qolmaganini bildiradi);

- jagʻni qashlash (yangi kadamni oʻylashi);

- burun uchini barmoq uchlari bilan qashlash (gumonlanish);

- koʻzoynak bilan manipulyasiya (koʻzoynakni artish, olib ushlagichini tutish – shoshmayotganlikni bildiradi. Agar koʻzoynak echilib stolga qoʻyilsa unda suhbatning jiddiylashganligi yoki mavzuning qiziq emasligidan dalolat beradi).

Qandaydir harakatga tayyorgarlik koʻrish imo ishorasi:

- gavda oldinda, qoʻllar belda (oʻziga ishonch va harakatga tayyorligi);

- hamkorning stul labiga o‘tirishi (xoxlagan vaqtda turib ketishi, qulay fursatda esa ketib kolishiga tayyorgarlik. O‘zining harakati bilan hayajonini tinchlantirish yoki o‘ziga e’tibor qaratish);

O‘z o‘zini baholashga qaratilgan imo ishoralar:

- gavda oldinda (o‘ziga yuqori baxo bergan vaqtda);
- yelkasini qo‘yib yuborishi (o‘zini past baholashi);
- qo‘llarini orqaga olib, bir qo‘li bilan ikkinchisini bilagidan ushlab turishi (o‘ziga ishonmasligidan yoki o‘z harakatini to‘g‘riligidan).

Holatga nisbatan paydo bo‘lgan xarakterni ko‘rsatuvchi imo ishoralar:

- sog‘lom odamning biror narsaga suyanishi yoki ushlab egilishi (u turgan holatga tushunmasligi yoki holatga javobi yo‘qligi, chiqib ketaololmasligi. Suyanib turib o‘zini ancha dadil sezadi);
- odam turgan holda qo‘li bilan suyanadi (stulga yoki stolga ya’ni suhbatdoshining eshitishiga ishonmasligi, to‘liq kontaktning yo‘qligi);
- qo‘l ushlash usuli (qo‘li cho‘ntagida yoki gavdasi oldida chalkash (krest) shaklida tutishi– odamovilik ochiq odam qo‘llarini, kaftini suhbatdoshi ko‘rish maydonida ushlab turadi);
- kostyumi tugmalangan (odamovi kishilar bunga xojat bo‘lmasalar ham shunday yuradilar);

-kaftlarni birlashtirib turish (ichki xayajondagilar, yomonlikni xis etib turuvchilar).

Munosabatni murakkablashtiruvchi yoki tugatuvchi imo ishoralar:

- gavdada qo‘llarni chalkash holda tutish (yopiqlikni yoki charchoqlikni bildiradi. Bunday holat suhbatdoshni o‘zida chetlashtiradi erishilgan munosabatni buzadi. Qo‘ullarni chalkashlik darajasi ichki kuchlanishni ko‘rsatadi);

-qo‘l va oyoqlarni chalkash holda tutish (bu ximoya shakli bo‘lib komunakabellikni kamaytiradi).

Ayollarning harakati va imo ishorasiga xos bo‘lgan xususiyatlari:

- agar ayolga munosabat zerikarli va befarq bo‘lsa, unda oyoqlarini chalkash etib , qimirlatib turadi);
- agar ayol suhbat vaqtida sumkachasini olib, undan xoxlagan narsani olsa, demak suhbat mavzusi qiziq emas. U undan o‘zini ayirishga harakat qiladi).

Xizmat kursatish sohasi biznesmenlari chekuvchi bo‘lsa, ularning chekayotgan sigaretalarini ushlash xolatidan ularning imo imshorasini bilish mumkin:

- chekayotganda tutun yuqoriga qarab chikarilsa- pozitiv xususiyat, uziga ishonishini bildiradi;
- tutunni pastga qarab chikarilishi- ijobiy bulmagan xolat, ezilgan, munosabatni xoxlamaslik;
- tutunni burun teshigidan chikarish – ustunlikni bildiradi;
- doimiy kulni , xatto xali xosil bo‘lmaganda ham to‘kib turish-ichki ziddiyatning borligidan dalolat beradi;
- chala chekilgan sigaretni hamsuhbatning o‘chirishi – javobni qabul qilganligidan xabar beradi.

Insonlarning o‘zaro munosabatida ular orasidagi masofa ham etiket qoidalariga bo‘ysinadi. Ular orasidagi masofa munosabat maydonini xosil etadi. Bu maydon uzaro shaxsiy maydon yoki uzaro shaxsiy fazoni tashkil etadi va u 4 zonaga: intim, shaxsiy, ijtimoiy va rasmiyga bulinadi.

Intimli zona (60 sm gacha) barcha zonalar ichida asosiylaridan xisoblanib, uni odamlar o‘zining shaxsiy masofasidek ximoyalaydi. Bu zonaga fakat yaqin emotsional kontakda bo‘lganlar (bolalar, ota onalar, eru xotinlar, yakin dustlar va x.k.) kiradi. Bu zonaning ichida yana bir zonasi borki, uning radiusi taxminan 15 sm tashkil etib, uning ichiga fizikaviy kontakt orqali kirish mumkin. Bu zona yuqori intim zona xisoblanadi.

SHaxsiy zonaning kattaligi 60 sm dan 2 m bulishi mumkin. Bu masofa odamlarni rasmiy qabulda, do‘stlik kechalarida va boshqalarda bo‘lishi mumkin.

Ijtimoiy zona (yoki tadbirkorlik 2-4 m) bulib , asosan bir birlarini yaxshi bilmagan notanish kishilar orasida bo‘ladi.

Rasmiy (jamoaviy yoki ommaviy 4 m dan va undan katta)-zona katta guruhdagi odamlar bilan o‘zaro munosabatda bo‘lishda rioya etiladi.

Ko‘p davlatlarda bu fazo kattaligi boshqalardan farq qilishi ham mumkin.

Masalan, ruslarda amerikaliklarga nisbatan yaqinroq bo‘lishi, ya’ni ijtimoiy zona ruslarda amerikaliklarga nisbattan kichik bo‘lib , ularning shaxsiy masofalari bilan bir xilda bo‘lishi mumkin. O‘zbeklarda esa, erkaklar orasidagi masofa yoki ayollar orasidagi masofa yaqin bo‘lsa erkak va ayol orasidagi masofa uzoq bo‘ladi. Umuman olganda kanday millat bo‘lmasin ularga odatiy bo‘lgan o‘zaro munosabat masofasi buzilsa, bu ularning suvereniteti buzilganday qabul etishadi, Shuning uchun ham kim bilan munosabatda bo‘lishdan oldin bu masofalarni bilish lozim bo‘ladi. Bu masofalar turli xalqlarda quyidagicha bulishi mumkin:

- yaqin masofa- arablar, uzbeklar, janubiy amerika xalqlari, fransuzlar, greklar, afroamerkaliklar, ispanlar, shimoliy amerikaliklar, italyanlar kiradi;

-o‘rta masofada- inglizlar, skandinaviyaliklar, shveysarlar, nemislar va avstriyslar;

- katta masofada- SHimoliy Amerika oq tanli xalki, avstraliyaliklar, yangi zellandiyaliklar kiradi.

3. Xizmat yuzasidan xatlar yozish va elektron vositalar orqali aloqa qilish.

Elektron yozishmalarda etiket qoidalari. Xozirgi vaqtda, global aloqa tarmog‘i hisoblangan Internet tarmog‘ining keng tarqalgani bilan, uning hamma sohalari kabi xizmat sohasida ham ahamiyati katta bo‘lib bormoqda. Xuddi shuningdek unda ham tez orada o‘zining aloqa qilish yoki bu tarmoqdan foydalanish qoidalari tashkil topdi va «Setiket» degan nom oldi.

Setiket, bu tarmoq etiketi hisoblanib, u o‘z ichiga aniq belgilangan ham klientlar ham kompaniya korxonalari uchun bir xilda rioya qilishlari kerak bulgan uzaro munosabat koidalarini oladi. Setiket inglizcha Netiquette bulib Net tarmoq bo‘lsa , Etiquette – etiket so‘zi bo‘lib, umuman kompyuter tarmog‘ida odob –axloq qoidalarini bildiradi, Bunday qoidaning bulishi,

boshqalar xayotini murakkablashtirmaslikga mo`ljallangan. Xudi shuningdek bu qoidalarning bo‘lishining muhimligi shundaki, undagi ishtirokchilarni (kompaniyalar bilan mijozlar) orasida aniq bo‘linishning yo‘qligi hisoblanadi.

Ma’lumki Internet tarmog‘ida katta kommersiya tarmog‘i mavjud, Bularga davlat dasturlari va qo‘llovchilar personal kitoblari (betlari) bilan chegaralangan katta virtual shaharlar kiradi. Hozirda elektron tarmog‘i real xayot analogi hisoblanadi va shuning uchun biznes-setiket qoidalari kommersiya strukturasi va mijozlar orasidagi yaxshi adekvat munosabatlarni o‘rnatish va uni ushlab turishga yordam berib turish qoidalarini bajaradi.

Setiket normalari tarmoqni qo‘llovchilarini munosabatdagi odobini bloglar, forum va chatlarda ,xuddi shuningdek elektron pochtalarda boshqarib boradi. Masalan, ishyuzasidan elektron xat yozishda kuyidagi strukturani bajarishi lozim bo‘ladi:

-korporativ stilda boshlash;

-salomlashish;

- mazmuni: mazmun, maksa dva aloka motivi;

-xayirlashish;

-kontaktlar;

-kompaniya saytiga murojat.

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

Ayrim hollarda ushbu standartlarga smayllar (ingl. Smileu – kulimsirash bo‘lsada ,u inson hissiyotini grafik ko‘rinishda tasvirlashni bildiradi). Ayrim vaqtda bu standartlar tarkibida smayllardan foydalanish normalari ham kiritiladi. Ishchi xatlarda nimalar taqiqlanganlarini ko‘rsatadi. Bunday sistemaninig kompaniyalarda bo‘lishi, albatta kompaniya imijini klientlar va ishbilarmonlar ko‘zida ko‘taradi.

Elektron yozishmalardan foydalanish uchun, eng avvalo qo‘llovchi bu to‘g‘risidagi umumiy bilimlarga ega bulishi lozim. Elektron yozishmalar to‘g‘risida shunday fikir tug‘ilganki, ya’ni bundagi yozishmalarda yozishmaninig xatoliklari va mantikiga uncha e’tibor berilmaydi deb, lekin bu noto‘g‘ri. CHunki bunda ham xat muallifi o‘ta javobgarlik bilan yondoshishi kerak.

Elektron yozishmalarda hoshiya ko‘rsatilmasa ham, uning joyini oraliq bo‘shliqlar qo`yilishi kerak. Bunda ham, yangi so‘zlar bosh harf bilan boshlanib, oxiri nuqta bilan tugatilishi lozim.

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

Agar elektron xatlar yumshoq rasmiy bo‘lmagan harakterda-stilda yozilgan bo‘lsa, unda kompaniya standartlarida smaylardan foydalanish samarali hisoblanadi.

Xozirgi elektron xatlarda qo‘llaniladigan smaylarni 1982 yili Skott Falmon birinchi bo‘lib taklif etgan. Ularning ayrimlarini keltiramiz:

:-) tabassum;
:-))) kulgi;
:-D quvonch;
:- I uylab qolmoq neytralitet;
:-(g‘amgin;
:-/ qoniqmaslik yoki vazifa yuklash;
:-0 hayratlanish.

Xuddi shuningdek elektron yozishmalarda ko‘pgina tarmoq abbreviaturalari bo‘ladiki, ular bir butun jumlalarni o‘rnini oladi. Ularning ayrimlarini 1-jadvalda keltiramiz.

Jadval-1

Тармоқ аббревиатуралари	
аббревиатуралар	маъноси
AFAIK (as far as knov)	Менга маълум бўлишича
ASAP (as soon as possible)	Иложи борича тезроқ
CU или CUL или CU8R (see you see you latter)	Хозирча, кўришгунча
IMNO (in my humble opinion)	Менинг камтарин фикримча
TIA (thanks in advance)	Катта рахмат
10X (thanks)	рахмат

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

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

Elektron pochtadan katta matnlarni yuborish uchun foydalanmaslik kerak. Buning uchun ftp –serverlardan yoki maxsus veb-saytlardan foydalanish kerak. Agar katta matnli xatni (200-500 kilobaytdan ko‘p) pochta orqali yubormokchi bo‘lsangiz, unda oldindan qabul qiluvchini ogohlantirishingiz keraq chunki u

o‘zining elektron yashigidan ayrimlarini bo‘shatib qabul uchun joy tayyorlaydi yoki kompaniyaning xatlar hajmiga qo‘yilgan chetlashishlari bo‘lishi mumkin.

Elektron xatlar yuborilganda, setiket qoidasiga asosan olganlik to‘g‘risida xabar berishni so‘ramaslik keraq qilganda ham, iltifot bilan teksti juda oz miqdorda bo‘lishi kerak. Uni yuborilishi qabul qiluvchiga ishonmaslikni bildiradi, Xabar olish shart bo‘lgan taqdirda, elektron xatning oxirida iltimos tarzida so‘rash mumkin. Masalan: xatni olganligingiz to‘g‘risida hoxlagan sizga qulay bo‘lgan tarzda menga ma’lum qilishingizni iltimos qilaman- deb xatning oxirida ko‘rsatiladi.

Elektron xatlarning hammasiga albatta javob berish kerak.

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

Agar sizning elektron xatingizga 7 kun ichida javob bo‘lmasa, unda xatingizni oluvchi siz bilan aloqa qilishni hohlamayapti. Agar 2-3 kun ichida olib bo‘lmasa, siz albatta yana bir bor aloqa qilib sababini aniqlashtirishingiz lozim bo‘ladi. Javob xati yozishda iloji boricha olgan xatingizdan sitata keltirib hamkorga yana bir bor eslatish lozim bo‘ladi. Lekin hamma matnni keltirish kerak emas.

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

4. Xizmat yuzasidan yoziladigan rasmy qo`yiladigan talablar.

Aziz talabalar, biznes shunday faoliyatki, u bilan ko‘p masalalar bevosita uchrashuvlarda ziyofat stoli atrofida hal qilinsa, ba’zilari esa, ayniqsa hamkorlar o‘rtasida aloqa o‘rnatilgandan keyin, xatlar va telefon orqali hal qilinadi.

Bundan tashqari, yuzma–yuz uchrashuvlarni tashkil qilishda ham xat va telefonning ahamiyati o‘ta katta. Xat yozishda ham, telefonda gaplashishda ham xalqaro va jamiyatda qo‘llaniladigan etiket qoidalariga rioya qilinishi lozim.

Ushbu bandda xizmat xatlarini yozishga quyiladigan asosiy etiket talablari ko‘rib chiqiladi.

Biznesmenlar o‘zlarining faoliyatlari davrida har xil mazmunlarda hamkorlarga, yuqori tashkilotlarga va boshqa yuridik va jismoniy shaxslarga turli xil xatlarni yozishlari mumkin, masalan, murojaat xatlari, olingan xat–xabarlarga beriladigan javob xatlari, taklifnomalar, shikoyatnomalar, rezyume va tavsiyanomalar kabi xatlar.

YOziladigan xatlarning turlaridan va mazmunidan qat’iy nazar, ularda xatni o‘qiydigan kishiga ko‘rsatilayotgan hurmat xat matni yozilgan qog‘ozdan

va konvertdan boshlab, unda yozilgan matn mazmunidan va uni qog‘ozda joylashtirish tartibidan, adresatga murojaat qilish shaklidan yaqqol ko‘rinib va sezilib turilishi kerak.

Xizmat yuzasidan yoziladigan rasmiy xatlarga qo‘yiladigan etik talablar xatlar yozish bo‘yicha amaldagi standartlarga asos qilib olingan. Ularga ko‘ra xatlar yuridik shaxsning emblemasi tasvirlangan, uning to‘liq nomi, pochta va telegraf manzillari, telefoni, faksi, elektron adresi va bank rekvizitlari to‘liq ko‘rsatilgan blankada yozilish lozim. Blanka qog‘ozlari juda ham yuqori sifatli, toza, oq va yaxshi kesilgan bo‘lishi kerak. Blanka qog‘oziga qo‘yiladigan bunday talablar xatni olib o‘qiydigan shaxsga ko‘rsatilayotgan hurmat belgisini bildiribgina qolmasdan, xat yozgan shaxs to‘g‘risida ma’lumotlar olish va kelajakda u bilan hamkorlik aloqalarini mustahkamlash va javob xatlarini yozish uchun ham asos bo‘lib xizmat qiladi. Muhim ahamiyatga ega bo‘lgan xatlar buklanmasdan sifatli qog‘ozlardan tayyorlangan katta konvertlarga solinib, yuboriladi. Katta konvert faqat xatning muhimligini bildiribgina qolmasdan, adresatga bo‘lgan katta izzat–hurmatini ham bildiradi.

Etik talablar adresatga murojaat qilishda ham, gaplarni tuzishda ham, matnni blankada joylashtirishda ham va xatni yozib tugallashda ham o‘z ifodasini topishi shart. Xat yuborilayotgan yuridik tashkilot rahbarining yoki jismoniy shaxsning familiyasi blanka qog‘ozining o‘ng tomonidan korxona yoki shaxs rekviziti pastida ko‘rsatiladi. Keyin esa blankaning o‘rtasida yoki chap tomonidan boshlab, xushmuomalali mazmunda adresatga murojaatnoma yoziladi, masalan, “Hurmatli Davron Ergashevich”. Murojaat so‘zlaridan keyin undov belgisi qo‘yilib, xat matni abzatsdan katta harf bilan boshlanadi.

Xatni yozishda blankaning chap tomonidan 2,5 sm, o‘ng tomonidan esa 1 sm dan kam bo‘lmagan masofa qoldirilishi shart, chunki yuborgan xatlar adresatda hisobga olingandan keyin papkaga solinib saqlanadi. Papkaga tikilgan xatning matni bemalol ko‘rinib turilishi kerak. Bu ham adresatga bo‘lgan hurmatni bildiradi.

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

Xat matnlarini tuzishga qo‘yiladigan eng asosiy talablardan biri – xat faqat adabiy tilda, u qaysi tilda bo‘lishidan qat’iy nazar, grammatik va orfografik xatolarsiz, shevalardan va jargon so‘zlardan foydalanmasdan, yozilishi kerak. Aks holda sizning bilimdonligingiz va madaniyatingiz to‘g‘risida, ayniqsa bo‘lajak hamkorlarda, salbiy fikrlar tug‘ilishi mumkin.

Ko‘rsatilgandan tashqari xizmat yuzasidan yoziladigan xatlarda ishlatiladigan so‘zlar ravon, fikrlarni aniq ifodalaydigan, ya’ni har xil ma’nolar bermaydigan bo‘lishi kerak. Tuzilgan gaplar qisqa bo‘lishi lozim, chunki murakkab gaplarni boshidan oxirigacha o‘qib etguncha, ularning boshlanishida berilgan ma’lumotlar esdan chiqib ketishi mumkin. YAna bir narsa doimo esda bo‘lish kerakki, xatlarda maxsus va murakkab atamalarni ishlatmaslikka harakat qilish keraq chunki ularning mohiyatini hamma ham bir xil mazmunda va to‘liq tushunavermaydi. SHuning uchun ham xizmat yuzasidan yoziladigan

xatlarda hamma uchun tushunarli bo‘lgan atama va so‘zlardan foydalanish lozim.

YUqorida xizmat yuzasidan yoziladigan xatlarga qo‘yiladigan talablar bo‘yicha shuni ta’kidlash mumkinki, xizmat xatlari matni xushmuomalali va hurmat tarzida yozilishi, uni o‘qiydigan kishilarning kayfiyatini buzmasligi, yozgan va o‘qiydigan kishilar uchun tushunarli bo‘lishi va mamnuniyat bilan o‘qilishi kerak.

Xizmat yuzasidan, ayniqsa hamkorlarga, yoziladigan xatlar hamkorlik qilganligi va uning davom etilishi to‘g‘risida minnatdorchilik bildirish bilan tugallanishi lozim. Yana bir narsa esdan chiqmaslik kerakki, xatni yozgan kishining imzosi va ismi–sharifi oxirgi gapning pastida o‘ng tomonda ko‘rsatiladi va hurmat belgisini ifodalaydigan so‘zlar bilan tamom qilinadi, masalan, “Hurmat bilan Petr Xasanovich”. Esingizda bo‘lsinki, boshqa yuridik va jismoniy shaxslardan sizga kelgan rasmiy xatlarning barchasi ro‘yxatdan o‘tkazilishi, zarur bo‘lsa, unga tegishli rezolyusiya qo‘yilishi va xatlar papkalarga tiqilib, saqlanishi kerak. Amaldagi qoidalar bo‘yicha rezolyusiya kelgan xat matnining ustida emas, boshqa qog‘ozda yozilishi keraq chunki kelgan xat ustida yozish xatni yozgan shaxsga nisbatan hurmatsizlikni bildiradi.

Barcha kelgan so‘rov xatlarga korxonada qabul qilingan tartib va muddatda javob berilishi shart. Amaldagi qoidalarga ko‘ra javob berish muddati 3 kundan oshmasligi kerak. Bundan faqat so‘rovi mukammal ko‘rilib va o‘rganib chiqishni talab qiladigan xatlar istisno. Bari bir shu 3 kun muddat ichida so‘rovga qachon javob berilishi ko‘rsatilib, javob xati yozilishi kerak.

5. Telefonda gaplashish qoidalari

Telefon hamkor, hamkasblar va boshqalar bilan gaplashish vositalari turlarining eng asosiysi hisoblanadi. Oxirgi yillarda respublikada chaqqon (mobil) telefon tarmoqlarining keskin rivojlanishi va vaqt bo‘yicha to‘lov miqdorlarining yildan–yilga arzonlashib borishi biznes masalalarini qisqa muddatda hal qilishda ayniqsa chaqqon telefonlarining aloqa vositasi sifatida ahamiyati yanada oshib boradi.

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

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

Bundan tashqari telefon orqali suhbatlashishga qo`yiladigan eng asosiy etik talablardan biri – bu siz telefon qilmoqchi bo‘lgan hamkoringiz yoki hamkasbingizning vaqtini, ish rejasini buzmaslikni va sizning gaplaringizga qanday reaksiya qilishi mumkinligini hisobga olish lozim, chunki biznesmenlarning ishi juda ham ko‘p, vaqti esa tanqis bo‘ladi. SHuning uchun ham to‘satdan qilinayotgan telefon jamlangan fikrlarning bo‘linib ketishiga, ish

rejasining buzilishiga, boshqa ishlar uchun vaqt tanqisligiga olib kelishi mumkin. Shu boisdan ham siz ko‘ng‘iroq qilgan masalangiz bo‘yicha rad yoki qo‘pol javobini olishingiz ham mumkin, chunki hamma biznesmenlar ham madaniyatli emas.

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

Etik qoidalari qo‘ng‘iroq qilgan kishidan birinchi bo‘lib salomlashishni, nima sababdan qo‘ng‘iroq qilayotganligini aytishni va ushbu masala bo‘yicha telefonda gaplashish yoki shaxsan uchrashish uchun qachon vaqti bo‘lishi mumkinligini, suhbat qancha vaqtni olishini va gapining oxirida vaqtini olganligi uchun kechirim so‘rashni talab qiladi.

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

Ma’lumki, telefon orqali gaplashishda masalaning hal bo‘lishi ko‘p vaziyatlarga bog‘liq bo‘ladi, chunki telefonda gaplashish qandaydir ma’lumotlarni berish va olish bilan bog‘liq.

SHu sababli ham avvaldan notanish tashkilot va kishilarga qo‘ng‘iroq qilishda salomlashgandan keyin qo‘ng‘iroq qilgan kishi o‘zining ismi–sharifini, lavozimini aytishi lozim. Bundan tashqari ma’lumotlar boshqa kishilarga tushmasligi uchun ma’lumot berishdan oldin sizni qiziqtirayotgan masalani kim hal qilishi mumkinligini so‘rash kerak chunki faqat yordam beraoladigan kishiga to‘liq ma’lumot berish mumkin. Agar boshqa tashkilotdan sizga qo‘ng‘iroq qilishgan bo‘lsa, siz ham uning masalasini kim yechishi mumkinligini aytishga harakat qiling!

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

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

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

Amaldagi etiket qoidalariga ko‘ra sizga boshqa kishilar qo‘ng‘iroq qilganda u gapirayotgan gaplarga qiziqish bilan qarashni, agar ularning qo‘ng‘iroqlari jamlangan fikrlaringizni va rejalashtirilgan ish tartibingizni

buzgan bo‘lsalar ham suhbatdoshlarga xayrhohlik bilan qarashni va shirinsuxon so‘zlar
bilan gaplashishni talab qiladi. Telefonda gaplashish jarayonida ham qator etiket qoidalariga rioya qilinishi kerak: birinchidan, telefon orqali baland ovoz bilan gapirilmaydi, agar eshitish yomon bo‘lsa, suhbatdoshga eshitilmayapti, qattiqrok gapiring, qayta telefon qiling deyish mumkin emas, chunki bunday gaplaringiz yoningizda o‘tirganlarga yoqmasligi mumkin; ikkinchidan, kim birinchi bo‘lib qo‘ng‘iroq qilgan bo‘lsa, gapni birinchi bo‘lib tamom qilish u kishining huquqi, chunki siz boshlagan gaplarni suhbatdoshingizga “tamom qiling” deb aytishingiz etiket qoidalariga zid bo‘ladi; uchinchidan, siz bilan boshqa kishi gaplashayotganda telefon uzilib qolsa, qayta telefon qilishni kutish keraq kim birinchi bo‘lib qo‘ng‘iroq qilgan bo‘lsa, u qayta telefon qilishi kerak.

CHet mamlakatlik hamkorlarga va tanishlarga qo‘ng‘iroq qilishda ham ma’lum bir etiket qoidalariga rioya qilinadi. CHet mamlakatlar korxonalarida xodimlar doimo telefon oldida bo‘lishadi va darrov javob berishadi. SHuning uchun u taraf
telefonining ikki marta jiringlashigacha kutish kerak. Agar shu vaqtning ichida javob berilmasa, siz qo‘ng‘iroq qilgan kishi o‘z joyida yo‘q yoki o‘ta band. CHet ellik tanishlarning uylariga qo‘ng‘iroq qilishda u tomonda telefonning besh marta jiringlashigacha kutish lozim; chunki sizning tanishingiz boshqa xonada bo‘lishi va telefonni kelib olguncha ancha vaqt ketishi mumkin.

Yuqorida ta’kidlanganideq telefonda gaplashish ma’lumotlar berish – olish bilan bog‘liq. Shuning uchun ham maxsus bloknotda kim bilan, qaysi sanada va nima to‘g‘risida gaplashganligi hamda nima to‘g‘risida kelishilganligi yozilib borilsa, biznesmen uchun juda ham yaxshi bo‘ladi.

Nazorat uchun savollar:

1. Madaniy nutqning asosiy kommunikativ sifatlari deganda nimani tushunasiz?
2. Suhbatga kelish va yaxshi ta’assurot qoldirish yo‘llari, imo-ishoralar mazmunini tushuntiring.
3. Xizmat yuzasidan xatlar yozishda qanday talablar qo`yilgan?
4. Telefonda gaplashishning o‘ziga xos qanday qoidalari mavjud?

10-Mavzu. Mehmonxona xodimlari faoliyatini boshqarishda nizolarni bartaraf etish

Reja:

1.Mehmonxonalarda nizo va uning kelib chiqish sabablari.
2. Nizo va nizolarning turlari: shaxslar o‘rtasidagi nizo, shaxs bilan guruh o‘rtasidagi nizolar, ochiq va yopiq nizolar, ob’ektiv va sub’ektiv nizolar, konstruktiv va destruktiv nizolar.
3. Nizolarning rivojlanish bosqichlari.
4. Nizolarni samarali boshqarish usullarining tahlili

Tayanch so‘z va iboralar: *Ijtimoiy guruh guruh rasmiy guruh norasmiy guruh jamoaning shakllanish bossichlari, guruh samaradorligi, mehnat nizolari, ixtiloflar, stresslar.*

1.Mehmonxonalarda nizo va uning kelib chiqish sabablari.

Mehnat iizolari — ish beruvchi va xodim o‘rtasida mehnat tug‘risidagi qonunlar va boshsa me’yoriy hujjatlarni, mehnat shartnomasida nazarda tutilgan mehnat shartlarini qo‘llanish yuzasidan kslib chiksam kelishmovchiliklardir. Bunday hollarda nizoning xodim manfaatini ifoda etuvchi tarafi bulib xodimlarning vakillik organi ishtirok etishi mumkin.

Yakka mehnat nizolari:

Mehnat nizolari komissiyalari;

Tuman (shahar) sudlari tomonidan ko‘rib chiqiladi. Personalni boshqarishda mehnat nizolari va ularni boshqarish katta ahamiyatga egadir. Ijtimoiy barqarorlik bozor munosabatlari uchun eng muhim shartdir. Ijtimoiy manfaatlarni mehnat nizolarisiz, ularning eng keskin holda namoyon bo‘ladigan ixtilof (konflikt)siz amalga oshirish, birinchi navbatda. mavjud ziddiyatlarning xususiyati va chuqurligiga bog‘liqdir.

Insonlariing qarashlaridagi tafovutlar, u yoki bu voqeani idrok etish hamda ularga baho berishda ular fikr-mulohazalarining bir-birlarinikiga mos kelmasligi ko‘pincha nizoli yoki ixtilofli vaziyatlarga olib keladi. Agar vujudga kelgan vaziyat uzaro munosabat katnashchilaridan bittasiga o‘z oldiga qo‘ygan maqsadga erishishiga xavf tug‘dirsa, u holda ixtilofli vaziyat ro‘y beradi.

SHunday qilib, ixtilofli vaziyat — tomonlarning biron-bir xususda qarama-qarshi, ziddiyatli nuqtai nazari, ziddiyatli maqsadlarga intilishi, ularga erishish uchun turli-tuman vositalardan foydalanishi, manfaatlar, istaklarning bir-biriga mos kelmasligi va shu kabilardir.

Ko‘pincha ixtilofli vaziyat negizida ob’ektiv ziddiyatlar yotadi. Lekin ba’zan noo‘rin aytilgan so‘z, fikr, ya’ni hodisa ixtilofning kelib chiqishiga asos bo‘lishi mumkin.

Ixtiloflar insonlarning o‘zaro bir-biriga ta’sir ko‘rsatishi, o‘zaro muomalada bo‘lishi jarayonida vujudga keladi, shuning uchun ham ular odam kancha umr kursa, shuncha davom etadi. Ixtiloflarning umum e’tirof etilgan, ularning tabiatini, jamoaning rivojlanishiga, jamiyat taraqqiyotiga ta’sir etishini tuliq ilmiy asoslab bergan yaxlit nazariya xozircha ma’lum emas. SHunday

bo‘lsa ham ixtiloflarning kelib chikishi, mavjud bo‘lishi, ularni boshkarish masalalari yuzasidan ko‘pgina tadqiqotlar olib borilgan.

Ayrim tadkhikrtlarda ixtiloflar tushunchasining “ma’naviy otasi“ deb Geraklitni hisoblaydilar, shuningdeq Suqrot va Platonga
havola qilishlar ham uchraydi. Gegelga, uning ziddiyatlar to‘g‘risidagi va qarama-qarshiliklarning kurashi haqidagi ta’limotiga tez-tez murojaat qilib turiladi.

XX asr boshlarida bir kator nemis, avstriya va amerikalik sotsiologlar: G.Zimmel’, L.Gumplovich, D.Smolli, U Samner o‘z tadqiqotlari bilan ixtiloflar nazariyalariga asos solindi. Ulardan eng mashhuri G.Zimmel bo‘lib, u ixtiloflarga jamiyat hayotidagi muqarrar hodisa sifatida qaragan, ixtiloflar inson tabiatining xususiyatlaridan kelib chikadi va shaxsga xos bulgan xujumkorlik instinktidan paydo bo`ladi, deb hisoblaydi.

Bozor iqtisodi munosabatlari sharoitida rahbarlar va xodimlarni boshkarish xizmati xodimlarining ixtiloflarni boshqarish va ularni bashorat qilish yuzasidan zarur tushuncha va bilimlarga ega bo‘lishlari juda muhimdir.

Ixtilofli vaziyat anchayin harakatchan, beqaror, muxolifatchilardan birining nuktai nazari o‘zgarishi bilan osongina uzgaraveradi. Ixtilofli vaziyat ixtilof paydo bo‘lishi shartidir. Bu vaziyat ixtilofga aylanishi uchun tashki ta’sir yoki hodisa talab etiladi.

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

Yuzaga kelgan ziddiyatning ixtilofli vaziyatga aylanishi uchun
quyidagilar zarur:

— ixtilofli o‘zaro munosabat ishtirokchilari uchun» vaziyatning ahamiyati;

— boshka kagnashchilarning maqsadga erishuvi yulida muxoliflardan biri il gari surgan tusikning mavjudligi (bu hatto real voqelik emas, sub’ektiv idrok etish ham bo‘lishi mumkin);

— vujudga kelgan to‘sqinlik tomonlardan birining shaxsiy yoki guruhiy bardoshining me’yoridan oshirib yuborilganligi.

Ixtilofli vaziyatda bulajak ixtilofning ehtimol tutilayotgan
qatnashchilari, shuningdeq nizoning moxiyati va ixtilof ob’ekti ma’lum bula boshlaydi.

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

“Ixtilof“ tushunchasining ta’rifi ko‘p. Ulardan biri XX asrning 50-yillarida ijtimoiy ixtiloflar buyicha Amerika mutaxassisi L.Kozer tomoiidan taklif qilingan. Ikkinchisi F.M.Borodkin va N.M.Koryak tomonidan o‘tgan asr 80-yillarniig oxirida ilgari surilgan bo‘lib, hozirgi vaqtda bundan keng ko‘llanilmokda. YA’ni: Ixtilof — bir-biriga karama-qarshi yunaltirilgan maqsadlar, manfaatlar, nuqtai nazarlar, fikrlar yoki ikki va undan ortiq kishining qarashlari tuo‘qnashuvidan iboratdir. Mazkur ta’rifda qarama-qarshi maqsadlar, manfaatlar shaklidagi to‘qnashuv mohiyati ko‘rsatilgan bo‘lib, ta’sir ko‘rsatish usullari masalasi noma’lum qoladi.

Birmuncha keyinroq ixtilofga mana bunday shaklda ta’rif beriladi:

ixtilof = ixtilofli vaziyat + hodisa

Ixtilof, tomonlardan biri (shaxe, guruh, umuman tashkilot) ning oigli ravishdagi xatti-harakati ikkinchi tomonning manfaatlariga zid kelishi bilan belgilanadi, Bunda bir tomon xatti-harakatining natijasi ikkinchi tomon tanlagan xatti-harakatga bog‘liq bo‘ladi.

Ixtilofning o‘ziga xo sbelgilari quyidagilardan iborat:

— nima bilan tugashining noanikdigi, ya’ni ixtilofning birorta katnashchisi oldindan boshha satnashchilar kabul qilayotgan karorlarni bilmaydi;

— maqsadlarning farkdanishi. Bu ham turli tomonlar manfaatlarining, har bir shaxsning ko‘p tomonlama manfaatlarining mos tushmayotganligini aks ettiradi;

— har bir tomon xatti-harakatining turlicha ekanligi.

Ixtiloflarni boshkarish bo‘yicha dastavval mavjud bo‘lgan qarashlarda tashkilot ichidagi ixtiloflarga odatda salbiy xodisa sifatida baxo beriladi. Odilona tashkiliy tuzilma, mansabdor shaxslarning vazifalarini belgilab qo‘yish, o‘zaro hamkorlik faoliyati koidalari va tartibi ixtiloflar paydo bulishiga olib keladigan sharoitlarni bartaraf etadi va yuzaga kelayotgan muammolarni hal kdladi, deb xisoblanardi.

Ammo, korxonada ixtilofning o‘zi emas, uni noto‘g‘ri, xatolarga yul qo‘ygan holda boshqarish xavfli hisoblanadi. Ixtilofda ijobiy xususiyatlar ham mavjudligi sababli, ba’zi kompaniya va firmalarda “ijobiy ixtilof“ lar zarur foydali samara olish uchun sun’iy ravishda yuzaga chikariladi. Masalan, hujjatlarni turli bo‘lim va xizmatlarda imzolash tartibi xuddi shunday holdir.

Agar ixtilof turli nuk'gai nazarlarni anikdashga yordam bersa,
qushimcha axborot bersa, kuproktakliflartushishiga imkon yaratsa, guruh tomonidan qaror qabul qilinishini samarali qilsa, har bir alohida shaxsga o‘z salohiyatini namoyon qilishga sharoit tug‘dirsa bu o‘z natijalariga ko‘ra yaratuvchan (funksiyali) ixtilofdir.

Aksincha, ixtilof okibatida umuman korxona maqsadlariga va alohida shaxslar ehtiyojlarini kondirishga erishilmasa, bu yakson etuvchi (disfunksiyali) ixtilofdir. Mazkur ixtilof shaxsiy ko‘nikishni, guruh hamkorligi va korxona faoliyati samaradorligini pasaytiradi. Ixtiloflar tabiatini o‘rganish jarayonidagi ko‘p yillik tadqiqotlar ixtilofni mutlaq, ravishda destruktiv hodisa, deb baholash noto‘g‘ri ekanligini ko‘rsatdi. Ushbu masala bo‘yicha mutaxassislar „ixtilofni hal etish“ tushunchasidan “ixtilofni boshqarish“ atamasiga o‘tishni afzal ko‘rmoqdalar. Ushbu e’tirof ixtilof mohiyatining murakkabligidan, har qanday ixtilofni ham albatta “xal etish“ zarur emasligini anglashdan kelib chikdi. YA’ni ixtilofning o‘zida ba’zi xollarda foyda keltirishi mumkin bulgan jihatlar mavjuddir.

Ixtilofning korxona hayotidagi rolini aniq tasavvur etmasdan ixtilofli vaziyatning bunyodkorlik salohiyatidan foydalanish amri-mahol.

Ixtilofning ijobiy xususiyatlaridan ikkitasiga alohida to‘xtalish kerak. Ixtilof — muammoni aniqlashning vositasi sifatida. Amalda har qanday ixtilofli vaziyatning paydo bo‘lishi odamlar, guruhlar. tashkilotlar o‘rtasidagi munosabatlarda muammo mavjudligidai dalolat bsradi. Ko‘p hollarda biz

ushbu muammolar mavjudlshi to‘g‘risida o‘zimizga hisob bermaymiz va bu bilap uni chuqurlashtirib yuboramiz. Mutaxassislar bizning muammolarni hal etishdagi qiyinchiliklarimiz ular mohiyatini yaxshi bilmasligimiz oqibati ekanligini allakachon anikdaganlar. Kup hollarda biz haqiqiy muammoning sababini emas, balki okibatini ko‘ramiz. Ixtilof esa muammoning asl mohiyatini ochib beradi.

Ixtilofning rag‘batlantiruvchi funksiyasi. Biz o‘zgaruvchan dunyoda yashaymiz. O‘zgarish sur’atlari tobora ortmokda, ular bilan birga bizning yangilanishlarga psixologik karshiligimizni ham kuchaytiradi. Haqiqatan ham, ro‘y berayotgan o‘zgarishlarga moslashish darajasini belgilovchi inson ruxiyatining imkoniyatlari cheksiz emas. Xuddi shuning uchun ayrim shaxslar va katta guruhdardagi o‘zgarishlar ularga aniq foyda keltirishini bilsalar ham bu o‘zgarishlarga qarshilik ko‘rsatadilar.

Ixtilofning rag‘batlantiruvchi funksiyasi yana shunda ham namoyon bo‘ladiki, u tug‘ri boshqarilganda o‘zgarishlar tadrijiy (evolyusion) tarzda amalga oshadi, ya’ni og‘ir oqibatlarga olib keluvchi xollarga yul qo‘yilmaydi. Ixtilof darajasi buyicha insonlarni qiziqtirish uchun etarli bo‘lsa, uning konstruktiv jixatlari ravshanrok namoyon bo‘ladi. Bunday ixtiloflar odatda bajarilayotgan ish xususiyatidan kelib chiqqan holda uni bajarish yo`llaridagi tafovutlar negizida yuzaga chiqadi. Ushbu ixtilofning rivojlanishi axborotlar bilan faol ayirboshlash, turli nuqtai nazarlarni muvofiqlashtirish, bir-birlarini tushunish orqali kechadi. Muhokama davomida hisobga olmaslikning iloji yo‘q, ayni vaqtda shu shaklda kabul qilish ham mumkin bo‘lmagan tafovutlar yuzasidan muammoga ijodiy yondashuv natijasida tomonlarni kelishtira oladigan qarorga kelinadi. Bunday qaror ish samaradorligini oshiradi. Masalan, yangi maxsulotning muhandislar, ishchilar, marketing xizmatchilari tomonidan ular xizmat va kasbly yondashuvlaridan kelib chiqqan holda turlicha baholanishi, odatda yangi maxsulotning iste’mol xususiyatlarini ham, kompaniya yoki firma imkoniyatlarini ham yaxshiroq hisobga olishga yordam beradi.

Ixtilofning negizi. Uning elementlari sifatida muxolifatchilar (bir-biriga qarshi turganlar) va ixtilof ob’ekti yuzaga chiqadi. Sub’ektlarning hzaro munosabatlarida ular xatti-harakatlariga muxolifatchilarning rasmiy, ba’zi xollarda esa norasmiy makrmi, ularning mansab darajasi, ya’ni ular amalda ega bo‘lgan hokimiyat darajasi ta’sir ko‘rsatadi.

“Boshliq-bo`ysunuvchi“ qarama-qarshiligida avval boshidan boshliq mansab darajasi bo`ysunuvchinikiga qaraganda yuqori, lekin keyinchalik kuchlar bunday taqsimotini o`zgartiruvchi turli sabablar (bo`ysunuvchining yuqoriroq lavozimga ko`tarilishi, bo`ysunuvchining yuqori lavozimdagi rahbarlarni, jamoani o‘z tomoniga og`dirishi) paydo bo‘lishi mumkin.

Ixtilofiy munosabatlarning qatnashchilari ixtilof subyektlari hisoblanadilar. Ayrim shaxslar, guruhlar, tashkilotlar bunday qatnashchilar bo‘lishi mumkin. Shuni ta’kidlash kerakki, muxolifatchilar uz nomidan ish ko`rish imkoniga ega bo‘lishlari kerak. Agar ular uchinchi tomon nomidan ish ko‘radigan bo‘lsalar, bunday hollarda ular qatnashchilar emae, vositachilarga aylanadilar.

Ixtilofchi tomonlar da’vo qilayotgan, ularga qarama-qarshilik bahsiga sabab bo‘layotgan narsa ixtilof obyektlari hisoblanadi. Ixtilof katnashchilaridan birining bu narsaga to‘la yoki qisman erishishi ikkinchi tomonni o‘z maqsadiga erisha olmasligini anglatadi. Masalan, mulkdan foydalanish huquqi, yerga egalik huquqi, davlat mulkini xususiylashtirish huquqi. Tilga olingan ushbu huquqni qo‘lga kiritgan tomon hamma masalalarni o‘zi xohlagancha hal etish imkoniyatiga ega bo`ladi va bu bilan ikkinchi tomonni shu huquqlardan to‘la yoki qisman mahrum etadi. Ushbu holda huquq ixtilof obyekti hisoblanadi. Ixtilof subyektlari esa ushbu huquqqa da’vogarlik qilayotganlar (mahalliy hokimiyat organlari, tashkilot, xususiy shaxslar) hisoblanadi.

2. Nizo va nizolarning turlari

Ixtilof sabablari nuqtai nazaridan ularni uch turga ajratish mumkin.

Birinchisi — maqsadlar ixtilofi. Bu holda ixtilofda katnashuvchilar ixtilof ob’ektini kelajakda kanday bo‘lishiga turlicha nuktai nazarda bo‘ladilar.

Ikkinchisi — qarashlardagi tafovutlar tufayli yuzaga chiqqan ixtiloflardir. Bunda hal etilayotgan muammolarga karashlar, g`oyalar, fikrlar turlicha bo‘ladi. Bunday ixtiloflarpi hal etish uchun maqsadlar ixtiloflariga qaraganda ko‘p vaqt talab etiladi.

Uchinchisi — hissiy ixtilofdir. Bu ixtilof katnashchilarning bir-birlari bilan munosabatlarida turlicha his-tuyg‘u, ehtiroslar paydo bo‘lishi orqasida paydo bo‘ladi. Bunday ixtiloflar negizida psixologik sabablar yotganligi uchun ularni hal etish hammasidan ham og‘ip kechadi.

Ixtiloflarning paydo bulishi inson faoliyatining turli tomonlari bilan bog`liqdigi sababli ixtiloflar soni ko‘p va xilma-xildir.

Antogonistik ixtiloflar ziddiyatlarni hal kiiishning shunday usullaridirki, bunda barcha kdrama-kdrshi tomonlarningtuzilmasi buziladi, yoki bitta tomondan tashkari hamma tomonlarning ixtilofda katnashishdan voz kechishi sodir bo`ladi.

Kelishib hal qilinadigan ixtiloflar. Ixtilof qatnashchilari maqsadlarining, uzaro harakat qilish muddatlari va sharglarining o‘zgarishi hisobiga ularni hal etishning bir necha turiga yo‘l qo‘yadi.

Masalan, mahsulot tayyorlovchi korxona xomashyo etkazib beruvchi tashkilotga buyurtmani belgilangan muddatda etkazib bera olmaydi, chunki korxonaning yuk tashish uchun mablagi tugab kolgan. Korxona xom ashyo etkazib berish grafigini bajarishni talab qilishga haqlidir, lekin sherigining shart-sharoitlari o‘zgarib qoladi. O‘zaro manfaatlorliklan kelib chiqib, murosaga kelish mumkin: xom ashyo etkazib berish grafigini o‘zgartirish, qarz bilan yordam berish, muzokaralar olib borish kerak bo‘ladi.

Ijtimoiy ixtiloflar kishilar, ijtimoiy guruhlar, idoralarning uzaro munosabatlari tizimida ziddiyatlar rivojlanishining yuqori boskichidan iboratdir. Ular ijtimoiy birliklar, jamoalar, shaxslar manfaatlari va karama-karshi tendensiyalarning kuchayishini bildiradi. Bunday ixtiloflar ularni vujudga keltirilgan ob’ektiv sabablar urtasidagi vakt oraligining mavjudligiga,

ixtiloflarning uziga va ularning okibatlariga bogliq bo‘ladi, Misol: sobiq, ittifok hududida mustamlaka tuzumi parchalanib ketgandan so‘ng ko‘ptina ixtiloflar vujudga keldiki, ularning paydo bulishiga asosiy sabab XX asrning 20-yillarida amalga oshirilgan mustamlakachilik milliy siyosatidagi kamchiliklarga borib taqaladi. Ixtiloflar hozirgi vaqtda kelib chiqayotgan bo‘lsa ham, ular oradan bir necha yillar o‘tgandan keyin xal kilinadi.

SHu parsa shak-shubhasizki, o‘tgan davrda bu xildagi ixtiloflarning avj olishi uchun etarli darajada sabablar to‘planib kolgan edi, lekin ularning ilk asosi usha dastlabki yillarda yaratilgan edi.

Tashkiliy ixtiloflarning o‘ziga xos xususiyati shundan iboratki, ular shaxsning faoliyatini gashkiliy jixatdan tartibga solish: lavozim yuriqnomalarini tadbikhetish, tashkilotni boshqarishga doir rasmiy tuzilmalarni joriy qilish va boshkarishning okibati hisoblanadi. Xissiy ixtiloflar shu narsa bilan ajralib turadiki, ayrim shaxsning kdnoatlanmagan manfaatlari darxol atrofdagilar bilan to‘qnashuvga olib keladi. Bu ixtiloflarda odatda xasadguyliq ichi koraliq dushmanliq yohtirmaslik xis-tuygulari paydo bo`ladi va tezda shaxsning manfaatlari poymol bulganligiga javob tariqasida namoyon bo`ladi. Bunday tusqinliklar shaxsning maqsadiga xalaqit beradi. Misol: navbatda turish vaktidagi, uy-ruzgor sharoitidagi tuknashuvlar tashqi tomondan hamisha asosli bulmasa ham, lekin muayyan ta’sir kuchiga ega bo`ladi.

Vertikal va gorizontal ixtiloflarning o‘ziga xos xususiyati o‘zaro ixtilofli harakatlar boshlangan paytda muxoliflar ega bulgan hokimiyat xajmidir. Vertikal ixtiloflar yuqoridan pastga qarab hokimiyatning taqsimlanishini nazarda tutadi, bu esa ixtilof qatnashchilarida turli boshlang‘ich shartlarni: boshliq, — xodim, yuqori tashkilot ~ korxona, kichik korxona — ta’sischi shartlarini belgilab beradi. Gorizontal ixtiloflar xajm jixatidan bir xil bo‘lgan hokimiyatning yoki ierarxikdarajasi buyicha sub’ektlarning o‘zaro harakatini nazarda tutadi: bir xil darajadagi raxbarlar, mutaxassislar, maxsulot etkazib beruvchilar — iste’molchilar.

Oshkora ixtiloflar muxoliflarning yakkol ifodalangan to‘qnashuvini: janjallar, tortishuvlar, harbiy tuknashuvlarni bildiradi. Uzaro xdrakatlar vaziyatga va ixtilof katnashchilarining darajasiga mos keluvchi me’yorlar, ya’ni xalkaro (davlatlararo) tuknashuvlarda huquqiy, ijtimoiy va boshka me’yorlar bilan tartibga solib turiladi.

YAshirin ixtilofda qarama-qarshi tomonlar o‘rtasida tashqi hujumkor xatti-harakatlar ko‘zga tashlanmaydi, lekin bunda ta’sir ko‘rsatishningbevosita usullaridan foydalaniladi. Bu xuddi shunday
sharoitda ro‘y beradi: o‘zaro ixtilofli harakat katnashchilaridan biri boshqasidan xavfsiraydi yoki uning oshkora kurashish uchun etarli hokimiyati va kuchi yo‘q bo‘ladi.

SHaxsning ichki ixtiloflari kuch-quvvat jihatidan bir xil, lekin sabablari, ehtiyojlari, kizikishlari to‘qnashuvidan iboratdir. Bular “ikki kulfatdan beozorrogi“ ni tanlashdan iborat ixtilofdir. Masalan, xodimga shoshilinch ish toishiriladi, uning uyida esa ta’mirlash ishlari olib borilyapti va u ishdan doimiy ravishda ertarok kaytishi talab silinadi. Bu holda ikki narsadan birini tanlash kerak: mehnat ta’tiliga chikish yoki vaktiicha yashash uchun joy topish

(har ikkisining ham „musbat“ va „manfiy“ tomonlari bor). Shaxsning ichki ixtiloflarida inson turli yechimni tanlashi uchun koʻp kuch va vaqt sarflaydi, hissiy tanglik keskin suratda ortadi, bir yechimga kelishdan oldin esa shaxsning xatti-harakatini butunlay nazorat qilib boʻlmaydigan holatga keladi.

Guruhlararo va shaxslararo ixtiloflar individlarning guruh bilan yoki guruhlarning oʻzaro toʻqnashuvini bildiradi.

Ixtiloflarni turlarga boʻlish muayyan darajada shartli boʻlib, bu har xil turlar oʻrtasida katiy chegara yoʻq va amalda tashkiliy vertikal shaxslararo ixtiloflar, gorizontal oshkora shaxslararo ixtiloflar kelib chiqishi mumkin va hokazo.

Ixtilofli xulq-atvorning sabablarini aniqlashning bir necha usullari mavjud. Misol tariqasida, ulardan biri — ixtilofning kartografiya usulini qarab chiqamiz. Bu usulning mohiyati ixtilofni tashkil etuvchi tarkibiy qismlarni chizma tarzida aks ettirishdan, soʻngra esa oʻzaro ixtilofli harakat qatnashchilarining xulq-atvorini izchillik bilan tahlil qilishdan, asosiy muammoni, qatnashchilarning ehtiyojlari va xavfsirashlarini, ixtilofga olib kelgan sabablarni barham toptirish usullarini shakllantirishdan iboratdir.

Bu ish bir necha bosqichdan iborat. Birinchi bosqichda muammo umumiy tarzda tasvirlanadi. Masalan, muammo mehnat taqsimotiga, kimningdir jamoa umumiy ishiga qoʻshayotgan hissasi toʻgʻrisida borsa, u holda muammoni “mehnatni taqsimlash“ tarzida aks ettirish oʻrtasida ishonchning yoʻqligi tufayli kelib chiqqan boʻlsa, u holda muammoni „muomala“ tarzida ifodalash mumkin. Mazkur bosqichda ixtilof tabiatini aniqlash muhim boʻlganligi sababli uning muammo mohiyatini toʻliq aks ettirmagapligi hozircha muhim emas.

Muammoni darhol „ha“ yoki „yoʻq“ shaklida hal etish kerak emas, balki yangi va original echimlar topishga imkon beradigan tarzda keyinrok; koʻrib chiqish maqsadga muvofiqdir.

Ikkinchi bosqichda kelishmovchilikning asosiy katnashchilari aniklanadi. Roʻyxatga ayrim shaxslarni yoki butun bir guruh boʻlimlarni, guruhlar va tashkilotlarni kiritish mumkin. Mazkur ixtilofga jalb kilingan kishilar bu ixtilofga nisbatan umumiy ehtiyojlarga ega bulganliklari sababli ularni birga qoʻshish mumkin.

Guruhlar va shaxsiy kategoriyalarni aralashtirib yuborishga ham yoʻl kuyiladi. Masalan, agar korxona va tashkilotdagi ikki xodim oʻrtasidagi ixtilofning kartasi tuziladigan boʻlsa, u holda bu kartaga mana shu ikki xodim kiritiladi, dolgan mutaxassislarni esa bitta guruhga kiritish yoki ushbu boʻlinma rahbarini ham alohida qilib ajratish mumkin.

Uchinchi bosqich asosiy ehtiyojlar va xavotirlanishlarni sanab oʻtishni mazkur ehtiyoj bilan bogʻliq boʻlgan ixtilofli oʻzaro vaziyatning barcha asosiy ishtirokchilarini ko`rsatishni taqazo etadi. Kishilarning xatti-harakatlari va ularning muddaolari, ularning istaklari, ehtiyojlari aniqlanishi lozim bo`lgan sabablar bilan belgilanadi. Ehtiyojlar va xavotirlanishlarning jadval tarzdagi ifodasi imkoniyatlarni kengaytiradi va bugun kartografiya jarayoni tamom bo`lgandan keyin bo`lishi mumkin bulgan yechimlarning yanada kengroq doirasi uchun shart-sharoitlar yaratadi.

“Xavotirlanishlar“ atamasi shaxsning o‘z extiyojlaridan birini ro`yobga chiqarish imkoni bo‘lmagan vaqtdagi tashvish tortishi, xavotirlanishini ifodalaydi. Mazkur holatda ixtilof qatnashchilarining qo`rquv va xavotirlanishlari nechog`lik asosli ekanligi alohida e’tiborga molik emas, chunki ular hali kartaga tushirilmagan. Masalan, ixtilof qatnashchilaridan birida nimadandir xavfsirash paydo bo‘layotganligi ma’lum bo‘ldi.

Shu bilan birga xavfsirash bor va uni albatta kartaga kiritish zarur. Kartografiya usulining afzalligi shundan iboratki, karta tuzish jarayonida unga bo`lgan salbiy qarashlar ham aks ettirish imkoni bor. Xavfsirash quyidagilarni ichiga olishi mumkin: kamsitilish, yanglishishdan qo‘rqish, moliyaviy inqiroz, vaziyat ustidan nazoratni yo‘qotish, yolgizlik tanqid qilinishga yoki fosh etishga duchor bo‘lish, ishdan mahrum bo`lish, ish haqi kamligi kabilar. „Xavotirlanish“ tushunchasidan foydalanib, ixtilof qatnashchilari ochiq oshkor etmaydigan (ovoz chitsarib aytmaydigan) sabablarni aniqlash mumkin. Masalan, ayrim kishilar uchun biz hurmat qilinishga muhtojmiz deyishdan ko‘ra, biz hurmatsizlikni yoqtirmaymiz, deyish osonroq tuyuladi.

Kartani tuzish jarayonida qarama-qarshi tomonlarning manfaatlari mos keladigan nuqtalari aniqroq bo`ladi, tomonlardan har birining qo‘rquvlari va xavotirlanishi yaqqol namoyon bo`ladi, vujudga kelgan vaziyatdan chiqishning mumkin bo‘lgan yp`llari aniqlanadi.

Ixtiloflarni hal qilish masalalari bilan) muvaffaqiyatli shug‘ullanuvchi ko‘pgina mutaxassislarniig fikricha, ixtiloflarii boshqarish jarayoni ko‘pgina omillarga bog‘liq bo‘lib, ularning birmuncha qismini boshqarish ta’siri orqali hal etib bo‘lmaydi.

Masalan, shaxsning qarashlari, individning, guruhlarning bahonalari va ehtiyojlari qaror topgan bir qolipdagi fikrlar, tasavvurlar, bid’atlar, noto‘g‘ri tushunchalar ba’zan qarorlar ishlab chiqayotganlarning kuch-g‘ayratini yukka chiqarishi mumkin, ixtilofning turiga qarab, qarorni izlash bilan turli xizmatlar: tashkilot raxbariyati, personalii boshkarshi xizmati, psixologiya va sotsiologiya bo‘limi, kasaba uyushmasi qo‘mitasi, militsiya, sudlar shug`ullanishlari mumkin.

Ixtilofni hal qilish — ixtilofni vujudga keltirgan sabablarni to`liq yoki qisman barham toptirish, ixtilof katnashchilari maqsadlarining o‘zgarishidir.

Ushbu maqsadga erishishda muzokara o‘tkazish imkoniyatlarini ishga solish muximdir. Muzokarada ixtilof katnashchilari uchun o‘zaro maqbul karorga kelish yo‘llari qidirilishi.

Muzokara samaradorligi kuyidagi mezonlarga asoslanib baxolanadi:

— ahdlashuvga erishildimi;

— kelishib qabul qilingan qaror naqadar oqil (oqillik sifatida ixtilof qatnashchilarining adolatli vaqkonuniy talablari qanchalik hisobga olingani, bir-biriga qarama-qarshi turgan manfaatlarni murosaga keltirish imkoniyatlari, shuningdeq tashkilot va umuman davlat manfaatlari hisobga olinishi tushuniladi) ekanligi;

— muzokaralar natijasila ixtilof qatnashchilarining o`zaro munosabatlari yomonlashmaydimi.

Bir-biriga zid nuqtai nazarlar taraflar tomonidan dono qaror qabul qilishga jiddiy to`siq hisoblanadi. Bunday muzokaralarda qat'iy va yumshoq nuqtai nazarlar uchraydi.

Qat'iy nuqtai nazarlarda ixtilofning faqat amaliy tomoni hisobga olinadi.

Muzokaralarni tomonlar bir-birlariga o‘z manfaatlarini bayon qilish va nima uchun ushbu manfaatlar ularga muhim ekanligini tushuntirishdan boshlash lozim. Sheriklardan biri o‘z nuqtai nazarida qat'iy turib olsa, bu nuktai nazarni manfaatlar bilan taqqoslash va har ikki tomon manfaati imkon darajasida hisobga olinib, o‘zaro kelishish darkor. Bunda bir tomondan ba'zi masalada o‘ziga yon bosilishini, boshqasida esa o‘zi yon bosishini anglab yetilishi kerak.

3. Nizolarning rivojlanish bosqichlari.

Boshlanmasdan tugaydigan qisqa muddatli mehnat nizolari istisno tutilganda, ixtiloflar odatda olti bosqichdan iborat bo‘ladi.

Nizoning kelib chiqishi va to‘qnashuvning sodir bo‘lishining birinchi bosqichida nizo kelib chiqishi uchun vaziyat tug‘iladi, ya'ni tomonlar manfaatlarining qarama-qarshiligi ob'ektiv ravishda namoyon bo‘ladi. Ammo ochiqdan ochiq to‘qnashuv sodir bo‘lmaydi. Bunday holat har ikkala tomonning tashabbusi bilan yoki “meros” bo‘lgan nizoning ta'siri ostida vujudga kelishi mumkin.

Nizoli vaziyatni ob'ektiv ravishda yuzaga kelishiga bevosita qarama qarshi turuvchi tomonlarning o‘zlari yoki ularning muxoliflari sababchi bo‘lishi mumkin. Ular turlicha darajaga ega bo‘lgan tomonlardir:

- 1 darajali muxoliflar – bu shaxslar;
- 2 darajali muxoliflar – bu guruhlar;
- 3 darajali muxoliflar – bu tashkilotlar
- 0 darajali muxoliflar – bu dialog chog‘ida o‘z-o‘zidan qaror qabul qiluvchi shaxslardir. Nizoning rivojlanishi va sodir bo‘lishida ularning ta'siri deyarli bo‘lmaydi.

Nizoli vaziyatning boshqa bir unsuri – bu ayni shu vaziyatni keltirib chiqaruvchi ob'ektdir.Ko‘pincha shu ob'ektni bo‘lisha olmaslik yoki uni “bo‘lishdagi” adolatsizlik sababli nizoli vaziyat vujudga keladi. Natijada ziddiyatga boruvchi tomonlar o‘zlarining manfaatlari yo‘lida hal qiluvchi mavqeni egallashga urinadilar.

Nizoli vaziyatning tashqi unsurlari ham mavjud. Bular quyidagilar:

- haddan tashqari hissiyotga berilish;
- fikrini aniq izhor eta olmaslik;
- bir-birini tushunishni xohlamaslik;
- asosga ega bo‘lmagan noshukurlik va hokazo

Nizo sabablari (2 bosqich) va uning kengayish ehtimoli(3 bosqich)ni o‘z vaqtida sezish (4 bosqich) nizoning chiqmaslikka olib keladi. Agar jarayonga e'tiborsizlik bilan, u holda nizoning kelib chiqishi tabiiy(5 bosqich). Endi uni boshqarish(6 bochqich) zarurligi tug‘iladi. Boshqarishning samaradorligiga

qarab nizoning oqibatlari funksonal va disfunksional ko‘rinishlarda bo‘lishi mumkin(7 bosqich).

Birinchi bosqich — ixtilofga olib kelgan vaziyat muammo sabablarini aniqlashda hal kiluvchi ahamiyatga ega. Ixtilof yuzaga chiqish shart-sharoitlarini anikdash uning hakikiy sabablarini bilib olish imkonini beradi.

Ikkinchi bosqnch — tomonlardan biri yon bosishga, yoki ijobiy natijaga erishish uchun kator talablar yoki e’tirozlar bildirib, ixtilof tashabbuskori bo‘ladi. Bunday talab va e’tirozlar ixtilof tashabbuskorining maqsadlari hmda ixtilof sabablariga oydinlik kiritadi. Bu e’tirozlar taktik maqsadlarda do‘q hamda jazo choralari qo‘llash tahdidlari shaklida bo‘ladi.

Uchinchi bosqich — bu tahdidlarga dastlabki munosabat. Ushbu munosabat „mudofaa“ , „o‘zini olib qochish“ yoki „hujumkor“ shaklida bo‘lib, bulardan tashabbuskor tahdidlaridan o‘zini olib kolish, bu tahdidlar xavfini kamaytirish yoki yo‘qqa chiqarish maqsadlarini ko‘zlaydi.

To‘rtinchi bosqich — qarshilikni engish, vaziyatni boshi berk ko‘chadan olib chikish va bu bilan ixtilofni kimningdir foydasiga hal etish uchun tomonlardan birining ikkinchisiga eng kuchli ta’sir ko‘rsatish pallasi hisoblanadi.

Beshinchi bosqich — ixtilofni hal etish. Ixtilofni tugatish shartlari kelishiladi, ixtilof boshlangunga kadar mavjud bulgan holatni tiklash yoki mavjud bulgan bitimlarga uzgartishlar kiritish, ikki tomonni qoniqtiradigan axdlashuvlarga erishish to‘g‘risida yangi bitimlar tuziladi.

Oltinchi bosqich — ixtilof oqibatlarini aniqlash.

4. Nizolarni samarali boshqarish usullarining tahlili

Ixtiloflarni boshqarish uchun uning paydo bo‘lish sabablarini aniqlash, ularni bartaraf etish va bu bilan yangi ixtiloflar paydo bo‘lishining oldini olish kerak.

Ixtiloflarni boshqarishning etarli darajada ko‘p usullari mavjud. Ularni yiriklashtirib bir necha guruh tarzida takdim etish mumkin. Ularning har biri o‘zining tatbiq etilish sohalariga ega:

— ichki shaxsiy, ya’ni, alohida shaxsga ta’sir ko‘rsatish usullari;

— tarkibiy, ya’ni tashkiliy ixtiloflarni barham toptirish usullari;

— shaxslararo usullar yoki ixtilofdagi xulq-atvor uslubi;

— munozaralar;

— tajovuzkorona javob.

SHaxsga doir ichki usullar o‘zining xulk-atvorini to‘g‘ri tashkil eta bilishdan, o‘z nuqtai nazarini aytishdan, boshqa kishi tomonidan himoya javobi qo‘zg‘amaslikdan iboratdir. Ayrim mualliflar „men - muloxaza“ usulidan, ya’ni muayyan predmet bo‘yicha o‘z munosabatingizni boshqa shaxsga uni ayblamasdan va talab ko‘ymasdan bildirish usulini e’tirof etadilar. Lekin bunda fikrni shunday bildirish kerakki, boshqa odam o‘z munosabatini o‘zgartirsin.

Bu usul insonga uz nuktai nazarini sakutsh, boshka odamni uzining dushmaniga aylantirmaslikka yordam beradi. „Men — mulohaza“ har qanday sharoitda foydali bulishi mumkin, lekin u odam xafa bo‘lganda, jahli chiqqanda, biror narsadan ko‘ngli to‘lmaganda, ayniqsa, samarali bo‘ladi.

SHuni darhol pisanda qilib o‘tish kerakki, mazkur usulni qo‘llash ko‘nikma va tajribani talab qiladi, lekin u kelgusida o‘zini oqlaydigan bo‘ladi. „Mei — mulohaza“ shunday tuzilganki, shaxsiiig vujudga kelgan vaziyatturrisida o‘z fikrini bildirishga, o‘z istaklarini ifodalashga imkon beradi. U odam biror narsani boshka kishiga aytmoqchi bo`ladi-yu, lekin aytmaydi, chunki u kishi buni salbiy qabul qilib, hujumga o‘tishi mumkin. Masalan, siz ertalab ishga kelib, uz stolingizdagi barcha narsalarni kimdir joyidan qo‘zg‘atganini ko‘rasiz. Siz buning takrorlanmasligini istaysiz, lekin xodim bilan aloqani (munosabatni) buzmaslik kerak. Siz bunday deysiz: „Stolimdagi qo‘g‘ozlarni birov surib qo‘yganini yoktirmayman. Kelgusida koldirib ketgan hamma narsam o‘z joyida turishini istar edim“ .

“Men” nomidan qilingan fikrning tarkibi: voqea, shaxsning javoblari, shaxs uchun afzal ko‘ringan yakundan iborat bo‘ladi.

Tarkibiy usullar, ya’ni vakolatlarning noto‘g‘ri taqsimlanishi, mehnatni tashkil etish, qabul qilingan rag‘batlantirish tizimi tufayli vujudga keladigan asosiy tashkiliy ixtiloflarning ta’sir ko‘rsatish usullaridir. Bunday usullarga: ishga doir talablarni tushuntirish, muvofiqlashtiruvchi va integratsion mexanizmlar, umumtashkiliy maqsadlar. mukofotlash tizimidan foydalanish kiradi.

O‘zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksida mehnat nizolari ish beruvchi va kasaba uyushmasi ko‘mitasi yoki xodimlarning boshqa vakillik organi tomonidan tenglik asosida tuziladigan mehnat nizolari komissiyasi tomonidan ariza berilgan kundan e’tiboran 10 kun muddat ichida ko‘rib chiqilishi shart ekanligi belgilab qo‘yilgan1. Nizo ariza bergan xodim ishtirokida ko‘riladi.

Xodimniig ishtirokisiz nizoni kurib chikishga uning yozma arizasi bo‘lgan taqdirdagina yo‘l qo‘yiladi.

Mehnat nizolarini xal qilish yuzasidan komissiya qarori ish beruvchi va kasaba uyushmasi qo‘mitasi yoxud xodimlarning boshqa vakillik organining vakillari urtasidagi kelishuvga binoan qabul qilinadi hamda bu qaror ustidan shikoyat qilish uchun belgilangan 10 kunlik muddat o‘tgandan keyin 3 kun ichida ish beruvchi tomonidan bajarilishi kerak. Agar mehnat nizolari komissiyasi 10 kun muddat ichida mehnat nizosi to‘g‘risidagi arizani ko‘rib chiqmasa, yoki hal etmasa, shuningdeq ish beruvchi belgilangan muddat ichida komissiya chiqargan qarorni bajarmasa manfaatdor xodim ushbu nizoni ko‘rishni tuman (shahar) sudiga o‘tkazishga haqlidir.

Sudga quyidagilar murojaat etish huquqiga egadirlar:

1) xodim, kasaba uyushmasi yoki boshka vakillik organi;

2) mehnat huquqi bo‘yicha yuriqchilar;

3) ish beruvchi (mehnat nizolari komissiyasining qaroriga rozi

bo‘lmagan taqdirda, shuningdeq unga xodim tomonidan etkazilgan zararni koplash haqidagi nizolar buyicha);

4) prokuror. Mehnat nizolari quyidagi hollarda bevosita tuman (shahar) sudlarida ko‘rib chiqiladi:

1) agar xodimning ish joyida mehnat nizolari komissiyasi tuzilmagan bo‘lsa;

2) ular mehnat shartnomasini bekor qilish asoslaridan kat’i- nazar, ishga tiklash to‘g‘isida, mehnat shartnomasini bekor qilish vakti asoslari ta’rifini o‘zgartirish to‘g‘risida, majburiy progul yoki kam haq to‘lanadigan ishni bajargan vaqt uchun haq to‘lashga doir bo‘lsa;

3) ular xodim tomonidan ish beruvchiga etkazilgan zararning to‘lanishi haqida bo‘lsa;

4) ular mehnat vazifalarini bajarayotganda xodimning sog‘lig‘iga shikoyat etkazilgani oqibatidagi zararni (shu jumladan ma’naviy zararni) yoki uning mol-mulkiga etkazilgan zararni ish beruvchi tomonidan to‘lanishi haqida bo‘lsa;

5) ishga qabul qilish g‘ayriqonuiiy ravishda rad etilgan bo‘lsa;

6) ular ish beruvchi va kasaba uyushmasi qo‘mitasi yoki xodimlarning boshqa vakillik organi bilan oldnndan kelishib g‘al etilgan masalalar yuzasidan kelib chiqqan bo‘lsa.

YUkorida kayd etib o‘tilgan mehnat nizolaridan boshqa nizolar ham xodimning xohishiga ko‘ra bevosita tuman (shahar) sudlarida ko‘rib chiqilishi mumkin.

Mansablor shaxslar tomonidan ish beruvchiga etkazilgap moddiy zararni to‘lash to‘g‘risidagi mehnat nizolari, agar mansabdor shaxslar etkazgan zarar xo‘jalik nizosini ko‘rib chiqish paytida aiiqlangan bo‘lsa, xo‘jalik sudi tomonidan ham kurib chikiladi.

Sudga yoki mehnat nizolari komissiyasiga murojaat etish uchun quyidagi muddatlar belgilanaai:

— ishga tiklash nizolari bo‘yicha — xodimga u bilan mehnat shartnomasi bekor qilinganligi haqidagi buyruqning nusxasi berilgan kundan boshlab bir oy;

— xodim tomonidan ish beruvchiga etkazilgap moddiy zararni to‘lash haqidagi nizolar bo‘yicha — zarar etkazilganligi ish beruvchiga ma’lum bo‘lgan kundan boshlab bir yil;

— boshka mehnat nizolari buyicha — xodim o‘z huquqi buzilganligini bilgan yoki bilish lozim bulgan kundan boshlab uch oy.

Ushbu moddada belgilangan muddatlar uzrli sabablarga ko‘ra o‘tkazib yuborilgan takdirda, bu muddatlar sud yoki mehnat nizolari komissiyasi tomonidan kayta tiklanishi mumkin.

Xodimning sog‘lig‘iga etkazilgap zararni qaplashga doir nizolar bo‘yicha sudga murojaat qilish uchun muddat belgilanmaydi.

Xodim bilan tuzilgan mehnat shartnomasi g‘ayriqonuniy ravishda bekor qilinganda uni ishga tiklash, shuningdeq mehnat shartnomasini bekor qilish asoslari ta’rifini uzgartirish to‘g‘risida sud chikargan hal qiluv qarori yoki g‘ayriqonuniy ravishda boshqa ishga o‘tkazilgan xodimni avvalgi ishiga tiklash hakida mehnat nizolarini ko‘ruvchi organ chiqargan qaror darhol ijro etilishi lozim. Ish beruvchi tomonidan bunday qarorning ijrosi kechiktirilgan taqdirda, qarorni qabul qilgan mehnat nizolarini ko‘ruvchi organ ijro kechiktirilgan barcha pakt uchun xodimga o‘rtacha ish haqi to‘lash yoki ish xaqidagi farkni to‘liq miqdorda to‘lash hakida tegishlicha ajrim yoki qaror chiqaradi. Agar g‘ayriqonuniy ravishda boshqa ishga o‘tkazilgan xodim mehnat nizolari komissiyasi tomonidan berilgan guvohnoma asosida komissiya qarorini

majburiy ravishda ijro ettirishni so‘rab sudga murojaat qilgan bo‘lsa, sud mehnat nizolari komissiyasi karorining ijrosi kechiktirilganligi tufayli yuzaga kelgan majburiy progul vaqti uchun xodimga ish haqi to‘lash to‘g‘risida ajrim chiqaradi.

Mehnat nizolarini ko‘ruvchi organning xodimga uch oydan ko‘p bo‘lmagan muddat uchun ish haqini to‘lash to‘g‘risida qarori ham darhol ijro etilishi lozim.

Ish beruvchi xodimning pul undirishga doyr talablarini hech qanday muhlat bilan cheklamay, hamma vakt uchun qondirishga hakdidir.

Ish haqini undirish to‘g‘risida nizo kelib chiqqan taqdirda, mehnat nizolarini ko‘ruvchi organ xodimning pul undirishga doyr quyidagi talablarini to‘liq qondiradi:

— mehnat shartnomasi bekor qilinganda xodimga mehnat daftarchasini o‘z vaqtida bermaganlik okibatida kelib chikkan majburiy progul vaqti uchun haq to‘lash to‘g‘risidagi;

— mehnat nizolarini ko‘ruvchi organning xodimni avvalgi ishiga tiklash tugrisidagi karorini ish beruvchi ijro etmaganligi okibatida kelib chiqqan majburiy progul vakti uchun hak to‘lash to‘g‘risidagi;

— foydalanilmagan ta’til uchun xodimga tegishli bo‘lgan kompensatsiyani to‘lash to‘g‘risidagi.

Mehnat shartnomasi g‘ayrikonuniy ravishda bekor kilinganligi, boshka ishga g‘ayriqonuniy ravishda o‘tkazilganligi yoki ishdan g‘ayrikonuniy ravishda cheglatilganligi okibatida kelib chikkan majburiy progul vaqti uchun xodimga haq to‘lash to‘g‘risidagi mehnat nizolarini ko‘rib chiqish chog‘ida mehnat nizolarini ko‘ruvchi organ tomonidan xodimning pul undirishga doyr talablari bir yildan ortiq, bo‘lmagan muddat uchun qondiriladi.

Xodimning pul undirishga doyr boshqa talablari uch yildan ortik bo‘lmagan muddat uchun qondiriladi.

Jamoalarga doyr mehnat nizolari (ziddiyatlari) — bu ish beruvchi (ish beruvchilar birlashmasi) va xodimlar jamoalari (xodimlarning vakillik organlari) o‘rtasida mehnatning yangi shartlarini belgilash va mavjud shartlarini o‘zgartirish, jamoa shartnomalari va kelishuvlarni tuzish, o‘zgartirish va bajarish yuzasidan kelib chiqqan kelishmovchiliklardir.

Mehnatning yangi shartlarini belgilash yoki mavjud shartlarini o‘zgartirish xususidagi jamoalarga doyr mehnat nizolarini xal etish tartibi konup bilan belgilab kuyiladi.

Mehnat to‘g‘risidagi konunlar va boshqa normativ hujjatlarni, shu jumladan ish beruvchi va kasaba uyuisha kumitasi yoki xodimlarningboshka vakillik organi urtasidagi kelishuvga binoan kabul qilingan jamoa shartnomalari, kelishuvlari, lokal hujjatlarni qo‘llanish xususidagi jamoalarga doyr mehnat nizolari sud tartibida ko‘rib chiqilishi lozim. Ish beruvchi va kasaba uyushma kumitasi yoki xodimlarni boshka vakillik organi urtasidagi kelishuvga binoan qabul kilingan shartnomalari, kelishuvlari va boshka lokal xujjatlarni qo‘llanish xususidagi jamoalarga doyr mehnat nizolarini sudlar taraflardan birining arizasi asosida ko‘rib chiqadilar.

Ishga doyr talablarni tushuntirish ixtiloflarni boshkarish va ularga barham berishning samarali usullaridan biri hisoblanadi. Har bir mutaxassis uzidan kanday natijalar talab kilinishini, uning vazifalari, mas'uliyati, vakolatlari doirasi, ishboskichlari nimadan iborat ekanligini aniq tasavvur qilishi lozim.

Umumiy maqsadlar. Mazkur usul umumtashkiliy maqsadlarni ishlab chiqish yoki aniqlashni nazarda tutadi, toki barcha xodimlarning kuch-g'ayrati birlashtirilib, ana shu maqsadlarga erishishga qaratiladi.

Mukofotlar tizimi. Rag'batlantirishdan ixtilofli vaziyatni boshkarish usuli sifatida foydalanish mumkip. Kishilar xulq-atvoriga samarali ta'sir ko'rsatganda ixtiloflardan xoli bo'lish mumkin. Ammo mukofotlash tizimi ayrim shaxslar va guruhlarning samarasiz xulq-atvorini ragbatlantirmasligi kerak. Masalan, agar sotish bulimininggboshligi mol sotish hajmini ko'paytirgani uchun mukofotlansa, bu hol foyda olishning belgilangan darajasi bilan zid kelib qolishi mumkin. Mazkur bo'limlarning rahbarlari cotish hajmini ko'paytirsalar-u, katta chegirmalar tavsiya kilsalar, bu bilan kompaniyaning oladigan o'rtacha foyda darajasini pasaytiradilar.

SHaxslararo usullar. Ixtilofli vaziyat yaratilishida yoki ixtilofning uzini avj oldirish boshlanishida uning qatnashchilari o'zlarining bundan keyingi xulq-atvor shakli va usulini tanlashlari zarur, toki bu hol ularning manfaatlariga eng kamroq darajada ta'sir qilsin.

K. Tomas va R. Kilmeii ixtilofli vaziyatda xulq-atvorning quyidagi beshta asosiy uslubini ajratib ko'rsatganlar:

- moslashish, yon beruvchanlik;
- bosh tortish;
- qarshi kurashish;
- hamkorlik;
- murosaga kelish.

Tasniflash asosini ikkita mustaqil o'lchov tashkil etadi:

1) o'z manfaatlarini amalga oshirish, o'z maqsadlariga erishish darajasi; 2) kooperativlik darajasi, boshqa tomonning manfaatlarini hisobga olish.

Bu grafik tarzda muayyan ixtilofni tahlil qilish va xulk-atvorning oqilona shaklini tanlash imkonini beradi. Har bir kishi bu xulk-atvor shakllarining hammasidan ma'lum darajada foydalanishi mumkin, lekin odatda ustivor shakl ham mavjud bo`ladi.

Bu xulq-atvor uslublarini batafsilrok ko'rab chiqamiz.

Bosh tortish (qochish, uzoqlashish). Bunday xulk-atvor individ o'z hukuqlarini himoya qilishni, qaror ishlab chiqishda hamkorlik qilishni istamagan, o'z fikrini aytishni xohlamagan, janjaldan o'zini olib qochadigan paytda sodir bo'ladi, Bu uslub qaror qabul qilish javobgarligidan o'zini chetga olishni nazarda tutadi. Ixtilofning kanday tugashi individ uchun muhim bo'lmagan vaqtda shunday yul tutiladi, yoki vaziyat nihoyatda murakkab bo'lib, uni hal qilish uchun qatnashchilarning juda ko'p kuch-g'ayrati sarf etilishi talab kilinsa, yoxud individda ixtilofni o'z foydasiga hal qilish uchun kat'iyat etishmasa shunday bo'ladi.

Qarshi kurashish, rakobat individning o'z manfaatlari uchun faol kurash olib borishi, o'ziga qulay bulgan barcha vositalardan foydalanishga,

muxoliflarga nisbatan hokimiyatni ishlatish, majbur etish, boshka vositalarni ishga solish, boshqa ishtirokchilarning oʻziga bogʻliqligidan foydalanib qolish bilan ajralib turadi. Individ vaziyatni oʻzi uchun nihoyatda ahamiyatli, gʻalabaga erishish yoki magʻlubiyatga uchrash masalasi sifatida qabul qiladi, bu esa undan muxoliflarga nisbatan qat'iyroq boʻlishni, agar boshqa qatnashchilar qarshilik koʻrsatishni davom ettirgan takdirda murosasiz qarshilik koʻrsatishini nazarda tutadi.

Hamkorlik qilish shuni bildiradiki, shaxs oʻzaro harakat qatnashchilarining hamma katnashchilarini qoniqtiradigan echim izlashda faol ishtirok etadi, lekin oʻz manfaatlarini ham unutmaydi. Umuman echimni ishlab chiqishda manfaatdor tomonlarning hammasi oshkora fikr bildirishini nazarda tutadi. Mazkur shakl uzoq vaqt ish olib borishni va barcha tomonlarning ishtirok etishini talab kiladi. Agar muxolifning vaqti boʻlsa, muammoni xal etish hamma uchun muhim ahamiyatga ega boʻlsa, u holda vujudga kelgan kelishmovchiliklarni har tomonlama muhokama qilish, hamma ishtirokchilar manfaatlarini e'tiborga olgan holda umumiy qaror ishlab chikishga erishish mumkin boʻladi.

Murosaga kelishda qatnashchilarning harakatlari oʻzapo yon berish hisobiga echimni izlashga, har ikki tomonni qoniqtiradigan qaror ishlab chiqishga qaratiladi, bunda hech kim aytarlik yutib chiqmaydi ham, yutqazmaydi ham. Bunday xulk-atvor uslubi muxoliflar bir xil xokimiyatga ega boʻlganda, yaxshi echimni izlash uchun ularda vaqt zaxirasi yoʻq boʻlganda, ularni muayyan muddatga oraliq echim qoniqtirgan sharoitda tatbiq, etilishi mumkin.

Oʻzini chetga olish va yon bosuvchailik uslublari ixtiloflarni hal qilishda qarshilik koʻrsatishdan faol foydalanishni nazarda tutmaydi. Karshi kurashish hamkorlikda karama-karshi turish, karor ishlab chikishning zarur sharti xisoblanadi. Ixtilofni hal qilish uni vujudga keltirgan sabablarga barham berishpi nazarda tutgani uchup fakat hamkorlik uslubigina mazkur vazifani toʻla-toʻkis amalga oshiradi, deb xulosa chikarish mumkin. Oʻzini chetga olish va yon bosuvchanlikda ixtilofni xal etish orqaga suriladi, ixtilof faktining oʻzi esa yashirin shaklga kiradi. Murosaga kelish ixtilofli vaziyatni faqat qisman hal qilishni bildiradi. SHuning uchun oʻzaro yon bosishlar uchun etarli darajada imkoniyat qoladi, sabablar tulik barham topmaydi.

Ayrim hollarda oqilona, nazorat qilinadigan doiralarda qarama-qarshi turish ixtilofni hal qilish nuqtai nazaridan uni xaspoʻshlashga, oʻzini chetga olishga, hatto murosaga kelishga nisbagan ancha samaraliroqdir. Lekin bu fikrga barcha mutaxassislar ham qoʻshilavermaydilar. SHu bilan birga boshqa tomon uchun gʻalabaning qimmati qanday va magʻlubiyat nima degan masala koʻndalang boʻlib turadi. Bular ixtiloflarni hal qilishda, boshqarishda gʻoyat murakkab masalalardir, chunki maglubiyatyangi ixtiloflarni shakllantirish negizi boʻlib qolmasligi va ixtilofli oʻzaro ta'sir koʻrsatish chegarasining kengayishiga olib kelishi mumkin.

Ixtiloflarni boshqarishda bir-biriga qarshi turgan tomonlar oʻrtasida muzokaralarni oʻz vaktida boshlash katta ahamiyatga ega. Ayrim paytda muzokaralar olib borilmasligi mumkin, chunki bunga hali vaqt erta boʻladi,

boshqalarida ularni boshlash kech bo‘lib qoladi. bunday xodatda faqat javob tariqasidagi hujumkor harakatlar bo‘lishi mumkin (8.3- jadval).

Vujudga kelgan vaziyatda hokimiyatga ega bulgan va voqeaning yakuniga ta’sir ko‘rsata oladigan kuchlar bilangina muzokaralar olib borish maqsadga muvofiqdir. Ixtiloflarda manfaatlari ximoya qilinadigan bir necha guruhlarni ajratib ko‘rsatish mumkin:

Birlamchi guruhlar — shaxsiy manfaatlariga tegib o‘tilgan guruhlar. Ular o‘zlari ixtilofda ishtirok etadilar, lekin bu guruhlarga hamisha ham muzokaralarning muvaffaqiyatli bo‘lishi bog‘liq bo‘lmaydi.

Ikkilamchi guruhlar — ularning manfaatiga tegib o‘tilgan, lekin bu kuchlar o‘z manfaatdorligini oshkora namoyon qilmaydi. Ularning harakatlari ma’lum vaqtgacha yashirin bo‘lib turadi. Bu sharoitda ixtilofdan manfaatdor bo‘lgan uchinchi kuchlar ham bo‘lishi mumkin. Lekin ular hali birmuncha yashirinrok bo‘ladi.

To‘g‘ri tashkil etilgan muzokaralar izchil ravishda bir necha bosqichda o‘tadi:

Birinchi bosqich — muzokaralarning boshlanishiga tayyorgarlik ko‘rish (muzokaralar boshlanishiga kadar);

Ikkinchi bosqich — kanday yo‘l tutishni oldindan tanlash (mazkur

muzokaralarda qatnashchilarning nuqtai nazarlari haqidagi dastlabki bayonotlari);

Uchinchi boskich — o‘zaro maqbul echimni izlash (psixologik kurash, muxoliflarning haqikiy maqsadini aniqlash);

To‘rtinchi bosqich — yakun (vujudga kelgan tanglikdan yoki muzokaralarning boshi berk ko‘chasidan chiqish).

Birinchi bosqich. har qanday muzokaraningboshlanishidan oldin unga yaxshi tayyorgarlik ko‘rish muhimdir: ishning ahvoli kandayligini aniklab olish, ixtilof qatnashchilarining kuchli va zaif tomonlarini aniqlash, kuchlarning joylanishini belgilash, muzokaralarni kim olib borishini va ular kimning manfaatini himoya qilishini aniqlash.

Bu bosqichda axborot to‘plashdan tashqari muzokaralarda ishtirok etishdagi o‘z maqsadini belgilab olish zarur. SHu munosabat bilan quyidagi savollarga javob berish kerak:

— muzokaralar utkazishdan kuzda tutilgan maqsad nima (8.4-jadval);

— ixtiyoringizda yana kanday mukobil variantlar bor? Muzokaralar aslida eng maqbul va qulay natijalarni qo‘lga kiritish uchun o‘tkaziladi;

— agar bitim tuzilishiga erishilmasa, bu hol har ikki tomonning manfaatlariga qanday ta’sir kiladi?

— muxoliflarning o‘zaro bosiqligi nimadan iborat va u tashqi tomondan qanday ifodalanadi?

SHuningdeq quyidagi tashkiliy masalalarga oid savollarga ham javob topish kerak bo‘ladi: muzokaralarni qaerda o‘tkazgan ma’kul? Muzokaralarda kanday vaziyat bo‘lishi kutiladi? Kelgusida muxolif bilan yaxshi munosabatda bulish muhimmi?

Tajribali muzokarachilarning ta’kidlashicha, muvaffakiyagning 50 foizi mazkur boskich to‘g‘ri tashkil etilganligiga bog‘liqdir.

Ikkinchi bos1ich — nuqtai nazarlarning dastlabki taqqoslanishi (muzokara katnashchilarining rasmiy bayonotlari). Bu bosqich muzokara jarayonining ikkita maqsadini amalga oshirish: muxoliflarga ularning manfaatlari ma’lum ekanligini va siz ularni hisobga olishingizni ko‘rsatish; manevr qilish uchun maydon belgilash va unda o‘zi uchun iloji boricha ko‘prok joy qoldirish imkonini beradi.

Odatda. muzokaralar har ikkala tomonning o‘z istaklari va manfaatlari haqidagi bayonotlaridan boshlanadi. Faktlar va prinsipial dalillar asosida (masalan, “kompaniyaning vazifalari”, “umumiy manfaat”) tomonlar o‘z tutgan yullarini mustahkamlashga intiladilar.

Agar muzokaralar vositachi ishtiroki bilan o‘tadigan bo‘lsa, u holda vositachi har bir tomonga o‘z fikrlarini bildirish va muxoliflar bir-birlarining fikrini bo‘lmaslik uchun qo‘lidan kelgan hamma ishni qilishi lozim.

Bundan tashqari, boshlovchi tomonlarni to‘xtatib turish omillarini belgilaydi va ularni boshqaradi: muhokama qilinadigan masalalarga mo‘ljallangan vaqtni, murosaga kelib bo‘lmaslik oqibatlarini aniqlab chiqadi. Qarorlar qabul qilish usullarini taklif qiladi: oddiy ko‘pchiliq kelishuv (konsensus). Tadbirlarga doyr savollarni aniqlaydi.

Uchinchi bosqich o‘zaro maqbul echimni izlashdan, psixologik kurash usulini qidirishdan iborat bo‘ladi. Bu bosqichda tomonlar bir-birlarining imkoniyatlarini tekshiradilar, tomonlardan har birining talablari qanchalik aniq ekanligini va ularning bajarilishi boshqa qatnashchining manfaatlariga kanchalik ta’sir etishini aniklaydilar. Muxoliflar faqat uzlariga ma’kul faktlarni gakdim kiladilar, uzlarida turli xil mukobil variantlar borligini bildiradilar. SHu erning o‘zida turli usullar va qarama-qarshi tomonga psixologik tazyiq o‘tkazilishi, boshlovchiga ta’sir ko‘rsatishga urinish, imkoni bo‘lgan butun usullar bilan tashabbusni o‘z qo‘llariga olishga intilishlar bo‘lishi mumkin. qatnashchilardan har birining maqsadi — muvozanatga va eng ko‘p ustunlikka erishishdan iboratdir.

Vositachining mazkur bosqichdagi vazifasi — qatnashchilar manfaatlarining hamma ko‘rinishlarini paykab olish va harakatga keltirish, qarorlarping ko‘proq miqdorini kiritishga, muzokaralarning yunalishi muayyan takliflar izlash sari qaratishga yordam berishdir. Bordi-yu, muzokaralar keskin tus oladigan bo‘lib, tomonlardan birining izzat-nafsiga tegadigan bo‘lsa, u holda boshlovchi vujudga kelgan ahvoldan qutulish yulini qidirishi lozim.

Turtiichi bosqich — muzokaralarning tugashi va boshi berk ko‘chadan chiqish. Bu bosqichga doyr ancha-muncha turli takliflar va variantlar mavjuddir, lekin ular bo‘yicha hali bir fikrga kelingan emas. Vakt siqib kela boshlaydi, jiddiylik ortadi, kandaydir qaror qabul qilish talab etiladi. Har ikki tomondan qilinadigan birmuncha oxirgi yon bosishlar ahvolni tuzatishi mumkin. Lekin bu urinda janjallashuvchi tomonlar uchun kanday yon bosishlar ularning asosiy maqsadga erishuviga olib kelishi, kandaylari esa avvalgi ishlarni butunlay yo‘qqa chiqarishi mumkinligini aniq esda tutish kerak.

Ixtilof hal etilishida yo bir tomon manfaatlariga rioya etilib, yoki ikkala tomon manfaatlari hisobga olinib ochiq, ixtilof holati bartaraf etiladi. Ixtilofni hal etishda quyidagi vositalar qo‘llanishi mumkin:

Kuch ishlatish yo‘li bilai hal etish. Bunda ixtilof qatnashchilari (ochiq kurash olib boruvchilar) yoki uchinchi shaxs (masalan, menejer tomonidan majbur etish) bir tomonning manfaatlarini poymol etish xisobiga ikkinchi tomon manfaatlari kuch ishlatish yo‘li (jumladan, ommaviy axborot vositalari, qaror kuchi va jazo choralaridan foydalanib, obro‘sizlantirish, ishdan bo‘shatish, xizmat vazifasida o‘sishga to‘sqinlik qilish, ish haqini kamaytirish va hokazolar) bilan g‘alaba kozonishni ta’minlashga intiladilar.

Xukm yuli bilan hal etish. Bunda ixtilof qaror (hukm) qabul qilish bilan hal etiladi. Bu qaror (xukm) quyidagicha bo‘lishi mumkin:

— tasodifiy hukm (masalan, kur’a tashlash);

— kupchilik qarori (masalan, ovozberish yuli bilan);

— arbitraj karori (xolis uchinchi tomon karori).

Kooperativ yul bilan hal etish. Bu holda ixtilof katnashchilari muammoni xal etish uchun birgalikda ish olib boradilar. Bunda quyidagi yondashuvlar bulishi mumkin:

— vositachi karori. Buxolda ixtilof qatnashchilari ishonchiga ega uchinchi, xolis tomon muzokaralar (ishontirish, yarashtirish va hokazo) yo‘li bilan ixtilofni hal etadi;

— muzokaralar yo‘li bilan;

— muammoni birgalikda hal etish. Bahs, davra suhbatlari o‘tkazish orqali tomonlarni qoniqtiradigan qaror (konsensus)ga kelish.

Tashkiliy masalalarga oid ixtiloflarni boshkaruv tizimini qayta qurish orqali hal etish mumkin. Bunda rahbar quyidagi yo‘llardan birini tanlash imkoniyatiga ega:

— uziga buysunuvchilarga kuyilgan talablarga aniklik kiritish yoki ularni soddalashtirish;

— uziga bog`liq tashkiliy bulinmalar doirasida uziga buysunuvchi xizmat vazifalarini vakti-vakti bilan uzgartirib turish;

— ishlab chiqarishda o‘zaro bog‘lik bo‘linmalar o‘rtasida ixtiloflar yuzaga chiqqanda ular ishini alohida rejalashtirish tartibini joriy etish, ixtilofchi bo‘linmalarni birlashtirish (masalan, mehnat, ish xaqi bo‘limi va kadrlar bo‘limini birlashtirib, personalii boshqarish bo‘limini tashkil etish);

Xulosa qilib aytganda, ixtilofli vaziyatlar va ixtiloflarni hal etish yuzasidan quyidagi umumiy takliflarni bildirish mumkin:

1. Ixtilof mavjudligini, ya’ni qarama-qarshi maqsadlar mavjudligini, muxoliflar usullarining borligini e’tirof qilish.

Ixtilof katnashchilarini belgilab chikish. Amaliy jihatdan olganda, bu masalalarni hal qilish oson ish emas. Biror xodimning kandaydir masalada ixtilofli holatda ekanligini anglab etish va buni unga aytish ancha murakkabdir. Ba’zan ixtilof ancha vaqtdan beri mavjud bo‘ladi, odamlar bundan azoblanib yuradilar, uni ochik e’tirof qilishmaydi, har kim uz yo‘lini tanlaydi, biri ikkinchisiga ta’sir o‘tkazish vositalarini izlaydi, ammo birgalikda ixtilofni muhokama qilish va yuzaga kelgan vaziyatdan chiqish sodir bo‘lmaydi.

2. Muzokaralar olib borish mumkinligini aniqlash. Ixtilof borligi va uni “yul-yulakay” hal qilish mumkin emasligi e’tirof etilgach, muzokaralar olib borish mumkinligini va aynan qanday muzokaralar bo‘lishi mumkinligini

kelishib olish: ularni vosigachi bilanmi yoki usiz o‘tkazish, vositachi kim bo‘lishi, u har ikki tomonni qanoatlantira olishi hakida kelishib olinadi.

3. Muzokaralar kanday o‘tishini kelishib olish. Muzokaralar qaerda, kachon va kanday boshlanishini aniqlab olish, ya’ni muddatini, joyini, uni olib borish tartibini, birgalikdagi muhokamaning boshlapish vaqtini kelishib olish lozim bo‘ladi.

4. Ixtilof mohiyatini tashkil etuvchi masalalar doirasini aniqlash. Asosiy muammo birgalikda olib boriladigan muzokarada ixtilofning mohiyati nimadan iborat ekanligini aniqlab olishdir. Mana shu bosqichning o‘zida muammoga qanday yondashish kerakligi ishlab chiqiladi, tomonlarning nuqtai nazarlari aiiqlanadi, kelishmovchilikning eng yukori nuqtalari va tomonlarni yakinlashtirishning mumkin bo‘lgan nuqtalari belgilab olinadi.

5. Qarorlar variantlarini ishlab chiqish. Tomonlar birgalikda ish olib borganda ixtilofni hal qilishning bir necha variantlarini taklif qiladilar, ularga ketadigan chiqimlarni hisob-kitob qiladilar, qanday oqibatlarga olib kelishi mumkinligini chamalab ko‘radilar.

6. Kelishilgan karor kabul qilish. Tomonlar birgalikda muhokama vaqtini va bir fikrga kelishlari mumkinligi sharti bilan bir qator variantlarni qarab chiqqandan keyin bu umumiy karorni yozma ravishda: axborot, rezolyusiya, hamkorlik haqidagi shartnoma va hokazolar tarzida taqdim etishlari maqsadga muvofiqdir. Alohida murakkab yoki mas’uliyatli sharoitlarda yozma hujjatlar muzokaralarning har bir bosqichidan keyin tuzib chiqiladi.

7. Qabul qilingan qarorni amalda ro‘yobga chiqarish. Agar birgalikdagi harakatlar faqat ishlab chiqilgan va kelishib olingan qarorni qabul qilish bilan tugasa-yu, keyin hech narsa sodir bo‘lmasa va o‘zgarmasa, bunday axvol yanada jiddiyrok va davom etiladigan ixtiloflarning sababchisi bo‘lishi mumkin. Bunda birinchi ixtilofni keltirib chiqargan sabablar yo‘qolmagan, balki bajarib bo‘lmaydigan va’dalar bilan yanada kuchaytirilgan bo‘ladi. Takroriy muzokaralar o‘tkazish esa birinchisidan ancha qiyinroq bo‘ladi.

Ixtiloflar uning katnashchilarida stress holatlarini ham keltirib chikarishi mumkin.

Umuman olganda, stress tez-tez uchrab turadigan xodisadir. Unchalik ahamiyatga ega bo‘lmagan stresslar mukarrar va zararsiz. Ammo xaddan tashqari ortib ketgan stress shaxs uchun ham, korxona va tashkilotlar uchun ham qiyinchiliklar, qo‘yilgan maqsadlarii qo‘lga kiritishda muammolar keltirib chiqaradi. ***Stress degashda biz insonning atrofdagi stimullarga yoki stressorlarga jismoniy, kimyoviy va psixologik ta’siri majmuini tushunamiz.*** Bunda atrof-muhitdagi kuchlar insonning fiziologik va psixologik funkniyalarini muvozanatdan chikaradi.

Stress xolatini jismoniy, nsixologik omillar majmui, ya’ni stressorlar keltirib chiqaradi. Masalan, jismoniy omillar: ish borayotgan xonadagi haddan tashkari yuqori yoki haddan tashkari nast harorat, qo‘llallansa hidlar, etarli darajada yoritilmaganliq kuchli shovkinlarning mavjudligi va h.k.

Stressli vaziyatlar keltirib chikaradigan psixologik omillar quyidagilardir:

— xodimlarga etarli darajada topshiriq bermaslik uning o‘z malakasini to‘lik ravishda namoyon qilishiga imkon bermaydi. Bunday vaziyatlar majburan qisqartirilgan ish kuni, ish haftasi sharoitlarida uchrab turadi;

— xodimnilg ishlab chiqarish jarayoiidagi, jamoasidagi o‘z vazifasini va o‘rnini unchalik aniq tushunib etmasligi. Bunday vaziyat odatda mutaxassisning aniq belgilab qo‘yilgan huquqlari va vazifalari yo‘qligi, topshiriqning noaniqligi, o‘sish istikbol-larining yo‘qligi tufayli kelib chiqadi;

— o‘zaro bir-biri bilan bog‘lanmagan va bir xilda shoshilinch bo‘lgan xilma-xil topshirikdarni bir vaqtda bajarish zarurligi.

Bu xildagi sabab tashkilotdagi o‘rta bug‘in rahbarlari uchun xosbo‘lib, bunda bo‘linmalar bilan boshqaruv darajalari o‘rtasida funksiyalarning cheklab qo‘yilmaganligi ta’sir qiladi;

— xodimlarning firmani boshkarishda, uning faollik yo‘nalishlari keskin o‘zgargan sharoitda tashkilot faoliyatini yanada rivojlantirish yuzasidan qarorlar qabul qilishda ishtirok etmasligi.

Bunday axvol ko‘plab yirik korxona va tashkilotlarga xosdir, ularda personalii boshqarish tizimi yo‘lga ko‘yilmagan bo‘ladi va oddiy xodimlar qarorlar ishlab chiqish jarayonidan ajralib qolgan bo‘ladi.

Xayotimizda stresslar bo‘lib turishi tufayli ularni boshqarishni, ular keltirishi mumkin bo‘lgan zararni kamaytirishni bilishimiz zarur. Insonning stresslarga ko‘nikish usullari bir nechadir.

Birinchi usul — tashkilot darajasidagi usul bulib, ishlab chiqarish tuzilmasidagi xodimlarga nisbatan kuyiladigan aniq talablarni ishlab chiqishda, ularning faoliyatiga baho berishda o‘zgarishlar ro‘y berishi natijasida sodir bo‘ladi. Bunday o‘zgarishlar stressli vaziyatlarning manbaini barham toptiradi.

Ikkinchi usul — ayrim shaxs darajasidagi usuldir. Bu usul shundan iboratki, stresslarni bartaraflash etish maxsus dasturlardan foydalanib, stresslarni boshqara bilishdir. Bunday dasturlar meditatsiya, mashqlar, parhez va o‘z-o‘zini idora etishning boshqa usullarini o‘z ichiga oladi. Ular insonga o‘zini yaxshiroq his etishga, o‘z kuchlarini tiklashga yordam beradi.

Nazorat uchun savollar:

1. Ijtimoiy guruh deganda nimani tushuiasiz?
2. Guruh deb kimlarga aytiladi?
3. Rasmiy guruh va uning asosiy xususiyatlari nimada?
4. Norasmiy guruhlar kimlar hisoblanadi?
5. Jamoa deb kimlarga aytiladi?
6. Jamoani tavsiflovchi alomatlari kanlay?
7. Guruh samaradorligi kanday aniqlanadi?
8. Mehnat nizolari nima?
9. Ixtiloflar va ulariipg modeli nimalardan iborat?
10. Stress deganda nimani tushuiasiz?
11. Insonning strssslarga ko‘nikish usullarini aytib bering.
12. Shaxs strsssiga ta’sir etuvchi omillarga ta’rif bering.

13-Mavzu. Mehmonxona xodimlari faoliyatini boshqarishda motivlashtirishning ahamiyati

Reja:

1. Motivlashtirishning mazmuni va mohiyati.
2. Ishchi-xodimlarning korxonadagi faoliyatini motivlashtirishga ta’sir ko‘rsatuvchi asosiy omillar. .
3. Mehnat motivatsiyasini kuchaytirish yo‘llari.

Tayanch so‘z va iboralar: *motiv, motivatsiya, motivlashtirish omillari, motivlashtirish turlari, rag‘batlantirish, mukofot, intizomiy jazo, ehtiyojlar nazariyasi, xodimni motivlashtirish tizimi, adolatlilik nazariyasi, tenglik nazariyasi.*

1. Motivlashtirishning mazmuni va mohiyati.

Motiv (sabab - fransuzcha motif - undash ma’nosini bildiradi) -shaxsni, ijtimoiy guruhni, muayyan ehtiyojlarni qondirish istagi bilan bog’langan kishilarning birligini faollikka va mehnat qilishiga undashdir. Motivatsiya (sababni asoslash) - real mehnat xulq-atvorini tushuntirish, asoslab berish uchun sabablar (mulohazalar) tanlashga qaratilgan og’zaki xatti-harakatdir.

Jahon amaliyotida motivatsiya vositasida unumli mehnatga chorlashning turli nazariyalari mavjud. Bular jumlasiga:

-"X" (iks) va "Y" (igrek) nazariyasi;

-kutish nazariyasi;

-boisiy (gigienik) tozalanish nazariyasi;

-adolatlilik (haqqoniylik) nazariyasi;

-ehtiyojlar ustunligi nazariyasi.

Ehtiyojlar ustunligi nazariyasi negizida kishilar ehtiyojlari va qiziqishlari orqali ularning mehnatlarini motivlashtirish g’oyasi yotadi. Buni quyidagi chizmadan ko’rish mumkin.

Motivlashtirish vositasida boshqarish usuli.

Bu erda, 1 — rahbar bo`ysunuvchilarga ehtiyoj va qiziqishlarni chetlab ta’sir ko`rsatadi (bu erda qarorlarning bajarilishi hech kimni qiziqtirmaydi); 2 — qo`l ostidagilarga faqat rahbarning ehtiyoji va qiziqishini inobatga olingan holda ta’sir o`tkaziladi (bu yerda qarorlarning bajarilishi faqat rahbarning manfaatini ko`zlaydi); 3 — boshqarish o`zaro ta’sir ostida amalga oshiriladi. Bu yerda qarorning bajarilishiga har ikkala tomon manfaatdor; 4 — ta’sir qilish faqat bo`ysunuvchilarning ehtiyoji va qiziqishiga asoslanadi.

1,2 va 4 yondoshuvlar rahbar bilan xodimlar o`rtasida qarshi harakatga olib keladi. Natijada rahbar va jamoa, rahbar va ayrim xodimlar ehtiyojlari o`rtasida nomuvofiqlikning paydo bo`lishiga sabab bo`ladi. Shu sababli, rahbar motivlashtirishni faqat ehtiyoj va qiziqishlar yordamida amalga oshirishi lozim.

Motivatsiya –bu firma maqsadi shuningdek shaxsiy maqsadlarga erishishda, mehnat samaradorligini oshirish uchun ishchilarning faolligiga qaratilgan menejer ishidir.

Mehnat motivatsiyasining ichki undovchi kuchlarini shakllantirish - mehnat faoliyati sababini asoslash jarayonining mohiyatidir. Sabab omillari sifatida sababning asosi yoki shart-sharoitlarini aytish mumkin. Ular sababning mazmunli tomonini, uning asosiy belgilari va ustivor yo'nalishlarini belgilab beradi. Sabab omillari sifatida ijtimoiy va iqtisodiy muhit omillari (rag'batlar) yoxud barqaror ehtiyojlar va qiziqishlar maydonga chiqadi.

Iqtisodchi olimlar jahon mamlakatlarida personal mehnat motivatsiyasi tizimini tashkil etishda uchta modelni farqlaydilar.

1. Evropa modeli. U ijtimoiy davlat modeli sifatida ham ta'riflanib, mehnat motivatsiyasi tizimini tashkil etishda davlatning ishtiroki nazarda tutiladi. Bu model Shvetsiya, Daniya, Germaniya, Norvegiya, Frantsiya, Finlandiya, kabi mamlakatlarga xosdir.

2. Amerika (ingliz-sakson) modelida mehnat motivatsiyasi tizimini tashkil etishda davlatning ishtiroki nisbatan pastroqdir. Bu tizm ko'proq AQSH, Buyuk Britaniya, Avstraliya, Yangi Zelandiya kabi davlatlarga taalluqlidir.

3. Osiyo modeli. Ko'proq Yaponiya, Janubiy Koreyaga xos bu motivatsiya tizimi asosida personal o'zaro munosabatlarida bir-biriga xurmat, katta yoshdagilarga izzat-ikrom, o'zaro ishonch yotadi

Ehtiyojlar - shaxsning yashashi va o'zini o'zi saqlashiga doir zarur vositalar va shart-sharoitlar yaratish to'g'risidagi g'amxo'rlik qilishi, yashash muhiti bilan barqaror muvozanatni saqlashga intilishdir. Inson ehtiyojlarining ko'pgina tasniflari mavjud bo'lib, ular uchun asos sifatida inson ehtiyojlarining o'ziga xos ob'ekti, ularning funksional vazifasi, amalga oshiriladigan faoliyat turi va hokazolar namoyon bo'ladi.

Bizningcha, ehtiyojlar ierarxiyasini (pog'onasini) amerikalik psiholog A. Maslou ancha to'liq va muvaffaqiyatli tarzda ishlab chiqqan, u xulq-atvor sabablarining beshta darajasini yoki guruhini u yoki bu paytda ustunlik qiluvchi ehtiyojlarga qarab ajratgan (10.1 – rasm**)**.

A. Maslou ehtiyojlarning dastlabki ikki tipini boshlang'ich (tug'ma) ehtiyojlar deb, qolgan uchtasini ikkilamchi (hosil qilingan) ehtiyojlar deb atagan. Shu bilan birga ehtiyojlarning ortish jarayoni birlamchi (quyi) ehtiyojlarni ikkilamchi (yuqori) ehtiyojlar bilan almashtirish sifatida namoyon bo'ladi. Ierarxiya prinsipiga asosan har bir yangi darajadagi ehtiyoj avvalgi ehtiyojlar qondirilgandan keyingina shaxs uchun dolzarb ehtiyojga aylanadi.

Ko'pgina ijtimoiy va axloqiy ehtiyojlar mavjudki, ular sotsiologiyada turli nuqtai nazarlardan o'rganilmoqda va hisobga olinmoqda. Ularning muayyan qismi mehnat sabablari muammosiga kiradi va konkret mehnat sabab ahamiyatiga ega bo'ladi. Ular orasida quyidagilarni ajratib ko'rsatish mumkin: o'z-o'zini hurmat qilishga ehtiyoj (o'zi haqidagi ijobiy fikr tufayli nazorat va mehnat haqi olishdan qat'iy nazar halol mehnat faoliyati bilan shug'ullanish); o'z-o'zini qaror toptirishga bo'lgan ehtiyoj (ma'qo'llanish va obro'-e'tibor, o'ziga nisbatan boshqalarning ijobiy munosabatda bo'lishi tufayli mehnatda yuqori miqdor va sifat ko'rsatkichlariga erishish); e'tirof etilishiga ehtiyoj (mehnat xulq-atvorining o'zi kasbga yaroqli va qobiliyatli ekanligini isbotlashga qaratilishi); o'z o'zini namoyon qilishga bo'lgan ehtiyoj (ishga

10.1 - rasm. A. Maslouning ehtiyojlar ierarxiyasi

ijodiy munosabatda bo’lish asosida ishda yuqori ko’rsatkichlarga erishish; ish qandaydir g’oyalar va bilimlarga ega bo’lish vositasi sifatida, o’ziga xoslikni namoyon qilish vositasi sifatida); faollikka ehtiyoj (faollik orqali sog’liq va kayfiyatni yaxshi saqlashga intilish); naslni davom ettirishga va o’z-o’zidan ko’payishga bo’lgan ehtiyoj (ishda oilasi va qarindosh-urug’larining, yaqinlarining yaxshi kun kechirishi, ularning jamiyatda martabasi ortishiga ahamiyat berish; mehnat natijalari orqali yaratishga va nimanidir meros qilib berishga intilishni amalga oshirish); dam olish va bo’sh vaqtga bo’lgan ehtiyoj (kamroq ishlab, ko’proq bo’sh vaqt bo’lishini afzal ko’rish, ishni yashashning asosiy maqsadi emas, balki qadriyat deb bilish); o’zini o’zi saqlashga ehtiyoj (kamroq va yaxshiroq sharoitda ishlashga ehtiyoj, o’z sog’lig’ini saqlash maqsadida kamroq haq olishga ham rozi bo’lish); barqarorlikka ehtiyoj (ishni mavjud turmush tarzini, erishilgan to’kinlik darajasini saqlab qolish usuli sifatida idrok etish, tavakalchilikni yoqtirmaslik); muomalada bo’lishga ehtiyoj

(mehnat faoliyatini odamlar bilan aloqada bo’lish sharti va sababi deb bilish); ijtimoiy mavqega ega bo’lishga ehtiyoj (mehnat faoliyatini mansabga erishish maqsadlariga bo’ysundirish, mansab boshqalar bilan o’zaro munosabatda bo’lishda xulq-atvorning asosiy hal qiluvchi omili); ijtimoiy birdamlikka ehtiyoj (hamma bilan birdek bo’lishga istak, halollik ish joyidagi sheriklar, hamkasblar oldida javobgarlik sifatida).

Ehtiyojlar mehnat motivatsiyasining sabablari umumiy jarayonida muhim o’rinlardan birini egallaydi. Ular xodimlar tomonidan anglab etilsa, xulq-atvorni rag’batlantiradi. Bu jihatdan ular muayyan shaklga - u yoki bu faoliyat turlariga, ob’ektlar va buyumlarga qiziqish shakli sifatida idrok qilinadi. Qiziqish – bu, anglab etilgan ehtiyojlarning aniq ifodasidir. Ehtiyojlardan farqli o’laroq qiziqish shunday ijtimoiy munosabatlarga qaratilganki, xodim ehtiyojlarining qondirilishi shu munosabatlarga bog’liqdir. Agar ehtiyojlar insonning normal hayot kechirishi uchun nimalar kerakligini ko’rsatsa, qiziqish esa mazkur ehtiyojni qondirish uchun qanday harakat qilish kerak, degan savolga javob beradi. SHunday qilib, qiziqish o’ziga xos bo’lgan belgi sub’ektining yashashi uchun shart-sharoitlardan foydalanishga faol munosabatda bo’lishni bildiradi, holbuki ehtiyoj bu shart-sharoitlarni egallashning zarurlik holatini ifodalaydi. Qiziqishlarning mazmuni sifatida predmetlar va ob’ektlar maydonga chiqadi, ularni egallash sub’ektlarning u yoki bu ehtiyojlarini qondirish imkonini beradi.

Turli-tuman birliklar, umuman, jamiyat, sinflar, ijtimoiy guruhlar, mintaqalar, mehnat tashkilotlari, shuningdek, ayrim xodimlar ehtiyojlar va qiziqishlarning egalari bo’lib maydonga chiqadi. Ehtiyojlar va qiziqishlar sub’ektlari qatoriga barcha xo’jalik yuritish sub’ektlari kiradi, ular ijtimoiy mehnat taqsimoti tizimida muayyan funksiyalar va maqsadlarga ega bo’ladi. Har bir sub’ektga turli qiziqish majmui xosdir.

Qiziqishlar moddiy (iqtisodiy) bo’ladi. Bular ehtiyojlarni qondirishning pul va moddiy buyum vositalariga qiziqishdir. Bundan xodimlarning mehnat haqining tegishi darajasiga, mukofotlash miqdorlariga, noqulay mehnat sharoitlarida ishlaganlik uchun imtiyozlar va konpensatsiyalarga, mehnat rejimiga va shu kabilarga bo’lgan qiziqishi kelib chiqadi. Bundan tashqari, qiziqishlar nomoddiy ham bo’lishi mumkin: bular bilimlarga, ilmga, san’atga, muomalada bo’lishga, madaniyatga, ijtimoiy-siyosiy faoliyatga va shu kabilarga bo’lgan qiziqishlardir.

Har qanday ehtiyoj xilma-xil qiziqishlarni vujudga keltirishi mumkin. Masalan, bilimlarga bo’lgan qiziqish xodimlarda o’zining kasb mahoratini oshirishga bo’lgan qiziqishni shakllantirishi mumkin; ijodiy, xilma-xil va mazmunli ishga bo’lgan qiziqish o’zining kasbiy bilimlarini doimiy ravishda kengaytirib borishni talab qiladi; maxsus adabiyotlarni, ilg’or tajribani umumlashtiruvchi va yorituvchi adabiyotlarga qiziqishni oshiradi va hokazo. Shunday qilib, ehtiyojlar va qiziqishlar mehnat xulq-atvorining ichki tomondan bog’liqligini nazarda tutadi. Xodimlarning turli ijtimoiy demografik, kasb-malaka va boshqa ijtimoiy guruhlaridagi turli faoliyat sharoitlarida ehtiyojlar va qiziqishlar turli-tuman tuzilishga ega bo’ladi.

Ehtiyojlar asosida qadriyatlar va qadriyatli yo'nalishlar shakllanadi. Ular mehnatning sabab jarayonida muhim rol o'ynaydi.

Ehtiyojlar va qiziqishlar. *Mehnat motivatsiyasi jarayoning eng muhim elementlari qadriyatlar va xulq-atvor normalaridir. Qadriyatlar – bu, sub'ekt, jamiyat, sinf, ijtimoiy guruhning hayot va ishning asosiy va muhim maqsadlari to'g'risidagi, shuningdek, ana shu maqsadlarga erishishning asosiy vositalari haqidagi tasavvurlaridir.* Qadriyatlarga jamiyat, jamoa, shaxs ko'z o'ngida ijobiy ahamiyatga ega bo'lgan barcha predmetlar va hodisalar kiritiladi. Qadriyatlar olami jamiyatning ehtiyojlari va qiziqishlari xilma-xil va bitmas-tuganmasdir.

Qadriyatlar moddiy, ma'naviy, ijtimoiy, siyosiy bo'ladi va hokazo. Ular ehtiyojlar va qiziqishlar asosida tarkib topadi. Lekin ehtiyojlar va qiziqishlar asosida shakllanadigan qadriyatlar ulardan nusxa ko'chirmaydi. Qadriyatlar ehtiyojlar, qiziqishlar mazmuniga mos kelishi ham, mos kelmasligi ham mumkin. Ehtiyojlar, qiziqishlar va qadriyatning ehtimol tutilgan mos kelishi, birligi yoki qarama-qarshiligi shu narsa bilan bog'liqki, ong nisbatan mustaqilikka egadir. Ongning o'ziga xos faolligi, uning mustaqiligi shunga olib keladiki, qadriyatlar – bu, ehtiyojlar va qiziqishlarning nusxasi emas, balki hamisha ham ularga mos kelavermaydigan ideal tasavvurlardir.

Mehnat sharoitlari va mazmuni bilan kasbi, malakasi va boshqa ijtimoiy belgilari bilan farq qiladigan xodimlarning turli ijtimoiy guruhlari uchun ayni bir xil ob'ektlar va hodisalar turlicha ahamiyatga ega bo'lishi mumkin. Masalan, birovlar uchun mehnat sohasidagi xulq-atvorning bosh yo'nalishi moddiy farovonlik bo'lsa, boshqalar uchun mehnat mazmuni, uning ijodiy boyligi muhimroqdir, yana boshqalar uchun esa muloqotda bo'lish imkoniyati muhimdir va hokazo.

Qadriyatlar orasida qadriyatli maqsadlar (doimiy) va qadriyatli vositalar (jihoz vositalari) bo'lishi mumkin. Doimiy qadriyatlar inson mavjudligining strategik maqsadlarini: sog'lig'i, qiziqarli ishi, muxabbati, moddiy farovondligi va jixozlarni aks ettiradi. Jihoz vositalari maqsadga erishish vositalaridan iboratdir. Bular turli shaxsiy sifatlardan iborat bo'lib, maqsadga, shaxsning e'tiqodlariga erishishga yordam beradi.

Jamiyatdagi qadriyatlar mazmuni shaxsning madaniyatiga, ma'naviy va axloqiy hayotining, ijtimoiy ongining rivojiga bog'liq. Qadriyatlarning o'ziga xos shakli ijtimoiy ideallar, ya'ni jamiyatda ijtimoiy munosabatlar, xodim qanday bo'lishi lozimligi haqidagi tasavvurlardir.

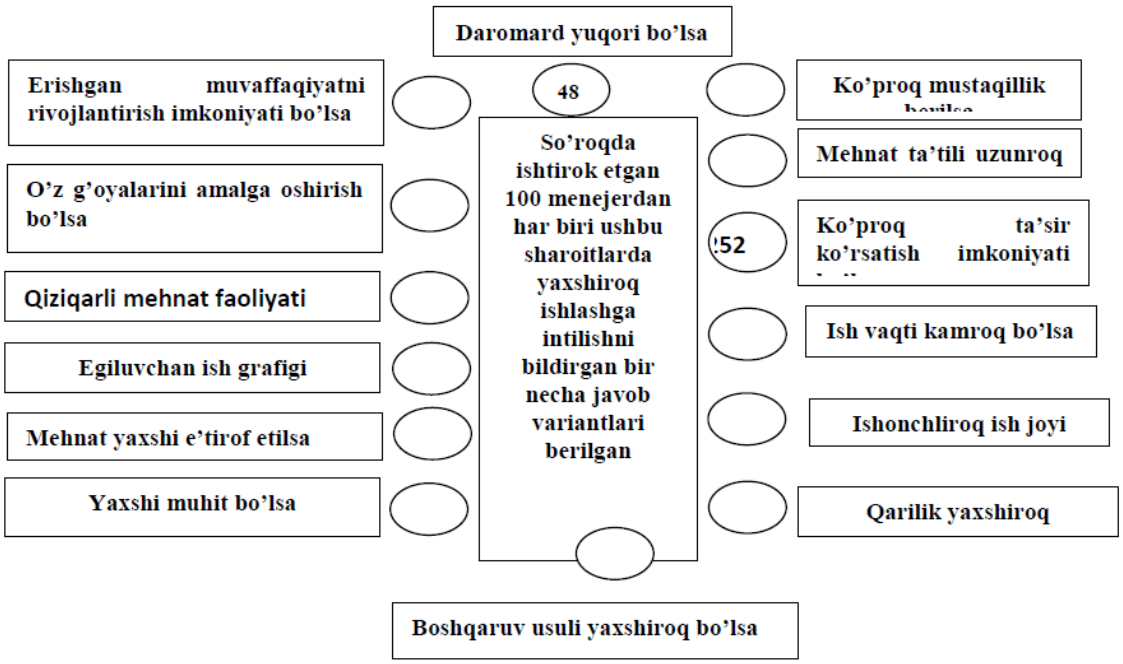
2. Ishchi-xodimlarning korxonadagi faoliyatini motivlashtirishga ta'sir ko'rsatuvchi asosiy omillar.

Qiziqtirish jarayoni negizida qiziqishning moddiy, ijtimoiy psixologik, ma'naviy, ijodiy va boshqa omillari yotadi.

Rag'batlantirish - bu faqat bir xodimning ishini bajara olish darajasiga ta'sir qilish emas, balki korxonaning barcha xodimlariga ta'sir qilishidir. Rag'batlantirishning ikkita omili mavjud bo'lib, "iste'dod" va o'zini qanday tutish orqali yuqori darajaga erishish, ya'ni "qobiliyat" omillaridir. Rag'batlantirish, iste'dod va qobiliyat omillari doimo o'zaro bog'lanishda

amalga oshiriladi. Chunki qobiliyatli iste'dodli ishchi xodimlar rag'batlantiriladi. Agar bu uchala omillardan birortasi sust bo'lsa, ishni amalga oshishi ham sust bo'ladi va aksincha.

Alohida olingan har bir xodimdan samarali foydalanish uning talab qilingan ishni bajara olish qobiliyatiga bog'liqdir.



6-rasm. Samarali mehnat qilishga undovchi omillar

Mehnat motivatsiyasning ijtimoiy yo'nalishlari deb atalgan motivatsiya omillari katta ahamiyatga egadir. Abdurahmonov Q.X. va Sharifullina T.A. fikricha, xodimning mehnat motivatsiyasi uch asosiy guruhi bilan bog'liqdir: ta'minot motivi, e'tirof motivi va nufuz motivi. Ular juda ta'sirchan omillardir. Bunda xodimga nisbatan:

e'tibor omili – o'ziga nisbatan hurmat-izzat ifodasi;

ta'sir omili – o'zining jamoadagi qadr-qimmati ifodasi;

maqom omili – xizmat vazifasi, kasb mahorati har bir xodim uchun nihoyatda muhimdir.

Rahbarning asosiy vazifasi — bu qo'l ostidagi ishchi xodimlaming energiyasidan iloji boricha samarali foydalanish va uni korxona maqsadlariga erishish uchun yo'naltirishdan iborat.

Motivatsiyalashda har bir xodimga induvidal yondashishi lozim, chunki u alohida shaxs bo'lib, o'zining dunyo qarashi, fikrlari, imkoniyatlari, ehtiyojlari va bu ehtiyojlarining darajasi bor. Shu nuqtai nazardan xodimlarning motivatsiyalashtirish tizimininng takomillashtirish uchun quyidagilar tavsiya etiladi.

13.1- jadval.

Motivatsiyalashtirish vositalari[1]

№	Motivatsiyalashtirish vositalari	Motivatsiyalashtirish omillari
1.	Ishchi kuchi	- ixcham ish joyi -korxonaning nufuzi
2.	Rag'batlantirish	- yaxshi ish haqi - mehnatiga yarasha adolatli rag'batlantirish - ijtimoiy sharoitlar (tibbiy xizmat, madaniy xordiq)
3.	Xavfsizlik	- mehnatining xavfsizligi - korxonaga zarurligini his qilish - hurmat, hamkasblari va rahbarlari tomonidan tan olinishi
4.	SHaxsiy usish, yuksalish	- o'qitish uchun imkoniyat - tashabbus, o'zini ko'rsatish va sinash imkoniyati - mansab pillapoyalaridan ko'tarilish.
5.	Daxldorlik xissi	- rahbariyat tomonidan xodimlar fikrini hisobga olinishi - korxona faoliyati va rejalari haqida ma'lumotga ega
6.	Qiqish va undash	- qiziq va maroqli mehnat - yuqori ma'suliyat - raqobatga chorlovchi natija - maroqli va murakkab maqsad

Ma'lum faoliyatga undash jarayoni rag'batlantirish deb ataladi. Mehnat motivatsiyasning ijtimoiy yo'nalishlari deb atalgan motivatsiya omillari katta ahamiyatga egadir.

Abdurahmonov Q.X. va Sharifullina T.A. fikricha, xodimning mehnat motivatsiyasi uch asosiy guruhi bilan bog'liqdir: ta'minot motivi, e'tirof motivi

va nufuz motivi[11]. Ular juda ta'sirchan omillardir. Bunda xodimga nisbatan: e'tibor omili – o'ziga nisbatan hurmat-izzat ifodasi;

ta'sir omili – o'zining jamoadagi qadr-qimmati ifodasi;

maqom omili – xizmat vazifasi, kasb mahorati har bir xodim uchun nihoyatda muhimdir.

13.2-jadval.

Mehnat motivatsiyasiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar

Mehnat motivatsiyasiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar	Ta'sir ko'rsatish omillari xususiyatlari
Ishni tashkil etish	-ishni bajarish uchun talab etiladigan ko'nikmalar;
	- xodimga topshirilayotgan ishning ahamiyati va mas'uliyati;
	- xodimga ishda mustaqillik berish
Moddiy rag'batlantirish	- taklif etilgan ish haqining boshqa korxonalarda mehnatga to'lanayotgan haq bilan raqobatbardoshligi;
	- ish haqi doimiy va o'zgarib turadigan qismlarining nisbati;
	- ish haqi bilan ish natijalarining bog'liqligi;
	- bir kasb malakaga ega xodimlar ish haqlarini tabaqalashtirish imkoniyati
Ma'naviy rag'batlantirish	-korxona rahbarining xodimni nomoddiy rag'batlantirish vositalaridan samarali foydalana olishga moyilligi (bu masalaga rasmiyatchilik bilan yondashish ularning xodimni mehnatga bo'lgan qiziqtirishdagi ahamiyatni yo'qqa chiqaradi); - xodimni moddiy va ma'naviy rag'batlantirishni qo'shib olib borish

13.2-jadval davomi.

Xodimga shaxsiy yondashish	-korxona rahbari tomonidan har bir xodimga uning shaxsiy qobiliyatini hisobga olgan holda topshiriq berilishi
Vazifani belgilash	- xodimga belgilangan muddatda bajarilishi kerak bo'lgan aniq topshiriqlar berish
Baholash va nazorat	- korxona rahbari tomonidan xodimga berilgan topshiriq ijrosini nazorat qilish, bajarilgan ishni baholashning turli usullaridan oqilona foydalanish
Intizomiy ta'sir choralari	-intizomiy ta'sir choralarini o'z vaqtida qo'llash; - jazoning qilmishga mosligi; - xodimga u nima uchun jazolanganligini tushuntirish
Qadriyatlar	- xodimning o'zligini namoyon qilish imkoniyati; - xodimning ish haqi miqdoridan qoniqishi; -xodimning korxona oldidagi mas'uliyatini to'la his etishi; - xodimning xizmat vazifasida ko'tarilish istiqboli

Rahbarning asosiy vazifasi — bu qo‘l ostidagi ishchi xodimlaming energiyasidan iloji boricha samarali foydalanish va uni korxona maqsadlariga erishish uchun yo'naltirishdan iborat.

Rag‘batlantirish — bu boshqaruvning negizi, yadrosidir. Personal faoliyatini rag’batlantirishning asosiy omillarini ko’rib chiqamiz:

Mukofotlash. Xodimni rag‘batlantirish olayotgan ish haqi miqdori hamda boshqa bir qancha yashash sharoitini belgilovchi omillar (bo‘sh vaqt, uy, bepul davolanish, farzandini bog‘chaga joylashtirish imkoniyati va h.k.) bilan bog‘-liqdir. Bu omillarning asosiy qismiga rahbar bevosita ta’sir eta oladi. Demak, u o‘z ishchi-xodimlarini rag'batlantirishni tartibga solishi mumkin. Moddiy rag‘batlantirishning eng yaxshi usuli — personalning firma daromadidan yoki firmaning mulkidan manfaat ko’rishidir (bunda aksiyalar ishshi-xodimlarga sotiladi).

Sharoit. Xodimlarni rag‘batlantirishga ish joyidagi muhit, qulayliklar, mavjud shovqin darajasi, dam olish xonasining mavjudligi, oshxona, tozalik va boshqa shu kabi omillar ta’sir ko‘rsatadi.

Himoya. Inson kutilmaganda noqulay vaziyatlarga tushib qolishi mumkin. Ishdan shetlatilishi, hurmatini yo‘qotishi, do‘stlar bilan aloqasining buzilishi va h.k. Bunday xatarlarning birortasiga duch kelgan xodim o‘z halovatini yo'qotadi va natijada mehnat unumdorligi pasayadi. Bunday vaziyatlarda rahbar personalni qo‘llab-quvvatlashi va har tomonlama himoyaga olishi lozim.

Shaxsiy rivoj**.** Yangi bilmilarga ega bo’lish, tajriba orttirish natijasida xizmat pillapoyasidan ko’tarilish imkonini yaratuvchi faoliyat xodimda qo‘shimcha rag‘bat hissini uyg‘otadi. Har qanday kishi bir xil vazifa bilan shug‘ullanish qanchalar zerikarli ekanligini va yangi biror narsa yaratish bilan bog'liq faoliyat, aksincha, qiziqarli ekanligini yaxshi biladi. Ijodiy yondashuvni talab etuvchi mehnat faoliyati jozibadordir.

Javobgarlik va bog‘liqlik hissi. O‘z faoiiyati mahsulining foydali ekanligini va uning uchun javobgarlikni his qilish, o‘zini jamoaning bir bo’lagi deb bilish insonga ma’naviy kuch bag’ishlaydi va bundan xodim qandaydir ma’noda rag’bat oladi. Xodimlarda javobgarlik va bog’liqlik hissini uyg‘otish uchun rahbar imkoni boricha o‘z ishchi-xodimlariga firma faoliyati haqida axborot berishi, ularni birgalikda qaror qabul qilishga, zimmasiga muhim

vazifalarni yuklashi lozim. Bu masalada o‘zini o‘zi boshqarishning turli usullarini qo’llash muhim ahamiyatga ega. Quyida D. Yakivovik, Dj. Immirovichning «Mehnat etikasini yaxshilash uchun nima qilish va nimalar qilmaslik lozim» deb hisoblagan fikrlarini keltirib o‘tamiz.

 Mukofotlashni korxona samaradorligi va unumdorligi ko‘rsatkichlarining ko‘tarilishiga sabab bo‘ladigan faoliyat turi bilan to‘g‘ridan-to‘g‘ri bog‘lang.

 Harakatlari va erishgan yutuqlari ushbu kategoriya ishchi-xodimlarining o‘rtacha ko‘rsatkichlaridan yuqori bo'lgan xodimlarga jamoa oldida o‘z minnatdorchiligingizni bildiring.

 Tashkilot unumdorligi ortishidan xodimlar o‘z ulushlarini olishlarining imkonini beruvchi tamoyilni yaratishga bor kuchingiz bilan kirishing.

 Firma farovonligini oshirish yo'lida ishchi-xodimlar manfaatlariga qarama-qarshi bo’lgan ziddiyatlar tug‘diruvchi g‘oyalarni tatbiq etmang (masalan, ish jarayoni xavfsizligini kamaytirish evaziga yangi texnologiyalarni joriy etish yoki xodimlarni me’yordan ortiqcha ishlashga majburlash ma’qul emas). Sifat standartlarini oshirishga bel bog‘lashdan oldin, bu jarayon bilan bog‘liq bo‘lgan barcha harajatlami qoplay olishingizga amin bo’ling.

Rahbariyat ishchi-xodimlar o‘rtasida mavjud farqning o‘sishiga sabab bo'ladigan maxsus imtiyozlarni qo’llab-quvvatlamagan ma’qul.

3. Mehnat motivatsiyasini yanada kuchaytirish yo’llari

Iqtisodiyot fanida xodimni moddiy rag’batlantirishga bo’lgan turlicha qarashlar mavjud. Jumladan, Rossiyalik iqtisodchi olim Yu.G.Odegovning fikricha “Moddiy rag’batlantirish - shaxsiy, guruhiy va jamiyat maqsadlariga erishish uchun insonning mehnat faoliyatiga tashqi ta’sir ko’rsatishdir”. Yana bir Rossiyalik iqtisodchi olim A.P. Egorshin “Moddiy rag’batlantirish – inson o’z ehtiyojlarini qondirish uchun nimani qanday qilish kerakligini belgilaydi” deb hisoblaydi. Solomanidina T.O va Solomanidin V.G esa “Moddiy rag’batlantirish – mehnat munosabatlarini muvofiqlashtirishga xizmat qiladigan sharoitlarni yaratishdir. Bu xodimda sidqidildan mehnat qilishga ehtiyoj tug’dirishi zarur. Shunda xodim o’z ehtiyojlarin qondirishning yagona yo’li samarali mehnat qilishdan iborat ekanligini anglab etadi”.

Bizning fikrimizcha, o’zbek iqtisodchi olimlari Q.X.Abduraxmonov, SH.R. Xolmo’minov, N.Q.Zokirovlar xodimni moddiy rag’batlantirishga juda lo’nda va aniq ta’rif berganlar: “Personalni moddiy jihatdan rag’batlantirish deyilganda ish beruvchining mehnat shartnomasiga asosan barcha sarf – harajatlari tushuniladi”.

Xodim mehnat faoliyatida ishtirok etar ekan, ayni paytda bir qator ehtiyojlar, manfaat va qadriyat yo’nalishlariga ega bo’ladi. Ular muhim va nomuhim, turli darajada ahamiyatli va qardli bo’lishi mumkin. Bu hamma omillar ichida eng asosiylarini tanlash ehtiyojlar, qiziqishlar, qadriyatlarni mehnat vaziyati bilan taqqoslash jarayonida sabablar (yo’l-yo’riqlar) vositasida amalga oshadi.

O’z-o’zidan sabab va vaziyatlar etarli darajada harakatchandir, chunki ular inson his-tuyg’ulari, uning shijoatkorona ta’siri ostida vujudga keladi. vaziyatlar va ob’ektlarga yanada barqarorroq munosabatda bo’lish “yo’l-yo’riq” tushunchasi bilan ifodalanadi. Shunday qilib, “sabab” va “yo’l-yo’riq” bir-biriga to’la o’xshash bo’lmasa ham, ma’no jihatdan yaqindir.

Mehnat sohasidagi sabablar xilma-xil funksiyalarni bajaradi va ular xodim hulq-atvorida ro’yobga chiqadi. Bular quyidagi funksiyalar:

- yo’naltiruvchi funksiya bunda sabab xodimning xulq-atvorini vaziyatdan xulq-atvor variantlarini tanlashga yo’naltiradi;
- ma’no hosil qiluvchi funksiya, bunda sabab xodimning mazkur xulq-atvoridagi sub’etiv ahamiyatini belgilab beradi, uning shaxsiy ma’nosini aniqlaydi;
- vositali funksiya, bunda sabab ichki va tashqi qo’zg’atuvchilar tutashgan joyda vujudga keladi, ularni xulq-atvorga bo’lgan ta’sirini vositalaydi;
- safarbar qiluvchi funksiya, benda sabab xodim organizmi kuchlarni o’zi uchyaun ahamiyatli faoliyat turlarini amalga oshirishga safarbar etadi;
- oqlovchi funksiya, bunday holatda shaxsning tashqaridan nomallashtiradigan xulq-atvor namunasiga, etaloniga, ijtimoiy va axloqiy normaga munosabati ifodalangan bo’ladi.

Haqiqiy real sabablar bilan e’lon qilinadigan, oshkora e’tirof etiladigan sabablarni farqiga etish lozim. Haqiqiy sabablar bular undovchi sabablardir. Ikkinchi sabablar bular mulohaza sabablar bo’lib, ularning vazifasi o’zining xulq-atvorini o’ziga va boshqalarga tushuntirishdir. Oshkora e’lon qilinadigan sabablarni undovchi sabablardan farqli o’laroq ko’pincha dalillar deb atashadi.

Insonning faoliyati ayni vaqtda bir necha sabablar bilan aniqlanadi, chunki ular narsa-buyumlar olami, jamiyat, atrofdagi kishilar va o’z-o’zi bilan xilma-zil munosabatlar tizimiga qo’shiladi. Xodimlarning xulq-atvorini belgilab beradigan yetakchi sabablar guruhini sabablar o’zagi deb atashadi, u o’z tuzilishiga egadir. Sabablar o’zagining tuzilishi muayyan mehnat vaziyatlariga qarab farqlanadi:

- ✓ mutaxassislikni yoki ish joyini tanlashga;
- ✓ korxonada mazkur kasb bo’yicha kundalik ishga;
- ✓ muayyan nizoli vaziyatga;
- ✓ ish joyini almashtirishga yoki kasbni o’zgartirishga;
- ✓ mehnat muhitining tavsiflari o’zgarishi bilan bog’liq bo’lgan innovatsion vaziyat va hokazolarga.

Ko’rib turibmizki, mehnat xulq-atvoriga uni tashkil etuvchi turli tarkibiy qismlar ta’sir ko’rsatadi (10.1-chizma).

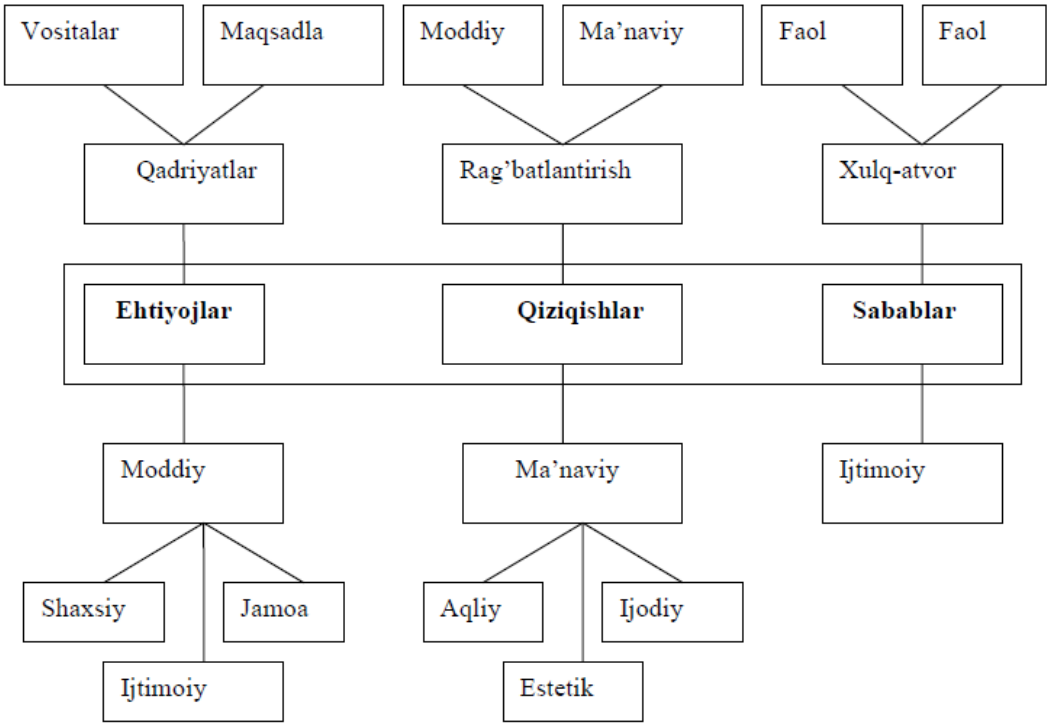
Keyingi o’n yilliklarda mehnat sotsiologiyasi ijtimoiy xulq-atvor mexanizmini bilishni bir muncha chuqurlashtirish imkonini beradigan g’oyalarni ishlab chiqmoqda. Bu jihatdan V.V.Yadovning yondashuvi qiziqarli bo’lib, u shaxs ijtimoiy xulq-atvorini depozitsion konsepsiyasini ifodalab bergan edi. Bu erda gap insonnig murakkab dispozitsiyalar tizimini (shaxsiy moyillik) egallashi haqida boradi, ular inson xulq-atvorini tartibga soladi. Ular murakkab tuzilishga ega bo’lgan qiziqishlar va vaziyatlar tutashgan joyda hosil bo’ladi. Ehtiyojlar, vaziyatlar va ularga mos keladigan dispoziyalarni to’rtta darajasi ajratib ko’rsatiladi (10.2- rasm**)**:

1. Eng oddiy vaziyatlarda, maishiy sharoitlarda biologik ehtiyojlarga bog’liq yo’l-yo’riqlar;

2. Odatdagi kundalik sharoitlarda muomalaga bo’lgan ehtiyojlar asosida shakllantiriladigan ijtimoiy yo’l-yo’riqlar;

3. Shaxsning muayyan mehnat sohasi yoki dam olish sohasidagi qiziqishlarning umumiy yo’nalishini ta’riflab beradi (bular bazaviy ijtimoiy yo’l-yo’riqlardir);

4. Shaxsning qadriyatli mo’ljallar tizimi.



10.2- rasm. Mehnat xulq-atvorini tartibga solish sabab mexanizmini tasniflash

Sabablar tuzilishi juda moslashuvchan va doimiy ravishda o’zgaruvchandir (to’g’rilanib boradi). Mehnat faoliyati jarayonidagi bunday to’g’rilanib borish uch un asos sifatida ishlab chiqarish vaziyatining turli tomonlaridan qoniqish hosil qilish namoyon bo’ladi. Xodim vaziyatning barcha elementlarini qanchalik qulaylik bilan qabul qilsa, mehnat xulq-atvori sabablari shunchalik to’g’rilangan bo’ladi. Sabablarni o’rganishning sotsiologik va psixologik darajalarini farqlash kerak bo’ladi. Psixologik darajada harakatdan odingai maqsdani bilib olish va qaror jarayoni tekshiriladi. Butun sabablarni asoslash jarayoni maqsad qo’yish bilan tugaydi.

Sabablar yo’l-yo’riqlarini o’rganishda shuni nazarda tutish kerakki, ularning mazmuni ko’proq qadriyatlar va normalar mazmunini, avvalo shaxsiy ehtiyojlar hamda qiziqish yo’nalishidan ko’ra ijtimoiy jihatdan maqullangan qadriyatlar va normalar mazmunini, avvalo shaxsiy ehtiyojlar hamda qiziqish yo’nalishidan ko’ra ijtimoiy jixatdan ma’qullangan qadriyatlar va normalar mazmunini aks ettiradi. Bunda sabablar ierarxiyasi qadriyatlar ierarxiyasidan dalolat beradi. Extiyojlar va qiziqishlar tuzilishini esa faoliyatning har xil turlariga doir vaqt sarflari aks ettiradi. Turli ijtimoiy guruhlar xodimlarining hulq-atvotining sabablari, yo’l-yo’riqlari, qadriyatli yo’nalishlarini, shuningdek

ularning tuzilishini o’rganish xodim nima sababdan mehnat qilayotganligini aniqlash imkonini beradi. Mehnat faolligiga undovchi ichki sabablarni bilish asosida yaratiladigan rag’batlar tizimi mehnatga munosabatlarning optimal tipinp shakllantirishning asosi hisoblanadi. Jamiyatda amal qilayotgan rag’batlar tizimi faqat xodimlarning etakchi ehtiyojlariva qiziqishlarini amalga oshirishga yordam bergandagina samarali bo’ladi.

Nazorat uchun savollar

1. Motivlashtirishning mazmunini tushuntiing.
2. Mehmonxona xodimlari faoliyatini motivlashtirishga ta’sir ko‘rsatuvchi asosiy omillarni sanab o‘ting.
3. Motivlashtirish tizimini nima?.
4. Motivlashtirishning qanday turlarini bilasiz?
5. Mehnat motivatsiyasini kuchaytirish qanday yo‘llari mavjud?

Glossariy

Absenteizm (lotincha “absetia” — *“qatnashmaslik”, „bosh tortish"* so‘zidan) — ish vaqtining unumsiz sarf etilishi (kasallanish, baxtsiz hodisa, farzandini uyda tarbiyalash, ma’muriyat ruxsatiga binoan yoki boshqa sabablar bilan ish vaqtida vaqtincha bo‘lmaslik) ko‘rsatkichi.

Avtoritar (lotincha “auctoritas” — *„hokimiyat"* so‘zidan) usul (boshqaruvda) — ma’muriy uslublar (qattiq intizom o‘rnatish, jazo choralarini keng qo‘llash)ga tayangan holda boshqaruvni amalga oshirish. Rahbarning avtoritar ish uslubi, jumladan, qarorlarni mehnat jamoasi fikri bilan hisoblashmasdan yakka o‘zi qabul qilishida, uning ijrosini ham o‘zi nazorat qilishida namoyon bo‘ladi.

Avuarlar (fransuzcha “avoir” — *„mulk"* so‘zidan) — yuridik va jismoniy shaxslarning banklardagi omonatlari.

Agentlik (lotincha “agentis” — *„ish yurituvchi"* so‘zidan) — idora, muassasa („O‘zkommunxizmat", „Sanoatkontexnazorat", „Uzstandart" agentliklari).

Adaptatsiya (lotincha “adaptation” — *„moslashuv"* so‘zidan) — xodimni mehnat faoliyati mohiyati va shart-sharoitlariga moslashtirish (ko‘niktirish) jarayoni. Adaptatsiyaning kasbiy, psixofiziologik va ijtimoiy-psixologikturlari farklanadi.

Akademiya (yunonchada “Academos” — afsonaviy qahramon *„Akadem"* nomidan) — muayyan bilim sohalari va kadrlar tayyorlash yo‘nalishlari bo‘yicha oliy va undan keyingi ta’limlarning kasbiy ta’lim dasturlarini amalga oshiradigan, ma’lum sohalar uchun oliy malakali kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshiradigan, fundamental va amaliy tadqiqotlar bajaradigan, etakchi ilmiy va uslubiy markaz hisoblanadigan oliy ta’lim muassasasi.

Akkord (italyancha “accordo” — *„bitim"* so‘zidan) ish haqi — shartnoma asosida, ishbay usulda bajarilgan ish uchun bir yo‘la to‘lanadigan ish haqi.

Akkreditiv (lotincha “accerdo” — *„ishonaman"* so‘zidan) — nomiga yozib berilgan shaxsga kredit muassasasidan ko‘rsatilgan summani olish huquqini tasdiqlovchi qimmatbaho qog‘oz. Akkreditivdan nakd pulsiz hisob-kitob olib borish uchun ham foydalaniladi.

Aktiv (lotincha “activus” — *„faol", „ta’sirchan", „ishchan"* so‘zlaridan) — korxona yoki tashkilot mulki yoki resurslari (ko‘chmas mulk, mashina-uskunalar, yo‘l harajatlari, qimmatbaho qog‘ozlar va boshqalar). Pulga tez sotilishi (aylanishi) mumkin bo‘lgan, bozori chaqqon aktivlar (veksellar, qimmatbaho qog‘ozlar, nodir metallar, naqd pul va boshqalar) **likvidli aktivlar** deb ataladi.

Aksept (lotincha „assergsh" — *„qabul qilingan"* so‘zidan) — naqd pulsiz olib boriladigan hisob-kitobning asosiy shaklidir. Aksept tovarlar, xizmatlar, bajarilgan ishlar haqini taqdim etilgan to‘lov talabnomasiga muvofiq to‘lashni kafolatlaydi.

Aksiz (fransuzcha „ass1$e" — *„qirqib olmoq"* so‘zidan) — mo‘ayyan tovarlar, xom ashyo, xizmatlar uchun solinadigan qo‘shimcha soliqturi.

Aksiya (fransuzcha „agyup" — *„farmoyish", „ruxsatnoma", „faoliyat"* so‘zidan) — aksiyador jamiyat chiqargan qimmatbaho qog‘oz.

Aksiyadorlar jamiyati — daromad topish maqsadida hissadorlik tamoyiliga binoan uyushgan sherikchilik jamiyati.

Antogonistik ixtiloflar — bu, ziddiyatlarni hal qilishning shunday usullaridirki, bunda barcha qarama-qarshi tomonlarning tuzilmasi buziladi yoki bir tomondan tashqari hamma tomonlarning ixtilofda qatnashishdan voz kechishi sodir bo‘ladi.

Arbitraj (lotincha „agyeg" — *„vositachi", „hakam"* so‘zidan) — xo‘jalik munosabatlari ishtirokchilari o‘rtasidagi mulkiy va mulk bilan bog‘liq nomulkiy nizomlarni hal qiladigan, hakamlar sudi.

Attestatsiya (lotincha *„a11e&SHyu"* — *„guvohnoma"* so‘zidan) — xodimlar malakasi, ish joyiga layoqatliligini baholash.

Audit (inglizcha „aisSH" — *„u eshitadi"* so‘zidan) — muayyan vakolatlar berilgan auditorlar (auditorlar firmalari) tomonidan xo‘jalik yuritadigan sub’ektlarning moliyaviy hujjatlarni ekspertiza va tahlil qilish, taftish.

Auksion (lotincha „aisgyup" so‘zidan) — maxsus kimoshdi savdolari.

Bakalavr (lotincha „assa1apa" — *„vassalning er-mulki"* so‘zidan) — O‘zbekiston Respublikasida oliy o‘quv shartlarining birinchi bosqichi— bakalavriatni tugallaganlarga kasb-hunar faoliyati bilan shug‘ullanish huquqi beriladigan daraja.

Bandlik — (aholini ish bilan ta’minlash) — mehnatga layoqatli aholining ijtimoiy foydali mehnat bilan mashg‘ul bo‘lishi.

Bandlikka ko‘maklashish markazi — ishsizlarni, ish joyini o‘zgartirishni hoxlovchi shaxslarni ishga joylashtirish va qayta o‘qitish, kasbga o‘rgatish bilan shug‘ullanadigan maxsus muassasa.

Bank (lotincha „apsa" — *„sarrof peshtaxtasi"* so‘zidan) — kredit-moliya muassasasi.

Banknotlar (bank biletlari, kredit biletlari) — markaziy emissiya banklari chiqaradigan qog‘oz pullar, kredit pullarning asosiy turi.

Bankrotlik (italyancha „apsgoga" — *„singan kursi"* so‘zidan) — fuqaro, korxona, firma yoki bankning mablag‘i etishmasligidan o‘z majburiyatlari bo‘yicha qarzlarini to‘lashga qurbi etmasligi.

Barter (inglizcha „aggeg" — *„tovar ayirboshlash"* so‘zidan) — pul vositalari ishtirokisiz, bevosita tovar ayirboshlash.

Biznes (inglizcha „1§te$$" so‘zidan) — daromad keltiradigan yoki boshqa naf beradigan xo‘jalik faoliyati, kasb-kor, mashg‘ulot.

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

Birja (nemischa „she" — *„hamyon"* so‘zidan) — bozorni uyushtirishning tashkiliy shakli. Tovar, fond, valyuta, mehnat birjalari farqlanadi.

Boj — mamlakat chegarasidan olib o‘tiladigan import tovarlari, mol-mulk, qimmatbaxr buyumlar va boshqalar uchun undiriladigan pul yig‘imlari.

Bozor — sotuvchilar bilan haridorlar o‘rtasidagi tovar ayirboshlash munosabatlari, ishlab chiqarish bilan iste’molni o‘zaro bog‘lovchi mexanizm.

Bozor infratuzilmasi — bozorda tovarlar va xizmatlarning erkin harakatini ta’minlaydigan muassasalar, tashkilotlar majmui.

Bozor islohotlari — davlatning bozor iqtisodiyotiga o‘tishni ta’minlashga qaratilgan ijtimoiy, iqtisodiy chora-tadbirlari tizimi.

Bozor iqtisodiyoti — govar-pul munosabatlariga asoslangan, turli mulkchilikka hamda iqtisodiy erkinlikka tayangan va raqobat vositasida boshqarilib turuvchi demokratik iqtisodiyot.

Bonus (lotincha „opiz" — *„yaxshi", „marhamatli"* so‘zlaridan) — odatdagi to‘lanadigan ish haqiga qo‘shimcha mukofot puli.

Boshqarish — xo‘jalik ob’ektining iqtisodiy tizimi holatini tartibga solish va yo‘naltirish.

Boshqarma — tarmoq yoki xo‘jalik sohasida markaziy yoki o‘rta bo‘g‘indagi boshqaruv idorasi (masalan, Davlat mulk qo‘mitasining viloyat, shahar boshqarmasi).

Boshqaruv mehnati — bu, boshqaruv vazifasini bajarish sohasidagi mehnat faoliyati bo‘lib, uning asosiy vazifasi mehnat jamoasining o‘z oldida turgan vazifalarni hal qilishga doir aniq maqsadga qaratilgan va muvofiqlashtirilgan faoliyatini ta’minlashdir.

Boshqaruv mehnatining ob’ekti — bu, mehnatni sarflash sohasi, ya’ni korxona, tashkilot, tarkibiy bo‘linmasidir.

Boshqaruv xodimlari — taqsimlovchi funksiyalarni bajaruvchi xodimlarga rahbarlik qiluvchi, zarur qarorlarni ishlab chiquvchi va qabul qiluvchi, korxona, tashkilot va muassasalar faoliyati

jarayonlarini rejalashtiruvchi, nazorat qiluvchi va tartibga soluvchi ishchilar. Boshqaruv xodimlari korxona, tashkilot va muassasaning oldiga qo‘yilgan maqsadlar va vazifalariga erishish uchun zarur tashkiliy-texnik sharoitlarni hamda belgilangan funksiyalar va ishlab chiqarish dasturlarini bajarilishini ta’minlaydi.

Boshqaruv xodimlari mutaxassislari — asosiy bajariladigan funksiyasiga boshqariladigan ob’ekt to‘g‘risidagi axborotlarni tayyorlash va taxlil qilish, boshqaruv ob’ektining berilgan para-metrlarini ta’minlash bo‘yicha qarorlarni tayyorlash, hisobga olish, saqlash, texnologik jarayonlarni tashkil qilish, smeta —moliya materiallarini tayyorlash va boshqa funksiyalar kiruvchi boshqaruv xodimlarining bir qismi.

Boshqaruv normasi — bevosita bitta rahbarga bo‘ysunadigan ishchilarning maqbul soni. Korxona, tashkilot va muassasaning yuqori rahbarlik tarkibi uchun — boshqariluv normasi bevosita rahbarga bo‘ysunadigan tarkibiy bo‘ldimalarning maqbul sonini belgilaydi.

Brigada (fransuzcha „p§as1e" — *„jamiyat"* so‘zidan) — alohida ishlar majmuasini birgalikda bajaruvchi kishilar guruhi.

Broker (inglizcha „goseg" so‘zidan) — fond, tovar, valyuta birjalarida oldi-sotdi bitimlari tuzishda vositachilik (dallollik) qiladigan ayrim shaxs yoki firma.

Brutto (italyancha „shyo" — *„qo‘pol"* so‘zidan) — korxonaning sarf-harajatlari chegirilmagan foydasi, yalpi daromadi.

Buyruq — korxona oldida turgan asosiy va kundalik vazifalarni hal qilishga qaratilgan huquqiy hujjat.

Byudjet (inglizcha „ia^e!" — *„hamyon", „mablag‘"* so‘zidan) — belgilangan muddat (yil, kvartal) uchun ishlab chiqilgan, me’yorlash-tirilgan, qonuniy ravishda tasdiqlangan daromadlar va harajatlar yig‘indisi. Davlat, mahalliy (viloyat, tuman, shahar), xo‘jalik sub’ektlari byudjetlari farkdanadi.

Vazirlik — O‘zbekiston Respublikasida davlatning markaziy boshqaruv organi.

Valyuta (italyancha „uaSHa" — *„qiymat"* so‘zidan) — mamlakat-ning pul birligi (O‘zbekiston Respublikasida — „so‘m").

Vaqt me’yori — tegishli malakaga ega bo‘lgan ishchilar yakka yoki guruh tarkibida muayyan tashkiliy-texnologik sharoitlarda ma’lum hajmdagi ishni bajarish yoki mahsulot birligini tayyorlashi uchun zarur bo‘lgan vaqt (kishi-soatlarda hisoblanadi).

Veksel (nemescha „^eseG so‘zidan) — ko‘rsatilgan muddatda muayyan miqdordagi pulni to‘lash majburiyati qayd etilgan qarzdorlik haqidagi rasmiy hujjat, qimmatli qog‘oz.

Globalizm (fransuzcha „§1oa1" — *„umumiy"* so‘zidan) — jahonda kechayotgan ijtimoiy-siyosiy, iqtisodiy, ilmiy-texnologik, harbiy, ijtimoiy-madaniy jarayonlarningumumbashariy xususiyati.

Guruh — faoliyati, maqsadi, g‘oyasi va boshqa xususiyatlari bo‘yicha bir-birlari bilan o‘zaro bog‘liq insonlarning ijtimoiy birligi.

Guruhning maqsadi — bu, shaxsiy maqsadlarning bir-biriga mos kelishi va o‘zaro harakatlar induktoridir.

Guruh samaradorligi — bu, guruhning umumiy maqsadlarini amalga oshirish darajasidir.

Guruh samaradorligining asosiy omillari — bular, guruh hajmi tarkibi; ma’lumotlar topshirig‘i, tashqi muhit, rahbarlik uslubi, jarayonlar va tadbirlar, o‘zaro ta’sir usullari, sabab, maqsadni amalga oshirish, guruhning qiziqishidir.

Daromad — iqtisodiy sub’ekt o‘z faoliyati natijasiga ko‘ra oladigan moddiy tushum. Egalik nuqtai nazaridan aholi, korxona (korporativ) va davlat daromadlari farqlanadi.

Debitor (lotincha „(keg" —- *„u qarzdor"* so‘zidan) — mulk yoki pul qarzi bo‘lgan jismoniy yoki yuridik shaxs. Xo‘jalik aloqalarida iqtisodiy sub’ektning boshqalarga (korxonalar, fuqarolarga) to‘lashi lozim bo‘lgan qarzlari debitorlik qarzini tashkil etadi.

Devalvatsiya (lotincha *„ye* + ua!eo" — *„tanazzul qiymat"* so‘zidan) — milliy pul birligi kursining chet el valyutalariga nisbatan pasaytirilishi.

Demonopolizatsiya (lotincha „s1e", yunoncha „topo" — *„tanho"* va lotincha „ro1eo" — *„sotaman"* so‘zlari birikmasi) — iqtisodiyotdagi monopoliyadan erkin, tenghuquqli, raqobatga asoslangan faoliyatga qaytish.

Demping (inglizcha „ditrt§" — *„tashlash"* so‘zidan) — tovarlarni tashqi va ichki bozorlarda sun’iy arzonlashtirilgan, o‘rtacha chakana narxlardan, ba’zan tannarxdan past narxlarda sotish, tashqi bozorni egallash uchun raqobat kurashi vositalaridan biri.

Departament (fransuzsa „yeraPetepg" so‘zidan) O‘zbekiston Respublikasida idora, ular bo‘linmalariningatalishi.

Diversifikatsiya (lotincha „sIuegapsaiop" — *„o‘zgarish", „xilma-xil taraqqiyot"* so‘zidan) — korxona faoliyati sohalari va ishlab chiqarilgan mahsulotlar turining yuqori samaralikka erishish maqsadida kengaytirilishi, yangilanib turilishi.

Dividend (lotincha „sNU1s)eps1it" — *„taqsimlanadigan narsa"* so‘zlaridan) — aksiyadorlar jamiyati foydasidan aksiya egasiga har yili beriladigan va uning daromadiga aylangan qismi.

Diler (inglizcha „s!ea1eg" — *„savdogar"* so‘zidan) — birja operatsiyalari o‘tkazadigan, yoki ulgurji mahsulotni o‘z foydasiga chakana yo‘l bilan sotuvchi jismoniy yoki yuridik shaxs.

Direktorlar kengashi — aksiyadorlik jamiyatining aksiyadorlar umumiy yig‘ilishida saylanadigan rahbar ijroiya organi.

Distribyutor (inglizcha „sN51giiyog" — *„taqsimlash"* so‘zidan) — mintaqaviy (mahalliy) bozorlarda muayyan turdagi tovarlarni ko‘tara sotib olish va chakana yo‘l bilan sotish bilan shug‘ullanadigan jismoniy yoki yuridik shaxs.

Jamoa — bu birgalikda mehnat qiladigan shaxslar guruhi bo‘lib, unda kishilar bir-birlari bilan shunday o‘zaro harakat qiladilarki, har kim boshqa shaxsga murojaat qiladi, ayni vaqtda uning ta’sirini ham his etadi.

Jamoa kelishuvi — muayyan kasb, tarmoq hudud xodimlari uchun mehnat shartlari, ish bilan ta’minlash va ijtimoiy kafolatlar belgilash borasidagi majburiyatlarni o‘z ichiga oladigan me’yoriy hujjat. Tartibga solinadigan

munosabatlar sohasi, hal qilinadigan masalalarning xususiyatiga qarab bosh, tarmoq, hududiy (mintaqa-viy) jamoa kelishuvlari tuzilishi mumkin.

Jamoaiing funksiyalari — bu, insonning jamoaga mansubligini his qilishi; shaxs uchun uning yashashiga zarur ijtimoiy muhit yaratishdir.

Jamoa shartnomasi — korxonada ish beruvchi bilan xodimlar o‘rtasidagi mehnat, ijtimoiy — iqtisodiy va kasbga oid munosa-batlarni tartibga soladigan hujjat.

Jismoniy shaxs — huquqiy munosabatlarning ishtirokchisi hisoblanadi, bevosita o‘z nomidan faoliyat yuritadigan alohida fuqaro.

Ijtimoiy guruhlar — iqtisodiyotda kasbga oid bo‘lib, bir xil faoliyat bilan shug‘ullanuvchi, muntazam ravishda bir-birlari bilan munosabatga kirishadigan shaxslar guruhidir.

Ijtimoiy ishlab chiqarish — jamiyat yoki milliy iqtisodiyot miqyosida ijtimoiy mehnat taqsimoti asosida kishilarning ehtiyojlarini qondirish uchun kerak bo‘ladigan ne’matlarni yaratishga yo‘naltirilgan iqtisodiy faoliyatlar majmui.

Ijtimoiy muhit — insonning yashash va ishlashi uchun uni o‘rab turgan ijtimoiy, moddiy va ma’naviy shart-sharoitlar.

Ijtimoiy sug‘urta — davlat tomonidan joriy etiladigan, nazorat qilinadigan va kafolatlanadigan keksalar, mehnatga layoqatsizlarni ta’minlash, yordam ko‘rsatish tizimi.

Ijtimoiy himoya — aholini ijtimoiy va moddiy muhofaza qilinishini ta’minlaydigan huquqiy, iqtisodiy, ijtimoiy chora-tadbirlar majmui.

Ijtimoiylashuv — shaxsning muomala yordamida mazkur jamoaga, guruhga, jamiyatga xos bo‘lgan normalarni, qadriyatlarni, yo‘l-yo‘riqlarni o‘zlashtirish asosida uning shakllanish jarayoni.

Ijtimoiy ruhiy vaziyat — korxona va tashkilot xodimlariga ta’sir qiluvchi ko‘pgina omillarningta’siridan keladigan jamlama samaradir. U mehnat qilish jarayonida, xodimlarning muomalasida, ularning shaxslararo va guruhiy aloqalarida o‘z ifodasini topadi.

Ijtimoiy ixtiloflar — kishilar, ijtimoiy guruhlar, idoralarning o‘zaro munosabatlari tizimida ziddiyatlar rivojlanishining yuqori bosqichidan iborat.

Investitsiya (lotincha „tuezio" — *„o‘rash"* so‘zidan) — iqtisodiyotni rivojlantirish maqsadida turli tarmoqlarga, ijtimoiy-iqtisodiy dasturlarga, innovatsiya, tadbirkorlik loyihalariga uzoq muddatli kapital kiritish. Davlat, chet el, xususiy, moliyaviy, real investitsiyalar farqlanadi.

Innovatsiya (inglizcha „tpoua1yupa§" — *„kiritilgan yangilik", „ixtiro"* so‘zidan) — texnika va texnologiya avlodlarini almash-tirishni ta’minlash uchun iqtisodiyotga sarflangan mablag‘lar.

Innovatsion kadrlar menejmenti (IKM) — bozor iqtisodiyoti va raqobatning kuchayishi sharoitida kadrlarga oid yangiliklar mehnat jarayonining ajralmas qismiga aylanishi va ularni tashkil etishni hamda boshqarishni talab qilishi.

Infratuzilma (lotincha „tgga" — *„ostida"* so‘zidan) ishlab chiqarish va tovar muomalasi, shuningdek inson hayot faoliyati uchun zarur bo‘lgan, me’yoriy sharoitni ta’minlashga xizmat qiluvchi turli yordamchi xizmat ko‘rsatuvchi sohalar, nomoddiy ishlab chiqarish sektori.

Inson resurslarini boshqarish vazifalari — bu, korxona va tashkilotlarning muayyan maqsadga erishish yo‘lida inson resurslari bilan ishlaganda amalga oshiriladigan asosiy yo‘nalishlaridir, ya’ni xodimlarni tanlash, xodimlarni tayyorlash va rivojlantirish, unga baho berish, rag‘batlantirishdir.

Introversiya — (intro — ichki) shaxsning o‘z shaxsiy manfaatlariga, ichki olamiga diqqat-e’tibori qayd qilinishi bilan ajralib turadi.

Ipoteka (yunoncha „NiroSHese" — *„garov"* so‘zidan) — ko‘chmas mulkni qarz olish maqsadida garovga qo‘yish.

Ish joyida ta’lim berish — bu, ish joyining o‘zida xodimning boy tajribaga ega bo‘lgan murabbiy tomonidan ishni to‘liqo‘zlash-tirib olgunga qadar o‘qitilishi (o‘rgatilishi) bilan bog‘liq bo‘lgan holatdir.

Ish beruvchi — xodimni ishga olish huquqi bo‘lgan yuridik yoki jismoniy shaxs.

Ish vaqti — xodimning ijtimoiy tashkil etilgan mehnatda ishtiroki davomiyligi me’yori (O‘zbekiston Respublikasida haftasiga 40 soatdan ortiq bo‘lmasligi kerak).

Ish kuni — xodimning ishlab chiqarish faoliyatida band bo‘ladigan vaqti (O‘zbekiston Respublikasida 6 kunlik ish haftasida 7 soat, 5 kunlik ish haftasida 8 soat).

Ishchi kuchi — tirikchilik ne’matlari ishlab chiqarishda foydalaniladigan insondagi jismoniy va ma’naviy qobiliyatlar majmui.

Ishchilar soni normasi — davlat va xo‘jalik boshqaruvchi organlarining aniq maqsadlari, vazifalari va funksiyalarini, hamda korxonaning ishlab chiqarish dasturlarini amalga oshirish uchun ishchilar uchun belgilangan son.

Ish o‘rni — muayyan kasbdagi bir xodimning mehnat vazifalarini amalga oshirishi uchun moslashtirilgan va ishni bajarish uchun ishlab chiqarish vositalari, mehnat qurollari bilan jihozlangan joy.

Ish haqi — bu, ma’lum vaqt davomida kishilarning yaratgan mahsulotlari miqdori ko‘rsatilgan xizmatlar va shu kabilarga asosan to‘lanadigan mehnat haqidir.

Ishlab chiqarish — jamiyatning yashashi va taraqqiy etishi uchun zarur bo‘lgan moddiy boyliklarni yaratish jarayoni.

Ishlab chiqarish munosabatlari — ijtimoiy ishlab chiqarish jarayonida xodimlar o‘rtasida bajaradigan vazifalariga bog‘liqholda shakllanadigan munosabatlar.

Ishlab chiqarish samaradorligi — iqtisodiy faoliyat, dasturlar va tadbirlarning foydali natijalari ko‘rsatkichi.

Ishlab chiqarishni tashkil etish — mehnat jarayonida yuqori samaradorlikka erishishga qaratilgan chora-tadbirlar majmui.

Ishsiz — O‘zbekiston Respublikasining Mehnat Kodeksiga muvofiq „16 yoshdan boshlab to pensiya bilan ta’minlanish huquqini olishgacha bo‘lgan yoshdagi, ishga va ish haqiga (mehnat daromadiga) ega bo‘lmagan, ish qidiruvchi shaxs sifatida Bandlikka ko‘maklashish markazida ro‘yxatga olingan, mehnat qilishga, kasbga ro‘yxatga olingan, mehnat qilishga kasbga tayyorlash va qayta tayyorlashdan o‘tishga malakasini oshirishga tayyor mehnatga qobiliyatli shaxs".

Ishsizlik — bir qism iqtisodiy faol aholining o‘ziga loyiq ish topa olmasdan qolishi va mehnat zaxirasiga aylanishi.

Ishchilar — industrial jamiyatda mehnatga layoqatli aholining yollanib ishlovchi va jismoniy mehnat bilan shug‘ullanuvchi toifasi, ijtimoiy guruh. Kasb mahoratiga qarab, malakali va malakasiz ishchilar farqlanadi.

Ixtilof — qadriyatlar uchun muayyan maqom, hokimiyat, resurslar uchun kurash olib borishdan iborat bo‘lib, undan ko‘zda tutilgan maqsad raqibni betaraf qilib qo‘yish, unga zarba berish yoki uni yo‘q qilishidir. Ixtilof — bir-biriga qarama-qarshi yo‘naltirilgan maqsadlar, manfaatlar, nuqtai nazarlar, fikrlar yoki ikki va undan ortiq kishining qarashlari to‘qnashuvidan iborat.

Ixtilofni hal qilish — ixtilofni vujudga keltirgan sabablarga to‘liq yoki qisman barham berish yoxud ixtilof qatnashchilari maqsadlarining o‘zgarishi.

Ixtiloflarni boshqarish — ixtilofni vujudga keltirgan sabablarga barham berish (kamaytirish) sohasida aniq maqsadli ta’sir ko‘rsatish yoki ixtilof qatnashchilari xulq-atvorini o‘zgartirishga qaratilgan ta’sir ko‘rsatishi.

Ixtiloflarni hal qilish — bu, ularning sabablari va oqibatlariga barham beradigan jarayon yoki aniq maqsadga qaratilgan faoliyatdir.

Ixtilofli vaziyat — tomonlarning biron-bir xususda qarama-qarshi, ziddiyatli nuqtai nazari, ziddiyatli maqsadlarga intilishi, ularga erishish uchun turli-tuman vositalardan foydalanishi, manfaatlar, istaklarning bir-biriga mos kelmasligi va shu kabilar.

Iqtisodiyot — muayyan mamlakatning milliy xalq xo‘jaligi yoki uning tarmog‘i.

Iqtisodiy manfaatlar — iqtisodiy sub’ektlarning o‘zlari tomonidan anglangan va ularni faoliyatga undovchi hayotiy ehtiyoj-lari, iqtisodiy faoliyatni harakatlantiruvchi kuch.

Iqtisodiy faol aholi — aholining daromad keltiradigan ijtimoiy foydali mehnat bilan band bo‘lgan qismi.

Kadrlar (fransuzcha „sayge" — *„shaxsiy tarkib"* so‘zidan) — korxona muassasa, firma, aksiyadorlik jamiyatlari va boshqalarda malakali xodimlarning asosiy tarkibi.

Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish bilan bog‘liq yangiliklar — bu, mazkur sohadagi yangiliklar, ehtiyojlarni anikdash usullarini takomillashtirish va shu kabilardir.

Kadrlarni qisqartirish va foyda bermaydigan kadrlarni tugatish — bu, ortiqcha kadrlarni qisqartirish hamda eng kam ish beradigan va istiqboli yo‘q kadrlar potensiali qismini va ish o‘rinlarini korxona miqyosida tugatishdir.

Kadrlarga oid yangiliklarni (KYA) tashkil etish — IKM tizimiga kiradigan tarkibiy elementlar (bo‘linmalar, guruhlar, shaxslar), ya’ni ishlab chiqish va amalga oshirish vaqtidagi o‘zaro ta’sir ko‘rsatish qobiliyati va normalari majmuidir.

Kadrlarga oid yangiliklar (KYA) — bu, kadrlarga oid yangilik-larni joriy qilish sohasidagi aniq maqsadli faoliyatdir.

Kasb-ta’lim sohasidagi yangiliklar — oliy o‘quv yurtlarida, kollejlarda va boshqa o‘quv yurtlarida kadrlarni kasbiy jihatdan tayyorlash sohasidagi yangiliklar.

Kadrlarni rejalashtirish — zarur vaqtda odamlarga kerakli miqdordagi ish o‘rinlarini ularning qobiliyatlari, mayllari va ishlab chiqarish talablariga muvofiqta’minlab berish.

Kadrlarni izlash va tanlash — bu, yangi samarali kadrlar salohiyatini yaratishdir.

Kadrlar zaxirasini rejalashtirish — xodimlarning lavo-zimlarga ko‘tarilib borishini maqsad qilib qo‘yadi. U xodimlarning muayyan lavozimlarga ko‘tarilishi, almashinishi va bo‘shatilishining butun bir zanjirini ishlab chiqishni talab qiladi.

Karera (fransuzcha „sagpege" so‘zidan) — ijtimoiy, xizmat vazifalarida, ilmiy va faoliyatning boshqa sohalarida mansab, xizmat vazifasida muvaffaqiyatli ko‘tarilish.

Kasb — insonning mehnat faoliyati, doimiy mashg‘ulot turi.

Kasanachi — ish beruvchilar bilan tuzilgan mehnat shartnomasi asosida o‘z mehnat vazifalarini uylarida bajaruvchi xodimlar toifasi.

Korxona resurslari — bu, ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatishda foydalaniladigan resurslar bo‘lib, ularni uch guruhga ajratish mumkin: natural yoki tabiiy resurslar, moddiy resurslar va inson resurslari.

Korxonaning asosiy (ishlab chiqarish) xodimlari — bevosita ishlab chiqarish jarayonida ishtirok etuvchi, korxonaning iktisodiy faoliyat turlari tasniflagichiga mos keluvchi asosiy mahsulotlarni (xizmatlar) ishlab chiqarish bo‘yicha funksiyalarni, shuningdek yordamchi ishlab chiqarish uchun ishlab chiqarish dasturida belgilangan yo‘ldosh mahsulotlarni (xizmatlar) ishlab chiqarish bo‘yicha funksiyalarni bajaruvchi ishchilar.

Korxonalar, tashkilotlar va muassasalarning yordamchi xodim-lari — o‘z ichiga boshqaruv xodimlarning faoliyatini ta’minlash funksiyasini amalga oshiruvchi texnik va xizmat ko‘rsatuvchi xodim-larni oladi.

Korxona, tashkilot va muassasaning texnik xodimlari — bu funksiya boshqaruv xodimlarining faoliyatini ta’minlash va ularga texnik xizmat ko‘rsatish bo‘yicha ishlarni bajarishdan iborat bo‘lgan xodimlardir (bosma, ko‘paytirish va arxiv ishlari, kutubxona ishi, hujjatlarni etkazib berish, kompyuter texnikasiga xizmat ko‘rsatish, kanselyariya, kotiblik va boshqa ishlar).

Korxona, tashkilot va muassasaning xizmat ko‘rsatuvchi xodimlari — bu funksiyaga binolar va hududlarga texnik va xo‘jalik xizmatini ko‘rsatish, ularni muhofaza qilish, boshqaruv xodimlariga transport xizmatini ko‘rsatish, shuningdek, korxona, tashkilot va muassasaning boshqaruv va asosiy (ishlab chiqarish) xodimlariga xizmat ko‘rsatish bo‘yicha boshqa ishlar, jumladan ijtimoiy-maishiy xizmatlar qiluvchi xodimlardir.

Korxona va tashkilot — bu, muayyan maqsadlarga erishish uchun birgalikda ishlaydigan kishilar birlashmasidir.

Kelishib hal qilinadigan ixtiloflar — ixtilof qatnashchilarining maqsadlari, o‘zaro harakat qilish muddatlari va shartlari o‘zgarishi hisobiga ularni hal etishning bir necha variantiga yo‘l qo‘yiladi.

Kompaniya (fransuzcha „sotra§te" so‘zidan) — iqtisodiy faoliyat olib borish uchun uyushgan yuridik va jismoniy shaxslar, tadbirkorlar birlashmasi.

Konsalting — maxsus (konsalting) kompaniyalarining iqtisodiy, moliya, tashqi iqtisodiy faoliyat, firmalarni tashkil qilish va ro‘yxatdan o‘tkazish, tovarlar va xizmatlar bozorlarini, innovatsiyalarni tadqiq etish va prognozlashga oid masalalarda maslahatlar, tavsiyalar berishdan iborat faoliyati.

Konsorsium (lotincha „soshoysht" — *„shirkat", „ishtirok etish"* so‘zidan) — kompaniyalar, banklarning kapitaltalab, juda keng ko‘lamdagi iqtisodiy loyihani amalga oshirish yoki qarzlarni hamkorlikda joylashtirish uchun tuzilgan birlashmasi.

Kontrakt (lotincha „soMgasSH$" — *„kelishuv"* so‘zidan) — tomonlarning huquq va majburiyatlari ko‘rsatilgan holda tuzilgan ikki yoki ko‘p tomonlama bitim.

Konsern (lotincha „sopsegp" — *„ishtirok", „manfaat"* so‘zidan)

— manfaatlar, shartnomalar, kapital, hamkorlikdagi faoliyatda ishtirok umumiyligi asosida uyushgan korxonalarning yirik birlashmasi.

Korporatsiya (lotinchada „sogrogagyup" — *„birlashma", „uyushma"*, „hamjamiyat" so‘zidan) — biron-bir faoliyat uchun uyushgan yuridik vajismoniy shaxslar majmui.

Kredit (lotincha „sgesISHt" — *„qarz"* so‘zidan) — pul mablag‘lari, tovar va xizmatlarni kelishilgan ustama (foiz) to‘lab qaytarish sharti bilan ma’lum muddatlarga qarzga berish.

Magistr (lotincha „ta§181:eg" — *„ustoz", „boshliq"* so‘zidan) — O‘zbekiston Respublikasida oliy ta’limning ikkinchi bosqichi —

magistraturani tugallaganlarga kasb-hunar va ilmiy faoliyat bilan shug‘ullanish huquqi berilgan daraja.

Makroiqtisodiyot (lotincha „tasgok" — *„katta", „uzun"* so‘zidan) — mamlakat iqtisodiyotining holati va rivojlanishini ifodalovchi umumlashgan ko‘rsatkichlartizimi.

Malaka — xodimlarning mehnat faoliyatini amalga oshirishdagi mahorati darajasi.

Malaka oshirish — ta’lim tizimida xodimlar kasbiy bilim va ko‘nikmalarini yangilash hamda chuqurlashtirish jarayoni.

Malakali mehnat — maxsus tayyorgarlik, malakani talab qiluvchi mehnat.

Malakasiz mehnat — maxsus tayyorgarlik, malaka talab etmay-digan mehnat.

Mansabdor shaxs — tashkiliy-boshqaruvchilik, ma’muriy-xo‘jalik vazifalarini bajaruvchi shaxs.

Marketing (inglizcha „tagse!" — *„bozor"* so‘zidan) — mahsulotlar ishlab chiqarish va ularni sotishni tashkil etish hamda boshqarish.

Masuliyati cheklangan jamiyat — a’zolari jamiyat majburiyatlari bo‘yicha faqat o‘zlari qo‘shgan ulush doirasida javobgar bo‘ladigan jamiyat.

Ma’muriyat — korxonalarning rahbar xodimlari, boshqaruvchi mansabdor shaxslar.

Mahalliy davlat hokimiyati organlari — O‘zbekiston Respublikasida joylardagi davlat boshqaruv idoralari. Ular mahalliy vakillik organlari (xalqdeputatlari tuman, shahar hamda viloyatlar va Toshkent shahar kengashlari) va mahalliy ijroiya organlari (tuman, shahar hamda viloyatlar va Toshkent shahar hokimiyatlari)ga bo‘linadi.

Mahsulot — iqtisodiy faoliyatning ashyolar va xizmatlarda mujassam etilgan natijasi.

Menejer (inglizcha „tapa§eg" — *„boshqaruvchi"* so‘zidan) — maxsus tayyorgarlikka ega, boshqarishning qonun-qoidalarini chuqur biluvchi malakali boshqaruvchi mutaxassis.

Menejment (inglizcha „tapa]tep1" — *„boshkarish"*, *„tashkil etish"* so‘zidan) — boshqarish to‘g‘risidagi maxsus fan.

Mehnat — insonning maqsadga muvofiq ijtimoiy foydali faoliyati.

Mehnat bozori — ishchi kuchi oldi-sotdi qilinadigan bozor.

Mehnatni boshqarish — bu ijtimoiy mehnat sohasini boshqa-rishdir, ya’ni ijtimoiy-iqtisodiy jarayon va munosabatlarning mehnatga oid masalalari ustuvorlik qiladigan soha (mehnatning ijtimoiy va ishlab chiqarish shart-sharoitlariga oid, uning amalga oshirilishi, tashkil etilishi, haqto‘lanishi, intizomga oid, mehnat etikasi, mehnat jamoalarining shakllanishi va ishlashiga oid va boshqalar).

Mehnatni boshqarish turlari — mehnatni boshqarishning umumlashtirilgan sifat jihatdan alohida turlari, ularning harakteri jamiyatdagi boshqaruv harakteriga, ya’ni pirovard oqibatda— ijtimoiy tuzum harakteriga muvofiqkeladi.

Mehnatni boshqarish metodlari — ijtimoiy mehnat jarayonlari va ularning ishtirokchilariga boshqaruv ta’sirini o‘tkazishning prinsipial usullaridir.

Mehnatni boshqarish shakllari — jarayon sub’ektlari va ob’ektlarining tabiati va ularning o‘zaro munosabatlari harakteri-ning aniq amaliy namoyon bo‘lishidir.

Mehnatni boshqarish darajalari — bu u yoki bu ijtimoiy mehnat masalalarini hal qilishda vakolatlarni taqsimlash tizimi.

Mehnat ko‘nikmasi — bu, xodimlarning tashkilot bilan o‘zaro hamkorligi jarayonida ularning o‘zaro moslashuvi.

Mehnat daftarchasi — xodimlarning mehnat faoliyati to‘g‘risidagi hujjat.

Mehnat jamoasi — korxona faoliyatida mehnat shartnomasi asosida ishtirok etayotgan xodimlar.

Mehnat jarayonida kadrlarga oid yangiliklar — bu yangi texnika va mehnat turlarini o‘zlashtirish, kadrlar bilan ishlashning yangi usullari, xodimlarni yangi vazifalarga ko‘tarish hamda ularning o‘rnini o‘zlashtirish usullari, yangi lavozim tavsifnomalari va yo‘riqnomalarni ishlab chiqish va shu kabilarni nazarda tutishdir.

Mehnat intizomi — mehnat jarayonida barcha amal qilishi lozim bo‘lgan me’yoriy hujjatlar bilan belgilab qo‘yilgan umumiy tartib.

Mehnat kodeksi — mehnat to‘g‘risidagi qonunlar majmui.

Mehnat nizolari — ish beruvchi hamda xodim yoki xodimlar jamoalari o‘rtasida qonunlar, me’yoriy hujjatlar, jamoa kelishuvlari, mehnat shartnomasi bilan belgilab qo‘yilgan mehnat shartlari qo‘llanishi yuzasidan kelib chiqqan kelishmovchiliklar.

Mehnat resurslari — mamlakat aholisining mehnatga layoqatli yoshdagi qismi. O‘zbekiston Respublikasida 16 yoshdan 54 yoshgacha bo‘lgan ayollar, 59 yoshgacha bo‘lgan erkaklar mamlakat mehnat resurslarini tashkil etadi.

Mehnat staji — xodimning belgilab qo‘yilgan tartibda hisoblanadigan mehnat faoliyati davri.

Mehnat unumdorligi — ishlab chiqarish jarayonida xodimlar mehnatining samaradorlk ko‘rsatkichi.

Mehnat shartnomasi — xodim bilan ish beruvchi o‘rtasida muayyan mutaxassislik, malaka, lavozim bo‘yicha, haqevaziga muayyan ishlarni bajarish haqidagi o‘zaro kelishuv.

Mehnatni tashkil etish — korxonada ish jarayonini uyushtirish tartibi vatamoyillari.

Moddiy manfaatdorlik — guruhjamoasi va ayrim xodimning o‘z iqtisodiy va mehnat faoliyatlari yuqori samarali bo‘lishidan manfaatdorlikka va faollikka undaydigan tamoyillar.

Moddiy farovonlik — insonlar moddiy ehtiyojlarining qondirilishi darajasi.

Muzokaralar — bu, ixtiloflarni hal qilish vositasi sifatida taktik usullarning majmuidan iborat bo‘lib, qarama-qarshi tomonlarning o‘zaro maqbul echimga kelishlariga qaratishidir.

Muntazam rahbarlar — bu, korxona va tashkilotlar asosiy faoliyatida band bo‘lgan bo‘linma rahbarlaridir. Funksional rahbarlar deganda, asosiy faoliyatda bevosita ishtirok etmaydigan bo‘linma rahbarlari tushuniladi.

Mutaxassislar — bu, boshqaruvga doir qarorlar tayyorlash va ishlab chiqish funksiyasini bajaruvchi xodimlardir.

Mulk — moddiy va ma’naviy ne’matlarining muayyan sub’ekt va shaxslar egaligida bo‘lishi va ular tomonidan o‘zlashtirilishi. Xususiy, korporativ, jamoa va davlat mulklari farqlanadi

Mulqdor — mulkka egalik qilish, undan foydalanish, tasarruf etish huquqiga ega bo‘lgan jismoniy yoki yuridik shaxs.

Narx — tovar qiymatining shakli. Erkin, bozor, monopol, ulgurji, shartnoma, chakana, preyskurant, demping narxlari farkdanadi.

Nafaqa — muhtoj odamlarga davlat, korxona, tashkilot va ayrim shaxslar tomonidan beriladigan yordam puli.

Namunaviy shtatlar — tashkilotlar, muassasalar va korxona-larning maqsadlari, vazifalari, funksiyalari va ishlab chiqarish dasturlarining bajarish uchun kerak bo‘lgan sonini ko‘rsatgan holda doimiy ishchilarning lavozimlar ro‘yxati.

Obligatsiya (lotincha „o^aio" — *„majburiyat"* so‘zidan) — qiymatiga nisbatan egasiga qatiy belgilangan daromad keltiruvchi qimmatli qog‘oz, qarzni qaytarib berish va foiz to‘lashni tasdiqlovchi majburiyatnoma.

Opsion (nemischa „or1yup" — *„tanlash", „istak"* so‘zidan) — sotuvchi yoki haridorlarga qimmatli qog‘ozlar yoki to‘lovlarni muayyan muddat davomida belgilangan narxlarda sotib olish yoki sotish huquqini beradigan shartnoma.

Oferta (lotincha „oYAego" — *„taklif etaman"* so‘zidan) — bir shaxsning boshqa shaxsga tovar etkazib berish, biror xizmat ko‘rsatish uchun shartnoma tuzish istagi va shartlar haqida yozma yoki og‘zaki xabarnomasi.

Pay — firma, kompaniya umumiy kapitalida muayyan jismoniy yoki yuridik shaxs hissasiga to‘g‘ri keladigan badali, ulushi.

Pensiya — (lotincha „reshyu" — *„to‘lov"* so‘zidan) — fuqarolarga qonunda belgilangan hollarda muntazam va odatda umrbod to‘lanadigan to‘lovlar, ijtimoiy ta’minot shakli. YOshga doir, nogironlik, boquvchisi yo‘qotilganlik pensiyalari mavjud.

Personal (lotincha „retaepa" — *„shaxs"* so‘zidan) — korxona, muassasa, tashkilot xodimlari tarkibi.

„Personalni boshqarish" fanining predmeti — korxonalarning samarali faoliyat ko‘rsatishini ta’minlash va ishlovchilarning ehtiyojlarini qondirish maqsadida xodimlarga maqsadga muvofiq ta’sir ko‘rsatish bilan bog‘liq bilimlar tizimi.

„Personalning kasbiy tuzilishi" tushunchasi bir-biri bilan

bog‘liq bo‘lgan quyidagi jihatlar, ya’ni ishchi kuchining kasbiy tuzilishi, uning malakaviy tuzilishi hamda malakaning mazmunidan iborat.

Personalni boshqarish sub’ekti — bu, boshqaruvchi xodimlar, ob’ekti esa, ishlab chiqarish xodimlaridir.

Personalni jalb etish — bu, ikki asosiy manba, ya’ni xodimlarni jalb qilishning ichki va tashqi manbalari hisobiga ehtiyojni qondirishdir.

Personalni boshqarishning zarur ob’ekti — bu, korxona va tashkilotning ijtimoiy muhitini rivojlantirishdir.

Pul — hamma tovarlar va xizmatlar ayriboshlanadigan, umumiy ekvivalent sifatida foydalaniladigan, boshqa barcha tovarlar qiymatini ifodalaydigan maxsus tovar. Naqd va naqd bo‘lmagan pul farqlanadi.

Rahbarlar (ma’muriy-boshqaruv **xodimlari)** — me’yoriy hujjatlarga muvofiq (nizomlar, ustavlar, ichki tartib qoidalari) ma’muriylashtirish funksiyalari, korxona, tashkilot va muassasa nomidan harakatlanish, taqsimlash huquqlariga va vakolatlariga (ma’muriy funksiyalar) ega bo‘lgan, qaramog‘idagi (bo‘ysunishidagi) xodimlarga rahbarlik qiluvchi (ishlab chiqarishga oid bo‘lgan topshiriqlarni taqsimlash, xodimlarni joy-joyiga qo‘yish), korxona, tashkilot va muassasaning, shuningdek bo‘linmalarning faoliyatini tashkil qiluvchi va muvofiqlashtiruvchi, farmoyishlarni, topshiriqlarni bajarilishi ustidan nazorat olib boruvchi korxona, tashkilot va muassasalar boshqaruv xodimlarining bir qismi.

Reja — xo‘jalik sub’ekti, boshqaruv tizimi ayrim bo‘g‘inlari faoliyatiningdasturi. Ichki ishlab chiqarish, biznes, mintaqaviy, tarmoq, umumdavlat hamda joriy va istiqbol rejalari bo‘ladi.

Renta (nemischa „gete" — *„qaytarib berilgan"* so‘zidan) — er, mol-mulk, kapitaldan muntazam olinadigan daromad.

•Rentabellik (nemischa „geta’eG' — *„daromadli", „foydali"* so‘zidan) — korxona yoki tadbirkorlikning daromaddorligi, samaraligi.

Sindikat(lotincha „shkNsashz" — *„ishonchli"*, „vyaks/?"so‘zlaridan) — bir turdagi mahsulotlar ishlab chiqaradigan korxonalar birlashmasi.

Soliq — davlat tomonidan yuridik va jismoniy shaxslar daromadi yoki mol-mulkidan undiriladigan majburiy to‘lov. Daromad, qo‘shilgan qiymat soliqlari, aksizlar, mahalliy soliq va *yig‘imlar* bo‘ladi.

Stress (inglizcha „ztgezz" — *„bosim", „kuchlanish", „tanglik"* so‘zlaridan) — kuchli ta’sir natijasida sodir bo‘ladigan o‘ta hayajon-lanish, asabiylikholati.

Tadbirkorlik — kapital sarflab, tovar va xizmatlar yaratish bilan foyda topishga qaratilgan iqtisodiy faoliyat, biznesning

asosiy turi.

Taklif — muayyan vaqtda muayyan narxlar bilan bozorga chiqarilgan va chiqarilishi mumkin bo‘lgan tovarlar va xizmatlar miqdori.

Talab — haridorning iste’molchining bozordagi muayyan tovarlari, ne’matlarini sotib olishga bo‘lgan istagi. Haqiqiy, o‘sayotgan, barqaror qondirilgan, qondirilishi kechiktirilgan, qondiril-magan, yakka, yalpi, bozor talabi va boshqa talablar bo‘ladi.

Tanqid qilish — bu, mehnat faoliyati jarayonida xodimlarning bir-birlari sha’niga tanqidiy mulohazalar bildirishidir.

Tarif setkasi — bu, mehnatning murakkabligi bo‘yicha ish haqini tabaqalashtirish vositasidir.

Temperament — lotincha *„1etregatep1it"* so‘zidan olingan bo‘lib, — qismlarning tegishli nisbati, mutanosiblik, degan ma’noni anglatadi, shaxsning o‘ziga xos xususiyatlarini, faoliyatining dinamik va hissiy tomonlarini, shuningdek, xulqatvorini aks ettiradi.

Tashkiliy jihatdan xodimlarni boshqarish — kadrlar bilan ishlashga javobgar bo‘lgan shaxslar va institutlar (masalan, rahbarlar, kadrlar bo‘limi, ishlab chiqarish kengashlari, kasaba uyushmalari va hokazolar) faoliyatidan iborat.

Tashkiliy tuzilish — bu, avvalo an’anaviy ravishda mehnat taqsimoti asos qilib olingan tamoyildir.

Tashkiliy madaniyat — bu, korxona va tashkilotlar xodimlari-ning amal qiladigan qadriyatlar, munosabatlar va xulq-atvor normalaridir.

Tashqi boshqaruv — bankrot bo‘lgan korxonada ishni qayta tashkil etish jarayoni.

Tender (nemischa „1epa"' — *„xizmat ko‘rsatish"* so‘zidan) — raqobatli savdo-sotiqni amalga oshirish.

Test (inglizcha „1e$1" — *„sinash", „tekshirish"* so‘zidan) — shaxsning aqliy, qobiliyati, irodasi, bilim darajasi va boshqa sifatlarini tekshirish uchun qo‘llaniladigan standart mashq.

Trest (inglizcha „1SH81" so‘zidan) — korxonalar, firmalar birlashmasi.

Universitet (lotincha „shshegzkaz" — *„yig‘indi", „majmua"* so‘zidan) — yuksak malakali mutaxassislar tayyorlashga yo‘naltirilgan ko‘p tarmokli oliy o‘quv-ilmiy muassasa.

Unitar korxona — tijorat tashkiloti ko‘rinishidagi, davlat yoki mahalliy boshqaruv idoralari korxonasi.

Firma (italyancha „Gntpa" — *„imzo"* so‘zidan) — korxona, kompaniya, xo‘jalik va tijorat tashkilotlarining umumiy nomi.

Funksional jihatdan xodimlarni boshqarish — kadrlar sohasidagi ishlar bilan bog‘liq bo‘lgan barcha vazifa va qarorlar (masalan, kadrlarni tanlash, malakasini oshirish, ulardan foydalanish va hokazolar) dan iborat.

Xalqaro Mehnat Tashkiloti — Birlashgan Millatlar Tashkilotining mehnatga oid masalalar bilan shug‘ullanuvchi ixtisoslashgan muassasasi. Ushbu tashkilotga O‘zbekiston Respublikasi 1992 yildan beri a’zo.

Harizma (lotincha „sapzta" — *„ilohiy qobiliyat"* so‘zidan) — biror shaxslarning boshqalarga nisbatan alohida xususiyatlarga va ana shu xususiyatlarga muvofiq boshqarishga haqli ekanligini ifodalovchi tushuncha.

Xolding (inglizcha „o1s1t§" — *„egalik"* so‘zidan) kompaniya — asosiy faoliyati korxonalarning aksiyalarini o‘z tasarrufiga olish orqali ularning ishini nazorat qilish va boshqarishdan iborat bo‘lgan kompaniya, bosh korxona.

Xodimlar — korxona, tashkilot, muassasaning yollash asosida ishlaydigan, va ishchilarning umumiy cheklangan soniga qo‘shiladigan, barcha ishchilarning yig‘indisi.

Xodimlarning cheklangan umumiy soni — korxona, tashkilot, muassasaning mehnatini tashkil qilish va texnolgik rivojlanishning mavjud darajasida oldinga qo‘yilgan maqsad va vazifalarga erishish uchun zarur bo‘lgan xodimlarning maksimal soni.

Xodimlar sonining nisbati — korxonalar, tashkilotlar va muassasalarning boshqaruvchanligini saqlab qolish sharti bilan, maqsad vazifalarga erishish, belgilangan funksiyalarni bajarishda boshqaruv, xizmat koʻrsatuvchi va texnik xodimlarni sakdash uchun eng kam harajatlarni taʼminlash maqsadida texnik va xizmat koʻrsatuvchi xodimlarning sonini boshqaruv xodimlari soniga boʻlgan nisbatining maqbul proporsiyalarini belgilovchi normativlardir.

Xizmat — kasb jihatidan koʻtarilish — tashkilot tomonidan turli darajalar (lavozimlar, ish oʻrinlari, jamoadagi mavqe-martabalarni taklif qilish) izchilligidir. Xodim bu bosqichlarni layoqatiga qarab oʻtaydi.

Xususiy mulk — ayrim shaxslar ixtiyoridagi mulk, bozor iqtisodiyotida mulkchilikning etakchi shakli.

Xususiylashtirish — davlat mulkiga egalik huquqini xususiy subʼektlarga oʻtishi jarayoni.

Xoʻjalik nizolari — iqtisodiyot sohasida va uni boshqarish jarayonida taraflar oʻrtasidagi kelishmovchiliklar. Oʻzbekiston Respublikasida xoʻjalik nizolari xoʻjalik sudlari yoki hakamlar sudi tomonidan koʻrib chiqiladi.

Xoʻjalik shartnomasi — tadbirkorlik faoliyati subʼektlari oʻrtasida tuziladigan fuqarolik-huquqiy shartnoma.

Shaxsning ehtiyoji — bu, insonda harakatga intilishni vujudga keltiruvchi biror-bir narsaning yoʻqligini anglashdir. Uning normal hayot kechirishi uchun oziqa, uy-joy, ob-havo kabi zarur vositalar boʻlib, xotin-qizlarga koʻpchilik orasida koʻzga tashlanib turishi uchun chiroyli bezaklarga koʻproq ehtiyoj sezadilar.

Shtatlar jadvali — mulk egasi, rahbar yoki yuqori organ tomonidan tasdiqlangan bir xil lavozimlar va lavozim maoshlari miqdorini koʻrsatgan holda doimiy ishchilarning lavozimlar nomi.

Qiziqish — bu, shaxsning u yoki bu narsaga qaratilgan bilish ehtiyojining namoyon boʻlish shakli boʻlib, bu narsa ijobiy his-tuygʻuni uygʻotishi mumkin (musiqaga, texnikaga va h.k.).

Qobiliyat — bu, xodimda oʻziga yuklangan vazifalarni bajarish uchun kasb malakasi mavjudligi, etarli darajadagi jismoniy kuch-quvvat va chidam, uquv, umumiy madaniyat borligi va shu kabilardir.

Eksraversiya — *(extra — tashqari)* shaxsning shunday psixologik xususiyatlarini koʻrsatib beradiki, bunda shaxs oʻzining qiziqishlarini tashqi omilga, tashqi obektlarga qaratadi, baʼzan buni oʻz qiziqishlarining shaxsiy ahamiyatini pasaytirish hisobiga amalgaoshiradi.

Yuridik shaxs — fuqarolik huquq va majburiyatlarining sub'ektlari hisoblanuvchi korxona, muassasa, tashkilot. YUridik shaxslar O‘zbekiston Respublikasi Fuqarolik kodeksiga muvofiq foyda olishni o‘z faoliyatining asosiy maqsadi qilib olgan tijoratchi tashkilotlar (xususiy korxonalar, xo‘jalik shirkatlari va jamiyatlari) hamda tijoratchi bo‘lmagan tashkilotlar (jamoat birlashmalari, fuqarolarning o‘zini-o‘zi boshqarish organlari)ga bo‘linadi.

Yalpi ichki mahsulot — mamlakat, iqtisodiy faoliyatining muayyan davr (oy, chorak, yil) davomidagi umumiy natijalarini tavsiflaydigan ko‘rsatkich.

Yagona tarif setkasi (YATS) — bu, quyi darajadagi ishchilardan tortib tashkilot rahbarlarigacha bo‘lgan barcha xodimlar mehnatining tarifikatsiyasi va unga haq to‘lashni tashkil etish tizimi.

Haqorat — bu, kishining nafsoniyatiga tegadigan so‘zlar bilan qadr va e'tiborini tushirish niyatida yomon (qo‘pol) muomala qilishdir.

Etika (axloq) — bu, ijtimoiy hayot jarayonida ro‘yobga chiqariladigan universal va o‘ziga xos axloqiy talablar va xulq-atvor normalari tizimidir.

ADABIYOTLAR RO`YXATI

1. Abdurahmonov Q.H. Mehnat iqtisodiyoti(nazariya va amaliyot): Darslik. – T.: Mehnat, 2009.
2. Abdurahmonov Q.H. , Imomov B.A. O`zbekistonda mehnat potensialidan samarali foydalanaish va uni boshqarish. –T.: Akademiya, 2008.
3. Abdurahmonov Q.H. va boshqalar. Personalni boshqarish. Darslik.- T.^o`QITUVCHI, 2008.
3. Агамирова Е.В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе. Учебное пособие. - М. Дашков и К, 2006/
4. David K. Hayes, Ph.D., Jack D. Ninemeier, Ph.D. Human resources management in the Hospitality Industry, John Wiley & Sons. Inc.,Hoboken, New Jersey. USA 2008.-506p.
5. Райли М. Управление персоналом в гостеприимстве. Учебник. Пер.с анг. – М.:ЮНИТИ., 2008.-191с.
6. Salimova B., Alimova M. Mehmonxona menejmenti. Darslik. Toshkent, 2005 y.
7. Stephen J. Page. Tourism management. 3th edition. Burlington, MA 01803, USA. 2009. -578p.
8. Sharifxo`jayev M., Abdullayev Y. Menejment. Darslik. T.: "O`qituvchi", 2001 y. 704 b.